

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
MANAGEMENT IN REŠEVANJE REKLAMACIJ V
PODJETJU

Mentor: mag. Doris Gomezelj Omerzel
Obravnavana organizacija: Papillon d. o. o.
Strokovni sodelavec iz organizacije: Gregor Avžner

POVZETEK

Nov izziv sodobnega sveta je kupec s svojimi zahtevami, potrebami, pričakovanji in željami. Osredotočenost na kupca postaja čedalje bolj odločilna komponenta filozofije, vizije in strategij podjetij, ki se želijo uspešno soočiti s konkurenco. Vse to pa je izrazito povezano tudi s kakovostjo izdelkov, storitev, znanja in dela.

Reklamacija je izraz nezadovoljstva kupca in hkrati pomemben vir informacij. Dejstvo je, da se je motiti in delati napake človeško, vendar prisluhniti kupcu, sprejeti njegova razočaranja, se potruditi in popraviti napake pa je prihodnost podjetja – pravzaprav je kupec edino kar imajo.

Ključne besede: management, reklamacije, kakovost, trgovsko podjetje, zadovoljstvo kupca, varstvo potrošnika, reševanje reklamacij

ABSTRACT

Customer with his demands, needs, expectations and wishes is a new challenge of a contemporary world. Concentration on a customer is getting more and more critical component of philosophy, vision, and strategy of companies who want successful confrontation with the competitor. All of that is also markedly connected with the quality of goods, achievements, knowledge and work.

Reclamation is an expression of buyer's dissatisfaction, but it is also important source of information. It is a fact that making mistakes is human, but an ability of listening to the customer, accepting his disappointments and trying to correct mistakes is the future of the company. Actually a customer is all that they have.

Key words: management, reclamations, quality, commercial company, customers satisfaction, protection of the consumer, the solving of reclamations

UDK: 658.562(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavane teme in opis problema	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge	1
1.3	Predpostavke in omejitve obravnavane teme	2
1.4	Uporabljene metode dela	3
1.5	Kratek opis poglavij	3
2	Management trgovskega podjetja	5
2.1	Management in managerji	5
2.1.1	Etika in management	6
2.2	Trgovina in trženje	7
2.3	Varstvo potrošnika	8
2.3.1	Zveza potrošnikov Slovenije	10
2.3.2	Urad Republike Slovenije za varstvo potrošnik	11
2.3.3	Zakon o varstvu potrošnikov	12
3	Management in reklamacije v podjetju	15
3.1	Vzroki za nastanek reklamacij	15
3.2	Posledice reklamacij	18
3.3	Koristi od reševanja reklamacij	21
4	Kakovost - pomemben dejavnik preprečevanja reklamacij	23
4.1	Management in kakovost	24
4.2	Politika kakovosti	24
4.3	Celovito obvladovanje kakovosti	26
4.4	Kakovost in zadovoljstvo strank	27
5	Reklamacije v obravnavanem podjetju	29
5.1	Predstavitev podjetja Papillon d. o. o.	29
5.1.1	Predstavitev nabave	30
5.1.2	Predstavitev prodaje	32
5.1.3	Prikaz organizacije podjetja	33
5.2	Analiza reklamacij v podjetju	33
5.2.1	Reklamacija do proizvajalca	33
5.2.2	Reklamacija kupca na veleprodaji	36
5.2.3	Reklamacija končnega kupca v maloprodaji	37
6	Zaključek	43
	Literatura in viri	45
	Priloge	47

SEZNAM SLIK

Slika 5.1 Prikaz organizacije podjetja.....	33
Slika 5.2 Pregled reklamacij glede na področja v letih 2003 – 2005.....	34
Slika 5.3 Število reklamacij podjetja do svojih dobaviteljev v letih 2003 – 2005.....	35
Slika 5.4 Število reklamacij kupcev na veleprodaji v letih 2003 – 2005.....	36
Slika 5.5 Število reklamacij končnega kupca v maloprodaji v letih 2003 – 2005.....	37
Slika 5.6 Število reklamacij materiala glede na sestavo v letih 2003 – 2005.....	39

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavane teme in opis problema

Živimo v času velikih sprememb, zato se morajo podjetja venomer prilagajati trgu, če želijo uspešno poslovati. Trg se zelo hitro spreminja predvsem zaradi hitrih tehnoloških in drugih sprememb. Če podjetje želi biti konkurenčno, mora dobro poznati delovanje trga, predvsem pa se mora hitro odzivati na spremembe, ki nastajajo. Hitro morajo zaznati tržne priložnosti, kajti videti priložnost in pravilno reagirati nanjo, je ključnega pomena za vsako podjetje. Priložnosti na trgu so namreč zelo časovno omejene in velikokrat se zgodi, da podjetja priložnosti sploh ne zaznajo, kar pa ne pomeni, da priložnosti ne obstajajo.

Konkurenčnost podjetij se kaže predvsem v zadovoljevanju potreb svojih kupcev, kajti kupci so tisti, ki bodo sodili ali podjetje deluje dobro. Ker pa so potrebe in želje kupcev različne, predstavlja za podjetja zadovoljitev kupca pomembno nalogo. Podjetja imajo različne pristope h kupcem, ki se razlikujejo glede na njihovo dejavnost in glede na postavljeno vizijo, smotre, cilje in strategijo.

Predmet raziskave so reklamacije v specifičnem trgovskem podjetju, ki se ukvarja s trženjem metražnih tkanin ter konfekcije na območju Slovenije. Postavlja se vprašanje, zakaj nastajajo, kako se podjetje odziva nanje in predvsem kako jih preprečuje. Pri tem ima pomembno vlogo kakovost blaga ali storitve, saj osnovni namen kakovosti predstavlja zadovoljitev odjemalca. To pa ni enostavno, saj imajo odjemalci različne zahteve in pričakovanja in lahko izdelek oz. storitev vedno primerjajo z drugimi. Zato odjemalčevih meril ne smemo spregledati ali celo omaloževati. V podjetju je potrebno težiti k popolni kakovosti, kar pomeni vztrajati na neprestanih izboljšavah in napredku, ki je sestavni del aktivnosti podjetja. Popolna kakovost temelji na zadovoljstvu stranke, obvladovanju in vodenju podjetja v vseh sferah njegove aktivnosti, na sodelovanju zaposlenih in teamskemu sprejemanju odločitev ter na ekonomski učinkovitosti. Popolna kakovost za podjetja ne bi smel biti cilj, temveč proces. Le-ta pa mora teči nepretrgoma.

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Namen diplomskega dela je predstaviti teoretično znanje s področja reklamacij in na ta način pomagati podjetjem pri reševanju le-teh, kot tudi predstaviti odjemalcem, kakšne so njihove pravice ob njihovem nezadovoljstvu z izdelkom oziroma storitvijo. Glede na to, da sem se osredotočila na podjetje, ki se ukvarja s trženjem tekstila, sem

prikazala s kakšnimi reklamacijami se srečujejo oni in kako jih rešujejo. Opredelila sem se predvsem na področje metraže.

Na splošno je cilj vsakega podjetja zadovoljiti potrebe in želje svojih odjemalcev saj želijo imeti čim več obstoječih kupcev, ki bi bili zvesti njihovi blagovni znamki. To v prvi vrsti dosežajo s kakovostjo svojih izdelkov oz. storitev.

Cilji diplomskega dela so:

- predstaviti kaj kakovost pomeni podjetju,
- predstaviti pravice potrošnika in dolžnosti trgovca,
- pokazati, da so reklamacije merilo in pokazatelj ravni zadovoljstva kupcev ter da so povratne informacije zelo dobrodošle, saj lahko le tako odpravimo pomankljivosti, hkrati pa nam kupci tudi predlagajo izboljšave našega izdelka oziroma storitve,
- analizirati vzroke za nastanek reklamacij, posledice reklamacij, poiskati potencialne rešitve reklamacij ter navesti koristi, ki jih lahko ima podjetje pri pravilnem reševanju reklamacij.

Podjetja se morajo zavedati posledic, ki jih prinašajo reklamacije, kajti izgubiti dobro ime na trgu, izgubiti obstoječe stranke ali pa postati nekonkurenčni na trgu, lahko pomeni samo še propad podjetja in s tem izgubo večletnega truda.

Podjetjem je potrebno tudi predstaviti koristi, ki jih lahko imajo pri pravilnem reševanju reklamacij, kajti podjetje lahko z reševanjem reklamacij naredi boljši vtis kot če do reklamacije sploh ne bi prišlo. Z reklamacijami si lahko naredimo tudi učinkovit sistem odkrivanja napak, prihranimo si lahko sredstva, ki so potrebna za posamezne oblike tržnega komuniciranja.

Predvidevanja, ki jih lahko podamo pred raziskavo so naslednja:

- reklamacije so del poslovanja podjetja, zato jih moramo spremljati in jih obravnavati kot druge pomembne zadeve v podjetju,
- obstajati mora pozitivna povezava med izboljševanjem reševanja reklamacij in izboljšanjem kakovosti blaga ali storitve,
- obstajati mora pozitivna povezava med izboljševanjem reševanja reklamacij in image-om podjetja,
- reklamacije pomenijo razvoj notranje zavesti pri zaposlenih, kajti če želimo imeti kakovostne izdelke ali storitve, mora vsak zaposleni svoje delo opraviti kar se da kvalitetno.

1.3 Predpostavke in omejitve obravnavane teme

Mislím, da se podjetja zavedajo pomena (ne)zadovoljstva svojih kupcev po nakupu. Zato je zelo pomembno, da se ob sprejemu reklamacije pravilno odzovejo, kajti prvi stik z razočarano stranko je najpomembnejši.

Predpostavljam, da je današnji kupec dokaj osveščen v smislu svojih pravic ob nakupu izdelkov oz. storitev, zato ve kaj, kdaj in kako uveljavljati reklamacijo. Obstajajo pa tudi kupci, ki bi jim lahko rekli »poklicni reklamatorji«, saj s poznavanjem predpisov in zakonov o varstvu potrošnika, pretiravajo z nepotrebnim reklamiranjem ali pa tudi ljudje, ki iz ponosa, upravičene reklamacije ne uveljavljajo in se ob naslednjem nakupu obrnejo raje na drugega ponudnika.

Glede na to, da sem se omejila na analizo reševanja reklamacij le s strani podjetja (ne pa tudi iz stališča strank), rezultati ne bodo popolnoma realni.

Zaradi omejenega dostopa do podatkov o reklamacijah, sem uporabila razpoložljivo literaturo, internetne vire in izkušnje zaposlenih v podjetju Papillon.

1.4 Uporabljene metode dela

Obravnava diplomske naloge je poslovne narave. Predvidene metode temeljijo predvsem na študiji in analizi teoretičnih izhodišč na področju trženja. Posluževala sem se metode deskripcije in tudi metode kompilacije, kjer sem povzemala spoznanja, sklepe in rezultate drugih avtorjev. Podatke, ki sem jih potrebovala, sem zbrala predvsem iz domače literature, strokovnih člankov, razpoložljivih podatkov iz podjetja in s pomočjo objavljenih podatkov na internetu.

Informacije o praktičnih primerih reklamacij, sem pridobila z intervjujem lastnikov podjetja ter nekaterih zaposlenih. Dobljene rezultate sem prikazala v obliki grafikonov.

1.5 Kratak opis poglavij

Diplomska naloga je razdeljena poleg uvoda in zaključka še na štiri poglavja.

V drugem poglavju z naslovom Management trgovskega podjetja so navedena dejstva o:

- Managementu in managerjih; kaj je management in kakšen je namen managementa kot organa, kdo je dober manager in kdo ne, kakšen je ustvarjalni manager in kaj pomeni managerska mešanica, ter nekaj o etiki managerjev in katera so načela Slovenskega managerskega kodeksa.

- Trgovini in trženju, kjer je po zakonu o trgovini navedeno, kaj je trgovina, kdo je trgovec in kakšne so trgovinske dejavnosti.

- Varstvu potrošnika; kdo je potrošnik in katere so mednarodno priznane pravice potrošnikov ter kaj pravi Zakon o varstvu potrošnika na temo reklamacij, kdaj je reklamacija upravičena, kako naj postopa kupec in kakšne so dolžnosti prodajalca, ter nadalje kazenske določbe v primeru nespoštovanja predpisov in upravni ukrepi. Predstavljeni pa sta tudi Zveza potrošnikov Slovenije kot neprofitna neodvisna,

nevladna organizacija, ki zastopa, svetuje in informira potrošnike o njihovih pravicah ter Urad republike Slovenije za varstvo potrošnika in njuno delovanje.

Tretje poglavje - Management in reklamacije v podjetju govori o tipičnih vzrokih za nastanek reklamacij, o najpogostejših posledicah, ki sledijo reklamacijam in kakšne so koristi od reševanja reklamacij.

Četrto poglavje govori o kakovosti. Le-ta je pomemben dejavnik preprečevanja reklamacij. Management je odgovoren, da vključi zaposlene v proces odločanja in da skrbi za primerne komunikacijske tokove znotraj podjetja. Podjetje mora imeti za dobro delovanje pravo politiko kakovosti in strategijo, kako to politiko uresničevati. Izhodišča za oblikovanje politike kakovosti v podjetju izhajajo iz poslanstva, vizije podjetja ter zahtev tržišča.

O celovitem obvladovanju kakovosti pa govorimo, ko v podjetju proizvajajo kakovostne proizvode in hkrati strmijo k temu, da so tudi vsi postopki opravljeni kakovostno. Kakovost procesov pa je bistvena za doseganje zadovoljstva strank. Spremljanje zadovoljstva strank predstavlja dragocen vir informacij za odpravljanje vzrokov napak, za dopolnjevanje tržne strategije... Če ima podjetje veliko reklamacij, ne pomeni, da ne obvladuje dogajanja, kakor tudi ne pomeni, da je odlično, če ima malo reklamacij.

V petem poglavju so predstavljene reklamacije na primeru tržnega podjetja Papillon, ki se ukvarja s prodajo metraže. Predstavljeno je podjetje, njegova organizacijska ureditev, način dela, cilji, strategija, temeljne vrednote ter prikazana je analiza reklamacij zadnjih treh let, kolikor vodijo evidenco reklamacij.

Sklep oziroma zaključek, kot zadnje poglavje, vsebuje strnjen povzetek ugotovitev, pridobljenih po analizi reklamacij v podjetju Papillon v zadnjih treh letih in primerjavo le-teh s teoretičnimi povzetki o reklamacijah, kakovosti in zakonskimi predpisi na to temo.

2 MANAGEMENT TRGOVSKEGA PODJETJA

2.1 Management in managerji

Management je večpomenska beseda.

Lahko je oznaka za organ, ki vodi poslovanje podjetja oziroma dele podjetja. Je tudi oznaka za vse managerje v podjetju. Ločimo vršni, vrhovni ali top management, srednji management in nižji ali delavniški management. Manager je torej vsaka oseba v podjetju, ki odloča, snuje in planira, organizira, vodi, usmerja in nadzoruje delovanje v podjetju. Delovanje managerja obsega vodenje poslovanja podjetja – poslovodenje in vodenje ljudi v podjetju – voditeljstvo.

Drug pomen besede management pa predstavlja proces oziroma dejavnost. Proces managementa je vodenje poslovanja podjetja in vodenje ljudi v delu in poslovanju podjetja k doseganju izidov. Dejavnosti snovanja, planiranja, organiziranja, vodenja, usmerjanja in nadzorovanja lahko strnemo v besedo KOMPI, ki je del interesne teorije o politiki podjetja. KOMPI se nanaša na informiranje, planiranje, motiviranje, organiziranje, koordiniranje in kontroliranje. Proces managementa vključuje tudi odločanje, ki naroča kaj je potrebno narediti in je povezano z odgovornostjo za posledice odločitev. Velja, da vršni management odloča izvršilno, kar pomeni, da se dosegajo želeni cilji podjetja v celoti (Kralj 2003, 31).

V svojem delu bom predvsem obravnavala management kot organ.

Namen managementa je reševati današnje probleme in se pravočasno pripraviti za reševanje jutrišnjih. Na vprašanje kdo je dober manager, bi bil odgovor, da je to človek z naslednjimi značilnostmi: Kompetentna oseba, ki pozna sebe, prepozna kvalitete drugih, sprejema razliko v mišljenju in ima sposobnost upravljanja s konfliktom. Biti dober manager je zahtevna vloga. Potreben je kompleten, zrel in uravnovešen človek, ki je sposoben najti dobre ljudi in jih organizirati, da kvalitetno delajo skupaj. Razlika med managerji in slabimi managerji je v tem, da slabim manjka sposobnost izvajanja posameznih vlog (Morović 1997, 7).

