

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

KATARINA MAITI BELTRAM

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

**ZADOVOLJSTVO ODJEMALCEV V IZBRANEM
PODJETJU**

Katarina Maiti Beltram

Koper, 2012

Mentor: doc. dr. Zlatka Meško Štok

POVZETEK

V zadnjem času je v sodobnem poslovanju med podjetji ena najpomembnejših stvari zadovoljstvo odjemalcev. Osrednji del projektne naloge zajema pomen mednarodnega in medorganizacijskega trženja, pomen zadovoljstva odjemalcev in dejavnikov, ki vplivajo na raven zadovoljstva ter metode, s katerimi se zadovoljstvo meri. V empiričnem delu je predstavljeno podjetje Iskra Avtoelektrika, d. d., katero se ukvarja s proizvodnjo zaganjalnikov, generatorjev, električnih pogonskih sistemov, mehatronskih sistemov in delov za avtomobilsko, logistično in drugo industrijo. Z metodo anketiranja je raziskana raven zadovoljstva odjemalcev pri nakupu v omenjenem podjetju.

Ključne besede: podjetje, odjemalci, zadovoljstvo, merjenje zadovoljstva, prodajno osebje, mednarodno trženje, medorganizacijsko trženje, raziskava.

SUMMARY

Customer satisfaction is the most important feature in today's business relationship between companies. The central part of my project work includes the importance of international and inter organizational marketing, the importance of customer satisfaction and the factors affecting the level of satisfaction and the methods by which the satisfaction degree. The empirical part of the work presents the company Iskra Avtoelektrika which the major part of the production is focused in the manufacture of starter motors, generators, electric drive systems, mechatronic systems and components for the automotive, logistics and other industries. The survey method was used to investigate the levels of customer satisfaction in the purchase part of the same company.

Key words: organization, customers, satisfaction, measurement satisfaction, sales staff, international marketing, inter organizational marketing, research.

UDK: 658.89(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Mednarodno trženje	4
3	Trženje na medorganizacijskih trgih	6
3.1	Medorganizacijski trgi in njihove značilnosti	6
3.1.1	Značilnosti nakupnega procesa na medorganizacijskem trgu	7
3.1.2	Značilnosti odjemalcev na medorganizacijskem trgu	9
3.1.3	Značilnosti izdelkov na medorganizacijskem trgu	10
3.2	Trženje na podlagi odnosov	11
4	Trženjski splet v medorganizacijskem trženju	13
4.1	Izdelek	13
4.2	Cena	14
4.3	Tržna pot	15
5	Zadovoljstvo odjemalcev	17
5.1	Opredelitev celostnega zadovoljstva odjemalcev	17
5.2	Merjenje zadovoljstva odjemalcev	19
5.3	Zvestoba odjemalcev	20
6	Predstavitev podjetja Iskra Avtoelektrika, d. d.	23
7	Raziskava zadovoljstva odjemalcev v podjetju Iskra Avtoelektrika, d. d.	25
7.1	Anketa o zadovoljstvu odjemalcev	25
7.2	Interpretacija rezultatov ankete in ugotovitve	25
7.2.1	Kupci enote Avtoelektrika	26
7.2.2	Kupci enote Pogonski sistemi	28
7.2.3	Kupci enote Mehatronika	29
7.2.4	Kupci enote Druga vgradnja	31
8	Sklep	35
	Literatura	37
	Viri	38
	Priloge	39

SLIKE

Slika 1:	Poglavitni vplivi na nakupno vedenje organizacij	9
Slika 2:	Klasifikacija blaga na medorganizacijskem trgu.....	10
Slika 3:	Tržne poti na medorganizacijskem trgu	15
Slika 4:	Porabnikova zaznava kakovosti in porabnikovo zadovoljstvo.....	18
Slika 5:	Model zvestobe odjemalcev	21
Slika 6:	Skupna ocena zadovoljstva kupcev Iskre Avtoelektrike, d. d.	26
Slika 7:	Ocena Iskre Avtoelektrike, d. d. – povprečje po letih.....	26
Slika 8:	Ocena posameznih postavk kupcev enote Avtoelektrika	27
Slika 9:	Ocena pomembnosti posameznih postavk za kupce enote Avtoelektrika.....	27
Slika 10:	Ocena posameznih postavk kupcev enote Pogonski sistemi.....	28
Slika 11:	Ocena pomembnosti posameznih postavk za kupce enote Pogonski sistemi	29
Slika 12:	Ocena posameznih postavk kupcev enote Mehatronika.....	30
Slika 13:	Ocena pomembnosti posameznih postavk za kupce enote Mehatronika	30
Slika 14:	Ocena zadovoljstva kupcev enote Druga vgradnja	31
Slika 15:	Ocena prodajnega osebja enote Druga vgradnja	32
Slika 16:	Ocena izdelkov enote Druga vgradnja	32
Slika 17:	Ocena nabavnega procesa enote Druga vgradnja.....	33
Slika 18:	Ocena poprodajnih aktivnosti za enoto Druga vgradnja	33
Slika 19:	Primerjava s konkurenco	34

PREGLEDNICE

Preglednica 1:	Primer analize dobavitelja.....	8
Preglednica 2:	Razlike med transakcijskim in interakcijskim trženjem	12
Preglednica 3:	Struktura vzorca	25

1 UVOD

Managerji in drugi zaposleni vedno izraziteje spoznavajo, da je dolgoročno preživetje vsake organizacije odvisno od njene celovite sposobnosti in zmožnosti zadovoljiti povpraševanje kupcev oziroma odjemalcev bolj od drugih (Meško Štok 2011, 1).

Vsaka organizacija, naj bo majhna ali velika, mora imeti razlog za svoj obstoj. Temu pravimo tudi organizacijsko poslanstvo. Najpomembnejše poslanstvo za vsako podjetje je, da zadovolji svoje odjemalce – kupce (Potočnik 2006, 20). Zadovoljevanje odjemalcev je prednostna naloga, ki se kaže predvsem v proizvodnji in prodaji proizvodov v želeni kvaliteti. V preteklosti je bilo trženje usmerjeno k uspešnemu izvajanju transakcij, danes pa je vse bolj usmerjeno k ustvarjanju trajnih odnosov z odjemalci. Torej, če hoče podjetje, da se vloženi stroški in energija povrnejo v obliki dobička, oziroma, kar je še bolj pomembno v obliki zvestih in zadovoljnih odjemalcev, mora vložiti veliko energije ter izkoristiti izkušnje drugih podjetij. S tem pridobi in obdrži zadovoljne odjemalce, saj so ti na medorganizacijskem trgu temeljno vodilo naloge, in kar je najpomembnejše, lastnina podjetja.

Ocena zadovoljstva odjemalcev je velik indikator konkurenčnosti podjetja. Danes vsako uspešno podjetje vlaga izjemne napore v zadovoljevanje odjemalcev tako, da nenehno ocenjuje njihove potrebe. Tekma v premagovanju konkurence v zadovoljevanju odjemalcev je močan poslovni cilj, zato ker je zadovoljstvo odjemalcev močan vsesplošni pokazatelj (in ne cilj), kako odjemalci ocenjujejo delovanje podjetja. Zadovoljstvo je eden od najbolj želenih izidov odnosa med podjetjem in odjemalcem. Zadovoljni odjemalci so za podjetje kandidati za ponovne nakupe in za širjenje pozitivnih informacij. Za odjemalca pa takšna izkušnja pomeni, da mu podjetje »ustreza« in se lahko k njemu vrača (Musek Lešnik 2008, 23).

Podjetja se danes skušajo čim bolj prilagoditi potrebam odjemalcev, zato nista več toliko pomembna cena in kakovost izdelkov. Zadnje raziskave kažejo, da so ključni dejavniki pri tem zanesljivost, zaupanje, osebni odnosi itd. Organizacije so izpostavljene vse bolj konkurenčnemu poslovnemu okolju. Ohranjanje obstoječih kupcev ter merjenje in obvladovanje njihovega zadovoljstva je zato pogoj dolgoročnega obstoja organizacij. Obstoječe kupce bomo lahko zadržali le, če bodo zadovoljni z našimi izdelki ali storitvami. Pridobivanje novih odjemalcev je pogosto težavno in tudi znatno dražje kot ohranjanje obstoječih.

V zadnjih dveh desetletjih je postalo merjenje zadovoljstva odjemalcev vedno bolj pogosto. Danes predstavlja merjenje zadovoljstva odjemalcev – kupcev na končnih porabniških trgih glavni prihodek za večino raziskovalnih podjetij in ključnega pomena pri zagotavljanju konkurenčnih prednosti. Zadovoljstvo odjemalcev – kupcev prevzema vlogo v »novi« usmeritvi trženja. Tudi trženjski raziskovalci vidijo v zadovoljstvu odjemalcev močan napovedovalni element zvestobe odjemalcev, ponovnega nakupa itd. (Eggert in Ulaga 2002,

107–108). Iz zgoraj navedenega ugotovimo, da je vloga zadovoljnega kupca ključnega pomena za uspeh in bodočnost podjetja, saj je zelo zadovoljen kupec hkrati zelo dober kupec. Glede na vsebino, ki je predstavljena v nalogi, so zastavljene naslednje hipoteze:

- H1: Zaposleni razumejo pomen zadovoljstva odjemalcev in pristopov njihovega merjenja.
- H2: Podjetje je tržno usmerjeno in se zadostno trudi za ohranitev zvestih kupcev z nenehnim spremljanjem zadovoljstva ter ponavljajočim se merjenjem.

Namen diplomske naloge je ugotoviti zadovoljstvo odjemalcev v obravnavanem podjetju.

Cilji diplomske naloge so:

- opredeliti značilnosti mednarodnega in medorganizacijskega trženja;
- proučiti dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje zadovoljstva odjemalcev na medorganizacijskih trgih in tako analizirati dejansko stopnjo zadovoljstva odjemalcev v podjetju Iskra Avtoelektrika, d. d.;
- ugotoviti, kako posamezni elementi, kot so cena, izdelek, tržne poti, vplivajo na končno zadovoljstvo s podjetjem;
- izvesti raziskavo.

Pri pripravi diplomske naloge bom uporabila literaturo, ki je navedena v seznamu literature, internetne vire, interno gradivo in objavljena letna poročila izbranega podjetja. Pri uporabi literature in virov se bom omejila na posredne podatke, ki so že zapisani. Tako bi med uporabljeno primarno literaturo in vire uvrstila letna poročila in interna gradiva, med sekundarno pa ostalo literaturo in vire kot na primer učbenike.

V empiričnem delu naloge bom uporabila metodo empirične raziskave. Kot metodo dela smo uporabili že obstoječo anketo, ki je bila posredovana v začetku februarja 117 aktivnim kupcem iz 20 različnih držav po elektronski pošti. Anketa je bila izvedena ločeno za kupce enote Prva vgradnja (Avtoelektrika, Pogonski sistemi in Mehatronika) na osnovi vprašalnika P-4 'Ugotavljanje zadovoljstva kupcev enote Prva vgradnja' in za kupce enote Druga vgradnja na osnovi vprašalnika P-5 'Ugotavljanje zadovoljstva kupcev enote Druga vgradnja'. V enoti Prva vgradnja je bila izvedena anketa za celotni program, ki je predmet obravnave pri določenem kupcu, v enoti Druga vgradnja pa je bila izvedena anketa za vse programe. Za kupce enote Prva vgradnja je anketni vprašalnik sestavljen iz dveh strukturiranih vprašanj in štirih vprašanj odprtega tipa, medtem ko je za kupce enote Druga vgradnja vprašalnik sestavljen iz petih strukturiranih vprašanj. Opravili smo splošno analizo o zadovoljstvu odjemalcev posameznih enot Iskra Avtoelektrika, d. d. (kupcev enote Prva vgradnja in kupcev enote druga vgradnja) za leto 2010 v primerjavi s konkurenco. Rezultate smo obdelali grafično in tabelarno.

V diplomski nalogi smo predstavili naslednje predpostavke:

- Iskra Avtoelektrika, d.d. je ena največjih slovenskih industrijskih družb, ki se pospešeno vključuje v globalizacijske tokove.
- Potrebe kupcev si prizadeva zadovoljevati z visoko stopnjo znanja in s pripravljenostjo nuditi dobre partnerske odnose ter ne nazadnje dobre storitve.
- Za trženje proizvodov Iskre Avtoelektrike, d.d. je značilno, da je to medorganizacijsko trženje (business to business marketing).
- Podjetje so ustanovile trgovinske družbe v državah, kjer je tržni potencial največji in najperspektivnejši. V državah, v katerih nima razvite lastne distribucijske mreže, je trženje organizirano preko pooblaščenih uvoznikov oz. distributerjev, s katerimi Iskra neposredno trguje.
- Trženje do kupcev v prvo vgradnjo (odjemalec je proizvajalec) poteka direktno, neposredno iz matičnega podjetja, medtem ko prodaja v drugo vgradnjo (odjemalec je trgovec) predstavlja lokalno trženje na posameznih tržiščih in se izvaja preko zunanjih odvisnih družb, katerih lastnik je Iskra Avtoelektrika, d.d. in preko neodvisnih distributerjev.

Upoštevali smo naslednje omejitve:

- Raziskavo smo izvedli samo v obravnavani organizaciji in zato ugotovitev ne moremo posploševati na celotno gospodarstvo.
- V raziskavo smo vključili samo kupce, ki sodelujejo s podjetjem že vrsto let.
- Menimo, da odgovori kupcev morda ne bodo povsem odkriti, saj anonimnost ni bila zagotovljena. Anketne vprašalnike o zadovoljstvu kupcev so namreč pošiljale kontaktne osebe v prodaji.
- Analizirali smo samo stanje za leto 2010.

2 MEDNARODNO TRŽENJE

Globalizacija je hiter, nepovraten, naporen in kompleksen proces, ki vedno bolj ločuje zmagovalce od poražencev, vendar jih hkrati tudi nagrajuje za svoje uspehe, tržno usmerjeno delovanje in izkoriščanje poslovnih priložnosti in izzivov v svojo prid. V sodobnem svetu velja, da so spremembe značilnost dnevnega poslovanja podjetij. Tako v svetovnem merilu uspevajo le tista podjetja, ki imajo jasno načrtane strategije svojega poslovnega razvoja in jih dosledno izvajajo, se trudijo biti vsak dan boljša v svojem delovanju, so hitra v vseh delovnih procesih, dajejo največji poudarek inventivnosti, inovativnosti in tržni usmeritvi s spoštovanjem kupcev kot eni od največjih vrednot podjetja ter so izrazito usmerjena v globalni tržni prostor.

Podjetja navadno najprej delujejo na domačem trgu in šele nato se sčasoma odločajo za poslovanje v tujini. Zato lahko rečemo, da se mednarodno trženje razvija postopoma. Pod pojmom mednarodno trženje so v preteklosti razumeli kot oglaševanje in pospeševanje prodaje, danes pa se je ta pojem precej razširil. V mnogih podjetjih ima mednarodno trženje celo prevladujočo funkcijo.

