

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Maja Nikolić

Mentor: docent dr. Samo Kropivnik

**MERJENJE ZADOVOLJSTVA POTROŠNIKOV**

Diplomsko delo

LJUBLJANA, 2004

## KAZALO

<b>1. UVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>2. ZADOVOLJSTVO POTROŠNIKOV .....</b>	<b>5</b>
2.1. Definicije zadovoljstva potrošnikov .....	5
2.2. Psihološki temelji zadovoljstva potrošnikov .....	7
2.3. Model zadovoljstva potrošnikov .....	8
2.3.1 PREDHODNIKI ZADOVOLJSTVA .....	9
2.3.2 POSLEDICE ZADOVOLJSTVA .....	11
<b>3. POMEN ZADOVOLJSTVA POTROŠNIKOV ZA PODJETJE.....</b>	<b>12</b>
3.1. Zadovoljstvo in zvestoba .....	13
3.1.1. OPREDELITEV ZVESTOBE.....	14
3.1.2. VPLIV ZADOVOLJSTVA NA ZVESTOBO .....	15
3.2. Zadovoljstvo potrošnikov kot strošek ali investicija .....	17
<b>4. NAČINI MERJENJA ZADOVOLJSTVA .....</b>	<b>22</b>
4.1. Merila in metode merjenja zadovoljstva .....	23
4.2. Celovit pristop k zadovoljstvu strank .....	26
4.2.1. PRIDOBITEV INFORMACIJ O STRANKAH/POTROŠNIKIH .....	27
4.2.2. OBLIKOVANJE VPRAŠALNIKA.....	28
4.2.3. OBLIKOVANJE VZORCA .....	30
4.2.4. IZVEDBA MERJENJA .....	30
4.2.5. VREDNOTENJE REZULTATOV IN PRIPOROČILA.....	31
4.2.6. PREDSTAVITEV REZULTATOV/PRIPOROČILA.....	33
4.2.7. UVAJANJE NOVIH AKTIVNOSTI.....	33
4.2.8. PONAVLJANJE MERJENJA.....	34
<b>5. PRIMER RAZISKAVE MERJENJA ZADOVOLJSTVA POTROŠNIKOV .....</b>	<b>35</b>
5.1. Opredelitev pomembnih dejavnikov .....	36
5.2. Oblikovanje vprašalnika .....	37
5.3. Oblikovanje vzorca.....	40
5.4. Izvedba merjenja .....	40
5.5. Analiza in vrednotenje rezultatov .....	41
5.6. Ponavljanje merjenja .....	42
<b>6. ZAKLJUČEK.....</b>	<b>43</b>
<b>7. LITERATURA.....</b>	<b>46</b>
<b>8. VIRI.....</b>	<b>48</b>

## 1. UVOD

Da je zadovoljstvo potrošnikov ključnega pomena za uspešnost podjetij, danes, v času vedno večje konkurence in izbire, ni več nobenega dvoma. Raziskave namreč ugotavljajo, da visoka stopnja zadovoljstva potrošnikov vodi k povečani stopnji lojalnosti, pa k večji dobičkonosnosti in višjim prihodkom ter s tem k boljšemu konkurenčnemu položaju podjetij. Da bi torej podjetje uspešno poslovalo, mora nenehno spremljati, kaj se dogaja pri njegovih potrošnikih, konkurentih, dobaviteljih in v širšem okolju.

Kako pomembno je zadovoljstvo potrošnikov za uspešnost podjetja, kažejo tudi naslednji podatki (Kavran, 1999):

- povprečno podjetje letno izgubi 20 odstotkov potrošnikov, ker niso zadovoljni s storitvami ali z izdelkom,
- 25 odstotkov uporabnikov je nezadovoljnih,
- od četrte nezadovoljnih uporabnikov jih kar 95 odstotkov ne izrazi nezadovoljstva,
- od 5 odstotkov, ki izrazijo nezadovoljstvo, jih je le polovica zadovoljna z rešitvijo problema,
- zadovoljen potrošnik pove o svojem zadovoljstvu povprečno trem ljudem,
- nezadovoljen potrošnik bo opisal svoje nezadovoljstvo najmanj devetim ljudem,
- cenejše je obdržati že obstoječega potrošnika, kot pridobiti novega.

Vsi ti podatki torej kažejo na to, kako pomembno je, da podjetje spremlja zadovoljstvo potrošnikov, pri tem pa se pojavi vprašanje, kako se tega lotiti oziroma na kakšen način spremljati zadovoljstvo svojih strank. Čeprav se to podjetjem včasih zdi nemogoča naloga, je resnica drugačna. Vsekakor pa mora podjetje najprej vedeti, koliko potrošnikov je nezadovoljnih oziroma zadovoljnih, s čim so nezadovoljni oziroma zadovoljni in kateri so tisti dejavniki zadovoljstva, ki so zanje najpomembnejši. Potrebno je ugotoviti, kateri so vzroki nezadovoljstva in nanje ustrezno reagirati.

Danes torej vsa velika uspešna podjetja, ki se zavedajo pomembnosti zadovoljstva svojih strank oziroma potrošnikov za prihodnost podjetja, redno spremljajo njihovo zadovoljstvo, saj lahko le tako pravočasno reagirajo in ohranijo oziroma še bolj utrdijo svoj položaj na trgu.

Namen diplomskega dela je s pomočjo domače in strokovne literature ter izkušenj iz prakse:

- proučiti zadovoljstvo potrošnikov in njegove ključne elemente,
- prikazati, kako se oblikuje zadovoljstvo pri potrošnikih,
- opredeliti pomen merjenja oziroma spremljanja zadovoljstva potrošnikov za podjetje ter
- prikazati, na kakšne načine lahko podjetje spremlja zadovoljstvo potrošnikov.

Namen dela je tudi na konkretnem primeru predstaviti enega od načinov merjenja zadovoljstva, s čimer bomo prikazali, kako lahko podjetje spremlja zadovoljstvo potrošnikov.

## 2. ZADOVOLJSTVO POTROŠNIKOV

Že v uvodu smo opredelili nekaj kazalcev, ki kažejo, kako pomembni so zadovoljni potrošniki za podjetje. Zadovoljstvo je torej eden najbolj zaželenih končnih ponakupnih učinkov tako za tržnike kot tudi za potrošnike. Podjetje si z zadovoljnimi potrošniki zagotavlja osnovo za ponovne nakupe ter postavlja temelj za širjenje pozitivnih informacij. Na drugi strani menjave pa so potrošniki, ki uživajo v svojem zadovoljstvu ne le zaradi koristi od kupljenega izdelka ali storitve, ampak jim tudi sam občutek zadovoljstva vzbuja prijetna čustva (Ule, Kline, 1996: 248).

Preden se podjetje loti merjenja zadovoljstva svojih potrošnikov, mora opredeliti, kaj bo sploh merilo. Natančno mora definirati problem, ki ga zanima. Kot bomo namreč videli v nadaljevanju, lahko zadovoljstvo opredelimo na več načinov.

### 2.1. Definicije zadovoljstva potrošnikov

Koncept potrošnikovega zadovoljstva se je razvijal od leta 1965, ko ga je prvič omenjal Cardozo. Od takrat so se oblikovale številne definicije zadovoljstva in nekatere so predstavljene v nadaljevanju (Lien-Ti Bei, Yu-Ching Ciao, 2001 in Giese, Joan L. and Joseph A. Cote, 2000):

**Howard, Sheth (1969):** psihološko stanje za razumsko oceno o tem, kaj potrošnik da in kaj za to dobi.

**Churchill and Surprenant (1982):** zadovoljstvo je rezultat nakupa in uporabe določenega izdelka in je posledica primerjave pričakovane vrednosti in dejanskih stroškov nakupa izdelka.

**Oliver (1981):** celotno psihološko stanje, ko pride do razlike/razkoraka med zaznanim in pričakovanim.

**Halstead, Hartman in Schmidt (1994):** emocionalen odgovor, ki je posledica potrošnikove primerjave uporabe izdelka s prednakupnimi pričakovanji/standardi.

**Fornell (1992):** splošna ponakupna ocena, ki izhaja iz primerjave kakovosti izdelka s prednakupnimi pričakovanji.

**Tse in Wilton (1988):** potrošnikov odgovor, ki izhaja iz primerjave med pričakovanji in dejansko kakovostjo izdelka, ki jo oceni po njegovi uporabi.

Vsem definicijam je skupno to, da je zadovoljstvo neko stanje, odgovor oziroma ocena, ki izhaja iz primerjave med pričakovanim (pričakovane koristi, vrednosti, kakovosti izdelka/storitve) in zaznanim (uporaba, dejanski stroški, dejanska kakovost). Rezultat oziroma posledica te primerjave pa je zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo. Podobno definira zadovoljstvo tudi Kotler, ki opredeljuje zadovoljstvo kot »stopnjo človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim *delovanjem* izdelka (ali rezultatom) in osebnimi *pričakovanji*« (Kotler, 1996: 40). Kotler (1996: 40) tudi opisuje tri splošne stopnje zadovoljstva. Če izdelek ne dosega pričakovanj, je kupec *nezadovoljen*. Če izdelek ustreza pričakovanjem, je kupec *zadovoljen*. Če je izdelek presegel pričakovanja, potem je kupec *izredno zadovoljen, vesel in navdušen*.

Med zgoraj naštetimi definicijami nekoliko odstopa le Howard in Shethova definicija, ki ne poudarja razmerja med pričakovanim in zaznanim, temveč se osredotoča na razmerje med inputi (stroški, časom, naporom, ki ga kupec vloži v nek nakup) in outputi (stroški nakupa, kakovostjo, koristjo od izdelka oziroma storitve). Zadovoljstvo se pojavi, ko so outputi, ki so rezultat menjalnega procesa, večji oziroma sorazmerni z inputi, ki jih je potrošnik vložil v menjalni proces.

Nadalje lahko zadovoljstvo opredelimo na **dveh stopnjah** (Štefančič Pavlovič, 2001: 21):

#### *1. Zadovoljstvo z določeno transakcijo*

Tu je kupec zadovoljen z določenim izdelkom ali storitvijo ter nakupnim procesom. Je prva stopnja zadovoljstva, ki lahko kasneje prerase v splošno zadovoljstvo.

#### *2. Splošno zadovoljstvo*

Na tej stopnji zadovoljstva je kupec na splošno zadovoljen z izdelki ali storitvami določenega podjetja ter načinom, kako mu podjetje posreduje svoje izdelke ali storitve. Je višja stopnja zadovoljstva, ki ponavadi izhaja iz tega, da je bil potrošnik večkrat zaporedoma zadovoljen s posameznimi transakcijami oz. izdelki tega podjetja. Splošno zadovoljstvo potrošnika je cilj vsakega podjetja, saj je to najboljša osnova za zvestobo kupca na dolgi rok.

## ***2.2. Psihološki temelji zadovoljstva potrošnikov***

Pri opredelitvah zadovoljstva v prejšnjem poglavju smo govorili o zadovoljstvu, ki izhaja iz samega izdelka oziroma iz primerjave med pričakovanimi in dejanskimi koristmi, vendar pa potrošniki ne uživajo v svojem zadovoljstvu le zaradi koristi od kupljenega izdelka ali storitve, ampak jim tudi sam občutek zadovoljstva vzbuja prijetna čustva. »V posameznikovem življenju so pogoste tudi situacije, v katerih v procesu odločanja prevladujejo hedonistične, torej čustveno gnane koristi« (Ule, Kline, 1996: 218). Pri večini potrošnikov pomeni zadovoljstvo že sam proces nakupovanja in navsezadnje tudi posedovanje/imetje določenega izdelka, ki v družbi pomeni nek statusni simbol in s tem vpliva na njegov položaj v očeh drugih.

Proces potrošnikovega odločanja je dinamičen proces. Začne se, ko potrošnik občuti neravnotežje in zazna pomanjkanje določene dobrine. Dražljaj povzroči, da se pri potrošniku začne miselni proces. Potrošnik se zave svojih potreb in pod vplivom zunanjih dejavnikov ter svojih stališč oblikuje misli, ki jih usmerja k cilju – rešitvi problema. Tako začne potrošnik razvijati svojo strategijo nakupa, preden pa se dokončno odloči, ponavadi išče še dodatne podatke iz okolja in jih primerja s svojimi notranjimi vzgibi. Ko se odloči, opravi nakup in uporabi dobrino. Na podlagi tega se pri potrošniku oblikuje zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. V prvem primeru potrošnik zadovolji vzbujeno potrebo, v drugem primeru pa tega ni in povratna informacija napoti osebo, da išče boljšo rešitev. Zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, ki je rezultat potrošnikove nakupne odločitve, postane sestavni del njegovih izkušenj ter s tem osnova za prihodnje ukrepanje. V širšem smislu se proces zadovoljevanja potreb nikoli ne konča in veliko potrošnikov je vedno v stanju neravnotežja, saj so nenehno s čim nezadovoljni (Lipičnik, Možina, 1993: 112-113).

Da bi se podjetja čim bolj izognila kognitivni disonanci, morajo podjetja upoštevati, da se nakup izdelka ne konča s kupčevim plačilom. Poprodajne storitve in procesi, kot so telefonski klic, v katerem se potrošnika povpraša o zadovoljstvu ali pa neposredno naslovljeno pismo ali zahvalno pismo, v katerem se še enkrat poudari prednosti izdelka in se potrošniku zahvali za nakup, bi morala biti sestavni del poprodajnih stikov s potrošnikom, zlasti pri izdelkih večjih vrednosti. Dobra izkušnja z nakupom in skrb za potrošnika tudi po opravljenem nakupu lahko torej v veliki meri zmanjšata ponakupno disonanco in maksimizirata njegovo zadovoljstvo.