V življenju ustvarjalnega managerja je osrednjega pomena spoznavanje samega sebe, kajti glavne ovire za spremembe so znotraj nas. Izzivi, ki so pred nami so resnični in najnevarnejše je, da človek ne vidi, kaj leži za vsemi temi grožnjami, zato ravna le površinsko. Številni managerji vedo, da obstaja neka nova, boljša pot, le ti so ustvarjalni managerji. Nova znanja, bistvena za informacijsko dobo so naučiti se razmišljati, naučiti se učiti in naučiti se ustvarjati. Ustvarjalni manager ceni ljudi, ki mislijo drugače kot on sam. Zanj je značilno, da je drugačen in ne, da naredi nekaj drugače. Obvladati mora svet v sebi, če hoče obvladati svet okoli sebe – nova pot, za katero je potrebno poiskati notranje spretnosti. Komunikacija, sporočanje resnice, poslušanje, povratne informacije,

obvladovanje teamskega procesa in še mnogi drugi dejavniki so temeljnega pomena za uspešno delo. Občutek moči prihaja od znotraj. Pomembno je vlivanje moči, vendar drugim je ne moremo vliti, lahko le ustvarimo okolje, v katerem bodo sami občutili moč.

Managerska mešanica je team kvalificiranih ljudi različnih orientacij in osebnih potreb, ki lahko sodelujejo in usklajujejo svoje pristranskosti (Morović 1997, 8).

2.1.1 Etika in management

Naj ob tem dodam še nekaj o etiki, ki se mi zdi pomembna vrednota in vodilo politike podjetja.¹ Etika managementa je potrebna sestavina filozofije podjetja in subkultur udeležencev podjetja, predvsem managerjev in managementa ter drugih odločevalcev. Je veda, ki obravnava načela o dobrem in hudem, norme za ravnanje managementa po teh načelih in miselno ozadje morale. Razsežnosti etike managementa se nanašajo na zunanje okolje, na notranjost okolja in na osebne dileme managerjev. Pojmuje se kot etika koristi in etika dolžnosti.

Etika koristi se osredotoča na pričakovane izide odločanja, s koristmi, ki jih prinaša etični egoizem in etična koristnost.

Etika dolžnosti pa se nanaša na sodila, ki jih sprejme večina ljudi v določenem okolju. Vzorec etičnih dolžnosti obsega: verodostojnost, popravljanje krivic, hvaležnost, privlačnost, dobrodelnost, izpopolnjevanje in neškodovanje drugim. Ena od osnov etičnega ravnanja so tudi temeljne človekove pravice. Pomembna pa se mi zdijo načela slovenskega managerskega kodeksa, ki so sledeča (Kralj 2003, 188 – 190):

- Vse svoje ravnanje bomo usmerili v nenehno večanje blagostanja ne samo zaposlenih, ampak vseh, katerih materialni položaj je odvisen od delovanja našega podjetja.

- Zavzemali se bomo za čim večjo svobodo pri uveljavljanju interesov podjetja ob hkratnem upoštevanju interesov države in drugih prizadetih in za spoštovanje dogovorjenih »prve lige«. Z uveljavljanjem svojih interesov ne bomo omejevali ali dušili interesov drugih.

- Prizadevali si bomo za čim bolj koristno vlogo podjetja na trgu.

- Prizadevali si bomo večati svojo sposobnost in usposobljenost za vodenje. Zato se bomo sprti seznanjali z novostmi in skrbeli za svoje zdravje.

- Prizadevali si bomo čim bolj spoznati potrebe potrošnikov, jih usmerjati k pozitivnim in humanim ciljem in jih čim bolj zadovoljevati s konkurenčnimi cenami.

¹ Povzeto iz Management, Janko Kralj

- Sodelavce bomo vodili tako, da se bodo razvijali v samostojne in prijetne osebe, ki bodo rade delale v podjetju, ki ga vodimo. Upoštevali bomo, da ni učinkovitosti brez humanosti in da ni humanosti brez učinkovitosti. Ljudi, ki jih vodimo, bomo spoštovali in upoštevali, kot človeka in sodelavca. Pravice razpolagati z delovno silo ne bomo razumeli kot pravico poljubnega razpolaganja s človekom v okviru zakonskih določil. Prizadevali si bomo, da bo vsak sodelavec dobil s cilji jasno opredeljeno, svojemu znanju in sposobnostim primerno in koristno vlogo v podjetju in da bo pri uresničevanju ciljev čim bolj samostojen. Sodelavcem bomo pomagali pri uresničevanju z njimi dogovorjenega osebnega razvoja.

- Prizadevali si bomo zavarovati interes lastnikov kapitala, ne glede na vrsto lastnine. Njihov interes bomo usklajevali z interesi zaposlenih in drugih prizadetih. Prizadevali si bomo čim bolj spoznati interese lastnikov kapitala, jih nato uskladiti z dolgoročnimi interesi drugih prizadetih in jih oblikovati v cilje podjetja. Upoštevali bomo, da je mogoče trajno dosegati dobiček le, če je delovanje podjetja skladno z interesi lastnika kapitala in drugih prizadetih in če so ti interesi med seboj usklajeni. Zato je usklajevanje vseh interesov (in ne le zastopanje interesov lastnika) naša osnovna naloga, ki je hkrati skladna z dolgoročnimi interesi lastnika kapitala. Prizadevali si bomo, da bomo samostojni pri uresničevanju dogovorjenih ciljev in da bodo pristojnosti in odgovornosti z lastnikom jasno opredeljene.

- S kupci in dobavitelji bomo ustvarjali partnerstvo, ki bo temeljilo na medsebojnem zaupanju.

- Do konkurence bomo lojalni, to pomeni, da bomo spoštovali vse pravne predpise, poslovne navade in poslovno moralo, ki bodo določali »pravilne igre«.

- Člani združenja so medsebojno solidarni in si med seboj nudijo pomoč ter podporo pri uveljavljanju in zaščiti pravic in interesov v skladu z akti združenja.

- Zavedamo se, da smo sestavni del javnosti. Zato bomo del svojega časa namenili tudi javnemu delu.

- Zavzemali se bomo za okolje, ki bo človeku in drugim bitjem prijetno.

2.2 Trgovina in trženje

Po zakonu o trgovini pomeni trgovina opravljanje trgovinske dejavnosti na domačem trgu in s tujino. Trgovina obsega nakupovanje blaga zaradi nadaljne prodaje in opravljanje trgovinskih storitev.

Trženje pomeni dejavnost, ki se odvija v povezavi s trgi, pomeni delo s trgi z namenom, da se sprožijo možne menjave in tako zadovoljijo človeške potrebe in želje (Kotler 1998, 12). Trženje je družbeni in upravljalški proces, s katerim

organizacije in posamezniki dobijo, kar potrebujejo ali želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjujejo izdelke, ki imajo vrednost (Kotler 1998, 13).

Trgovinska dejavnost oziroma trgovanje se lahko opravlja kot:

- trgovina na debelo; pomeni vsako nakupovanje blaga, zaradi nadaljne prodaje trgovcem, predelovalcem in velikim potrošnikom doma in v tujino, ne glede na to ali je blago prodano v nespremenjenem stanju ali po obdelavi, predelavi oziroma dodelavi v spremenjenem stanju. Veliki potrošniki so podjetja in druge organizacije ter fizične osebe, ki nabavljeno blago uporabljajo pri upravljanju svoje dejavnosti,

- trgovina na drobno; pomeni nakupovanje blaga ter njegova nadaljna prodaja končnim potrošnikom in tudi prodaja blaga, ki ni namenjeno končni potrošnji, v prodajnih objektih. Prodaja blaga končnim potrošnikom pomeni prodajo blaga za osebno porabo in prodaja blaga za potrebe gospodinjstev. Prodaja blaga, ki ni namenjeno končni potrošnji pomeni prodajo blaga pravni osebi oziroma fizični osebi, ki nabavljeno blago uporablja za opravljanje svoje dejavnosti,

- in kot trgovinske storitve; to so storitve v zvezi s posredovanjem blaga in storitev v trgovini na debelo in drobno (zastopniške oziroma agencijske storitve, posredniške, komisijske, storitve blagovnih borz, tržnic, franchizing...). Tudi storitve skladiščenja blaga, nadzor kakovosti in količine blaga, špediterske storitve, storitve zavarovanja blaga, ekonomske propagande, raziskave trga, blagovni leasing, factoring in druge so trgovinske storitve, če jih opravlja trgovec.

Trgovec je pravna ali fizična oseba, ki je registrirana za opravljanje trgovinske dejavnosti in izpolnjuje pogoje, določene z zakonom.² Trgovec opravlja trgovinsko dejavnost svobodno in pod enakimi pogoji na način, ki ne omejuje konkurence, ne povzroča škode potrošnikom in ki je v skladu z zakonom, ratificiranimi mednarodnimi pogodbami in dobrimi poslovnimi običaji. Trgovcu ni mogoče z akti in dejanji državnih organov in organov lokalnih skupnosti ter organizacij, ki opravljajo javna pooblastila, omejiti pravice do svobodnega nastopanja na trgu, preprečevati konkurence, ga spravljati v neenak položaj, razen v primerih določenih z zakonom.

2.3 Varstvo potrošnika

Potrošniki smo vsi, ne glede na starost, spol, vero ali politično prepričanje.³ Potrošniki smo takrat, ko kupujemo (hrano, obleko, avto, gradbeni material,...) pa tudi takrat, ko sklepamo pogodbo z banko, ko se zavarujemo, ko plačujemo davke za šolstvo, zdravstvo, državo...

² Povzeto iz Zakona o trgovini na spletnih straneh <http://zakonodaja.gov.si>, 12.11.2005

³ Povzeto iz spletnih strani Zveze potrošnikov Slovenije: www.zps-zveza.si, 12.11.2005

Pravice potrošnikov se v svetu vse bolj enačijo s pravicami državljanov. Kot del varstva potrošnikov so tako pomembne, da jih je v obliki smernic sprejela generalna skupščina Združenih narodov. Pravice potrošnikov so torej mednarodno priznane in te so:

- Varnost

Potrošniki imamo pravico do varnih in kakovostnih izdelkov in storitev in do zaščite pred trgovanjem z življenju in zdravju nevarnimi izdelki in storitvami.

- Izbira

Svoboda izbire je predpogoj za samostojno odločanje potrošnika. Najugodnejši nakup ni nekaj, kar bi vsi enako vrednotili. Eden daje prednost nizki ceni, drugi visoki kakovosti. Pravica do izbire izdelkov in storitev po konkurenčnih cenah vključuje tudi zaščito potrošnikov pred monopolisti in nepoštenimi pogodbami.

- Odškodnina

Potrošniki imamo pravico zahtevati odškodnino, če je blago ali storitev slabe kakovosti ter za poškodbe, ki so nastale z uporabo nevarnega izdelka ali storitve.

- Informiranje

Potrošniki imamo pravico biti informirani o izdelkih in storitvah. Dolžnost države je, da potrošnike zaščiti pred nepoštenim oglaševanjem in zavajajočim označevanjem izdelkov in storitev. Za sprejemanje zavestnih odločitev potrošniki potrebujemo objektivne informacije. Pomemben vir objektivnih informacij so organizacije potrošnikov.

- Izobraževanje

Naraščanje in raznovrstnost ponudbe blaga in izdelkov vedno bolj onemogočata preglednost. Potrošniki potrebujemo nova in nova znanja, da lahko uporabljamo izdelke in izbiramo storitve. Potrebujemo izobraževanje. Gre za pomembno nalogo, ki jo opravljajo šole, potrošniške organizacije in mediji.

- Izražanje mnenj, stališč in pritožb

Potrošniki imamo pravico, da izrazimo svoje mnenje, stališče ali protest pri oblikovanju in sprejemanju tistih odločitev v družbi, ki na kakršenkoli način vplivajo na naš položaj. Najpomembnejšo vlogo pri uveljavljanju potrošnikovih pravic imajo organizirani potrošniki, ki morajo imeti možnost, da prek svojih organizacij neposredno sodelujejo pri oblikovanju potrošniške politike in nanjo tudi vplivajo. Razreševanje sporov mora biti hitro in učinkovito.

- Zadovoljevanje osnovnih potreb

Vsak potrošnik ima pravico do osnovnih dobrin in storitev, ki zagotavljajo spodobno preživetje: hrano, bivališče, zdravstveno oskrbo, higieno in izobraževanje.

- Zdravo okolje

Potrošniki imamo pravico do življenja in dela v okolju, ki nam ne škoduje in nas ne ogroža. Za ustrezne predpise in njihovo izvajanje je zadolžena država, če pa sami

zasledimo nepravilnosti, ki ogrožajo zdravje, moramo o tem obvestiti tudi pristojne inšpekcijske službe. Tudi potrošniki lahko s svojim ravnanjem in odločitvami sami pripomoremo k bolj zdravemu okolju.

2.3.1 Zveza potrošnikov Slovenije

Pri nas najbolj aktivno skrbi za varstvo potrošnika Zveza potrošnikov Slovenije. To je neodvisna, neprofitna, mednarodno priznana nevladna organizacija, ki zastopa, svetuje, informira in osvešča potrošnike. Ustanovljena je bila junija 1990, sedež ima v Ljubljani, po pravnem statusu pa je društvo, ki ga vodi izvršni odbor.

Zveza potrošnikov že torej petnajst let obvešča, svetuje, in zastopa interese svojih članov in vseh potrošnikov. Odpira problematiko in zahteva ureditev številnih področij varstva potrošnikov, kot so splošno varstvo potrošnikov, pravice pacientov, razreševanje sporov na finančnem področju in področju telekomunikacij. Sodobni potrošniki potrebujemo za sprejemanje nakupnih odločitev mnogo več informacij kot v preteklosti, ko borba za kupce še ni bila tako brezkompromisna in ko smo bili prepričani, da za naše interese dobro poskrbi država. Za osnovno varstvo sicer poskrbi, vendar to ni dovolj. Zveza potrošnikov pravi: »Pravice imate le, če jih znate uveljaviti«. Prav zato, je ena najpomembnejših njenih nalog, seznanjanje potrošnikov z našimi pravicami pa tudi vzpodbujanje naše zahtevnosti in kritičnosti.

V razvitih državah so se osveščeni potrošniki že pred desetletji sami povezali v organizacijo, ki učinkovito varuje njihove interese na številnih področjih. Pri soočanju z velikimi sistemi je glas posameznega potrošnika bolj kot ne neslišen, povezani v močno strokovno sposobno organizacijo, pa so lahko partner pri pogajanjih, ki ga ni mogoče prezreti.

Zveza potrošnikov Slovenije že 14 let izdaja neodvisno revijo za potrošnike VIP. Njihovo delovanje temelji na mednarodno sprejetih načelih potrošniškega gibanja in z dosedanjim delovanjem so si pridobili zaupanje mnogih Slovencev, ki so postali njihovi člani, ker: so neprofitni in neodvisni od interesov političnih strank ter od ponudnikov blaga in storitev.

Če potrošnik pri razreševanju spora s proizvajalcem, trgovcem, banko ali drugim ponudnikom blaga ali storitev potrebuje pomoč odvetnika, mu je na voljo svetovanje odvetnikov Zveze potrošnikov; za člane je svetovanje brezplačno. Odvetniki zastopajo člane tudi v pravnih postopkih na sodišču, vendar le takrat, ko gre za množično oškodovanje potrošnikov ali pa v primerih, ko je pridobitev sodne prakse oziroma sodbe zelo pomembna za reševanje podobnih sporov, ki se ponavljajo ali lahko povzročijo veliko oškodovanje potrošnikov. Na podlagi analize primerov iz svetovalnih primerov in svetovalnih pisarn ter pravne pisarne, daje Zveza potrošnikov predloge pristojnim

državnim organom za oblikovanje in dopolnjevanje politike varstva potrošnikov, to je za sprejem in dopolnitev zakonov in drugih predpisov.

Člani Zveze potrošnikov dobijo informacije o uveljavljanju njihovih pravic. Svetovanje je neodvisno, nepristransko in zaupno. Zveza potrošnikov pri svojem delu redno sodeluje z inšpekcijskimi službami in drugimi pristojnimi državnimi organi. Poleg splošnega svetovanja o pravicah potrošnikov, svetujejo tudi s področja pravic pacientov in sistema zdravstvenega zavarovanja, s področja finančnih storitev ter področja kakovosti izdelkov široke potrošnje in storitev.

