

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

Diplomska naloga

**SPREMLJANJE ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV V
PRODAJALNAH S ČEVLJI**

Mentor: pred. Nataša Vrčon Tratar, spec.

POVZETEK

Kakovost storitev in odnos do odjemalca sta neposredno povezani z odjemalčevim zadovoljstvom, odjemalčevo zadovoljstvo pa se odraža v dobičku podjetja in dolgoročnemu uspehu. Uspešna podjetja se tega zavedajo, zato nenehno vlagajo v kvaliteto svojih storitev, izobražujejo osebje, ki je v neposrednem stiku z odjemalci. Poleg tega uspešna organizacija upošteva vsakega kupca. Prav vsak kupec si namreč želi, da se mu prodajno osebje posveti, da se do njega vede profesionalno in uslužno, da mu nudi ustrezne informacije in da je do njega prijazno. V upanju na čim več zadovoljnih in nato zvestih odjemalcev se podjetja poslužujejo raznih meril in metod raziskovanja zadovoljstva odjemalcev. Ena takih metod je navidezno nakupovanje, ki je bila uporabljena v diplomski nalogi.

Ključne besede: prodajalne s čevlji, odjemalec, kontaktne osebe, zadovoljstvo odjemalcev, kakovost storitev, navidezni nakup

ABSTRACT

Services' quality and buyer-seller relationship are directly connected with customer satisfaction which reflects in company's profit and in a long-term effectiveness. Successful companies are well aware of this fact and they are constantly investing into quality of their services by educating their employees who are in direct contact with their customers. A successful company will take into consideration every customer. Next to professionalism and obligingness the customer wants from selling department to be there for him, capable of providing him right information at the right time.

Key words: shoe shop, customer, contact persons, customer's satisfaction, services' quality, mystery shopping

UDK 658.89:65.018 (043.2)

VSEBINA

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Uvod | 1 |
| 2 | Trgovina kot storitvena dejavnost | 2 |
| 2.1 | Vsebinske značilnosti storitev | 3 |
| 2.1.1 | Splošne ali generične značilnosti storitev | 3 |
| 2.1.2 | Izvedene značilnosti storitev | 4 |
| 2.2 | Posebnosti storitev v trgovini na drobno | 4 |
| 2.3 | Posebnosti pri prodaji obutve | 5 |
| 2.4 | Sestavine sistema izvajanja storitev | 6 |
| 2.4.1 | Sistem ponujanja oziroma izvajanja storitev | 6 |
| 2.4.2 | Odjemalci storitve | 10 |
| 2.4.3 | Ravni storitev | 11 |
| 3 | Zadovoljstvo odjemalcev | 11 |
| 3.1 | Opredelitev zadovoljstva odjemalcev | 11 |
| 3.1.1 | Pričakovanja odjemalcev | 12 |
| 3.1.2 | Zaznavanje odjemalcev | 13 |
| 3.2 | Zvestoba in zadovoljstvo odjemalcev | 13 |
| 3.3 | Ravnanje z nezadovoljnimi odjemalci | 15 |
| 3.4 | Kakovost izdelkov oziroma storitev | 16 |
| 3.5 | Zadovoljstvo odjemalcev in kakovost storitev | 17 |
| 4 | Spremljanje zadovoljstva odjemalcev | 17 |
| 4.1 | Merila in metode raziskovanja zadovoljstva odjemalcev | 18 |
| 4.2 | Namišljeno nakupovanje | 20 |
| 4.2.1 | Lastnosti metode | 20 |
| 4.2.2 | Navidezni odjemalci | 21 |
| 4.2.3 | Koraki poteka raziskave | 22 |
| 5 | Raziskava s pomočjo navideznega nakupovanja v prodajalnah s čevlji | 23 |
| 5.1 | Opis problema in ciljev raziskave | 23 |
| 5.2 | Načrtovanje raziskave navideznega nakupovanja | 24 |
| 5.2.1 | Postopek raziskave | 24 |
| 5.2.2 | Metode zbiranja in ocenjevanja podatkov | 25 |
| 5.2.3 | Priprava scenarija raziskave | 26 |
| 5.3 | Rezultati raziskave navideznega nakupovanja | 26 |
| 5.3.1 | Zunanja podoba prodajaln | 31 |
| 5.3.2 | Notranja podoba prodajaln | 32 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 5.3.3 | Ocenjevanje zaposlenih v prodajalni..... | 33 |
| 5.4 | Preverjanje trditev..... | 41 |
| 5.5 | Druge ugotovitve in predlogi..... | 43 |
| 6 | Sklep..... | 44 |
| | Literatura | 47 |
| | Priloge..... | 49 |

