

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

UPRAVLJANJE S KAKOVOSTJO Z VIDIKA
SKRBI ZA KUPCA

ANDREJ KOLAR

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projekta naloga

UPRAVLJANJE S KAKOVOSTJO Z VIDIKA
SKRBI ZA KUPCA

Andrej Kolar

Koper, 2009

Mentor: doc. dr. Franka Piskar

POVZETEK

V današnjem poslovnem okolju, za katerega je v razmerah svetovne globalizacije značilna nenehna spremenljivost, se mora podjetje za svoj obstoj in napredek usmeriti v svoje kupce ter sistematično pristopiti h *kakovosti z vidika kupca*. Kupci so bolj izobraženi in postajajo vse zahtevnejši. Tako Demig (Logothetis 1992) kot Juran (1993) in Ishikawa (1989) se v svojih teorijah kakovosti usmerjajo v ljudi in njihovo zadovoljstvo, ki ga opredeljujejo kot bistveni element uspeha nenehnega izboljševanja kakovosti. To je definirano kot nenehen proces stalnega izboljševanja dejavnosti in storitev v organizaciji. Prav iz tega izhodišča se postopno uveljavlja raziskovanje kupčevega zadovoljstva ter razvije veda o ravnanju s kupci, ki v središče svojega raziskovanja postavlja strateško razvijanje odnosa do kupcev. Študija primera, narejena v proučevani organizaciji, je delno potrdila pričakovanja in pokazala, da podjetje nima oblikovanega konkretnega, celovitega in procesnega pristopa h kakovosti. Kupčevo vrednotenje zadovoljstva v trgovinah se razlikuje, določeni vidiki zagotavljanja kakovosti pa so slabše ocenjeni. Študija primera k bistvenim izboljšavam v podjetju ne bo prispevala, je pa dobro izhodišče za vodstvo podjetja, da se zave tistega, kar je pravzaprav danes v svetu že znano: *Pristop h kakovosti, ki je usmerjen v kupce, ob vse ostrejši konkurenci edini dolgoročno omogoča preživetje, napredek in uspeh.*

Ključne besede: kakovost, celovito obvladovanje kakovosti, kupci, proces, zadovoljstvo kupcev, merjenje zadovoljstva kupcev, raziskovanje.

SUMMARY

In the era of globalization and continually changing business environments, the organization must redirect its activities towards its buyers, focusing especially on the systematic approach in quality management, from the consumer's point of view, as the buyers are becoming more and more demanding and educated. In their theories of quality management, Deming (Logothetis 1992), Juran (1993), and Ishikawa (1989) are oriented towards people and their satisfaction, which they determinate to be the essential element of successful improvement in quality management. Quality improvement is defined as a process of constant improvement of organization activities and services. From this point of view, the practices of customer satisfaction research and developed science are gradually carried into effect; the science known as *Customer Relationship Management*, where buyers are the centre of research work, is developed. The case study, carried out in a thoroughly studied organization, has partly confirmed expectations, and has showed that an enterprise has not formed a concrete, comprehensive and procedural systematic approach in quality management. The customer's evaluation of satisfaction varies in shops, and some of the aspects of quality assurance are rather poorly assessed. The case study doesn't contribute to essential

improvements in the firm, but is a very good starting point for management to realize what an axiom means nowadays: *The way towards quality which is consumer oriented is the only way in the keen competition which enables survival, progress and success.*

Key words: quality, Total Quality Management, customers, process, customers' satisfaction, assessing customers' satisfaction, research.

UDK: 658.89:005.6(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Teoretična izhodišča	3
2.1	Kakovost.....	3
2.1.1	Opredelitev kakovosti	3
2.1.2	Razvoj pojmovanja kakovosti.....	4
2.1.3	Celovito obvladovanje kakovosti (TQM).....	5
2.1.4	Kakovost kot proces.....	9
2.2	Kakovost z vidika zadovoljstva kupcev	10
2.2.1	Opredelitev zadovoljstva	10
2.2.2	Kupčeve potrebe in kakovost.....	11
2.2.3	Ustvarjanje zadovoljstva kupcev	12
2.2.4	Zvestoba kupcev	12
2.3	Merjenje zadovoljstva kupcev.....	13
2.3.1	Cilji merjenja zadovoljstva kupcev.....	14
2.3.2	Metode in tehnike raziskovanja	14
3	Empirični del	17
3.1	Predstavitev organizacije.....	17
3.2	Metodologija raziskave	17
3.2.1	Izvedba raziskave.....	17
3.2.2	Opredelitev preiskovalne raziskave	17
3.2.3	Raziskovalne hipoteze	18
3.2.4	Določitev metode zbiranja podatkov	18
3.2.5	Določitev postopkov metode pridobivanja podatkov in vzorca	20
3.2.6	Razvoj plana analize podatkov	20
3.2.7	Zbiranje podatkov	21
3.2.8	Omejitve raziskave.....	21
3.3	Rezultati raziskave z interpretacijo	21
3.3.1	Predstavitev vzorca	22
3.3.2	Potrjevanje hipotez.....	24
3.4	Priporočila za prakso.....	32
4	Zaključek	35
	Literatura.....	37
	Priloge.....	39

PONAZORILA

Slika 2.1	Slikovni prikaz Demingovega kroga	6
Slika 2.2	Slikovni prikaz Juranovih faz	9
Slika 3.1	Spol anketirancev.....	22
Slika 3.2	Starostne skupine anketirancev.....	22
Slika 3.3	Višina dohodka anketirancev	23
Slika 3.4	Skupno število anketirancev in število anketirancev po posameznih trgovinah	23
Tabela 3.1	Ugotavljanje splošnega zadovoljstva s kakovostjo ponudbe izdelkov in storitev ter izbiro nakita in zapestnih ur v Sloveniji	24
Tabela 3.2	Ugotavljanje razlik med spremenljivkama stopnje zadovoljstva kupcev in posamezne trgovine.....	25
Tabela 3.3	Analiza variance razlik stopnje zadovoljstva med trgovinami	26
Tabela 3.4	Ugotavljanje razlik med spremenljivkama mnenja o zagotovitvi posebnega prostora za osebno obravnavo in trgovinami	27
Tabela 3.5	Ugotavljanje povezave o mnenju anketirancev o zagotovitvi posebnega prostora za osebno obravnavo med trgovinami	27
Tabela 3.6	Ugotavljanje stopnje zadovoljstva o zunanji in notranji urejenosti ter vzdušju v trgovinah.....	28
Tabela 3.7	Ugotavljanje razlik stopnje zadovoljstva o zunanji in notranji urejenosti ter videzu med vsemi trgovinami.....	28
Tabela 3.8	Ugotavljanje stopnje zadovoljstva s osebjem v trgovinah.....	29
Tabela 3.9	Ugotavljanje razlik stopnje zadovoljstva z osebjem med trgovinami	29
Tabela 3.10	Ugotavljanje stopnje zadovoljstva s pestrostjo ponudbe izdelkov v trgovinah	30
Tabela 3.11	Ugotavljanje razlik stopnje zadovoljstva s pestrostjo ponudbe izdelkov med trgovinami	30
Tabela 3.12	Ugotavljanje zadovoljstva s kakovostjo izdelkov in opravljenih storitev	31
Tabela 3.13	Ugotavljanje razlik zadovoljstva s kakovostjo izdelkov in opravljenih storitev med trgovinami	31

Tabela 3.14	Ugotavljanje razlik med različnim vrednotenjem kakovosti naših trgovin glede na status anketirancev	32
Tabela 3.15	Analiza variance stopnje splošnega zadovoljstva s trgovinami glede na status anketirancev	32

KRAJŠAVE

TQM	Total Quality Management
PDCA	Plan, Do, Check, Act
CEOKA	Celovito obvladovanje kakovosti
s.p.	Samostojni podjetnik
CRM	Customer Relationship Management

1 UVOD

Današnje poslovno okolje zaznamuje stalna spremenljivost. Večina podjetij se trudi v tako dinamičnem okolju uspeti, vendar je zaradi naraščanja budnosti konkurentov vsakršna napačna poslovna odločitev lahko usodna za uspešno poslovanje. Dolgoročna uspešnost podjetij je v omenjenih zaostrenih razmerah v veliki meri odvisna od lastne skrbi za kakovost z vidika usmerjenosti v kupca.

Za kakovostno delovanje podjetja ter kakovost njegovih izdelkov in storitev ni dovolj, da se o kakovosti le govori, treba je vse sile in sredstva, s katerimi podjetje razpolaga, usmeriti v njeno doseganje. Kakovost torej ne sme biti prepuščena naključjem, ampak mora biti vpeta v vsa področja poslovanja podjetja. Podjetje kot celota mora skrbeti, da vsak, še tako majhen del ali posameznik stremi k doseganju čim višje kakovosti na vseh področjih delovanja. Največji prispevek k visoki kakovosti prispevajo zaposleni, ki dejansko izdelajo izdelek ali opravijo storitev. K cilju doseganja čim višje kakovosti jih lahko vodi le dobro vodstvo (Vujošević 2000, 18). Za podjetje pa je pomembno tudi to, da v stikih s kupci oblikuje tako komunikacijo, s katero si bo zagotovilo njihovo pripadnost in lojalnost.

Kupci postajajo vse bolj zahtevni in pričakujejo visoko kakovost proizvodov in storitev. To pomeni, da mora kakovost zajemati oziroma pokrivati vsa področja poslovanja, če želimo izpolniti potrebe in pričakovanja kupcev in obenem tudi pričakovanja lastnikov in zaposlenih v podjetju. Trendi v gospodarstvu pa kažejo, da bo boj za kupca še večji zaradi pričakovanega poslabšanja ekonomskih in socialnih razmer.

V zadnjih desetih letih so podjetja, ki v slovenskem prostoru delujejo na področju zlatarstva, začela spoznavati, da je za preživetje in poslovni uspeh treba kakovosti posvetiti bistveno večjo pozornost. Nakit iz zlata in prestižne ročne ure priznanih blagovnih znamk niso izdelki široke potrošnje in niso nujni za preživetje, zato se kupci najprej in najlaže odpovejo prav tem. Tisti kupci, ki imajo dovolj sredstev in si lahko kupijo takšne izdelke, pa seveda zahtevajo najvišjo raven kakovosti. Če je podjetje sposobno dobaviti ali proizvajati kakovostne izdelke in jih tudi ustrezno ponuditi kupcem, si s tem vsekakor dviga ugled in povečuje prodajo. Torej je kakovostno poslovanje v času hitro razvijajočega se okolja za podjetja pomemben vir konkurenčne prednosti.

V zaključni projektni nalogi nameravamo v teoretičnem delu spregovoriti o kakovosti. Opredelili bom bistvene mejnike v razvoju pojmovanja kakovosti in omenili nekaj najpomembnejših teoretikov, ki so postavili temelje današnjega pojmovanja kakovosti. Poudariti želimo še pomen procesnosti in osvetliti različne vidike kakovosti, predvsem vidik usmerjenosti v kupca. Ker je spremljanje in merjenje zadovoljstva kupcev tudi pomemben del poslovanja vsakega podjetja, želimo predstaviti pomen raziskovanja zadovoljstva kupcev.

Predvidevamo, da v proučevani organizaciji management ni oblikoval in razvil dovolj sistematičnega pristopa h kakovosti v skrbi za kupce. Zato nameravamo v empiričnem delu zaključne projektne naloge predstavljena teoretična izhodišča preveriti v konkretni organizaciji z glavnim ciljem:

- ugotoviti, v kolikšni meri vodstvo proučevane organizacije skrbi za kakovost z vidika skrbi za kupce.

Cilji raziskave so še ugotoviti:

- ali se zadovoljstvo kupcev razlikuje glede na posamezno trgovino,
- v kolikšni meri so kupci zadovoljni z videzom posamezne trgovine,
- v kolikšni meri so kupci zadovoljni z osebjem v trgovinah,
- v kolikšni meri so kupci zadovoljni s ponudbo izdelkov in storitev,
- ali kupci želijo imeti več zasebnosti ob prodajnem pogovoru in nakupu v trgovinah proučevanega podjetja,
- ali kupci glede na status različno vrednotijo kakovost.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

2.1 Kakovost

Zgodovina nazorno prikazuje, da se dojemanje kakovosti s časom spreminja. Teoretiki, ki kakovost preučujejo, pa je do danes še niso uspeli enotno ovrednotiti. Enotni so si lahko le v tem, da o kakovosti odloča kupec oziroma uporabnik.

2.1.1 Opredelitev kakovosti

Številni avtorji, ki so skušali opredeliti kakovost, se strinjajo, da jo je veliko lažje prepoznati kot opredeliti (Crosby 1989, Možina 2003, Murgatroyd in Morgan 1992, Sallis 1993).

Najbolj splošno bi lahko kakovost opredelili kot skladnost z zahtevami (Crosby 1989, 16). Torej je treba najprej jasno opredeliti zahteve, ki jih mora določen izdelek ali storitev izpolnjevati. Na osnovi merjenj se nato ugotavlja, ali izdelek oziroma storitev tem zahtevam ustreza ali ne. Za izdelek in storitev, ki se skladata z vnaprej določenimi zahtevami, lahko rečemo, da sta kakovostna. Ocena kakovosti je pravilna le, ko jo izrazi kupec, nepomembna je ocena proizvajalca o kakovosti lastnih izdelkov.

Juran opredeljuje celovito obvladovanje kakovosti (Total Quality Management; v nadaljevanju TQM) kot sistem aktivnosti, usmerjenih k doseganju zadovoljstva kupcev, usposobljenih zaposlenih, višjih prihodkov ter nižjih stroškov. Po Juranovem mnenju naj bi bila uporabna ta opredelitev za proizvodnjo in storitve v dobičkonosnih in nedobičkonosnih organizacijah (Juran 1993, 34).

Podobno kot Juranova je tudi Demingova definicija kakovosti obrnjena h kupcem kot uporabnikom proizvodov in storitev. Deming je definiral kakovost kot zadovoljevanje stranke ne le z izpolnjevanjem njenih pričakovanj, temveč z njihovim preseganjem (Davison in Bailey 1995, 231–234). Lahko rečemo, da Deming v svoji definiciji poudarja nujnost ne le izpolnjevanja kupčevih zahtev, temveč njihovega predvidevanja in preseganja.

Širše prepoznavno je tudi razlikovanje med absolutnim in relativnim konceptom kakovosti (Murgatroyd in Morgan 1992, Sallis 1993, Možina 2003):

- Kot absolutna je kakovost pojmovana v smislu ideala. V tem primeru gre za stvari, ki vsebujejo najvišje standarde, ki jih ni mogoče preseči ter tudi ne izmeriti. Tovrstna kakovost se skriva v izreku: *Večina od nas jo obožuje, veliko od nas si jo želi, a le manjšina si jo lahko privošči.*
- Pojem kakovosti lahko definiramo tudi v relativnem pomenu. Tukaj je kakovost sredstvo za doseganje vnaprej postavljenih standardov, izdelek ali storitev pa sta tista, ki zadovoljujeta ali postavljene standarde ali pričakovanja kupcev. Kakovost v tem primeru ni cilj sama zase, temveč sredstvo, s pomočjo

katerega presojava, ali končni produkt ustreza postavljenim standardom. Prav zadovoljstvo kupca vedno bolj pridobiva pomen, čeprav je težje dokazljivo.