V sodelovanju z Mednarodnim inštitutom za potrošniške raziskave (MIPOR) izdajajo informativne liste in izobraževalne brošure, le-teh je že več kot štirideset. Prav tako pa redno sodelujejo s časopisi, radiom in televizijo, organizirajo redne mesečne tiskovne konference, posredujejo mnenja in stališča pri vseh pomembnih vprašanjih, ki vplivajo na položaj potrošnikov v družbi. V dnevnikih in lokalnih časopisih imajo rubrike na temo varstva potrošnikov in pogostokrat novinarjem pomagajo iskati odgovore na vprašanja, o uveljavljanju pravic potrošnikov v vsakodnevnem življenju.

Dejavnost Zveze potrošnikov, predvsem pripravo izobraževalnih publikacij, sofinancirajo tudi nekatera ministrstva: Ministrstvo za zdravstvo, Ministrstvo za okolje in prostor, Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve in Ministrstvo za gospodarstvo.

Kot že omenjeno, sodelujejo z inšpekcijskimi službami pri reševanju potrošniških sporov. Pri oblikovanju zakonov in predpisov, ki urejajo vprašanja varstva potrošnikov pa sodelujejo z vladnimi organi.

2.3.2 Urad Republike Slovenije za varstvo potrošnikov

Urad RS za varstvo potrošnikov je samostojni organ v sestavi Ministrstva RS za gospodarstvo.⁴ Deluje že od leta 1985. Njihovo temeljno poslanstvo je skrb za potrošnike, kot zaščitene kategorije, pri varovanju njihovih pravic v razmerju do ponudnikov blaga in storitev na trgu. Urad opravlja strokovne, upravne in razvojne naloge na področju varstva potrošnikov in naloge na področju izvajanja javnih služb, ki se nanašajo na vzgojo in izobraževanje ter obveščanje potrošnikov. Naloge in pristojnosti Urada določa Uredba o organih v sestavi v povezavi z Zakonom o državni upravi.

Pri Uradu je v skladu z Zakonom o varstvu potrošnikov kot posvetovalno telo ustanovljen Strokovni svet za varstvo potrošnikov, ki je sestavljen iz predstavnikov ministrstev, nevladnih potrošniških organizacij, akademikov, gospodarskih združenj in zbornic.

⁴ Povzeto iz spletnih strani <http://e-uprava.gov.si>, 12.11.2005

2.3.3 Zakon o varstvu potrošnikov

Na podlagi 153. člena Poslovnika državnega zbora je Državni zbor Republike Slovenije na seji dne 17. junija 2004 potrdil uradno prečiščeno besedilo Zakona o varstvu potrošnikov.⁵

V 1. členu splošnih odločb, zakon ureja pravice potrošnikov pri ponujanju, prodajanju in drugih oblikah trženja blaga in storitev s strani podjetij, in določa dolžnosti državnih organov in drugih subjektov, da te pravice zagotavljajo. Po tem zakonu:

- je potrošnik fizična oseba, ki pridobiva ali uporablja blago in storitve za namene izven njegove poklicne ali pridobitne dejavnosti,
- se šteje za podjetje pravna ali fizična oseba, ki opravlja pridobitno dejavnost, ne glede na njeno pravnoorganizacijsko obliko ali lastninsko pripadnost.

Pod razdelkom VI, Zakon o varstvu potrošnika opredeljuje prodajo blaga in opravljanje storitev.

Pod točko 2 z naslovom *Posebna pravila o lastnostih blaga*, pravi 37. člen, da mora prodajalec izročiti potrošniku blago v skladu s pogodbo in da odgovarja za stvarne in pravne napake svoje izpolnitve. In kdaj je napaka stvarna:

- če stvar nima lastnosti, ki so potrebne za njeno normalno rabo ali za promet,
- če stvar nima lastnosti, ki so potrebne za posebno rabo, za katero jo kupec kupuje, ki pa je bila prodajalcu znana oziroma bi mu morala biti znana,
- če stvar nima lastnosti in odlik, ki so bile izrecno ali molče dogovorjene oziroma predpisane,
- če je prodajalec izročil stvar, ki se ne ujema z vzorcem ali modelom, razen če je bil vzorec ali model pokazan le zaradi obvestila.

Nadalje 37. člen govori o primernosti blaga in odgovornosti za napake:

Primernost blaga za normalno rabo se presoja glede na običajno blago enake vrste in ob upoštevanju kakršnihkoli prodajalčevih izjav o značilnostih blaga, ki jih je dal prodajalec ali proizvajalec zlasti z oglaševanjem, predstavitvijo izdelka ali navedbami na blagu samem.

Za odgovornost za stvarne in pravne napake se uporabljajo določbe zakona, ki ureja obligacijska razmerja, če ta zakon ne določa drugače.

Potrošnik lahko po 37.a členu uveljavlja svoje pravice iz naslova stvarne napake, vendar pod pogojem, da o napaki obvesti prodajalca v roku dveh mesecev od dneva, ko je odkril napako. V obvestilu o napaki, mora potrošnik natančno opisati napako in omogočiti, da prodajalec stvar pregleda. Potrošnik mora prodajalca obvestiti o napaki

⁵ Povzeto iz spletnih strani www.uradni-list.si, 12.11.2005

osebno, o čemer mora dobiti potrošnik potrdilo, ali pa obvestilo o napaki pošlje v prodajalno, kjer je kupil stvar oziroma zastopniku prodajalca, s katerim je sklenil pogodbo.

Po preteku dveh let odkar je bila stvar izročena kupcu, prodajalec ne odgovarja več za stvarne napake na blagu (37.b člen). Če govorimo o rabljeni stvari, pa se ta rok skrajša na eno leto. Da je napaka na stvari obstajala že v času izročitve, se šteje le če se pojavi v roku šest mesecev od izročitve.

Zelo pomemben pa je naslednji 37.c člen, ki pravi:

Potrošnik, ki je pravilno obvestil prodajalca o napaki, ima pravico od prodajalca zahtevati, da:

- odpravi napako na blagu ali
- vrne del plačanega zneska v sorazmerju z napako ali
- blago z napako zamenja z novim brezhibnim blagom ali
- vrne plačani znesek.

V vsakem primeru ima potrošnik tudi pravico, da od prodajalca zahteva povrnitev škode, zlasti pa povračilo stroškov materiala, nadomestnih delov, dela, prenosa in prevoza izdelkov, ki nastanejo zaradi izpolnitve obveznosti iz prejšnjega odstavka tega člena.

Pravice potrošnika iz prvega odstavka ugasnejo s potekom dveh let od dneva, ko je o stvarni napaki obvestil prodajalca.

37.č člen nadalje pravi, da prodajalčeve odgovornosti za stvarne napake ni mogoče omejiti ali izključiti z nobenim pogodbenim določilom. Le-to bi bilo nično.

Pomemben je tudi 38. člen, ki se sklicuje na storitev:

Potrošnik ima pravico, če je bila storitev opravljena nepravilno, od izvajalca storitve zahtevati, da:

- odpravi pomankljivosti pri opravljeni storitvi ali
- vrne del plačanega zneska v sorazmerju s pomankljivostjo pri opravljeni storitvi ali
- ponovno opravi storitev ali
- vrne plačani znesek.

Roki, ki so določeni za odgovornost prodajalca za stvarne napake, se smiselno uporabljajo tudi za izvajalca storitve, če s posebnim zakonom ni določen daljši rok.

V kolikor napaka, ki jo potrošnik prijavi ni sporna, mora podjetje najpozneje v roku osmih dni, ugoditi potrošnikovi zahtevi. V primeru spornosti napake, pa mora podjetje pisno odgovoriti potrošniku, najkasneje v osmih dneh od prejema zahteve (39.člen).

40.člen Zakona o varstvu potrošnika: Če podjetje uniči ali izgubi proizvod, ki mu je bil dan v popravilo, vzdrževanje ali dodelavo, je dolžno potrošniku po njegovi izbiri izročiti v osmih dneh nov enak proizvod ali mu takoj plačati odškodnino v višini drobnoprodajne cene novega proizvoda.

Če podjetje poškoduje ali pokvari proizvod, ki mu je bil dan v popravilo, vzdrževanje ali dodelavo, je dolžno na lastne stroške v treh dneh odpraviti okvaro oziroma poškodbo, kadar se s tem ne zmanjšata vrednost in uporabnost proizvoda. V primeru, da tega ni mogoče zagotoviti, pripada potrošniku pravica iz prvega odstavka.

Tukaj je smiselno dodati še kazenske določbe, ki jih Zakon o varstvu potrošnika predpisuje pod razdelkom XI in se sklicujejo na prej omenjene člene.

78. člen predpisuje kazen samostojnemu podjetniku posamezniku v višini 200.000 tolarjev (izterja se takoj na kraju prekrška), pravni osebi v višini 300.000 tolarjev in odgovorni osebi (pri pravni osebi ali samostojnem podjetniku posamezniku) v višini 100.000 tolarjev takrat, ko ne ugodijo potrošnikovi zahtevi najpozneje v osmih dneh, v primeru, ko napaka ni sporna. Enaka kazen jih doleti v primeru, da potrošniku ne odgovorijo pisno v osmih dneh po prejemu potrošnikove zahteve.

Ne smemo pa spregledati še razdelka IX. o inšpekcijskem nadzoru in upravnih ukrepih, kjer sta za nas pomembna:

- 70. člen; tržni inšpektorat in drugi pristojni inšpekcijski organi v skladu s svojimi pooblastili nadzirajo uresničevanje tega zakona in izrekajo ukrepe v skladu z zakonom.

- 71. člen; če podjetje neupravičeno zavrne potrošnikovo zahtevo, naj mu blago z napako zamenja z novim blagom ali naj mu vrne znesek za plačano blago ali naj odpravi napako na blagu, lahko izda pristojni tržni inšpektorat ali drugi pristojni inšpekcijski organ na potrošnikov predlog odločbo, s katero podjetju odredi, naj ugodí zahtevi. Odločbo izda pristojni organ le, če med strankama ni spora o obstoju napake ali če potrošnik predloži mnenje sodnega izvedenca, ali če je na drug način nedvomno dokazana. Omenjene določbe se smiselno uporabljajo tudi za opravljanje storitev.

3 MANAGEMENT IN REKLAMACIJE V PODJETJU

Reklamacije in njihovo reševanje, postaja danes čedalje bolj pomembno, zaradi kupcev, ki so vedno bolj zahtevni glede svojih potreb, želja in pričakovanj. Če želi podjetje uspešno poslovati, mora spremljati pohvale kot tudi pritožbe svojih odjemalcev. Če kupec poda reklamacijo, jo je potrebno kar se da uspešno rešiti, pri reševanju pa biti previdni, kajti kupci so v takšnih situacijah zelo občutljivi. Hitro lahko pride do zamere, kar pa seveda ni cilj podjetja. Podjetja se morajo zavedati, da je nastajanje reklamacij pomembno, zato jih morajo kot takšne tudi obravnavati.

V obravnavanem podjetju se spopadajo z reklamacijami na dva načina:

- kot prodajalci, katerim njihove stranke reklamirajo blago in storitve,
- in kot stranke do svojih dobaviteljev.

3.1 Vzroki za nastanek reklamacij

Vzroki za nastanek reklamacije so zelo pomembni za njihovo reševanje. Če vemo pravi vzrok, potem vemo tudi kje pričeti z reševanjem problema in v katero smer naj bodo naše aktivnosti v okviru reševanja problema usmerjene.

Tipični vzroki za nastanek reklamacij so (Damjan, Možina 1998):

- slaba kakovost izdelkov ali storitev,
- napačen odnos zaposlenih do kupcev,
- slabo sodelovanje z dobavitelji,
- slaba kakovost vhodnega materiala,
- pomanjkanje usmerjenosti posloводства k tržnim raziskavam, kar se odraža v majhnem obsegu tržnih raziskav, neustrezni uporabi ugotovitev tržnih raziskav in pomankljivih povezavah med poslovodstvom in strankami,
 - slabo komuniciranje posloводства in tistih zaposlenih, ki so v neposrednih stikih s strankami,
 - preveliko število ravni vodenja med direktorjem in neposrednimi izvajalci,
 - premajhna zavzetost posloводства za kakovost in njihovo pomankljivo dojetje možnosti izvedbe,
 - neustrezne opredelitve nalog,
 - slabo opredeljevanje ciljev za kakovost izdelka ali storitve,
 - slabo opredeljena odgovornost zaposlenih,
 - pomankljivo usposobljeni kadri,
 - neustrezne metode dela,
 - neustrezen motivacijski sistem,
 - pomankljiva samokontrola zaposlenih,
 - odsotnost skupinskega dela

3 Management in reklamacije v podjetju

- neustrezno interno komuniciranje,
- nagnjenost organizacije k pretiranim obljubam.

V podjetju se morajo zavedati, da je odjemalec tisti, ki sodi o kvaliteti izdelkov oziroma storitev, zato mora biti njihov cilj, da upoštevajo potrebe in želje svojih kupcev. Slaba kakovost povzroča stranki številne težave. Te so: izguba časa in denarja, slaba volja zaradi nakupa in podobno. Za podjetje pa so lahko te pomankljivosti usodne: ugled podjetja pada, izguba odjemalcev, stroški reševanja reklamacij... Menim, da se slaba kakovost hitro kaznuje, zato je postavljena kot ena ključnih elementov poslovne strategije. Kakovost je namreč odličen dejavnik uspeha podjetja.

Zadovoljitev odjemalca je torej osnovni namen kakovosti, kar pa ni enostavno. Različni odjemalci imajo različne zahteve in pričakovanja, izdelek lahko vedno primerjajo z drugim. Zato se odjemalčevih meril ne sme spregledati. V podjetju morajo težiti k popolni kakovosti; to pomeni, delati na neprestanih izboljšavah in napredku, ki je sestavni del aktivnosti podjetja. Popolna kakovost temelji na zadovoljstvu stranke, obvladovanju in vodenju podjetja v vseh fazah njegove aktivnosti, na sodelovanju sodelavcev in teamskemu sprejemanju odločitev ter na ekonomski učinkovitosti. Popolna kakovost ne bi smela biti cilj, temveč proces, zato ni nikoli dosežena. Proces pa mora teči nepretrgoma.

Zavedati se je potrebno tudi, da je osebje ključni dejavnik v podjetju in je vredno pozornosti, kajti veliko zaposlenih ima neposreden stik z odjemalci. To delo je zelo zahtevno, kajti vsak odjemalec ima različne poglede mnenja in predvsem drugačnosti nasproti drugim. Zelo pomembno vlogo imajo zaposleni v stiku z razočaranim odjemalcem, kajti ti so v takšni situaciji še posebej občutljivi. Zaposleni se morajo pravilno odzvati na nezadovoljstvo odjemalca, nesramen odnos do odjemalca le stopnjuje nezadovoljstvo in jezo.

Načrtovanje visoko kakovostnih izdelkov oziroma storitev je stalna skrb vodstva podjetja. Ne dosežemo je z odločitvami in zahtevami, ampak s kompleksnim, medsebojno povezanim sistemom za kakovost, ki mora imeti dolgoročno podporo pri vodstvu podjetja. Samo politika in cilji kakovosti ter predpisani postopki in specifikacije niso dovolj, da so izdelki in storitve kakovostne. Mnogo je procesov, ki potrebujejo sposobne in visoko motivirane zaposlene s pomočjo katerih je mogoče doseči in obdržati željeno kakovost.

Pri uvajanju kakovosti v podjetje, lahko management naleti na odpor posameznih zaposlenih, zato se mora zagotavljanje integralnega uporabljanja kakovosti začeti v samem vrhu podjetja v obliki strategije, politike, ciljev, usmerjanja predpisov, postopkov itd. Kjer bo planiranje in nadziranje integralnega uporabljanja kakovosti skrb vsakega v podjetju, bo tudi zavest o pomembnosti kakovosti in motivacija zanjo prišla do vsakega zaposlenega v podjetju. Zadovoljstvo zaposlenih je torej predpogoj za

kakovostno delo. Pomemben del dobrega delovanja zaposlenih predstavlja motivacija. Zaposleni morajo biti motivirani za svoje delo, saj posledično delajo dobro in se pri soočenju s stranko, ki se je pritožila, bolje odzovejo.

