



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Ekonomist  
Modul: Tehnični komercialist

# **KAKO ZADRŽATI KUPCA IN VZBUDITI NJEHOVO POZORNOST?**

Mentorica: mag. Terezija Andreja Povše, univ. dipl. org.  
Lektorica: Jasmina Vajda Vrhunec, prof. slov

Kandidat: Milan Lončar

Kranj, november 2023

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici mag. Terezija Andreja Povše , univ. dipl. org., za strokovno pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

## IZJAVA

Študent Milan Lončar izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Terezije Andreje Povše.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Želja večine podjetij je zadovoljstvo in zvestoba kupcev. Osnovni namen diplomskega dela je bil raziskati, kako podjetje obdrži kupce in pritegne njihovo pozornost. Cilji diplomskega dela so bili predstaviti način za privabljanje in ohranjanje kupcev ter raziskati pomen njihovega zadovoljstva in zvestobe, kot tudi njihov pomen in vpliv na dobičkonosnost podjetja. Z namenom, da se dosežejo namen in cilji, je bila izvedena je bila analiza obstoječe dokumentacije izbranega mednarodnega podjetja.

Rezultati raziskave kažejo, da podjetje spremljanju zadovoljstva in zvestobe kupcev namenja veliko pozornost. Za zagotovitev zadovoljstva kupcev zagotavljajo kakovostno nudenje storitev, ustrezno število zaposlenih z določeno odgovornostjo. Velika pozornost je namenjena prvemu stiku s stranko, upoštevanju smernic glede celostne podobe podjetja ter pritožbam kupcev. Zadovoljstvo in zvestobo kupcev preverjajo z analizo zadovoljstva (z anketiranjem) in s telefonskim sporočilom. Izbrano podjetje ima dobro zgrajen sistem za zagotavljanje zadovoljstva in zvestobe kupcev. Svetuje se, da večjo pozornost nameni ločevanju kupcev, glede na njihove potrebe. Rezultati raziskave namreč kažejo nižje zadovoljstvo kupcev, ki kupujejo oziroma koristijo storitve servisiranja avtomobilov višjega cenovnega razreda, ti kupci so namreč bolj zahtevni.

## **KLJUČNE BESEDE:**

- kupec
- zadovoljstvo
- zvestoba
- pritožba

## **ABSTRACT**

Most companies wish that customers are satisfied and loyal. The basic purpose of the diploma thesis was to investigate how the company retains customers and attracts their attention. The objectives of the diploma thesis were to present the way to attract and retain customers and to explore the importance of their satisfaction and loyalty, as well as their importance and impact on the profitability of the company. In order to achieve the purpose and objectives, an analysis of the existing documentation of the selected international company was carried out.

The results of the survey show that the company puts great attention to monitoring customer satisfaction and loyalty. In order to ensure customer satisfaction it ensures quality provision of services, an adequate number of employees with a certain responsibility. Great attention is paid to the first contact with the customer, taking into account the guidelines for the corporate image and customer complaints. Customer satisfaction and loyalty is checked by satisfaction analysis (by survey) and by telephone. The selected company has a well-built system for providing customer satisfaction and loyalty. It is advised that it dedicates more attention to the separation of customers according to their needs. The results of the survey show lower satisfaction of customers who need services for high-end cars. These customers are more demanding.

## **KEYWORDS:**

- Customer
- Satisfaction
- Loyalty
- Complaint

## KAZALO

1	UVOD .....	1
1.1	Predstavitev problema .....	1
1.2	Namen in cilji .....	1
1.3	Predstavitev okolja.....	1
1.4	Predpostavke in omejitve.....	2
1.5	Metode dela.....	2
2	KUPCI IN NJIHOVO ZADOVOLJSTVO.....	3
2.1	Oprelitev in različne skupine kupcev .....	3
2.2	Merjenje zadovoljstva kupcev .....	5
3	TRŽENJE IN UPRAVLJANJE ODNOSOV S KUPCI .....	8
3.1	Trženje.....	8
3.2	Odnos med kupcem in podjetjem.....	9
4	ANALIZA SISTEMA ZA ZAGOTAVLJANJE ZADOVOLJSTVA IN ZVESTOBE KUPCEV V IZBRANEM PODJETJU .....	14
4.1	Posnetek stanja v izbranem podjetju .....	14
4.2	Analiza rezultatov merjenja zadovoljstva in zvestobe kupcev .....	19
4.3	Ugotovitve in predlogi izboljšav.....	21
5	ZAKLJUČEK.....	21
6	LITERATURA IN VIRI.....	25

## KAZALO SLIK

Slika 1: Model zagotavljanja zadovoljstva kupcev .....	11
Slika 2: Standard kakovosti ISO 9001 .....	14

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Imeti enega samega, zvestega kupca je za podjetje boljše kot pridobiti "poln avtobus" enkratnih kupcev, ki pridejo, kupijo in se ne vrnejo več.

Težko je najti ključno dolgoročno in uspešno preživetje na trgu. Danes se zdi, da je na trgu vedno več podjetij, konkurenca je vse večja, zato imajo kupci tudi več izbire. Podjetja delujejo v okolju, ki zagotavlja možnosti za uspeh, hkrati pa predstavlja nevarnost. Zaradi tega se morajo boriti za svoje mesto na trgu, najti način, da izstopajo iz množice drugih podjetij in da privabijo čim več potencialnih kupcev, ki bodo kasneje postale njihovi stalni kupci.

Zadovoljstvo kupcev je pglavitni vir zadrževanja sedanjih in privabljanje novih. Prav tako je zadovoljstvo kupcev ena izmed najpomembnejših nalog, s katerimi se sooča podjetje. Ko podjetje izgubi enega zvestega kupca, ima veliko večje stroške s tem, da pridobi novega, kot če bi vlagal v izboljšanje zadovoljstva starih. Za vsako podjetje je v najbolj pomembno ohraniti dobičkonosnega kupca. Vse zgoraj navedeno pa dejansko odraža velik pomen teme, ki se proučuje v okviru diplomskega dela.

## 1.2 NAMEN IN CILJI

Osnovni namen diplomskega dela je raziskati, kako obdržati kupce in pritegniti njihovo pozornost. Ugotoviti se želi, kako podjetje ustvari vrednost za kupce, ki jih bo privedla do njihovega zadovoljstva in zvestobe.

Glavni cilji diplomskega dela so predstaviti način za privabljanje in ohranjanje kupcev ter raziskati pomen njihovega zadovoljstva in zvestobe, kot tudi njihov pomen in vpliv na dobičkonosnost podjetja.

## 1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

Raziskava se je izvajala v podjetju, ki se ukvarja s prevozi, prodajo, servisiranjem, in tehničnimi pregledi motornih vozil. Podjetje je del mednarodne skupine, ki posluje v štirinajstih evropskih državah in skupno zaposluje okrog petinpetdeset tisoč ljudi.

Podjetje na enem mestu ponuja nakup vozil, servis, ličarske in kleparske storitve za vse tipe vozil, tehnične preglede, upravne postopke v zvezi z registracijo, zavarovanje, nakup rezervnih delov in dodatne opreme.



## 1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Problem prepoznavanja in izpolnjevanja potreb kupcev, njihove pritegnitve in zadržanja ter zagotovitve njihovega zadovoljstva in širjenja "dobrega glasu" o podjetju, je ključnega pomena za preživetje, dobičkonosnost in rast podjetja v konkurenčnem okolju.

Raziskava navedenega problema je bila izvedena v slovenskem podjetju. Glede na to, da vodstvo podjetja v Sloveniji v diplomskem delu ne dovoli navedbo imena podjetja, se v diplomskem delu uporablja izraz "izbrano podjetje".

V okviru diplomskega dela se je preverjala trditev: *Izbrano podjetje ima dobro zgrajen sistem za zagotavljanje zadovoljstva in zvestobe strank.*

Podatki, pridobljeni v času raziskave, prikazujejo dejansko stanje na področju ravnanja s strankami. Razpoložljivi podatki so pravi, v času pisanja diplomskega dela pa na proučevanem področju niso nastale spremembe.

## 1.5 METODE DELA

Pri pisanju diplomskega dela sta od začetka do konca združena teoretični in praktični (raziskovalni) del. Pri pisanju teoretičnega dela sta bili za prikaz obstoječega stanja uporabljeni opisna metoda in metoda združevanja, saj je bila za določanje položaja združena teorija, ki so jo o proučevani problematiki napisali različni domači in tuji avtorji. V praktičnem (raziskovalnem) je bila uporabljena analitična metoda, s katero se je proučilo stanje na proučevanem področju v izbranem podjetju. V zaključku so bile z metodo sinteze združene glavne ugotovitve raziskovalnega dela v povezavi s teoretičnimi izhodišči na področju obravnavane tematike.

## 2 KUPCI IN NJIHOVO ZADOVOLJSTVO

### 2.1 OPREDELITEV IN RAZLIČNE SKUPINE KUPCEV

*Kupec* je oseba, ki ima možnosti za nakup dobrin, ki jih ponuja trg z namenom zadovoljiti osebne ali skupne potrebe (Damjan in Možina, 1995). V slovarju Merriam Webster (2017) je kupec opredeljen kot oseba, ki kupuje blago ali storitev ter kot posameznik, ki ima določeno lastnost.