- Kakovost lahko opredelimo tudi z vidika ustreznosti namenu. Tu gre za razmerje med namenom proizvoda in storitve ter njuno kakovostjo. Proizvod ali storitev sta kakovostna, če ustrezata vnaprej določenemu namenu (Možina 2003, 13–14). Tu gre bolj za uporabno definicijo kakovosti, ki se razlikuje od tradicionalnih definicij.

2.1.2 Razvoj pojmovanja kakovosti

Kakovost je bila vedno prevladujoča skrb proizvajalcev, pojmovanje kakovosti pa je bilo tisto, ki se je spreminjalo. Sisteme in pristope k zagotavljanju kakovosti, ki po svojem namenu vsebujejo različne vidike celostne filozofije kakovosti, lahko na podlagi analize njihovega razvoja skozi čas razvrstimo v kategorije (Sallis 1993).

V prvi razvojni fazi bi lahko govorili o kontroli kakovosti (Quality Control). Do industrijske dobe je bil za kakovost odgovoren obrtnik sam. S pojavom večjih delavnic se je pojavila tudi potreba po drugačnem ugotavljanju kakovosti. Največji preskok pri zavedanju pomena kakovosti sta povzročili ostrejša konkurenca in potreba po preživetju. Pred tem je bilo povpraševanje večje od ponudbe, zato so se podjetja ukvarjala predvsem z vprašanjem, kako zadovoljivo oskrbeti trg, torej kako povečati produktivnost in izboljšati učinkovitost distribucije. Večanje števila ponudnikov enakih proizvodov ter hitro spreminjanje potreb in želja potrošnikov je zahtevalo od podjetij, da se spremembam prilagajajo hitreje, bolj učinkovito ter z bolj kakovostnimi proizvodi od konkurentov. Ker je pomen kakovosti proizvodov pričel naraščati, so se podjetja soočila z vprašanjem, kako učinkovito preverjati njihovo kakovost. Problem so rešila z uporabo metod vzorčenja. V štiridesetih letih že lahko govorimo o pojavu kontrole kakovosti v ožjem smislu, vzorčne kontrole kakovosti proizvodov na koncu proizvodnje ali storitev (Rusjan 1999, 269). Sistemi kontrole kakovosti so torej po nastanku najstarejši koncepti kakovosti.

Zagotavljanje kakovosti (Quality Assurance) je nadgradnja sistemov kontrole kakovosti, saj usmerja pozornost na vhodne in procesne dejavnike. Kakovost sproti preverjajo in ugotavljajo zaposleni ali za to posebej določene skupine ter sproti popravljajo napake. Eden najbolj razširjenih sistemov zagotavljanja kakovosti so standardi ISO. Ti sodijo med najbolj znane in mednarodno uveljavljene standarde kakovosti, ki so se najprej uveljavili v gospodarstvu, v zadnjem času pa jih uporablja tudi veliko organizacij v storitvenih dejavnostih. Namen zahtev za sistem vodenja kakovosti je poleg zagotavljanja kakovosti proizvoda tudi povečevanje zadovoljstva uporabnikov (Možina 2003, 218).

Nadgradnjo koncepta zagotavljanja kakovosti predstavlja zamisel, da na kakovost vplivajo vsi zaposleni v podjetju. Govorimo o vodenju ali upravljanju celovite

kakovosti (TQM) ali o njenem celovitem obvladovanju. To temelji na procesu neprestanega izboljševanja, ki so mu zavezani vsi zaposleni. Celovito obvladovanje kakovosti je proces nenehnega napredka celotnega podjetja in vsakogar na njegovem strokovnem področju ali položaju. Gre za trajno in ves čas obnavljajoče se prizadevanje, kajti v mednarodnem konkurenčnem boju ni za zmeraj osvojenih položajev, saj ni ne snovi ne organizacije, ki je prej ali slej ne bi načel zob časa (Rusjan 1999, 269–270).

Utemeljitelji tega pristopa še menijo, da modeli kakovosti vsebujejo vse značilnosti sistemov zagotavljanja, vendar jih kljub temu širijo in razvijajo. Ker gre za proces nenehnega izboljševanja kakovosti, uporabljajo zanj tudi izraz razvoj kakovosti. Pri tem gre za ustvarjanje kulture organizacije, kjer je cilj vsakega zaposlenega zagotavljati zadovoljstvo udeležencev. Bistveno vlogo v konceptih ima vodstvo, ki odgovornost prenaša na nižje ravni (Možina 2003, 191).

Najbolj uveljavljen sistem vodenja kakovosti je sistem TQM ali evropskim razmeram prilagojen model poslovne odličnosti. Ta vsebuje dva tipa kazalnikov oz. meril kakovosti. Prvi so t. i. dejavniki: vodenje, upravljanje s sposobnostmi zaposlenih, strategija in načrtovanje, viri in procesi. V drugo skupino kazalnikov sodijo rezultati: zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo drugih udeležencev, vpliv na družbo in poslovni rezultati. Za vsako področje so v modelu opredeljena merila, s katerimi lahko kakovost presojamo (Možina 2003, 209). Model poslovne odličnosti predvideva različne načine ugotavljanja kakovosti delovanja organizacije, najpogosteje sta to samoevalvacija in eksterno ocenjevanje.

2.1.3 Celovito obvladovanje kakovosti (TQM)

Ko govorimo o celovitem obvladovanju kakovosti, lahko omenimo enega najpomembnejših tvorcev oziroma teoretikov – W. E. Deminga. Njegova osnovna ideja je stalno izboljševanje kakovosti po principu cikla PDCA (Plan, Do, Check, Act), poznanega tudi kot Demingov krog (Jocou in Lucas 1995, 37, Logothetis in Deming 1992, 26). Metoda izhaja iz trditve, da se vsak potek, pa naj bo to proizvodnja ali storitev, šteje za proces, ki ga je mogoče po korakih stalno izboljševati.

Glavne dejavnosti posameznih elementov kroga, ki jih predstavlja slika 2.1, podrobneje opišeta Logothetis in Deming (1992, 55–56):

Načrtuj (plan) – *načrtuj dejavnost pred vsakim pričetkom dela:*

- določi namene in cilje, ki jih želiš doseči; cilji morajo biti merljivi, prepoznavni in realni;
- potrdi motive, ki so določili izbiro in razvrstili cilje;
- analiziraj vzroke za spremembe in določi plan aktivnosti in metode za doseganje ciljev.

Stori (do) – v praksi izvedi točno tisto, kar je predpisano:

- usposobi izvajalce, da bodo razumeli zahteve, jih sprejeli za svoje in delali po njih;
- delaj točno po navodilih v predpisih;
- izvedi izboljšavo.

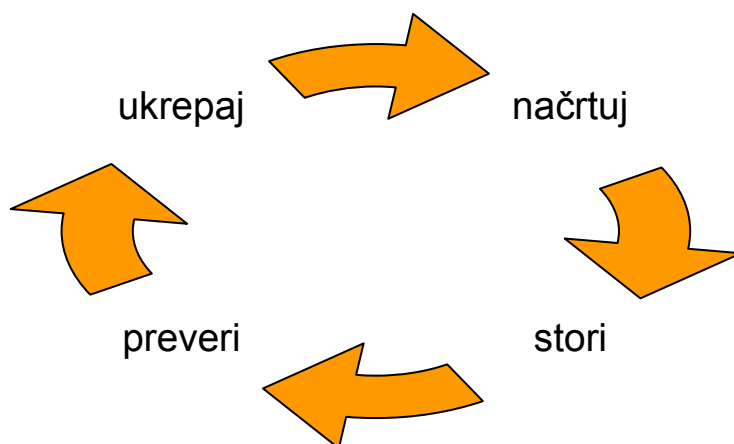
Preveri (check) – preveri skladnost rezultatov z zahtevami:

- s preverjanjem ugotovi rezultate izvedbe, doseganje ciljev in jih razvrsti po njihovih značilnostih;
- z rezultati seznanj ustrezne ljudi.

Ukrepaj (act) – dejavnost standardiziraj v predpisih ali ponovi cikel:

- če so rezultati dobri, je treba predpise standardizirati, v proizvodnji vzdrževati doseženo stanje in vpeljati »novo kulturo« v okolje;
- določi nove cilje za naslednji krog izboljševanja;
- če doseženi rezultati niso zadovoljivi, preveri cilje, plane in realizacijo usposabljanja ter ponovi cikel na isti dejavnosti.

Slika 2.1 Slikovni prikaz Demingovega kroga



Vir: Logothetis in Deming 1992, 56.

Deming je prepričan, da vse prej opisano ni nujno le za uspešno podjetništvo, ampak meni, da brez upoštevanja take filozofije kakovosti ob vse večji konkurenčnosti v prihodnosti ne bo mogoče preživeti. Metodo Demingovega kroga kakovosti so za svoj pristop h kakovosti uporabili Japonci, ko so postavili svoj model krožkov za obvladovanje kakovosti in nato razvili model celovitega obvladovanja kakovosti – CEOKA (Tavčar 1996).

Deming je predstavil štirinajst korakov za ravnanje, ki vodijo do učinkovite izvedbe programa za celovito obvladovanje kakovosti ter s tem do dolgoročnega uspeha (Rusjan

1999, 275, Logothetis in Deming 1992, 29). Štirinajst korakov, ki jih omenjeni teoretik izpostavi, predstavlja novo podstavo kakovosti v smislu usmeritev predvsem za managerje. Ti naj bi sprejeli novo filozofijo in tako med drugim kreirali stalnost namena izboljšav, odpravili odvisno povezavo med kontrolo in doseganjem kakovosti, zagotavljali izboljševanje sistema in procesov v njem, da bi tako nenehno izboljševali kakovost v organizaciji (Sallis 1993, 48–49, Dolinšek idr. 2005, 15). Prevladati mora statističen pristop k obvladovanju kakovosti. Danes je kakovost tista, ki je pomembna, in primerna uporaba statističnih metod vedno vodi do izboljšanja kakovosti in do inovacij. Sposobnost statistike je v tem, da zagotavlja skupen jezik, kar naredi znanje statistike najpomembnejše od vseh ravnateljskih veščin.

Ko govorimo o kakovosti, ne moremo mimo Japonske in njene dovtetnosti zanjo. Japonska je izredno kolektivistična družbena skupnost. Po porazu z Ameriko v drugi svetovni vojni so Američani vsilili Japoncem svojo ureditev in jih naučili sodobnega pristopa k organizaciji – statistični pristop k obvladovanju kakovosti. Sprejeli so tudi osnove parlamentarne demokracije. Ključno pa je vendarle to, da so Japonci izjemno učljivi in so na področju kakovosti kmalu presegli svoje učitelje ter do konca 80-ih let s svojimi izdelki preplavili tako ameriške kot evropske trge. S svojimi velikimi korporacijami so postali druga najmočnejša ekonomija na svetu. Znani so japonski krožki kakovosti: delavci po končanem delu odidejo na neformalno srečanje, kjer se pogovarjajo o delu, vodje predhodno dobijo usmeritve o vsebini pogovora med delavci, o rezultatih pa vodje poročajo svojim nadrejenim. S tem so povzročili dvosmerni tok reševanja problemov na področju kakovosti – kroženje informacij; *Kaizen* kot voden sistem stalnih izboljšav od zgoraj navzdol ter *Kaizen teian* kot voden sistem stalnih izboljšav od spodaj navzgor (Pucelj in Pucelj 2003, 67).

Eden najbolj priznanih teoretikov celovitega obvladovanja kakovosti v svetovnem merilu je zagotovo Ishikawa. Na Japonskem velja za pionirja na tem področju. Pri celovitem obvladovanju kakovosti so za Ishikawo še posebej pomembna naslednja področja, ki jim mora podjetje posvetiti posebno pozornost (Ishikawa 1989, 16):

– Ljudje

Prva skrb vodstva mora biti zadovoljstvo ljudi, ki so povezani s podjetjem. Vsi zaposleni morajo imeti možnost, da so pri svojem delu zadovoljni. Potrošniki se morajo čutiti zadovoljne in imeti prijeten občutek, ko kupujejo in uporabljajo proizvode in storitve.

– Kakovost

Izdelki z napako bodo ovirali prodajo, potrošnikove zahteve naraščajo iz leta v leto. Kar je bilo v preteklem letu dobro, mogoče v naslednjem ne bo več.

- Cena, stroški in dobiček
Potrošnik zahteva za določeno kakovost določeno ceno. Dobiček ima pri tem pomembno vlogo, saj brez dobička ne more biti razvoja novih izdelkov in novih tehnologij, ne more biti investicij niti modernizacije opreme. Da bi povečali dobiček, moramo dejansko obvladovati stroške. Če je obvladovanje kakovosti pravilno usmerjeno, bo napak manj, v upadanju pa bosta tudi izguba časa in materiala. To bo vodilo do dviga produktivnosti in kot rezultat tega se bodo znižali stroški. Skozi tak proces bodo lahko proizvodi dostavljeni potrošnikom po ustreznih cenah. Cena proizvoda ni določena s stroški temveč z resnično vrednostjo kakovosti.
- Količina in datum odpreme
Podjetje mora izdelovati proizvode v količini, kot jo zahtevajo potrošniki, in jim jih mora odpremiti v skladu z določenim datumom.

Ishikawa je med drugim razvil že prej omenjen koncept krožkov kakovosti. Pri tem je izhajal iz spoznanja, da pri popolnem zagotavljanju kakovosti ne smemo prezreti vloge zaposlenih. Zaposleni so tisti, ki proizvajajo, in če so ti in njihovi nadrejeni neučinkoviti pri svojem delu, tudi kakovosti ni mogoče obvladovati in razvijati. Zato je pomembno, da se zaposleni izobražujejo, znajo odkriti problem in ga razrešiti, hkrati pa doseči, da se opogumijo za samostojno razreševanje problemov na delovnem mestu (Ishikawa 1989, 32).

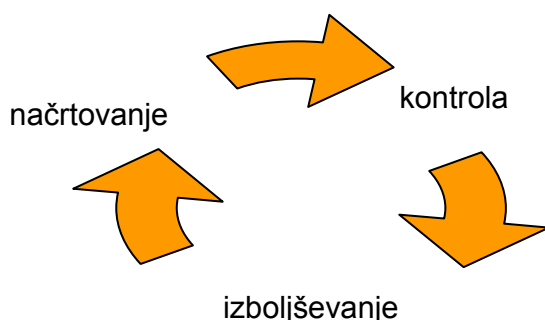
Ishikawa še meni: *»Ljudje, ki ne poznajo krožkov za obvladovanje kakovosti, so prepričani, da so skupine za obvladovanje kakovosti organizirane predvsem za izboljšanje proizvodnih razmer, vendar to ni res. Te skupine so organizirane zato, da bi se zaposleni učili preprečevati napake, da se te ne bi ponovile.«* (Ishikawa 1989, 32)

Krožki kakovosti postanejo gibalno kakovosti in razvoja, če so upoštevana načela prostovoljnosti, lastnega razvoja, skupnega razvoja, sodelovanje vseh članov in stalnost delovanja krožkov (Ishikawa 1989, 29). Tako se postopoma razvije kultura, ki spodbuja krepitev (empowerment) zaposlenih ter se dolgoročno vlaga v usposabljanje in pridobivanje novih kompetenc zaposlenih.