Opredelitev pojma mednarodno trženje sega globoko v preteklost. Že takrat so se pojavljale težave z neenotnostjo in različnostjo pojmovanja mednarodnega trženja (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 17).

Bistvo mednarodnega trženja je torej delovanje na tujih tržiščih. Danes pa za definiranje mednarodnega trženja ni več bistveno področje delovanje, temveč način delovanja. Zato lahko mednarodno trženje uporabljajo tudi lokalna podjetja na nacionalnih tržiščih, kajti fizično gibanje dobrin preko nacionalnih meja ni več odločujoči dejavnik v sodobnem poslovnem svetu. Mednarodno trženje je tako lahko izvozno, policentrično, regiocentrično ali globalno. Ravno zaradi tega obstajajo v teoriji mednarodnega trženja različni koncepti, taktike, strategije in politike trženja.

Mednarodno trženje se ukvarja predvsem s trženjskim vidikom tujih trgov, to je s poznavanjem trgov (kupcev in odjemalcev), trženjskimi in tržnimi raziskavami itd. (Makovec Brenčič idr. 2009, 12).

V mednarodnem trženju praviloma velja geslo, da toliko standardizacije, kolikor je možno, in toliko diferenciacije, kolikor je potrebno. Gre za vprašanje, do kakšne mere mora podjetje, glede na dinamiko in razvoj mednarodnih trgov ter visoko diferenciranost potreb porabnikov, standardizirati oz. diferencirati sestavine trženjskega spleta (Hrastelj in Makovec Brenčič 2005, 20).

Ješovnik (2001, 4) definira mednarodno trženje kot koordinirano implementiranje tržnih aktivnosti v več kot eni državi in ima za cilj menjavo, ki zadovoljuje cilje posameznikov,

organizacij in družbe v celoti. Temeljna razlika med lokalnim in mednarodnim trženjem je predvsem v tržnem okolju, ki je veliko bolj kompleksno in manj prilagodljivo, ko delujemo na mednarodnem trgu.

Jurše (1999, 9) meni, da je mednarodno trženje tisti mehanizem, ki zagotavlja posameznikom in organizacijam izdelke in storitve, ki jih želijo ali potrebujejo. Tako imajo podjetja na razpolago dve možnosti za doseganje kontinuirane rasti, in sicer širitev aktivnosti na nova tržišča v drugih državah ali pa razvoj dodatnih izdelkov za prodajo na lokalnem tržišču.

Iz zgoraj navedenih definicij lahko razberemo dve glavni načeli mednarodnega trženja. To sta »zadovoljstvo« in »menjava«.

Domače, nacionalne dejavnike poslovanja je potrebno uskladiti s potrebami mednarodnega poslovanja ter preoblikovati zavest in kulturo mednarodnega trženja. Danes so uspešna in tržno učinkovita le tista podjetja in države, ki v svoje strategije, politike in sisteme vključujejo merila svetovnega gospodarstva. Zato je treba mednarodno trženje jemati kot nujen izziv za rast in razvoj podjetij ter gospodarstev (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 23).

3 TRŽENJE NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH

Medorganizacijski trgi niso sestavljeni iz velikega števila posamezno nepomembnih odjemalcev. Prav tako niso sestavljeni le iz delovanja ponudnikov, ki sestavljajo trženjski splet in ga usmerijo proti skupini pasivnih odjemalcev, katerih edina reakcija je, da kupijo ali ne kupijo ponujenega izdelka ali storitve. Medorganizacijski trg predstavlja del celotnega trga, ki ga sestavljajo posamezniki, podjetja in druge organizacije, ki kupujejo izdelke za preprodajo, predelavo ali pa poslovno uporabo. Medorganizacijsko trženje (*business-to-business marketing*) se nanaša predvsem na trženje izdelkov med organizacijami in ne končnim uporabnikom (Potočnik 2006, 122).

3.1 Medorganizacijski trgi in njihove značilnosti

Na medorganizacijskem trgu sodelujejo organizacije, ki kupujejo blago in storitev z namenom, da jih bodo uporabile v proizvodnji drugih izdelkov ali storitev, ki jih nato prodajo, dajejo v najem ali pa dobavljajo naprej (Kotler 2004, 216).

Glavna značilnost medorganizacijskih trgov je, da se od končnih porabniških trgov razlikujejo v naravi trga, vrsti povpraševanja, odnosu med dobaviteljem in kupcev, nakupnega vedenja, vplivu okolja ter trženjski strategiji (Hutt in Speh 2007, 12–13).

V nadaljevanju bom povzela še druge značilnosti teh trgov, ki jih navajajo različni avtorji (Kotler 1996, 206–207; Hrastelj in Makovec Brenčič 2005, 94):

- *Manjše število kupcev.* Tržnik na medorganizacijskem trgu se navadno ukvarja z manj kupci kot pa tržnik na porabniškem trgu. Kar pomeni, da ob izgubi samo enega kupca hudo prizadenemo celotno poslovanje.
- *Večji kupci.* Običajno je na medorganizacijskih trgih značilna visoka koncentracija kupcev, kar pomeni, da je majhno število kupcev udeleženih pri večini nakupov.
- *Tesni odnosi med dobaviteljem in odjemalcem.* Zaradi pomembnosti in moči kupcev so odnosi med dobavitelji in odjemalci na medorganizacijskih trgih zelo tesni. Dobavitelji se tako pogosto prilagajajo odjemalčevim zahtevam in željam z namenom podpisa pogodbe.
- *Geografska osredotočenost kupcev.* Značilno je, da se večina podjetij, ki mednarodno trženjsko rastejo, osredotoča na ustrezna geografska območja. Geografska osredotočenost proizvajalcev omogoča zmanjševanje stroškov.
- *Izpeljano povpraševanje.* Povpraševanje odjemalcev je odvisno tudi od njihovih pričakovanj glede povpraševanja po njihovih izdelkih. Torej morajo obseg svojih nakupov prilagoditi povpraševanju na svojih prodajnih trgih (Bingham in Raffield 1990). Kar pomeni, da ponudniki morajo na medorganizacijskih trgih pri oblikovanju svoje ponudbe upoštevati tudi obseg povpraševanja na prodajnih trgih svojih odjemalcev (Gouillart in Sturdivant 1994, 117–121).

- *Neprožno povpraševanje.* Spremembe cen na celotno povpraševanje po medorganizacijskih izdelkih in storitvah so v povprečju manj elastične kot v končnem porabniškem trženju prav zaradi posebnosti nakupovalnega procesa in velikokrat visoke stopnje odvisnosti povpraševanja po ustreznih izdelkih in storitvah ali majhnem številu ponudnikov (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 337).
- *Nestalno povpraševanje.* Mnogo medorganizacijskih tržnikov se je zaradi nestalnega povpraševanja odločilo za diverzifikacijo izdelkov in trgov z namenom doseči večje ravnotežje v celotnem poslovnem ciklusu.
- *Strokovno kupovanje.* Ker blago kupujejo usposobljeni nabavni zastopniki, morajo medorganizacijski tržniki poskrbeti za ustrezne tehnične podatke o svojih izdelkih in hkrati dobro poznati konkurenčne.
- *Več dejavnikov vplivanja na nakup.* Pomeni, da na nakup na medorganizacijskem trgu vpliva več ljudi kot pa na porabniških trgih. Medorganizacijski tržniki morajo pri prodaji usposobljenim kupcem uporabiti usposobljene prodajne zastopnike oziroma skupine.
- *Neposredno kupovanje.* Na medorganizacijskih trgih prevladuje večinoma neposredna distribucija od ponudnika do odjemalca, ki ne vključuje posrednika. Neposredna distribucija na medorganizacijskih trgih vključuje manj ravni kot tiste na porabniških trgih, to pa omogoča tesnejše sodelovanje.
- *Vzajemnost.* Organizacijski odjemalci pogosto izbirajo dobavitelje, ki so hkrati njihovi kupci (Kotler 2004, 219).
- *Zakup (lizing).* Številni organizacijski odjemalci vzamejo opremo v zakup, namesto da bi jo kupili.

3.1.1 Značilnosti nakupnega procesa na medorganizacijskem trgu

Kotler (2004, 228–234) nakupni proces razdeli v osem stopenj, in sicer:

- *Prepoznavanje problema.* Nekdo v podjetju prepozna problem ali potrebo in s tem se začne nakupni postopek (npr. podjetje se odloči razviti nov izdelek in s tem potrebuje novo opremo in materiale).
- *Opredelitev potrebe.* V tej stopnji kupec določi splošne značilnosti izdelka in potrebno količino.
- *Specifikacija izdelka.* Organizacija opredeli tehnične lastnosti izdelka tako, da določi tim inženirjev za analizo vrednosti izdelka. Analiza vrednosti izdelka je pristop k zmanjševanju stroškov.
- *Iskanje dobavitelja.* Na tej stopnji skuša odjemalec določiti najustreznejšega dobavitelja, tako da si pomaga s poslovnimi imeniki, priporočili drugih podjetji, spremljanjem oglasov in obiskovanjem poslovnih sejmov.
- *Zbiranje ponudb.* Kupec povabi izbrane dobavitelje, da predložijo svoje ponudbe. Če gre za dražji oziroma zahtevnejši izdelek, morajo dobavitelji podati natančno pisno ponudbo.

Ko kupec opravi ocenitev vseh ponudb, povabi ustrezne dobavitelje na formalno predstavitev.

- *Izbira dobavitelja.* Kupec v tej stopnji opredeli značilnosti želenega dobavitelja in določi njegovo sorazmerno pomembnost. Na podlagi teh podatkov oceni dobavitelje in izbere najboljše. Pri tem največkrat uporabi model vrednotenja dobavitelja, ki je prikazan v preglednici 1.
- *Določitev izvedbe naročila.* Po dokončni izbiri dobavitelja kupec določi končno naročilo in s tem določi tehnične značilnosti, potrebno količino, predvideni čas dobave, politiko vračila, garancije in ostalo.
- *Ocena poslovanja z dobaviteljem.* Občasno kupec opravi oceno poslovanja z izbranim dobaviteljem. Na podlagi ocene, ki jo pridobi z določenimi metodami, nadaljuje sodelovanje z njim, lahko pa tudi prekine oziroma zahteva prilagoditev.

Preglednica 1: Primer analize dobavitelja

Lastnosti	Pomembnost uteži	Ocenjevalna lestvica			
		Slab (1)	Zadovoljiv (2)	Dober (3)	Odličen (4)
Cena	0,3				X
Ugled dobavitelja	0,2			X	
Zanesljivost izdelka	0,3				X
Zanesljivost storitev	0,1		X		
Prožnost dobavitelja	0,1			X	
Skupna ocena: $0,30 (4) + 0,20 (3) + 0,30 (4) + 0,10 (2) + 0,10 (3) = 3,5$					

Vir: Kotler 2004, 231.

Poglavitne vrste nakupnih položajev, ki jih imajo odjemalci na medorganizacijskih trgih, so (Kotler 2004, 219):

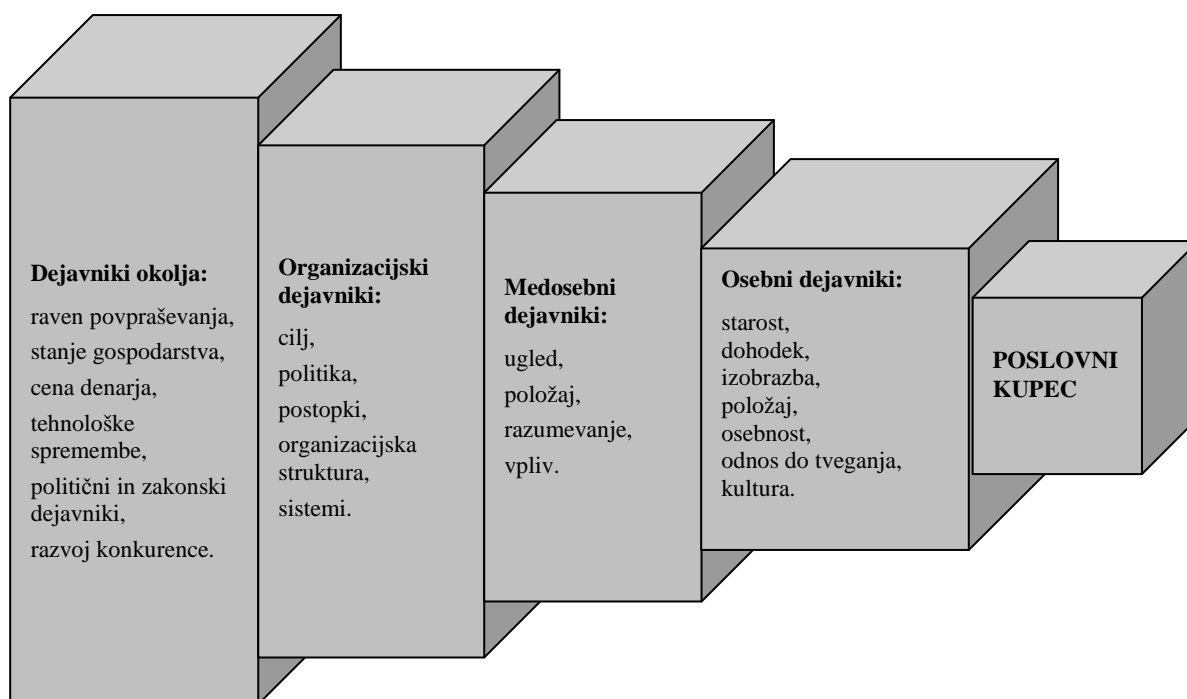
- *Takojšnji, ponovni (ali rutinski) nakup* – govorimo takrat, ko nabavni oddelek rutinsko ponovno naroča blago iz seznama potrjenih dobaviteljev.
- *Prilagojen ponovni nakup* – govorimo takrat, ko kupec želi spremeniti lastnosti izdelka, cene, dobavne zahteve ali druge pogoje nakupa.
- *Prvi (novi) nakup* – je takrat, ko odjemalec prvič kupuje izdelek/storitev in je od višine cene in tveganja pri nakupu odvisno število udeležencev pri procesu odločanja o nakupu.

Na medorganizacijske odjemalce vplivajo različni dejavniki pri sprejemanju nakupnih odločitev, ki so ponazorjene na sliki 1. Kotler (1996, 210–211) navaja štiri skupine dejavnikov:

- *Dejavniki okolja.* Na medorganizacijske nakupe zelo vplivajo dejavniki v obstoječem in pričakovanem gospodarskem okolju kot na primer stanje gospodarstva, primarno

povpraševanje in cena denarja. Dodaten vpliv imajo še tehnološke, politične in konkurenčne spremembe v okolju.

- *Organizacijski dejavniki.* Vsaka organizacija, ki nastopa na medorganizacijskem trgu kot kupec, ima drugačne cilje, politiko, postopke, organizacijsko strukturo in sistem.
- *Medosebni dejavniki.* V nakupnem središču ima vsak udeleženec svoje interese, ugled, položaj in vpliv.
- *Osebni dejavniki.* V nakupnem postopku ima vsak udeleženec svoje zaznave, nagnjenja, na katere vplivajo starost, dohodek, izobrazba, položaj, osebnost, odnos do tveganja in kultura.