Dovžan (1997) po Jungovi teoriji o psiholoških *tipih osebnosti* kupce razvrsti v naslednje skupine:

- aktivni – so hitri, samozavestni, uspešni pri opravljanju delovnih nalog, malce usmerjeni navzven; ne želijo navezovati stika s prodajalci, zanimajo pa se za prednosti in koristi izdelkov v primerjavi s stroški; večinoma so člani vodstvenih struktur podjetij,
- izrazni – veliko časa porabijo za navezovanje stikov s pomembnimi osebami, uživajo v razkazovanju svojih uspehov iz osebnega in poslovnega življenja, v prodajnem procesu jih najbolj navdušujejo žive vizualne predstave predmetov, ki jih nameravajo kupiti; sem sodijo uspešni poslovneži, profesionalci, menedžerji,
- analitični – v prodajnem procesu so zanje najpomembnejši detajli, dokazi, dejstva; ponudbo primerjajo s konkurenco, prodajalec se mora izkazati s trdnih dokazih rednosti in koristih znamke; odločajo se zelo počasi; sem sodijo osebe, ki so zaposlene v analitičnih, informacijskih dejavnostih,
- prijazni – so usmerjeni navzven, delo jim ne pomeni vsega, potrebujejo varnost in stabilnost v življenju, neradi tvegajo, težko prenašajo spremembe, so tradicionalni, previdni; prodajalec mora z njimi navezati osebne, prijateljske stike; zelo težko se odločajo, potrebujejo veliko časa in trdne dokaze, upoštevajo mnenje kupcev, ki znamko že uporabljajo; sem se uvrščajo strokovnjaki kadrovske službe, svetovalci.

Musek Lešnik (2008) namesto izraza kupec uporablja izraz potrošnik in opredeli naslednje *skupine potrošnikov*:

- nezadovoljni – so tisti, ki iščejo drugega ponudnika izdelkov ali storitev,
- zadovoljni – so tisti, ki se lahko vračajo, vendar so odprti za boljše priložnost in
- zvesti – so tisti, ki so ne samo zadovoljni, ampak se vedno znova tudi vračajo, kljub pritiskom in konkurenčnim ponudbam drugih podjetij.

Musek Lešnik (2017) navaja, da je skupina nezadovoljnih potrošnikov skupina, ki ji večina podjetij posveča premalo pozornosti in poudarja, da se je z njimi treba ukvarjati, ker se da mnoga nezadovoljstva z učinkovitim odzivom spremeniti v pozitivno izkušnjo. Za skupino zadovoljnih potrošnikov avtor trdi, da je to skupina od katere podjetja pričakujejo preveč. Po njegovem mnenju namreč zadovoljstvo še ni zagotovilo, da se bo potrošnik vračal. Poudarja tudi, da med zadovoljstvom in

zvestobo potrošnikov ni linearne povezave. Zadovoljstvo potrošnika namreč ni zadosten razlog za razvijanje pozitivnih stališč, naklonjenosti, ponoven obisk in nadaljnje vračanje. Zvesti potrošniki zagotavljajo stalen dotok prihodkov, stroški njihovega "nagovarjanja" so lahko nekajkrat višji od stroškov pridobivanja novih kupcev. Avtor trdi, da načelo 80:20 govori prav o njih, in sicer naj bi 20 odstotkov potrošnikov realiziralo 80 odstotkov prometa. Zaradi njih podjetja razvijejo različne strategije za prepoznavanje, poglobljanje, ohranjanje in širjenje odnosov z najpomembnejšimi, rednimi in zvestimi potrošniki.

Mulyk (2015) trdi, da so *zvesti kupci* tisti, ki:

- so pripravljene podjetje priporočiti tudi drugim,
- se že dolga leta vračajo in se ne pustijo prepričati "marketinškim vabam" konkurence,
- dajejo podjetju oziroma blagovni znamki prednost,
- se vedno vračajo k podjetju oziroma blagovni znamki in storitvam podjetja,
- pretežni del nakupov in storitev opravijo v tem podjetju.

Musek Lešnik (2008) glede na zvestobo odnosa do podjetja loči naslednje tipe kupcev:

- teroristi – zelo nezadovoljni kupci, ki so odšli drugam, vendar niso prekinili odnosa s podjetjem ter širijo svoje nezadovoljstvo in jezo; njihova osebna preobremenjenost in s podjetjem in nezmožnost dokončne prekinitve odnosa s podjetjem kažeta vzorec "negativne zvestobe",
- ujetniki – k podjetju se kupci vračajo tudi, če so zelo nezadovoljni, zanje je značilna majhna in omejena izbira (podjetja so monopolisti),
- odmaknjeni zvesti kupci – kupci imajo več različnih možnosti, vendar ne odhajajo drugam, ker strošek zamenjave (iskanje novega podjetja, izguba časa in energije, daljša vožnja, finančni stroški) presega njene predvidene koristi; pri podjetju vztrajajo zaradi udobnosti, pripravnosti, prikladnosti; glavni dejavnik, ki odloča o vračanju kupcev ni zadovoljstvo, pač pa subjektivna ocena stroškov odhoda drugam,
- podkupljeni zvesti kupci – se k podjetju vračajo zaradi obljubljenih ugodnosti, ki jih prinašajo nakupi; podjetja uporabljajo različne sisteme programov zvestobe, ugodnosti, popuste; podjetje mora skrbeti za stalne nagrade, saj lahko kupec najde boljše ponudbo in nagrado ter odide drugam,
- zadovoljni zvesti kupci – ne čutijo potrebe odhoda drugam, ker podjetje zadovoljuje njihove potrebe in želje na način, ki jim vzbuja visoko zadovoljstvo; zadovoljstvo je vez, ki povezuje podjetje in kupca, izvira pa iz pozitivnih izkušenj,
- zagovorniki – so skrajno zadovoljni kupci, njihova zvestoba traja neomejeno, podjetju pa so pripravljene morebitne napake tudi oprostiti.

Zadovoljstvo kupcev se v zadnjih obdobjih eno najbolj proučevanih področij

ponakupnega procesa. Tako na primer raziskave na področju avtomobilske industrije (Jacobson in Mizik (2009), Forrest in Hult (2016)) kažejo, da zadovoljstvo kupcev vpliva na zaslužek podjetja. Diplomsko delo se zato v nadaljevanju osredotoča na področje zadovoljstva kupcev in njegovega merjenja.

## 2.2 MERJENJE ZADOVOLJSTVA KUPCEV

Beseda *zadovoljstvo* (angl. Satisfaction) izvira iz latinskih besed "satis" (dovolj) in "facere" (izdelati) (Andreassen, 2000). Brookes (1995) *zadovoljstvo kupcev* opredeli kot pojav, ki se zgodi, ko so končni rezultati menjalnega procesa večji oziroma sorazmerni z vložki (denar, material, čas), ki jih vložijo kupci v čas menjave. Pomembnega pomena za zadovoljstvo kupcev je, da je razmerje med vložki in rezultati primerljivo z razmerji pri ostalih kupcih v enakih ali podobnih procesih. Giese in Cote (2000) trdita, da je kupčev zadovoljstvo lahko kognitiven ali čustven odziv; da se kupčev odziv vedno osredotoča na določen element njegovega zadovoljstva (nakupno izkušnjo, pričakovanja, izdelek); da se kupčev odziv pojavi v določenem času po izkušnji (po porabi, po izbiri, na podlagi izbranih izkušenj).

Vanhamme (2000 v: Možina in drugi, 2002) loči dve ključni značilnosti zadovoljstva:

- dvojni značaj zadovoljstva – zadovoljstvo vsebuje tako čustveno kot spoznavno komponento,
- relativnost zadovoljstva – enak izdelek ali storitev, ki sta posredovana na enak način, različnim kupcem omogoča različno stopnjo zadovoljstva; torej je relativno, saj je odvisno od subjektivno zaznane kakovosti in različnih pričakovanj posameznika, na katere vplivajo različne pretekle izkušnje ter drugi dejavniki.

Nidorfer (2003) poudarja, da je zadovoljstvo rezultat tako preteklih kot sedanjih izkušenj. Na osnovi preteklih izkušenj se oblikujejo pričakovanja, ki služijo kot standardi, s katerimi kupci zavestno ali podzavestno primerja izkušnje, ki jih ima v zvezi s kakovostjo oziroma delovanjem določenega izdelka ali storitve. Na podlagi primerjave med pričakovanji, ki so lahko subjektivna, objektivna, idealna ter dobljena kakovostjo oziroma vrednostjo se pri kupcu pojavi zadovoljstvo ali nezadovoljstvo.

Bloemer in deRuyter (1998) ločita *zavedno in nezavedno zadovoljstvo*. Nezavedno zadovoljstvo se razvije, če kupec nima možnosti (časovna ali denarna omejenost) ali motivacije (hitri vsakodnevni nakupi), da bi šel skozi proces primerjanja in se zadovoljstva v pravi meri niti ne zaveda. Tako se mu tudi težje oblikuje stališče do podjetja in zato ne more občutiti pripadnosti, ki je kazalec zvestobe. Če pa je kupec zadovoljen in to zadovoljstvo občuti, lahko oblikuje pripadnosti in s tem pravo zvestobo.

DvoĀáková in Faltejsková (2016) poudarjata, da se v današnjem času pri analizi uspešnosti podjetja daje poleg finančnih kazalnikov večji pomen tudi nefinančnim kazalnikom. Avtorici trdita, da ima pomembno vlogo celovit interdisciplinarni pristop k upravljanju. Zaradi velikosti konkurence (kamor se uvršča tudi avtomobilska industrija) je zato za podjetja pomembno, da merijo zadovoljstvo kupcev, da bi si ustvarila pogoje za stabilno rast proizvodnje. V skladu s temi spremembami pa se mora spremeniti tudi stil upravljanja podjetij in zmoĀnosti vodij.