Juran (1993, 34) opredeljuje celovito obvladovanje kakovosti kot sistem aktivnosti, usmerjenih k doseganju zadovoljnih kupcev. Faze nenehnega razvoja kakovosti razdeli v tri dejavnosti (slika 2.2), ki prehajajo ena v drugo in omogočajo napredek:

- načrtovanje kakovosti – vzpostaviti cilje kakovosti tudi z vidika interesov odjemalcev;
- kontrola kakovosti – preveriti, ali proces in postopki delujejo;
- izboljševanje kakovosti – iskanje možnosti za optimiranje procesa.

Slika 2.2 Slikovni prikaz Juranovih faz



Vir: Juran 1993, 34.

Poudarek je torej na kupcu, pri čemer je kupec vsakdo, ki vpliva na proizvod ali na proces. Juran (1993, 79) tako loči:

- zunanje kupce – ti ne vključujejo samo končnih uporabnikov temveč tudi posrednike, torej tudi trgovce na debelo in trgovce na drobno. Ostali kupci niso nakupovalci, vendar so kljub temu povezani s proizvodom, kot npr. vladne institucije;
- notranje kupce – ti vključujejo poleg oddelkov, ki so povezani z oskrbo z materialom ali polproizvodi, tudi ostale oddelke v podjetju.

Osnovno sporočilo Jurana je, da je nadzor kakovosti integralni del ravnanja na vseh ravneh, ne pa samo delo strokovnjakov – specialistov v oddelkih za kontrolo kakovosti.

2.1.4 Kakovost kot proces

Po pregledu sodobnih pristopov h kakovosti lahko trdimo, da je za uspešno obvladovanje kakovosti pomembna nenehna skrb zanjo, procesnost. Prav procesnost je eden od tistih elementov, ki jih je Deming v petdesetih letih prejšnjega stoletja kot novost vpeljal v pojmovanje kakovosti. Njegova filozofija se namreč odmika od tehničnih vidikov delovanja in se usmerja v managersko odgovornost za celovito obvladovanje kakovosti, pravi Možina (2003, 183).

Pogostim napakam in neuspehu pri obvladovanju kakovosti v organizaciji botrujejo številni vzroki. Macdonald in Dolinšek (2003, 14–18) opredelita nekaj temeljnih ovir pri vpeljavi kakovosti v organizacije, kjer izpostavita prav zadovoljstvo s hitrimi popravki, pomanjkanje ali nestalnost vizije, pomanjkanje razumevanja in pripadnosti managementa, preveliko porabo časa za zbiranje podatkov in posledično premalo časa za izvajanje dejavnosti za izboljševanje kakovosti, pomanjkanje ustreznih meril, izključevanje zaposlenih iz procesa izboljševanja kakovosti ter nerazumevanje procesnosti in pomanjkanje njenega načrtovanja.

Procesnost opazimo tudi v idejah o nenehnih izboljšavah preko t. i. akcijskega raziskovanja, ki ga izvajajo člani organizacije, da bi izboljšali prakso. Taka oblika raziskovanja preko petih faz (diagnosticiranje, akcijsko načrtovanje, izvajanje aktivnosti, evalviranje, diskusija) vpliva na organizacijo in njeno kulturo ter spodbuja njen napredek (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2004, 19–20).

O procesnem pristopu h kakovosti razmišljata še Žargijeva (v Dolinšek idr. 2005, 31–32), ki ga omeni kot eno od načel sistema vodenja kakovosti, in Kiauta (prav tam, 60–61), ki predstavi model, v katerem je moč odkriti delovanje Demingovega kroga kakovosti. Avtor meni, da s procesnim pristopom, ki težo pomena prenese od organizacije na uporabnika, lahko zagotavljamo izboljšave, vendar opozori na natančnost in jasnost tako pri določanju glavnih elementov procesa (ime procesa, odgovorna oseba, kazalci, odjemalci) kot tudi pri opredeljevanju ciljev in meril za sprotno spremljanje, kazalcev izboljšav ter ukrepov za izboljšanje.

Pri obvladovanju kakovosti v organizacijah nosi ključno vlogo prav management, ki je primarno odgovoren za zagotavljanje kakovosti in naj bi imel jasno predstavo o tem, kaj naj bi kakovost v organizaciji, ki jo vodi, pomenila. Vendar pa samo zavedanje in delovanje vodje in ozkega kroga sodelavcev ni dovolj, potrebno je sodelovanje vseh članov organizacije. Pozornost pa velja nameniti ključni značilnosti: procesnosti, brez katere je izboljševanje katerega koli delčka delovanja posamezne organizacije skorajda neuspešno.

2.2 Kakovost z vidika zadovoljstva kupcev

2.2.1 Opredelitev zadovoljstva

Danes se podjetja na trgu srečujejo z zelo močno konkurenco. Kupci imajo skorajda neomejeno možnosti izbire ponudnikov izdelkov in storitev. Njihovo zadovoljstvo nam pove, ali delamo prave stvari in ali jih delamo pravilno. Od njih je odvisna uspešnost podjetja, saj so edini vir prihodkov. Podjetja pa so zato prisiljena truditi se, da so kupci vedno zadovoljni z nakupom, saj jih le tako lahko pridobijo in tudi obdržijo (Goodman in Colin 1992 v Piskar 2007, 46). Kotler (1998, 40) opredeljuje zadovoljstvo kupca kot čustven odziv ob nakupu izdelka, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka in kupčevimi pričakovanji. Kupčevo zadovoljstvo je tako povezano s pričakovanji, ki jih ima ta pred nakupom. Pričakovanja nastanejo na podlagi preteklih nakupovalnih izkušenj, kupec pa je zadovoljen, če so njegova pričakovanja uresničena. Če pričakovanja niso uresničena, je kupec nezadovoljen in se ponavadi ne vrača k prodajalcu (Potočnik 2000, 181).

Kako pomembna sta vloga kupca in njegovo zadovoljstvo, kaže tudi razvita veda *ravnanje s kupci* (*Customer Relationship Management*; v nadaljevanju *CRM*), ki v središče svojega raziskovanja prav tako postavlja odnos do kupca. CRM je koncept in

način vodenja, ki povezuje kupčevim potrebam prilagojene trženjske aktivnosti in uporabo nove informacijske tehnologije. Omogoča učinkovito uporabljanje podatkovnih baz o kupcih in tako v različnih življenjskih obdobjih zadovoljuje spreminjajoče se potrebe kupcev. Model avtorja Paula Postme (Postma 2001) poudarja strateško razvijanje odnosov s kupci, katerega namen je:

- povečati število kupcev,
- doseči visoko raven ponovnih nakupov,
- obdržati najdonosnejše kupce,
- povečati vrednost nakupov,
- odzivati se proaktivno v očeh kupca in ne izdelka,
- skozi pristne odnose graditi pripadnost kupcev in
- s kupci ustvariti doživljenjske odnose.

CRM bi lahko opredelili tudi kot informacijski sistem, ki organizaciji omogoča večje osredotočenje na kupca in ne na izdelek/storitev, saj je odnos s kupcem veliko bolj pomemben kot značilnosti produkta (Piskar in Faganel 2007, 65). Devetak (2007) pa opredeljuje CRM kot novo poslovno strategijo, ki temelji na spremembah v okolju. Organizacija, ki pozna to okolje, lahko goji dolgoročne odnose s svojimi kupci, ki temeljijo na zaupanju in obojestranskem zadovoljstvu. Iz tega izhaja tudi bistvo marketinga, ki poudarja oblikovanje in prodajo takšnih proizvodov in storitev, ki bodo zadovoljili kupce. Usmerjenost podjetja v plačilno sposobne kupce zahteva ustrezne organizacijske spremembe in v tem izvaja CRM nov način managementa organizacije, katerega naloga je obdržati obstoječe kupce in si pridobiti tudi nove. Za to podjetje potrebuje ustrezno znanje in dober informacijski sistem, ki lahko optimira odnose s kupci. Z uvajanjem in izvajanjem CRM bolje zadovoljujemo svoje kupce ter tako prispevamo k boljšemu poslovanju podjetja (Devetak 2007, 374).

2.2.2 Kupčeve potrebe in kakovost

Zadovoljni kupci ustvarjajo dolgoročni dobiček podjetju. Če je podjetje usmerjeno kratkoročno s ciljem ustvariti čim več dobička, je to nevarno za njegov dolgoročni obstoj. Podjetje mora do svojih kupcev gojiti odnos, ki temelji na ustrežljivosti in poskrbeti za iskano kakovost svojega kupca.

Kupci različno dojemajo kakovost izdelkov in storitev. Zato tudi različno ocenjujejo, katera ponudba predstavlja za njih največjo vrednost. Ponavadi kupujejo tam, kjer zaznajo najvišjo vrednost ponudbe. Kotler (2004, 60) pravi, da je zaznana vrednost v očeh kupca razlika med stroški ponudbe in oceno koristi ponudbe ter zaznanih substitutov oziroma nakupnih alternativ.

Identificiranje in razumevanje potrošnikovih potreb je bistvenega pomena za uspešno poslovanje podjetja. Zelo nevarno je, če podjetje brez preverjanja

predpostavlja, kaj zadovoljuje kupčeve potrebe. Zadovoljstvo kupcev je mogoče ustvariti z vplivanjem na njihovo zaznavanje in pričakovanje, zato nekatera večja podjetja porabijo veliko sredstev za preučevanje kupčevih pričakovanj. Podjetja nato npr. storitev oblikujejo tako, da zadovolji njihova pričakovanja in s tem tudi potrebe (Potočnik 2004, 128).

2.2.3 Ustvarjanje zadovoljstva kupcev

Za ustvarjanje zadovoljstva kupcev ni dovolj, da kupcu ponudimo zelo kakovosten izdelek ali vrhunsko opravljeno storitev. S kupcem je treba ustvariti poseben odnos, ki temelji na zaupanju in vzajemnih koristih obeh udeležencev v poslovnem odnosu.

Ker se navade in odnosi pri trženju izdelkov in izvajanju storitev hitro spreminjajo, se morajo tržniki in izvajalci hitro prilagajati spremembam in navadam kupcev. Nekatera podjetja se hitro prilagodijo spremembam, saj že pri strateškem načrtovanju posvetijo dovolj časa razvoju odnosov s kupci. V novejšem času pa se tudi zelo poudarja, da sloni celotna filozofija marketinga na razvoju odnosov med prodajalci in kupci. Podjetja morajo težiti k temu, da bi imela čim več stalnih kupcev ali naročnikov. Zato se je treba ustrezno posvetiti odnosom s kupci in celostno, temeljito pristopiti k njihovi krepitvi (Devetak 2007, 372).

Abell (1995, 37) poudarja, da moramo kupčevo zadovoljstvo povečevati in misliti tudi na časovno razsežnost njegovega zadovoljstva. Podjetje mora skrbeti za vsako stopnjo nakupa in na vsaki stopnji iskati priložnosti za dobro zadovoljevanje potreb kupca. Vzroki, da kupci odhajajo h konkurenci, niso samo v nezadovoljstvu z izdelkom ali storitvijo. Pogosto so lahko namreč kupci razočarani nad neresnim in neprimernim odnosom do njih samih ter nad neupoštevanjem njihovih pritožb in želja. Zato je dobro, če podjetje vsakega kupca obravnava individualno in z njim vzpostavi poseben odnos. To naj bi bil marketinški odnos, za katerega je značilno, da ni usmerjen k posamičnim transakcijam, temveč k sodelovanju med partnerji v menjavi. Tak odnos temelji na soodvisnosti, zaupanju in zadovoljstvu v daljšem časovnem obdobju.

2.2.4 Zvestoba kupcev

Opredelitev zvestobe je v literaturi veliko. Damjan in Možina (1995) navajata marketinško opredelitev zvestobe, ki pravi, da je *»zvestoba blagovni znamki navadno posledica zadovoljstva kupca oziroma sposobnosti proizvajalcev, da odkrijejo in zadovoljijo kupčeve želje in potrebe.«* Podjetje, ki ima interes za razvoj, obstanek in prodor svojih izdelkov ter zvestobo čim širšega kroga kupcev, je običajno v svojo blagovno znamko pripravljeno tudi vlagati, saj se zaveda, da je najcenejši in najvrednejši kupec tisti, ki ga podjetje že ima. Zvestoba določenemu izdelku se razvija na podlagi vplivov, ki jih ne moremo otipati in izmeriti (Damijan in Možina 1995, 144).

Potočnik (2004, 144) pravi, da so zvesti kupci predvsem zavezniki in zagovorniki, ki preizkušajo nove storitve podjetja in privabljajo nove kupce. Ustvarjajo dolgoročni dobiček podjetju, povečujejo nakupe in porabo in so pripravljeni plačati višjo ceno, če so zadovoljni. Pravi še, da je pridobivanje novih kupcev bistveno dražje kot ohranjevanje obstoječih kupcev.

Veliko študij je pokazalo, da izdelki, ki nimajo veliko konkurence na določenem cenovnem segmentu, in tisti, ki imajo visoko frekvenco nakupov, ponavadi dosegajo večjo zvestobo kupcev (Damjan in Možina 1995, 144). Kupci se z zvestobo določeni blagovni znamki izogonejo morebitnemu tveganju, ki so mu izpostavljeni, ko kupujejo novo ali nepreizkušeno blagovno znamko.

Velikokrat kupec z menjavo blagovne znamke izrazi svoje nezadovoljstvo s predhodno blagovno znamko. Za tako vedenje je lahko več različnih razlogov. Med njimi so lahko naveličanost ali nezadovoljstvo z določeno blagovno znamko, vedno večje število novih blagovnih znamk na trgu, vse večje število nadomestnih izdelkov, ki izpodrivajo stare, tudi previsoka cena blagovne znamke ipd. (Damjan in Možina 1995, 154).

Ugotovimo lahko, da je temeljna značilnost zvestobe določeni blagovni znamki, da kupci ponavljajo nakupe ene blagovne znamke zato, ker zaupajo vanjo in so z njo zadovoljni. Takšni kupci bodo najverjetneje tudi hitreje sprejeli nove izdelke istega podjetja, saj se zaupanje in zvestoba blagovni znamki prenašata tudi na proizvajalca.

2.3 Merjenje zadovoljstva kupcev

Merjenje zadovoljstva kupcev je v zadnjih letih pridobilo pomen. Stopnja konkurenčnosti podjetij ter stopnja kakovosti storitev in izdelkov je vedno večja. Očitne razlike med ponudniki na trgu so zabrisane. Kupci so vedno bolj zahtevni in izobraženi, vedo, kaj je kakovosten izdelek in storitev, in jih zlahka prepoznajo.