SLIKE

| | |
|--|----|
| Slika 5.1 Število doseženih točk po regijah..... | 28 |
| Slika 5.2 Skupno število točk po posameznih prodajalnah | 29 |
| Slika 5.3 Odstotek doseženih točk pri ocenjevanju zunanje in notranje podobe prodajalne ter zaposlenih | 30 |
| Slika 5.4 Dosežene točke pri ocenjevanju zunanje podobe prodajaln po regijah..... | 31 |
| Slika 5.5 Dosežene točke pri ocenjevanju notranje podobe prodajaln po regijah..... | 33 |
| Slika 5.6 Dosežene točke pri ocenjevanju zaposlenih po regijah..... | 34 |
| Slika 5.7 Skupna ocena za zaposlene na Gorenjskem po posameznih prodajalnah | 35 |
| Slika 5.8 Rezultati ocenjevanja zaposlenih v Notranjski regiji po posameznih prodajalnah | 37 |
| Slika 5.9 Skupna ocena za zaposlene v primorskih prodajalnah..... | 38 |
| Slika 5.10 Skupna ocena za zaposlene v prodajalnah v Ljubljani..... | 39 |

TABELE

| | |
|---|----|
| Tabela 5.1 Doseženo število točk po prodajalnah | 27 |
|---|----|

1 UVOD

Živimo v času hitrih in pomembnih sprememb v našem okolju. Konkurenca med podjetji postaja vse ostrejša, zapaziti pa je mogoče tudi spremembe v premoženjski strukturi odjemalcev, v njihovih preferencah in življenjskem slogu. Odjemalci postajajo vse bolj zahtevni in želijo za svoj denar dobiti vsaj toliko, kot pričakujejo.

Prodajalne morajo biti zato usmerjene k odjemalcem in se jim prilagajati, pri posredovanju izdelkov in storitev pa morajo biti uspešnejše in učinkovitejše od konkurentov. Spoznati morajo odjemalčeve nakupne navade, želje, potrebe in pričakovanja ter šele zatem oblikovati svojo ponudbo. Tako lažje izpolnijo odjemalčeva pričakovanja in s tem dosežejo njihovo zadovoljstvo. Še boljše pa je, da pričakovanja presežejo, saj odjemalce s tem razveselijo in navdušijo.

Merjenje zadovoljstva odjemalcev je področje, ki je v zadnjih letih vedno bolj aktualno. Stopnja konkurenčnosti med podjetji je namreč vedno večja, razlike v kakovosti proizvodov in storitev so vedno manjše, odjemalci pa so vedno bolj zahtevni. Zato je zadovoljen odjemalec vedno bolj pomemben dejavnik uspešnosti organizacije.

Cilj vsakega podjetja je doseči zadovoljstvo odjemalcev, kajti zadovoljni odjemalci so pravo bogastvo podjetja. Zadovoljni odjemalci namreč kupujejo več, so manj občutljivi na cene in prej postanejo zvesti prodajalni. Prav tako so najboljša promocija za podjetje in tako predstavljajo podjetju pomembno konkurenčno prednost, ki pa jo mora tudi znati izkoristiti. Po drugi strani pa nezadovoljni odjemalci predstavljajo potencialno nevarnost, saj svoje negativne izkušnje posredujejo naprej.

Namen mojega diplomskega dela je prikazati, kako odjemalci ocenjujejo delo kontaktnih oseb, samo prodajo in prostore, v katerih se le-ta vrši ter na osnovi le-teh ugotovitev predlagati izboljšave.