Zadovoljstvo torej ne prinašajo zgolj koristi od izdelka, temveč tudi simbolni pomen, ki ga »nosi« izdelek. Posameznik z izbiro določenih blagovnih znamk izdelkov »upravlja z vtisi«, ki jih daje drugim ljudem in predstavlja sebe v čim bolj ugodni luči. To pomeni npr. izbiro oblačila, avta,... s katerim skuša doseči pozitiven vtis na druge, čemur velikokrat rečemo »ustvarjanje pozitivnega imidža« posameznika (Ule, 1997: 482).

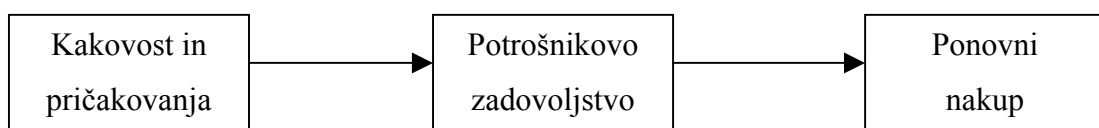
Kakovost izdelka oziroma storitve je torej pomemben dejavnik zadovoljstva, ne pa tudi edini. Na potrošnikovo zadovoljstvo vplivajo tudi psihološki dejavniki, zato lahko povzamemo, da želijo biti potrošniki zadovoljni z nakupom zaradi več razlogov (Mohorič, 2004: 7):

- hočejo, da bo izdelek dobro deloval in jim bo koristil,
- hočejo biti zadovoljni sami s sabo, ker so sprejeli dobro odločitev,
- hočejo biti občudovani s strani drugih, ker so sprejeli dobro odločitev,
- hočejo, da jih podjetja obravnavajo izredno prijazno in kakovostno ter rešujejo njihove težave, saj jih s tem osrečujejo.

### ***2.3. Model zadovoljstva potrošnikov***

Pri definicijah zadovoljstva smo videli, da različni avtorji različno definirajo zadovoljstvo potrošnikov. Prav tako obstajajo tudi različni modeli zadovoljstva potrošnikov. V nadaljevanju je prikazan eden izmed modelov, ki povzema oziroma zajema značilnosti definicij zadovoljstva, predstavljenih v prejšnjem poglavju, kjer smo izpostavili, da zadovoljstvo izhaja iz primerjave med pričakovanji potrošnika in kakovostjo izdelka oziroma storitve. Osnovna predpostavka, na kateri temelji model, je, da je zadovoljstvo ponakupna ocena prejete oziroma dejanske kakovosti glede na pričakovano kakovost.

Slika 1: Model zadovoljstva potrošnikov



Vir: Anderson, Fornell, 1994: 247.



Zadovoljstvo je skoraj vedno pomeni oceno, katere osnova so pretekle izkušnje z izdelkom ali storitvijo, na podlagi katerih se oblikujejo pričakovanja. Kot posledica zadovoljstva se največkrat navaja ponovni nakup, ki je vedenjska posledica. Poleg te pa so še kognitivne posledice, kot so: odnos do izdelka, ugled podjetja (Anderson, Fornell, 1994: 241-268).

Govorimo torej o predhodnikih in posledicah zadovoljstva, ki so ključni elementi zadovoljstva potrošnikov in so podrobneje predstavljeni v naslednjih poglavjih.

### 2.3.1 PREDHODNIKI ZADOVOLJSTVA

Med predhodnike zadovoljstva štejemo torej **kakovost** izdelka oziroma storitve in **pričakovanja**. Kot je razvidno iz modela, oboje vpliva na zadovoljstvo, posledično pa tudi na možnost ponovnega nakupa.

Osnova predstavljenega modela, kot tudi večine drugih raziskav, povezanih s predhodniki zadovoljstva, je *teorija doseganja pričakovanj (expectancy-disconfirmation paradigm)*. Pričakovanja so osnova za nivo zadovoljstva, so nek okvir, s pomočjo katerega posamezniki ocenjujejo izdelek ali storitev. »Pričakovanja nastanejo na osnovi kupčevih preteklih nakupovalnih izkušenj, ugotovitev prijateljev in znancev, sporočil in obljub tržnikov ter konkurence« (Kotler, 1996: 40). Potrošniki torej oblikujejo pričakovanja že pred samo uporabo oziroma nakupom ter nato primerjajo ta pričakovanja z dejansko vrednostjo izdelka oziroma storitve. Bistvo doseganja zadovoljstva potrošnikov je torej zadovoljiti ali preseči njihova pričakovanja.

Pri tem je potrebno opozoriti, da na zadovoljstvo pomembno vpliva, kateri primerjalni standard potrošniki uporabljajo. Do sedaj smo kot primerjalni standard omenjali le pričakovanja, vendar pa lahko potrošniki namesto pričakovanj v procesu primerjave uporabljajo tudi druge standarde. Glede na različno raven, kaj lahko potrošnik pričakuje od določenega izdelka, Miller (1977) navaja 4 primerjalne standarde: *idealno* (kaj je izdelek lahko), *pričakovano* (kaj izdelek bo), *komaj sprejemljivo/tolerirano* (kaj izdelek mora biti) in *želeno* (kaj naj bi izdelek bil). Podobno tudi Tse and Wilton (1988) opisujeta 3 primerjalne standarde: *pričakovan* (kar je za potrošnika najbolj verjetno; kar

bo), *ideal* (optimalno, kar lahko potrošnik pričakuje; kar je lahko) in *pravica* (kar si potrošnik zasluži; kar naj bi vsaj dobil) (Halstead, 1999: 14-17).

Torej, če si kupec kot merilo postavi željo, kaj naj bi mu nek izdelek ali storitev nudila, potem je za doseganje zadovoljstva pri tem kupcu potreben bolj kakovosten izdelek oziroma storitev, kot pri kupcu, ki bo izdelek oziroma storitev primerjal s sprejemljivim, torej s tistim, kar izdelek mora biti. Prav zaradi tega je pomembno, da podjetje, ko meri zadovoljstvo, ve, kateri standard potrošnik uporablja v procesu ocenjevanja izdelka oziroma storitve.

Katerega od primerjalnih standardov bo potrošnik uporabil v procesu presojanja oziroma ocenjevanja, je odvisno tudi od naslednjih dejavnikov (Halstead, 1999: 20):

- kategorije izdelkov (različni primerjalni standardi za različne kategorije izdelkov),
- informacijskega okolja (katere in koliko informacij je potrošniku na voljo),
- stopnje vpletenosti (vpletenost potrošnika v nakup izdelka) in od
- izkušenj (potrošnikove izkušnje s podobnimi izdelki ali blagovnimi znamkami).

Identifikacija primerjalnih standardov, ki jih potrošniki uporabljajo pri ocenjevanju kakovosti izdelkov oziroma storitev, je tako prvi korak k izboljšanju kakovosti izdelkov oziroma storitev in s tem k zadovoljstvu potrošnikov. Primerjalne standarde lahko ugotavljamo z neposrednim stikom s potrošnikom (notranje podporne storitve, prodajalci, menedžment, izvajalci storitev...), najboljši način za razumevanje standardov pa so kvalitativne raziskave oziroma tehnike, kar zahteva določena znanja oziroma strokovnjaka. Po tem, ko so standardi oziroma pričakovanja opredeljena, se lahko začne kontinuirano spremljanje zadovoljstva potrošnikov. Vendar pa ne smemo pozabiti, da se pričakovanja potrošnikov spreminjajo. S tem, ko si potrošniki pridobivajo izkušnje in dobivajo vse več informacij o izdelku oziroma storitvi, pričakovanja ponavadi naraščajo, saj od izdelka oziroma storitve ne pričakujejo več zgolj zadovoljevanje osnovne potrebe, temveč od izdelka oziroma storitve pričakujejo neke dodatne koristi. Prav tako so pričakovanja odvisna tudi od razmer na trgu, saj so ob odsotnosti konkurence na trgu pričakovanja nižja in obratno, pričakovanja na visoko konkurenčnem trgu so višja. Zato mora podjetje redno spremljati pričakovanja oziroma spreminjanje le-teh.

### 2.3.2 POSLEDICE ZADOVOLJSTVA

Kot posledica zadovoljstva ali nezadovoljstva se pri potrošniku oblikujejo občutki, mnenja, ki vplivajo na morebiten **ponovni nakup** in na to, kakšne govorice bo širil o izdelku ali storitvi drugim. »Lahko rečemo, da se bo zadovoljen potrošnik odločil za ponovni nakup, pozitivna priporočila od ust do ust ter s pravilnimi akcijami s strani podjetja ostal podjetju zvest na dolgi rok, medtem ko lahko za nezadovoljnega kupca predvidevamo, da se bo obrnil k drugim ponudnikom in morda celo širil negativne informacije o podjetju« (Urbančič, 2002: 6). **Zvestoba** kupcev je eden temeljnih ciljev, za katerega si prizadeva vsako podjetje,

V okviru posledic zadovoljstva se pojavljata dve osnovni strategiji (Anderson, Fornell, 1994: 249-250):

1. *Ohranjanje (obstojećih) strank (defenzivna strategija)*
2. *Privabljanje oziroma pridobitev novih strank (ofenzivna strategija).*

Glede na znano dejstvo, da je ceneje obdržati že obstoječo stranko kot pridobiti novo, je za podjetje pomembno, da se ukvarja predvsem s tem, kako obdržati stranko, še posebej če je ta nezadovoljna. Prvi korak je pripraviti stranko do tega, da se pritoži, in nato poskusiti rešiti pritožbo v njeno korist. Izkaže se lahko, da to ni primerno za vsako ceno. Vedno obstaja neka meja, do katere je smiselno ohranjati nezadovoljne stranke in jim s tem preprečiti, da bi prešle h konkurenci. Včasih je strošek ohranjanja nezadovoljne stranke lahko višji kot strošek pridobitve nove stranke. V teh primerih je bolj primerna druga strategija.

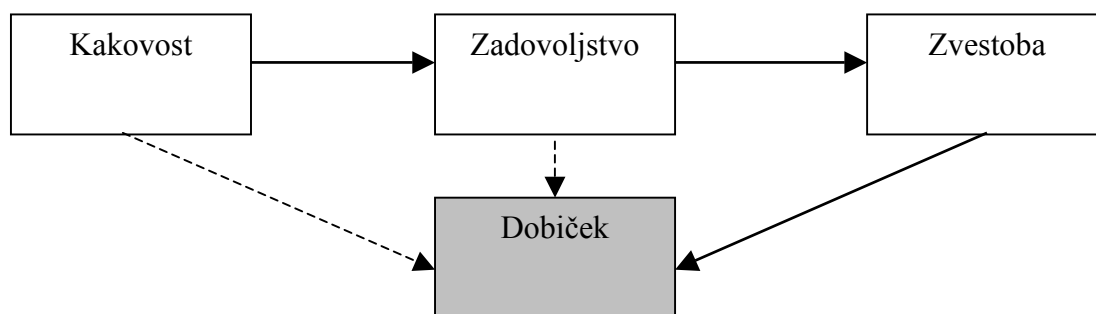
### 3. POMEN ZADOVOLJSTVA POTROŠNIKOV ZA PODJETJE

V prejšnjem poglavju smo si ogledali, kaj je zadovoljstvo potrošnikov in na kakšen način se oblikuje, poleg tega pa smo deloma že nakazali, katere so posledice, ki jih prinašajo zadovoljni potrošniki. V tem poglavju bomo podrobneje predstavili posledice zadovoljstva potrošnikov in v povezavi s tem pomen zadovoljstva potrošnikov za uspešnost podjetja.

**Osnovni cilj** poslovanja vsakega tržno naravnane podjetja je **dobiček** in zadovoljni potrošniki prav gotovo prispevajo k višji dobičkonosnosti podjetja. Seveda si podjetja poleg dobička prizadevajo tudi za druge cilje, kot so rast tržnega deleža, rast prodaje, izboljšanje ugleda, ki pa so navsezadnje povezani z glavnim ciljem, to je z dobičkom.

»Kupci niso več zadovoljni s povprečno kakovostjo. Podjetjem danes ne ostane nič drugega, kot da se odločijo za *celovito obvladovanje kakovosti* (TQM – total quality management), če želijo ostati v tekmi, kaj šele, če želijo imeti dobiček« (Kotler, 1996: 55). Prvi pogoj za doseganje dobička je torej kakovosten izdelek oziroma storitev, oziroma je po Kotlerjevih besedah pomembna celovita kakovost v podjetju. Podjetje mora torej skrbeti tako za kakovost svojih izdelkov in storitev kot tudi za vsesplošno kakovost svojega poslovanja. Že iz modela zadovoljstva (glej sliko 1) smo videli, da je kakovost izdelka oziroma storitve predhodnik zadovoljstva, ki posledično vpliva na ponavljajoče nakupe, ki lahko prerasejo v zvestobo. V naslednjem modelu, ki je nadgradnja osnovnega modela zadovoljstva iz prejšnjega poglavja, pa je prikazano, kako zadovoljstvo v povezavi s kakovostjo in zvestobo vpliva na dobiček podjetja.

Slika 2: Vpliv kakovosti, zadovoljstva in zvestobe na dobiček



Vir: prirejeno po Oliver, 1997: 403.