Kolar in drugi (2000) poudarjajo, da *menedĀment zadovoljstva* zahteva odgovore na vprašanja o sestavinah zadovoljstva, o tem, kaj vpliva na to raven, kaj povzroča probleme, kako ga je mogoče izboljšati. *Merjenje zadovoljstva* podjetjem omogoča povečanje zavesti o kakovosti storitev in spremljanje lastnega položaja glede na določene referenčne točke. Podjetja lahko preizkušajo homogenost, prepoznavajo pomanjkljivosti in prednosti, se osredotoĀijo, kam bodo usmerila svoja prizadevanja za doseganje zadovoljstva kupcev. Z merjenjem zadovoljstva kupcev spremljajo napredek ter koliĀinsko izraĀajo doseĀke (Horovitz in Jurgens Panak, 1997).

Za spremljanje in merjenje zadovoljstva kupcev Kotler (2004) navaja naslednja orodja:

- ankete o zadovoljstvu kupcev (vprašanja o nakupnih namerah in o verjetnosti, da bi podjetje oziroma blagovno znamko priporoĀili še komu),
- sistemi za sprejem pritoĀb in predlogov,
- navidezno nakupovanje (podjetja najamejo ljudi, da pod krinko izkusijo nakupovanje v podjetju in pri konkurenci ter poroĀajo o slabostih in prednostih, šibkih toĀkah ter doĀivetjih ob tem),
- analiza izgubljenih kupcev (prouĀevanje, zakaj so kupci odšli drugam).

Damjan in MoĀina (1995) poudarja, da je pri oblikovanju vprašalnika o zadovoljstvu kupcev treba najprej identificirati kupĀeve zahteve in Źelje ter dimenzije kakovosti ter ugotoviti znaĀilnosti izdelka, ki so za kupca pomembne. Poznavanje kupĀevih zahtev je pomembno ker pomaga razumeti, kako kupec opredeli kakovost izdelkov. Pomembno je razvijanje in oblikovanje vprašalnika, ki mora omogoĀati pridobivanje specifiĀnih informacij o kupĀevih zahtevah. Z oblikovanim vprašalnikom ima podjetje moĀnosti in naĀin, da pridobi specifiĀne informacije trenutnega zadovoljstva kupcev in merjenja zadovoljstva v doloĀenem času.

Pri merjenju zadovoljstva se po navedbah Musek Lešnika (2007) pojavijo *tudi napake in teĀave*. Podjetja se pogosto zanesejo na površne, "instantne" podatke. Slabi podatki namreĀ po njegovih navedbah povzroĀijo veĀ Źkode kot koristi, saj napeljujejo podjetje k napaĀnim rešitvam problemov. Med napake navaja:

- ad-hoc instrumente za merjenje zadovoljstva, oblikovane po doloĀenem viru, priroĀniku ali vprašalniku, ali pa jih za podjetje pripravi zunanji izvajalec, ki ne pozna specifiĀnih okolišĀin podjetja,

- podjetje zanemara podatke o nezadovoljstvu kupcev,
- podjetje se zadovolji s površinskimi podatki o zadovoljstvu kupcev, namesto, da bi raziskovalo globlje in iskalo vzroke za zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo, podjetje ne loči različnih skupin kupcev in tako različnih interesov skupin,
- podjetje "meče v isti koš" zahteve, pričakovanja in želje kupcev.

Med dejavniki, ki vplivajo na kupčevo zadovoljstvo s prodajalno vplivajo lokacija (njena oddaljenost), prodajni prostor (izgled – ureditev, notranja opremljenost privlačnost, vzdušje), ponudba (blago, storitve, ideje,...), cene blaga, prodajno osebje, storitve kupcem (Damjan in Možina, 2002; Potočnik, 2001; Snoj in Gabrijan, 2006; Ograjenšek in Žabkar, 2004).

## 3 TRŽENJE IN UPRAVLJANJE ODNOSOV S KUPCI

### 3.1 TRŽENJE

Kupci imajo različne značilnosti, delo z njimi pa zahteva odgovornost, zbranost, obvladovanje in prilagajanje. Podjetju ni treba ravnati z vsemi kupci enako, mora pa znati ločiti in opaziti močno izstopajoče lastnosti kupca in po njih uravnavati način prodaje (Malovrh in Valentinčič, 1996).

Pojem *trženje* izhaja iz izraza marketing. Vukasović (2012) poudarja, da obstaja veliko opredelitev pojma trženje. Opredeli ga kot proces prostovoljne menjave med ponudniki in porabniki izdelkov, pri čemer morata biti obe strani v danem procesu menjave zadovoljni. Ponudniki morajo nuditi take izdelke, ki bodo svojim kupcem omogočali zadovoljevanje njihovih potreb in želja ter prispevali k njihovem zadovoljstvu. Poudarja, da morajo ponudniki upoštevati pristop ciljnega trženja in izdelke posredovati ciljnim kupcem.

Kotler (1998) trženje opredeli kot družbeni in poslovni proces, v katerem posamezniki in skupine pridobivajo to, kar potrebujejo in želijo. To storijo tako, da ustvarjajo in medsebojno izmenjujejo izdelke in vrednosti. Začetek menjalnega procesa pa tvorijo človekove potrebe in želje. Groenroos (1999) trženje opredeli kot proces ustvarjanja, identificiranja, spodbujanja, ohranjanja in kadar je potrebno tudi končanje odnosov s kupci in drugimi deležniki na profiten način in na takšen način, da so vsi cilji z vseh strani doseženi, kar se zgodi z medsebojno vzajemno menjavo ter izpolnjevanjem obljub in potreb. Konečnik Ruzzier (2011) navaja, da je trženje družbeni in vodstveni proces ustvarjanja in menjave izdelkov in njihovih vrednosti, v katerem posamezniki ali skupine dobijo to kar potrebujejo ali želijo. Slovar Merrion-Webster (2017a) trženje opredeljuje kot dejanje ali postopek prodaje ali nakupa na trgu; kot postopek ali tehniko promocije, prodaje in distribucije izdelka ali storitve; kot skupek funkcij, ki vključujejo premikanje blaga od proizvajalca do kupca.

Osnovne sestavine *trženjskega upravljanja* so (Vukasović, 2012):

- potreba – občutek pomanjkanja, ki ga človek zazna takrat ko je prikrajšan za osnovno zadovoljstvo (Slide Serve, 2017),
- želja – povezana s točno določenim izdelkom ali storitvijo, ki naj bi zadovoljila potrebo (Slide Serve, 2017),
- povpraševanje – želja postane povpraševanje, ko dobi podporo v kupni moči, ki so sestavljajo tekoči prihodki (Slide Serve, 2017),
- izdelek – vse tisto, kar se lahko ponudi tako posamezniku kot skupini, da bi izzvalo njihovo pozornost glede nakupa in porabe,
- vrednost oziroma zadovoljstvo – vrednost je posameznikova ocena lastnosti izdelka o zadovoljivi potrebe; kupec se sam odloči kateri izdelek mu prinese

največje zadovoljstvo,

- menjava – predstavlja osrednji pojem trženja in pomeni, da kupec dobi želeni izdelek od nekoga, ki ga ima, tako da mu ponudi nekaj v zameno; je proces, ki ustvari vrednost pri čemer sta obe strani v boljšem položaju kot pred začetkom menjave,
- trg – je zbir porabnikov in prodajalcev, ki trgujejo s samim izdelkom; sestavljajo ga vsi potencialni kupci, ki imajo skupno potrebo oziroma željo ter denar in so menjavo pripravljene izvesti.

O'Malley in Prothero (2001) opozarjata, da je trženje strategija, ki mora biti skrbno pripravljena v vsakem delu podjetja, dana vsakemu zaposlenemu vsak čas, v vsaki komunikaciji in v vsaki poslovni operaciji podjetja.

### 3.2 ODNOS MED KUPCEM IN PODJETJEM

Musek Lešnik (2007) trdi, da *kakovost odnosa med podjetjem in kupcem* določata možnost izbire in svoboda prehajanja ter prednosti, ki jih za kupca predstavlja odnos. Med prednosti sodijo:

- zaupanje – prepričanje, da bo podjetje spoštovalo vse obljube in sledilo etičnim standardom,
- socialne prednosti – odnos kupcu nudi socialno podporo, pripadnost skupnosti,
- psihološke prednosti – odnos pomeni zmanjšanje občutka nejasnosti olajšane procese odločanja in tveganja,
- prednosti poosebljanja ponudbe – podjetje za kupca, ki ga pozna, pripravi prilagojene ponudbe glede na njegove potrebe, želje, pričakovanja,
- ekonomske prednosti – odnos daje kupcu občutek, da skrbi za njegove potrebe z dejavnostmi v okviru upravljanja odnosov s kupci, podjetje pričakuje bonitete, sodelovanje pri iskanju rešitev za svoje potrebe, želje – ne gre le za ekonomske prednosti pač pa tudi prihranek časa.