Osnovni cilj diplomskega dela je ugotoviti zadovoljstvo odjemalcev s prodajalnami s čevlji. Poleg osnovnega cilja bi želela predstaviti trgovska podjetja na drobno in sestavo trgovine kot storitveno organizacijo, opisati sestavine sistema izvajanja storitev, poiskati razlage pojmov o zadovoljstvu in nezadovoljstvu odjemalcev, zvestobo odjemalcev ter kakovosti storitev, ugotoviti koristi za storitveno podjetje, ki jih prinaša zadovoljstvo odjemalcev, predstaviti merila in metode za merjenje zadovoljstva odjemalcev ter izvesti terensko raziskavo, kar bo informacijska podlaga za sprejemanje ukrepov in izboljšav.

V diplomski nalogi bom najprej opisala storitve in trgovino kot storitveno dejavnost, kajti trgovina ima dve bistveni nalogi – ena je zadovoljevanje potreb in želja odjemalcev, druga pa zagotavljanje tržnih poti za proizvajalce. Ti funkciji sta med seboj povezani in soodvisni. Izdelki, ki jih naredijo proizvajalci, nimajo tržne vrednosti, dokler niso na voljo odjemalcem in jih ti niso pripravljene kupiti in porabiti. Trgovina na drobno je nekakšna zadnja faza proizvodnje, ki mora stalno ugotavljati potrebe na

svojih prodajnih območjih in s trženjskimi aktivnostmi zagotavljati nemoteno posredovanje izdelkov od kraja proizvodnje do kraja porabe (Potočnik 2001, 5). Opisane bodo značilnosti storitev in sestavine sistema izvajanja oziroma ponujanja storitev. Tu se bomo srečali z nekaterimi ključnimi besedami, kot so kontaktno osebje, odjemalec, ravni storitev.

V tretjem poglavju bo poudarek na merjenju in ugotavljanju zadovoljstva odjemalcev. Zadovoljstvo odjemalcev je eno najpomembnejših meril uspešnosti vsake organizacije. Zadovoljstvo je stopnja človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka (ali rezultatom) in osebnimi pričakovanji (Kotler 1996, 40). Opisane bodo razlike med zadovoljstvom, pričakovanji, kakovostjo storitev, kaj je zvestoba. Opisati sem skušala, kako se ravna z odjemalci, ki so z določeno storitvijo ali izdelkom nezadovoljni, da ponovno dobijo zaupanje v organizacijo.

Ugotavljanje in merjenje stopnje zadovoljstva odjemalcev, opisano v četrtem poglavju, je pomemben način nadzora vseh sestavin izvajanja storitev in neprecenljiv vir informacij za sprejemanje ukrepov na področju izboljšanja kakovosti storitev ter primerjanje lastne organizacije s konkurenco (Vrčon Tratar 2004, 9). V tem poglavju bodo opisane raziskovalne metode, s katerimi lahko spremljamo zadovoljstvo odjemalcev.

Temu bo sledil empirični del, kjer bom prikazala rezultate pridobljene z metodo »Namišljenega odjemalca«. Navidezno nakupovanje je zelo uporabna tehnika zbiranja podatkov v vsaki situaciji, kjer pride do stikov med osebjem podjetja in njihovimi odjemalci.

Na podlagi medsebojne primerjave slovenskih prodajalnic s čevlji bom preverila, ali le-te poslujejo enako, oziroma ali prihaja do razlik med njimi v izvajanju storitev. Rezultate raziskave s pomočjo tehnike navideznega nakupovanja bom predstavila in uporabila v podjetju, ki je lastnik prodajalnic, za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja.

Pri sami raziskavi predvidevam, da bom omejena tako s časom kot s finančnimi sredstvi, zato ne bom ocenjevala vseh petdesetih prodajalnic po Sloveniji, ampak le petnajst po različnih regijah. Omejila se bom na ocenjevanje samo prodajalnic s čevlji enega slovenskega prodajalca.

Zadnji del bo predstavljal sklep, v katerem bom povzela glavne misli in ugotovitve celotnega diplomskega dela.