Samo merjenje ne izboljšuje kakovosti, je pa nujno za njeno preverjanje in izboljševanje. Poznamo tudi sicer več vrst merjenj, ki so uporabna v proizvodno-storitvenih podjetjih. *Merjenje uspešnosti* izraža raven doseženih rezultatov. Pri tovrstnem merjenju so pomembni globalni cilji, kot so: promet podjetja, tržni delež, dobiček. *Merjenje odstopanja ali neustreznosti* glede na določen cilj se nanaša na značilnost, o kateri sta se dogovorila prodajalec in kupec. Zajema raven kakovosti izdelka ali storitve, rok dobave in količino. *Kazalci zadovoljstva kupcev* pa so izpeljani iz zunanjih ali notranjih mnenjskih raziskav. Analiza dobljenih rezultatov je lahko dobra podlaga za pripravo akcij in izboljševanje kakovosti na različnih segmentih zadovoljstva kupcev (Jocou in Lucas 1995, 109).

Podjetje, ki prepozna stopnjo zaznavanja kakovosti in stališča svojih kupcev, ima tako veliko boljše možnosti za dobre poslovne odločitve in posledično dobro poslovanje. Želje in potrebe kupcev mora podjetje pravočasno prepoznati, saj je lahko v

hitro se spreminjajočem poslovnem okolju prepozno ukrepanje usodno za poslovanje podjetja.

2.3.1 Cilji merjenja zadovoljstva kupcev

Pomembno je, da se zavedamo, kaj si o izdelkih in storitvah mislijo kupci in kaj si mislimo mi sami o kupčevi percepciji. Sistematično spremljanje zadovoljstva kupcev lahko v veliki meri vpliva na poslovni rezultat podjetja. Z merjenjem zadovoljstva kupcev podjetje spozna, v kolikšni meri so kupci zadovoljni oziroma kako kupci dojemajo kakovost. Po obdelavi pridobljenih podatkov, kjer so nam na voljo različni statistični programi, je zelo pomembna interpretacija rezultatov vodstvu. Po raziskavi lahko vodstvo podjetja naredi načrt aktivnosti za posamezen segment zadovoljstva kupcev.

Pri celovitem obvladovanju kakovosti samo z merjenjem zadostimo zahtevam po stalni skrbi za kakovost. Tako vedno »damo besedo podatkom« in naše ugotovitve temeljijo na zanesljivo ugotovljenih dejstvih (Jocou in Lucas 1995, 107).

Merjenje zadovoljstva kupcev ni samo sebi namen, ampak je potrebno za ohranjanje dobre politike kakovosti, usmerjene v kupca in v njegovo zadovoljstvo. Pri raziskavi je treba zadovoljiti dva osnovna cilja: cilj podjetja, ki mu je raziskava namenjena, in cilj odločevalca oziroma vodje, ki raziskavo potrebuje (Bratina 2007a).

2.3.2 Metode in tehnike raziskovanja

Dandanes se z različnimi raziskavami srečujemo na vseh stopnjah poslovanja. Katero vrsto raziskovanja oziroma metodo zbiranja podatkov bomo izbrali, je odvisno predvsem od tega, kaj želimo izvedeti. Ko se odločimo, kaj bomo raziskovali, se ponavadi držimo določenih postopkov, ki bi jih lahko opredelili po naslednjih korakih (Tratnik 2002, 12):

- izberemo področje,
- izberemo temo,
- določimo metodologijo,
- pripravimo načrt,
- zbiramo podatke,
- analiziramo podatke,
- predstavimo rezultate.

Raziskav je več vrst, nekatere so bolj zahtevne, druge manj, ponavadi pa jih delimo na praktične in teoretične raziskave.

Teoretične raziskave so ponavadi poimenovane tudi kot temeljne ali čiste raziskave. Njihov namen je v odkrivanju, izumljanju ali premišljanju o teoretičnih konceptih.

Rezultati takih raziskav so ponavadi objavljeni v strokovnih člankih, knjigah in konferencah, ki pa so namenjene predvsem akademski javnosti (Tratnik 2002, 13).

Praktične ali aplikativne raziskave pa se ponavadi uporabljajo v praksi z namenom reševanja problemov ali razumevanja procesov. Rezultate raziskav predstavimo naročniku, ki jih lahko bodisi zadrži zgolj za lastne potrebe ali jih predstavi širši javnosti z namenom seznanjanja z novostmi z določenega področja oziroma prakse. Vedno pogosteje se uporablja tudi t. i. akcijsko raziskovanje, katerega temeljni cilj je sprememba na bolje. Za tovrstno raziskovanje je značilno, da neposredno sodeluje tudi raziskovalec. Raziskovalec sodeluje s skupino ljudi, z njimi vpeljuje in spremlja spremembe. Skozi skupen in stalen dialog si udeleženci delijo raziskovanje in akcijsko učenje (Tratnik 2002, 14).

Za preverjanje zadovoljstva kupcev poznamo več različnih metod, s katerimi merimo pričakovanja kupcev in razumevanje njihovega zadovoljstva. Metode raziskovanja ločimo na dve temeljni skupini. S kvantitativnimi raziskavami z vprašalniki zberemo in preučimo številčne podatke obravnavanih značilnosti. Kvalitativna raziskava pa zajema nestrukturirano preiskovalno raziskovalno metodologijo, ki temelji na majhnih vzorcih in nam pomaga bolje razumeti področje, ki ga preiskujemo (Potočnik 2004, 134).

Mesec (1998, 26) meni, da pri kvantitativni raziskavi pomenijo osnovno izkustveno gradivo podatki, dobljeni s standardiziranimi merskimi postopki in analizirani z osnovnimi statističnimi metodami, medtem ko meni, da za kvalitativno raziskavo pomenijo osnovno izkustveno gradivo besedni opisi ali pripovedi, kjer je gradivo obdelano brez uporabe merskih postopkov.

Merriamova (1998, 6) navaja, da kvalitativno raziskovanje pomeni globlje spoznavanje kakovosti medsebojnih odnosov in občutkov ter nadaljuje: *»Ključna filozofska predpostavka, [...] na kateri temeljijo vse vrste kvalitativnih raziskav, je pogled, da je realnost sestavljena iz posameznikov, ki so v interakciji z njihovimi socialnimi svetovi. Raziskovalce v kvalitativnem raziskovanju zanima, o čem ljudje razmišljajo, kako gledajo na svet in kakšne so njihove izkušnje.«*

Med preiskovalne raziskave, ki so namenjene pridobivanju poglobljenega pogleda in razumevanju obravnavanega področja, sodijo intervjuji strokovnjakov, analiza sekundarnih podatkov in kvalitativne raziskave. Sekundarni podatki so pridobljeni za druge namene, kot je raziskovalni problem, vendar so lahko uporabni za identifikacijo problema, razvoj pristopa k problemu in za pomoč pri boljši interpretaciji primarnih podatkov. Kvalitativne raziskave so neposredne (fokusne skupine, poglobljeni intervju) in posredne (projektivne tehnike: tehnike asociacij, tehnike dopolnjevanja trditev, tehnike sestavljanja, tehnike izražanja) (Bratina 2007b).

Za pridobivanje podatkov o zadovoljstvu kupcev raziskovalci običajno uporabijo anketni vprašalnik. Anketni vprašalnik je strukturiran vprašalnik, ki ga izpolni ciljna

populacija. Metode anketiranja so telefonsko anketiranje, osebno anketiranje, poštno anketiranje in elektronsko anketiranje. Katera metoda anketiranja je najbolj primerna, pa je odvisno od situacije in namena raziskovanja, razpoložljivih sredstev ter lastnosti anketirancev (Bratina 2007c).

Ko definiramo problem, ki ga želimo raziskati, nam kvalitativna raziskava pomaga pridobiti globlji vpogled v problematiko in s tem pomaga določiti primerno kvantitativno raziskavo. Včasih nam lahko kvalitativna raziskava pomaga pri interpretaciji kvantitativno pridobljenih podatkov. Napačno pa je uporabljati kvalitativne raziskave za generalizacije in sklepanje o obnašanju populacije (Bratina 2007d).

3 EMPIRIČNI DEL

3.1 Predstavitev organizacije

Tomislav Loboda, s. p., je manjše podjetje z dolgoletno tradicijo na področju zlatarstva. V podjetju je enajst redno zaposlenih delavcev, od tega so trije družinski člani. Občasno sta v podjetju zaposleni še dve študentki. Podjetje se ukvarja s proizvodnjo nakita iz zlata in zastopa nekaj vrhunskih blagovnih znamk na področju urarstva in zlatarstva ter je znano po svojih kakovostnih izdelkih. Podjetje ima tri trgovine v središču Ljubljane ter obrtno delavnico, v kateri izdelujejo nakit. Prva od trgovin obratuje že več kot petdeset let. Druga je bila odprta leta 1992, tretja pa leta 1998.

Podjetje velja za eno najuglednejših na področju zlatarstva. Ugled si je pridobilo z dolgoletnim prizadevanjem in skrbnostjo za izdelavo kakovostnega nakita iz zlata ter ponudbo šestih kakovostnih blagovnih znamk ročnih ur, pisal in usnjene galanterije.

Podjetje ima statusno obliko s. p. in bi mu lahko določili enostavno organizacijsko strukturo s strateškim vrhom in operativnim jedrom.

3.2 Metodologija raziskave

»Metodologija ali pristop k raziskavi je skupek strategij, metod in tehnik, za katere smo se odločili v procesu raziskovanja teme ali problema.« (Tratnik 2002, 23)

Teoretične koncepte in ideje ter na njihovi osnovi postavljene hipoteze ali raziskovalna vprašanja preverjamo v praksi z metodami raziskovanja in zbiranja podatkov. Metodologija predstavlja več kot le izbiro metod. Vključuje tudi raziskovalca ter njegov nezavedni in zavestni pogled na svet (Guba in Lincoln v Trnavčević 2001, 5), ki vpliva na izbiro pristopov, metod in tehnik raziskovanja.

3.2.1 Izvedba raziskave

Najprej smo s pomočjo preiskovalne raziskave poskušali pridobiti osnovna izhodišča, ki so nam pomagala pri nadaljnjem raziskovanju. V okviru preiskovalne raziskave smo izvedli skupinski razgovor (priloga 1) z dvema od naših stalnih kupcev, ki sta tudi sama lastnika verige trgovin. Nato smo izdelali anketni vprašalnik (priloga 3), sledila je izbira vzorca ter anketiranje s pomočjo vprašalnika. Statistično obdelavo podatkov smo izvedli s pomočjo računalniškega programa SPSS.

3.2.2 Opredelitev preiskovalne raziskave

Za boljši vpogled v problem smo izvedli skupinski pogovor z dvema stalnima kupcema, ki sta tudi sama lastnika verige trgovin. Eden je lastnik trgovin s tekstilnimi izdelki višje kakovosti, druga pa je lastnica trgovin z modnimi dodatki. Kot že rečeno

sta oba naša stalna kupca in strokovnjaka na področju trgovine z izdelki višje vrednosti. Oba imata torej določene izkušnje z zagotavljanjem kakovosti v okviru svojega podjetja. Zelo dobro poznata naše trgovine, izdelke in storitve, ki jih nudimo, poznata tudi princip prodaje in menimo, da nam s svojim pogledom lahko pomagata pri raziskavi.

Na skupinski pogovor smo se pripravili tako, da smo si zapisali nekaj vprašanj kot iztočnice za pogovor, iz katerih smo si pridobili določene informacije (priloga 2) in nato laže postavili hipoteze za naš raziskovalni problem.

3.2.3 Raziskovalne hipoteze

Na podlagi lastnih predvidevanj, podprtih s skoraj desetletnimi izkušnjami v prodaji, s poznavanjem razmer v branži in razgovorom z dvema stalnima kupcema, ki imata dolgoletne izkušnje v trgovini, smo oblikovali raziskovalne hipoteze, ki jih želimo v raziskavi preveriti.

H1: Kupci so na splošno zadovoljni s kakovostjo ponudbe izdelkov in storitev ter z izbiro nakita in zapestnih ur v Sloveniji.

H2: Zadovoljstvo kupcev se razlikuje glede na posamezno trgovino.

H3: Kupci želijo imeti več zasebnosti ob prodajnem pogovoru in nakupu v naših trgovinah.

H4: Kupci niso zadovoljni z videzom trgovin in vzdušjem v trgovinah.

H5: Kupci so zadovoljni z osebjem v trgovinah.

H6: Kupci niso zadovoljni s pestrostjo ponudbe izdelkov v trgovinah.

H7: Kupci so zadovoljni s kakovostjo izdelkov in opravljenih storitev.

H8: Kupci glede na status različno vrednotijo kakovost naših trgovin.

3.2.4 Določitev metode zbiranja podatkov

Na podlagi pridobljenih podatkov iz razgovora in naših domnev bomo raziskali problem tako, da bomo primarne podatke pridobili z anketiranjem. Za anketni vprašalnik smo se odločili zato, ker je po našem mnenju z ustreznimi vprašanji najlažje raziskati, kako kupci zaznavajo kakovost naših trgovin, izdelkov in storitev. Tako bomo tudi v kratkem času prišli do podatkov, ki jih potrebujemo pri raziskavi. V trgovini bo vedno prisoten prodajalec, ki bo ob morebitni nejasnosti vprašanja anketirancu zmanjšal možnost napačnega razumevanja vprašanja. Menimo tudi, da so anketiranci pri takšni metodi raziskovanja najbolj pripravljeni sodelovati. Slabost takšne ankete je v anonimnosti, saj bodo vprašalniki osebno vročeni in bodo zaradi tega morda kupci nekoliko bolj neodkrito odgovarjali.

Anketni vprašalnik je razdeljen v štiri sklope. V prvem je eno dihonomno vprašanje o splošnem zadovoljstvu ponudbe in storitev zlatarskih podjetij v Sloveniji. Drugi del

vprašalnika je sestavljen iz desetih vprašanj zaprtega tipa; na vprašanja, ki se nanašajo na zadovoljstvo kupcev v naših trgovinah, anketiranci odgovarjajo z izbiro ocene na šest-stopenjski ocenjevalni lestvici. V tretjem delu je dihonomno vprašanje zaprtega tipa o zagotavljanju zasebnosti pri nakupu. Zadnji sklop pa je namenjen pridobivanju demografskih podatkov.

Za prvo vprašanje smo uporabili tip nominalne spremenljivke, ker nas zanima, ali so kupci na splošno zadovoljni s ponudbo tovrstnih izdelkov v Sloveniji. S tem vprašanjem bomo ugotovili, ali imajo kupci občutek, da so pri nas na voljo dovolj kakovostni izdelki in ali so na splošno zadovoljni s trgovinami v Sloveniji. Zanima nas zgoj splošen vtis o branži. Pridobljene podatke bomo lahko primerjali z zadovoljstvom v naših trgovinah.

V drugem sklopu vprašanj bomo uporabili tip skalarne spremenljivke. S temi vprašanji bomo ugotavljali, v kolikšni meri so kupci v naših treh trgovinah zadovoljni ali nezadovoljni z naslednjimi elementi prodaje:

- z zunanjo urejenostjo trgovin, čistočo pred trgovinami, z vidnostjo in urejenostjo izložb,
- z urejenostjo notranjosti trgovine, s čistočo in videzom notranjosti trgovine,
- z vzdušjem v trgovini, z glasbo in osvetlitvijo prodajnega prostora ter s skladnostjo barv z interierjem,
- s pestrostjo ponudbe izdelkov, ki jih prodajamo,
- s kakovostjo izdelkov, ki jih nudimo kupcem,
- s kakovostjo opravljenih storitev, ki vključuje popravila naših izdelkov in tudi izdelkov drugih blagovnih znamk,
- z odnosom osebja do kupcev, njihovo vljudnostjo in vedenjem do kupcev,
- s strokovnostjo zaposlenih in z načinom svetovanja ob nakupu,
- z vizualno urejenostjo osebja,
- s splošnim vtisom trgovine kot celote.