Kakovosten izdelek/storitev oziroma celovito obvladovanje kakovosti bo vodilo do zadovoljstva potrošnikov, verjetna posledica pa je tudi zvestoba strank, kar vodi k dobičku podjetja. Poleg posrednega vpliva pa imajo kakovost, zadovoljstvo in zvestoba tudi neposreden vpliv na dobiček. S tem ko podjetje nudi kakovostne izdelke oziroma storitve, lahko zaračunava višje marže, si zagotavlja nižje stroške popravil izdelkov oziroma izboljšanja storitev, si zagotavlja ugled med potrošniki in s tem tudi širjenje pozitivnih govoric, ustvarja večje zavedanje med potrošniki in s tem nižje stroške privabljanja novih strank... Prav tako bodo zadovoljne stranke neposredno vplivale na dobiček podjetja s ponovnimi in pogostejšimi nakupi, z nižjo cenovno elastičnostjo, z manjšo odzivnostjo na napore konkurence... Z zvestobo strank pa si podjetje zagotavlja stalno bazo kupcev, ki zahtevajo malo pozornosti, kar pomeni da lahko podjetje namesto v stranke vlaga v izboljšanje izdelkov in storitev in si s tem zagotavlja še boljši položaj na trgu (Oliver, 1997: 404).

V nadaljevanju je nekoliko podrobneje predstavljena povezava med zadovoljstvom in zvestobo ter pogled na to, da je vlaganje v zadovoljstvo potrošnikov potrebno obravnavati kot investicijo in ne kot strošek.

### ***3.1. Zadovoljstvo in zvestoba***

Iz modela vpliva kakovosti, zadovoljstva in zvestobe na dobiček je razvidno, da se zvestoba oblikuje kot posledica zadovoljnih potrošnikov in vpliva na dobičkonosnost podjetja. Zato bomo v tem poglavju nekoliko podrobneje predstavili, kaj je zvestoba, kako se oblikuje, kakšne so prednosti zvestih kupcev in na kakšen način si podjetje ustvarja zveste kupce/stranke.

»Danes že vse več podjetij spoznava, kako pomembno je obdržati že obstoječe kupce. V preteklosti so imela podjetja svoje kupce za nekaj samo po sebi umevnega. Kupci niso imeli na voljo veliko drugih dobaviteljev ali pa so ti ponujali prav tako pomanjkljivo kakovost izdelkov ali storitev in strežbo. Danes so podjetja odločena, da bodo razvila tesnejše vezi in pridobila zvestobo svojih končnih porabnikov« (Kotler, 1996: 46-47).

### 3.1.1. OPREDELITEV ZVESTOBE

Začetki razvoja in definicij zvestobe segajo v sedemdeseta leta, ko je večina raziskovalcev enačila zvestobo s ponavljajočimi nakupi. Vendar pa so kasnejša dognanja razkrila, da zvestobe ne smemo zamenjati s ponavljajočim se nakupnim vedenjem, saj je pri zvestobi v veliki meri prisotna tudi emocionalna komponenta (navezanost na določen izdelek, blagovno znamko, podjetje). V nadaljevanju si pogledjmo nekaj opredelitev zvestobe.

Zvestoba nasploh je eno od človekovih čustev in pomeni 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 navadno posledica zadovoljstva potrošnika oz. sposobnosti proizvajalcev, da odkrijejo in zadovoljijo človekove želje in potrebe (Damjan, Možina, 1999: 144).

Oliver (1997: 392) zvestobo porabnikov vidi kot močno navezanost k ponovnemu nakupu izdelka ali storitve, ki se odvija konsistentno v prihodnosti kljub situacijskim vplivom in trženjskim naporom konkurentov, ki lahko to preprečijo. Zvesti kupec je torej tisti kupec, ki je tako zadovoljen, da se ne pusti zapeljati ponudbi konkurentov in je na določen izdelek pripravljen tudi nekaj časa počakati.

Po mnenju Palmerja (1998: 114) se za zvestobo vse prepogosto zamenjuje zgolj ponavljajoče obnašanje porabnikov. Palmer opozarja, da je ponavljajoče nakupno obnašanje porabnikov lahko tudi rezultat tržne strukture, v kateri ima kupec samo nekaj nakupnih alternativ oz. so mu alternative na voljo samo pri visokih stroških. Prav tako nekateri segmenti porabnikov opravljajo ponavljajoče nakupe zaradi inertnosti ali pomanjkanja zavedanja o drugih alternativah. Pri tem se zvestoba porabnikov zaradi lenobe močno razlikuje od zvestobe porabnika, ki zagovarja posamezen izdelek ali storitev in je nanj močno čustveno navezan.

Navsezadnje pa je zvestoba prvotno čustveni koncept in šele nato vedenjski. Večina avtorjev pa nanjo gleda samo z vedenjskega vidika. Tako tudi podjetja definirajo zvestobo in kazalce za merjenje le-te samo v okviru njihovega vedenja: npr. podjetja merijo število obiskov njihovih prodajaln, povprečne in celotne vrednosti nakupov,

število let obiskovanja ipd. Vendar pa je zvestoba več kot zgolj vedenjska konsistentnost opravljanja ponovnih nakupov, je občutje privlačnosti, naklonjenosti podjetju.

Zvestoba kupcev je pomembna predvsem zato, ker vpliva na (Reichheld, 1996: 61):

- povečanje prihodkov podjetja, kar je posledica ponavljajočih se nakupov,
- znižanje stroškov, kar je posledica nižjih stroškov pridobivanja kupcev in večje učinkovitosti spremljevalnih storitev, ki so namenjene izkušnim kupcem ter na
- višjo stopnjo zadržanja zaposlenih.

Zvesti kupci bodo torej širili pozitivno mnenje o izdelku ali storitvi, manj občutljivi bodo na spremembo cen in na napore konkurence, pri podjetju se bo zato povečala prodaja in zmanjšali stroški iskanja novih kupcev. Zvesti kupci tako predstavljajo pomemben kapital podjetja, ki omogoča, da podjetje na dolgi rok uspešno posluje.

### 3.1.2. VPLIV ZADOVOLJSTVA NA ZVESTOBO

Seveda je zvestoba na nek način povezana z zadovoljstvom, saj lahko podjetje zadrži le zadovoljne kupce. »Zadovoljstvo strank/potrošnikov je tesno povezano z njihovo zvestobo, saj je ta najmočnejša pri tistih strankah/potrošnikih, ki so zelo zadovoljni s storitvijo/izdelkom« (Kavran, 2001). V naslednji tabeli je prikazana povezava med zadovoljstvom in zvestobo, ugotovljena na podlagi različnih raziskav.

Tabela 1: Povezava med zadovoljstvom in zvestobo

STOPNJA ZADOVOLJSTVA	STOPNJA ZVESTOBE
Odlično/zelo zadovoljen	95%
Dobro/zadovoljen	65%
Povprečno/niti zadovoljen niti nezadovoljen	15%
Slabo/nezadovoljen	2%
Zelo slabo/zelo nezadovoljen	0%

Vir: Kavran, 2001

Zelo zadovoljni potrošniki so izbranemu podjetju tudi zelo zvesti. Iz zgornje tabele vidimo, da kar 95 odstotkov zelo zadovoljnih potrošnikov ne bo zamenjalo izbranega

podjetja. Ti morajo biti torej cilj podjetja. Povprečno zadovoljni in nezadovoljni pa se seveda hitreje odločijo za odhod h konkurenci.

Vendar pa je potrebno opozoriti, da zadovoljstvo ni edini dejavnik, ki vpliva na oblikovanje zvestobe. Pomembni dejavniki, ki prav tako vplivajo na oblikovanje zvestobe, so tudi imidž podjetja, ovire za zamenjavo ponudnika (ekonomske – dolgoročne pogodbe, tehnična odvisnost; in čustvene – lenoba, mnenje prijateljev), situacijski vplivi, želja po raznolikosti, idr. (Kavran, 2001).

Na dejstvo, da tudi najbolj zadovoljen uporabnik ni nujno zvest uporabnik, opozarja tudi Neal. Avtor se strinja, da je merjenje zadovoljstva uporabnikov prava metoda za nadzorovanje procesa izvajanja storitev in za pridobitev neposrednih informacij od uporabnikov, vendar pa ima samo zadovoljstvo majhno povezavo z zvestobo. Pravi, da zvestobo uporabnikov določa vrednost, ki jo uporabniku podjetje ponudi. Uporabniki navadno natančno pretehtajo enak izdelek ali storitev pri različnih podjetjih in se za nakup pri izbranem podjetju odločijo po premisleku. Izberejo tisti izdelek ali storitev, ki uporabniku v tistem trenutku predstavlja najvišjo vrednost (Neal, 1999: 21).

Na podoben problem opozarja tudi Reicheld (1993), ki je ugotovil, da mnogi porabniki, ki so sicer zadovoljni, niso nujno tudi zvesti. Poudarja, da je zadovoljstvo zagotovo pomemben dejavnik zvestobe, ne pa tudi edini. Na zvestobo naj bi namreč vplivali tudi dejavniki, kot so individualne značilnosti potrošnika, osebni dohodek, njegov razpoložljivi čas za nakupovanje, stališča do nakupovanja na sploh in podobno (Magi, 1999: 2-3).

Nekateri avtorji tudi opozarjajo, da lahko v zvezi z odnosom med stopnjo zadovoljstva, stopnjo zvestobe in načinom odzivanja kupcev opredelimo štiri homogene skupine kupcev (Jones, Sasser, 1995: 96):

1. *Teroristi* – prenehajo z nakupi, poleg tega pa tudi širijo svojo jezo in nezadovoljstvo. Imajo negativno izkušnjo, ki je podjetje ne more več popraviti in tako predstavljajo najslabšo skupino za podjetje. Podjetje bi moralo odpraviti take kupce, in sicer tako, da skuša ugotoviti razloge za pobeg oz. odhod.
2. *Apostoli* – so kupci, ki so zadovoljni z dobljeno storitvijo. Ker so bila njihova pričakovanja uresničena, so tudi pripravljeni širiti svoje navdušenje. So izredno zvesti



kupci, njihovo vidno zadovoljstvo pa pomaga privabiti druge kupce. O takih kupcih sanjajo vsa podjetja, tako da bi si moralo vsako podjetje za cilj zastaviti ustvarjanje apostolov.

3. *Podkupljivci* – so za podjetje zelo dragi kupci in so prvi, ki preskočijo h konkurentu, če jim je ponujena ugodnejša ponudba. So sicer zadovoljni, vendar pa ne izražajo zvestobe, saj lovijo nizke cene, modne muhe ali pa menjajo prodajalno zgolj iz želje po menjavi.

4. *Talci* – so kupci, ki so ujeti v nakupovanje v isti prodajalni, saj so na nek način omejeni, ker nimajo izbire. Prodajalna mora biti nanje pozorna, saj so to kupci, ki bodo najverjetneje odšli h konkurentu takoj, ko se jim bo ponudila priložnost. Poleg tega pa obstaja velika verjetnost, da bo velika večina teh kupcev postala teroristov, ki širijo slab glas o prodajalni.

Vsako podjetje mora te skupine dobro poznati, saj se na podlagi razumevanja njihovega obnašanja lahko odloča o strategijah, ki jih bo oblikovalo v svojem poslovanju in tržnih odnosih.

Zaključimo torej lahko, da sta zadovoljstvo in zvestoba tesno povezana, vendar je povezava lahko zavajajoča. Poleg zadovoljstva vplivajo na zvestobo tudi drugi dejavniki, zato zadovoljni kupci niso vedno zvesti in tudi nezadovoljni kupci niso nujno nezvesti.

### ***3.2. Zadovoljstvo potrošnikov kot strošek ali investicija***

Do sedaj smo vseskozi poudarjali, kako pomembni so zadovoljni in zvesti potrošniki za uspešno delovanje podjetja. Tudi podjetja sama se vse bolj zavedajo pomembnosti zadovoljstva potrošnikov za njihovo uspešno poslovanje in v skladu s tem namenjajo vse večjo pozornost načrtovanju, izvajanju in upravljanju procesov, ki se nanašajo na potrošnikovo zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo. Po drugi strani se podjetjem pojavlja vprašanje, ali so vlaganja v povečanje zadovoljstva kupcev res upravičena. Zato si bomo v nadaljevanju še nekoliko podrobneje pogledali prednosti, ki jih prinaša zadovoljen in zvest kupec oziroma slabosti, ki jih prinaša nezadovoljen kupec in na podlagi tega, ali je vlaganje v zadovoljstvo strank strošek ali investicija.

»Rezultati zadovoljstva kupcev ne kažejo vedno direktne povezave s finančno uspešnostjo. V raziskavi o zadovoljstvu kupcev, ki je bila opravljena na osnovi podatkov finančnega oddelka podjetja Lufthansa Cargo, so na podlagi rezultatov dokazali, da ima zadovoljstvo kupca pozitiven učinek na njegovo lojalnost, prav tako pa tudi na delež sredstev, ki jih nameni za kvalitetnejše storitve z ustrezno višjo ceno« (Tavčar, 2004). Povečanje zadovoljstva torej vodi k splošnemu povečanju zaslужka, kar pa smo že pokazali v Oliverjevem modelu vpliva kakovosti, zadovoljstva in zvestobe na dobiček. Na to so opozorili tudi v raziskavi National Quality Research Centra iz Univerze v Michiganu in Mednarodnega centra za študij produktivnosti in kakovosti, kjer so na vzorcu 77 podjetij ugotovili, da povečanje zadovoljstva strank vodi k ugodnim finančnim posledicam, vendar le-teh ni mogoče pričakovati na kratek rok (Anderson, Fornell, 1994: 62-65).