Podjetje si ob svoji ustanovitvi izbere dobavitelje. Zato mora imeti svoja merila, zahteve in ocenjevanja, ki pripomorejo k pravilni izbiri le-teh. Podjetje se opredeli, katerim zadevam bodo dali prednost in največji poudarek. Le-te so lahko: kakovost izdelkov, ki jih bodo dobavitelji dostavljali, zanesljivost nabave in roki dobave, nabavna cena, plačilni pogoji, image dobaviteljev... Na podlagi pridobivanja ustreznih podatkov o dobaviteljih, preučevanja katalogov, prospektov, cenikov in obiskov, podjetje izbere najustrežnejšega.

Pridobivanje zanesljivih nabavnih virov je za podjetje zelo pomembno in predstavlja možnost dolgoročnih povezav z dobavitelji; to pomeni tudi konkurenčne prednosti, doseganje boljše učinkovitosti in uspešnosti na nabavnem in posledično na prodajnem trgu. Kupec in dobavitelj bi si morala nuditi medsebojno pomoč pri načrtovanju kakovosti, razvoju tehnike, trženju proizvoda in s skupnimi raziskavami prihraniti stroške. Med kupcem in dobaviteljem naj bi obstajale stalne dolgoročne povezave, usmerjene v ohranjanje obstoječih odnosov. Ob sami ustanovitvi se seveda podjetje pogaja z dobavitelji tako, da se uskladijo različni cilji, želje, omejitve ter pričakovanja, da bi skupaj dosegli obojestransko rešitev. Uspešno pogajanje pomeni uspeh tako za podjetje, kot tudi za dobavitelja.

Bistvena naloga nabavne službe je, da ne nabavlja problemov. Neustrezna kakovost, netočne količine ali zamude pri dobavah so vzroki za celo vrsto problemov. Prav zato je potrebno uveljaviti dokumentirane postopke, katerih izvajanje zagotavlja, da je nabavljeni predmet v vseh pogledih v skladu z zahtevami (Babnik 1996, 90).

Pri obvladovanju dobaviteljev moramo imeti predvsem dva sklopa zahtev, ki se dopolnjujeta: izbiro dobavitelja in ocenjevanje dobavitelja. Že pri izbiranju dobavitelja se moramo prepričati, ali je sposoben dobaviti naročeni predmet trgovanja in ali je sposoben zanesljivo in stalno dobavljati.

Za dober in učinkovit poslovni odnos je zelo pomembno tudi to, da so naše zahteve znane, jasno določene, zapisane in razumljive dobavitelju. Zato moramo v dokumentih, ki jih uporabljamo za sporazumevanje z njim (pogodba) navesti vse podrobnosti v zvezi z lastnostmi naročila (tehnične lastnosti, prevzemni pogoji, embaliranje,...). Nabavni dokumenti morajo vsebovati vse potrebne podatke, ki nedvoumno opredeljujejo predmet nabave, kakor tudi vse druge podatke v zvezi z rokom in količino (Babnik 1996, 90).

3.2 Posledice reklamacij

V močnem konkurenčnem boju lahko danes vsaka napaka podjetja prinese neprijetne posledice, v končni fazi celo umik s trga. Management in vsi zaposleni se morajo zavedati kakšne posledice lahko nosijo neustrezni izdelki oziroma posledično temu reklamacije. Pomembno je, da podjetje skrbi za njihovo reševanje in se hkrati zaveda tudi posledic njihovega reševanja.

Najpogostejše posledice reklamacij so lahko naslednje:

- *Nezaupanje strank v kakovost izdelkov oziroma storitev.*

Na podlagi knjige pohval, pritožb in pripomb lahko podjetje ugotovi, kako so stranke zadovoljne z njihovimi izdelki oziroma storitvami. Če so stranke mnenja, da njihovi izdelki niso ustrezne kakovosti, lahko podjetje ta zavest močno ogrozi. Stranke danes, poleg cene, zahtevajo tudi ustrezno kakovost, le ta pa ni enkratna, ampak jo morajo zaposleni obravnavati kot proces, ki ni nikoli zaključen. Kakovost se mora zagotoviti že ob vstopu materiala v proces, v nasprotnem primeru, tudi vsaka naslednja faza kljub kakovostnemu delu ne more zagotoviti končne kakovosti.

Če se stranka sreča z nekakovostjo izdelka, obstaja velika verjetnost, da v prihodnje ne bo več zaupala podjetju. Četudi je šlo le za napako, ki se ne bo več ponovila, mora podjetje vložiti veliko truda, da si pridobi zaupanje stranke nazaj. Management se mora zavedati tega problema in ustrezno ukrepati.

- *Izguba obstoječih strank.*

Stalne stranke pomenijo za podjetja »rudnik zlata«. So torej ključnega pomena za podjetje in njihova izguba bi za večino podjetij pomenila velik minus v poslovanju ali celo umik s trga. Podjetje mora biti usmerjeno predvsem na obstoječe odjemalce in hkrati na pridobivanje potencialnih. Strankam morajo ponuditi tisto, kar od njih pričakujejo.

Pomembno je tudi dejstvo, da se določen odstotek nezadovoljnih strank, niti ne pritoži in s tem tudi ne vrne več. Še bolj pomembno pa je to, da s svojo slabo izkušnjo seznanijo še krog ljudi. To spoznanje so že naši predniki izrazili v reku: »slab glas seže v deveto vas« (Verbič 1994, 13).

Nekakovostna storitev oz. izdelek ima torej za posledico tako izgubo strank, kot odvrnitev potencialnih novih strank. Za podjetje to pomeni priložnostno izgubo zaradi izgubljenih potencialnih možnosti zaslužka. Izguba strank pomeni neugodne ekonomske učinke še iz dveh razlogov: pridobitev nove stranke je dražja kot ohranitev stare in zvesta stranka bo z leti prinašala več dobička, kajti dolgoletne stranke kupujejo več in pogosteje. Zaradi utečenih poslovnih odnosov so z leti tudi stroški poslovanja nižji, ker imajo zaradi dobrega glasu pri svojih strankah brezplačno reklamo in so zato njihova vlaganja v promocijo manjša, poleg tega pa si lahko privoščijo tudi nekaj višje cene.

- *Izguba dobrega imena.*

Podjetje si dobro ime ne more ustvariti kar čez noč, zato je njegova ohranitev zelo pomembna. Vložiti morajo veliko truda in napora, da trg prizna njihovo dobro delo. Podjetje si ne more privoščiti, da bi bilo, zaradi reklamacij, okrnjeno njihovo dobro ime.

Pomembno je vedeti, da je konkurenca na trgu zelo velika in stranke se odločajo komu bodo naklonjene. Torej, če podjetje ne dela dobro, se stranke kaj hitro odločijo iti h konkurenci, kar posledično prinese izgubo dobička, krhanje dobrega imena in najhujše - propad podjetja.

Stranka je torej kralj, z njo je potrebno delati kot v »rokavicah«. Če se ji zamerimo se moramo zavedati, da nismo edini na trgu. Stranke so tiste, ki nam prinesejo dobro ali slabo ime.

- *Nekonkurenčnost na trgu.*

Konkurenčnost podjetij se kaže v zadovoljevanju potreb svojih kupcev. Ker pa so potrebe in želje kupcev različne, predstavlja za podjetja njihova zadovoljitev pomembno nalogo. Podjetja imajo različne pristope h kupcem, ki se razlikujejo glede na njihovo dejavnost in glede na postavljeno vizijo, smotre, cilje in strategijo. Sprotno spremljanje konkurence je za vsako podjetje ključnega pomena. Vedeti kaj, kako in na kakšen način počne konkurenca, lahko podjetje usmerja pri inovativnosti, zato morajo redno uvajati raziskave in analize trga. Primerna je swot analiza, s katero ugotovijo kakšne so prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

- *Zamenjava dobavitelja.*

Dobavitelji predstavljajo input v procesu proizvoda oziroma storitve. Ne moremo si predstavljati učinkovito opravljenega procesa, brez visoko kakovostnih vhodnih proizvodov, ki morajo pri vsaki dobavi ustrezati oziroma biti v skladu z zahtevami kupca. Jasno je tudi, da zahteve do dobavitelja stalno naraščajo ne samo v pogledu stalnega padanja cen in skrajševanja dobavnih rokov, ampak tudi neprekinjenega zaostrovanja zahtev pri kakovostnem prevzemu (Tomšič 1997, 10).

Pridobivanje zanesljivih nabavnih virov je za podjetje zelo pomembno in predstavlja možnost dolgoročnih povezav z dobavitelji; pomeni tudi konkurenčne prednosti, doseganje boljše učinkovitosti in uspešnosti na nabavnem in posledično na prodajnem trgu. Kupec in dobavitelj naj si nudita medsebojno pomoč pri načrtovanju kakovosti, razvoju tehnike, trženju proizvoda in si s skupnimi raziskavami prihranita stroške. Med kupcem in dobaviteljem naj bi obstajale stalne dolgoročne povezave, ki bi bile usmerjene v ohranjanje obstoječih dobrih odnosov. Že ob sami ustanovitvi se seveda podjetje pogaja z dobavitelji, tako da se uskladijo različni cilji, želje, omejitve ter pričakovanja, da bi skupaj dosegli obojestransko rešitev. Uspešno pogajanje pomeni uspeh, tako za podjetje kot za dobavitelja.

Dobavitelja preverjamo tudi sprotno. Namen takšnega ocenjevanja je, da smo vedno seznanjeni z njegovo trenutno sposobnostjo. Zato redno analiziramo ustreznost njegovih dobav po lastnostih sestave tržnega spleta (kakovost, cena s plačilnimi pogoji

in roki dobave). Nič manj pomembne pa niso odzivnost, ustrežljivost, prilagodljivost... Če ugotovimo, da le ni vse tako, kot je bilo dogovorjeno, dobavitelja opozorimo na nepravilnosti. Pomembno je, da se z dobavitelji dobro razumemo in da smo z njimi v stalni povezavi. Če ugotovimo, da dobavitelj ne ustreza več našim zahtevam, željam in pričakovanjem, torej če z njim nismo več zadovoljni, moramo z njim opraviti temeljit pogovor, ponovna pogajanja in v najslabšem primeru prekiniti sodelovanje z njim, ter poiskati drugega dobavitelja (Babnik 1996, 90).

- *Izboljšati komunikacijo zaposlenih s strankami.*

Vzrok reklamacij se lahko kaže tudi v neprimerni komunikaciji med zaposlenimi. Vodstvo se mora zavedati, da so zaposleni pomemben dejavnik v podjetju in so vredni pozornosti. Komunikacija v celotnem procesu je nujno potrebna, kajti vsak posameznik v podjetju se mora zavedati kakšno je njegovo delo, ki ga mora opraviti kakovostno kot se od njega pričakuje. Najpomembnejša pa je pravilna komunikacija s stranko ob reklamaciji. Delo, ki vsebuje neposreden stik s stranko je zelo zahtevno, z razočarano stranko pa še toliko bolj. Zaposleni morajo imeti posebne sposobnosti, lastnosti in znanja, ki se kažejo v prijaznosti, ustrežljivosti, potrpežljivosti in komunikativnosti do strank.

Večini zaposlenih je neprijetno ob neposrednem soočenju z nezadovoljno stranko. Stranka, ki se pritoži, je do podjetja sovražno nastrojena, v osebju vidi svoje nasprotnike; to prepričanje odseva tudi njegovo obnašanje. Tovrstno miselno oviro, ki se kaže v razburjenosti, mora zaposleni znati obvladati:

- pokazati mora zanimanje za strankine težave,
- jasno mora pokazati pripravljenost za iskanje ustrezne rešitve,
- mora se vživeti v strankin položaj, da bi ga lahko pravilno razumel,
- izogibati se mora dodatnemu vznemirjenju kot na primer zanikanju odgovornosti podjetja za nastale težave,
- zbrati mora čimveč informacij o problemu, ki je vzrok strankinega nezadovoljstva,
- stranko mora znati poslušati, kajti poslušanje ni le pasiven proces, temveč zahteva izredno pozornost poslušalca. Poslušanje vsebuje ne le zaznavanje, temveč tudi dojemanje vseh izrečenih in neizrečenih besed, spremljanje tonskega poudarka...
- stranki se je potrebno opravičiti za povzročene neprijetnosti in se ji zahvaliti za trud, da je podjetju posredovala svoje ugotovitve o nepravilnosti, ki so vzrok njenega nezadovoljstva,
- strankine jeze ne jemlje kot napad nase, ampak ji da vedeti, da jo razume,
- opraviči se, če je vzrok ali napaka očitna,
- če se je stranka zmotila, ji pusti, da si ohrani čast, zaposleni naj ne bo vidno užaljen, ker tako ne bo ohranil dobrega vzdušja,

- stranki ne obljubi takojšnje rešitve, če ve, da je ni v stanju ponuditi, pač pa se dogovori, kdaj jo bodo obvestili o rešitvi njene reklamacije,
 - drži se dogovorjene ure srečanja, četudi nima novih informacij, poskrbeti je namreč treba, da stranka ne bo imela dodatnih zamer zaradi slabega načina obveščanja glede reševanja njene težave,
 - zaposleni ne sme kriviti drugih sodelavcev za težave, ker s tem stranki ne pomaga rešiti problema, ampak veča dvom o slabem poslovanju celotnega podjetja,
 - skupaj s sodelavci išče primerno rešitev.
- Nikoli pa ne sme:
- odreči pomoči in pustiti stranko samo s problemom,
 - se vzvišeno obnašati v odnosu s stranko.

3.3 Koristi od reševanja reklamacij

Glavni pozitivni rezultat, ki ga lahko pripišemo uspešnemu ravnanju ob reklamaciji, je sposobnost obdržati pritožnika. S pravilnim ukrepanjem lahko podjetje doseže nevtralizacijo odjemalčevega nezadovoljstva ali pa mu celo uspe ustvariti nepozaben pozitiven vtis, ki presega stanje odjemalčevega zadovoljstva ob brezhibni transakciji.

Podjetje mora imeti v mislih vrednost bodočih odjemalčevih nakupov in ne zgolj dobičkonosnosti trenutne transakcije, katere izvedba je vprašljiva zaradi odjemalčevega razočaranja. Vse izdatke za reševanje obstoječe reklamacije je potrebno obravnavati kot investiranje sredstev v bodoče poslovne odnose. Le zadovoljni odjemalec je tudi zvest odjemalec, ki se bo vračal leta, desetletja in celo generacijske rodove (Damjan, Možina 1998, 87).

Primerno obravnavanje reklamacij predstavlja tudi učinkovit sistem odkrivanja napak, ki zmanjšuje oziroma preprečuje nezadovoljstvo odjemalca. Ob upoštevanju potrjenega dejstva, da se za reklamacijo še zdaleč ne odločijo vsi nezadovoljni odjemalci, lahko sklepamo, da so razkrite napake vzrok nezadovoljstva tudi drugih odjemalcev. Prejete reklamacije naj podjetje z reševanjem izrabi kot koristne informacije in tako na njihovi podlagi poskrbi, da se bodo izdelki oziroma storitve prilagodile željam odjemalcev. Reklamacije torej niso uporabne le kot informacije za izboljšanje obstoječih izdelkov in storitev, temveč tudi kot bogat vir idej za oblikovanje novih.

Bistvena nevarnost, ki jo za podjetje predstavlja nezadovoljna stranka, je širitev negativnega slovesa. Podjetje, ki ravna kot skrben gospodar, bo poskušalo preprečiti škodo, ki jo bodo povzročale negativne informacije iz ust razočaranega odjemalca. Podjetje mora biti posebej spretno pri vgradnji svojih rešitev v delovanje podjetja, kajti poleg tega, da bo preprečilo negativno publiciteto, lahko ustvari še dodaten pozitiven učinek. Odjemalec, ki je zadovoljen z načinom reševanja reklamacij, bo o svojem

ugodnem vtisu poročal tudi drugim. To pa pomeni tudi prihranek sredstev, potrebnih za posamezne oblike tržnega komuniciranja.

Pomembno je vedeti, da sredstva vložena za odpravo nezadovoljstva strank niso stroški, temveč naložba podjetja. Reklamacija predstavlja podjetju priložnost, da ohrani stranko. Stranke, ki so se pritožile so tako podjetju ponudile možnost, da odpravijo ugotovljene nepravilnosti in tako ponovno vzpostavijo z njo primeren odnos in s tem se poveča tudi možnost ponovnega nakupa. Reklamacije lahko torej v podjetju predstavljajo izhodišče pri ustvarjanju zvestobe strank (Geffroy 1996, 56).