Slika 1: Poglavitni vplivi na nakupno vedenje organizacij

Vir: Kotler 1996, 211.

3.1.2 Značilnosti odjemalcev na medorganizacijskem trgu

Hutt in Speh (2007, 32–56) med organizacijske odjemalce prištevata:

- podjetja, med katera spadajo proizvajalci, kateri predstavljajo največji delež, gradbena podjetja, storitvena podjetja, transportna podjetja in preprodajalci;
- institucije, kot so šole, univerze, zdravstvene organizacije;
- vladne organizacije, katere uporabljajo dve vrsti nakupnih strategij, in sicer formalni oglaševalski pristop za standardizirane izdelke in pogodbe na osnovi pogajanj za posebne zahteve.

Medorganizacijski odjemalci ne kupujejo izdelkov in storitev za osebno porabo ali uporabo, temveč, da bi ustvarili dobiček, zmanjšali proizvodne stroške ali zadostili družbenim oziroma zakonskim obveznostim (Kotler 1996, 213).

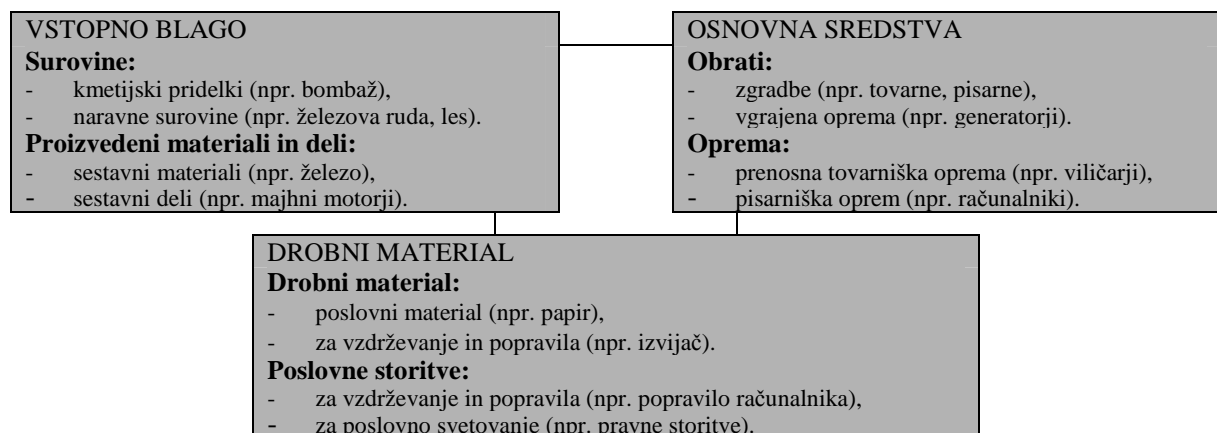
Nadalje pa opisuje vloge, ki jih ima skupina posameznikov, ki sestavlja enoto za odločanje oziroma nakupno središče (Kotler 1996, 209–210):

- *Pobudniki* so običajno osebe (uporabniki ali drugi člani organizacije), ki zahtevajo nakup.
- *Uporabniki* so osebe, ki večkrat predlagajo nakup in sodelujejo pri opredelitvi značilnosti posameznega izdelka, ker bodo izdelek ali storitev uporabljale.
- *Vplivneži* so osebe, ki priskrbijo informacije ali določijo značilnosti izdelka; običajno je to tehnični oddelek, lahko pa tudi zunanji svetovalci.
- *Odločevalci* dejansko sprejmejo odločitev o nakupu.
- *Potrjevalci* so osebe, ki odobrijo predlagane dejavnosti odločevalcev in nakupovalcev.
- *Nakupovalci*. To so osebe, ki imajo pooblastila za izbor dobaviteljev in ki izpeljejo nakup.
- *Čuvaji* so osebe, ki nadzorujejo informacije in odločajo, kdo lahko pride v stik s člani nakupnega središča.

V posameznih primerih lahko ena sama oseba prevzame vse zgoraj navedene vloge, lahko pa različni posamezniki prevzamejo različne vloge v nakupnem procesu (kot npr. nakupovalci so lahko zaposleni iz trženja, nabave, računovodstva).

3.1.3 Značilnosti izdelkov na medorganizacijskem trgu

Na medorganizacijskem trgu je z vidika medorganizacijskega trženjskega spleta najpomembnejša sestavina prav izdelek, saj je njegov življenjski cikel praviloma daljši kot na končnih porabniških trgih (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 340). Tako bom v nadaljevanju predstavila nekaj značilnosti izdelkov, ki se tržijo na teh trgih.



Slika 2: Klasifikacija blaga na medorganizacijskem trgu

Vir: Hutt in Speh 2007, 21.

Na sliki 2 so prikazane tri širše kategorije blaga, ki se pojavljajo na medorganizacijskem trgu, in sicer to so vstopno blago, osnovna sredstva in drobni material.

3.2 Trženje na podlagi odnosov

Zaupanje, zvestoba, sodelovanje, dolgoročen odnos, izmenjava informacij, medsebojni odnosi so temeljne sestavine trženja na podlagi odnosov, ki jih tudi najpogosteje merimo. Gre za neotipljive procese v podjetju, ki postajajo strateško vse bolj pomembni in ustvarjajo težko posnemljivo in še težje prenosljivo konkurenčno prednost.

Del sodobnega trženja se usmerja prav v pomen in analizo sistematične gradnje odnosov, ki jih podjetje razvija s svojimi odjemalci ali kupci. Zakaj ravno v medorganizacijskem trženju izpostavljam pomen razvoja trženja na podlagi odnosov ali t. i. relationship marketinga? Ker je v medorganizacijskem trženju interakcija (soodvisnost, vzajemnost odnosov) med dobaviteljem (ponudnikom) in odjemalcem (kupcem) vse bolj pomembna sestavina učinkovitosti, uspešnosti razvoja in obstoja (dolgoročnosti) nakupno-prodajnih procesov podjetja, s tem pa tudi dobičkonosnosti poslovanja podjetja (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 344).

Najpomembnejše značilnosti trženjskih odnosov po mnenju avtorjev Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, 345) so:

- aktivna vloga sodelujočih subjektov,
- interakcija kot nosilni koncept trženjskih odnosov (ne izdelek ali storitev),
- medsebojna povezanost posameznih menjalnih dogodkov oziroma interakcij,
- medsebojno prilagajanje potrebam, željam in zahtevam druge strani v odnosu,
- dvosmerno integrirano komuniciranje,
- pogojna dolgoročnost,
- medsebojna povezanost različnih trženjskih odnosov (mrežni vidik).

Ker so današnji odjemalci veliki in pogosto delujejo globalno, najprej skrbno proučijo konkurenčne dobavitelje, nato izberejo tistega, od katerega pričakuje dobre dolgoročne storitve in najnovejšo tehnologijo. Dobavitelji jim morajo zato prikazati, da lahko ugodijo njihovim potrebam, oba pa v odnose vložita veliko denarja in časa (Hollensen 2003). Trženje na podlagi odnosov zahteva neprestano ohranitev stikov z odjemalci in njihovo spremljanje, da jih podjetje čim boljše spozna, ker se jim na ta način lahko najlažje približa (Kotler 2004, 660).

Danes so trženjski odnosi odvisni od uspešnosti zadovoljevanja potreb druge strani prek interakcij, saj prevzemajo ključno vlogo, ker transakcije nimajo dolgoročnega značaja. Pomembnejše razlike med navedenima trženja so prikazane v preglednici 2.

Preglednica 2: Razlike med transakcijskim in interakcijskim trženjem

	Transakcijsko trženje	Interakcijsko trženje
Cilj poslovanja podjetja	<ul style="list-style-type: none">– Izpeljati prodajo (je končni rezultat in merilo uspeha).– Kupec potrebuje zadovoljstvo.	<ul style="list-style-type: none">– Ustvariti kupca (prodaja je začetek odnosa).– Integracija odjemalca (interaktivno ustvarjanje vrednosti).
Razumevanje kupca	<ul style="list-style-type: none">– Kupec je anonimen.– Kupec in dobavitelj sta neodvisna.	<ul style="list-style-type: none">– Kupec je dobro poznan.– Kupec in dobavitelj sta soodvisna.
Naloga tržnika in kriterij ocenjevanja	<ul style="list-style-type: none">– Ocena na osnovi proizvodov in cene.– Osredotočanje na pridobitev novih kupcev.	<ul style="list-style-type: none">– Ocena na osnovi rešenih problemov.– Osredotočanje na povečanje vrednosti menjave z obstoječimi kupci.
Ključni vidik menjave	<ul style="list-style-type: none">– Osredotočanje na proizvod.– Obseg prodaje je posledica menjave.– Diskretni dogodki.– Enostransko komuniciranje.	<ul style="list-style-type: none">– Osredotočanje na storitev.– Obseg prodaje je sprejet dogovorno.– Ponavljajoč dogodek.– Individualiziran dialog

Vir: Hollensen 2003.

Trženje, temelječe na odnosih, omogoča konkurenčno prednost v primerjavi s konkurenti in s tem seveda dolgoročno dobičkonosnost. Trženje, temelječe na odnosih, je zato danes prepoznavni način trženja uspešnih, tako večjih kot srednje velikih organizacij, ki so transakcijski mehanizem odnosov razmeroma hitro preoblikovali v trženje na podlagi odnosov (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 348).

4 TRŽENJSKI SPLET V MEDORGANIZACIJSKEM TRŽENJU

Kaj je trženjski splet, dobimo pri različnih avtorjih vsebinsko enake odgovore. Denimo Starman in Hribar opredeljujeta trženjski splet kot zmes trženjskih spremenljivk, ki jih podjetje lahko kontrolira in jih uporablja za zagotovitev želene ravni prodaje na ciljnim tržišču (Starman in Hribar 1994, 11). Kotler (1996, 98) meni, da je trženjski splet niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnimu trgu.

Pri oblikovanju trženjskega spleta je potrebno upoštevati, da se posamezni trženjski instrumenti med seboj podpirajo in s tem vplivajo na doseganje sinergij. Tako prihaja do večjega skupnega učinka kot vsota posameznih učinkov. Bistveni pomen vsega tega je, da so posamezni instrumenti med seboj interaktivno povezani in z vzajemnim delovanjem uresničujejo planirane trženjske aktivnosti (Potočnik 2000, 96–97). Trženjski splet sestavljajo štirje osnovni instrumenti pod tako imenovanim nazivom 4 P. Ti instrumenti so:

- izdelek (angl. Product),
- prodajne cene (angl. Price),
- prodajne poti (angl. Place),
- tržno komuniciranje (angl. Promotion).

4.1 Izdelek

Izdelek je vsaka stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu in lahko zadovolji določeno željo ali potrebo (Potočnik 2006, 202).

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

Na medorganizacijskem trženjskem spletu vključuje izdelek poudarek na pred- in poprodajnih storitvah, ki vključujejo pravočasne dobave, kontrolo kvalitete, prilagajanje izdelkov in drugo. Medorganizacijski tržniki morajo pred vsako prodajo potencialne stranke oskrbeti s tehničnimi informacijami, specifikacijami, načinom vgrajevanja izdelkov in načinom njihove uporabo.

Ponudba izdelkov na medorganizacijskih trgih je različna od ponudbe izdelkov na končnih porabniških trgih, zato daje velik pomen klasifikacija izdelkov. Hutt in Speh (2001, 282–283) razdelita asortiment izdelkov na medorganizacijskih trgih v štiri kategorije:

- *Kataloški izdelki* so izdelki, ki so izdelani po standardnih in vnaprej določenih oblikah in lastnostih. Izdelani so samo po predhodnih naročilih.
- *Izdelki, izdelani po naročilu* so izdelki, ki so odjemalcem ponujeni kot osnovni izdelki, ki imajo poleg tega možnost mnogih dodatkov.
- *Izdelki, ki so zasnovani po naročilu*, so izdelki, ki so narejeni in oblikovani izključno za zadovoljitev potreb posameznega ali manjšega števila odjemalcev. Ponavadi so ti izdelki edinstvenega značaja.
- *Industrijske storitve* predstavljajo storitve podjetja, kot so vzdrževanje, tehnični servis ali poslovno svetovanje.

4.2 Cena

Cena je ponavadi delovala kot glavna določilnica kupčeve izbire. Tako je še vedno v revnejših državah, med revnejšimi skupinami in pri generičnih vrstah izdelkov. Čeprav so necenovni dejavniki postali pomembnejši v zadnjih desetletjih, cena še vedno ostaja eden najpomembnejših dejavnikov, ki določajo tržni delež in dobičkonosnost. Predvsem na porabniškem trgu imajo porabniki in nabavni agenti boljši dostop do informacij o cenah in o cenovnih popustih. Vzdlž verige vrednosti, v smeri od porabnikov do proizvajalcev, se zato vršijo pritiski po znižanju cen. Posledica tega je trg, za katerega so značilni veliki popusti in močno pospeševanje prodaje (Kotler 2004, 471).

Na medorganizacijskem trgu je situacija nekoliko drugačna, ker je zaradi sorazmerno majhne cenovne elastičnosti, predvsem pri diferenciranih izdelkih v omejeni konkurenci, pomen cene manjši kot v porabniškem trženju. Povpraševanje namreč ne spodbujajo le pogoji dobavitelja, temveč tudi povpraševanje na trgu končnih porabnikov (izvedeno povpraševanje). Pri presežnem povpraševanju dvig cen sproži konkurenčno rast naročil zaradi pričakovanih nadaljnjih zvišanj. Zvišanje zmanjša donosnost odjemalcev, ti pa omejujejo nedonosno proizvodnjo in posledično obseg nakupov. Po drugi strani pa nižanje cen v presežni ponudbi povzroči kratkoročen padec naročil, kjer odjemalci čakajo na nadaljnje nižanje cen. Majhne spremembe v cenah pa skoraj ne vplivajo na povpraševanje v trženju med podjetji (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 341).