Blattberg in drugi (2008), Fader (2012) ter Rust in Verhoef (2005) poudarjajo, da je temelj Customer Relationship Managementa (CRM) v predanosti kupcem. Po njihovem mnenju se podjetja morajo zavedati, da se kupci med seboj razlikujejo in zato morajo usmeriti svoje napore v ciljanje na specifične segmente kupcev, na katere se osredotočajo pri svojih trženjskih dejavnostih. Khan in drugi (2012) nadalje trdijo, da to vključuje smernice, postopke, procese in strategije, ki omogočajo organizacijam vzpostavljanje ter vzdrževanje poglobljenih odnosov s kupci, poleg tega pa omogočajo tudi spremljanje in upravljanje vseh relevantnih informacij o strankah. Musek Lešnik (2008) dodatno opredeljuje strategije in programe zvestobe kot orodja, ki jih podjetja sistematično uporabljajo za spodbujanje povečanja zvestobe kupcev ter njihovega rednega vračanja. V te strategije so vključene različne nagrade, ki delujejo kot spodbude za želeno vedenje kupcev, kar lahko prispeva k utrjevanju njihove zvestobe do blagovne znamke ali podjetja. Trženjski

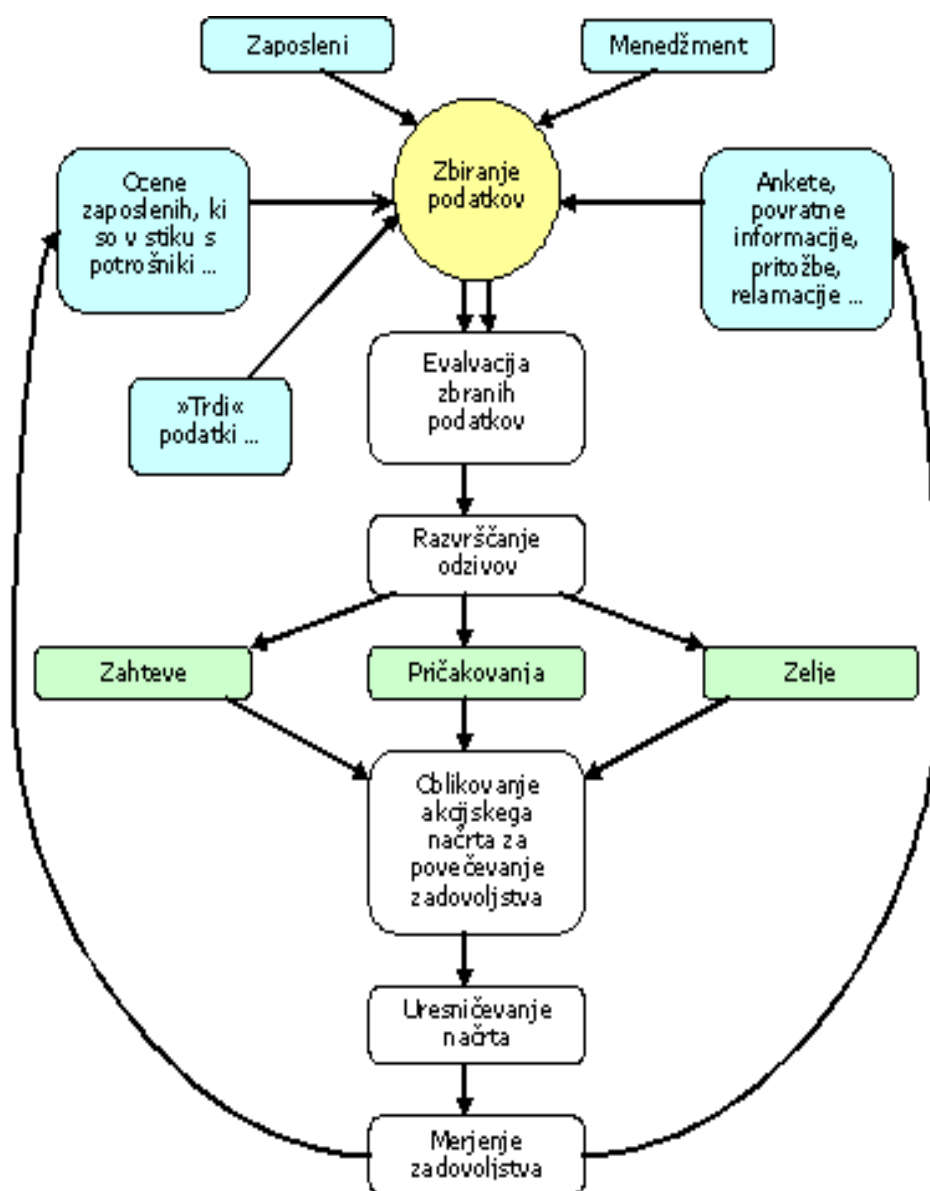


pristopi, kot jih opisuje Musek Lešnik (2017), temeljijo na prepričanjih, ki vključujejo idejo, da so kupci pripravljene razviti močne vezi z določenim podjetjem ali blagovno znamko. Poleg tega je poudarjeno mnenje, da obstaja določen odstotek teh kupcev, ki so nagnjeni k vzpostavljanju trajnih odnosov ter da ta skupina predstavlja visok donos za podjetja. Avtor poudarja, da podjetja lahko močno vplivajo na dvig zvestobe teh kupcev. Namen programov zvestobe je po njegovih navedbah razširjanje baze zvestih kupcev, pri čemer sledijo ciljem, ki vključujejo povečanje prodaje in prihodkov s povečanjem števila nakupov ter razširitvijo obsega kupljenih izdelkov ali storitev. Poleg tega se osredotočajo na ohranjanje obstoječih kupcev s tesnejšim povezovanjem, vzdrževanjem vezi in spodbujanjem njihovega vračanja, s čimer se prepreči odhod h konkurenci. Avtor opozarja, da se je za učinkovito razvijanje programov zvestobe smiselno osredotočiti na kupce, ki so že zvesti in izkazujejo močno pozitivna stališča do podjetja ali znamke. Prav tako pa je pomembno obravnavati tudi nezadovoljne kupce, ki so tik pred odhodom h konkurenci, in jih z ustreznimi pristopi zadržati ter okrepiti njihovo pozitivno stališče.

Lingbo in Kaichao (2012) izpostavljata pomembnost poznavanja zahtev kupcev, vključno z njihovimi preferencami glede izdelkov, storitev ter trenutnim tržnim stanjem podjetja. Poudarjata, da je treba imeti znanje o kupcih; ta vključuje osnovne informacije o kupcih, kot so statistični podatki, zgodovina njihovih nakupov in podobno. To znanje omogoča boljše razumevanje potreb kupcev ter usklajevanje izdelkov ali storitev s temi zahtevami. Musek Lešnik (2008) opozarja, da podjetja v prizadevanju za povečanje zadovoljstva in zvestobe pogosto naslavljajo napačne skupine kupcev. Programi zvestobe se včasih osredotočajo na kupce, ki so bolj nagnjeni k temu, da zapustijo podjetje, kar lahko vodi v slabe rezultate glede vloženih sredstev. Poleg tega lahko takšni programi spodkopavajo zaupanje že zvestih kupcev, če niso osredotočeni na ključne dejavnike, ki gradijo pozitivna stališča, navezanost in dolgoročne odnose s podjetjem ali blagovno znamko. Avtor opozarja tudi na pomanjkljivo razumevanje psihologije kupcev, ki lahko vodi do površnih pristopov pri strateškem upravljanju z zadovoljstvom in zvestobo kupcev.

Kakovostni podatki o zadovoljstvu potrošnikov so po navedbah Musek Lešnika (2008a) pomembni za:

- odpravljanje napak, ki vplivajo na nezadovoljstvo potrošnikov,
- razvijanje strategij za spreminjanje nezadovoljstva v zadovoljstvo,
- utrjevanje najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na visoko zadovoljstvo,
- utrjevanje trajnih odnosov z zvestimi potrošniki.



Slika 1: Model zagotavljanja zadovoljstva kupcev  
(Vir: Musek Lešnik, 2008a)

Musek Lešnik (2008) je razvil Model zagotavljanja zadovoljstva kupcev, ki je prikazan na Sliki 1. Iz slike je mogoče razbrati ključne podatke, ki so pomembni za zagotavljanje zadovoljstva kupcev:

- povratne informacije potrošnikov (spontane reklamacije, pritožbe, priporočila, pohvale, ...); ankete namreč ne zajamejo tistih kupcev, ki ne sodelujejo zaradi negativnih stališč do anket, izkušenj, pomanjkanja časa; ankete velikokrat ne zajamejo najzahtevnejših kupcev, ki pa so lahko najbolj donosni,
- povratne informacije različnih skupin potrošnikov – povratne informacije nezadovoljnih kupcev so enako pomembne kot povratne informacije zadovoljnih kupcev; podatki zadovoljnih kupcev pokažejo, kaj je treba še naprej ohranjati na

- visoki ravni, podatki nezadovoljnih pa pokažejo, kje so potrebne izboljšave,
- podatki zaposlenih, ki so v stiku s kupci,
  - podatki drugih zaposlenih in menedžmenta – pomagajo ustvariti "celotno podobo" o zadovoljstvu kupcev,
  - trdi podatki – ekonomski kazalniki; treba je upoštevati, da korelacija med njimi in zadovoljstvom potrošnikov zelo niha, zato je pri sklepanju potrebna previdnost in upoštevanje drugih možnih povezav.