S temi vprašanji bomo ugotavljali, ali je naše podjetje dovolj usmerjeno v kakovostno oskrbovanje naših kupcev in jim tudi nudi izdelke in storitve ustrezne kakovosti. Preverili pa bomo tudi stopnjo zadovoljstva v posamezni trgovini in razlike med njimi.

V tretjem sklopu je vprašanje o zagotavljanju zasebnosti ob nakupu, pri katerem smo uporabili tip nominalne spremenljivke. S tem vprašanjem bomo ugotavljali, ali si naši kupci želijo več zasebnosti pri nakupu in še bolj osebno obravnavo.

Zadnji sklop vprašanj je namenjen pridobivanju demografskih podatkov. V prvem vprašanju bomo uporabili tip nominalne spremenljivke, in sicer o spolu anketiranca. Pri drugem vprašanju bomo uporabili tip ordinalne spremenljivke, in sicer z namenom

pridobivanja podatkov o starostni skupini anketirancev. Pri tretjem vprašanju bomo uporabili tip ordinalne spremenljivke z namenom pridobivanja povprečnega osebnega dohodka anketirancev. Pridobljene podatke bomo uporabili za opis vzorca in pri raziskovanju, kako vpliva status anketirancev na zaznavanje kakovosti v naših trgovinah.

3.2.5 Določitev postopkov metode pridobivanja podatkov in vzorca

Ciljno populacijo za vzorčenje bodo predstavljali obiskovalci proučevanih trgovin, ki so kupci ali pa potencialni kupci in so tako najprimernejši za vrednotenje kakovosti posamezne trgovine in njenega osebja. Za raziskavo bo uporabljen priložnostni vzorec; to pomeni, da so v vzorec vključeni tisti anketiranci, ki bodo naključno na kraju anketiranja (v posamezni trgovini) v času izvajanja ankete. Anketiranci bodo po nakupu ali po zaključku prodajnega razgovora izpolnjevali anketne vprašalnike. Vprašalnike bodo izpolnjevali sami. V trgovinah bodo stalno prisotni prodajalci, ki bodo na voljo za morebitno pomoč in ustrezna pojasnila pri izpolnjevanju. S tem bomo poskušali zagotoviti kar se da korektno in pravilno izpolnjevanje vprašalnikov.

3.2.6 Razvoj plana analize podatkov

Na začetku bomo opisali vzorec, podatke pa bomo analizirali z naslednjimi moduli:

- Deskriptivna statistika spremenljivk (Descriptive statistic) je nabor metod s katerimi opišemo vzorec. Pri nominalnih podatkih lahko prikažemo frekvence ali odstotke. Pri intervalnih in razmerjih pa lahko izračunamo tudi osnovno statistiko.
- Kontingenčne tabele (Crosstabs) – omogoča proučevanje odvisnosti med dvema opisnima spremenljivkama, od katerih ima vsaj ena več kot dve vrednosti; test upošteva razlike med dobljenimi dejanskimi frekvencami in teoretičnimi frekvencami, ki izražajo stanje neodvisnosti.
- Analiza variance (Oneway ANOVA) – omogoča ugotavljanje razlik med več aritmetičnimi sredinami, kjer ugotavljamo razmerje med oceno variance, ki meri razlike med aritmetičnimi sredinami skupin, in oceno variance, ki meri razlike med vrednostmi proučevane spremenljivke znotraj skupin.

Zadane hipoteze bomo potrjevali na naslednji način: če bo analiza pokazala, da prihaja do statistično značilnih razlik oziroma je točna stopnja značilnosti manjša od 0,05, bomo na podlagi vzorčnih podatkov zavrnilo ničelno domnevo in sprejeli sklep, da aritmetične sredine proučevanih spremenljivk niso enake, zato velja alternativna domneva.

3.2.7 Zbiranje podatkov

Anketni vprašalniki bodo na vidnem mestu v naših trgovinah na Nazorjevi ulici, Miklošičevi ulici in Wolfovi ulici, kjer jih bodo kupcem v izpolnitev ponujali prodajalci. Zbiranje podatkov bo trajalo od 8. do 26. septembra 2008.

3.2.8 Omejitve raziskave

V naši raziskavi je moč najti več dejavnikov, ki omejujejo raziskavo. Glede na zaposlitev v opazovanem podjetju se zavedamo svoje pristranskosti in subjektivnosti. V raziskavo vstopamo z določenimi pričakovanji in predvidevanji o končnih ugotovitvah, kar bi lahko vplivalo na morebitno interpretacijo rezultatov.

Pri izvajanju raziskave se zavedamo teže etičnosti, zato bomo upoštevali zaščito udeležencev pred škodljivostjo, zagotovili zaupnost pridobljenih podatkov in bomo natančni pri popisu ter analizi. S tem se bomo izognili problemu prevare ali zmote raziskave.

Izvedena študija primera ne bo omogočala generalizacije oziroma posploševanja izven primera. Z raziskavo bomo ugotavljali, kako v proučevanem podjetju upravljajo s kakovostjo, usmerjeno v kupce, zato kakršna koli posploševanja na druga podjetja na področju zlatarstva in drugje niso mogoča. Veljavnost, zanesljivost oziroma kredibilnost v raziskavi bomo zagotovili s primerjavo analiz podatkov proučevanih skupin. Študija primera ne bo ponovljiva, lahko pa trdimo, da bo interno veljavna, verodostojna in zaupanja vredna.

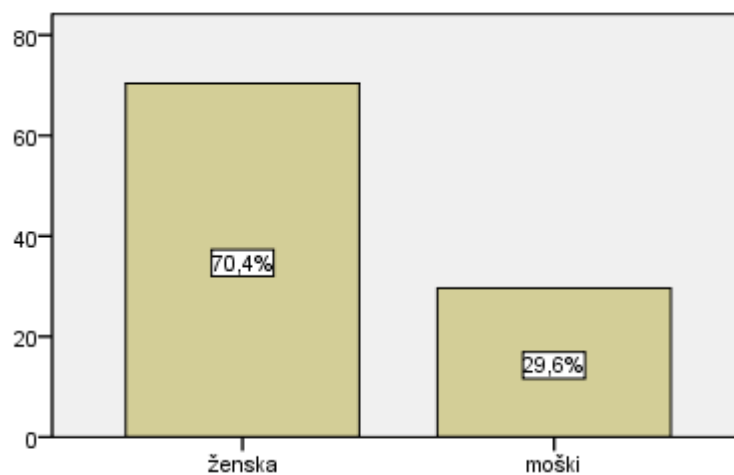
3.3 Rezultati raziskave z interpretacijo

V raziskavo so zajeti naključni obiskovalci trgovin, ki jih vzamemo kot kupce oziroma verjetne, potencialne kupce. Ker so bili anketiranci naključne osebe, tako predstavljajo priložnostni vzorec.

V nadaljevanju predstavljamo proučevani vzorec z več različnih perspektiv.

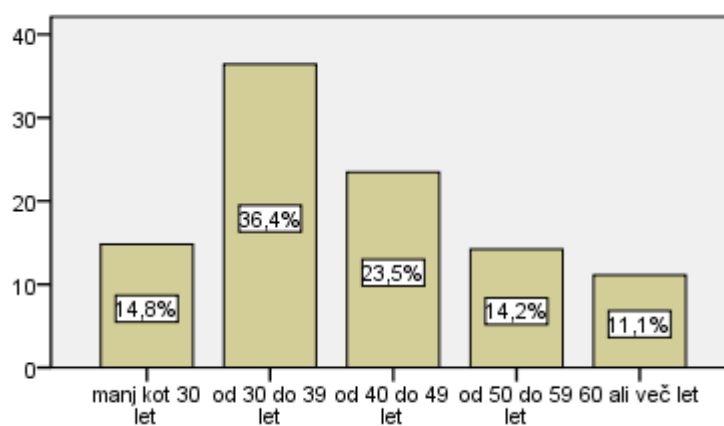
3.3.1 Predstavitev vzorca

Slika 3.1 Spol anketirancev

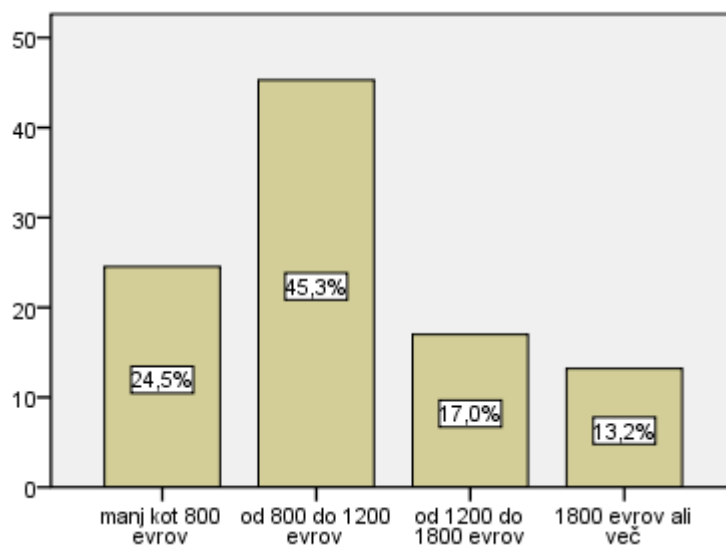


V anketi je sodelovalo največ žensk (114), kar predstavlja 70,4 % vseh vprašanih. Le dobrih 29 % anketirancev je moškega spola.

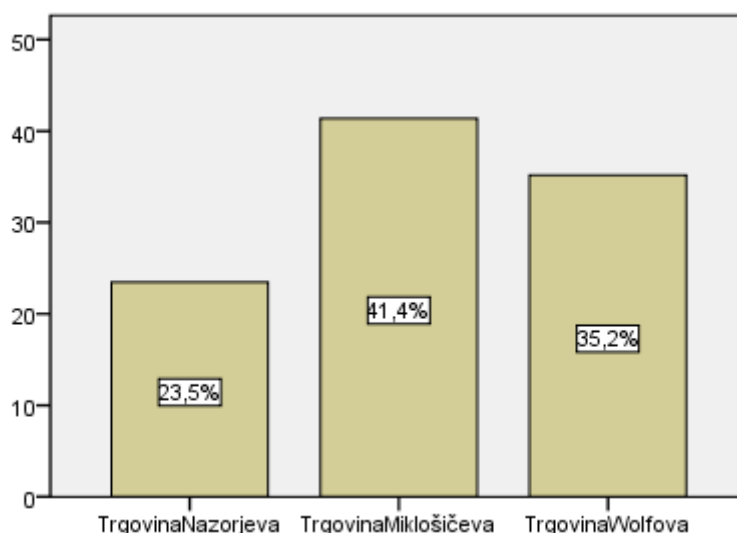
Slika 3.2 Starostne skupine anketirancev



Največ anketirancev je starih med 30 in 39 let, ta skupina predstavlja 36,4 % vprašanih. Sledijo jim anketiranci v starostni skupini med 40 in 49 let (23,5 %), anketiranci z manj kot 30 leti (14,8 %) in anketiranci med 50 in 59 leti (14,2 %). Najmanjši delež (11,1 %) predstavljajo 60 in več let stari anketiranci.

Slika 3.3 Višina dohodka anketirancev

Skoraj polovica anketirancev (45,3 %) se z višino dohodka uvršča v skupino, katere dohodek znaša od 800 do 1200 evrov. Drugo veliko skupino anketirancev predstavljajo vprašani, katerih dohodek ne dosega 800 evrov; teh je skoraj četrtina (24,5 %). Sledijo jim anketiranci z dohodki od 1200 do 1800 evrov (17 %) in anketiranci z več kot 1800 evri dohodka; teh je le 13,2 %. Presenetljivo je, da je na to vprašanje kljub zagotavljanju anonimnosti odgovarjalo le 53 anketirancev od skupno 162, kar je komaj tretjina.

Slika 3.4 Skupno število anketirancev in število anketirancev po posameznih trgovinah

Najmanjše število anketirancev je na anketo odgovarjalo v trgovini na Nazorjevi ulici, njihov delež pa znaša 23,5 % celotnega vzorca. V trgovini na Wolfovi ulici je

odgovarjalo nekaj več anketirancev (35,2 %), daleč največ obiskovalcev pa je vprašalnik izpolnilo v trgovini na Miklošičevi ulici (41,4 %).

3.3.2 Potrjevanje hipotez

Z raziskavo smo preverjali naslednje postavljene hipoteze:

H1: Kupci so na splošno zadovoljni s kakovostjo ponudbe izdelkov in storitev ter izbiro nakita in zapestnih ur v Sloveniji.

H₁: Kupci so na splošno zadovoljni s kakovostjo ponudbe izdelkov in storitev ter izbiro nakita in zapestnih ur v Sloveniji.

H₀: Kupci niso na splošno zadovoljni s kakovostjo ponudbe izdelkov in storitev ter izbiro nakita in zapestnih ur v Sloveniji.

Tabela 3.1 Ugotavljanje splošnega zadovoljstva s kakovostjo ponudbe izdelkov in storitev ter izbiro nakita in zapestnih ur v Sloveniji

splošno zadovoljstvo s kakovostjo v SLO					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	da	154	95,1	95,1	95,1
	ne	8	4,9	4,9	100,0
	Total	162	100,0	100,0	

Prvo hipotezo lahko potrdimo oziroma ovržemo na podlagi frekvenčne porazdelitve spremenljivke splošnega zadovoljstva s kakovostjo ponudbe izdelkov in storitev ter izbire nakita in zapestnih ur v Sloveniji.

Frekvenčna porazdelitev je pokazala, da so kupci na splošno zadovoljni s kakovostjo ponudbe izdelkov in storitev ter z izbiro nakita in zapestnih ur v Sloveniji. Med 162 anketiranci jih je kar 95,1 % izrazilo splošno zadovoljstvo, torej ničelno domnevo zavrnilo in sprejmemo sklep, da so kupci na splošno zadovoljni s kakovostjo ponudbe izdelkov in storitev ter izbiro nakita in zapestnih ur v Sloveniji.

H_2 : Zadovoljstvo kupcev se razlikuje glede na posamezno trgovino.

H_1 : Zadovoljstvo kupcev se razlikuje glede na posamezno trgovino.

H_0 : Zadovoljstvo kupcev se ne razlikuje glede na posamezno trgovino.