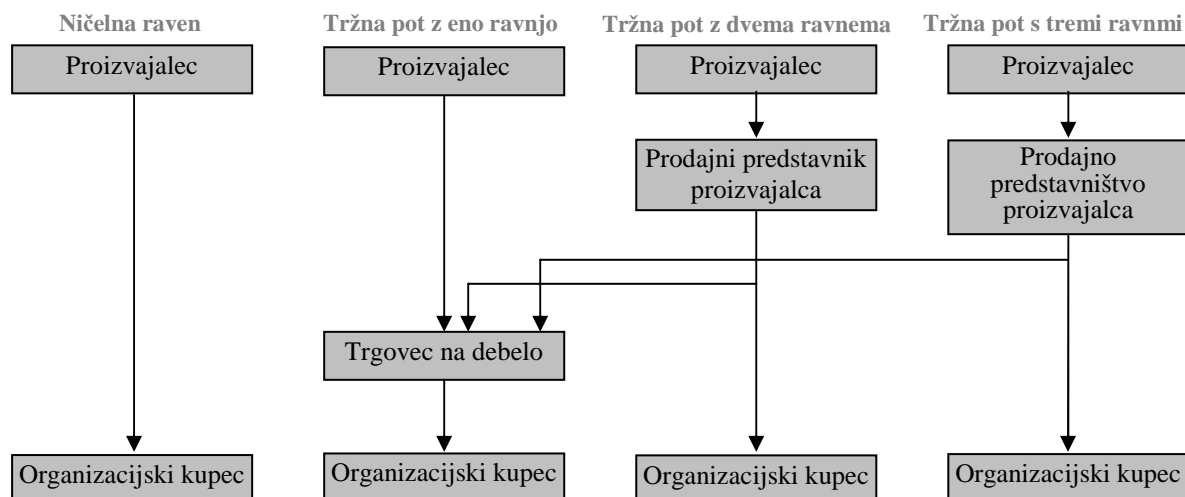
Kadar govorimo o oblikovanju in izdelavi izdelka po potrebah, željah in pričakovanjih odjemalca, to vsekakor dodatno vpliva na ceno izdelka. Odjemalec je s strani proizvajalca povabljen k sodelovanju pri oblikovanju izdelka. Določi posamezne lastnosti in zahteve glede izdelka. Poleg tega odjemalec določi še posamezne pogoje, ki morajo biti izpolnjeni pred proizvodnjo, med proizvodnje, v okviru prodaje in poprodajnih storitev, ki vključujejo garancije in servise. Za vse to plača odjemalec določeno ceno.

V tem primeru v medorganizacijskih trgih ne obstaja enostavna formula, po kateri bi proizvajalci lahko izračunavali cene svojih izdelkov. Odločitev cene je namreč večdimenzionalna. Tako na ceno vplivajo povpraševanje, stroški, konkurenca, profit, čas dobave in vzorec odjemalčeve uporabe izdelka (Hutt in Speh 2001, 387).

4.3 Tržna pot

Tržna pot je skupek medsebojno odvisnih podjetij, prek katerih se giblje izdelek od proizvajalca do odjemalca oziroma končnega porabnika. Tržna pot je lahko kratka, če je direktna, lahko pa je tudi zelo dolga, če vanjo vključenih več udeležencev. Izbira tržne poti je zelo pomembna, ker ima za vsako proizvodno podjetje dolgoročne posledice. Njeno izbiro je namreč mnogo težje spremeniti kot pa na primer odločitev o kakovosti izdelka, njegovi ceni ali načinu oglaševanja (Potočnik 2006, 254).

Proizvajalec in kupec sta del vsake poti. Tako v splošnem poznamo več vrst tržnih poti oziroma večje število ravni posrednikov, ki so prikazane na sliki 3.



Slika 3: Tržne poti na medorganizacijskem trgu

Vir: Kotler 2004, 508.

Vsak posrednik, ki približa izdelek končnemu porabniku, predstavlja eno raven. Po mnenju več avtorjev delimo tržne poti na (Hutt in Speh 2001, 356–360; Kotler 2004, 508–509):

- *Neposredna tržna pot.* Je pot, ki ne uporablja posrednikov, kar pomeni, da prodajalec sklepa posle direktno s končnim odjemalcem. Ta tržna pot se rabi največkrat, ko gre za velike odjemalce, kadar odjemalec vztraja pri neposredni tržni poti, kadar na trgu obstaja možnost sprememb, na katere je potrebno hitro reagirati. To prodajno pot uporabljamo največ v medorganizacijskem poslovanju.
- *Posredna tržna pot.* Vključuje enega ali več posrednikov z namenom olajšanja poslovanja med proizvajalcem in dobaviteljem. Uporablja se zlasti, kadar gre za široko

razpršen in močno razdrobljen trg, kadar je transakcij malo, in kjer odjemalci ponavadi kupujejo veliko izdelkov različnih blagovnih znamk v eni transakciji.

- *Tržna pot z več posredniki.* Je pot, v katero sta vključena medorganizacijski posrednik in agent. Ta vrsta prodajnih poti bi bila primerna, kadar proizvajalec želi pokriti veliko geografsko področje, vendar brez ohranjanja prodajne moči. Smotrno bi bilo v primeru sezonskega povpraševanja po izdelkih ali pa kadar si podjetje finančno ne more privoščiti ohranjanja prodajne moči.
- *Tržna pot s prodajnim agentom.* Prodajni agent kot samostojna pravna oseba sklepa posle v imenu podjetja na točno določenih območjih, v zameno za določeno provizijo. Prodajni agent se od medorganizacijskega posrednika razlikuje po tem, da ne prevzema lastništva nad izdelkom.
- *»E« (elektronska) tržna pot.* Te distribucijske poti bi podjetja lahko uporabljala kot informacijsko orodje, s pomočjo katerega bi lahko preverili tehnične specifikacije izdelkov, in kje se nahaja najbližji lokalni zastopnik. Na višji ravni lahko odjemalec poleg zgoraj naštetih informacij pridobi tudi informacije o cenah izdelkov in lahko uporabi razne mehanizme za opravljanje transakcij, kot so naročanje izdelkov ali preverjanje njihove razpoložljivosti.

5 ZADOVOLJSTVO ODJEMALCEV

Zadovoljstvo je eden od najbolj zelenih izidov odnosa med podjetjem in odjemalcem. Zadovoljni odjemalci so za podjetje kandidati za ponovne nakupe in za širjenje pozitivnih informacij. Za odjemalca pa takšna izkušnja pomeni, da mu podjetje »ustreza« in se lahko k njemu vrača (Musek Lešnik 2008, 23).

Zadovoljstvo odjemalcev je eden izmed najpomembnejših ciljev organizacije ali podjetja, saj trg ponuja vedno več izdelkov, odjemalci pa postajajo vedno bolj zahtevni. Ker je v današnjem času konkurenca tako zelo močna, je spremljanje potreb in želja kupcev ključnega pomena za obstoj podjetja. Da pa podjetje ugotovi, kako so kupci zadovoljni z njihovimi izdelki oziroma storitvami, je nujno, da izvaja raziskave o zadovoljstvu odjemalcev. Saj le, če podjetje pozna potrebe in želje odjemalca, lahko ugotovi svoje prednosti in slabosti ter tako izboljša svoje poslovanje in s tem tudi zadovoljstvo svojih odjemalcev.

5.1 Opredelitev celostnega zadovoljstva odjemalcev

Je zadovoljstvo odjemalcev pomembno? Zadovoljstvo odjemalcev je odločilno. Vendar je potrebno biti pozoren, kajti številke, ki izražajo zadovoljstvo ne odražajo resnične zgodbe, kakor tudi niso orodje za napovedovanje rasti prihodkov in rast podjetja.

Zadovoljni odjemalci ustvarjajo prihodke, vendar njihovo zadovoljstvo ni pokazatelj za prihodnost. Nekateri odjemalci so zadovoljni šele takrat, ko imajo ali dobijo kakšne ugodnosti. Lahko so zadovoljni na dan, ko delajo raziskavo in nezadovoljni dva dni kasneje, ker se je čas promocijske aktivnosti, s katero so pridobivali ugodnosti, iztekkel. Odjemalci so zelo nestanovitni in njihovo razpoloženje se lahko spremeni tudi večkrat v enem dnevu ali med enim obiskom.

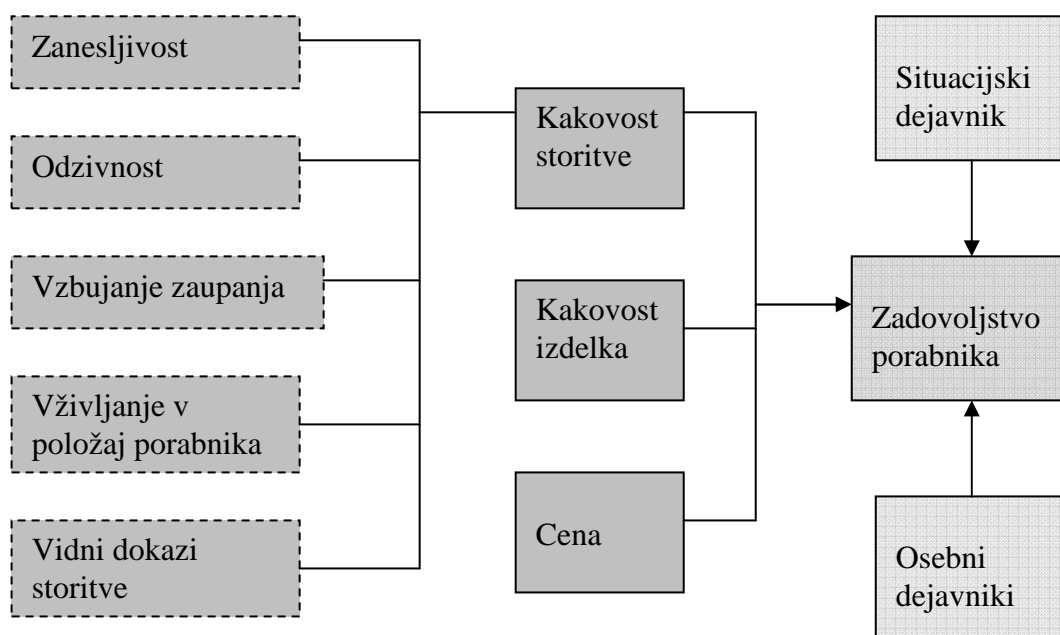
Zadovoljstvo porabnika je psihološki in dinamični proces, ki izhaja iz procesa nakupnega odločanja in se dokončno oblikuje v ponakupni fazi. Začne se, ko porabnik občuti neravnotežje in zazna pomanjkanje določene dobrine oziroma izdelka. Dražljaj povzroči, da se pri porabniku začne miselni proces. Porabnik se zave svojih potreb in pod vplivom zunanjih dejavnikov ter svojih stališč oblikuje misli, ki jih usmerja k cilju oziroma rešitvi problema.

Zadovoljstvo odjemalcev je pomembno z več vidikov. Ampak izpostavimo enega, ki je pomemben zaradi svojega vpliva na širjenje števila odjemalcev na posreden način – način, ko z aktivnostmi podjetja ne dosežemo vseh odjemalcev, jih pa dosežejo tisti odjemalci, ki podjetje že poznajo in so z njim zadovoljni. Govorimo o odjemalcih, ki podjetje priporočajo drugim odjemalcem. Odjemalci, ki priporočajo podjetje drugim potencialnim odjemalcem, ne ustvarjajo le dobička, ampak ustvarjajo tudi nove posle in so zelo visok indikator bodoče rasti.

Odjemalci ne postanejo naši tržniki, zato ker jih to prosimo. Ko nas priporočajo drugim odjemalcem, se za to odločijo prostovoljno, na osnovi lastnih izkušenj, zaznane vrednosti in pozitivne razlike med njihovimi pričakovanji in tem, kar so dobili, ko so kupili tisto, kar na trgu podjetje ponuja. Odjemalci, ki priporočajo, so najbrž najbolj poceni in najbolj učinkovita metoda trženja.

Tako začne porabnik razvijati svojo strategijo nakupa. Pred dokončno odločitvijo nakupa poišče še dodatne podatke iz okolja in jih primerja s svojimi notranjimi vzgibi. Ko se odloči, opravi nakup in nato uporabi izdelek. S tem se oblikuje zadovoljstvo in nezadovoljstvo pri porabniku. Kar pomeni, da v prvem primeru porabnik zadovolji potrebo, v drugem pa ne zadovolji potrebe in sledi povratna informacija, ki napoti osebo k iskanju boljše ponudbe (Solomon 2004, 231).

V splošnem pomenu je zadovoljstvo eno temeljnih občutij vsakega človeka, kadar se dogaja nekaj pozitivnega oziroma nekaj, kar prinese občutek hvaležnosti, pomiritve, ugodja. Različni avtorji opredeljujejo zadovoljstvo odjemalcev kot stopnjo izpolnitve pričakovanj glede izdelka, storitev, cene.



Slika 4: Porabnikova zaznava kakovosti in porabnikovo zadovoljstvo

Vir: Bitner in Zeithaml 1996, 123.

Kotler (1996, 40) definira zadovoljstvo kot stopnjo človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka in osebnimi pričakovanji. Iz tega sledi, da je zadovoljstvo kupca odvisna od razmerja med zaznano ponudbo in pričakovanji kupca. Na splošno je zadovoljstvo občutek ugodja ali razočaranja, ki je posledica primerjave zaznanega delovanja izdelka z lastnimi pričakovanji. Če je delovanje izdelka slabše od pričakovanj, je

kupec nezadovoljen. Če rezultat ustreza pričakovanjem, je kupec zadovoljen. Lahko pa rezultat presega pričakovanja, kar pomeni, da je kupec zelo zadovoljen ali celo navdušen.

Na zadovoljstvo porabnikov poleg kakovosti storitev vpliva tudi kakovost izdelkov, cena, osebni in situacijski dejavniki. Kakovost, kot dejavnik zadovoljstva je opredeljena s porabnikovo zaznavo petih specifičnih dimenzij storitve: zanesljivost, vidni dokazi storitve, odzivnost, vzbujanje zaupanja in vživljanje v položaj porabnika (Bitner in Zeithaml 1996, 123).

Zato morajo podjetja težiti k čim večjemu številu navdušenih kupcev, vendar ne na račun zmanjšanje dobičkonosnosti (npr. da povečajo zadovoljstvo z znižanjem cen). Navdušeni kupci bodo tako izražali višjo stopnjo zadovoljstva in bodo bolj zvesti, če jih bodo podjetja obravnavala v luči njihove vseživljenjske vrednosti.

5.2 Merjenje zadovoljstva odjemalcev

Ugotavljanje in merjenje zadovoljstva odjemalcev je izrednega pomena v gospodarskem poslovanju. Istočasno pa moramo skrbeti in meriti kakovost poslovanja podjetja. Temeljni in drugi cilji so običajno izraženi kot izidi v določenem obdobju, na določenem prostoru, po kakovosti, po količini in po vrednosti ter drugih razmerij sestavin, ki prispevajo do uspešne bilance poslovanja (Devetak 2007, 369).

Zadovoljstvo vpliva na poslovno uspešnost preko neposrednih koristi, kot so (Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem 2007, 3):

- večji obseg porabe,
- višja raven zvestobe,
- pripravljenost plačati več ob manjši občutljivosti na dvig cene,
- višja pričakovanja in večja tolerantnost do napak,
- manjša občutljivost za prizadevanja konkurentov,
- nižji stroški pridobivanja novih odjemalcev (v primerjavi z ohranjanjem obstoječih),
- nižji stroški poslovanja z zvestimi odjemalci na dolgi rok,
- večji ugled podjetja ter
- višja pripravljenost priporočiti podjetje ostalim odjemalcem.

Spremljanje in merjenje zadovoljstva odjemalcev ima dvojno vlogo (Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem 2007, 4):

- *informativno*: kar pomeni, da nam pridobljene informacije pomagajo razumeti, v kolikšni meri podjetje zadovoljuje potrebe odjemalcev, in kje se pojavljajo potrebe po izboljšavah;
- *komunikacijsko*: merjenje zadovoljstva s strani podjetja sporoča odjemalcem, da podjetje resnično zanima mnenje in zadovoljstvo odjemalcev.