Podatek, ki prav tako govori v prid merjenju zadovoljstva kot investicije, je ugotovitev iz leta 1987, ko je American Consumer Association ugotovilo, da pridobiti novo stranko oziroma potrošnika stane petkrat več kot obdržati (že obstoječo) stranko oziroma potrošnika. Glede na ta podatek je vlaganje v ohranitev kupcev veliko bolj učinkovito kot vlaganje v nove kupce. Poleg tega pa stare oziroma zveste stranke zapravijo več denarja in s tem generirajo večji dobiček kot nove stranke. Da pa podjetje lahko ohrani že obstoječe kupce, mora vedeti, kaj v največji meri vpliva na njihovo zadovoljstvo, s čim so zadovoljni in s čim nezadovoljni, in na podlagi tega odpraviti vzroke nezadovoljstva.

Če si podjetje za svojo glavno nalogo začrta zadržati kupce, potem to lahko doseže na dva načina (Kotler, 1996: 48):

1. *Kupcu otežkoči zamenjavo*: kupci so manj pripravljeni zamenjati podjetje, če je strošek zamenjave visok (visoki stroški iskanja novega podjetja, izguba popusta, ki ga dobi zvesti kupec, itd.);
2. *Kupcu posreduje veliko mero zadovoljstva*: na ta način je stranko lažje obdržati, saj konkurent ne bo mogel prevzeti kupcev enostavno z nižjo ceno ali z drugimi spodbudami. Metoda, po kateri ustvarimo visoko stopnjo kupčevega zadovoljstva, se imenuje *trženje, ki temelji na odnosih* (relationship marketing).

Kotler (1996: 20-21) navaja več razlogov, zakaj je smiselno ohranjati potrošnike zadovoljne. Zadovoljen kupec:

- kupi več in ostane »zvest« več časa,
- kupuje tudi izdelke, ki jih podjetje na novo uvaja ali izboljšuje,
- hvali podjetje in njegove izdelke,
- ne opazi niti drugih blagovnih znamk niti oglaševanja tekmecev in se manj ozira na ceno,
- podjetju posreduje svoja opažanja in zamisli o izdelku/storitvi,
- streči rednemu kupcu je ceneje, kot streči novemu, ker so vsi posli že bolj ali manj utečeni.

Medtem ko na eni strani zadovoljni potrošniki predstavljajo za podjetje konkurenčno prednost in so znanilci dobička podjetja, pa na drugi strani nezadovoljni potrošniki za podjetje predstavljajo potencialno nevarnost, saj povprečni nezadovoljen potrošnik s svojo slabo izkušnjo seznanj najmanj devet ljudi. Zato je za podjetje pomembno, da ve, katere stranke so nezadovoljne in zakaj so nezadovoljne ter nato poskuša z ustreznimi ukrepi rešiti to nezadovoljstvo.

Nekatera podjetja so prepričana, da lahko odkrijejo nezadovoljne kupce s preštevanjem in reševanjem pritožb, vendar pa se večina njih ne zaveda, da so pritožbe slab kazalec zadovoljstva, saj se po ugotovitvah iz raziskav pritoži samo nekaj odstotkov potrošnikov. »Kupcem se enostavno zdi, da so njihove pritožbe manj pomembne ali nespametne, ali pa, da s pritožbo preprosto ne bodo uspeli. Kupci običajno raje kupijo manj ali zamenjajo dobavitelja, kot da se pritožijo« (Kotler, 1996: 41). Tako ostale nezadovoljne stranke, ki se ne pritožijo, enostavno odidejo h konkurenci. Da bi se čim več nezadovoljnih strank tudi pritožilo, mora biti podjetje pozorno na dve stvari. Prvič, potrošniku mora omogočiti enostaven postopek pritožbe, drugič pa mora podjetje prisluhniti kupcu in skušati pozitivno odgovoriti na pritožbo. »Od 54 do 70 odstotkov vseh kupcev bo še naprej poslovalo z organizacijo, če bodo njihove pritožbe ugodno rešene. Številka se povzpne tudi na 95 odstotkov, če ima kupec vtis, da je bila reklamacija hitro rešena« (Kotler, 1996: 21). Torej stranke, ki se pritožijo, so za podjetje koristne in zaželene. Podjetje bi najbolj morale skrbeti stranke, ki so nezadovoljne in se

ne pritožijo, ampak enostavno odidejo h konkurenci in širijo negativne govorice o podjetju.

Nezadovoljne stranke kljub slabostim, ki jih prinašajo, predstavljajo za podjetje edinstveno priložnost za izboljšave. Oni so tisti, ki lahko povedo podjetju, kje je potrebno izdelek oziroma storitev izboljšati, zato da se pri ostalih potrošnikih ne bi pojavilo tveganje. S pravim in pravočasnim pristopom do teh strank si lahko podjetje zagotovi pomembne informacije o tem, kje je potrebno njihov izdelek oziroma storitev izboljšati. Kot smo že poudarili, so pritožbe pomembno orodje za pridobivanje tovrstnih informacij, zato si v nadaljevanju pogledjmo, kaj vpliva na to, da se bo potrošnik pritožil.

Na potrošnikovo odločitev, ali se bo pritožil ali ne, vpliva več dejavnikov (Ule, Kline, 1996: 250):

#### *1. Stopnja nezadovoljstva*

Pri manjšem nezadovoljstvu potrošnik ponavadi niti ne čuti potrebe, da bi se pritožil. Bolj ko se nezadovoljstvo veča, večja je možnost, da se bo potrošnik pritožil.

#### *2. Pomembnost*

Večja verjetnost obstaja, da se bo potrošnik pritožil, če je nezadovoljstvo povezano z izdelki, ki so zanj pomembni ali zelo pomembni.

#### *3. Stroški in koristi pritožbe*

Če bo potrošnik zaznal visoke pričakovane koristi in nizke pričakovane stroške v zvezi s pritožbo, je verjetnost, da se bo pritožil, večja.

#### *4. Osebne lastnosti*

Ljudje se med seboj razlikujemo, zato pri nekaterih obstaja večja verjetnost, da se bodo pritožili, kot pri drugih. Bolj verjetno je, da se bodo pritožili bolj izobraženi ljudje, ljudje, ki imajo na voljo več časa, ter ljudje z določenimi osebnostnimi lastnostmi, kot sta npr. nasilnost in prepirljivost.

#### *5. Pripisovanje krivde*

Manj verjetno je, da se bo kupec pritožil, če meni, da je deloma ali v celoti sam kriv za svoje nezadovoljstvo. Če pa za svoje težave krivi proizvajalca ali prodajalca, je bolj verjetno, da se bo pritožil.

Podjetje lahko torej poveča verjetnost, da se stranka pritoži, tako da ji omogoči enostaven način pritožbe, da ji daje občutek, da mu ni vseeno zanjo, ter da ji daje

občutek, da se je vredno pritožiti. Hkrati pa ne sme pozabiti na pomen reševanja pritožb in na obveščanje strank glede njihove pritožbe. V tem primeru nezadovoljna stranka ni izgubljena stranka, temveč je nasprotno lahko vir pomembnih informacij, v primeru ugodno rešene pritožbe pa verjetno ostane zvesta.

Kot pravi Reichheld (1996: 56-57): »/s/tranka, ki jo izgubiš, ima informacije, ki jih potrebuješ, da preživiš/uspeš.«

#### 4. NAČINI MERJENJA ZADOVOLJSTVA

Merjenje zadovoljstva strank oziroma potrošnikov je področje, ki je v zadnjem času vedno bolj aktualno. Vsako podjetje, ki ponuja izdelke ali storitve, si na nek način želi, da bi bili njihovi potrošniki zadovoljni. Z vzpostavitvijo nekega kanala, po katerem lahko potrošniki sporočijo, kaj je dobro oziroma s čim so zadovoljni in, po drugi strani, kaj bi bilo dobro izboljšati, je pomemben ključ do uspeha vsakega podjetja. Merjenje zadovoljstva potrošnikov je eden od načinov, s katerim si podjetje lahko pridobi te pomembne informacije in tudi ustrezno ukrepa.

»Pri tem ne gre le za trenuten trend v tržnem raziskovanju, temveč gre za odraz situacije na trgu. Stopnja konkurenčnosti med podjetji je namreč čedalje večja, storitve oziroma izdelki se po kakovosti med seboj ne razlikujejo prav dosti, stranke/potrošniki pa so vse zahtevnejši. Zato je zadovoljna stranka/potrošnik čedalje pomembnejši dejavnik uspešnosti podjetja. Podjetje, ki pozna mnenja in stališča svojih strank/potrošnikov, ima namreč možnosti za boljše zadovoljevanje njihovih potreb in za boljše poslovne odločitve. Poleg tega, da opisane konkurenčne razmere na trgu vzpodbujajo raziskave zadovoljstva, pomenijo tudi dodatno spodbudo vse številnejšim podjetjem, ki uspešno pridobivajo certifikat kakovosti (standardi ISO) in ki pristopajo k tekmovanju za poslovno odličnost. Pri obeh se zahteva nepretrgano spremljanje zadovoljstva strank/potrošnikov« (Kavran, 2001).

Spremljanje potrošnikovega zadovoljstva torej omogoči, »da potrošnikom ponudimo tisto, kar si željo in ne tisto, kar mi mislimo, da si želijo« (Kavran, 2001). Na podlagi merjenja in spremljanja zadovoljstva potrošnikov lahko podjetje sprejema različne ukrepe, da bi svoje potrošnike bolje zadovoljevalo. Podjetje ima za spremljanje zadovoljstva na voljo več načinov, kot so: sistem pritožb in predlogov, ankete oziroma raziskave o zadovoljstvu kupcev, namišljeno nakupovanje, analiza izgubljenih kupcev (Kotler, 1996: 41-42).

Med najobširnejše se uvršča raziskava merjenja zadovoljstva, ki odgovarja na naslednja vprašanja (Gfk Gral Iteco, 2004):

- Kako so vaši potrošniki zadovoljni z vašim podjetjem, vašimi storitvami, vašimi izdelki?

- Kako so vaši potrošniki zadovoljni s konkurenčnim podjetjem, konkurenčnimi storitvami, konkurenčnimi izdelki?
- Kateri vidiki storitev/izdelkov so najbolj pomembni za doseganje splošnega zadovoljstva?
- Kateri so glavni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo vaših potrošnikov?
- Kateri so glavni dejavniki, ki vplivajo na nezadovoljstvo vaših potrošnikov?
- Ali nameravajo vaše stranke uporabljati vaše storitve/kupovati vaše izdelke tudi v prihodnosti?
- Katera so najbolj pomembna področja, na katerih je potrebno sprejeti spremembe/izboljšave?
- Kakšni naj bodo ukrepi v prihodnosti, da se bo povečalo zadovoljstvo potrošnikov?
- Ali obstaja razkorak med željami potrošnikov in dejanskim stanjem, itd...?

Zato namen proučevanja oziroma raziskave o zadovoljstvu potrošnikov ni samo, da podjetje ugotovi, kako zadovoljne so njegove stranke, ampak tudi, da podjetje (Potočnik, 2000: 187-189):

- usmeri pozornost na izboljšanje kakovosti svojih storitev (izdelkov),
- ugotovi, koliko so bili prejšnji ukrepi uspešni (primerjava rezultatov merjenja s prejšnjim merjenjem),
- odkrije prednosti in slabosti svojih storitev (izdelkov) v primerjavi s storitvami najboljših konkurenčnih podjetij.

#### ***4.1. Merila in metode merjenja zadovoljstva***

Podjetje lahko spremlja zadovoljstvo svojih strank in potrošnikov na razne načine oziroma s pomočjo različnih metod, ki se uporabljajo za merjenje zadovoljstva. Na eni strani imamo obširnejše in bolj poglobljene raziskave o zadovoljstvu potrošnikov, ki dajo podjetju v večini primerov pravo sliko o tem, kako uspešno je pri zadovoljevanju želja in potreb svojih kupcev, ter kaj je tisto, kar uporabnik še želi in pričakuje od podjetja oziroma s čim je nezadovoljen. Na drugi strani pa podjetja zaradi pomanjkanja časa, sredstev in strokovno usposobljenih ljudi te raziskave o zadovoljstvu potrošnikov nadomeščajo kar s posameznimi merili ugotavljanja zadovoljstva, s katerimi lahko na

relativno hiter in enostaven način pridobijo nekaj osnovnih informacij o zadovoljstvu svojih strank.

Nekatera možna merila so (Štefančič Pavlovič , 2001: 43–44):

- obseg ponovnih nakupov (delež kupcev, ki se odločijo za ponovni nakup določenega izdelka ali storitve podjetja),
- sestava kupcev glede na zvestobo podjetju (delež stalnih kupcev v celotnem številu kupcev),
- nakupi na osnovi priporočila (delež prodanih izdelkov, ki je nastal kot rezultat priporočil sedanjih kupcev),
- preklici naročil (delež preklicanih naročil v celotni prodaji),
- zanesljivost (v kolikšni meri uspe podjetju izpolnjevati dogovorjene roke in druge obljube).

Na ta način si podjetje pridobi le nekaj osnovnih informacij o svojih potrošnikih in izdelkih oziroma storitvah, ki pa ne zadostujejo za celovit pregled stanja in za ugotavljanje podrobnejših vzrokov. Če umestimo vsakega od naštetih meril v model zadovoljstva potrošnikov (glej sliko 1), lahko ugotovimo, da se obseg ponovnih nakupov in ugotavljanje sestave kupcev glede na zvestobo kupcev nanaša samo na zadnjo fazo (ponovni nakup) in s tem ne vključuje merjenje kakovosti in pričakovanj ter potrošnikovega zadovoljstva. Na drugi strani se ugotavljanje nakupov na osnovi priporočil in preklici naročil bolj nanašajo na merjenje zadovoljstva potrošnikov. Medtem ko se z uporabo merila ugotavljanja zanesljivosti preverja kakovost izdelkov in storitev.