Management naj preveri tudi zadovoljstvo stranke na podlagi telefonskega klica, pisma, srečanja stranke v trgovini,... Na ta način se pozanima o morebitnih težavah, povezanih s ponudbo, kajti zavedati se mora, da nobeno poročilo ni tako učinkovito kot neposreden stik s stranko. Tako se lahko na lastni koži prepriča o napakah, ki povzročajo strankam neprijetnosti in hkrati bistveno poveča verjetnost hitre odprave in predvsem preprečitve nastanka težav.

Aktivna vloga vodstva na področju zbiranja reklamacij in pripomb strank, se odraža tudi v pripravljenosti, da stranki ponudijo najhno pozornost za izraženo oceno uspešnosti poslovanja s strani strankinega mnenja. Vodstvo se mora zavedati, da stranka v takšnem primeru opravlja delo v korist podjetja, torej si zasluži pozornost kot naprimer:

- drobna darila,
- koledar ob novem letu,
- posebne ponudbe podjetja,
- popusti,
- druge majhne pozornosti.

4 KAKOVOST - POMEMBEN DEJAVNIK PREPREČEVANJA REKLAMACIJ

V konkurenčnem svetu oziroma v svetu, ki ga karakterizirata velika ponudba ter izreden razvoj sredstev za predstavljanje te ponudbe potencialnim kupcem, postaja zadovoljna in stalna vračajoča se stranka, edini pravi vir blagostanja podjetja. Takšen pomen ima zaradi tega ker je:

- zadovoljna stranka najboljša reklama za izdelek oziroma storitev,
- zadovoljna stranka hkrati tudi nosilec idej ter generator razvoja.

Stranke lahko zadovoljimo le tako, da jih dobro poznamo, še zlasti, da spoznamo njihova pričakovanja. Kupci namreč ne kupujejo le golih proizvodov ali storitev, temveč neko specifično korist, prednost oziroma vrednost proizvoda ali storitve, kupujejo to kar pričakujejo, da bodo z nakupom pridobili. Pričakovanja glede kvalitete delimo v tri podskupine:

- Pričakovana ali zavestna kakovost. To je tista, ki se je stranke zavedajo in jo znajo opisati ter pojasniti, zato jo lahko imenujemo tudi subjektivna. Poznavanje le-te je za ponudnika zelo pomembno, še predvsem takrat, ko gre za njegove najboljše stranke.

- Implicitna ali sama po sebi umevna kakovost. To je sklop lastnosti, prednosti, koristi in vrednosti storitve, ki je že splošno znan in je v bistvu že postal standard oziroma navada, skratka je to, kar je vsaki stranki samo po sebi umevno, da mora neka storitev vsebovati. Za ponudnika je ta kakovost pomembna predvsem zato, ker si ne sme dovoliti, da bi karkoli izmed teh lastnosti v njegovi ponudbi primanjkovalo, saj bi to pomenilo nezadovoljstvo stranke.

- Dodatna kakovost. Pri tej gre za takšne lastnosti, ki jih stranke morda po tihem sicer pričakujejo ali slutijo. Če jih ne doživijo, niso razočarane, če pa jih, so prijetno presenečene in navdušene. Dodatne kakovosti ne gre jemati kot mašilo za prikrivanje pomankljivosti kvalitete iz prve in druge kategorije temveč nasprotno; najprej morajo biti zadovoljena pričakovanja teh dveh podskupin saj se s tem odpravijo možni vzroki nezadovoljstva, šele nato lahko govorimo o navdušenju strank (Žnidaršič 1990, 93).

Pomen in zahtevnost zadovoljevanja takšnih pričakovanj nam je lahko jasen, če poznamo sodobno razlago zadovoljevanja potreb. Le te so:

- primarne oziroma subjektivno funkcionalne narave; potreba po hrani, tekočini, spanju...
- sekundarne ali subjektivne in objektivne narave; potreba po oblačenju v smislu zaščite telesa pred zunanjimi vplivi kot tudi v estetskem smislu...
- terciarne ali estetsko socialne narave; statusne potrebe, potrebe po pripadnosti nekemu družbenemu sloju...

- umetno ustvarjene potrebe-(ne)potrebe, kot posledica ponudbe konkurenčnega trga ter možnosti posredovanja predstave o proizvodih in storitvah potencialnim kupcem (Lesnik 1997, 34).

Že v naravi človeka je, da teži vedno k višjemu in kvalitetnejšemu zadovoljevanju potreb, zato pa poskrbijo ponudniki, saj je lahko še tako majhna prednost v kakovosti zadovoljevanja stranke prav tisto s čimer lahko prehitijo konkurenco. Vse to vpliva na stranke tako, da si določena pričakovanja izoblikujejo tudi na podlagi izkušenj in doživetij nekega ponudnika in nato takšna pričakovanja goje tudi do drugih ponudnikov. Vsa ta dogajanja morajo podjetja stalno spremljati in se jim prilagajati. To pa zahteva tudi stalno dodatno usposabljanje osebja.

Izobraževanje za kakovost ima dva glavna cilja:

- pridobivanje znanja in
- oblikovanje pravilnega odnosa do kakovosti.

Izobraževanje v podjetju mora biti proces v katerega morajo biti vključeni vsi zaposleni. Z dodatnim izobraževanjem posameznik osvaja novo znanje. To mu omogoča, da razume zahteve, podatke, jih pravilno vrednoti, ter da začuti potrebo po nadaljnji spremembi oziroma napredku (Žnidaršič 1990, 93).

4.1 Management in kakovost

Management je odgovoren tudi, da vključi čim več zaposlenih v procese odločanja. Uspešnost modela celovite kakovosti je odvisna od splošne izobrazbe in kulture, ki jo ljudje prinesejo v podjetje. Od tega je odvisno, ali bo podjetje uspešno ali ne. Sodelovanje zaposlenih za doseg višje ravni kakovosti je boljše, če je njihova raven izobrazbe, strokovnosti in kulture višja. Od managementa pa je odvisno, ali mu bo s primerno motivacijo uspelo pridobiti njihovo sodelovanje. Procesno-teamska organiziranost potrebuje dober komunikacijski sistem znotraj podjetja, ker le tako lahko doseže dobro sodelovanje med vsemi zaposlenimi. Vključitev vsakega teama in posameznika v komunikacijske tokove znotraj podjetja omogoča, da spoznajo in razumejo cilje celotnega podjetja in se na osnovi informacij lažje vključujejo na svoji ravni. Prav tako management ne more spoznati predlogov za izboljšave in inovacije, ki naj bi jih dajali zaposleni, če ni primernih komunikacijskih tokov med zaposlenimi in managementom (Marolt 1997,25).

4.2 Politika kakovosti

Vsako podjetje mora imeti tudi politiko in strategijo, kako to politiko uresničevati. Politika, pomeni poleg doseganja glavnih podjetniških ciljev, tudi glavne vrednote, na katerih temelji kultura organizacije. Omogoča obdržati dobre delavce in privlači nove.

Vrednote, ki jih razvije najvišje vodstvo in se ne spreminjajo pogosto zajemajo odnose in obveznosti do lastnikov, kupcev in odjemalcev okolja, v katerem delujejo zaposleni. S politiko kakovosti vodstvo podjetja odkrije svoj odnos do okolja v katerem deluje in se razvija, zato mora biti pazljivo sestavljena, saj pogosto pomeni prvo informacijo o podjetju in kot tako, določi vtis o podjetju.

Preden prične podjetje proizvajati izdelke oziroma storitve v okviru načrtovane kakovosti, si mora izdelati politiko kakovosti in se kasneje usmerjati po njej. Elementi politike in osnovne usmeritve podjetja so zasnovane na sledeč način (Tomšič 1997, 10):

- proizvajati proizvode ali storitve, ki v celoti ustrezajo zahtevam kupcev,
- proizvajati proizvode ali storitve, ki ustrezajo domačim in tujim standardom,
- za kakovost je odgovorno vodstvo podjetja in vsak izvajalec operacije,
- ugled podjetja se gradi na osnovi kakovostnih proizvodov in storitev ter kakovostnega poslovanja,
- izgradnja učinkovitega sistema kakovosti, ki bo deloval predvsem preventivno,
- prosperiteto podjetja lahko zagotovijo samo proizvodi ali storitve, ki jih tržišče priznava kot kakovostne.

Izhodišča za oblikovanje politike kakovosti v podjetju izhajajo iz poslanstva, vizije, strateških in taktičnih oziroma operativnih usmeritev podjetja na eni strani ter pričakovanj in zahtev tržišča na drugi strani. Tudi tukaj ne moremo pričakovati, da bi v pisni obliki imela podjetja opravljene vse potrebne analize, ki bi izhajale iz strateškega planiranja, ampak je poslanstvo, vizija in strategija predvsem načrtana v glavi vodilnega podjetnika, posamezni segmenti pa tudi pri najožjih sodelavcih.

Osnovno izhodišče, ki nas mora voditi pri oblikovanju vseh sestavnih delov oziroma elementov politike kakovosti je enostavnost, predvsem pa razumljivost te politike vsem zaposlenim, kar je prav gotovo zahtevna naloga za pripravjalce politike.

Politika kakovosti naj bi bila sestavljena iz treh delov: temeljne izjave, osnovnih usmeritev in ciljev kakovosti (Tomšič 1997,10).

Temeljna izjava podaja temeljna izhodišča oziroma osnovna opredeljena področja kakovosti kot so: pomen kakovosti za podjetje, odnos do kupcev in dobaviteljev, odnos do usposabljanja, odnos do izboljšav in inovacij, odnos do novitet, odnos do sodelavcev, opredelitev sistema kakovosti, odnos do stroškov kakovosti, odnos do celovitega upravljanja kakovosti...

Osnovne usmeritve izhajajo iz temeljne izjave in predstavljajo operacionalizacijo te izjave. Te usmeritve bi lahko bile naslednje:

- kakovost pomeni eno od strateških usmeritev podjetja,
- vsak zaposlen je odgovoren za kakovost opravljenega dela,
- vsak posameznik mora spoštovati načelo sodelavec predhodne faze je moj dobavitelj, sodelavec naslednje faze je moj kupec,

- poslovati samo z dobavitelji, ki obvladujejo sistem kakovosti,
- prizadevati si, da se v celoti izpolnjujejo zahteve in pričakovanja kupcev,
- reševati reklamacije v čim krajšem možnem času,
- stalno skrbeti za usposabljanje sodelavcev,
- spodbujati k stalnim izboljšavam in inovacijam v vseh procesih,
- stalno skrbeti za posodabljanje tehnoloških in ostalih procesov,
- sistem kakovosti zgraditi in vzdrževati skladno z zahtevami,
- stalno spremljati stroške kakovosti in izvajati ukrepe za njihovo zmanjšanje.

Cilji kakovosti pa predstavljajo neposredno konkretizacijo osnovnih usmeritev. Definirani naj bi bili tako, da so merljivi in je njihovo stopnjo realizacije vedno možno preverjati. Pri določanju ciljev naj bo vedno postavljen termin realizacije in odgovorni nosilec (Tomšič 1997,11).

4.3 Celovito obvladovanje kakovosti

Zagotavljanje kakovosti pa še ni vse, kar mora storiti podjetje, da bi proizvajali kakovostne proizvode. Podjetje mora strmeti tudi k temu, da so vsi postopki opravljeni kakovostno in v tem smislu govorimo o celovitem obvladovanju kakovosti. To je trajen proces, ki zahteva pripadnost in obvezo najvišjega vodstva ter vseh v podjetju, stalno izboljševanje kakovosti proizvodov ali storitev, zadovoljevanje zahteve in pričakovanja kupcev ter dosegati pričakovane poslovne rezultate. Celovito obvladovanje kakovosti pomeni tudi način vodenja podjetja z osredotočenostjo na kupca ob istočasni poslovni uspešnosti in učinkovitosti. Zadovoljevanje kupcev se ne nanaša le na zunanje kupce, gre za vse zaposlene, dobavitelje ter druge, ki so povezani s podjetjem.

Vodstvo ima velik pomen za uveljavljanje politike celovitega obvladovanja kakovosti. Brez aktivne podpore in sodelovanja vodstva, projekti celovitega obvladovanja kakovosti ne morejo uspeti. Pri celovitem obvladovanju kakovosti so pomembne vsebinske spremembe, med katere sodi tudi spremenjen način vodenja. Namesto tradicionalnega, birokratsko obarvanega načina vodenja je potrebno uveljaviti sodoben način vodenja. To pomeni, da morajo vodenje in pomoč nadomestiti ukazovanje in nadzor, motivacija prisilo, priganjanje razdelitev odgovornosti in moči ter odprto komuniciranje zaprto (Verbič 1994, 99).

Na ta način je treba ustvariti razmere, v katerih se znanje ne bo samo uporabljalo, ampak tudi porajalo, in v katerih se bodo zaposleni, iz ujetnikov sistema, razvili v njegove aktivne sooblikovalce. Zato je potrebno zaposlenim zagotoviti pooblastila in možnosti, pomeni pristojnosti in odgovornosti ter vire, sredstva in informacije.

V podjetju je potrebno spremeniti kulturo, ki se bo kazala v zoženju hierarhičnega razpona in v postavitvi hierarhične piramide na glavo. Ob osveščenih, pooblaščenih in usposobljenih delavcih, ki so v neposrednem vsakodnevnem stiku s strankami, se

zmanjšajo potrebe po vmesnem vodstvenem osebju in se dosežejo pomembni prihranki pri stroških nadzora (Verbič 1994, 99).

Vodstvo pa mora tudi vzpodbujati zaposlene z različnimi motivacijskimi metodami in uvajati skupinsko delo. Motivacija za delo je tesno povezana s kakovostjo. Zaposleni se zavedajo, da so njihova delovna mesta ogrožena, v primeru, da upade prodaja proizvodov oziroma storitev. Če upade prodaja zaradi problemov s kakovostjo, se kmalu pričnejo obtoževanja v podjetju in končen rezultat je še slabši proizvod ali storitev.

Pri uvajanju celovitega obvladovanja kakovosti v podjetje so ključnega pomena tri pomembna področja:

- osredotočenje na zadovoljitev kupca, tako zunanjega kot notranjega,
- stalno izboljševanje procesov,
- popolno sodelovanje zaposlenih.

V skladu z načelom celovitega obvladovanja kakovosti, je vsak izdelek rezultat določenega procesa, kar pomeni, da se je potrebno osredotočiti predvsem na proces in ne na rezultate. Le ti pridejo iz procesa. Zgraditi je potrebno proces, ki bo produciral željene rezultate. Pri tem je poudarek na spreminjanju parametrov procesa in spreminjanju vložkov, da se doseže željeni rezultat. Izložki nam povedo kako je proces deloval.

Med pogoji, ki morajo biti izpolnjeni za učinkovito delovanje posameznika, je torej tudi ustrezna motivacija. Le-ta je notranji proces, ki sili ljudi, da delajo stvari, ki zadovoljujejo njihove potrebe. Ključ za razumevanje motivacije je v spoznanju, da imajo ljudje potrebe, ki usmerjajo njihovo dejavnost k določenim ciljem. Če pa so potrebe povezane s kakovostjo, govorimo o motivaciji za kakovost (Kaker 1993, 28).

Informacije o kakovosti morajo biti pravočasne, jedrnate in prirejene ravni odločanja. Največ vpliva na kakovost ima človek; orodje lahko zamenjamo, tehnologijo kupimo, vedno pa bo človek tisti, ki bo delo organiziral, vodil, upravljal in izvajal. Ta človek naj bo torej ustrezno izobražen, usposobljen in ustrezno motiviran. Vsak zaposleni v podjetju je za dobro delo tudi motiviran tako, da je dobro informiran. Z informacijami o kakovosti lahko obdržimo kakovost na doseženi ravni ter z nenehnimi izboljšavami z manj stroški dosežemo višjo kakovost, saj bomo le tako obdržali stare kupce in pridobili nove (Kaker 1993, 28).

4.4 Kakovost in zadovoljstvo strank

Konkurenčna prednost se kaže v doseganju zadovoljstva strank, za kar je bistvena kakovost procesov. Evropski model odličnosti postavlja zadovoljstvo strank na osrednje mesto, saj je stranka edini plačnik in večja kot je konkurenca, pomembnejše je, ob

odločitvi nakupa, njeno zadovoljstvo. Za podjetje je zelo pomembno, da ve, kako njihove stranke gledajo na njihovo kakovost izdelkov ali storitev.