Vendar pa zgolj spremljanje zadovoljstva v smislu nefinančnega indikatorja uspešnosti ni dovolj. Pomembno je tudi razumeti in analizirati, kateri so tisti ključni dejavniki, ki imajo na zadovoljstvo odjemalcev najmočnejši vpliv. Po drugi strani pa je potrebno spremljati tudi, ali zadovoljstvo res prinaša pričakovane koristi. Napredno in celovito spremljanje zadovoljstva zato narekuje tudi spremljanje njegovih dejavnikov in posledic. Osnova za tako spremljanje so različni modeli zadovoljstva, ki povezujejo zadovoljstvo s ključnimi vzroki in posledicami (Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem 2007, 5).

Podjetja lahko izbirajo med več možnostmi merjenja zadovoljstva odjemalcev. Lahko so enostavnejše ali zahtevnejše metode. Pri izbiri najustreznejše metode merjenja vplivajo dejavniki, kot so razpoložljiva sredstva, čas, oddaljenost odjemalcev, vrsta želenih informacij itd. Pred dokončno odločitvijo mora podjetje upoštevati, da ima vsaka metoda določene prednosti in slabosti. V nadaljevanju bom predstavila nekatere od teh.

Najbolj uveljavljena metoda za merjenje zadovoljstva na mednarodnem storitvenem področju je *paradigma nepotrjenih pričakovanj* (angl. *expectancy disconfirmation*). Po tem pristopu je zadovoljstvo z izdelki/storitvami rezultat dveh spoznavnih spremenljivk, pričakovanj in odsotnosti potrditve. Pričakovanja so mišljena o pričakovanih rezultatih uporabe izdelka/storitve, če ni potrditve, pa se to nanaša na razliko ali vrzel med pričakovanji in zaznavo rezultatov uporabe. In ravno te vrzeli, ki nastanejo med prodajalci in odjemalci, so ključnega pomena pri tem modelu ugotavljanja zadovoljstva odjemalcev (Žabkar 1999, 66).

Kotler (2004, 64) navaja naslednja orodja za spremljanje in merjenje zadovoljstva odjemalcev:

- *Sistemi za sprejem pritožb in predlogov.* Podjetje, ki je osredotočeno na odjemalce mora poskrbeti, da odjemalci brez težav izražajo svoje predloge in pritožbe.
- *Ankete o zadovoljstvu kupcev.* Po raziskavah sodeč, se le pet odstotkov odjemalcev pritoži, čeprav so v povprečju nezadovoljni z vsakim četrtem nakupom. Uspešna podjetja zato neposredno merijo zadovoljstvo odjemalcev z izvajanjem periodičnih anket.
- *Navidezno nakupovanje.* Podjetja lahko najamejo ljudi, ki kot nakupovalci kupujejo v podjetju in njegovi konkurenci ter nato poročajo o prednosti in slabosti nakupa pri obeh.
- *Analiza izgubljenih kupcev.* Podjetja bi morala spremljati odhod odjemalcev k tekmečem oziroma odstotek izgubljenih odjemalcev. Vsakega izmed izgubljenih bi morala vprašati o razlogih za odhod.

5.3 Zvestoba odjemalcev

V zadnji letih je vprašanje zvestobe odjemalcev eden od najbolj priljubljenih refrenov v poslovnem svetu. Podjetja lahko pojem zvestobe odjemalcev zelo različno pojmujejo in imajo v zvezi z njim tudi zelo različna pričakovanja, povezuje pa jih ena osrednja misel, in sicer *kako pripraviti odjemalce, da se vrnejo, kupujejo več in večkrat* (Musek Lešnik 2008, 49).

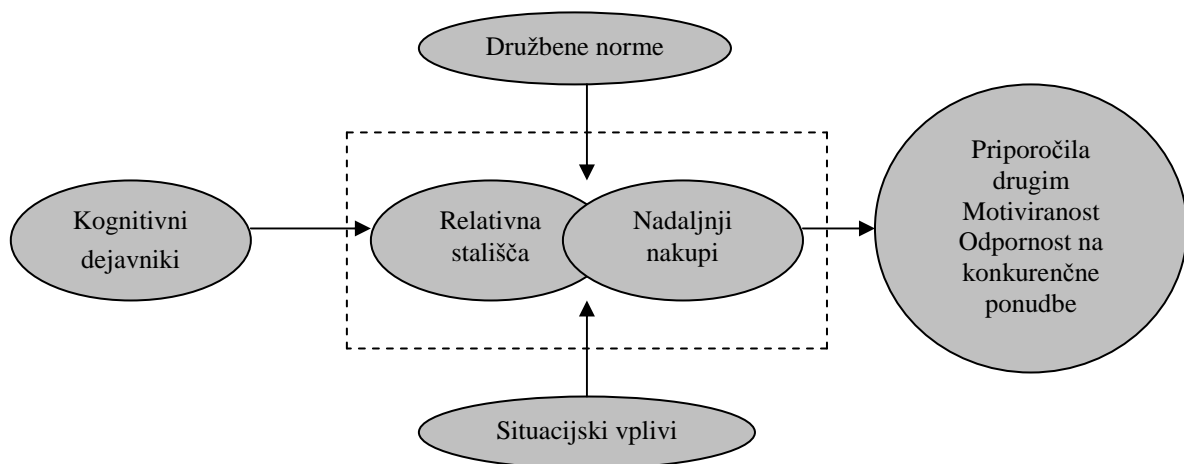
Danes odjemalci niso več »samoumevni«, temveč ključni vir, za katerega se mora podjetje močno boriti. V tem »novem« svetu in v takšnih okoliščinah je poznavanje in razumevanje njihovega vedenja nujno za uspešnost, še bolj pa za preživetje (Musek Lešnik 2008, 49).

Zvestoba odjemalcev se nanaša na to, kako pogosto, medtem ko izbirajo med ponudbo na trgu, odjemalec kupi določeno blagovno znamko. Po domače povedano je zvestoba odjemalcev to, da isti odjemalci čim večkrat kupijo to, kar ponujamo na trgu, pri nas in ne pri konkurenci.

Pomembnost zvestobe ne smemo prezreti. Zelo malo podjetji (npr. monopolisti) lahko dosega zadovoljive poslovne rezultate brez močne baze zvestih odjemalcev. Tukaj še kako velja Paretovo pravilo, da približno dvajset odstotkov odjemalcev ustvari osemdeset odstotkov vseh prihodkov podjetja. Te zveste odjemalce mora podjetje, kljub neizprosni konkurenci, obdržati. Veliko poslovnežev in strokovnjakov verjame, da je zadovoljstvo odjemalcev kritična sestavina v gradnji zvestobe.

Podjetja se zavedajo, kako velikega pomena je zvesti odjemalec, kateri se vedno znova vrača in na katerega ne vpliva druga bolj mamljiva ponudba od konkurence. Zato si podjetje mora prizadevat, da ohrani obstoječe in predvsem pridobi nove zveste kupce, saj to postaja zelo pomemben strateški cilj v vseh prodajnih dejavnostih.

Pomen zvestobe odjemalcev za podjetje nakazujejo njene posledice, ki so prikazane v modelu na sliki 5.



Slika 5: Model zvestobe odjemalcev

Vir: Musek Lešnik 2008, 50.

Damjan in Možina menita, da je zvestoba ena od človekovih čustev, ki pomeni pripadnost neki ideji, človeku in tudi predmetu. Ena od vrst pripadnosti je zvestoba blagovni znamki, ki je posledica zadovoljstva oziroma sposobnosti proizvajalcev, da odkrijejo in zadovoljijo odjemalčeve želje in potrebe. Razvije se na podlagi vplivov, katere ne moremo otipati in

izmeriti. Če se podjetje odloči investirati v blagovno znamko, je vsekakor zainteresirano za njen prodor na trg, obstanek in čim večji krog potrošnikov, kateri ji ostanejo zvesti. Velja namreč, da je že obstoječi odjemalec najvrednejši in hkrati najcenejši odjemalec (Damjan in Možina 1999, 144).

Povezava med zadovoljstvom in zvestobo je sorazmerna. Kar pomeni, da pri zelo nizki ravni zadovoljstva bodo kupci najverjetneje zamenjali ponudnika in o njem celo širili neprijetne govorice. Na ravneh, kjer so kupci dokaj zadovoljni, bodo ti brez omahovanja zamenjali ponudnika, v primeru, če se jim ponudi boljše priložnost. Zelo zadovoljni oziroma navdušeni kupci pa bodo zelo verjetno ponovno kupovali in morda celo širili prijetne govorice o podjetju. Veliko zadovoljstvo ali navdušenje ne ustvarita zgolj razumsko pogojenih preferenc, temveč tudi poseben čustveni odnos z blagovno znamko ali podjetjem (Kotler 2004, 61–62).

6 PREDSTAVITEV PODJETJA ISKRA AVTOELEKTRIKA, D. D.

Skupina Iskra Avtoelektrika, d.d. je globalna proizvajalka zaganjalnikov, generatorjev, električnih pogonskih sistemov in mehatronskih sistemov za avtomobilsko, logistično in drugo industrijo, ki razvija, proizvaja in trži globalno z lastno proizvodno in prodajno mrežo.

Podjetje vidi svoje konkurenčne prednosti v veliki tržni, razvojni in proizvodni podpori strankam, hitri prilagodljivosti proizvodnje in visoki odzivnosti na vseh področjih. Kupcem hoče biti prednostni dobavitelj, ki je strankam razpoznaven predvsem po kakovosti in poslovni odličnosti.

Družba je v svoji preteklosti doživljala hitro rast. Oblikovale so jo nenehne spremembe poslovnega okolja. Sprejemala je izzive časa, se prilagajala novim razmeram, ki so prinašale nove izkušnje, in razvijala nove vrednote. Že vse od začetka je skupina Iskra Avtoelektrika, d.d. svoje dejavnosti usmerjala v domače in tuje poslovne tokove. V svojem razvoju je prerasla lokalne okvire in se usmerila v izvoz.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1960, ko se je začela prva proizvodnja avtoelektričnih delov. Temu je sledilo obdobje hitre rasti zaradi naraščajočih potreb domače avtomobilske industrije. Hitro rast proizvodnje in prodaje je spremljal razvoj ostalih dejavnosti. Danes družba v celoti obvladuje vse stopnje poslovnega procesa od raziskav in razvoja do proizvodnje ter do trženja. Lastne razvojne sposobnosti so jim omogočile hitro nadgraditi prodajni program. Iz skromne proizvodnje avtomobilskih električnih delov je danes prerasla v podjetje, ki ponuja širok asortiment proizvodov, s katerim v celoti pokrivajo potrebe odjemalcev. Podjetje je od vsega začetka posvečalo posebno pozornost kakovosti proizvodov in storitev. Tako je prva v svojem okolju pridobila certifikat na osnovi standardov ISO 9001 in kasneje QS-9000.

Podjetje Iskra Avtoelektrika, d. d., je danes ena od večjih slovenskih podjetij, ki se je po razpadu Jugoslavije, v kateri je predhodno ustvarjalo 70 odstotkov celotnih prihodkov, popolnoma uspela prestrukturirati in osvojiti nove prodajne trge. Organizirana je kot delniška družba, katere delnice kotirajo na borzi. Podjetje Iskra Avtoelektrika, d. d., organizacijsko deluje kot koncern, v katerem poleg matične družbe delujejo še tri odvisne družbe v Sloveniji in pet odvisnih družb v tujini, in sicer v Bosni in Hercegovini, Iranu, Braziliji, Belorusiji in na Kitajskem. Več kot 98 odstotkov prihodkov ustvari z osnovnim asortimentom proizvodov na trgih Evropske unije, Severne Amerike in drugih ekonomsko razvitih državah. V družbi Iskra Avtoelektrika, d. d., je zaposlenih preko 1400 ljudi, medtem ko celoten koncern, vključujoč družbe v Sloveniji in v tujini, sestavlja preko 2200 ljudi (Iskra Avtoelektrika 2010).

Glavno dejavnost podjetja predstavlja proizvodnja in trženje avtoelektrične opreme in pogonskih sistemov. Proizvodnja je organizirana na tri strateške poslovne enote, in sicer (Iskra Avtoelektrika 2010):

- *avtoelektrika* (proizvodnja zaganjalnikov in alternatorjev ter komponent in sklopov za potrebe avtomobilske industrije);
- *pogonski sistemi* (proizvodnja enosmernih motorjev, krmilnikov in pogonov na osnovi DC – kolektorskih motorjev, AC – motorjev in BLPM – elektronsko komutiranih enosmernih motorjev);
- *mehatronika* (proizvodnja elektromotorjev za servovolane – EPF).

V koncernu Iskra Avtoelektrika, d. d., realizirajo preko 90 odstotkov konsolidirane prodaje na ciljnih razvitih svetovnih trgih. Tržne aktivnosti potekajo tako pri industrijskih kot tudi številnih kupcih druge vgradnje. S prodajo proizvodnega programa baterijsko napajanih enosmernih motorjev in pogonov so uveljavljeni pri svetovnih proizvajalcih logistične opreme, viličarjev, proizvajalcih elektrohidravličnih sistemov in proizvajalcih na nekaterih drugih področjih (Iskra Avtoelektrika 2010).

Globalna imena avtomobilske industrije, predvsem pa proizvajalci traktorjev, gradbene mehanizacije, gospodarskih vozil in motorjev z notranjim izgorevanjem, predstavljajo njihovo razvejano mrežo kupcev za programsko usmeritev avtoelektrike – zaganjalnikov in alternatorjev.

Pomemben delež prodaje predstavlja prodaja komponent, kjer nastopajo kot poddobavitelji komponent za avtomobilsko industrijo. Podporo nudijo tudi velikemu številu odjemalcev v drugi vgradnji, od grosistov do detajlistov, z razvejano prodajno mrežo lastnih trgovskih družb in pooblaščenih distributerjev.

7 RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV V PODJETJU ISKRA AVTOELEKTRIKA, D. D.

Merjenje zadovoljstva je pomembno orodje za ugotavljanje nezadovoljstva oziroma zadovoljstva odjemalcev. Veliko je odjemalcev, ki se iz različni razlogov sploh ne pritožijo. To pa za podjetje predstavlja morebitno izgubo odjemalca, brez poskusa izboljšanja odnosa med njima.

V empiričnem delu bom najprej predstavila anketo. V nadaljevanju bom predstavila analizo rezultatov. Analizi sledijo predlogi ukrepov za izboljšanje.

7.1 Anketa o zadovoljstvu odjemalcev

Anketa je bila izvedena ločeno za kupce Prve vgradnje (Avtoelektrika, Pogonski sistemi in Mehatronika) na osnovi vprašalnika P-4 Ugotavljanje zadovoljstva kupcev Prve vgradnje (priloga 2) in za kupce Druge vgradnje na osnovi vprašalnika P-5 Ugotavljanje zadovoljstva kupcev Druge vgradnje (priloga 1 in 2). V enoti Prve vgradnje je bila izvedena anketa za celoten program, ki je predmet obravnave pri določenem kupcu, v enoti Druge vgradnje pa je bila izvedena anketa za vse programe.