2 TRGOVINA KOT STORITVENA DEJAVNOST

Trgovsko podjetje je organizacija, ki se ukvarja z menjavo blaga. Njena glavna dejavnost je posredovanje izdelkov med proizvajalci in porabniki. Posredovanje izdelkov praviloma poteka v dveh stopnjah, zato delimo trgovsko dejavnost na dva

velika dela: trgovino na debelo in trgovino na drobno (Potočnik 1998, 27). Nekatera trgovska podjetja se ukvarjajo le z eno izmed dejavnosti, grosistično ali detajlistično, nekatera pa delujejo hkrati na obeh nivojih.

Obstoj trgovskih podjetij temelji predvsem na menjavi vrednosti, to je menjavi proizvodov na trgu med različnimi kupci. Van Weele opredeljuje trgovsko funkcijo kot »obvladovanje časa, prostora, količine, ponudbe in znanja« (Žlajpah 1999, 3).

V trgovskih podjetjih ni proizvodnje, zaradi česar je njihova dodana vrednost veliko nižja kot v proizvodnih podjetjih. Vendar pa obstajajo številne tržne dejavnosti, ki vrednotijo njen pomen (Žlajpah 1999, 3):

- prodaja in oglaševanje,
- nabava in oblikovanje prodajnega asortimenta,
- prepakiranje,
- skladiščenje,
- prevoz,
- prevzem tveganja,
- tržne informacije,
- vodenje in trženje storitve.

2.1 Vsebinske značilnosti storitev

Osnovna značilnost storitev je aktivnost oziroma proces, ostale značilnosti storitev so nesnovnost, hkratnost proizvodnje in uporabe, neločljivost od osebe proizvajalca, heterogenost in neobstočnost (Snoj 1998, 32).

Sama storitev je sestavljena iz (Snoj 1998, 36):

- temeljne storitve,
- pomožnih ali dodatnih storitev, ki prispevajo k večji kakovosti osnovne storitve in ki so sestavljeni iz tistih, ki so nujne za izvedbo osnovne storitve in tistih, ki povečujejo atraktivnost osnovne storitve.

Temeljne in pomožne storitve so med seboj vzročno-posledično povezane in sestavljajo tako imenovano razširjeno storitev.

2.1.1 Splošne ali generične značilnosti storitev

Splošne značilnosti storitev so lastne vsem storitvam. To so (Snoj 1998, 36):

- procesnost, ker storitve nastajajo v procesu izvajanja po posameznih fazah. Faze so enkratne in si sledijo v določenem zaporedju, v primeru trgovine je to proces nakupa in prodaje;
- nesnovnost, ki je povezana s pojmom neotipljivosti storitev z vidika osnovnih človekovih čutil, oziroma so razumsko neotipljive, kar pomeni, da storitev ni

možno enostavno opredeliti, formulirati, razumeti. To z drugimi besedami pomeni, da jih ne moremo zaznati z nobenim izmed osnovnih čutil. Pred njihovo izvedbo jih torej ne moremo niti videti niti okusiti, niti slišati niti ovohati, tudi ne otipati (strežba kontaktnega osebja);

- neobstočnost ali minljivost, kar pomeni, da storitve ne moremo izvesti in uskladiščiti vnaprej. Storitve ni mogoče ločiti od izvajalcev. Po nakupu storitve ne moremo postati njen lastnik v fizičnem smislu, ampak le lastnik njihovih izidov storitev (nakup čevljev).

2.1.2 Izvedene značilnosti storitev

Izvedene značilnosti storitev so iz generičnih izhajajoči problemi in se ne pojavljajo pri vseh vrstah storitev. Med izvedene značilnosti spadajo (Snoj 1998, 37):

- nezmožnost transporta večine storitev pomeni, da večine storitev ni mogoče izvesti na enem mestu in jih nato prenesti drugam. Zato je odločilnega pomena lokacija ponudbe oziroma izvajanje storitve. V današnjem času, ko tehnika napreduje, je mogoče določene storitve prenesti iz kraja izvajanja v kraj uporabe storitve, npr. kataloška prodaja, televizijska prodaja, prodaja preko posrednikov, opravljanje storitev preko interneta itd.;
- neločljivost od izvajalca. V primeru čevljev je čevelj, če ga odjemalec kupi za uporabo, fizični izdelek. Čevelj, ki si ga odjemalec sposodi npr. k slavnostni obleki, je sredstvo, ki izvaja storitev oziroma del storitve same in ostane še nadalje v lasti ponudnika oziroma izvajalca storitve.
- sočasnost izvajanja in uporabe - zaradi splošnih značilnosti večine storitev lahko uporabnik storitve uporabi storitev le v času njenega izvajanja, zato številne storitve zahtevajo hkratno prisotnost izvajalca in uporabnika storitve na istem kraju (masaža).
- sodelovanje uporabnikov v izvedbi storitev, pri katerih izvajanje zahteva njihovo prisotnost, imajo dvojno vlogo, in sicer nastopajo kot uporabniki in so del sistema izvajanja storitev.