Če želi podjetje priti do podrobnejših in kakovostnejših informacij, mora poseči po kateri izmed naslednjih metod, ki lahko služijo kot podlaga za poslovno odločanje (Kotler, 1996: 41–43):

- sistem pritožb in predlogov (obrazci, brezplačne telefonske številke),
- ankete o zadovoljstvu kupcev,
- navidezno (prikrito) nakupovanje (podjetje najame ljudi, ki se pretvarjajo, da so potencialni kupci in nato poročajo o dobrih in slabih izkušnjah pri nakupovanju izdelkov določenega podjetja in konkurence),



- analiza izgubljenih kupcev (vzpostavitev stika s kupci, ki so prenehali kupovati pri podjetju, za ugotavljanje razlogov za odhod h konkurenci; spremljanje stopnje osipa kupcev).

Za te metode je značilno, da obsegajo spremljanje vseh faz iz modela zadovoljstva potrošnikov, saj lahko podjetje s temi metodami meri tako pričakovanja, kakovost in zadovoljstvo potrošnikov, kot tudi ponovne nakupe oziroma zvestobo svojih kupcev. Pri uporabi sistema pritožb in predlogov je potrebno poudariti, da odsotnost pritožb ne pomeni, da ima podjetje zelo zadovoljne potrošnike, saj večina nezadovoljnih potrošnikov raje brez besed zapusti podjetje in odide h konkurenci, kot da bi se pritožili in sporočili vzroke nezadovoljstva. Medtem ko je pri navideznem (prikritem) nakupovanju nekoliko bolj v ospredju preverjanje kakovosti izdelkov oziroma storitev v primerjavi z ostalimi fazami v modelu zadovoljstva. Za analizo izgubljenih kupcev je značilno, da lahko podjetje s to metodo pridobi zelo koristne informacije, saj lahko preveri pričakovanja strank in kakovost izdelkov oziroma storitev, povpraša stranke o zadovoljstvu oziroma po vzrokih za nezadovoljstvo ter po vzrokih za prenehanje nakupovanja. Vendar pa je glavni problem pri tej metodi ta, da podjetja svojih potrošnikov ne poznajo in niti ne vedo, kdo je prenehal nakupovati in jih tako ne morejo povprašati, zakaj so prenehali kupovati pri njih.

Pridobivanje mnenj končnih uporabnikov storitev ali izdelkov s temi metodami omogoča poglobljeno spoznavanje strank, njihovih želja in pogledov na storitev ali izdelek, nevtrarno ugotavljanje položaja konkurence in ustvarjanje novih idej. Podjetja pridejo do spoznanja, s čim so potrošniki zadovoljni in s čim niso. Zelo pomembno je, da se v celoten proces zadovoljevanja potrošnikov vključijo (vsi) zaposleni v podjetju. Bistveno je obveščanje zaposlenih o rezultatih in njihovo vključevanje v nove dejavnosti, usmerjene v dodatno izboljšanje zadovoljstva potrošnikov. S tem se pridobi in izkoristi dragoceno znanje zaposlenih, ki so v stiku s potrošniki, prav tako pa je to dodatna motivacija zaposlenih pri ustvarjanju novih razmer in uvajanju novih dejavnosti, ki vodijo do zadovoljnega potrošnika. Dejavnosti v tej smeri tudi spodbudijo zaposlene, da začnejo o svojih potrošnikih razmišljati iz drugačnega zornega kota. Zelo koristna je tudi interna raziskava zadovoljstva zaposlenih, ki z uporabo enakega vprašalnika kot za potrošnike sami ocenijo svoje podjetje. Namen tega je ugotoviti, ali

so zaposlenim pomembne enake stvari kot njihovim potrošnikom in ali so enako zadovoljni (Kavran, 2001).

#### ***4.2. Celovit pristop k zadovoljstvu strank***

Prvi pomemben dejavnik, ki vpliva na to, za kakšen način spremljanja zadovoljstva se bo podjetje odločilo, so razpoložljiva finančna sredstva. Omenili smo, da ima podjetje na voljo določena merila, ki so cenejša, vendar pa ne nudijo podlage za strateška odločanja. Zato se mora podjetje, če želi priti do kakovostnejših informacij o svojih potrošnikih, odločiti za bolj poglobljene metode, med katerimi se najpogosteje uporabljajo raziskave merjenja zadovoljstva, ki omogočajo podlago za celovit pristop k zadovoljstvu strank oziroma potrošnikov.

»Tista podjetja, ki se zavedajo, kako pomembna je zadovoljna stranka/potrošnik, bi morala vedeti, da gre pri merjenju njihovega zadovoljstva za dolgoročen in kompleksen projekt, v katerega naj bi bili vključeni - posredno ali neposredno - vsi zaposleni. Vendar pa ni dovolj le merjenje, saj le nakaže področja, kjer so potrebne izboljšave, ne more pa rešiti ugotovljenih neskladij med pričakovanim in dobljenim. Zato je pomemben celovit pristop k spremljanju zadovoljstva strank/potrošnikov, s katerim se ne le spremlja, temveč tudi izboljšuje njihovo zadovoljstvo« (Kavran, 2001).

Dejavnosti celovitega pristopa k zadovoljstvu strank/potrošnikov obsegajo (Kavran, 2001):

- spoznavanje pogleda na zadovoljstvo strank/potrošnikov s strani zaposlenih in uporaba internih virov o zadovoljstvu strank/potrošnikov (npr. analiza pritožb, izgubljenih strank/potrošnikov),
- spoznavanje pogleda na zadovoljstvo strank/potrošnikov s storitvami/izdelki,
- oblikovanje vprašalnika za kvantitativno merjenje zadovoljstva na podlagi notranjih in zunanjih informacij (zaposleni, stranke/potrošniki),
- oblikovanje vzorca,
- izvedba merjenja,
- analiza in vrednotenje rezultatov, implementacija rezultatov,
- predstavitev rezultatov zaposlenim,
- delavnice v podjetju, svetovanje,
- uvajanje novih marketinških dejavnosti,

- preverjanje uspešnosti novih dejavnosti,
- ponavljanje merjenja zadovoljstva.

Podrobnejši opisi posameznih faz so opisani v nadaljevanju in so povzeti po članku Tanje Kavran, Kažipot do zadovoljnega kupca (2001).

#### **4.2.1. PRIDOBITEV INFORMACIJ O STRANKAH/POTROŠNIKI**

V drugem poglavju, ko smo govorili o predhodnikih zadovoljstva, smo ugotovili, kako pomembna so pričakovanja potrošnikov o izdelkih oziroma storitvah pri oblikovanju njihovega zadovoljstva. Poudarili smo, da potrošniki lahko uporabljajo za primerjavo različne primerjalne standarde, kot so: pričakovanja, želje, ideali, pravica... ter da je za podjetje pomembno, da ve, kateri primerjalni standard potrošniki uporabljajo pri ocenjevanju kakovosti nekega izdelka oziroma storitve. Prav zato mora podjetje, preden se loti oblikovanja vprašalnika za merjenje zadovoljstva, zbrati čim več informacij o potrošnikovih potrebah, željah, pričakovanjih, prioritetah, kajti pomembno je, da so v vprašalnik res vključeni tisti elementi, ki vplivajo na zadovoljstvo potrošnikov. Uporabljene metode za ugotavljanje pričakovanj so lahko globinski intervjuji ali skupinske diskusije, odvisno od teme raziskovanja in ciljne javnosti. Pri skupinskih diskusijah je ena od velikih prednosti neposredno spremljanje poteka diskusij in tako se lahko "iz prve roke" slišijo stališča, želje in pričakovanja strank/potrošnikov. S temi metodami podjetje poglobljeno spoznava svoje stranke oziroma potrošnike, saj ugotavlja, katere so tiste lastnosti izdelka oziroma dejavniki storitve, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo, kateri so najpomembnejši dejavniki ter kaj je tisto, kar potrošnike najbolj moti. Za pridobitev teh informacij pa so primerni tudi interni viri in mnenja zaposlenih, ki so v stiku s strankami. Pomembno je torej, da potrošniki sami določijo, kaj naj podjetje meri glede na to, kaj je zanje pomembno.

Pri tem je potrebno opozoriti na problem, ki se lahko pojavi, ko želi neko podjetje izvajati isto raziskavo zadovoljstva na več različnih trgih oziroma državah in rezultate raziskave primerjati. Podjetje se sreča z naslednjo situacijo: na eni strani želi zaradi primerljivosti rezultatov med državami ohraniti enoten vprašalnik. To pa pomeni, da bodo v vseh državah v vprašalnik vključeni isti elementi, kar lahko privede do neveljavnih rezultatov, saj se pričakovanja, želje in potrebe potrošnikov v eni državi lahko razlikujejo od pričakovanj, želja in potreb potrošnikov v drugi državi. Tako se

lahko zgodi, da v določeni državi nek element zelo vpliva na zadovoljstvo potrošnikov, vendar pa zaradi zahteve po enotnosti vprašalnika ta element v vprašalnik sploh ni vključen.

Na ta problem opozarjata tudi Horovitz in Panak, ki pravita, da »/so/ ena od največjih težav, s katerimi se srečujejo multinacionalne družbe pri upravljanju kakovosti storitev, /.../ razlike med pričakovanji strank v različnih kulturah. Po eni strani morajo biti multinacionalke sposobne svojo ponudbo prilagoditi razmeram na lokalnih trgih, po drugi pa morajo zagotavljati določeno homogenost kakovosti storitev za tiste stranke, katerih dejavnosti in stiki s podjetjem segajo čez domače meje« (Horovitz in Panak, 1997: 174).

#### **4.2.2. OBLIKOVANJE VPRAŠALNIKA**

Na podlagi informacij, ki si jih podjetje pridobi s kvalitativnimi raziskavami in internimi viri, se oblikuje vprašalnik. Najpomembnejše pri oblikovanju vprašalnika je spraševanje pravih vprašanj (zato so potrebne predhodne kvalitativne raziskave) in pravih ljudi (določitev vzorca) z izrazi, ki jih uporabljajo. Vprašanja morajo biti oblikovana po meri potrošnikov, predvsem jim morajo biti razumljiva, saj lahko podjetje pride do veljavnih rezultatov samo, če anketiranec razume, kaj ga sprašujemo. Pomembno je, da se upošteva vse tisto, kar je bilo pridobljeno v prejšnjih fazah (mnenja zaposlenih, mnenja strank/potrošnikov, interni viri). Za razumljivost vprašanj je pomembno, da uporabljamo enostavne besede in postavljamo kratka, jedrnata in nedvoumna vprašanja. Primer nerazumljivega oziroma dvoumnega vprašanja je *Kako ste bili zadovoljni s prijaznostjo in razpoložljivostjo osebja?*. To vprašanje zajema dve dimenziji, pri čemer je lahko anketiranec z eno dimenzijo zadovoljen z drugo pa nezadovoljen. Pride torej do problema, za kakšen odgovor naj se odloči. Podjetje pa se kasneje lahko sooči s problemom, ali je potrebno izboljšati prijaznost ali razpoložljivost osebja, če je zadovoljstvo s tem vprašanjem/elementom manjše.

V tej prvi fazi pride podjetje do informacij oziroma elementov, ki bodo vključeni v vprašalnik in za katere bodo anketiranci ocenjevali zadovoljstvo. Vendar pa morajo anketiranci poleg zadovoljstva oceniti tudi pomembnost elementov, če želi podjetje opredeliti lastnosti izdelkov oziroma področja storitev, kjer so izboljšave nujne in potrebne. S tem pride podjetje do informacij, kateri elementi izdelka oziroma storitve so

za potrošnike pomembnejši in torej bolj vplivajo na njihovo zadovoljstvo. Elementi, ki so za anketirance pomembnejši in s katerimi so manj zadovoljni, predstavljajo za podjetje področja, kjer so izboljšave najbolj potrebne. Na ta način se ugotavlja razlika med pričakovano in dobljeno kakovostjo izdelka oziroma storitve. Torej, če je v vprašalnik vključenih 15 elementov, potem mora anketiranec za vsak element oceniti, kako pomemben se mu zdi in kako je bil z njim zadovoljen pri svojem zadnjem nakupu izdelka oziroma storitve. Način, ki se je izkazal za najbolj učinkovitega je, da anketiranec naenkrat ocenjuje zadovoljstvo z vsemi elementi in nato pomembnost z vsemi elementi (in ne zadovoljstvo in pomembnost posameznega elementa). Izkazalo se je tudi, da je bolj primerno, da anketiranec najprej ocenjuje zadovoljstvo z elementi in potem pomembnost elementov (Načini merjenja zadovoljstva, 2002).

Pri oblikovanju vprašalnika za ugotavljanje zadovoljstva kupcev moramo biti pozorni predvsem na naslednje (Štefančič Pavlovič, 2001: 60):

- pri vsebinski zasnovi vprašalnika upoštevamo ugotovitve, ki smo jih dobili s predhodnim raziskovanjem (kvalitativne raziskave),
- pišemo v preprostem jeziku, ki ga razume povprečen potrošnik,
- zaprti tip vprašanj ima prednost pred odprtim tipom vprašanj (če želimo dobiti predloge kupcev, dodamo eno ali dve odprti vprašanji na koncu vprašalnika),
- vprašalnik naj ne vsebuje preveč vprašanj (brez nepotrebnih vprašanj),
- za ocenjevanje zadovoljstva uporabljamo opisne ali številske lestvice,
- pri ocenjevanju zadovoljstva raje uporabljamo vprašanja, ki se nanašajo na določeno značilnost oziroma transakcijo, kot pa vprašanja o splošnem zadovoljstvu (zadostuje eno oziroma nekaj splošnih vprašanj na koncu).