V raziskavo so bili zajeti vsi aktivni kupci iz dvajsetih različnih držav. Anketni listi so bili poslani po elektronski pošti 117 aktivnim kupcem. Raziskava je potekala v začetku februarja 2011 za leto 2010. Vrnjenih je bilo 54 pravilno izpolnjenih anketnih listov, kar predstavlja 46,15 %.

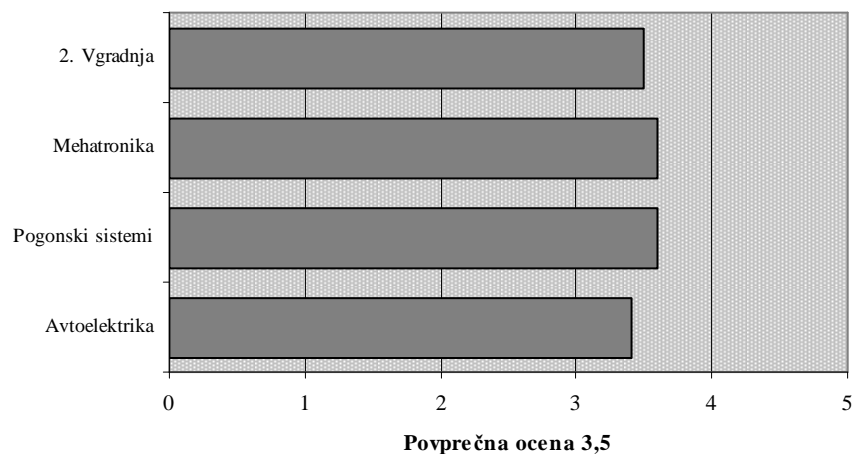
Preglednica 3: Struktura vzorca

	Število anketiranih	Delež (v %)
Avtoelektrika	11	20
Pogonski sistemi	12	29
Mehatronika	5	50
Enota Druga vgradnja	27	20

V raziskavi je sodelovalo 46 % vseh aktivnih kupcev. Oblikovane so bile štiri enote. V enoti Avtoelektrika je bilo anketiranih 20 % vseh kupcev te enote, v enoti Pogonski sistemi jih je bilo 29 %, v enoti Mehatronika 50 % in v enoti Druga vgradnja pa 20 %.

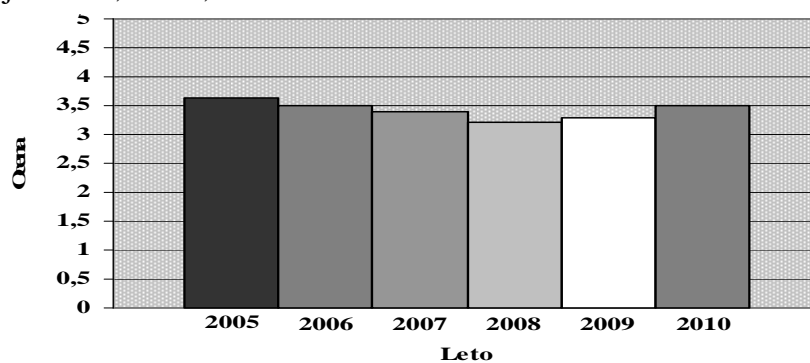
7.2 Interpretacija rezultatov ankete in ugotovitve

Slika 6 prikazuje skupno oceno zadovoljstva vseh kupcev iz vseh štirih enot za leto 2010, ki je 3,5. To pomeni oceno med dobrim in zelo dobrim.



Slika 6: Skupna ocena zadovoljstva kupcev Iskre Avtoelektrike, d. d.

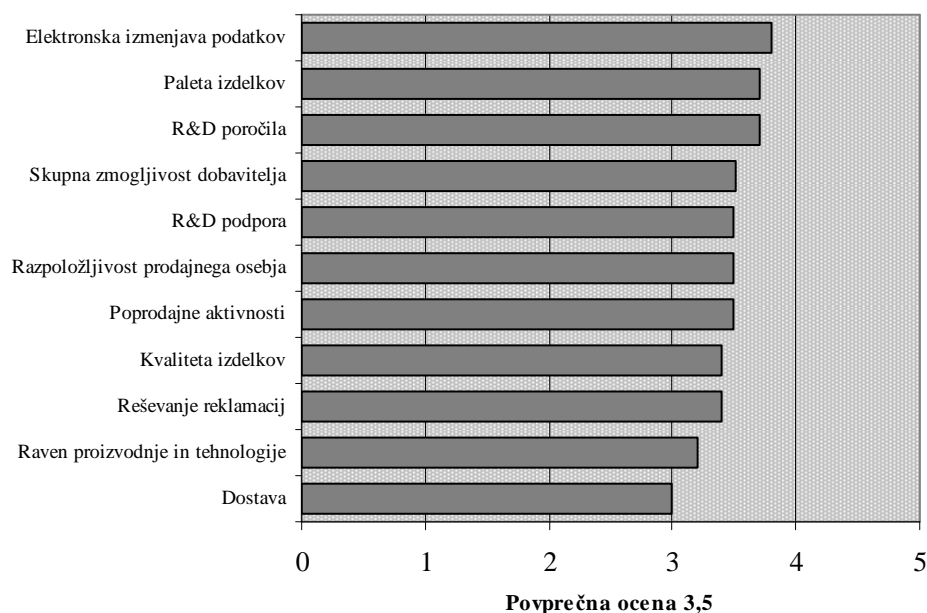
Na sliki 7 pa so prikazane povprečne ocene od leta 2005 do 2010. Tukaj lahko ugotovimo, kakšna so odstopanja ocen zadovoljstva po letih. Kot je razvidno iz slike, so odstopanja minimalna, nekje med 3,3 do 3,6.



Slika 7: Ocena Iskre Avtoelektrike, d. d. – povprečje po letih

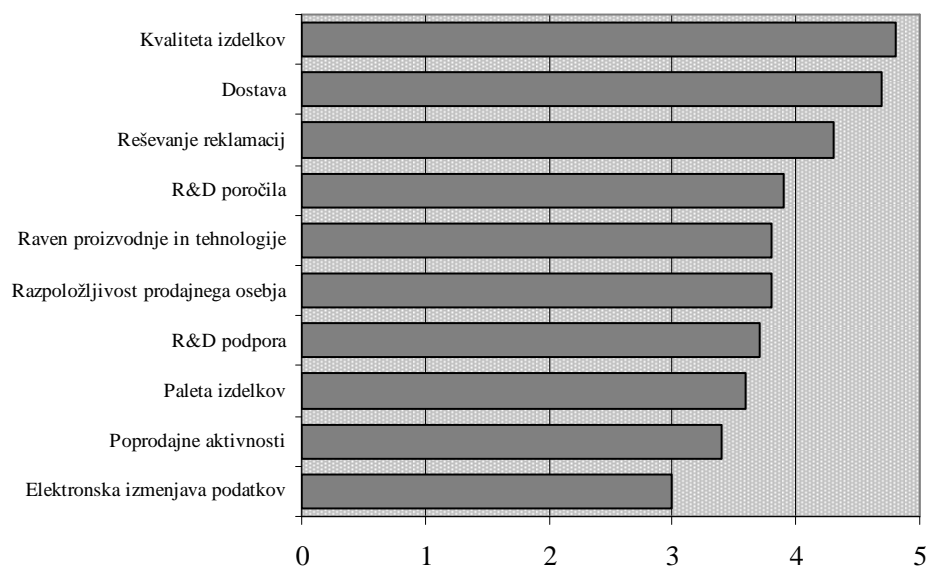
7.2.1 Kupci enote Avtoelektrika

Pri prvem vprašanju nas je najprej zanimala ocena posameznih uteži, v smislu zmogljivosti in sam potek poslovanja. Kot je razvidno iz slike 8, je z najvišjo oceno ocenjena elektronska izmenjava podatkov, sledi ji raznolikost izdelkov in R&D poročila. Z najslabšo oceno so ocenili dostavo, kar pomeni, da ne dostavljajo v dogovorjenih rokih. Povprečna ocena znaša 3,5.



Slika 8: Ocena posameznih postavk kupcev enote Avtoelektrika

Slika 9 prikazuje rezultat drugega vprašanja iz anketnega lista, torej ocene pomembnosti posameznih uteži za kupce enote Avtoelektrika. Z najvišjo oceno so ocenili kvaliteto izdelkov, kar pomeni, da je za njih to največjega pomena. Sledi ji dostava v pogodbenem roku, nato hitro in sistematično reševanje reklamacij. Kot zadnje jim je najmanj pomembna elektronska izmenjava podatkov.



Slika 9: Ocena pomembnosti posameznih postavk za kupce enote Avtoelektrika

Naslednje vprašanje se je nanašalo na morebitne pritožbe in težave povezane z zmogljivostjo enote Avtoelektrika. Kupci so podali različne pritožbe in opisali težave, s katerimi se soočajo. Kot prvo so navedli, da imajo težave pri odpravljanju vzroka napak. Pritožili so se tudi glede dobavnih rokov, kateri bi morali biti bolj pravočasni oziroma v pogodbenem roku. Tudi vsa vprašanja, ki jih naslavlja na to enoto, bi morala biti bolj hitro rešena.

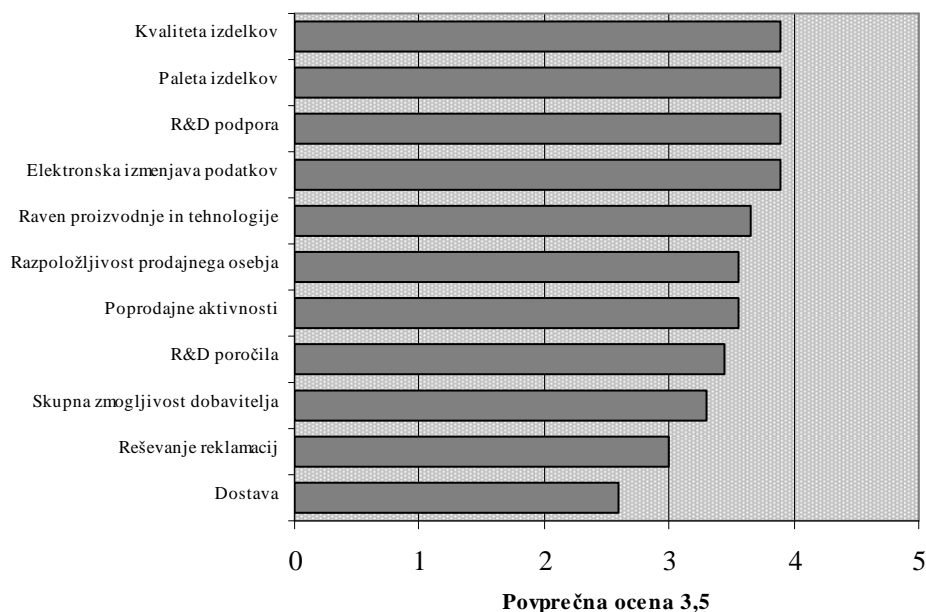
Z naslednjim vprašanjem smo pridobili, katere so največje prednosti podjetja. Na podlagi odgovorov smo ugotovili, da je podjetje zelo fleksibilno, da ima zelo široko paleto izdelkov, katere nudi različnim odjemalcem, da lahko izdeluje izdelke tudi po naročilu odjemalca in kar je tudi zelo pomembno, da lahko izdeluje velike količine različnih izdelkov.

Kot slabost za podjetje so odjemalci navedli slabo kvaliteto izdelkov, oziroma, da so zastareli izdelki. Iz tega lahko razberemo, da je kvaliteta proizvodnje slaba, ker so stari stroji in ker je še veliko ročnega dela. Dodali so še, da primanjkuje timskega dela in odgovornosti.

Pri zadnjem vprašanju nas je zanimalo, kaj si želijo odjemalci od podjetja, da bi v prihodnosti naredilo drugače oziroma boljše. Kot prvo si želijo, da bi podjetje hitrejšo ukrepalo v določenih situacijah ali reklamacijah ter da bi se držalo dobavnih rokov. Želijo si tudi boljšo podporo k projektnim skupinam za optimizacijo novih družin izdelkov oziroma motorjev. Kot zadnje so navedli tehnično izboljšavo izdelkov.

7.2.2 Kupci enote Pogonski sistemi

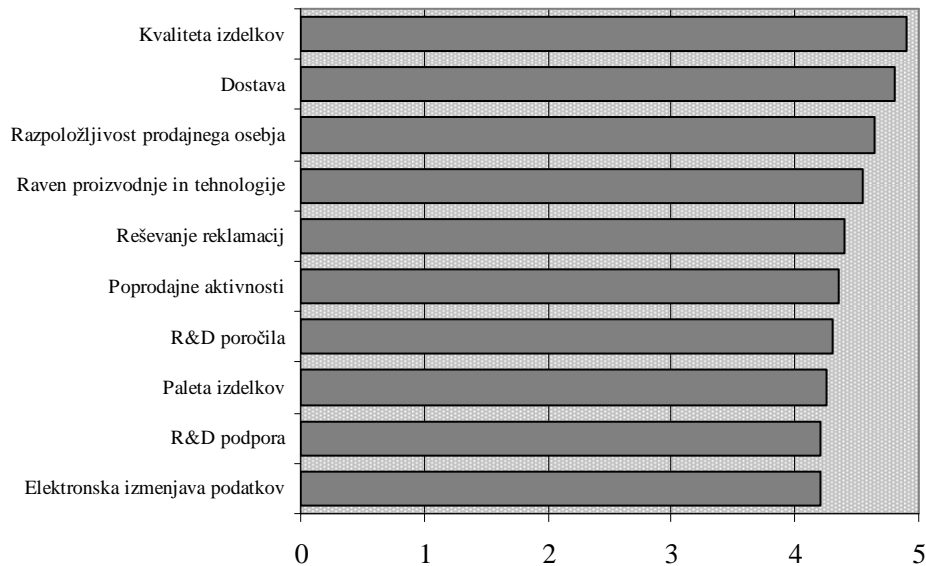
Pri prvem vprašanju so kupci enote Pogonski sistemi ocenili posamezne uteži glede na njihovo zmogljivost in poslovanje, ki je razvidno na sliki 10.



Slika 10: Ocena posameznih postavk kupcev enote Pogonski sistemi

Razberemo lahko, da so anketiranci najvišje ocenili kakovost izdelkov – 3,9, raznolikosti izdelkov, R&D podpori in elektronski izmenjavi podatkov. To pomeni, da podjetje proizvaja dokaj kvalitetne in raznolike izdelke z dobro podporo in elektronsko izmenjavo podatkov. Najslabšo oceno pa so podali za dostavo, saj se ta ne izvaja v pogodbenih rokih. Skupna povprečna ocena tako znaša 3,5.