Zakaj je spremljanje zadovoljstva strank tako pomembno:

- ker predstavlja vir dragocenih informacij za odpravljanje vzrokov napak in s tem obdržimo stare stranke,
- ker je pomemben vir informacij za potrjevanje oziroma dopolnjevanje tržne strategije,
- ker predstavlja pomemben vir informacij, ki lahko vodijo v večje vključevanje strank v proces,
- ker je pokazatelj ali v podjetju zajemamo prave temeljne informacije o kakovosti.

Mnogi enačijo ugotavljanje zadovoljstva strank z velikimi stroški tržnih raziskav, ki jih naročimo. Vendar uspešno spremljanje zadovoljstva strank lahko dosežemo z lastnimi zaposlenimi. Zaposleni, ki so v neposrednem stiku s strankami naj si beležijo pripombe, jih anketirajo... Potrebna je predvsem jasna povezava med zadovoljstvom stranke in uspehom podjetja ter motiviranostjo zaposlenih.

Če odjemalec ni zadovoljen z izdelkom, če blago ne ustreza lastnostim in drugim pogojem pod katerimi se prodaja, oziroma če ni zadovoljen s kakovostjo opravljene storitve ali ceno blaga ali storitve, ima pravico reklamirati kupljeno blago ali opravljeno storitev.

Podatki o zadovoljstvu stranke in tudi o reklamacijah, so eno izmed osnovnih virov informacij za ukrepanje in sicer na dveh ravneh:

- odpraviti napako in nezadovoljstvo stranke
- odpraviti vzrok, da se nezadovoljstvo stranke ne ponovi.

Ukrepanje na prvi ravni je pomembno, da ne izgubimo strank. Raziskave so pokazale, da se v primeru hitre odprave napake vrne 90% strank, v primeru odprave napake, vendar ne hitre, se vrne 84% strank in le 24% strank se ne vrne, v kolikor napaka ni bila odpravljena. Odstotki veljajo seveda za stranke, ki so se pritožile. Stranke, ki se ob napaki sploh ne pritožijo, se jih v povprečju vrne 15%. Le te pa lahko obdržimo z učinkovitim odpravljanjem vzrokov napak.

Veliko reklamacij v podjetju ne pomeni, da podjetje ne obvladuje dogajanja in obratno, malo reklamacij ne pomeni, da je podjetje odlično (Gunčar 1997,30).

5 REKLAMACIJE V OBRAVNAVANEM PODJETJU

5.1 Predstavitev podjetja Papillon d. o. o.

Podjetje Papillon je družinsko podjetje, z domačim kapitalom, ki se ukvarja s trženjem metražnih tkanin na področju veleprodaje in maloprodaje, zadnji dve leti pa tudi s trženjem gotovih oblačil.

S pravnega vidika je družba z omejeno odgovornostjo, njihov tržni delež znaša 1,7%, gledano na ravni tekstilne panoge.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1989, pomembne prelomnice v zgodovini podjetja pa so bile:

- leta 1994, ko se je podjetje pričelo ukvarjati z veleprodajo v grosističnem skladišču na Mariborski cesti v Celju in v ta namen organiziralo mrežo zastopnikov na področju Slovenije,
- leta 1998, ko je podjetje zaradi nelikvidnosti kupcev, pričelo razvijati lastno maloprodajno mrežo trgovin Papillon in Firenze na območju Slovenije,
- leta 2002, se je podjetje preselilo v nov poslovni objekt na Kidričevo cesto v Celju,
- leta 2003, ko je podjetje odprlo prvo maloprodajno enoto z lastno konfekcijo blagovne znamke Papillon fashion.

Trenutno ima podjetje 14 lastnih maloprodaj po vseh večjih mestih v Sloveniji. V podjetju je 41 zaposlenih, od tega jih je 30 v maloprodaji, ostali pa so na veleprodaji. Zaposlen je tudi 1 invalid II. stopnje, občasno pa poiščejo pomoč tudi preko študentskega servisa.

Temeljne vrednote v podjetju so:

- zagotavljanje kakovostnih materialov in izdelkov, ki zadovoljijo tudi najzahtevnejše kupce,
- zagotavljanje kakovostnih storitev v smislu prodaje,
- strokovna usposobljenost zaposlenih,
- ustvarjanje odlične organizacijske klime, ki zagotavlja dobro počutje, medsebojno zaupanje in visoko motivacijo zaposlenih,
- dobri odnosi s poslovnimi partnerji,
- teamsko delo,
- finančna discipliniranost.

Cilji podjetja so povečati tržni delež in ohranjati zadovoljne kupce.

Vodstvo podjetja se drži osnovnega načela »orientiranost h kupcu«, torej upoštevati kupčeve želje, ter načela »če hočemo biti uspešni, moramo biti vedno korak naprej«. Osnovni namen je ponuditi celovito ponudbo izdelkov in storitev.

5.1.1 Predstavitev nabave

Če sledimo toku poslovanja se najprej ustavimo pri nabavi. Uspešnost nabavne funkcije izjemno vpliva na uspešnost trgovskega podjetja. Pomeni vitalno povezavo med celotno poslovno strategijo in posameznimi sestavinami trženjskega spleta. Z rastjo trgovskega podjetja, postaja tudi nabavna funkcija vedno bolj pomembna in specializirana. Tesno mora biti povezana z uvajanjem novih izdelkov, oglaševanjem in pospeševanjem prodaje ter oblikovanjem prodajnih cen.

Management nabave zajema planiranje, organiziranje, kontroliranje in analizo nabave. Planiranje v širšem pomenu zajema formiranje politike nabave ter njeno kratkoročno, srednjeročno in dolgoročno planiranje. Organiziranje nabave pomeni stalno izboljševanje organizacijskih modelov nabave, s ciljem uspešnega izvrševanja politike nabave in nabavnih planov. Kontroliranje nabave je proces nadziranja dela managementa ali upravljalcev nabave in kakovosti njihovih odločitev v izvrševanju nabavnih planov. Analiza nabave pomeni razčlenitev, raziskovanje in analizo dejavnosti nabave s ciljem, da bi odkrili napake, ozka grla in težave v poslovanju.

Nabava je strateško pomembna za podjetje in ima veliko večji vpliv na dobiček kot prodaja.

Nabavna služba v podjetju Papillon uvaža materiale iz držav EU in iz daljnega vzhoda. Prva zaključevanja nabave se opravljajo na modnih sejnih v Parizu in Milanu, vsaj eno leto pred sezono, za katero se nabavlja.

Domači – slovenski dobavitelji, ki jih je žal, vedno manj, pošljejo vzorce materialov, oziroma jih prinesejo zastopniki. Nabavna služba vzorce pregleda in se na osnovi modnih trendov odloči, kaj in koliko nabaviti. Enak postopek velja tudi z dobavitelji iz držav Evropske Unije. Večina dobaviteljev pa se nahaja na daljnem vzhodu. Z njimi zaključujejo nabavo na sejnih, za dostavo materiala pa je potrebno organizirati ladijski prevoz, v izrednih primerih celo letalski prevoz.

Največji problem, ki ga podjetje srečuje, je spreminjanje mode. Takoj ko podjetje osvoji določene kontakte in ugodnosti pri proizvajalcu, spozna le-tega, ugotovi, da je kakovosten in korekten dobavitelj, pride do spremembe modnih trendov na svetovnem trgu in se je potrebno v manj kot šestih mesecih prilagoditi novim smernicam in poiskati novega proizvajalca. To pomeni, da je potrebno stalno iskati nove proizvajalce. Redki proizvajalci na svetu proizvajajo več artiklov raznih surovinskih sestav. Gre za večje mednarodne gigante, s katerimi pa je zaradi majhnosti domačega trga težko sodelovati, saj je nemogoče dobiti pogoje, kot jih na primer dobi kupec iz Združenih držav Amerike, ki pokriva toliko večji trg.

Z vstopom v EU pa se je pojavila nova možnost povezovanja. Podjetje se je prilagodilo in poiskalo znotraj EU kupce podobnega nabavnega razreda tako, da so našli

skupni interes pri nabavi istega materiala in tako skupaj dosegajo količine, da so lahko na svojem tržišču konkurenčni.

Zato je skoraj nemogoče avtomatizirati nabavne poti.

Blago se skladišči v lastnem skladišču. Ob prispetju blaga, ki je navadno navito na dolgih kolutih, zaposleni v skladišču razvijajo vsak kolut posebej na velike mize, kjer pregledajo, ali ima material morebitne napake. Navijejo ga v bale, v polovični širini, le-te pa so pripravljene za kupce, oziroma za prodajo v lastnih prodajalnah. V kolikor na materialu odkrijejo napake, postopajo na sledeč način:

- v primeru manjših napak, se le te označijo, pri prodaji pa stranko seznanijo s tem in upoštevajo določen popust,
- v primeru večjih oziroma zelo pogostih napak in če material prihaja od dobaviteljev s katerimi se da ugodno in hitro rešiti reklamacijo, se material reklamira,
- v primeru večjih oziroma pogostih napak od zelo oddaljenih dobaviteljev, pa se navadno material ne reklamira, saj bi bil postopek preveč zamuden, drag oziroma nadomestnega materiala sploh ne bi bilo možno več dobiti. V tem primeru se material prodaja kot blago z napako, z določenim-večjim popustom, z dobaviteljem pa se dogovorijo za drugačne rešitve.

Vsako balo opremijo s spremnim kartončkom (Priloga 2), na katerem je poleg splošnih podatkov o podjetju naveden naziv artikla, 13 mestna EAN koda, kontrolna številka, surovinska sestava materiala, širina, vzdrževanje materiala, krčenje po dolžini in širini, poreklo uvoza in cena.

Pri določenih zahtevnejših materialih, kot je na primer razred svilenih artiklov, strankam priložijo list formata B4, na katerem je obširno opisano, kako ravnati s takšnim materialom.

Omeniti je potrebno, da je v pravilniku o označevanju tekstila v marcu leta 2004 prišlo do spremembe⁶. Označevanje je precej poenostavljeno, saj je omejeno le na navajanje surovinske sestave. Sicer lahko proizvajalec doda tudi simbole za vzdrževanje izdelkov, vendar le, če to sam želi - je neobvezno.

Za nas potrošnike pomeni sprememba slabo novico. Bistveno boljše smo bili zaščiteni v obdobju, ko je bilo navajanje simbolov za vzdrževanje obvezno. Če smo pri vzdrževanju upoštevali priporočila proizvajalca, a je kljub temu prišlo do poškodb, smo se lahko pritožili in uveljavljali svoje pravice. Sedaj, ko veljajo nove zahteve označevanja, pa reševanje tovrstnih reklamacij ni več tako preprosto.

Zato je pomembno, da potrošniki znamo brati in upoštevati navodila o vzdrževanju, katere proizvajalec navaja. Vzdrževanje tekstilij zahteva povsem določen postopek,

⁶ Sprememba je posledica poenotenja predpisov v državah Evropske unije.

katerega se ne sme spreminjati, sicer se tekstilija poškoduje ali celo uniči. Kateri postopek je za izdelek najprimernejši zagotovo najboljše ve proizvajalec⁷.

5.1.2 Predstavitev prodaje

Prodaja se deli na veleprodajo in maloprodajo.

Veleprodaja se izvaja v grosističnem skladišču na Kidričevi cesti v Celju. Tukaj lahko pravne osebe ali samostojni podjetniki, samostojno ali preko komercialistov na terenu, nabavljajo tkanine in gotove izdelke. Kupci so: trgovine z metražnimi tkaninami po Sloveniji, manjša šiviljstva, večji proizvajalci oblačil ter druga podjetja, ki potrebujejo tkanine za opravljanje svoje dejavnosti.

Maloprodaja predstavlja lastne trgovine Papillon in Firenze v katerih se izvaja prodaja metraže, pozamenterije in raznih šiviljskih pripomočkov ter Papillon fashion, kjer se prodajajo gotova oblačila. Trgovine z metražo se nahajajo v:

- Celju dve,
- Mariboru,
- Ljubljani dve,
- Kranju,
- Novem mestu,
- Velenju dve,
- Murski Soboti,
- Brežicah in
- na Ptujju.

Trgovine s konfekcijo oziroma gotovimi izdelki, pa sta zaenkrat dve, in sicer v:

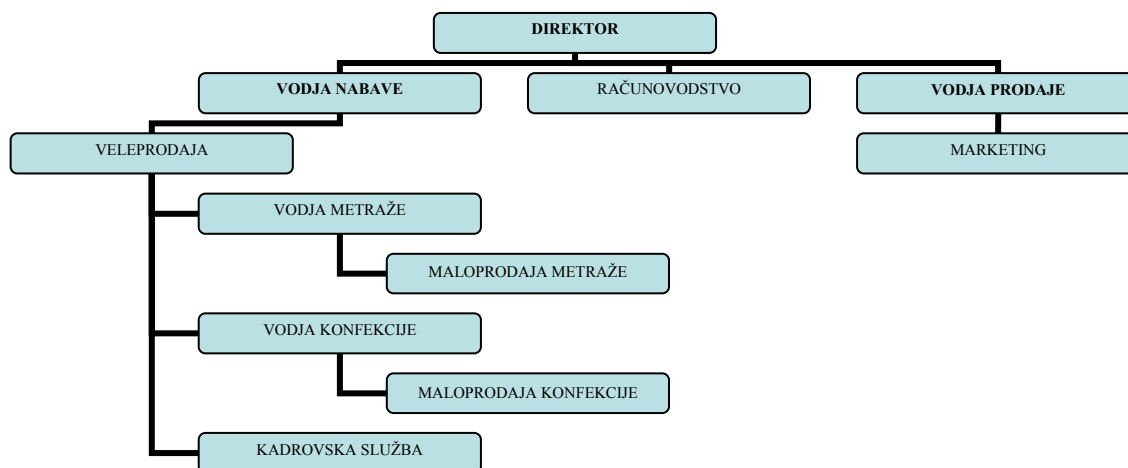
- Celju in
- Velenju.

Strategija v podjetju je, da odpira trgovine v večjih nakupovalnih središčih v Sloveniji in v mestnih središčih. Blago se v lastne trgovine dostavlja praktično dnevno, s pomočjo podjetja, ki vrši paketno distribucijo.

⁷ Povzeto iz revije za potrošnike VIP 6/2004

5.1.3 Prikaz organizacije podjetja

Slika 5.1 Prikaz organizacije podjetja



Vir: Notranji podatki podjetja

Podjetje je družinskega tipa, zato tri ključne funkcije; direktor, vodja nabave in vodja prodaje, sestavljajo družinski člani. Organizirano imajo tudi lastno računovodstvo, ter osebo, ki skrbi za marketing, stike z javnostjo in kadrovske zadeve.

5.2 Analiza reklamacij v podjetju

V podjetju Papillon vodijo evidenco reklamacij šele zadnja tri leta. Prej temu niso posvečali časa, vendar pa se je kmalu izkazalo, da si je potrebno vzeti čas in gledati na reklamacije ne le kot na izraz nezadovoljstva kupca, temveč kot na pomemben vir informacij, ki jih stranka dobesedno »daruje« in jih je potrebno izkoristiti (Zgonc 1999, 16).

Reklamacije podjetja Papillon se pojavljajo na treh nivojih:

- reklamacija do proizvajalca,
- reklamacija kupca na veleprodaji in
- reklamacija končnega kupca v maloprodaji.

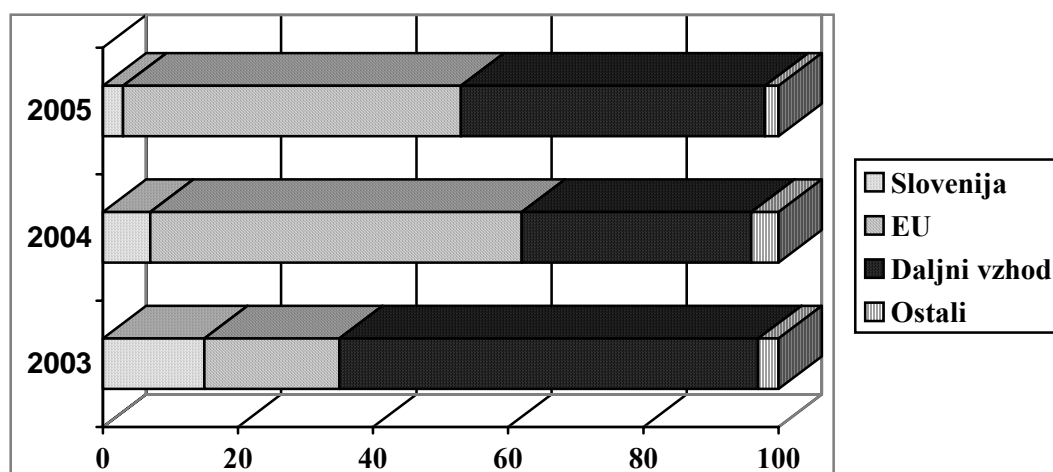
5.2.1 Reklamacija do proizvajalca

Ta se deli na tri segmente in sicer: reklamacija do proizvajalca v Sloveniji, reklamacija do proizvajalca na področju EU in ostalih evropskih držav, ki niso članice

ter reklamacija do proizvajalca na daljnem vzhodu. Naslednji grafikon prikazuje pregled reklamacij glede na omenjena področja v časovnem razponu od leta 2003 do leta 2005.