Ali se v vprašalnik zajame tudi proučevanje konkurence ali ne, je odvisno od položaja podjetja na trgu. Če je ta položaj razmeroma jasen (morda monopolističen), lahko preučujemo konkurenco le z nekaj vprašanji. V nasprotnem primeru, kjer je konkurenca močna, pa je izjemno koristno vključiti tudi podrobnejša vprašanja o konkurenci. Prav tako so za podjetje koristne tudi informacije, ali bodo stranke tudi v prihodnje opravile nakup oziroma storitev pri njih, ali bi jih priporočili prijateljem oziroma znancem, demografski podatki o anketirancih, itd. Vključitev vseh teh dodatnih vprašanj je odvisna od razpoložljivih sredstev, ki jih ima podjetje za namen raziskave, saj je dolžina vprašalnika eden od pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na ceno raziskave.

Poleg izbire in oblike vprašanj je pomembna tudi izbira lestvice, s pomočjo katere anketiranci ocenjujejo zadovoljstvo. Za analizo podatkov strokovnjaki priporočajo uporabo vsaj 3-stopenjske, vendar največ 10-stopenjske lestvice, saj z večanjem stopenj na lestvici raste tudi težavnostna stopnja lestvice za anketiranca. Značilno je tudi, da si pri večjem številu stopenj anketiranec lestvico poenostavi v lažjo obliko z manj stopnjami, ki mu je bolj razumljiva, problem pa je, da je ta anketirančeva »namišljena« lestvica raziskovalcu popolnoma neznana. Ravno tako se je potrebno odločiti, ali bo v lestvico vključena srednja vrednost ali ne. Nekateri raziskovalci se namreč načrtno izogibajo uporabi lestvic s srednjo vrednostjo, saj želijo na ta način doseči čim manjšo stopnjo neopredeljenih. Primer take lestvice je: 1 – zelo nezadovoljen, 2 – zadovoljen, 3 – nezadovoljen in 4 – zelo nezadovoljen. Najbolj primerna je taka lestvica, ki bo raziskovalcu omogočila vpogled v različne skupine zadovoljnih uporabnikov, zato se v takih raziskavah največkrat uporablja lestvica z večjim in lihim številom modalitet (vsaj 5 stopenj). Večstopenjske lestvice tudi omogočajo večje razlike med odgovori, kar podjetju omogoča, da v ponavljajočih merjenjih bolj podrobno spremlja večanje oziroma nižanje zadovoljstva (Nekateri vidiki merjenja zadovoljstva potrošnikov, 2003).

#### **4.2.3. OBLIKOVANJE VZORCA**

Pri oblikovanju vzorca je potrebno določiti velikost in sestavo vzorca, ki ga (odvisno od namena raziskave) lahko sestavljajo sedanji, prejšnji, potencialni novi ali konkurentovi potrošniki. Za posploševanje rezultatov je potreben verjetnostni vzorec, kar pomeni, da mora imeti vsaka enota iz populacije znano verjetnost vključitve v vzorec. Eden izmed vzorcev, ki zagotavlja sklepanje na populacijo, je stratificiran vzorec. Pred vzorčenjem je potrebno definirati populacijo oziroma razrede (stratume) znotraj nje in nato v vzorcu postaviti kvote, ki bodo zadostile strukturi populacije. Poleg načina vzorčenja pa je potrebno definirati tudi velikost vzorca. Ko se odločamo o velikosti vzorca, se moramo zavedati, na katerem nivoju oziroma podskupini želimo analizirati rezultate.

#### **4.2.4. IZVEDBA MERJENJA**

Za izvedbo merjenja so na voljo različne metode tržnega raziskovanja: poštno, terensko (osebno), telefonsko, internetno anketiranje. V zadnjem času se večinoma uporablja telefonsko anketiranje, predvsem zaradi cenovne ugodnosti in večje odzivnosti. Z

razvojem interneta in širjenjem njegove dostopnosti, pa se v zadnjem času uveljavlja tudi internetno anketiranje, katerega glavna prednost je cenovna ugodnost.





Vsaka od metod zbiranja podatkov ima svoje prednosti in slabosti. Podjetje se za najprimernejšo metodo odloči ob upoštevanju naslednjih meril (Rojšek, 1996: 15):

- zapletenost vprašalnika,
- želeni obseg podatkov,
- natančnost podatkov,
- možnost kontrole vzorca,
- razpoložljivi čas,
- sprejemljiva raven neodziva,
- stroški.

#### **4.2.5. VREDNOTENJE REZULTATOV IN PRIPOROČILA**

Podatke, ki jih dobimo z anketiranjem, statistično obdelamo s pomočjo ustreznih metod in računalniškega programa. Poleg analize podatkov je potrebno rezultate ovrednotiti, jih postaviti v nek kontekst ter določiti področja, na katerih mora podjetje največ delati oziroma vlagati. Zelo pomembno je, da se podjetje ne ustavi na tisti stopnji raziskave, kjer ugotovi zadovoljstvo svojih potrošnikov, temveč da na osnovi informacij oblikuje strateški načrt (katere dejavnosti oz. akcije za povečanje stopnje zadovoljstva in zmanjšanje nezadovoljstva bo izvedlo) in gradi nov odnos s potrošnikom, saj je ta že izrazil, kaj želi oz. kaj bi še povečalo njegovo zadovoljstvo. Na podlagi pridobljenih informacij lahko podjetje ustrezno reagira, tako da usmeri pozornost na izboljšanje tistih elementov ponudbe, na katere so jih potrošniki opozorili, da z njimi niso preveč zadovoljni ali sploh niso zadovoljni. S tem lahko podjetje izboljša kakovost svoje ponudbe in tudi zadovoljstvo svojih potrošnikov. To pomeni, da se določijo področja, kjer ima podjetje priložnosti za izboljšave v primerjavi s konkurenco in kjer so izboljšave nujne. Nujne izboljšave so potrebne pri tistih elementih delovanja podjetja, ki so strankam najpomembnejše in so z njimi stranke manj zadovoljne oziroma nezadovoljne. Za področja oziroma elemente, ki so strankam pomembni in dosegajo višje zadovoljstvo, pa mora podjetje poskrbeti, da bo še naprej ohranilo tako zadovoljstvo. Primeren način prikazovanja razkoraka med pomembnostjo in zadovoljstvom je prikazan v naslednji sliki:

Slika 3: Pomembnost – zadovoljstvo

 <p>MANJ POMEMBNE PREDNOSTI (<u>NADPOVPREČNO ZADOVOLJSTVO</u>, <u>PODPOVPREČNA POMEMBNOST</u>)</p>	 <p>DEJAVNIKI, KI PRIVABLJAJO (<u>NADPOVPREČNO ZADOVOLJSTVO</u>, <u>NADPOVPREČNA POMEMBNOST</u>)</p>
<p>MANJ POMEMBNE IZBOLJŠAVE (<u>PODPOVPREČNO ZADOVOLJSTVO</u>, <u>PODPOVPREČNA POMEMBNOST</u>)</p> 	<p>NUJNE IZBOLJŠAVE (<u>PODPOVPREČNO ZADOVOLJSTVO</u>, <u>NADPOVPREČNA POMEMBNOST</u>)</p> 

Rezultate je potrebno ovrednotiti tako znotraj podjetja (primerjava med regionalnimi enotami, poslovnimi enotami) kot tudi v primerjavi s konkurenco. Prav tako pa je potrebno rezultate primerjati v času – rezultate je potrebno primerjati s prejšnjimi merjenji oziroma na podlagi dobljenih rezultatov postaviti nek cilj za prihodnost. Priročen način za spremljanje zadovoljstva potrošnikov skozi čas je indeks zadovoljstva. Obstaja več načinov izračunavanja indeksov zadovoljstva. Vsako podjetje lahko izračunava indeks zadovoljstva na svoj način, odvisno od njegovih ciljev in načinov, na katere želi preverjati in spremljati poslovanje in uspešnost. Kljub temu pa obstaja nek splošen opis oziroma način izračunavanja indeksa zadovoljstva, ki je opisan v nadaljevanju.

Indeks zadovoljstva lahko izračunamo na podlagi ugotovljenih razlik med pričakovano in dobljeno ravniyo zadovoljstva. Zasnova indeksa zadovoljstva izhaja iz dejstva, da sta zaznana kakovost v očeh potrošnikov in njihovo končno zadovoljstvo odvisna od različnih dejavnikov. Tem dejavnikom pa potrošniki pripisujejo različen pomen. Končno zadovoljstvo potrošnikov je tehtano povprečje zadovoljstva z vsakim posameznim dejavnikom. Indeks zadovoljstva torej vključuje tako ocene pomembnosti kot ocene zadovoljstva s posameznimi dejavniki. Posamezen dejavnik, ki ima za porabnike večji pomen, ima pri izračunu indeksa zadovoljstva večjo utež. Skupni indeks zadovoljstva bi lahko na kratko opisali kot število z vrednostmi od 0 do 100, ki pove, v kolikšni meri določeno podjetje zadovoljuje potrebe svojih strank. Višji ko je indeks, bolj so potrebe strank zadovoljene, nižji ko je indeks, manj so zadovoljene. Indeks zadovoljstva je zato tudi smiselno spremljati dolgoročno, saj kaže tako povečanje oziroma zmanjšanje stopnje zadovoljstva kot tudi učinkovitost ukrepov, ki jih je



podjetje v času uvedlo, da bi izboljšali zadovoljstvo (Načini merjenja zadovoljstva, 2002).

#### **4.2.6. PREDSTAVITEV REZULTATOV/PRIPOROČILA**

»Zadovoljivo posredovanje rezultatov vsem ravnem zaposlenih ima za posledico njihovo istovetenje z rezultati, večjo motivacijo pri ustvarjanju idej za nove dejavnosti, večjo željo po še boljšem delovanju na trgu« (Kavran, 2001). Na žalost pa se rezultati pogosto predstavljajo le vodstvenim strukturam oziroma najvišjim ravnem.

Na ta problem opozarjata tudi Horovitz in Panak (1997: 188), ki pravita: »Resna preizkušnja dejstva, ali je v vašem podjetju zadovoljstvo kupcev postalo stvar vseh – pri predpostavki, da ga res merite – je poizvedovanje pri ljudeh na različnih ravneh, ali vedo, kakšna je trenutna stopnja zadovoljstva strank in kakšna je bila lani. Če tega, čeprav takšne informacije obstajajo, ne ve nihče, je vaš sedanji program zadovoljstva kupcev podoben majonezi, v kateri olja in jajca niso zmešani. Podjetja, ki želijo napredovati, porabijo veliko časa za redno obveščanje vseh zaposlenih o rezultatih meritev«.

#### **4.2.7. UVAJANJE NOVIH AKTIVNOSTI**

Merjenje zadovoljstva pa se ne uporablja samo zato, da podjetje ugotovi, kaj gre dobro in kaj slabo, temveč tudi za motiviranje ljudi, da se ravnajo po rezultatih merjenj. Danes podjetja vežejo nagrajevanje ali del zaslužka zaposlenih na rezultate, ki jih dosegajo pri zadovoljstvu strank (Horovitz in Panak, 1997: 189).

Projekt se torej ne konča s predstavitvijo rezultatov in podajanjem priporočil, temveč je treba rezultate nadgraditi in jih uporabiti kot orodje za izboljšanje zadovoljstva strank/potrošnikov. Dobra obveščenost z rezultati raziskave znotraj podjetja potrди pravilnost obstoječih usmeritev oz. lahko privede do novih strateških odločitev. Seznanjenost zaposlenih z rezultatih rodi nove ideje, nova stališča v podjetju samem. Te ideje se lahko ustvarjajo na skupnih delavnicah, ki jih lahko podjetja izvajajo sama ali pa v sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki. Posledica tega so uvajanja novih dejavnosti (kartice zaupanja) in novih akcij (prodajnih, oglaševalskih), usmerjenih bodisi navzven (stranke/potrošniki) bodisi navznoter (dobavitelji).

Pri vseh novih dejavnostih je pomembna opredelitev standardov kakovostne storitve/izdelka, da se omogoči preverjanje pravilnosti njihovega izvajanja in uspešnosti (npr. na odprti telefonski liniji lahko telefon pozvoni največ trikrat, preden se operater oglasi). Prvi odziv strank/potrošnikov na novo dejavnost lahko spremljamo na podlagi pritožb in pohval ter govoric, s kratko anketo lahko ugotavljamo odnos do novosti. Kot ena od metod se pogosto uporablja navidezno (prikrito) nakupovanje (mystery shopping).

#### **4.2.8. PONAVLJANJE MERJENJA**

Enkratno merjenje zadovoljstva strank da podjetju približen občutek, kje se trenutno nahaja in kakšen je njegov trenuten položaj na trgu v primerjavi s konkurenco. Če pa hoče podjetje videti, kako se razvija, ali se zadovoljstvo zvišuje ali znižuje, pa je potrebno merjenja zadovoljstva ponavljati. Ponavljanje merjenja zadovoljstva sklepa krog pri celovitem pristopu k merjenju zadovoljstva, saj se tako lahko opredeli spreminjanje zadovoljstva pri potrošnikih v različnih časovnih obdobjih in se postavi nove cilje, ki se jih poskuša doseči. Za primerjavo rezultatov je potrebno ohraniti (skoraj) isti vprašalnik, kljub temu pa je pri vsakem ponavljanju treba obnoviti poznavanje mnenj zaposlenih in vseskozi spremljati interne vire, ki so na voljo v podjetju.