Pri drugem vprašanju nas je zanimalo, kaj jim je najbolj pomembno z njihovega vidika. Slika 11 prikazuje naslednje ocene, in sicer kvaliteta izdelkov je 4,9, dostava 4,8, razpoložljivost prodajnega osebja pa 4,7 itd. Na zadnjem mestu pa je elektronska izmenjava podatkov z oceno 4,15. Kot vidimo, so med ocenami zelo majhne razlike, to pomeni, da je za njih vsaka postavka pomembna za dobro poslovanje.



Slika 11: Ocena pomembnosti posameznih postavk za kupce enote Pogonski sistemi

Kot problem in težavo pri zmogljivosti te enote predstavlja v največji meri pravočasna dostava oziroma dobavni roki niso sprejemljivi. Kar pomeni, da bi bilo lahko delovanje dostave bolj urejeno. Izpostavili so tudi težave v cenah, ki so previsoke in pa zelo slaba razpoložljivost izdelkov, torej premajhne zaloge.

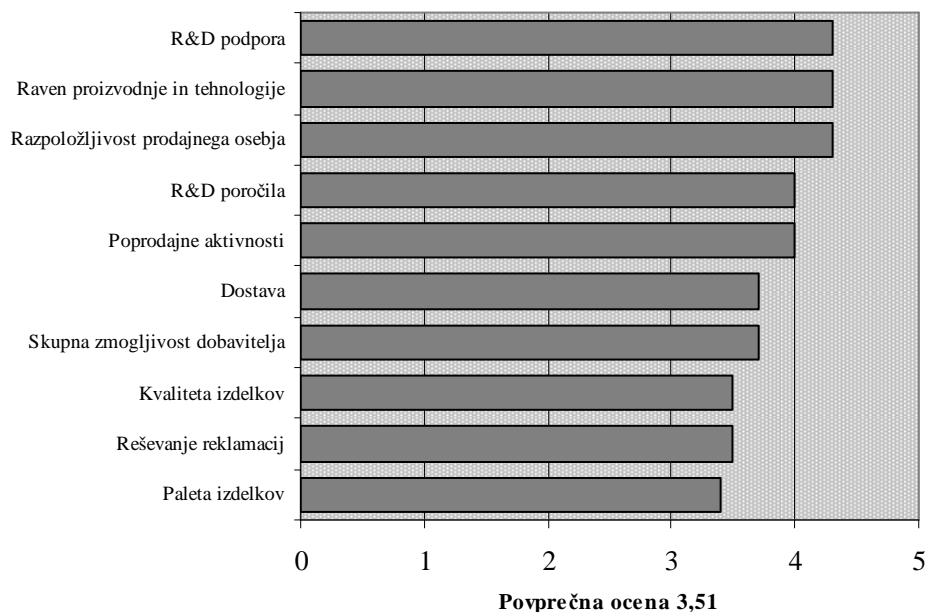
Z naslednjim vprašanjem so izpostavili največje prednosti te enote. Kot prvo so navedli, da je podjetje glede na okoliščine zelo stabilno. Poudarili so še, da ima zelo dober proizvodni program. Komunikacije potekajo brez večjih težav.

Kot slabosti so pri naslednjem vprašanju navedli, da ima enota prepočasen reakcijski čas. Moti jih tudi previsoka cena in ne nazadnje čas dobave, ki ni v skladu s pogodbenim rokom.

Pri zadnjem vprašanju, kaj bi radi videli, da bi podjetje naredilo drugače ali boljše v prihodnosti, so bili vsi enotni, in sicer izboljšanje proizvodnih dobavnih rokov ter prilagoditev cen.

7.2.3 Kupci enote Mehatronika

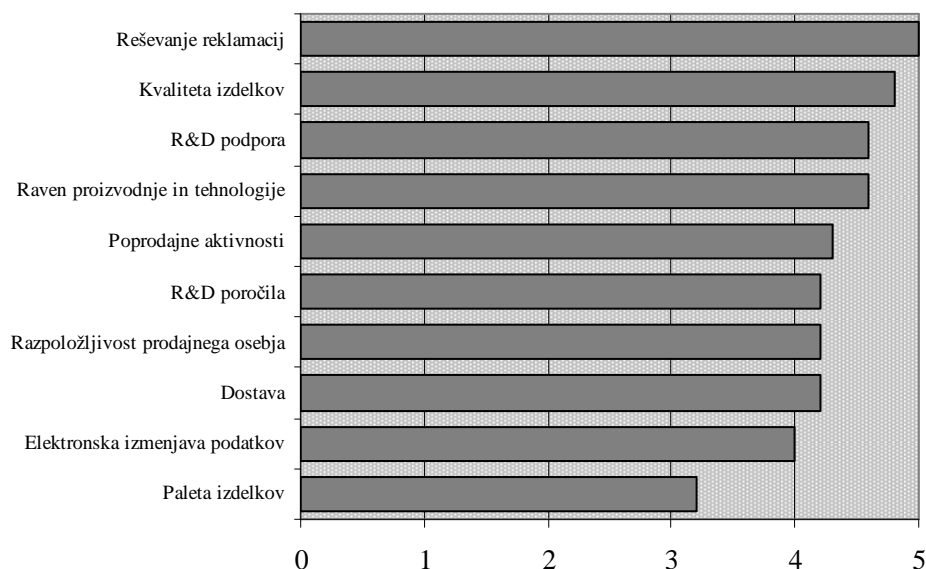
Iz slike 12 lahko razberemo rezultat ocen prvega vprašanja iz anketnega lista enote Mehatronika.



Slika 12: Ocena posameznih postavk kupcev enote Mehatronika

Z najvišjo oceno 4,3 so ocenili R&D poročila, raven proizvodnje in tehnologije ter razpoložljivost prodajnega osebja. Najslabšo oceno 3,4 so dali raznolikosti izdelkov. To pomeni, da prodaja poteka brez večjih težav. Skupna povprečna ocena znaša 3,51.

Pri drugem vprašanju, kaj jim je pomembno, so z najvišjo oceno 5 ocenili reševanje reklamacij. Sledi kvaliteta izdelkov z oceno 4,8, nato R&D podpora z oceno 4,6 itd. Najmanj je za njih pomembna raznolikost izdelkov, katero so ocenili z 3,2. Vse prej naštetu je prikazano na sliki 13.



Slika 13: Ocena pomembnosti posameznih postavk za kupce enote Mehatronika

S tretjim vprašanjem so odgovarjali na morebitne težave, katere so jih imeli glede na zmogljivost te enote. Poudarili so, da ima enota zelo slabo odzivnost glede na količino in morebitne spremembe. Motijo jih tudi visoke cene, druge delovne sile. Vse zgoraj našteve težave so bile pojasnjene.

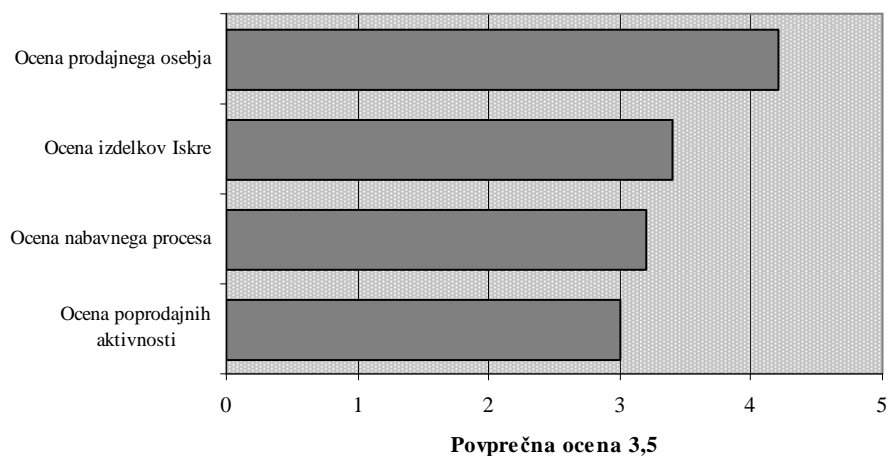
Pri naslednjem vprašanju, katere so največje prednosti, so poudarili, da se enota zna dobro in hitro prilagoditi težavam v kakovosti. Vsekakor so dali veliko prednost R&D oddelku, kateri inženiring ima dobre ideje. Vse težave se rešuje posledično in sistematično.

Za slabosti pa navajajo, da pride velikokrat do številnih neuspehov zaradi pomanjkanja naložb (samo po en korak naprej). Dodajajo pa še, da dostava ni po njihovih zahtevah, kar pomeni, da ne dostavljajo v pogodbenih rokih.

Pri zadnjem vprašanju, kaj si želijo drugačnega ali boljšega v prihodnosti so poudarili, da si želijo hitrejše poslovne odločitve, več tehnološkega svetovanja. Kot zadnje so navedli, da naj podjetje vlaga več v svoje ideje, da bi s tem pripravila boljšo popolno ponudbo.

7.2.4 Kupci enote Druga vgradnja

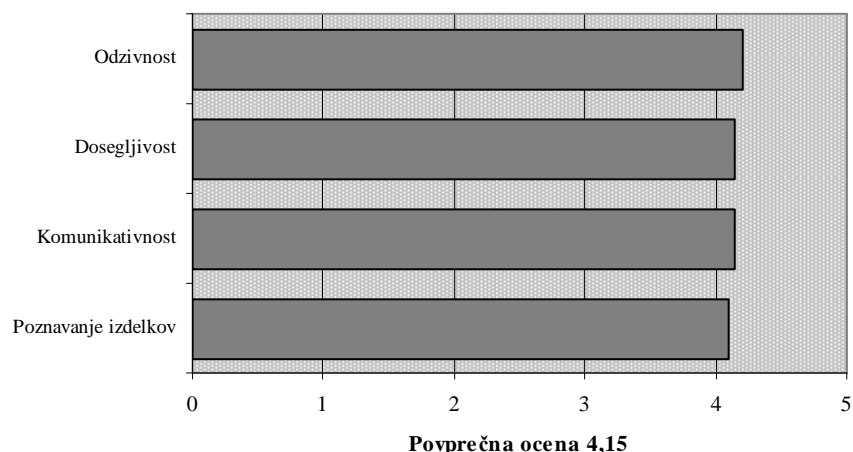
Iz slike 14 razberemo skupno oceno zadovoljstva kupcev, ki znaša 3,5.



Slika 14: Ocena zadovoljstva kupcev enote Druga vgradnja

Najboljšo oceno so namenili prodajnemu osebju, ki je 4,15, sledi ocena izdelkov s 3,5, nato ocena nabavnega procesa s 3,2 in najslabšo oceno so postavili poprodajnim aktivnostim, ki je 3.

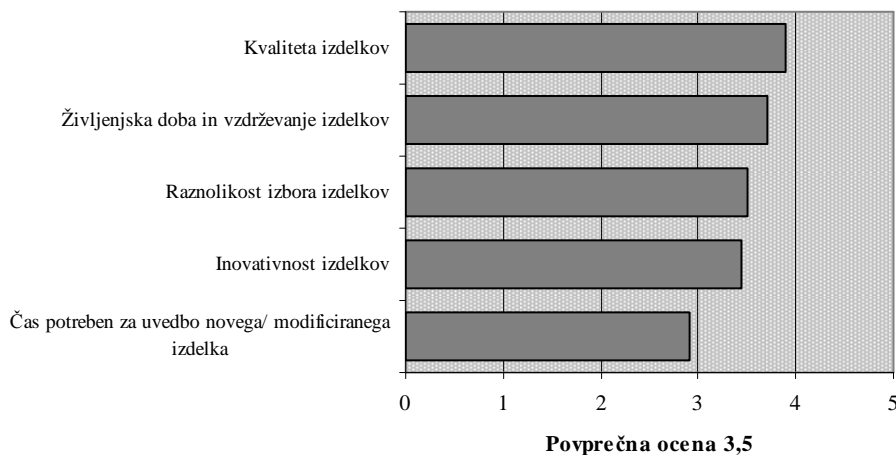
Iz slike 15 razberemo odgovore na prvo vprašanje enote Druga vgradnja, ki se je nanašalo na oceno prodajnega osebja.



Slika 15: Ocena prodajnega osebja enote Druga vgradnja

Prodajno osebje oziroma prodajalci – komercialisti se znajo zelo dobro odzivati na vse spremembe in težave, predvsem so dosegljivi, ko jih odjemalec potrebuje. So zelo komunikativni in dobro poznajo izdelke, katere tržijo. Skupna ocena prodajnega osebja je zelo dobro 4,15.

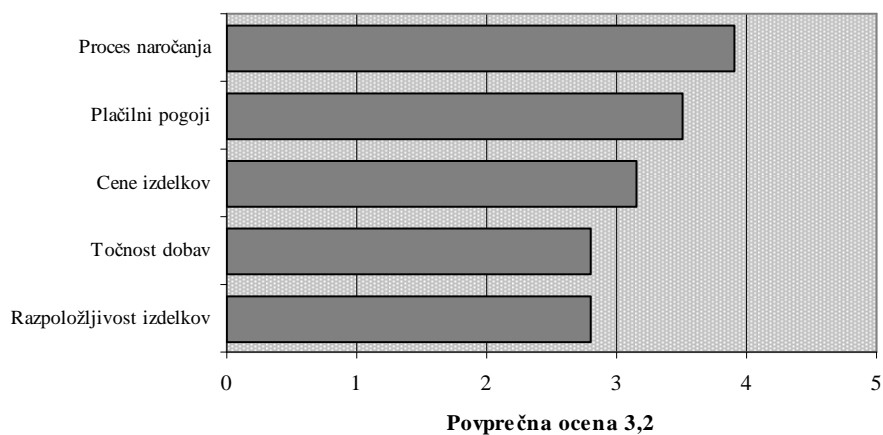
Pri drugem vprašanju so kupci enote Druga vgradnja morali oceniti izdelke, ki jih kupujejo (slika 16).



Slika 16: Ocena izdelkov enote Druga vgradnja

Kakovost izdelkov je ocenjena z oceno 3,9, kar pomeni, da bi jo lahko še izboljšali. Življenjska doba in vzdrževanje izdelkov je ocenjeno s skupno oceno 3,7. Čas, ki je potreben za uvedbo novega izdelka, je predolg, zato so ga ocenili z 2,9. Povprečna ocena izdelkov prikazana na sliki 16 je torej 3,5.

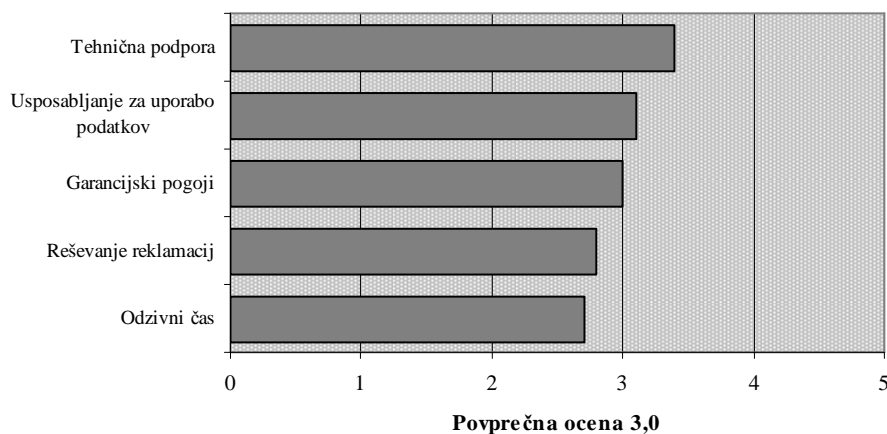
S tretjim vprašanjem so anketiranci ocenjevali nabavni proces; strukturo njihovih odgovorov prikazuje slika 17.