Musek Lešnik (2008b, 2017b) navaja naslednje razloge za vračanje potrošnikov:

- kakovost storitev – vrhunska storitev, ki povsem zadovolji potrošnika vpliva na to, da se potrošnik vrne, je pripravljen kupiti več, je bolj pripravljen kupiti še druge stvari, je manj občutljiv na stroške, raje pripoveduje drugim o doživeti izkušnji, ...; vrhunska storitev prispeva k ohranjanju in vzdrževanju dolgotrajnih odnosov s potrošniki – pozitivno vpliva na čustveno zvestobo in vedenjski vidik.
- navezanost, predanost in pripadnost podjetju (potrošnik vложи čas, energijo in denar v odnos, če na drugi strani zazna zaupanja vrednega partnerja in prepričanje, da podjetje ne bo z nepričakovanimi dejanji ravnalo v nasprotju z njimi; vezi v odnosu se krepijo z vsakim novim srečanjem, energijo, časom in sredstvi, ki jih vložita potrošnik in podjetje),
- podoba podjetja (ugled blagovne znamke, prodajalne – potrošnike privlačijo podjetja, katerih podoba se ujema z njihovimi osebnimi interesi, stališči, pričakovanji in vrednotami),
- zaznana vrednost (če imajo potrošniki vtis, da za svoj denar dobi zadostno vrednost ali več kot bi dobili drugod, se bodo lažje vračali),
- zaznana pravičnost (potrošnikova subjektivna ocena pravičnosti, ki jo v odnos vnaša podjetje, vpliva na željo po ohranitvi odnosa),
- odziv podjetja na kritične dogodke (jasne strategije za reševanje konfliktov, s katerimi podjetje kaže svojo skrb za njihovo dobro počutje in blagostanje, so pomembno orodje za preprečevanje njihovega odhoda drugam),
- inercija, vztrajnost (navade vedno vplivajo na vrednotenje različnih možnosti; podjetje lahko spodbuja potrošnike, da se vračajo, če jim ponuja nove stvari in izzive ob hkratnem ohranjanju osrednje identitete, ki ne ogroža občutka varnosti, stabilnosti in zanesljivosti pri ostalih),
- brezbržnost, nezanimanje za konkurenčne ponudbe (odnos s podjetjem zahteva manj energije in časa kot bi ga moral vložiti v zamenjavo),
- lokacija in drugi fizični dejavniki (bližina, dostopnost, bližina glavnih poti oziroma cest, parkirna mesta; prijetno glasbeno ozadje, prijetna osvetljenost, prehodnost).

Singh in Khan (2012) navajata naslednje strategije za zadržanje kupcev:

- ustrezno e-poštno sporočilo/trženje – izogibati se je treba pogostemu pošiljanju e-poštnih sporočil več kupcem, saj ko kupci dobijo veliko sporočil, ki niso v

njihovem interesu, to vodi k njihovemu umiku, namesto bi ostali. Kupce je treba razlikovati glede na demografske ter nakupne podatke in jim poslati ustrezne informacije.

- Razumeti je treba vrednost "življenjske dobe" – zavedati se je treba koliko dobička bo prinesel določeni kupec. Ko je analiza kupcev opravljena, je enostavno razumeti pomen zadrževanja strank v podjetju. Osredotočiti se je treba na stranke, ki so ključne za poslovanje podjetja.
- Analiza in prodaja – zavedati se je treba, kateri izdelki se dobro prodajajo skupaj in kateri na razprodajah ter koliko časa kupci potrebujejo do ponovnega nakupa.
- Povratne informacije strankam in redna obravnava pritožb – ob nakupu blaga/storitev se kupci srečujejo s številnimi težavami. Vendar se počutijo oškodovane, če jim nihče ne pomaga pri odpravljanju težav (npr. predstavnik za pomoč strankam ne odgovori na povpraševanje, čakalna vrsta je dolga in neobvladljiva, ni pomočnika za predstavitev izdelkov). Če je reševanje težav krajše, imajo kupci občutek, da so slišani in pomembni.
- Presenečenja za kupce – programi zvestobe na podlagi katerih se dajejo točke ob nakupu. Ko se doseže določeno število točk, kupec dobi presenečenje.

## 4 ANALIZA SISTEMA ZA ZAGOTAVLJANJE ZADOVOLJSTVA IN ZVESTOBE KUPCEV V IZBRANEM PODJETJU

### 4.1 POSNETEK STANJA V IZBRANEM PODJETJU

V nadaljevanju sledi prikaz analize sistema za zagotavljanje zadovoljstva in zvestobe kupcev v izbranem podjetju. Izvedena je bila analiza obstoječe dokumentacije izbranega podjetja.

Glede na to, da se podjetje ukvarja z nakupom vozil, servisnimi, ličarskimi in kleparskimi storitvami za vse tipe vozil, tehničnimi pregledi, upravnimi postopki v zvezi z registracijo, zavarovanjem, nakupom rezervnih delov in dodatne opreme, je namesto izraza kupec v nadaljevanju uporabljen izraz stranka.

Za zagotovitev zadovoljstva strank je na prvem mestu zagotovo kakovostno nudenje storitev. Tega se zavedajo tudi v izbranem podjetju, kar dokazuje tudi pridobljen certifikat ISO 9001:2015. Po navedbah Bureau Veritas (2017) je to mednarodno priznan standard kakovosti, ki ga je izdala mednarodna organizacija ISO (angl. International Standard Organization). Vsebina standarda ponuja organizacijam okvir za uspešno vodenje postopkov in procesov kakovosti. Standard temelji na osmih načelih vodenja kakovosti, ki so bistveni sestavni del dobre poslovne prakse, in so prikazani na Sliki 2. Iz slike je jasno razvidno, da je eno od področij osredotočenost na odjemalce (kupce/stranke).



Slika 2: Standard kakovosti ISO 9001  
(Bureau Veritas, 2017)

V povezavi s kakovostnim nudenjem storitev se v izbranem podjetju med drugim zahteva tudi naslednje (Izbrano podjetje, 2017):

- ustrezno število serviserjev, ličarjev in drugih zaposlenih z določeno odgovornostjo,
- za vsako popravilo in servis mora biti na voljo pisni delovni nalog za stranke, račun pa mora ustrezati nalogu,
- v primeru razširitve delovnega naloga se morajo upoštevati/izvajati vse potrebne točke,
- ob prevzemu vozila se morajo v delovni nalog zabeležiti produkti, ki jih je stranka prinesla s seboj,
- informacija o ceni mora biti pisno dokumentirana na delovnem nalogu,
- po opravljenem popravilu/vzdrževanju pred oddajo vozila stranki je treba opraviti dokumentirano končno kontrolo/testno vožnjo,
- račun mora biti popoln, razumljiv in korekten do stranke,
- strankina lastnina mora biti z ustreznimi ukrepi zaščitena pred umazanijo in poškodbami,
- nadomestni deli in dopolnilna oprema morajo biti skladiščeni tako, da se ohranja njihova kakovost.

V izbranem podjetju zadovoljstvo strank proučujejo:

- z analizo zadovoljstva strank – (angl. Customer Satisfaction Survey/Customer Experience Management) in
- s telefonskim sporočilom.

V izbranem podjetju je pomemben *prvi stik* s stranko, zato morajo biti primarne oznake znamke popolne in ustrezati določilom uvoznika. Zahteva se, da (Izbrano podjetje, 2017):

- je tabla avtomobilskih znamk na stavbi,
- so vsi elementi za označevanje čisti in nepoškodovani,
- je odpiralni čas naveden na vhodnem elementu.

Pomembna je tudi *urejenost in čistoča okolice poslovnega objekta ter v notranjosti poslovalnice*. Zahteva se (Izbrano podjetje, 2017):

- da fasade zgradbe ne odpada oziroma da ni poškodovana,
- v okolici zgradbe ne sme biti razpokanega asfalta ali udarnih jam,
- tla, strop, stene ter vrata za dovoz in izvoz celotnega poslopja morajo biti čista, nepoškodovana, prometno varna,
- prometne površine morajo biti na utrjeni podlagi,
- karambolirana/razgrajena vozila ne smejo biti vidna s področij za stike s strankami (npr. parkirno mesto, vhod za stranke, prostor za neposredni prevzem vozila/prevzem vozila na servis s pogovorom, informacije in čakalni prostor za stranke) ali od zunaj (npr. s pločnika) –preveriti je treba ob odhodu.

Posebne zahteve so povezane tudi s *parkirnimi mesti* za stranke (Izbrano podjetje, 2017):

- priporočljivo je imeti vsaj šest parkirnih mest,
- parkirna mesta za stranke morajo biti označena z oštevilčenjem parkirnih mest ali s talnimi oznakami,
- pri premajhnem številu parkirnih mest je treba strankam med odpiralnim časom aktivno ponujati brezplačno parkiranje s parkirno službo ali brezplačni prevzem in predaja vozila pri stranki.

Čisti in skladni s predpisi (brez očitne umazanije in poškodb) morajo biti tudi (Izbrano podjetje, 2017):

- prostor za sprejem vozil/področje za stike s strankami/prostor za neposredni prevzem vozila/prevzem vozila na servis s pogovorom,
- toaletni prostori za stranke,
- skupni prostori za zaposlene,
- servisna delavnica,
- skladišče delov.

Posebno pozornost je treba nameniti *stanju zbirnih mest za odpadni material*, ki mora ustrezati zakonskim zahtevam oz. zahtevam proizvajalca (Izbrano podjetje, 2017):

- stanje mora biti v skladu s predpisi za varno delo,
- pomembna je čistoča,
- zagotovljeno mora biti premišljeno skladiščenje embalaž s snovmi, ki onesnažujejo vodo (velja tudi za prazno embalažo),
- zbirna mesta ne smejo biti prosto dostopna,
- zagotovljeno mora biti ločeno zbiranje odpadkov,
- odpadni material ne sme biti viden strankam.