Tabela 3.2 Ugotavljanje razlik med spremenljivkama stopnje zadovoljstva kupcev in posamezne trgovine

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
st.zadovoljstva z zunanjo urejenostjo	TrgovinaNazorjeva	38	4,58	,758	,123	4,33	4,83	3	6
	TrgovinaMiklošičeva	67	5,64	,483	,059	5,52	5,76	5	6
	TrgovinaWolfova	57	5,51	,601	,080	5,35	5,67	4	6
	Total	162	5,35	,734	,058	5,23	5,46	3	6
st.zadovoljstva z urejenostjo trgovine	TrgovinaNazorjeva	38	4,89	,559	,091	4,71	5,08	4	6
	TrgovinaMiklošičeva	67	5,96	,208	,025	5,90	6,01	5	6
	TrgovinaWolfova	57	5,54	,537	,071	5,40	5,69	4	6
	Total	162	5,56	,600	,047	5,47	5,65	4	6
st.zadovoljstva z vzdušjem v trgovini	TrgovinaNazorjeva	38	4,92	,539	,087	4,74	5,10	4	6
	TrgovinaMiklošičeva	67	5,99	,122	,015	5,96	6,01	5	6
	TrgovinaWolfova	57	5,46	,537	,071	5,31	5,60	4	6
	Total	162	5,55	,590	,046	5,46	5,64	4	6
st.zadovoljstva z ponudbo izdelkov	TrgovinaNazorjeva	38	4,61	,679	,110	4,38	4,83	3	6
	TrgovinaMiklošičeva	67	5,22	,517	,063	5,10	5,35	4	6
	TrgovinaWolfova	57	5,84	,368	,049	5,74	5,94	5	6
	Total	162	5,30	,695	,055	5,19	5,40	3	6
st.zadovoljstva z kakovostjo izdelkov	TrgovinaNazorjeva	38	5,50	,558	,090	5,32	5,68	4	6
	TrgovinaMiklošičeva	67	5,88	,327	,040	5,80	5,96	5	6
	TrgovinaWolfova	57	5,68	,469	,062	5,56	5,81	5	6
	Total	162	5,72	,463	,036	5,65	5,79	4	6
st.zadovoljstva z kakovostjo storitev	TrgovinaNazorjeva	38	5,55	,504	,082	5,39	5,72	5	6
	TrgovinaMiklošičeva	67	5,90	,308	,038	5,82	5,97	5	6
	TrgovinaWolfova	57	5,72	,453	,060	5,60	5,84	5	6
	Total	162	5,75	,433	,034	5,69	5,82	5	6
st.zadovoljstva z odnosom do kupcev	TrgovinaNazorjeva	38	5,92	,273	,044	5,83	6,01	5	6
	TrgovinaMiklošičeva	67	5,91	,288	,035	5,84	5,98	5	6
	TrgovinaWolfova	57	5,37	,816	,108	5,15	5,58	3	6
	Total	162	5,72	,592	,047	5,63	5,81	3	6
st.zadovoljstva z strokovnostjo osebja	TrgovinaNazorjeva	38	5,95	,226	,037	5,87	6,02	5	6
	TrgovinaMiklošičeva	67	5,93	,265	,032	5,86	5,99	5	6
	TrgovinaWolfova	57	5,51	,658	,087	5,33	5,68	4	6
	Total	162	5,78	,482	,038	5,71	5,86	4	6
st.zadovoljstva z urejenostjo osebja	TrgovinaNazorjeva	38	5,95	,226	,037	5,87	6,02	5	6
	TrgovinaMiklošičeva	67	5,93	,265	,032	5,86	5,99	5	6
	TrgovinaWolfova	57	5,54	,600	,079	5,38	5,70	4	6
	Total	162	5,80	,448	,035	5,73	5,87	4	6
st.splošnega zadovoljstva s trgovino	TrgovinaNazorjeva	38	5,18	,563	,091	5,00	5,37	4	6
	TrgovinaMiklošičeva	67	5,91	,288	,035	5,84	5,98	5	6
	TrgovinaWolfova	57	5,51	,630	,083	5,34	5,68	4	6
	Total	162	5,60	,573	,045	5,51	5,69	4	6

Tabela 3.3 Analiza variance razlik stopnje zadovoljstva med trgovinami

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
st.zadovoljstva z zunanjo urejenostjo	Between Groups	29,730	2	14,865	41,530	,000
	Within Groups	56,912	159	,358		
	Total	86,642	161			
st.zadovoljstva z urejenostjo trgovine	Between Groups	27,298	2	13,649	70,955	,000
	Within Groups	30,585	159	,192		
	Total	57,883	161			
st.zadovoljstva z vzdušjem v trgovini	Between Groups	28,216	2	14,108	80,434	,000
	Within Groups	27,889	159	,175		
	Total	56,105	161			
st.zadovoljstva z ponudbo izdelkov	Between Groups	35,478	2	17,739	66,679	,000
	Within Groups	42,300	159	,266		
	Total	77,778	161			
st.zadovoljstva z kakovostjo izdelkov	Between Groups	3,639	2	1,820	9,376	,000
	Within Groups	30,861	159	,194		
	Total	34,500	161			
st.zadovoljstva z kakovostjo storitev	Between Groups	2,951	2	1,476	8,635	,000
	Within Groups	27,172	159	,171		
	Total	30,123	161			
st.zadovoljstva z odnosom do kupcev	Between Groups	11,011	2	5,505	19,244	,000
	Within Groups	45,489	159	,286		
	Total	56,500	161			
st.zadovoljstva z strokovnostjo osebja	Between Groups	6,671	2	3,336	17,237	,000
	Within Groups	30,767	159	,194		
	Total	37,438	161			
st.zadovoljstva z urejenostjo osebja	Between Groups	5,616	2	2,808	16,745	,000
	Within Groups	26,662	159	,168		
	Total	32,278	161			
st.splošnega zadovoljstva s trgovino	Between Groups	13,501	2	6,750	27,229	,000
	Within Groups	39,419	159	,248		
	Total	52,920	161			

S pomočjo analize variance smo želeli preveriti, ali se stopnja zadovoljstva kupcev med posameznimi trgovinami razlikuje. Primerjali smo različne vidike/determinante stopnje zadovoljstva kupcev v treh trgovinah. Uporabili smo naslednje spremenljivke: zadovoljstvo z zunanjo urejenostjo, z urejenostjo notranjosti trgovine, z vzdušjem v trgovini, s ponudbo izdelkov, s kakovostjo izdelkov, s kakovostjo storitev, z odnosom do kupcev, s strokovnostjo osebja, z urejenostjo osebja in s splošnim zadovoljstvom s trgovino. Za vsako spremenljivko smo z F preizkusom preverili domnevo o razliki med več aritmetičnimi sredinami.

Analiza variance je pokazala, da pri vseh spremenljivkah prihaja do statistično značilnih razlik, saj je točna stopnja značilnosti manjša od 0,05. Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnamo ničelno domnevo in sprejmemo sklep, da vse aritmetične sredine niso enake. To pomeni, da se zadovoljstvo kupcev glede na posamezno trgovino razlikuje.

H 3: Kupci želijo imeti več zasebnosti ob prodajnem pogovoru in nakupu v naših trgovinah.

H_1 : Kupci želijo imeti več zasebnosti ob prodajnem pogovoru in nakupu v naših trgovinah.

H_0 : Kupci ne želijo imeti več zasebnosti ob prodajnem pogovoru in nakupu v naših trgovinah.

Tabela 3.4 Ugotavljanje razlik med spremenljivkama mnenja o zagotovitvi posebnega prostora za osebno obravnavo in trgovinami

mnenje o zagotovitvi posebnega zasebnega prostora * lokacija trgovine Crosstabulation

Count		lokacija trgovine			
		Trgovina Natorjeva	Trgovina Miklošičeva	Trgovina Wolfova	Total
mnenje o zagotovitvi posebnega zasebnega prostora	da	11	41	32	84
	ne	27	26	25	78
	Total	38	67	57	162

Tabela 3.5 Ugotavljanje povezave o mnenju anketirancev o zagotovitvi posebnega prostora za osebno obravnavo med trgovinami

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,747 ^a	2	,005
Likelihood Ratio	10,978	2	,004
Linear-by-Linear Association	5,333	1	,021
N of Valid Cases	162		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 18,30.

S kontingenčno tabelo smo želeli ugotoviti, ali si kupci v naših trgovinah želijo več zasebnosti pri prodajnem pogovoru in nakupu. Uporabili smo naslednje spremenljivke: mnenje o zagotovitvi posebnega prostora za osebno obravnavo in lokacija trgovine.

Tretjo hipotezo lahko potrdimo oziroma ovržemo na podlagi proučevanja medsebojne odvisnosti spremenljivk mnenje o zagotovitvi posebnega zasebnega prostora in lokacija trgovine. Uporabili smo kontingenčno tabelo in Pearsonov χ^2 .

Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnamo ničelno domnevo pri zanemarljivi stopnji značilnosti in sprejmemo sklep, da želijo imeti kupci več zasebnosti ob prodajnem pogovoru in nakupu v naših trgovinah.

H 4: Kupci niso zadovoljni z videzom trgovin in vzdušjem v trgovinah.

H_1 : Kupci niso zadovoljni z videzom trgovin in vzdušjem v trgovinah

H_0 : Kupci so zadovoljni z videzom trgovin in vzdušjem v trgovinah

Tabela 3.6 Ugotavljanje stopnje zadovoljstva o zunanji in notranji urejenosti ter vzdušju v trgovinah

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
st.zadovoljstva z zunanjo urejenostjo	162	3	6	5,35	,734
st.zadovoljstva z urejenostjo trgovine	162	4	6	5,56	,600
st.zadovoljstva z vzdušjem v trgovini	162	4	6	5,55	,590
Valid N (listwise)	162				

Tabela 3.7 Ugotavljanje razlik stopnje zadovoljstva o zunanji in notranji urejenosti ter videzu med vsemi trgovinami

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
st.zadovoljstva z zunanjo urejenostjo	TrgovinaNazorjeva	38	4,58	,758	,123	4,33	4,83	3	6
	TrgovinaMiklošičeva	67	5,64	,483	,059	5,52	5,76	5	6
	TrgovinaWolfova	57	5,51	,601	,080	5,35	5,67	4	6
	Total	162	5,35	,734	,058	5,23	5,46	3	6
st.zadovoljstva z urejenostjo trgovine	TrgovinaNazorjeva	38	4,89	,559	,091	4,71	5,08	4	6
	TrgovinaMiklošičeva	67	5,96	,208	,025	5,90	6,01	5	6
	TrgovinaWolfova	57	5,54	,537	,071	5,40	5,69	4	6
	Total	162	5,56	,600	,047	5,47	5,65	4	6
st.zadovoljstva z vzdušjem v trgovini	TrgovinaNazorjeva	38	4,92	,539	,087	4,74	5,10	4	6
	TrgovinaMiklošičeva	67	5,99	,122	,015	5,96	6,01	5	6
	TrgovinaWolfova	57	5,46	,537	,071	5,31	5,60	4	6
	Total	162	5,55	,590	,046	5,46	5,64	4	6

Iz zgornjih tabel lahko razberemo, da so na vprašanje o zadovoljstvu z zunanjo urejenostjo, z notranjo urejenostjo ter vzdušjem v trgovini odgovarjali vsi anketiranci. Pri vprašanju o zadovoljstvu z zunanjo urejenostjo je minimalna vrednost odgovorov znašala 3, maksimalna pa 6. Pri vprašanjih o zadovoljstvu z urejenostjo trgovine in z vzdušjem v trgovini pa je minimalna vrednost odgovorov znašala 4, maksimalna pa 6. Najvišja srednja vrednost odgovorov je dosežena pri zadovoljstvu s trgovino, in sicer 5,56, najnižja pa pri zadovoljstvu z zunanjo urejenostjo – 5,35 s standardnim odklonom 0,734, kjer so bili odgovori najbolj razpršeni.

Četrto hipotezo lahko potrdimo oziroma ovržemo na podlagi deskriptivne statistike spremenljivk zadovoljstva z zunanjo urejenostjo trgovin, urejenostjo trgovine in vzdušjem v trgovini.

Deskriptivna statistika je pokazala, da so kupci zadovoljni s trgovinami. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko sprejmemo ničelno hipotezo in sklepamo, da so kupci

zadovoljni z zunanjo urejenostjo, z notranjo urejenostjo trgovin in tudi z vzdušjem v trgovinah.

H 5: Kupci so zadovoljni z osebjem v trgovinah.

H_1 : Kupci so zadovoljni z osebjem v trgovinah

H_0 : Kupci niso zadovoljni z osebjem v trgovinah

Tabela 3.8 Ugotavljanje stopnje zadovoljstva s osebjem v trgovinah

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
st.zadovoljstva z odnosom do kupcev	162	3	6	5,72	,592
st.zadovoljstva z strokovnostjo osebja	162	4	6	5,78	,482
st.zadovoljstva z urejenostjo osebja	162	4	6	5,80	,448
Valid N (listwise)	162				

Tabela 3.9 Ugotavljanje razlik stopnje zadovoljstva z osebjem med trgovinami

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
st.zadovoljstva z odnosom do kupcev	TrgovinaNazorjeva	38	5,92	,273	,044	5,83	6,01	5	6
	TrgovinaMiklošičeva	67	5,91	,288	,035	5,84	5,98	5	6
	TrgovinaWolfova	57	5,37	,816	,108	5,15	5,58	3	6
	Total	162	5,72	,592	,047	5,63	5,81	3	6
st.zadovoljstva z strokovnostjo osebja	TrgovinaNazorjeva	38	5,95	,226	,037	5,87	6,02	5	6
	TrgovinaMiklošičeva	67	5,93	,265	,032	5,86	5,99	5	6
	TrgovinaWolfova	57	5,51	,658	,087	5,33	5,68	4	6
	Total	162	5,78	,482	,038	5,71	5,86	4	6
st.zadovoljstva z urejenostjo osebja	TrgovinaNazorjeva	38	5,95	,226	,037	5,87	6,02	5	6
	TrgovinaMiklošičeva	67	5,93	,265	,032	5,86	5,99	5	6
	TrgovinaWolfova	57	5,54	,600	,079	5,38	5,70	4	6
	Total	162	5,80	,448	,035	5,73	5,87	4	6

Iz tabele lahko razberemo, da so na vprašanje o zadovoljstvu z odnosom osebja do kupcev, o strokovnosti ter o urejenosti osebja odgovarjali vsi anketiranci. Pri vprašanju o stopnji zadovoljstva z odnosom do kupcev je minimalna vrednost odgovorov znašala 3, maksimalna vrednost pa 6. Pri vprašanju o stopnji zadovoljstva s strokovnostjo osebja in urejenostjo osebja je minimalna vrednost odgovorov znašala 4, maksimalna pa 6. Najvišja srednja vrednost odgovorov je znašala 5,8, in sicer pri stopnji zadovoljstva z urejenostjo osebja. Najnižja srednja vrednost pa je znašala 5,72 pri stopnji zadovoljstva z odnosom do kupcev, kjer so bili odgovori tudi najbolj razpršeni – s standardnim odklonom 0,592.

Deskriptivna statistika je pokazala, da so kupci zadovoljni z odnosom osebja, s strokovnostjo osebja in z urejenostjo osebja v trgovinah. Na podlagi vzorčnih podatkov

zavrnejo ničelno hipotezo in sprejmemo sklep, da so kupci zadovoljni z osebjem v trgovinah.

H 6: Kupci niso zadovoljni s pestrostjo ponudbe izdelkov v trgovinah.