Govorimo o približno desetih – petnajstih reklamacijah na leto. Vendar podjetje največ dobavlja od proizvajalcev iz držav EU in daljnega vzhoda, zato je tudi odstotek reklamacij do teh dobaviteljev največji. Tako je bilo leta 2003, kar 62% reklamacij do dobaviteljev na daljnem vzhodu, 20% v državah EU in 15% do slovenskih dobaviteljev. Le-teh je vsako leto manj, zato je tudi odstotek reklamacij v lanskem letu komaj 3%. Med ostale države uvrščajo predvsem Turčijo, iz katere dobavljajo le male količine, temu primeren je tudi odstotek reklamacij.

Slika 5.2 Pregled reklamacij glede na področja v letih 2003 – 2005 (v odstotkih)



Vir: Notranji podatki podjetja

Reklamacija do proizvajalca v Sloveniji, je zaradi bližine in komunikacije v domačem jeziku, najlažje in najhitreje rešljiva. Temelji več ali manj na dolgoletnih osebnih kontaktih med podjetjem in proizvajalci in zato poteka na bolj osebnem nivoju. Največkrat poteka telefonsko, ali na samem mestu, kjer sta prisotna oba, proizvajalec in kupec. Reklamacija se reši navadno v roku štirinajstih dni do enega meseca.

Reklamacija do proizvajalca na področju EU je še vedno sorazmerno hitro rešljiva. Komunikacija poteka še vedno osebno, le da je v tujem jeziku (angleščina, nemščina, italijanščina, francoščina in španščina). Podjetje komunicira preko telefona, elektronske pošte in internetne telefonije. Zaradi bližine je še vedno možno osebno srečanje, ki poteka na sedežu podjetja, pri proizvajalcu, ali pa »na pol poti« do obeh. Lahko pa se reši na enem izmed štirih sejmov v pomladanskem ali jesenskem terminu. Reklamacija se reši navadno v roku enega do treh mesecev.

Reklamacija do proizvajalca na daljnem vzhodu ima najtežjo obliko reševanja le-te. Zaradi oddaljenosti in časovne razlike poteka neosebno. Najpogosteje se podjetje poslužuje komuniciranja preko elektronske pošte. V 70% se izvaja komunikacija z

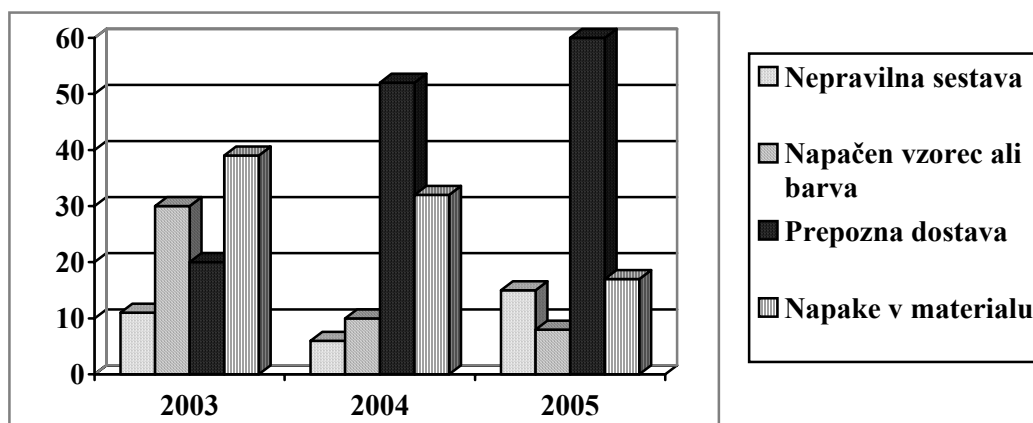
neznano osebo, saj so komercialisti iz daljnega vzhoda stalno odsotni, ker so na svetovnih sejmih, ali pri večjih kupcih. Podjetje pošlje preko mednarodne hitre pošte (DHL, UPS, itd.) odrezek, v katerem je razvidna napaka v blagu.

Ker gre za velike količine in s tem večje vrednosti, so te reklamacije lahko usodne za podjetje, saj podjetje izgubi sezono, ostane brez nosilnih artiklov in posledično ne proda še ostalih artiklov, saj so le-ti v kombinaciji z reklamiranim artiklom. Kljub temu, da proizvajalec ponudi ponovno proizvodnjo, je prepozno, saj bi bila pošiljka v najboljšem primeru v podjetju šele čez tri mesece.

Reklamacija se reši v roku od šestih mesecev do enega leta.

Sledeči grafikon prikazuje najpogostejše reklamacije, ki jih ima podjetje Papillon do svojih dobaviteljev.

Slika 5.3 Število reklamacij podjetja do svojih dobaviteljev v letih 2003 - 2005



Vir: Notranji podatki podjetja

Razvidno je, da se dobavitelji ne držijo dogovorjenih rokov dobave, kar je najpogostejši razlog za reklamacije. Le-ta z leti celo narašča. Vzrok je, kot smo že omenili, v hitrih spremembah modnih trendov in s tem potrebi po vedno novih dobaviteljih, ki se nato izkažejo kot ne ravno zanesljivi. Zaradi vse ostrejših kriterijev podjetja do dobaviteljev, se je zmanjšalo število napak v materialu in pošiljk z napačnimi vzorci oziroma barvo materiala. Vzroki za reklamacije so še sledeči:

- podtaknjena slaba kvaliteta,
- izpad kontrole kvalitete,
- deklasiranje,
- neujemanje materialov, ki se kombinirajo,
- artikel ne ustreza naročenemu vzorcu,
- manjša gramatura od naročene,
- barvna neobstoynost, itd.

5.2.2 Reklamacija kupca na veleprodaji

Ta reklamacija je relativno hitro rešljiva. Napaka se dokaj hitro opazi in jo je mogoče v najkrajšem času odpraviti, dodelati, ali zamenjati material. Zaradi bližine, je mogoče dostaviti isto blago v zamenjavo najkasneje v 24 urah.

Gre za tri vrste reklamacij in sicer:

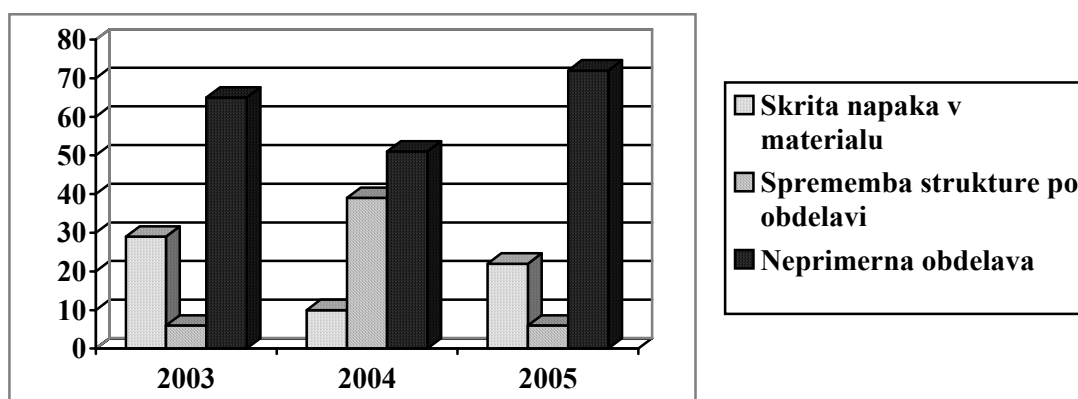
- reklamacija metraže,
- reklamacija razrezanega blaga,
- reklamacija končnega izdelka.

V materialu se lahko pojavi skrita napaka kot je naprimer: zasuk materiala, barvna neobstoynost, slaba razteznost, odstop nanosa in raznih modnih dodatkov, kot so bleščice, folije in vezenje, slaba pretržna sila, luknja, ter razne reakcije zaradi zunanjih vplivov.

Po obdelavi lahko pride do uničenja strukture materiala: nepravilna uporaba šiva, nepravilna debelina in kakovost sukanca, prevelika velikost igle, prevelika temperatura likanja in fiksiranja medvlog, prevelika temperatura pranja, nepravilno sušenje, napačno obračanje pri krojenju, izpostavljenost vremenskim vplivom, napačno skladiščenje.

Iz spodnjega grafikona je razvidno, da se največ reklamacij zgodi zaradi neprimerne obdelave materiala. Sklepamo lahko, da je to predvsem posledica vedno novih materialov, ki prihajajo na tržišče in jih je potrebno najprej spoznati in najti pravi način obdelave. Sledita pa sprememba strukture po obdelavi in skrite napake v materialu, ki se pokažejo kasneje, kljub predhodni kontroli materiala. Za nobeno od naštetih vrst reklamacij, ne moremo reči, da z leti pada oziroma narašča, saj vsako leto prinese drugačno stanje.

Slika 5.4 Število reklamacij kupcev na veleprodaji v letih 2003 - 2005



Vir: Notranji podatki podjetja

5.2.3 Reklamacija končnega kupca v maloprodaji

Podjetje se je skozi svoj obstoj vedno držalo načela kvalitete. To pomeni, da so se zavestno opredelili za malce dražjega, a kvalitetno boljšega proizvajalca oziroma dobavitelja. Na trgu imajo zaradi tega, večkrat očitke glede cene, vendar pa so se s tem izognili marsikateri reklamaciji in dvignili nivo prodaje. Kakovost je vsekakor na prvem mestu.

Pojavlja se problem povzorčevanja materialov. To pomeni, da se na videz popolnoma isti material, lahko zelo razlikuje v kvaliteti in se posledično različno obnaša pri nošenju, vzdrževanju, itd. V tekstilnem segmentu je stalno prisotna kraja vzorcev. Proizvajalci iz daljnega vzhoda, predvsem Kitajske, kopirajo vzorce materialov evropskih proizvajalcev in jih nato izdelujejo za veliko manjši denar. Zaradi nove tehnologije, ki jo imajo, se dogaja, da so celo boljši. Vsako leto smo priča novim modnim trendom, novim materialom, novim izzivom.

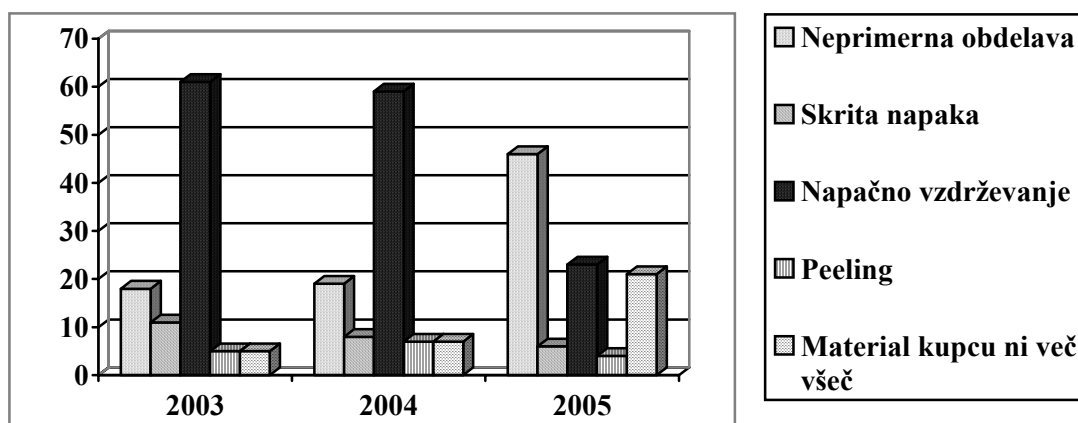
Zaradi nenehnega razvoja tehnološke obdelave materialov, mora podjetje, da bi se izognilo reklamacijam, stalno izobraževati svoj kader. To izvajajo osebno na sedežu podjetja, z obiskom v maloprodajni enoti, ali pa preko poslane dokumentacije in telefonskega razgovora.

Te informacije so zelo pomembne, saj mora prodajno osebje seznaniti kupce in jih opozoriti na morebitne spremembe, prednosti in slabosti, ki jih pogojuje moda. Trenutno je svetovni trend v vse bolj zahtevnih materialih, ki so dodelani na različne načine, da bi oplemenitili svoj izgled, mu dodali vrednost, drugačnost in opaznost. Seveda takšni dodatki zahtevajo večjo stopnjo znanja pri obdelovanju in pazljivost pri nošenju. Sam material je zaradi tega dražji in posledično s tem tudi reklamacija. Zato v podjetju menijo, da je končnega kupca boljše opozoriti prej, kot pa se soočiti kasneje z nastalo situacijo. Ker kupce seznanijo z zahtevnostjo materiala se včasih tudi zgodi, da kupca izgubijo.

Spodnji grafikon prikazuje največjo pogostost reklamacij zaradi napačnega vzdrževanja. V zadnjem letu je ta vzrok zelo upadel, saj si v podjetju prizadevajo, da ob nakupu čimbolj seznanijo kupca o lastnostih materiala in vzdrževanju le-tega. Zelo pa je narastlo število reklamacij zaradi neprimerne obdelave in reklamiranja materiala, ki je stranki postal nezanimiv. Tehnologija napreduje, modni trendi zahtevajo vedno nove materiale in pokaže se, da običajen način obdelave ni več primeren. Predno pa se odkrije primeren način, sigurno pride do napačne obdelave.

V lanskem letu je prišlo do 21 primerov, ko se je stranka vrnila z materialom, ker ji ni bil več všeč. Sicer je razlog za zamenjavo neupravičen, vendar si v podjetju prizadevajo za zadovoljno stranko in navadno tudi takšne reklamacije rešijo pozitivno.

Slika 5.5 Število reklamacij končnega kupca v maloprodaji v letih 2003 - 2005



Vir: Notranji podatki podjetja

Zanimiva pa je ugotovitev, da lahko reklamacije delimo tudi glede na:

- *geografski položaj maloprodajne enote*

Ker je bila v preteklosti v Sloveniji zelo prisotna tekstilna industrija, lahko ločimo reklamacije tudi glede na regije.

V podjetju opažajo, da v področjih kjer je bila bolj prisotna pletilska industrija (Dolenjska in Gorenjska), kupci bolje poznajo pletene materiale in jih znajo bolje obdelovati. Zato je v teh regijah manj reklamacij pletenih materialov kot pa drugod po Sloveniji. Na drugi strani pa v okolici Novega mesta, Maribora, Murske Sobote in Ptuja dobro poznajo volnene in viskozne materiale, na Primorskem bombažne materiale. Teh primerov je več in so posledica večjih tekstilnih proizvajalcev in njihovih zaposlenih, ki so tudi kupci v maloprodajnih enotah podjetja Papillon po Sloveniji.

- *sezono*

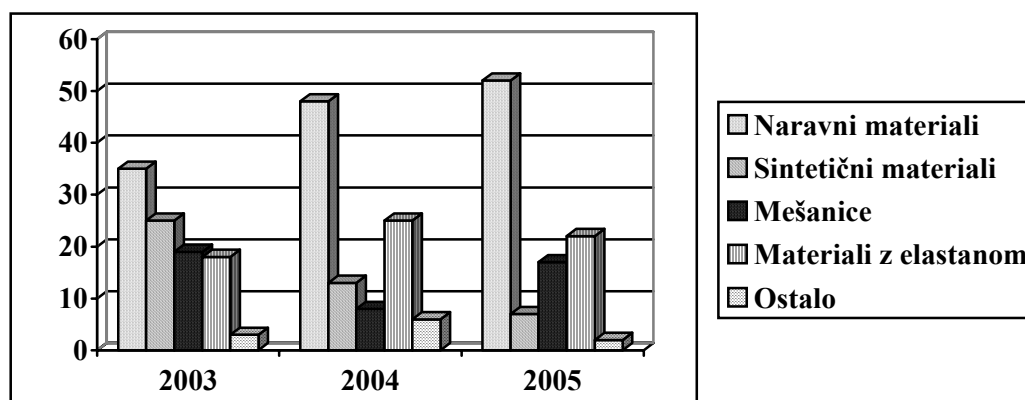
Te reklamacije nastajajo zaradi letnih časov, menjave kolekcije in s tem materialov. Spomladi so bolj prisotne v materialih kot so: lan, bombaž, viskoza in svila.