Prav zato, ker se merjenje zadovoljstva uveljavlja šele v zadnjih letih in gre v mnogih podjetjih le za enkratne raziskave, se pogosto zgodi, da v podjetju dobijo rezultate, ki so popolnoma pravilni, vendar ostanejo nekje na pol poti med vodstvom in tistimi, ki bi lahko te rezultate dejansko uporabili v dejavnostih, usmerjenih v odnos s potrošnikom. Zato raziskava zadovoljstva ne sme postati le ena od mnogih tržnih raziskav, ki se izvajajo v podjetju, temveč naj se na njeni osnovi oblikujejo strateški načrti in gradi nov odnos s potrošnikom, saj nam je ta že povedal, kaj si želi, oziroma kaj bi še povečalo njegovo zadovoljstvo. Podjetje pa lahko glede na želje potrošnikov oceni, kaj jim lahko v danem trenutku ponuja, oziroma določi prednostne dejavnosti za povečanje njihovega zadovoljstva.

## 5. PRIMER RAZISKAVE MERJENJA ZADOVOLJSTVA POTROŠNIKOV

V prejšnjih poglavjih smo si na osnovi teoretskih predpostavk pogledali, na kakšen način se oblikuje zadovoljstvo potrošnikov, zakaj so zadovoljni potrošniki pomembni za podjetje in na kakšen način lahko podjetje spremlja oziroma meri zadovoljstvo svojih potrošnikov ter s tem vpliva na izboljšanje kakovosti izdelkov oziroma storitev in posledično na doseganje višjega zadovoljstva. Kot najučinkovitejšo metodo za spremljanje potrošnikovega zadovoljstva, ki je lahko podlaga za poslovne in strateške odločitve za podjetje, smo izpostavili raziskavo merjenja zadovoljstva, ki je hkrati tudi podlaga za celovit pristop k zadovoljstvu strank oziroma potrošnikov, ki je opisan v prejšnjem poglavju. Ker pa se v praksi oziroma pri dejanskem merjenju zadovoljstva lahko naleti na vrsto omejitev, bomo v nadaljevanju skušali na konkretnem primeru predstaviti, na kakšen način lahko podjetje spremlja zadovoljstvo svojih strank oziroma potrošnikov in na kaj mora biti pozorno v posamezni fazi raziskave.

Glede na izkušnje, ki sem si jih pridobila z delom v podjetju GfK Gral-Iteo, ki je največja tržno-raziskovalna hiša v Sloveniji, bom opisala, na kakšen način izvajamo raziskave merjenja zadovoljstva, pri čemer se bom osredotočila na značilnosti poteka raziskav merjenja zadovoljstva v avtomobilski industriji. Namen opisa raziskave je prikazati, kako poteka merjenje zadovoljstva v praksi. V skladu s tem se predstavljen način in metodologija ne navezuje na nobeno konkretno avtomobilsko znamko, temveč je opisan nek splošen okvir, ki je skupen vsem tovrstnim raziskavam. Pri opisu primera bomo sledili naslednjim fazam, ki so v okviru teoretskih predpostavk podrobneje predstavljene v prejšnjem poglavju:

- opredelitev pomembnih dejavnikov (identifikacija želja in zahtev strank/potrošnikov),
- oblikovanje vprašalnika,
- oblikovanje vzorca,
- izvedba merjenja,
- analiza in vrednotenje rezultatov in
- ponavljanje merjenja.

### ***5.1. Opredelitev pomembnih dejavnikov***

Tako za raziskave o zadovoljstvu potrošnikov kot tudi za raziskave na splošno je značilno, da prinašajo kakovostne rezultate samo, če omogočajo pridobivanje informacij neposredno pri potrošnikih. Ker v vprašalnik ne moremo vključiti neomejeno število elementov, je potrebno izbrati le določeno število elementov, ki najbolj vplivajo na oblikovanje zadovoljstva potrošnikov. Zato je potrebno v prvi fazi identificirati pričakovanja in zahteve potrošnikov in s tem določiti tiste dejavnike, ki v največji meri vplivajo na njihovo zadovoljstvo. Kot smo že opisali v prejšnjem poglavju, so za identifikacijo pričakovanj in želja potrošnikov najbolj primerne skupinske diskusije ali globinski intervjuji, ki jih je smiselno dopolniti z internimi viri in mnenji zaposlenih.

Za merjenje zadovoljstva za avtomobilске znamke pri nas je značilno, da so raziskave v večini primerov vodene s strani »principala«, torej glavnega sedeža znamke. To izhaja iz dejstva, da principal določajo standarde, ki jih mora posamezen zastopnik te znamke izpolnjevati pri izvajanju svojih prodajnih in servisnih storitvah. Zato so tudi vprašalniki oblikovani tako, da preverjajo te standarde. To pomeni, da so v večini primerov vprašalniki in elementi zadovoljstva že vnaprej določeni. V teh primerih je zato potrebno preveriti, ali so v vprašalnik res vključeni vsi pomembni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo, saj se pričakovanja kupcev razlikujejo glede na kulturne oziroma lokalne značilnosti (npr. ponudba nadomestnega vozila se lahko v eni državi izkaže kot zelo pomemben dejavnik zadovoljstva, medtem ko v neki drugi državi sploh ni pomemben). S skupinskimi diskusijami ali osebnim anketiranjem je potrebno preveriti, ali se res vključeni vsi pomembni dejavniki zadovoljstva in nato v dogovoru z naročnikom ustrezno prilagoditi elemente, seveda če je sploh mogoče spreminjati prvoten vprašalnik.

Če na kratko povzamem, je potrebno pri izbiranju najpomembnejših dejavnikov zadovoljstva glede na značilnosti izvajanja raziskav v avtomobilski panogi v večini primerov zadostiti dvema kriterijema:

1. v vprašalnik vključiti VSE pomembne elemente, ki vplivajo na zadovoljstvo (originalen vprašalnik je potrebno s skupinskimi diskusijami ali osebnim anketiranjem preveriti glede na lokalne značilnosti) in

2. zaradi preverjanja standardov s strani principala in zahteve po primerljivosti rezultatov z drugimi državami je potrebno ohraniti čim bolj enoten vprašalnik.

Poleg izbire najpomembnejših dejavnikov zadovoljstva je potrebno nadalje določiti še pomembnost posameznega elementa. Za to sta primerna dva načina:

1. enkrat letno določiti pomembnost elementov (oblikovanje vprašalnika in izvedba merjenja samo z namenom določiti uteži za posamezni element)
2. v standarden vprašalnik vključiti poleg ocenjevanja zadovoljstva elementov tudi ocenjevanje pomembnosti elementov (vsakokrat, ko se sprašuje po zadovoljstvu, se sprašuje tudi po pomembnosti elementov).

Ker je za merjenje zadovoljstva s prodajnimi in servisnimi storitvami značilno oziroma priporočljivo, da se izvajajo, ko je spomin še svež, poteka anketiranje običajno na mesečnem nivoju. Zato je v teh primerih bolj smiselno, da se pomembnost elementov meri enkrat letno, da na mesečnem nivoju sprašujemo le po zadovoljstvu in anketiranca ne mešamo še z ocenjevanjem pomembnosti elementov (Načini merjenja zadovoljstva, 2002).

## ***5.2. Oblikovanje vprašalnika***

Splošni napotki, ki jih je potrebno upoštevati pri sestavi vprašalnika na splošno v vseh raziskavah in ki omogočajo pridobivanje kvalitetnih informacij, so:

- upoštevanje ugotovitev iz prejšnje faze (opredelitev pomembnih dejavnikov),
- upoštevanje zahtev in želja naročnika (glede na cilje raziskave) in
- v primeru, če je raziskava vodena s strani principala, je potrebno upoštevati njihov predlagan vprašalnik.

Število vprašanj, vključenih v vprašalnik, je odvisno od razpoložljivih finančnih sredstev in ciljev naročnika raziskave. Ne glede na to pa so za merjenje zadovoljstva s prodajnimi oziroma servisnimi storitvami značilni naslednji sklopi vprašanj:

- splošno zadovoljstvo z izdelkom (vozilom)
- splošno zadovoljstvo s storitvijo
- zadovoljstvo s posameznimi elementi storitve (vprašanja, ki se nanašajo na osebje, salon, kakovost storitve...)
- priporočilo prijatelju ali znancu,

- prihodnji obisk salona, itd.

Ko sprašujemo po zadovoljstvu s posameznimi elementi storitve, je značilno, da si elementi v vprašalniku sledijo, kot si tudi dejansko sledijo v nakupnem procesu oziroma v procesu servisiranja vozila. Anketirancu so tako vprašanja bolj razumljiva in zato tudi lažje ocenjuje zadovoljstvo z njimi. Kot smo poudarili že v četrtem poglavju, pa je v splošnem pomembno, da si vprašanja sledijo v logičnem zaporedju, da se prehaja od splošnejših vprašanj h konkretnjšim, da so demografska vprašanja postavljena na koncu vprašalnika ter da so vprašanja napisana v preprostem jeziku (brez strokovnih izrazov).

Poleg zaprtih vprašanj je priporočljiva uporaba tudi odprtih vprašanj, kjer anketiranci navajajo razloge za manjše zadovoljstvo ali predloge za izboljšave.

Poleg izbire in oblikovanja vprašanj je nadalje pomembna izbira lestvice, s pomočjo katere anketiranci ocenjujejo zadovoljstvo in pomembnost s storitvijo in izdelkom. V splošnem se odloča med dvema tipoma lestvic:

1. opisne in
2. številske.

Za opisne lestvice je značilno, da so vse stopnje opisane. Primer opisne lestvice je:

- 1 – Zelo zadovoljen
- 2 – Zadovoljen
- 3 – Nezadovoljen
- 4 – Zelo nezadovoljen

Pri opisnih lestvicah je pomembno, da se anketirancu vedno prebere vse stopnje oziroma opise in se anketiranec opredeli za enega izmed naštetih odgovorov. Problem, ki se lahko pojavi pri opisnih lestvicah, je v prevajanju le-teh. Predvsem v primerih, ko moramo nek vprašalnik (ki je predlagan s strani principala in je napisan v tujem jeziku) v celoti uporabiti na našem trgu, se lahko pojavi, da prevedena lestvica v našem jeziku ni razumljiva oziroma se kategorije med seboj ne ločijo tako kot v originalni lestvici. Primer take lestvice je:

- 1 – Totaly satisfied = Popolnoma zadovoljen
- 2 – Very satisfied = Zelo zadovoljen

- 3 – Satisfied = Zadovoljen
- 4 – Unsatisfied = Nezadovoljen
- 5 – Very unsatisfied = Zelo nezadovoljen

Glede na izkušnje se je izkazalo, da anketiranci le s težka ločijo med »popolnoma zadovoljen« in »zelo zadovoljen«, prav tako pa je ta lestvica bolj zamaknjena v zadovoljen, saj 3 stopnje opisujejo zadovoljstvo, 2 pa nezadovoljstvo, kar lahko pri anketirancu povzroči nekaj več težav pri ocenjevanju zadovoljstva.

Za številске lestvice je značilno, da sta opisani le skrajni oceni. Primer številске lestvice je:

- 1 – Popolnoma nezadovoljen
- 2 –
- 3 –
- 4 –
- 5 – Popolnoma zadovoljen

Pri številskih lestvicah se anketiranca prosi, da zadovoljstvo oceni z eno od ocen (v tem primeru od 1 do 5), kjer se mu prebere opise samo skrajnih ocen (1 – popolnoma nezadovoljen in 5 – popolnoma zadovoljen). Pri uporabi številskih lestvic moramo upoštevati, da anketiranci v primerih, ko so nezadovoljni ocenijo nek dejavnik z nižjo oceno (v tem primeru 1 ali 2), ko pa so zadovoljni, ocenijo dejavnik z višjo oceno (v tem primeru 4 ali 5). Problem nastane pri prenosu lestvic iz ene države v drugo, saj na primer v Nemčiji pomeni 1 najboljši in 5 najslabši, zato je potrebno opise skrajnih ocen v teh primerih prilagoditi glede na značilnosti države.

Pri izbiri lestvice je potrebno upoštevati naslednje:

- anketirancu mora biti lestvica razumljiva,
- v primerih enotnega vprašalnika v več državah je potrebno ohranjati isto lestvico, ki omogoča primerljivost rezultatov in
- v primerih ponavljajočih merjenj so primernejše večstopenjske lestvice (vsaj pet stopenjske), ki omogočajo večje razlike med odgovori.

Z izbiro in oblikovanjem vprašanj in lestvic za ocenjevanje zadovoljstva in pomembnosti je vprašalnik sestavljen. Pred izvedbo anketiranja pa je potrebno vprašalnik tudi stestirati. To pomeni, da se z nekaj testnimi anketami preveri

razumljivost vprašanj, ali vprašalnik teče tekoče in ali anketiranci nimajo težav z ocenjevanjem pomembnosti in zadovoljstva.

### ***5.3. Oblikovanje vzorca***

Ker želimo izmeriti zadovoljstvo strank s prodajnimi oziroma servisnimi storitvami, anketiramo tiste stranke, ki so pred kratkim opravile nakup oziroma servis vozila določene znamke in bodo lahko na podlagi izkušnje ocenili svoje zadovoljstvo. Zadovoljstvo lahko ocenjujejo samo tisti, ki so dejansko obiskali prodajni oziroma servisni salon in bili prisotni pri nakupu oziroma servisu vozila. Ker bi bilo naključno iskanje teh ljudi dolgotrajno in tudi drago, je pri izvajanju tovrstnih raziskav praksa, da naročnik poskrbi za bazo strank, ki so pred kratkim kupile oziroma servisirale vozilo (njihove znamke), med katerimi se naključno izbere določeno število strank, s katerimi se opravi anketa.

Število opravljenih anket na leto je odvisno od:

- števila prodajnih oziroma servisnih salonov, za katere želi naročnik meriti zadovoljstvo,
- velikosti posameznih salonov (naročnik se lahko odloči, da bo za večje salone opravil večje število anket ali pa da bo ne glede na velikost salona število opravljenih anket za vse salone enako)
- obdobja, za katerega želimo spremljati rezultate merjenj.