H₁: Kupci niso zadovoljni s pestrostjo ponudbe izdelkov v trgovinah

H₀: Kupci so zadovoljni s pestrostjo ponudbe izdelkov v trgovinah

Tabela 3.10 Ugotavljanje stopnje zadovoljstva s pestrostjo ponudbe izdelkov v trgovinah

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
st.zadovoljstva s ponudbo izdelkov	162	3	6	5,30	,695
Valid N (listwise)	162				

Tabela 3.11 Ugotavljanje razlik stopnje zadovoljstva s pestrostjo ponudbe izdelkov med trgovinami

Descriptives								
st.zadovoljstva s ponudbo izdelkov								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
TrgovinaNazorjeva	38	4,61	,679	,110	4,38	4,83	3	6
TrgovinaMiklošičeva	67	5,22	,517	,063	5,10	5,35	4	6
TrgovinaWolfova	57	5,84	,368	,049	5,74	5,94	5	6
Total	162	5,30	,695	,055	5,19	5,40	3	6

Iz tabele lahko razberemo, da so na vprašanje o zadovoljstvu s pestrostjo ponudbe odgovarjali vsi anketiranci. Minimalna vrednost odgovora je znašala 3, maksimalna vrednost pa 6. Srednja vrednost odgovorov je znašala 5,3 ob standardnem odklone 0,695.

Deskriptivna statistika je pokazala, da so kupci zadovoljni s pestrostjo ponudbe izdelkov. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko sprejmemo ničelno hipotezo in sklepamo, da so kupci zadovoljni s pestrostjo ponudbe izdelkov v trgovinah.

H 7: Kupci so zadovoljni s kakovostjo izdelkov in opravljenih storitev.

H_1 : Kupci so zadovoljni s kakovostjo izdelkov in opravljenih storitev

H_0 : Kupci niso zadovoljni s kakovostjo izdelkov in opravljenih storitev

Tabela 3.12 Ugotavljanje zadovoljstva s kakovostjo izdelkov in opravljenih storitev

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
st.zadovoljstva s kakovostjo izdelkov	162	4	6	5,72	,463
st.zadovoljstva s kakovostjo storitev	162	5	6	5,75	,433
Valid N (listwise)	162				

Tabela 3.13 Ugotavljanje razlik zadovoljstva s kakovostjo izdelkov in opravljenih storitev med trgovinami

		Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum		
						Lower Bound	Upper Bound				
st.zadovoljstva s kakovostjo izdelkov	TrgovinaNazorjeva	38	5,50	,558	,090	5,32	5,68	4	6		
	TrgovinaMiklošičeva	67	5,88	,327	,040	5,80	5,96	5	6		
	TrgovinaWolfova	57	5,68	,469	,062	5,56	5,81	5	6		
	Total	162	5,72	,463	,036	5,65	5,79	4	6		
st.zadovoljstva s kakovostjo storitev	TrgovinaNazorjeva	38	5,55	,504	,082	5,39	5,72	5	6		
	TrgovinaMiklošičeva	67	5,90	,308	,038	5,82	5,97	5	6		
	TrgovinaWolfova	57	5,72	,453	,060	5,60	5,84	5	6		
	Total	162	5,75	,433	,034	5,69	5,82	5	6		

Iz tabele lahko razberemo, da so na vprašanje o zadovoljstvu s kakovostjo izdelkov in opravljenih storitev odgovarjali vsi anketiranci. Pri vprašanju o zadovoljstvu izdelkov je minimalna vrednost odgovorov znašala 4, maksimalna vrednost odgovorov pa 6. Srednja vrednost odgovorov je znašala 5,72 – standardnim odklonom 0,463. Pri vprašanju o zadovoljstvu z opravljenimi storitvami je minimalna vrednost odgovorov znašala 5, maksimalna vrednost pa 6. Srednja vrednost odgovorov je 5,75, s standardnim odklonom 0,433.

Deskriptivna statistika je pokazala, da so kupci zadovoljni s kakovostjo izdelkov in opravljenih storitev. Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnamo ničelno hipotezo in sprejmemo sklep, da so kupci zadovoljni s kakovostjo izdelkov in opravljenih storitev.

H 8: Kupci glede na status različno vrednotijo kakovost naših trgovin.

H_1 : Kupci glede na status različno vrednotijo kakovost naših trgovin

H_0 : Kupci glede na status ne vrednotijo različno kakovosti naših trgovin

Tabela 3.14 Ugotavljanje razlik med različnim vrednotenjem kakovosti naših trgovin glede na status anketirancev

Descriptives

st.splošnega zadovoljstva s trgovino

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
manj kot 800 evrov	13	5,46	,660	,183	5,06	5,86	4	6
od 800 do 1200 evrov	24	5,54	,588	,120	5,29	5,79	4	6
od 1200 do 1800 evrov	9	5,67	,500	,167	5,28	6,05	5	6
1800 evrov ali več	7	6,00	,000	,000	6,00	6,00	6	6
Total	53	5,60	,566	,078	5,45	5,76	4	6

Tabela 3.15 Analiza variance stopnje splošnega zadovoljstva s trgovinami glede na status anketirancev

ANOVA

st.splošnega zadovoljstva s trgovino

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,490	3	,497	1,602	,201
Within Groups	15,189	49	,310		
Total	16,679	52			

S pomočjo analize variance smo želeli preveriti, ali kupci glede na status različno vrednotijo kakovost naših trgovin. Primerjali smo vidik stopnje splošnega zadovoljstva kupcev v treh trgovinah. Uporabili smo naslednji spremenljivki: višina dohodka anketirancev in splošno zadovoljstvo s trgovino.

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrni ničelne domneve, saj je točna stopnja značilnosti večja od 0,05 ($P=0,201$). Skupine kupcev glede na status ne vrednotijo različno zagotavljanja kakovosti v naših trgovinah. Ne moremo torej trditi, da kupci glede na status različno vrednotijo kakovost naših trgovin. Sprejmemo torej sklep, da kupci z različnim statusom podobno ocenjujejo zadovoljstvo.

3.4 Priporočila za prakso

V zaključni projektni nalogi smo se usmerili v svojo organizacijo, saj smo želeli ugotoviti, v kolikšni meri skrbi za kakovost z obravnavanega vidika, torej v kolikšni meri skrbi za svoje kupce. Poskušali smo izpostaviti tiste elemente zagotavljanja kakovosti, s katerimi se po našem mnenju vodstvo v podjetju ne ukvarja dovolj.

Prva domneva, da so kupci na splošno zadovoljni s kakovostjo ponudbe izdelkov in storitev ter z izbiro nakita in zapestnih ur v Sloveniji, se je izkazala za pravilno. Kupci so na splošno zadovoljni, na kar kaže prepričljiv delež, saj je kar 95,1 % anketirancev izrazilo zadovoljstvo. Omenjeni podatek je zelo pomemben, saj nam pove, kakšna je splošna ocena ponudnikov na trgu. Tako lažje sklepamo, kolikšno je odstopanje ocene, s katero kupci ocenijo naše podjetje, glede na splošno oceno vseh ponudnikov na trgu.

Druga domneva, da se stopnja zadovoljstva razlikuje glede na posamezno trgovino, se je izkazala za pravilno, saj kupci različne trgovine različno vrednotijo. Te razlike so sicer majhne in so na polu zadovoljstva, je pa iz njih moč razbrati, v kaj bi se vodstvo podjetja moralo usmeriti, da bi bilo zadovoljstvo kupcev še večje. Negativno izstopajo predvsem zunanja podoba, notranja urejenost in vzdušje trgovine na Nazorjevi ulici. Slabše je ocenjena tudi ponudba izdelkov v isti trgovini. Vodstvo podjetja bi se moralo usmeriti predvsem v prenovitev trgovine, saj je ta slabše opremljena in predvsem premajhna za prodajo prestižnih izdelkov, ki jih nudi obravnavano podjetje. Tako pri nas kot tudi v tujini konkurenčna podjetja s podobnimi izdelki bolj sledijo trendom in zahtevam svojih kupcev in se usmerjajo predvsem v zagotavljanje prostorov, ki ugodno vplivajo na kupce. Trgovine so predvsem večje, z lepo in funkcionalno opremo, zunanost trgovin je privlačna, posledično vzbuja pozornost in vabi kupce k vstopu. Zaradi velike ponudbe različnih izdelkov konkurenčnih podjetij bi moralo vodstvo podjetja zagotoviti ustrezno ponudbo v vseh svojih trgovinah. Različna oziroma manjša izbira izdelkov lahko odvrača kupce in jih sili, da kupujejo tam, kjer je ponudba pestrejša. Po našem mnenju bi morala biti ponudba ustrezno velika na vseh prodajnih mestih in prilagojena trgovini ter predvsem njenim kupcem. Kupci bi bili bolj zadovoljni z izbiro izdelkov, poslovanje trgovine bi bilo posledično veliko boljše in bi vodilo v višjo uspešnost celotnega podjetja.

Tudi tretja domneva se je izkazala za pravilno, saj si kupci v povprečju želijo več zasebnosti ob prodajnem pogovoru in nakupu. Najbolj si želijo zasebnosti v trgovini na Miklošičevi in na Wolfovi ulici, kjer je ponudba zelo prestižna in je vrednost izdelkov izredno visoka. Na Nazorjevi ulici kupci v večini ne želijo več zasebnosti ob prodajnem pogovoru in nakupu, saj je tam ponudba takšnih izdelkov majhna. Ker trgovini na Miklošičevi in Wolfovi ulici prodajata izdelke višjih vrednosti, je razumljivo, da si kupci želijo več diskretnosti in mirnega premisleka ob nakupu. Pogosto se namreč dogaja, da ob svetovanju kupcu zmoti prodajni pogovor drug kupec in komentira njegovo izbiro ali sprašuje prodajalca in moti pogovor. Vodstvo bi moralo razmisliti o zagotovitvi ustreznega kotička, kjer pogovor ne bi bil moten in bi kupcu dajal občutek, da mora hitro opraviti nakup, ker na svetovalca čaka že drug kupec. V nekaterih konkurenčnih podjetjih pri nas so to prakso že vpeljali in se je izkazala za zelo učinkovito. Kupci se lažje in prej odločajo za nakup izdelkov višje vrednosti, saj jih

lahko v miru izberejo. V tujini so v primerljivih trgovinah s podobno ponudbo takšni kotički že stalna praksa več desetletij.

Četrta domneva se je izkazala za napačno, saj so kupci na splošno zadovoljni z zunanjo in notranjo podobo trgovin ter z vzdušjem v njih. Če pogledamo bolj podrobno, pa je trgovina na Nazorjevi ulici z vseh treh proučevanih vidikov najslabše ocenjena. Po našem mnenju bi bilo treba več pozornosti usmeriti prav v to trgovino, saj so jo nekateri kupci zelo nizko ocenili. Vodstvo podjetja bi moralo premisliti o rezultatih in ustrezno prenoviti trgovino, saj zunanja podoba zlahka odvrne vstop kupca v trgovino. Po našem mnenju bi morale imeti vse trgovine podoben videz, opremo ter podobno vzdušje, saj podjetje lahko z eno trgovino zapravi ugled, ki ga sicer ima.

Peta domneva se je izkazala za pravilno, saj so kupci na splošno zelo dobro ovrednotili urejenost in strokovnost osebja, pa tudi njihov odnos do kupcev. Slednji je bil sicer po mnenju nekaterih anketirancev nekoliko slabše ocenjen v trgovini na Wolfovi ulici, saj je bila v nekaterih primerih vrednost odgovorov 3 (bolj nezadovoljen, kot zadovoljen). Vodstvo bi morda moralo preveriti, zakaj odnos osebja do kupcev na Wolfovi ulici ni tako dobro ocenjen kot v drugih dveh trgovinah. Odnos osebja do kupca je eden najpomembnejših elementov pri osebni prodaji, saj z ustreznim odnosom krepimo pripadnost in zvestobo kupcev. Če bi se nezadovoljstvo kupcev krepilo, bi to verjetno negativno vplivalo na celotno podjetje in bi lahko na koncu vplivalo tudi na poslovne rezultate.

Šesta domneva se je izkazala za napačno, saj so kupci na splošno ocenili, da je ponudba v trgovinah dovolj pestra in dovolj obsežna. Slabše je bila ocenjena pestrost ponudbe izdelkov v trgovini na Nazorjevi ulici. Razlog je verjetno predvsem v tem, da je trgovina manjša in premalo obiskana, da bi ponudbo lahko razširili. Vodstvo bi moralo razmisliti o koreniti prenovi trgovine, saj je trgovina skoraj v vseh pogledih najslabše ocenjena. S prenovno trgovino in boljšo ponudbo bi lahko dvignili kakovost na raven preostalih dveh trgovin. Trgovina po našem mnenju slabo vpliva na celotno podjetje, saj lahko kupci posplošujejo mnenje o kakovosti tudi na drugi dve trgovini.

Sedma domneva se je izkazala za pravilno, saj kupci ocenjujejo kakovost izdelkov in opravljenih storitev zelo dobro. Kot kaže, podjetje največ vlaga predvsem v kakovost materialov in kakovost dobavljenih izdelkov. Posebno veliko pozornosti pa podjetje namenja hitrim in kakovostnim storitvam, kot so popravila različnega nakita in ročnih ur. Zelo dobro bi bilo, če bi vodstvo podjetja še naprej v tolikšni meri skrbelo za kakovost izdelkov in storitev, to redno preverjalo in sproti izboljševalo.

Osma domneva se je izkazala za napačno, saj kupci z različnim statusom podobno vrednotijo kakovost naših trgovin. Domneve o drugačnem, bolj ali manj strogem vrednotenju kakovosti kupcev z različnim statusom pa so se pokazale za napačne ter ne zahtevajo večje pozornosti in obravnave.

4 ZAKLJUČEK

Danes se organizacije srečujejo z najmočnejšo konkurenco doslej; ta postaja v razmerah svetovne globalizacije in evropskega združevanja vse močnejša. Če želijo podjetja v danih razmerah pridobiti in ohraniti kupce, morajo znati bolje izpolniti in zadovoljiti njihove potrebe. Kar je danes sprejemljiva raven kakovosti, jutri morda ne bo več, saj postajajo kupci vse bolj izobraženi in zahtevni, njihova pričakovanja pa se dvigujejo.

V diplomski nalogi smo se usmerili v svojo organizacijo, saj smo želeli ugotoviti, v kolikšni meri podjetje skrbi za kakovost z obravnavanega vidika, torej v kolikšni meri skrbi za svoje kupce. Poskušali smo izpostaviti tiste elemente zagotavljanja kakovosti, s katerimi se po našem mnenju vodstvo v podjetju ne ukvarja dovolj. Posnetek stanja pri kupcih zaenkrat ni pokazal, da bi bili ti na splošno nezadovoljni z našimi trgovinami, in kaže, da je delo zaposlenih dovolj kakovostno.

Res je sicer, da je pridobljena slika odraz trenutnega stanja in bi ponovno anketiranje lahko privedlo do drugačnih končnih rezultatov, vendar so nam podatki in rezultati kljub vsemu nudili nekaj izhodišč za oblikovanje priporočil vodstvu organizacije.