Jeseni pa je več reklamacij posledično v volnenih in sintetičnih materialih. Te reklamacije so bile bolj prisotne v preteklosti, z vstopom svetovnih tekstilnih gigantov na področje Slovenije, pa se te reklamacije izenačujejo, saj le-ti ponujajo ves ta program skoraj skozi vso leto in narekujejo masovni trend. Kupci se mu prilagajajo in s tem tudi podjetje. Sedaj posegajo tudi po materialih, ki niso logični za določen letni čas.

- *glede na sestavo*

Glede na sestavo delimo reklamirane materiale na: naravne materiale, sintetične materiale, mešanice, materiale z elastanom in ostale materiale.

Slika 5.6 Število reklamacij materiala glede na sestavo v letih 2003 - 2005



Vir: Notranji podatki podjetja

Zgornji graf kaže, da je največ reklamacij ravno pri naravnih materialih, ki so seveda v primerjavi z sintetičnimi materiali veliko bolj zahtevni za uporabo in vzdrževanje. Po drugi strani pa je to tudi posledica trenda zadnjih treh let, ki je na srečo ponovno v prid naravnim materialom. Vse kaže, da se bo ta trend tudi nadaljeval.

V to skupino spadajo: lan, bombaž, viskoza, volna, svila.

Te reklamacije nastanejo zaradi nepravilnega vzdrževanja in sicer: večje temperature pranja, kot je dovoljena, prevelike temperature likanja in sušenje v sušilnem stroju pri velikih obratih. Zaradi tega pride do raznih zasukov materialov, krčenja in raztezanja. Posledično pride do uničenja strukture materiala in deformiranja. Omeniti je potrebno tudi pranje materiala s kontrastnimi barvami.

Reklamacije pri svilenih materialih nastanejo zaradi nepravilnega obračanja pri krojenju, nepravilnem šivu in zaradi pobledelosti na soncu, saj je svila v večini ročno tkana in ročno barvana.

V materialu se lahko nahaja tudi skrita napaka, ki se pokaže kljub trojni kontroli; možne so luknje, spuščene niti ali madeži na materialu.

V skupini sintetičnih materialov so:

- poliester
- poliamid
- akril

Ta skupina ni problematična, saj je enostavna za vzdrževanje in nošenje. Prihaja pa do težav pri šivanju, in sicer uporabi nepravilne velikosti igle in s tem posledično sprežanja materiala. V materialu se lahko pojavi tudi spuščena nit. Materiala se včasih ne da zlikati, ima gube na določenem predelu.

V skupini mešanic so najbolj prisotni:

- volna in poliester
- viskoza in poliester

- bombaž in poliester
- poliester in poliamid

Ta skupina je kupcem dokaj znana, saj je bila, zaradi tekstilne industrije na slovenskem, močno prisotna že v preteklosti. Predvsem so to starejši kupci, ki jim tudi vzdrževanje teh materialov ni tuje.

V skupini materialov z elastanom so:

- poliester in elastan
- poliester, viskoza in elastan
- bombaž in elastan
- volna in elastan
- viskoza in elastan
- poliester, volna in elastan

V tej skupini je najpogostejši vzrok reklamacij previsoka temperatura pri likanju. S tem pride do uničenja elastana in poruši se struktura materiala; navadno se material močno skrči ali deformira. Od porekla elastana je odvisna kvaliteta in vztrajnost. Boljši proizvajalci navajajo poreklo elastana in tudi njegovo zaščiteno ime (spandex, Bayer – elastan, Dorlastan, itd.) V tej skupini, predvsem če je prisotna viskoza, pride tudi do pojava peeling-a; ker pride do večkratnega drgnjenja materiala z drugim materialom se le-ta zmucka.

V skupini ostalo se nahajajo:

- materiali z več kot petimi surovinskimi sestavami
- materiali za slovestnosti
- tehnični materiali
- pozamenterija

V to skupino spada visoka moda, namenski materiali ter pozamenterija. Pod visoko modo mislimo predvsem na materiale, ki se pojavljajo na prvih straneh revij, modnih revijah, predstavitev in so na oči zelo privlačni. Gre za razne chanele, zlate niti, bleščice, vezenja, folije, fototiske, franže ter podobno. Vendar ti materiali niso za vsak dan. So občutljivi, ne dovoljujejo pranja, so več ali manj mišljeni za enkratno uporabo. Kljub vsem tem opozorilom, prihaja do reklamacij zaradi nesporazuma ali sprenevedanja. Te reklamacije je najtežje reševati, saj se ti kupci čutijo oguljufane. Navadno so to kupci višjega ekonomskega razreda. V izrednih primerih, na željo kupca, rešuje reklamacijo tekstilni inštitut.

Pri tehničnih materialih se lahko pojavi, da je zaščitni premaz zaradi kemične reakcije popustil ali odstopil.

Med pozamenterijo štejemo: zadrge, sukance, medvloge, gumbe, našitke, elastike in ostali šiviljski pribor. Kupci vračajo pozamenterijo zaradi napake v materialu, slabe dodelave ali loma (primer zadruga ne dela, gumb je druge nianse, itd.).

Kljub opozorilom in simbolom vzdrževanja, se kupci ne držijo vedno navodil. Ne poslužujejo se obveznega kemičnega čiščenja, kjer je to obvezno, ali pa preprosto pozabijo ter nato reklamirajo material ali končni izdelek.

Reklamacije končnega kupca v maloprodaji rešujejo sprotno, v zakonskem roku. Reklamacije se v približno 85% rešijo takoj in sicer z zamenjavo reklamiranega blaga z enakim. Problem nastane, ko se ne reklamira več blago, temveč gotov izdelek. Potrebno je ugotoviti krivdo in kriti tudi stroške izdelovanja materiala. Krivda lahko nastane na strani: prodajalca, kupca ali izdelovalca.

V 15% se kupci zaradi različnih razlogov ne strinjajo z zamenjavo blaga. V maloprodajnih enotah imajo zato pripravljen obrazec imenovan Reklamacijski zapisnik (Priloga 1). Oseba, ki reklamira ga izpolni, priloži račun, reklamirano blago in v primeru, če gre za gotov izdelek še račun od šiviljstva. Zahtevk se pošlje na sedež podjetja, kjer v najkrajšem možnem času odgovorijo. Na željo kupca, se lahko pošlje blago ali izdelek tudi na Tekstilni inštitut, kjer podajo strokovno končno mnenje. Tak postopek se cenovno giblje od 10 tisoč SIT dalje. Takšni primeri so redki, le dva do trije primeri na leto.

V Sloveniji, je poleg Tekstilnega inštituta Maribor in Inspecta Ljubljana, za preverjanje kakovosti pristojen Bureau Veritas. To je organizacija, specializirana za vodenje kakovosti, zdravja, varnosti, okolja in družbeno odgovornost. Njihova poslovna mreža pokriva 140 držav in vključuje 600 pisarn in laboratorijev po vsem svetu. Ponujajo obsežen izbor tehničnih storitev in rešitev na področjih certificiranja, preverjanja skladnosti, svetovanja in usposabljanja.

V določenih primerih se kupci obrnejo tudi na pristojno enoto Tržnega inšpektorata RS. Podjetje jim nato pošlje obvestilo o poteku reklamacije in jih obvesti, ko je reklamacija rešena. Tudi ti primeri so redki. V obdobju od 2003 do 2005 sta bila le dva.

Posamezna maloprodajna enota ima do 29 reklamacij letno, katere je potrebno reševati s pomočjo Reklamacijskega zapisnika. Ostale se rešijo sprotno. Glede na število kupcev predstavlja to manj kot 0,2% letno.

6 ZAKLJUČEK

Učinkovito reševanje reklamacij, v veliki meri prispeva pri izgradnji lojalnosti kupcev in kakovosti podjetja. Lojalni kupci se vračajo v podjetje, povečujejo delež nakupov in so vir profitabilnosti podjetja.

Če je kupec zadovoljen z rešitvijo reklamacije, se v večini primerov vrača v podjetje. Če kupec ne pove svojega nezadovoljstva podjetju, je v večini primerov za podjetje izgubljen. Za podjetje je torej ključnega pomena, da ohranja kupce zadovoljne ter da jih spodbuja, naj povedo s čim niso zadovoljni.

Reklamacije predstavljajo del poslovanja podjetja in vsi zaposleni jih morajo spremljati, kot vse ostale pomembne zadeve v podjetju. Pomemben je pristop k njihovem reševanju in management jih ne sme obravnavati kot nekaj manj pomembnega. Management in vsi zaposleni morajo pri reševanju sodelovati teamsko in strmeti k temu, da preprečujejo nastajanje pritožb kupcev. Predvidevanja, ki smo jih podali pred raziskavo, lahko torej v celoti potrdimo.

Cilj raziskave je bil tudi predstaviti pravice potrošnikov. Ena izmed ustanov, ki skrbi za varstvo potrošnika – Zveza potrošnikov Slovenije, svetuje, informira in osvešča potrošnike ter nas poziva, da sami poskrbimo za svoje pravice, ki jih vsekakor imamo.

Analiza reklamacij v obravnavanem trgovskem podjetju Papillon, nas je pripeljala do zanimivih ugotovitev. Ker izvajajo prodajo tekstilij po celotni Sloveniji, so priča dejstvu, da se reklamacije razlikujejo glede na regije, razlikujejo pa se predvsem tudi glede na sestavo materiala; najbolj problematični so naravni materiali in mešanice z elastanom, ki so zahtevnejši za obdelavo in vzdrževanje.

Management podjetja se zaveda, da so vedno znova na začetku posameznih poti h končnemu cilju, ki ga stalno potrjujejo le navdušeni kupci. Po vseh letih delovanja in izkušnj, so prav izrecno napotili zaposlene prodajalce, da ob nakupu, vsako stranko posebej opozorijo kako ravnati z materialom. So tudi zelo dosledni pri označevanju materiala, saj navajajo, za kupca izredno pomembne podatke, ki sicer zakonsko niso več obvezni. Tako se trudijo čimbolj zmanjšati število reklamacij, če pa že pride do te situacije, jo rešijo takoj, navadno v prid kupca. Zavedajo se, da kupec zazna kakovost podjetja tudi s tem, kako rešujejo probleme, pritožbe, reklamacije.

Iz razgovora z zaposlenimi je čutiti, njihovo zadovoljstvo ob delu v podjetju, iz česar lahko sklepamo, da management odlično skrbi za pozitivno klimo v podjetju in motiviranje zaposlenih. Menim, da so vse to razlogi za njihov uspeh, tekom 16-ih let njihovega obstoja.

LITERATURA IN VIRI

- Časopisni zavod Uradni list Republike Slovenije. 1998. *Predpisi o trgovini in o varstvu potrošnikov*. Ljubljana. Časopisni zavod UL RS.
- Damjan, Janez in Možina, Stane. 1998. *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper. Visoka šola za management v Kopru.
- Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana. GV Založba.
- Geffroy, Edgar K. 1996. *Kupec – nepotrebno zlo*. Ljubljana. Center za tehnološko usposabljanje.
- Gunčar, Uroš. 1997. *Spremljanje zadovoljstva stranke in ukrepanje*. 6. letna konferenca SZK »Za uspešno družbo«. Zbornik referatov.
- Kaker, Blanka. 1993. *Informacija o kakovosti – motivacija za kakovost*. 3.letna konferenca SZK »Kakovost – naše izkušnje«. Zbornik referatov.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing Management Trženjsko upravljanje*. Ljubljana. Slovenska knjiga.
- Lesnik, Jože. 1997. *Kakovost storitve ter zadovoljstvo stranke*. 6. letna konferenca SZK »Za uspešno družbo«. Zbornik referatov.
- Marolt, dr. Janez. 1997. *Orodja uporabljena za stalno izboljševanje kakovosti*. 6. letna konferenca SZK »Za uspešno družbo«. Zbornik referatov.
- Mercer, David. 1999. *Trženje za managerje*. Ljubljana. Gospodarski vestnik.
- Morović, Stefan. 1997. *Vpliv menedžerskih slogov in ustvarjalnosti na kakovost menedžmenta*. 6. letna konferenca SZK »Za uspešno družbo«. Zbornik referatov.
- Rebernik, Miroslav. 1997. *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor. Ekonomsko-poslovna fakulteta in Fakulteta za strojništvo.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper. Visoka šola za management v Kopru.
- Šinkovec, Janez in Tratar, Boštjan. 2003. *Komentar zakona o preprečevanju omejevanja konkurence in zakona o varstvu konkurence s prilogami*. Ljubljana. Založba Oziris.
- Tomšič, mag. Bojan. 1997. *Politika kakovosti v malih podjetjih*. 6. letna konferenca SZK »Za uspešno družbo«. Zbornik referatov.
- Verbič, Boris. 1994. *Dobrodošli med najboljšimi*. Ljubljana. Gospodarski vestnik.
- Zgonc, Mateja. 1999. *Merjenje zadovoljstva strank (Reklamacije)*. Kakovost – zmagujmo skupaj. Zbornik referatov.
- Žnidaršič, Jože. 1990. *Razumevanje kakovosti*. Ljubljana. Gospodarski vestnik.
- [Http://e-uprava.gov.si/e-uprava/index.jsp](http://e-uprava.gov.si/e-uprava/index.jsp), 12.11.2005
- [Http://www.sigov.si/uvp/](http://www.sigov.si/uvp/), 12.11.2005
- [Http://www.zps-zveza.si/ZP/](http://www.zps-zveza.si/ZP/), 12.11.2005
- [Http://zakonodaja.gov.si/](http://zakonodaja.gov.si/), 12.11.2005
- Papillon d.o.o. 2001. *Letno poročilo podjetja Papillon d.o.o. za leto 2001*. Celje
- Papillon d.o.o. 2002. *Letno poročilo podjetja Papillon d.o.o. za leto 2002*. Celje

Papillon d.o.o. 2003. *Letno poročilo podjetja Papillon d.o.o. za leto 2003.* Celje
Papillon d.o.o. 2004. *Letno poročilo podjetja Papillon d.o.o. za leto 2004.* Celje

PRILOGE

Priloga 1 Reklamacijski zapisnik podjetja Papillon

Priloga 2 Spremni kartonček s katerim je opremljena bala

Papillon



REKLAMACIJSKI ZAPISNIK

Datum: _____

Poslovna enota: Papillon, Kidričeva cesta, Celje

Predmet reklamacije:

Ime artikla: _____

Količina: _____

Datum nakupa: _____

Vrednost blaga: _____

Opomba: Reklamaciji mora biti priložen račun! Drugače ne odobravamo reklamacije!

Razlog reklamacije: _____

Oseba, ki reklamira:

Ime in priimek: _____

Točen naslov: _____

REKLAMACIJA JE - NI UPRAVIČENA.

Način ugoditve: _____

Prodajalec: _____

Oseba, ki reklamira: _____

Priloga 2

ARTIKEL: **PODLOGA**
KOLIČINA: **1,00 m**
SUROVINSKI SESTAV:
100% acetat

ŠIRINA: 145cm
KRČENJE PO DOLŽINI: 2,00%
KRČENJE PO ŠIRINI: 2,00%

40°     011050110



3 831042 900297

POREKLO: Italija ŠT.POT.: 127-2496-06

Papillon



*Papillon d.o.o., Kocbekova cesta 15, 3202 Ljubčana
Grosistično skladišče: Kidričeva cesta, 3000 Celje
Tel.: 03/426 60 60, 03/426 60 68, Fax: 03/426 60 73*

ARTIKEL: **PODLOGA**
KOLIČINA: **1,00 m**
SUROVINSKI SESTAV:
100% acetat

ŠIRINA: 145cm
KRČENJE PO DOLŽINI: 2,00%
KRČENJE PO ŠIRINI: 2,00%

40°     011050110



3 831042 900297

POREKLO: Italija ŠT.POT.: 127-2496-06