Iz dokumentacije izbranega podjetja (Izbrano podjetje, 2017) je razvidno, da mora biti prostor za prevzem vozila na servis s pogovorom/neposredni prevzem vozila označen v skladu z uvoznikovimi smernicami za *celostno podobo* oznaka mora biti nameščena zunaj, nad dovozom, na mestu, ki je za stranke dobro viden. Tudi pri poslovnih tiskovinah (npr. delovni nalogi za popravila, vsi računi, pisemski papir) je treba upoštevati določila glede celostne podobe. Ureditev velja tudi za prostor s pultom za prodajo delov. Med drugim se zahteva, da:

- je prostor za prodajo delov/dopolnilne opreme jasno označen,
- mora tabla vsebovati napis deli, nadomestni deli ali originalni (nadomestni) deli.

Zahteve za delovna mesta vodje servisa pa so naslednje:

- obvezna je vizitka s sliko, ime in navedba funkcije,
- hitra povratna informacija na povpraševanja v različnih oblikah (spletna analiza, vprašalniki v tiskani obliki ali telefon).

Določeni so tudi minimalni standardi za *področje sprejema in čakalni prostor* za stranke. Zahteva se (Izbrano podjetje, 2017):

- da je celotna površina čakalnega prostora za stranke vsaj 23 m<sup>2</sup>,
- da je površina območja za delovna mesta vsaj 9 m<sup>2</sup>,
- neposredna povezava z razstavnim prostorom v velikosti vsaj 9 m<sup>2</sup>,
- območje za dele in dopolnilno opremo s površino 5 m<sup>2</sup> z enim ravnim stenskim elementom za dele,
- štiri naslonjače,
- dve čakalni mizici,
- dve majhni omarici,
- zaslon,
- preprogo,
- zagotovljena oskrba s pijačo (npr. avtomat),
- različne razvedrilne ponudbe (aktualne revije, časopisi, dostop do interneta, televizija, ...).

V izbranem podjetju na osnovi analize strank za *področje servisa* izvajajo naslednje ukrepe (Izbrano podjetje, 2017):

- opredeliti je treba merljive cilje,
- oblikovati je treba konkreten načrt ukrepov za odpravo pomanjkljivosti, ki izhajajo iz analize strank (vključno s stalnimi ukrepi za izboljševanje),
- opredeliti je treba odgovornosti za stalen nadzor rezultatov analize zadovoljstva strank in izvajanje načrtov ukrepov,
- določiti je treba termine za izvajanje načrtov ukrepov,
- utemeljiti in pisno dokumentirati je treba vsa odstopanja (vsebinska/časovna) od načrtovanih ukrepov,
- ustrezno je treba izvesti komuniciranje z vsemi pomembnimi zaposlenimi.

Na osnovi analize zadovoljstva strank za področje servisa, ki so značilna za posamezno znamko, se določajo in izvajajo potrebni korekturni ukrepi. V internem dokumentu podjetja (Izbrano podjetje, 2017) je določeno, da mora biti izvedeno *telefonsko sporočilo*. Zahteve so naslednje:

- analizirati je treba rezultate,
- opredeliti ukrepe in odgovornosti,
- izvesti ukrepe v določenem časovnem obdobju,
- vsaj 30 % prehodov strank določene avtomobilske znamke je treba slediti telefonsko, pri čemer imajo prednost stranke s pritožbami, ponovnimi popravili, problematičnimi popravili in/ali deli iz naslova jamstva,
- servisni partnerji s spletno analizo zadovoljstva strank morajo telefonsko poročilo izvesti vsaj pri vseh strankah spletne analize zadovoljstva strank pri ponovnih popravilih in pri strankah, ki niso bile zadovoljne (to so stranke, katerih splošno zadovoljstvo je bilo ocenjeno z 1 ali 2 zvezdicama).



Pri obravnavi se v izbranem podjetju posebno pozornost nameni *pritožbam strank*. Zagotoviti je treba, da se pritožbe/vprašanja strank evidentirajo in rešujejo korektno do strank. Zahteve so naslednje (Izbrano podjetje, 2017):

- reševanje pritožbe mora biti korektno do stranke, in sicer mora priti do prvega stika s stranko (pisno ali po telefonu) mora v enem oziroma dveh delovnih dneh od pritožbe,
- vse pritožbe strank ter pisno in ustno izražene težave, ki so potrebne za notranjo preiskavo in/ali odgovor strankam, morajo biti dokumentirane (npr. z obrazcem za povratne informacije),
- poimensko mora biti navedena kontaktna oseba na servisu,
- če je aktivirana funkcija za hitre povratne informacije (angl. Quick Feedback) ali aktivne povratne informacije (angl. My Active Feedback), je treba preveriti obdelavo podatkovnih zapisov v aplikacijah (redna dokumentacija in zapiranje primerov),
- izvesti je treba naključno preverjanje za pet pritožb strank na znamko,
- viri pritožb/povpraševanj strank so spletno poročanje, e-pošta, telefon, socialni mediji, osebno, knjiga pritožb, sprejem vozil na servis, oddelek za podporo strankam pri uvozniku, ...
- vse zahteve strank (pritožbe in povpraševanje), pisne in ustne, morajo biti dokumentirane (npr. v sistemu Customer Relationship Management, Excelovi preglednici,...),
- stranka mora poimensko poznati kontaktno osebo na servisu.

Z naknadnim stikom je treba preveriti, ali je bila težava rešena v strankino zadovoljstvo. Zahteve so naslednje (Izbrano podjetje, 2017):

- obstajati mora dokumentacija naknadnega stika (vsaj zaznamek o povratni informaciji stranke; poimenska navedba osebe, ki je izvedla stik, datum),
- če je aktivirana funkcija za hitre povratne informacije (angl. Quick Feedback) ali aktivne povratne informacije (angl. My Active Feedback), je treba preveriti obdelavo podatkovnih zapisov v aplikacijah (redna dokumentacija in zapiranje primerov),
- ko se zadeva zaključi, se izvede naknadni stik, za katerega mora obstajati dokumentacija (vsaj zaznamek o povratni informaciji stranke; poimenska navedba osebe, ki je izvedla stik, datum),
- naključno je treba izvesti preverjanje petih pritožb/zahtev strank.

V izbranem podjetju je treba rezultate analizirati in pri ugotovljenih pomanjkljivostih določiti ustrezne korektne in preventivne ukrepe. Zahteve so naslednje (Izbrano podjetje, 2017):

- redno (vsaj 1x letno) je treba preveriti ocene in analizirati vzroke,
- pri ugotovljenih pomanjkljivostih je treba narediti pisni načrt ukrepov,
- dokumentirati je treba vso komunikacijo z vsemi pomembnimi zaposlenimi,

- utemeljiti in pisno dokumentirati je treba vsa odstopanja (vsebinska/časovna) od načrtovanih ukrepov,
- sprejeti je treba načrt ukrepov za odpravo pomanjkljivosti,
- določiti je treba odgovorne osebe (poimensko) za izvajanje posameznih ukrepov, vključno s termini,
- slediti je treba izvajanju in učinkovitosti ukrepov – poimensko je treba določiti odgovorne osebe (pregledovalec ne sme biti izvajalec), termin za preverjanje, dokumentacijo o učinkovitosti in po potrebi uvesti nove ukrepe.

## **4.2 ANALIZA REZULTATOV MERJENJA ZADOVOLJSTVA IN ZVESTOBE KUPCEV**

V izbranem podjetju sistematično preverjajo zadovoljstvo in zvestobo kupcev. Rezultate merjenja zadovoljstva in zvestobe kupcev primerjajo tudi z drugimi slovenskimi podjetji, ki so del istega mednarodnega podjetja. Da bi se ugotovilo, kakšno je zadovoljstvo in zvestoba kupcev v izbranem podjetju, je bila izvedena analiza notranjih dokumentov izbranega podjetja.

V izbranem podjetju preverjajo "indeks zvestobe strank", ki vključuje naslednje kazalnike:

- splošno zadovoljstvo,
- nadaljnja priporočila,
- ponovna popravila,
- prednost,
- potencial zvestobe,
- potencial tveganja.

Proučujejo tudi "odnos do strank", ki vključuje:

- obrazložitev del pred izvedbo,
- pogovor o delih na vozilu,
- prijaznost zaposlenih na servisu,
- strokovno usposobljenost zaposlenih na servisu,
- upoštevanje potreb/želja,
- ali je bil končni intervju opravljen.

V proučevanje je vključen tudi "nadomestni prevoz", in sicer se proučuje naslednja kazalnika:

- ali je ponujen nadomestni prevoz,
- garancija mobilnosti (splošno).

Pri "komunikaciji o ceni/storitvi" se proučujejo naslednji kazalniki:

- razmerje med ceno in kakovostjo servisnih storitev,

- obrazložitev izvedenih del/računa,
- vnaprejšnja informacija o stroških,
- skladnost med računom in vnaprejšnjo informacijo,
- ali so opravljena dela/račun obrazloženi.

Na področju "kakovosti popravila" se preverjata:

- pravilnost izvedbe del,
- ponovno popravilo (skupno).

Pri "procesih" se proučujejo naslednji kazalniki:

- trajanje obiska servisne delavnice,
- ali je termin za izvedbo popravila upoštevan,
- upoštevanje želja glede termina,
- čakalni časi v servisni delavnici.

Kot zadnji kriterij, pa se preverja "nastop", ki vključuje arhitekturo oziroma vizualno podobo poslovalnice.

Merjenje zadovoljstva in zvestobe strank po zgoraj navedenih kazalnikih se izvaja mesečno za vsako znamko vozila posebej. Iz dokumentov izbranega podjetja je razvidno, da vsako leto določijo plan, ki ga je treba doseči na področju merjenja zadovoljstva in zvestobe strank za vsako znamko vozila posebej, uresničevanje plana pa se tudi redno spremlja.