### ***5.4. Izvedba merjenja***

Za izvedbo merjenja zadovoljstva se v večini primerov uporablja telefonsko anketiranje. Telefonsko anketiranje omogoča najhitrejšo zbiranje podatkov, največjo odzivnost in najboljšo raven kontrole med anketiranjem. Prav tako je naročniku omogočeno, da tudi sam posluša anketiranje in se seznanja s potekom anketiranja.

Kot sem že omenila, se priporoča anketiranje na mesečnem nivoju. To pomeni, da sprašujemo po zadovoljstvu s prodajnimi oziroma servisnimi storitvami stranke, ki so v prejšnjem mesecu obiskale salon. V tem primeru je anketirančev spomin še svež, saj je



od njegove izkušnje minilo največ en mesec. Kljub temu pa se nekateri odločajo za četrletno ali polletno merjenje, kar pomeni, da anketiranje poteka vsake 3 mesece oziroma vsake pol leta. Pri tem je potrebno opozoriti, da je analiza rezultatov neodvisna od poteka anketiranja. To pomeni, da anketiranje sicer poteka mesečno, analiza podatkov pa se lahko pripravlja na četrletnem ali polletnem nivoju, odvisno od zahtev in želja naročnika.

### ***5.5. Analiza in vrednotenje rezultatov***

Podatki se analizirajo s pomočjo ustreznih metod in računalniških programov. Zaradi relativno majhnega števila opravljenih anket za posamezni salon je analiza podatkov v večini primerov omejena na:

- frekvenčne porazdelitve posameznih odgovorov,
- računanje povprečnih ocen posameznih elementov zadovoljstva ali
- računanje indeksov zadovoljstva.

Indeks zadovoljstva vključuje tako ocene pomembnosti kot ocene zadovoljstva s posameznimi dejavniki. Posamezen dejavnik, ki ima za potrošnike večji pomen, ima pri izračunu indeksa zadovoljstva večjo utež. Na kakšen način se bo izračunaval indeks zadovoljstva je odvisno od dogovora z naročnikom in je zato lahko pri različnih podjetjih različen. V splošnem pa velja, da:

- višji kot je indeks, bolj so potrebe strank zadovoljene in obratno, nižji kot je indeks, manj so zadovoljene,
- kaže povečanje oziroma zmanjšanje stopnje zadovoljstva med obdobji ter
- kaže učinkovitost ukrepov, ki jih je podjetje uvedlo, da bi izboljšalo zadovoljstvo.

Analiza rezultatov in poročila se običajno pripravljajo na nivoju posameznega salona in na nivoju celotne znamke. Smiselni sta dve primerjavi:

- primerjava med saloni in
- primerjava s prejšnjim(i) merjenji.

V okviru analize podatkov je potrebno določiti področja, na katerih mora podjetje oziroma posamezni salon največ delati oziroma vlagati. To pa so predvsem tista

področja oziroma elementi storitve, ki so strankam najpomembnejši in so hkrati z njimi nezadovoljni.

### ***5.6. Ponavljanje merjenja***

Rezultate je potrebno primerjati s prejšnjimi merjenji in na podlagi dobljenih rezultatov postaviti cilje za prihodnost. Na koliko časa se merjenja ponavljajo, je zopet odvisno od dogovora z naročnikom. Merjenje se lahko ponavlja vsako četrletje, polletje ali pa enkrat letno.

## 6. ZAKLJUČEK

Osnovni cilj podjetja je dobiček, h kateremu veliko prispevajo zadovoljni in zvesti potrošniki. Zato je za vsako sodobno, trženjsko naravnano podjetje pomembno, da zna prisluhniti željam in potrebam ciljnega trga ter da na podlagi teh ugotovitev oblikuje ponudbo, ki lahko kar najboljše zadovolji potrebe potencialnih kupcev. Kot smo lahko ugotovili iz definicij zadovoljstva in modela zadovoljstva, na zadovoljstvo vplivajo na eni strani pričakovanja potrošnikov o izdelkih oziroma storitvah in na drugi strani dejanska kakovost izdelkov oziroma storitev, ki jo potrošniki zaznajo. Rezultat primerjave med pričakovanim in zaznanim pa je zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo, pri čemer ne smemo pozabiti, da na oblikovanje zadovoljstva vplivajo tudi psihološki dejavniki.

Podjetje lahko spremlja zadovoljstvo svojih potrošnikov na različne načine. Na eni strani si lahko s posameznimi merili na hiter in enostaven način pridobi nekaj osnovnih informacij o izdelkih oziroma storitvah in potrošnikih, na drugi strani pa ima podjetje na voljo obširnejše in bolj poglobljene metode o zadovoljstvu potrošnikov, med katerimi se najpogosteje uporabljajo raziskave merjenja zadovoljstva, ki omogočajo podlago za celovit pristop k zadovoljstvu strank oziroma potrošnikov. Merjenje zadovoljstva ima za podjetje več vrednosti, saj poudarja razumevanje odnosa med podjetjem in njegovimi strankami oziroma kupci ter ponuja boljši pregled nad tem, kako zaposleni vplivajo na njihovo zadovoljstvo. Z merjenjem zadovoljstva torej podjetje ugotovi, pri katerih izdelkih ali storitvah presega pričakovanja ali je pod pričakovanji in tako omogoči sprejem ukrepov za odpravo razkorakov med tem, kaj stranka oziroma kupec pričakuje in dobi. Podjetje mora torej najprej prepoznati kupčeve želje, potrebe in pričakovanja ter na podlagi teh ugotovitev oblikovati svojo ponudbo. Za uspešno ugotavljanje stanja na trgu oz. zadovoljstva svojih potrošnikov mora imeti podjetje učinkovit ter reden sistem poročanja rezultatov merjenj.

Pri merjenju zadovoljstva zato ni pomembno le to, da podjetje ugotovi, ali so stranke zadovoljne ali ne, temveč tudi to, ali bodo potrošniki po uporabi izdelka oziroma storitve ponovili nakup in ostali zvesti ali ne. Če pa bo stranka (p)ostala zvesta podjetju, je v največji meri odvisno od splošnega zadovoljstva z izdelkom oziroma storitvijo

podjetja in od možnih alternativ/substitutov. Zato je merjenje zadovoljstva pomembno tako za trenutno oceno podjetja kot tudi za zdravo prihodnost.

Problem, s katerim se podjetje srečuje pri raziskovanju zadovoljstva svojih strank je v tem, da težko ugotovi, zakaj izgublja svoje stranke, saj se večina strank ne pritoži, temveč enostavno odidejo h konkurenci. Zato podjetje težko vzpostavi stik s temi strankami, ki pa »nosijo« za podjetje pomembne informacije o vzrokih za nezadovoljstvo. Eden izmed načinov, s katerim lahko podjetje pride do teh strank, so pritožbe, vendar pa podjetja ne smejo imeti pritožb za merilo zadovoljstva kupcev, saj se pritoži le nekaj odstotkov potrošnikov, ki so bili z izdelkom oziroma storitvijo nezadovoljni. Zato so pomembne raziskave merjenja zadovoljstva, ki podjetju zagotavlja informacije o zadovoljstvu oziroma nezadovoljstvu potrošnikov in vzrokih za nezadovoljstvo. Če rezultati raziskav merjenja zadovoljstva ne prinašajo koristi, to pomeni, da jih podjetje ne izvaja pravilno. Za pridobitev čim kakovostnejših in uporabnih rezultatov, ki jih podjetje lahko uporabi kot podlago za poslovne odločitve, je primeren celovit pristop k spremljanju zadovoljstva strank oziroma potrošnikov, s katerim se ne le spremlja, temveč tudi izboljšuje njihovo zadovoljstvo. Ta pristop obsega naslednje faze:

- spoznavanje pogleda na zadovoljstvo strank/potrošnikov s strani zaposlenih in uporaba internih virov o zadovoljstvu strank/potrošnikov
- spoznavanje pogleda na zadovoljstvo strank/potrošnikov s storitvami/izdelki,
- oblikovanje vprašalnika za kvantitativno merjenje zadovoljstva na podlagi notranjih in zunanjih informacij (zaposleni, stranke/potrošniki),
- oblikovanje vzorca,
- izvedba merjenja,
- analiza in vrednotenje rezultatov,
- predstavitev rezultatov zaposlenim,
- delavnice v podjetju, svetovanje,
- uvajanje novih marketinških dejavnosti,
- preverjanje uspešnosti novih dejavnosti,
- ponavljanje merjenja zadovoljstva.

Glavni problem pri izvajanju raziskav merjenja zadovoljstva je, da so te raziskave pogosto razumljene kot nekaj samo po sebi umevnega, ki se izvajajo po zdravi pameti in jih lahko izvaja kdorkoli, kar pa pogosto vodi do neveljavnih in neuporabnih rezultatov.

Preden se poda v merjenje zadovoljstva, se mora podjetje zato prepričati, da:

- oblikuje in preveri način, s katerim bo meril zadovoljstvo (mora se prepričati, da bo res prišlo do informacij, ki jih potrebuje),
- vključi in izobrazi osebje, ki ima stik s strankami,
- sprejme ustrezne odločitve in akcije glede na odziv strank oziroma glede na rezultate raziskave.

## 7. LITERATURA

1. Anderson Eugene W. in Fornell Claes: A Customer Satisfaction Research Prospectus v Roland T. Rust in Richard L. Oliver: Service Quality: New Directions in Theory and Practice. London: Sage, 1994, str. 241-268.
2. Anderson E.W., Fornell C., Lehman D.R.: Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings fom Sweeden. Journal of Marketing, New York, 58 (1994), July, str. 53-66.
3. Damjan Janez, Možina Stane: Obnašanje potrošnikov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 248 str.
4. Giese, Joan L. and Joseph A. Cote: Defining Consumer Satisfaction. Academy of Marketing Science Review, Vancouver, 2000.
5. Halstead Diane: The Use of Comparison Standards in Customer Satisfaction Research and Management: A Review and Proposed Typology. Journal of Marketing Theory and Practice, Summer 1999, str. 13-26.
6. Horovitz Jacques, Panak Mishele Jurgens (prevod Boris Verbič): Za popolno kupčevo zadovoljstvo, nauki iz petdesetih podjetij z vrhunsko kakovostjo storitev. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997, 264 str.
7. Jones Thomas O., Sasser W. Earl Jr.: Why Satisfied Customers Defect. Harvard Business Review, Boston, 73, 1995, nov.– dec., str. 88–99.
8. Kotler Philp: Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
9. Lien-Ti Bei, Yu-Ching Ciao: An integrated model for the effects of perceived product, perceived service quality, and perceived price fairness on consumer satisfaction

and loyalty. 10. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Volume 14, 2001, str. 125-140.

11. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS, 1993, 166 str.

12. Magi Anne: *Store Loyalty*. Stockholm: Stockholm School of Economics, 1999. 197 str.

13. Mohorič Petra: *Analiza zadovoljstva obiskovalcev knjigarne Konzorcij*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004, 50 str.

14. Neal D. William: *Satisfaction is nice, but value drives loyalty*. *Marketing Research*, Chicago, 1999, pomlad, str. 20–23.

15. Oliver Richard L.: *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: The McGraw-Hill Companies, 1997. 432 str.

16. Palmer Adrian: *Principles of Services Marketing*. Second edition. Cambridge: McGraw-Hill Publishing Company, 1998, str. 106-124.

17. Potočnik Vekoslav: *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 229 str.

18. Reichheld Frederick F.: *Learning from Customer Defections*. *Harvard Business Review*, March-April 1996, str. 56-69.

19. Rojšek Iča: *Metode tržnega raziskovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996, 85 str.

20. Štefančič Pavlovič Tadeja: *Zadovoljstvo potrošnikov kot osnova za uspešno poslovanje podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 98 str.

21. Ule Mirjana: *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1997. 510 str.

22. Ule Mirjana, Kline Miro: Psihologija tržnega komuniciranja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1996. 267 str.

23. Urbančič Darja: Zadovoljstvo kupcev z Mercatorjevimi tehničnimi prodajalnami. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 47 str.

## 8. VIRI

1. Gfk Gral Iteo: Zadovoljstvo potrošnikov.

([http://www.graliteo.si/2\\_1\\_zadov\\_potr.php](http://www.graliteo.si/2_1_zadov_potr.php), 8.3.2004)

2. Interno gradivo podjetja GfkGral iteo, d.o.o.: Načini merjenja zadovoljstva, 2002.

3. Kavran Tanja: Najdražje so nove stranke. ITEO relacije. Julij 1999.

([http://www.graliteo.si/4\\_2\\_lclank.php?cid=91](http://www.graliteo.si/4_2_lclank.php?cid=91), 3.5.2004)

4. Kavran Tanja: Kažipot do zadovoljnega kupca. Zbornik 6. Marketinške konference. 2001.

([http://www.graliteo.si/4\\_2\\_lclank.php?cid=241](http://www.graliteo.si/4_2_lclank.php?cid=241), 3.5.2004)

5. Kostanjšek Eva, Batagelj zenel: Nekateri vidiki merjenja zadovoljstva potrošnikov.

4. Marketinška konferenca, Portorož

(<http://www.cati.si/papers/ekconf0001.html>), 13.12.2003.

6. Tavčar Rudi: Se splača investirati v zadovoljstvo kupcev? Gral-Iteo e-novice. November 2003.

([http://www.graliteo.si/4\\_2\\_lclank.php?cid=868](http://www.graliteo.si/4_2_lclank.php?cid=868), 3.5.2004)