Slika 17: Ocena nabavnega procesa enote Druga vgradnja

Z oceno 3,9 so ocenili proces naročanja, kar pomeni, da poteka brez večjih težav. Plačilni pogoji so ocenjeni s 3,5, cene izdelkov pa z oceno 3,5. Najslabše, z oceno 2,8, so ocenili točnost dobav in razpoložljivost samih izdelkov. Dobavljati bi morali v dogovorjenih rokih in povečati bi morali zaloge izdelkov. Povprečna ocena tako znaša 3,2.

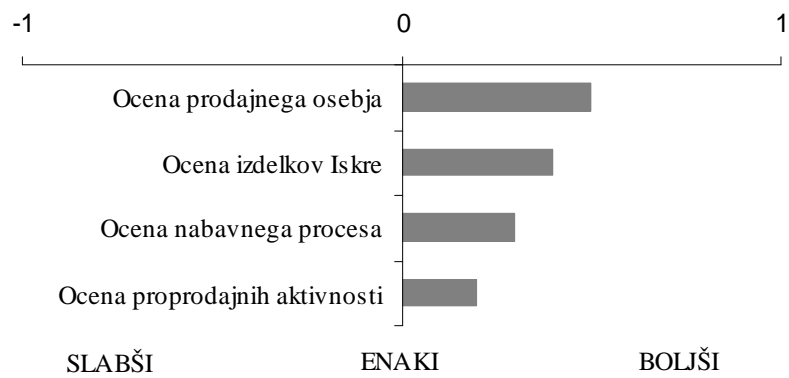
Pri četrtem vprašanju (slika 18), so ocenjevali poprodajne aktivnosti, med katerimi je tehnična podpora bila najboljše ocenjena, in sicer z oceno 3,4.



Slika 18: Ocena poprodajnih aktivnosti za enoto Druga vgradnja

Garancijski pogoji so ocenjeni z dobro 3. Z najslabšo oceno 2,8 je bilo ocenjeno reševanje reklamacij in odzivni čas z oceno 2,7. Povprečna ocena je 3.

Peto vprašanje se je nanašalo na primerjavo s konkurenco; odgovore prikazujemo na sliki 19. Pri tem vprašanju so odjemalci enote Druga vgradnja morali primerjati Iskro Avtoelektriko, d. d., s konkurenco, ali je podjetje slabše, enako oziroma boljše od konkurence.



Slika 19: Primerjava s konkurenco

Rezultati kažejo, da je podjetje na vseh nivojih boljše od konkurence, kar pomeni, da podjetje pravilno usmerja svoje aktivnosti in se trudi ohranjati svoje obstoječe odjemalce.

8 SKLEP

Nekoč so podjetja imela svoje kupce za samoumevne. Na trgu ni bilo prisotnih veliko konkurentov in marsikatero podjetje je imelo na trgu monopolni položaj. Danes so se tržne razmere spremenile. Porabniki imajo na izbiro veliko število podjetij, ki ponujajo enake proizvode ali storitve. Izbirajo lahko med različnimi ponudniki, blagovnimi znamkami, cenami itd. Podjetja pa so spoznala, da je veliko ceneje zadržati kupce kot pa pridobivati nove. Zadovoljstvo kupcev prispeva k zvestobi kupcev, kar pa vpliva na obseg prodaje in ustvarjanje dobička na dolgi rok. Prav zaradi tega je bila osrednja naloga te projektne naloge celovita predstavitev zadovoljstva odjemalcev, njegovih ključnih elementov in vplivov na poslovanje podjetja. S pomočjo domače in tuje strokovne literature lahko zadovoljstvo opredelimo kot stopnjo izpolnitve pričakovanj glede izdelka, storitev, cene.

Razmišljanja nekaterih avtorjev pravijo, da je raven zadovoljstva kupcev, označena s kategorijama zadovoljen oz. popolnoma zadovoljen, za podjetje še sprejemljiva. Smo namreč v realnem svetu, v katerem so proizvodi in storitve le redko popolni, kupce pa je težko zadovoljiti. V večini primerov se investicija, s katero bi podjetje zadovoljnega kupca spremenilo v popolnoma zadovoljnega, finančno ne bi splačala.

Zadovoljstvo odjemalcev lahko merimo na več načinov in za namen projektne naloge sem uporabila že obstoječo anketo, ki se jo uporablja za vsakoletno preverjanje zadovoljstva. S pomočjo omenjene ankete sem ugotavljala zadovoljstvo odjemalcev podjetja Iskra Avtoelektrika, d. d. Analiza odgovorov kaže, da je stanje v podjetju, glede na dane razmere, dobro, saj so odjemalci podjetja Iskra Avtoelektrika, d. d. povprečno zadovoljni s celotnim poslovanjem. Povprečna ocena celotnega zadovoljstva s podjetjem tako znaša 3,5. Iz povprečnih ocen je razvidno, da so odjemalci najbolj zadovoljni s paleto izdelkov in medosebnimi odnosi, kateri vplivajo na celotno kakovost storitev in ne nazadnje na zadovoljstvo odjemalcev.

Z analizo ocen zadovoljstva posameznih elementov, kot so kvaliteta izdelkov, paleta izdelkov, cena, raven proizvodnje, dostava, reševanje reklamacij, razpoložljivost prodajnega osebja idr., sem ugotovila, da so bili odjemalci na splošno zadovoljni. Najmanj so bili zadovoljni s posameznimi elementi cene, zaloge izdelkov in dostavo izdelkov. Tukaj bi predlagala, da podjetje usmeri svoje aktivnosti v zagotavljanje prave količine izdelkov ob pravem času. Za izboljšanje zadovoljstva odjemalcev s ceno bi priporočala, da naj podjetje usmeri več pozornosti v možnost soustvarjanja cene, kar pomeni vključevanje samega odjemalca v postopek formiranja cen.

Čeprav so rezultati anket o zadovoljstvu kupcev pomemben pokazatelj uspešnosti poslovanja, je za podjetje lahko usodno, če se zanaša samo nanje. Tovrstne ankete sicer lahko pokažejo jasno sliko o premikih na trgu in o tistih lastnostih proizvoda ali storitve, ki jih kupci zahtevajo, ne dajejo pa dovolj poglobljenih informacij o kupcih, ki so podjetju potrebne za

vodenje uspešne poslovne strategije. Ankete o zadovoljstvu kupcev se podjetju namreč ne bodo pomagale otresti tekmecev, ne morejo približati proizvoda ali storitve vedno spreminjajočim se potrebam kupcev, niti ne morejo vplivati na to, da se bodo kupci k temu istemu podjetju vračali in pri njem kupovali več in pogosteje.

Na začetku projektne naloge sta bili zastavljeni dve hipotezi. Na podlagi pridobljenih rezultatov iz tržne raziskave se predpostavlja, da zaposleni razumejo pomen zadovoljstva odjemalcev in pristop njihovega merjenja, potrди, saj je iz raziskave razvidno, da igrajo ključno vlogo pri zagotavljanju kakovostnih storitev.

Predpostavka, da je podjetje tržno usmerjeno in se zadostno trudi za ohranitev zvestih kupcev z nenehnim spremljanjem zadovoljstva in ponavljajočim se merjenjem, se potrди, saj iz raziskave razberemo, da vse večja globalizacija poslovanja v svetu povečuje nevarnost prevlade tekmecev nad Iskro Avtoelektriko, d. d., zato se skupina trudi, da vsako leto opravi anketiranje svojih odjemalcev o zadovoljstvu s podjetjem.

LITERATURA

- Bingham, Frank G., Jr. in Barney T. Raffaield III. 1990. *Business to business marketing management*. Homewood, Boston, MA: Irwin.
- Bitner, Mary Jo in Valerie A. Zeithaml. 1996. *Services marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Damjan, Janez in Stane Možina. 1999. *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Devetak, Gabrijel. 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
- Eggert, Andreas in Wolfgang Ulaga. 2002. Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing* 17 (2/3): 107–118.
- Gouillart, Francis J. in Frederick D. Sturdivant. 1994. Spend a day in the life of your customers. *Harvard Business Review* 72 (1): 116–125.
- Hollensen, Svend. 2003. *Marketing management: A relationship approach*. Harlow: Pearson Education.
- Hrastelj, Tone in Maja Makovec Brenčič. 2005. *Mednarodno trženje: skripta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Hutt, Michael D. in Tomas W. Speh. 2001. *Business marketing management: A strategic view of industrial and organizational markets*. Mason, OH: South Western Thomson Learning.
- Hutt, Michael D. in Tomas W. Speh. 2007. *Business marketing management: B2B*. Mason, OH: South Western Thomson Learning.
- Ješovnik, Peter. 2001. *Osnove mednarodnega trženja: skripta*. Koper: Visoka šola za management.
- Jurše, Milan. 1999. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management*. Prev. N. Česen idr. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Prev. B. Žužel, M. Vodlan in D. Bajde. Ljubljana: GV založba.
- Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
- Makovec Brenčič, Maja, Gregor Pfajfar, Matevž Raškovič, Monika Lisjak in Aleš Ekar. 2009. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Meško Štok, Zlatka. 2011. *Trženje med organizacijami – usmeritev managementa in tržnikov v znanje*. Ljubljana: Zavod za varnostne strategije pri Univerzi v Mariboru.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2008. *Od zadovoljstva potrošnikov do programov zvestobe*. Koper: Fakulteta za management.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Potočnik, Vekoslav. 2006. *Temelji trženja*. Ljubljana: GV založba.
- Solomon, Michael R. 2004. *Consumer behavior*. Chicago, IL: Pearson Education.
- Starman, Danijel in Jože Hribar. 1994. *Direktni marketing*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Žabkar, Vesna. 1999. *Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev – konceptualni model in empirične preverbe*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

VIRI

Iskra Avtoelektrika. 2010. *Poročilo o delu družbe za leto 2009*. Interna dokumentacija, Iskra Avtoelektrika.

Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem. 2007. *Metodologija za stalno spremljanje zadovoljstva turistov*.

[Http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/Prirocnik-metodologija_za_merjenje_zadovoljstva_EF_splet.pdf](http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/Prirocnik-metodologija_za_merjenje_zadovoljstva_EF_splet.pdf) (16. marec 2012).

PRILOGE

- Priloga 1 Anketni vprašalnik – P-5 Ugotavljanje zadovoljstva kupcev enote Druga vgradnja
(v angleškem jeziku)
- Priloga 2 Anketni vprašalnik – P-5 Ugotavljanje zadovoljstva kupcev enote Druga vgradnja
(v slovenskem jeziku)
- Priloga 3 Anketni vprašalnik – P-4 Ugotavljanje zadovoljstva kupcev enote Prva vgradnja
(v angleškem jeziku)

Customer Satisfaction Survey

A. SALES PERSONNEL SURVEY	POOR	FAIR	GOOD	VERY GOOD	EXCELLENT
Product knowledge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsiveness of personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Availability of personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. ISKRA PRODUCTS SURVEY	BAD	SUFFICIENT	GOOD	VERY GOOD	EXCELLENT
Product quality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Product range / application	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Product durability and maintenance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Product innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Product introduction lead time	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. PURCHASING PROCESS SURVEY	BAD	SUFFICIENT	GOOD	VERY GOOD	EXCELLENT
Order processing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Product availability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
On time delivery	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Terms of payment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Product pricing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D. AFTERSALES SURVEY	BAD	SUFFICIENT	GOOD	VERY GOOD	EXCELLENT
Lead time	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technical assistance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Product fitting instruction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Warranty period	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Claim & Guarantee procedure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comments

COMPARISON WITH COMPETITION	WORSE	SAME	BETTER
A. SALES PERSONEL SURVEY	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. ISKRA PRODUCTS SURVEY	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. PURCHASING PROCESS SURVEY	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. AFTERPURCHASING SERVICE SURVEY	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comments

COMPANY NAME:

POSITION:

NAME:

Signature:

Obr.: P.106-a/1

Ocena Zadovoljstva Kupcev

A. OCENA PRODAJNEGA OSEBJA	SLABO	ZADOVOLJIVO	DOBRO	ZELO DOBRO	ODLIČNO
Poznavanje izdelkov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odzivnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dosegljivost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikativnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. OCENA IZDELKOV ISKRE	SLABO	ZADOVOLJIVO	DOBRO	ZELO DOBRO	ODLIČNO
Kvaliteta izdelkov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raznolikost izbora izdelkov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Življenska doba in vzdrževanje izdelkov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inovativnost izdelkov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Čas potreben za uvedbo novega/modificiranega izdelka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. OCENA NABAVNEGA PROCESA	SLABO	ZADOVOLJIVO	DOBRO	ZELO DOBRO	ODLIČNO
Proces naročanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Razpoložljivost izdelkov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Točnost dobav	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plačilni pogoji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cene izdelkov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D. OCENA POPRODAJNIH AKTIVNOSTI	SLABO	ZADOVOLJIVO	DOBRO	ZELO DOBRO	ODLIČNO
Odzivni čas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tehnična podpora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usposabljanje za uporabo izdelkov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Garancijski pogoji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reševanje reklamacij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Komentar

PRIMERJAVA S KONKURENCO	SLABŠI	ENAKI	BOLJŠI
A. OCENA PRODAJNEGA OSEBJA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. OCENA IZDELKOV ISKRE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. OCENA NABAVNEGA PROCESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. OCENA POPRODAJNIH AKTIVNOSTI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Komentar

IME DRUŽBE:

POLOŽAJ:

IME:

Podpis:



CUSTOMER SATISFACTION SURVEY

Dear Customer,

Thank you for being our customer. We would appreciate your feedback so we can continue to improve our products and better serve you. Please take a few minutes to fill out this questionnaire. Responses may be sent by E-mail: _____ or by fax: **00386 5 3393 801**.

1. Please rate each item in terms of how important it is to you and our performance:

	Importance To You					Our Performance				
	Great	High	Medium	Low	None	Excellent	Good	Average	Fair	Poor
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Product range	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Product quality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R&D support	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R&D test reports	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Production and technology level	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Key personnel availability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Electronic data interchange	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deliveries	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aftersales support	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Claim solving	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Total performance as a supplier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Compared to last year, our total performance now is:

Better Same Worse

3. Do you have any complaints or problems related to our performance that you would like to add? _____

4. What are our company's biggest strengths? _____

5. What is our company's biggest weakness? _____

6. What would you like to see us do differently or better in the future? _____

Completed by: _____ Title: _____

Company: _____

Date: _____ Performed by: _____