Iz dokumentov izbranega podjetja je razvidno, da se je prikaz posameznih rezultatov zadovoljstva in zvestobe strank od leta 2012 do leta 2017 spreminjal, iz tega razloga in zaradi zagotovitve anonimnosti, v diplomskem delu rezultati številčno niso prikazani. V nadaljevanju je prikazana analiza rezultatov za dve znamki vozil za dvanajstmesečna povprečja ocen od vključno leta 2012 do vključno leta 2016.

Analiza rezultatov iz leta 2012 kaže, da so bile skupine kriterijev "indeks zvestobe strank", "odnos do strank" in procesi pri znamki vozila 1 ocenjene nad najboljšimi 20 % v državi. Skupine kriterijev "nadomestni prevoz", "komunikacija cena/storitev" ter "kakovost popravila" med povprečjem in najboljšimi 20 % v državi. Pri znamki vozila 2 so bile vse skupine kriterijev ocenjene z ocenami pod povprečjem v državi. Poudariti je treba, da znamka vozila 2 sodi v višji cenovni razred. Iz tega rezultata se lahko sklepa, da so stranke znamke vozila 2 tudi veliko bolj zahtevne.

Analiza rezultatov v letu 2013 pri znamki vozila 1 kaže manjše poslabšanje pri skupini kazalnikov "nadomestni prevoz", saj je splošna ocena nekoliko pod povprečjem v državi. Manjše izboljšanje pa je razvidno pri znamki vozila 2, in sicer je "nastop" ocenjen med povprečjem in najboljšimi 20 % v državi. Primerjava

rezultatov s planom zadovoljstva in zvestobe kupcev v letu 2013 pa kaže, da so rezultati pri znamki vozila 1 nad planom, pri znamki vozila 2 pa pod planom.

Analiza rezultatov iz leta 2014 pri znamki vozila 1 kaže, da so ocene posameznih sklopov kazalnikov nad najboljšimi 20 % v državi. Edino sklop "procesih" je ocenjen z oceno med povprečjem in najboljšimi 20 % v državi. Rezultati pri znamki vozila 2 so se v primerjavi s prejšnjima dvema letoma izboljšali, vendar so še vedno pod povprečjem v državi.

Analiza rezultatov iz leta 2015 kaže na manjše poslabšanje ocen pri skupini kazalnikov "splošno zadovoljstvo" pri znamki vozila 1, ki je pod povprečjem v državi. Rezultat pri "procesih" in "kakovosti popravila" pa je med povprečjem in najboljšimi 20 % v državi. V letu 2015 pa se kaže izboljšanje ocen pri znamki vozila 2, saj so rezultati vseh skupin kriterijev v splošnem nad povprečjem 20 % najboljših v državi. Analiza plana zadovoljstva in zvestobe strank kaže, da je plan dosežen.

Analiza rezultatov iz leta 2016 kaže, da rezultati ostajajo dobri. Pri sklopu kriterijev "komunikacija cena/storitev" so rezultati za znamko vozila 1 med povprečjem in najboljšimi 20 %. Pri znamki vozila 2 pa je nekoliko slabši rezultati pri sklopu kazalnikov "procesih", saj je pod povprečjem v državi. Doseženi so zastavljeni plani.

Iz dokumentov (zapisnikov) izbranega podjetja je jasno razvidno, da redno spremljajo zadovoljstvo in zvestobo zaposlenih in na podlagi razprav sprejemajo ustrezne ukrepe za izvedbo izboljšav na področju proučevanja zadovoljstva in zvestobe strank.

### 4.3 UGOTOVITVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV

V okviru diplomskega dela se je preverjala trditev: *Izbrano podjetje ima dobro zgrajen sistem za zagotavljanje zadovoljstva in zvestobe strank*, ki je na podlagi rezultatov raziskave potrjena. Rezultati raziskave namreč kažejo, da ima podjetje dobro zgrajen sistem za zagotavljanje zadovoljstva in zvestobe kupcev.

Podjetje spremljanju zadovoljstva in zvestobe kupcev namenja veliko pozornost. Veliko pozornost namenjajo kakovosti celotnega podjetja, kar dokazuje pridobljen certifikat ISO 9001:2015.

Rezultati raziskave kažejo, da je velika pozornost namenjena prvemu stiku s stranko, ustreznemu številu in označitvi parkirnih mest, urejenosti ter čistoči okolice poslovnega objekta, stanju zbirnih mest za odpadni material in notranjosti poslovalnice. Na podlagi analize literature in virov se ugotavlja, da to svetujejo tudi strokovnjaki, ki proučujejo področje zadovoljstva in zvestobe kupcev.

V podjetju se trudijo upoštevati smernice glede celostne podobe. Prostor za prevzem vozila na servis, prostor s pultom za prodajo delov, področje sprejema in čakalni prostor, področje servisa so urejeni in označeni v skladu s smernicami, ki jih priporočijo tudi uvozniki. Tudi pri poslovnih tiskovinah se upoštevajo ta določila.

Podjetje posebno pozornost namenja pritožbam kupcev. Vse pritožbe se ustrezno dokumentirajo, evidentirajo in rešujejo korektno do strank. Z naknadnim stikom preverijo tudi, ali je bila težava rešena v kupčevo zadovoljstvo.

Rezultate izvedenega anketiranja kupcev, preko katerega proučujejo kazalnike v okviru indeksa zvestobe strank, odnosa do strank, nadomestnega prevoza, komunikaciji o ceni in storitvi, kakovosti popravila, procesih in nastopu (vizualni podobi), analizirajo ter primerjajo z drugimi slovenskimi podjetji, ki so del istega mednarodnega podjetja. Na sestankih zaposlenih za ugotovljene pomanjkljivosti, odstopanja od načrtovanih planov ocen zadovoljstva in zvestobe kupcev določijo ustrezne korektorne in preventivne ukrepe. Na podlagi analize literature in virov se ugotavlja, da je treba ravno ukrepom posvetiti največ pozornosti.

Na podlagi rezultatov raziskave pa se svetuje, da podjetje večjo pozornost nameni ločevanju kupcev, glede na njihove potrebe. Rezultati raziskave namreč kažejo, nižje zadovoljstvo kupcev, ki kupujejo oziroma koristijo storitve servisiranja avtomobilov višjega cenovnega razreda. Ti kupci so torej v splošnem tudi bolj zahtevni.

## 5 ZAKLJUČEK

Želja večine podjetij je zadovoljstvo in zvestoba kupcev. Kupci so osebe z določenimi lastnostmi, ki kupujejo blago ali storitev. Različni avtorji opredeljujejo različne vrste kupcev glede, in sicer ločijo aktivne, izrazne, analitične, prijazne, zveste, zadovoljne, nezadovoljne in druge kupce.

Posebno pozornost je treba nameniti nezadovoljnim kupcem, saj se lahko nezadovoljstva spremeni. Pomembno je proučiti njihove potrebe in želje ter poslovanje, če se le da, ustrezno prilagoditi. Zavedati se je treba tudi, da ni nujno, da se zadovoljni kupci odločijo za ponoven obisk podjetja, saj se zavedajo možnosti, da lahko dobijo še boljšo priložnost. Podjetja se torej morajo truditi imeti kar največ zvestih kupcev, saj so ti pripravljeni podjetje priporočiti tudi drugim, dajejo podjetju oziroma blagovni znamki podjetja prednost in se vračajo k podjetju.

Mnoge raziskave kažejo, da zadovoljstvo in zvestoba kupcev vpliva na zaslužek podjetja. Podjetja se morajo zavedati dejstva, da je zadovoljstvo relativno, in sicer je treba enak izdelek ali storitev, posredovati na drugačen način, saj so kupci med seboj različni in subjektivno zaznavajo kakovost izdelkov oziroma storitev podjetja, imajo različna pričakovanja in izkušnje, to pa vpliva tudi na strategije podjetij na področju trženja.

Na zadovoljstvo kupcev vplivajo različni dejavniki, in sicer so med njimi oddaljenost lokacije, prodajni prostor, ponudba, cene, zaposleni, kakovost storitev, podoba podjetja, pravičnost in drugi dejavniki.

Vse navedeno jasno kaže, da morajo podjetja spremljati in meriti zadovoljstvo kupcev. Za spremljanje in merjenje zadovoljstva kupcev obstajajo različna orodja, in sicer se mednje uvrščajo ankete o zadovoljstvu kupcev, sistemi za sprejem pritožb in kot trdi tudi Konečnik (2012) predlogov, navidezno nakupovanje, analiza izgubljenih kupcev in drugo. Na podlagi ugotovitev pa je treba sprejeti načrte za odpravljanje napak, razviti ustrezne strategije, uvesti spremembe in v skladu z njimi spremeniti tudi način upravljanja podjetij in ustrezno prilagoditi zmožnosti zaposlenih.

V okviru diplomskega dela je bila izvedena raziskava v izbranem podjetju, ki se ukvarja z nakupom vozil, servisnimi, ličarskimi in kleparskimi storitvami za vse tipe vozil, tehničnimi pregledi, upravnimi postopki v zvezi z registracijo, zavarovanjem, nakupom rezervnih delov in dodatne opreme.

Osnovni namen diplomskega dela je bil raziskati, kako obdržati kupce in pritegniti njihovo pozornost. Ugotoviti se je želelo, kako podjetje ustvari vrednost za kupce, ki privede do njihovega zadovoljstva in zvestobe. Cilji bili predstaviti način za privabljanje in ohranjanje kupcev ter raziskati pomen njihovega zadovoljstva in zvestobe, kot tudi njihov pomen in vpliv na dobičkonosnost podjetja. Z namenom, da se dosežejo namen in cilji, je bila izvedena je bila analiza obstoječe dokumentacije izbranega podjetja.