Vprašalnik za kupce v svoji enkratni izvedbi žal ni dovolj ilustrativen, usmerja pa pozornost na objektivne elemente (npr. izbira glasbe, oprema trgovin, svetloba, odnos zaposlenih, zagotovitev posebnega prostora za osebno obravnavo ipd.). Za zadovoljstvo kupcev, ki naj bi bilo vodilo pri ravnanju s kakovostjo, je torej treba razmisliti o izpostavljenih elementih, in razmisliti, v kolikšni meri jih je treba ustrezno prilagoditi potrebam in željam kupcev. Vendar je ob tem pomembno zavedanje, da take spremembe lahko pri drugih kupcih izzovejo nasproten učinek. Uporabljen vprašalnik je lep primer anketnega vprašalnika, ki bi ga moralo podjetje svojim kupcem ponuditi periodično; enkrat ali dvakrat letno. Na osnovi tako zbranih informacij bi podjetje lahko načrtovalo nadaljnje korake pri obvladovanju kakovosti z vidika kupca.

Glede na to, da se skrb za kakovost prične pri vodstvu in se prenaša med vse zaposlene, bi bilo treba v obravnavani organizaciji verjetno najprej intenzivno vplivati prav na vodstvo, sprožiti pri njem večji interes za skrb za kakovost, njeno obvladovanje in nenehno izboljševanje. Dokler vodstvo in lastniki ne spremenijo stališč v odnosu do kakovosti tako z vidika odnosa do kupca kot z vidika procesnosti in nenehnega izboljševanja, bo podjetje za kakovost skrbelo morda, le in zgolj samo zaradi dobička, kar pa dolgoročno za uspešno obvladovanje kakovosti žal ni ustrezno izhodišče.

LITERATURA

- Abell, Derek F. 1995. *Management z dvojnimi strategijami*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bratina, Danijel. 2007a. *Trženjsko raziskovanje. 1. Uvod*. [Http://www.eucilnica.si/2007/moodle/mod/resource/view.php?id=1331](http://www.eucilnica.si/2007/moodle/mod/resource/view.php?id=1331) (2. 9. 2008).
- Bratina, Danijel. 2007b. *Trženjsko raziskovanje. 3. Sekundarni podatki*. [Http://www.eucilnica.si/2007/moodle/mod/resource/view.php?id=1469](http://www.eucilnica.si/2007/moodle/mod/resource/view.php?id=1469) (2. 9. 2008).
- Bratina, Danijel. 2007c. *Trženjsko raziskovanje. 5. Anketiranje in opazovanje*. [Http://www.eucilnica.si/2007/moodle/mod/resource/view.php?id=4800](http://www.eucilnica.si/2007/moodle/mod/resource/view.php?id=4800) (2. 9. 2008).
- Bratina, Danijel. 2007d. *Trženjsko raziskovanje. 4. Kvalitativne raziskave*. [Http://www.eucilnica.si/2007/moodle/mod/resource/view.php?id=1470](http://www.eucilnica.si/2007/moodle/mod/resource/view.php?id=1470) (2. 9. 2008).
- Crosby, Philip B. 1989. *Kakovost je zastoj: umetnost zagotavljanja kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Damjan, Janez in Stane Možina. 1995. *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Davison, Carolyn in Stephen Bailey. 1995. A literature review and analytical framework. *Javna uprava* 31 (2): 231–234.
- Devetak, Gabrijel. 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
- Dolinšek, Slavko, Darinka Žargi, Franka Piskar, Marko Kiauta, Nada Trunk Širca in Armand Faganel. 2005. *Management kakovosti. Študijska gradiva*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2004. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Goodman, A. J. in A. Colin. 1992. *Measuring customer service to enhance the bottom line*. Marne-la-Vallee: Tarp Europe.
- Guba, Egon G. in Yvonna S. Lincoln. 1989. *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, London, New Delhi: Sage.
- Ishikawa, Kaoru. 1989. *Kako celovito obvladovati kakovost*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Jocou, Pierre in Frederic Lucas. 1995. *V vrtilcu sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Juran, Joseph M. 1993. *Quality planning and analysis*. 3rd ed. New York: McGraw – Hill.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Logothetis, Nikos in William Edwards Deming. 1992. *Managing for total quality from Deming to Taguchi and SPC*. London: Prentice Hall International.
- Macdonald, John in Slavko Dolinšek. 2003. Nekateri razlogi za neuspeh pri vpeljavi TQM-a. *Kakovost*, 2: 14–18.
- Merriam, Sharan B. 1998. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mesec, Blaž. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Možina, Tanja. 2003. *Kakovost v izobraževanju: od tradicionalnih do sodobnih modelov ugotavljanja in razvijanja kakovosti v izobraževanju odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Murgatroyd, Stephen in Colin Morgan. 1992. *Total Quality Management and the School*. Buckingham: Open University Press.
- Piskar, Franka in Armand Faganel. 2007. CRM – izkušnja realizacije načela »osredotočenost na odjemalca«. V *Kakovost: inovativnost in odgovornost: zbornik referatov*, ur. Darinka Žargi, 65–68. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
- Piskar, Franka. 2007. The impact of the quality management systems ISO 9001 on customer satisfaction of Slovenian companies. *Managing global transitions* 5 (1): 45–61.
- Postma, Paul. 2001. *Customer relationship management = upravljanje odnosov s strankami: nov koncept vodenja, ki v ospredje postavlja stranke*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Potočnik, Vekoslav. 2004. *Trženje storitev s primeri iz prakse*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pucelj, Vida in Mitja Pucelj. 2003. *Organizacija in logistika poslovanja*. Novo mesto: B2 IC.
- Rusjan, Borut. 1999. *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Sallis, Edward. 1993. *Total quality management in education*. Philadelphia, London: Kogan Page.
- Tavčar, Mitja I. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Trnavčević, Anita. 2001. Kvalitativna in kvantitativna paradigma pedagoškega raziskovanja. Izhodišča in dileme. *Sodobna pedagogika* 52 (2): 26–35
- Vujošević, Niko. 2000. *1800 vprašanj o kakovosti*. Ljubljana: RR.

PRILOGE

- Priloga 1 Vprašanja za intervju
- Priloga 2 Povzetek pogovora z udeležencema
- Priloga 3 Anketni vprašalnik

VPRAŠANJA ZA INTERVJU

1. Kaj na splošno menita o kakovosti slovenskih podjetij v naši branži?
2. Katera izmed naših trgovin je po njunem mnenju najbolj urejena?
3. Ali je strokovnost osebja v trgovinah ustrezna oziroma v kateri trgovini po njunem mnenju izstopa?
4. Kakšna je po njunem mnenju izbira izdelkov?
5. Kakšne so po njunem mnenju ostale storitve (servisi)?
6. Kaj bi po njunem mnenju lahko izboljšali v sami trgovini?
7. Ali bi po njunem mnenju bilo zaradi zagotavljanja kakovostne ponudbe, treba našo ponudbo izdelkov in storitev razširiti, spremeniti, zmanjšati?
8. Kakšne so na splošno po njunem mnenju prednosti in slabosti naših trgovin?

POVZETEK POGOVORA Z UDELEŽENCEMA

Pogovor smo najprej začeli z skupnimi ugotovitvami o splošni klimi v trgovinah v centru Ljubljane in smo bili enotni, da je trenutno bolj malo obiska kupcev zaradi nastalih socialno-ekonomskih razmer. O sami kakovosti izdelkov in storitev sta udeleženca izpostavila tri podjetja, ki so bolj ali manj najbolj znana v prodaji prestižnih izdelkov iz zlata in zapestnih ur. Eno je naše drugi dve pa sta naša konkurenca.

Kar se tiče našega podjetja pa sta udeleženca enotno izpostavila trgovino na Miklošičevi ulici v Ljubljani in se strinjala, da je po njenem mnenju najbolj urejena. Po njenem mnenju ima trgovina ustrezno svetlobo, prostornost, interier. Tudi samo vzdušje v trgovini (glasba, večji lcd monitor na katerem se prikazujejo aktualni videospoti z različno vsebino, od prikaza izdelave nakita in zapestnih ur do zgodovinskih zgodb o blagovnih znamkah zapestnih ur, ki jih ponujamo) se jima zdi zelo dobro. Po njenem mnenju in predvidevanjih naj bi v to trgovino zahajali tudi najbolj zahtevni kupci. Eden izmed njiju je izrazil, da se mu zdi da v to trgovino zahaja največ kupcev z višjimi dohodki in približno srednjih let. Poudaril je, da tudi v eno izmed njihovih trgovin zahajajo podobni kupci in, da so po njegovem mnenju ti najbolj zahtevni. Drugi udeleženec je še dodal, da se mu zdi, da so ženske najbolj zahtevni kupci in da rade zahajajo v lepo urejene trgovine.

O ustreznem pristopu in strokovnosti osebja pa sta se udeleženca precej razgovorila. Eden je izpostavil predvsem strokovnost in ustrezen pristop v trgovini na Nazorjevi ulici in na Miklošičevi ulici, drugi pa je pohvalil celotno podjetje. Poudarila sta, da vedno dobita ustrezne informacije in nasvet pri nakupu naših izdelkov. Udeleženca nista želela izpostavljati trgovine v kateri bi bila najbolj zadovoljna z strokovnostjo prodajalcev.

Pri vprašanju o izbiri izdelkov je eden od udeležencev poudaril, da je trgovina v Nazorjevi ulici preslabo založena in da na splošno ni zadovoljen z samo izbiro ter da gre vedno, ko kupuje v drugi dve trgovini. Drugi udeleženec pa ugotavlja, da je ponudba sicer dobra in kakovostna in da po njegovem mnenju sama trgovina na Nazorjevi niti ne dopušča boljše izbire, saj je zelo majhna in je zaradi tega ponudba temu prilagojena. Zaradi tega svoj obisk prilagodi potrebi, ki jo ima in ob nakupu obišče ustrezno trgovino.

Kar zadeva drugih storitev (servis nakita, zapestnih ur), ki jih nudimo sta si bila enotna, da so zelo kakovostne in da so vedno opravljene v zelo kratkem času. Pripomnila sta še, da v nekaterih zlatarnah ne popravljajo nakit, če ni kupljen pri njih, pri nas pa popravimo katerikoli izdelek, tudi drugih proizvajalcev. To je po njenem mnenju prava usmerjenost v kupca in dober pristop za pridobitev novih kupcev.

Pri vprašanju o morebitni drugačni ponudbi pa sta se mnenji udeležencev razlikovala. Eden je mnenja, da smo pri kupcih pozicionirani kot podjetje, ki nudi

Priloga 2

prestižne izdelke tako, da bi bilo nesmotrno spreminjati ponudbo ali jo dopolnjevati. Dodal je še, da če prodajamo nakit in ure visokega cenovnega razreda bi bil riziko drugačne strategije oziroma ponudbe, visok. Po njegovem mnenju bi z cenejšo ponudbo verjetno izgubili velik del kupcev, ki iščejo zelo drage izdelke. Pridobitev kupcev, ki kupujejo cenejše izdelke pa bi bila zelo draga saj velika večina ve, da nudimo izdelke višjega cenovnega razreda in taki zaradi tega niti ne pridejo v naše trgovine. Drugi pa je omenil še, da imamo dober ugled in da bi morali dobro ime izkoristiti tudi na drugem segmentu in ponuditi tudi cenejše izdelke.

Pri vprašanju o prednostih in slabostih naših trgovin sta bila udeleženca enotna, da je prednost predvsem v tem, da imamo trgovine na dobrih pozicijah v mestu, da imamo kakovostno ponudbo in dober kader. Eden je izpostavil, da po njegovem mnenju manjka v trgovinah predvsem t. i. kotiček za bolj osebno obravnavo kupcev oziroma prostor, kjer se lahko prodajalec in kupec posedeta za mizo in v miru opravita nakupni pogovor. V tujini že dolgo časa prakticirajo ta način prodaje V Sloveniji pa že pri nekaterih konkurenčnih podjetjih tudi počasi uvajajo ta način prodaje. Zdi se mu, da bi pri tako dragocenih izdelkih, ki jih ponujamo, morala biti zagotovljena neka mera zaupnosti in komoditete. S takim načinom prodaje bi to dosegli, bili bi še bolj usmerjeni v najzahtevnejše kupce in kakovostno oskrbovanje le-teh.

Iz razgovora je razvidno, da se v nekaterih pogledih na kakovost med udeležencema sicer razlikujejo sta pa enakega mnenja, da urejenost dveh trgovin negativno izstopa oziroma, da je ena dobro urejena, drugi dve pa manj. Zanimiva je njuna domneva, da kupci glede na starost, dohodek in spol drugače vrednotijo kakovost trgovin. Eden je bolj kritičen do ponudbe oziroma izbire izdelkov in bi po njegovem mnenju morali imeti tudi cenejše izdelke za drug segment kupcev. Eden od udeležencev je bil kritičen do načina prodaje bolj zahtevnim kupcem in je izpostavil bolj osebno prodajo v posebnih kotičkih za osebno obravnavo, kar se mi je zdelo zanimivo in vredno razmisleka.

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni.

Moje ime je Andrej Kolar. Za namen diplomske naloge v okviru študija na Fakulteti za management Koper izvajam raziskavo o zadovoljstvu kupcev z našimi izdelki in storitvami. Prosim vas, da si vzamete nekaj minut časa in izpolnete anketni vprašalnik. Anketa je anonimna. Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

1. Ali ste na splošno zadovoljni z izbiro ter s kakovostjo ponudbe izdelkov (nakita, ročnih ur) in storitev v Sloveniji?

DA

NE

2. Ocenite kako ste zadovoljni z navedenimi dejavniki v naši prodajalni (ustrezno obkrožite).

Ovrednotite z oceno od 1 do 6 (ocene pomenijo 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – bolj nezadovoljen kot zadovoljen, 4 – bolj zadovoljen kot nezadovoljen, 5 – zadovoljen, 6 – zelo zadovoljen)

Zunanja urejenost (čistoča pred trgovino, urejenost izložb, osvetljenost izložb).

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Urejenost trgovine (interier, čistoča v trgovini).

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Vzdušje v trgovini (glasba, barve, luči v trgovini).

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Pestrost ponudbe (izbira nakita, ročnih ur)

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Kakovost izdelkov (nakita in ročnih ur)

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Kakovost opravljenih storitev (servis nakita in ročnih ur)

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Priloga 3

Odnos do kupcev (vljudnost, vedenje do kupcev).

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

Strokovnost in znanje osebja pri svetovanju kupcu

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

Urejenost osebja – prodajalcev (vizuelna urejenost).

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

Kako ste na splošno zadovoljni s to trgovino?

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

3. Ali menite, da bi morali zaradi zagotavljanja zasebnosti pri nakupu v naši trgovini zagotoviti poseben prostor za osebno obravnavo kupcev?

DA

NE

4. Demografski podatki

Spol anketiranca (ustrezno obkrožite)

Ženska

Moški

Starostna skupina (ustrezno obkrožite)

Manj kot 30 let

50–59

30–39

60 ali več let

40–49

Kolikšen je vaš povprečen neto dohodek? (ustrezno obkrožite)

Manj kot 800 evrov

1800 ali več

800–1200

Ne bom odgovarjal-a

1200–1800

Hvala za sodelovanje!