Rezultati analize kažejo, da podjetje spremljanju zadovoljstva in zvestobe kupcev namenja veliko pozornost. Za zagotovitev zadovoljstva kupcev je pomembno kakovostno nudenje storitev, kar dokazuje tudi pridobljen certifikat ISO 9001:2015.

V podjetju se trudijo zagotavljati ustrezno število zaposlenih z določeno odgovornostjo. Velika pozornost je namenjena tudi prvemu stiku s stranko, ustreznemu številu in označitvi parkirnih mest, urejenosti ter čistoči okolice poslovnega objekta, stanju zbirnih mest za odpadni material in notranjosti poslovalnice.

Upoštevajo se smernice glede celostne podobe. Prostor za prevzem vozila na servis, prostor s pultom za prodajo delov, področje sprejema in čakalni prostor, področje servisa so urejeni in označeni v skladu s smernicami, ki jih priporočijo tudi uvozniki. Tudi pri poslovnih tiskovinah se upoštevajo ta določila.

Podjetje posebno pozornost namenja pritožbam kupcev. Vse pritožbe se ustrezno dokumentirajo, evidentirajo in rešujejo korektno do strank. Z naknadnim stikom preverijo tudi, ali je bila težava rešena v kupčevo zadovoljstvo.

Zadovoljstvo in zvestobo kupcev preverjajo z analizo zadovoljstva (anketiranjem) in telefonskim sporočilom. Proučujejo kazalnike v okviru indeksa zvestobe strank, odnosa do strank, nadomestnega prevoza, komunikaciji o ceni in storitvi, kakovosti popravila, procesih in nastopu (vizualni podobi).

Rezultate analizirajo ter primerjajo z drugimi slovenskimi podjetji, ki so del istega mednarodnega podjetja. Na sestankih zaposlenih za ugotovljene pomanjkljivosti, odstopanja od načrtovanih planov ocen zadovoljstva in zvestobe kupcev določijo ustrezne korektorne in preventivne ukrepe.

Rezultati raziskave torej kažejo, da ima izbrano podjetje dobro zgrajen sistem za zagotavljanje zadovoljstva in zvestobe kupcev. Svetuje se, da večjo pozornost nameni ločevanju kupcev, glede na njihove potrebe. Rezultati raziskave namreč kažejo, nižje zadovoljstvo kupcev, ki kupujejo oziroma koristijo storitve servisiranja avtomobilov višjega cenovnega razreda. Ti kupci so torej v splošnem tudi bolj zahtevni.

## 6 LITERATURA IN VIRI

Andreassen, T. W. (2000). *Antecedents to satisfaction with service recovery*. Bradford: European journal of marketing.

Blattberg, R. C., Kim, B. in Neslin, S. A. (2008). *Database Marketing: Analyzing and Managing Customers*. New York: Springer.

Bloemer, J. in de Ruyter, K. (1998). On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of Marketing*, 32(5/6) strani 499–513.

Brookes, R. (1995). *Customer satisfaction research*. Amsterdam: Esomar.

Bureau Veritas (2017). *Osem načel vodenja kakovosti*. Pridobljeno 23. 11. 2017 z naslova <http://www.bureauveritas.si/home/about-us/our-business/certification/systems-management/quality>.

Damjan, J. in Možina, S. (1995). *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Damjan, J. in Možina, S. (2002). *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Dovžan, H. (1997). *Priročnik za uspešno prodajo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

DvoĀáková, L. in Faltejsková, O. (2016). Development of Corporate Performance Management in the Context of Customer Satisfaction Measurement, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, strani 335–342.

Fader, P. (2012). *Customer Centricity*. Philadelphia: Wharton Digital Press.

Forrest, V. M. III in Hult G. T. M. (2016). Stock Returns on Customer Satisfaction Do Beat the Market: Gauging the Effect of a Marketing Intangible. *Journal of Marketing*, 80 (September), strani 92–110.

Giese, J. in Cote, J. (2000). *Defining Customer Satisfaction*. Pridobljeno 5. 9. 2017 z naslova <http://www.amsreview.org.articles/giese01-2000.pdf>.

Groenroos, C. (1999). Relationship Marketing. Challenges for the Organization. *Journal of Business research*, 46(3), strani 327–335.

Horovitz, J. in Jungens Panak, M. (1997). *Za popolno kupčevo zadovoljstvo: nauki iz petdesetih podjetij z vrhunsko kakovostjo storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.



Izbrano podjetje (2017). *Interna dokumentacija podjetja o kakovosti in zadovoljstvu ter zvestobi kupcev glede na posamezne znamke avtomobilov.*

Jacobson, R. in Mizik, N. (2009). *The Financial Markets and Customer Satisfaction: Reexamining Possible Financial Market Mispricing of Customer Satisfaction. Marketing Science*, 28(5), strani 810–819.

Khan, A., Ehsan, N., Mirza, E. in Sarwar, S. Z. (2012). Integration between customer relationship management (CRM) and data warehousing. *Procedia Technology*, 1, strani 239–249.

Kolar, T., Snoj, B., Kolar, T. (2000). *Kako ugotavljati in izboljševati zadovoljstvo kupcev.* Delovno gradivo za seminar. Maribor: Društvo ekonomistov.

Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja: pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju.* Ljubljana: Meritum.

Konečnik, P. (2012). *Ugotavljanje zadovoljstva kupcev storitev v podjetju "x".* Diplomsko naloga. Velenje: DOBA Evropsko poslovno izobraževalno središče. Pridobljeno 5. 9. 2017 z naslova <http://www.doba.si/ftp/diplome/11100060515.pdf>.

Kotler, P. (1998). *Marketing Management – trženjsko upravljanje: analiza načrtovanje, izvajanje in nadzor.* Ljubljana: Slovenska knjiga.

Kotler, P. (2004). *Management trženja.* Ljubljana: GV Založba.

Lingbo, K. in Kaichao, Y. (2012). Research on the knowledge flow in CRM circumstance. *Procedia Engineering*, 29, strani 3852–3857.

Malovrh, M. in Valentinčič, J. (1996). *Psihologija v trgovini.* Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.

Merriam Webster Dictionary (2017). *Customer.* Pridobljeno 5. 9. 2017 z naslova <https://www.merriam-webster.com/dictionary/customer>.

Merriam Webster Dictionary (2017a). *Marketing.* Pridobljeno 5. 9. 2017 z naslova <https://www.merriam-webster.com/dictionary/marketing>.

Možina, s., Zupančič, V., Štefančič, Pavlovič, T. (2002). *Vedenje potrošnikov.* Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

Mulyk, N. (2015). *Merjenje zadovoljstva kupcev s ponudbo avtomobilov v podjetju X,* Magistrsko delo. Maribor: Doba.

Musek Lešnik, K. (2007). *Zvestoba potrošnikov: psihološki dejavniki vedenja in zvestobe potrošnikov*. Ljubljana: IPSOS

Musek Lešnik, K. (2008). *Od zadovoljstva potrošnikov do programov zvestobe*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.

Musek Lešnik, K. (2008a). *Sistematično zagotavljanje zadovoljstva potrošnikov*. Pridobljeno 5. 9. 2017 z naslova <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zadovoljstvo-sistematicnozagotavljanjezadovoljstvapotrosnikov.html>.

Musek Lešnik, K. (2008b). *Zakaj se potrošniki vračajo in zakaj odhajajo*. Pridobljeno 5. 9. 2017 z naslova <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-potrosniki-zakajsepotrosnikivracajoinzakajodhajajo.html>.

Musek Lešnik, K. (2017). *Nekaj besed o nezadovoljnih, zadovoljnih in zvestih potrošnikih*. Pridobljeno 5. 9. 2017 z naslova <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zadovoljstvo-nekajbesedonezadovoljnihzadovoljnihinzvestihpotrosnikih.html>.

Musek Lešnik, K. (2017b). *Zakaj se potrošniki vračajo in zakaj odhajajo?* Pridobljeno 5. 9. 2017 z naslova <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-potrosniki-zakajsepotrosnikivracajoinzakajodhajajo.html>.

Nidorfer, M. (2003). *Raziskava zadovoljstva s poslovno revijo Gospodarski vestnik*. Magistrska naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Ograjenšek, I. in Žabkar, V. (2004). *Vpliv prodajnega osebja na zaznano kakovost storitev v trgovini na drobno Statistično spremljanje pojavov globalizacije in storitev – izzivi in nujnost – zbornik*. Ljubljana: Statistični urad Slovenije.

O'Malley, L. in Prothero, A. (2002). Beyond the fills of relationship marketing. *Journal of Business Research*, 57(11), strani 1286–1294.

Potočnik, V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV Založba.

Rust, R. T. in Verhoef, P. C. (2005). Optimizing the Marketing Interventions Mix in Intermediate-Term CRM. *Marketing Science*, 24 (3), stran 477–89.

Slide Serve. (2017). *Trženje* – PowerPoint PPT Presentation. Pridobljeno 5. 9. 2017 z naslova <https://www.slideserve.com/von/tr-enje>.

Snoj, B. in Gabrijan, V. (2006). Zbrano gradivo pri predmetu Osnove marketinga 2. del. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Singh, R. in Khan, I. A. (2012). An Approach to Increase Customer Retention and Loyalty in B2c World. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2(6), strani 1–5.

Vukasović, T. (2012). *Trženje: od temeljev trženja do strateškega tržnega načrtovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.