2.2 Posebnosti storitev v trgovini na drobno

Trgovina na drobno izvaja zadnjo fazo menjalnega procesa in tako vzpostavlja posredni stik med proizvajalci in končnimi porabniki. Njena naloga je, da zagotovi ustrezeni obseg in strukturo ponudbe na dostopnih lokacijah, pravočasno in po cenah, ki so usklajene z dejansko vrednostjo proizvodov in storitev (Potočnik 1998, 37).

Trgovina na drobno je eden temeljnih gospodarskih dejavnosti vsakega razvitega gospodarstva, vendar ni njegov pomen samo ekonomski, temveč širši družbeni, politični in kulturni (Potočnik 1998, 37).

Vloga trgovine na drobno se kaže v izpolnjevanju naslednjih funkcij (Žlajpah 1998, 3):

- oblikovanje ponudbe za posamezne skupine odjemalcev,
- prilagajanje ponudbe sedanjim zahtevam odjemalcev,
- informiranje odjemalcev,
- zadovoljevanje potreb odjemalcev.

Trgovina na drobno ima pomembno vlogo tudi neposredno za proizvajalce, saj je prav ona indikator za spremembe v končnem povpraševanju oz. končni porabi. Pri neposrednem stiku s končnim odjemalcem se zbirajo informacije o njihovih zahtevah in potrebah, njihovem nezadovoljstvu z blagom, reklamacijah, vračilu slabih proizvodov itd. Zato so trgovska podjetja na drobno za proizvajalca pomemben vir informacij. Poleg tega trgovci z razporeditvijo proizvodov po policah, organiziranjem cenovnih akcij in degustacijami pomembno vplivajo na prodajo in poznavanje proizvodov, zato so dobri poslovni odnosi z njimi še kako pomembni.

Trgovska podjetja na drobno se v zadnjem času veliko posvečajo storitvam odjemalcu in nudijo nekatere brezplačne storitve ter tako pospešujejo prodajo, obenem pa širijo svoje tržnogravitacijsko območje, na katerem si utrjujejo položaj. Za odjemalce so namreč nekatere prodajne storitve pogoj, da sploh kupijo izdelek, kot npr. montiranje, garantiranje, vzdrževanje, servisiranje. Odjemalci bodo čedalje bolj zahtevali različne storitve zaradi prihranka časa, kar je povezano z rastjo kupne moči in načinom življenja (Potočnik 1998, 108). Sveženj storitev, ki ga vključuje v prodajni proces trgovsko podjetje, postaja čedalje bolj odločilen za pridobivanje kupcev (Potočnik 1998, 108).

Na podlagi vsega tega lahko rečemo, da je zelo pomembno, da trgovsko podjetje sledi potrebam in željam kupcev in tako oblikuje ustrezno ponudbo proizvodov in spremljajočih storitev. Le na tak način bo uspelo pri kupcih ustvariti zadovoljstvo.

2.3 Posebnosti pri prodaji obutve

Prodaja obutve je specifična prodaja, ki se razlikuje od drugih načinov prodaje in je odvisna od mnogih dejavnikov. Naštela bom vsaj nekaj najpomembnejših:

- MODA – moda se stalno spreminja in s tem, ko zamenjamo obleko, moramo zamenjati tudi obutev.

- KLIMATSKE RAZMERE – če živimo v predelih, kjer je temperaturna razlika med poletjem in zimo velika, bomo potrebovali več različnih tipov obutve (poleti - sandale, pozimi – tople čevlje, škornje).
- PRILOŽNOSTI – za vsako priložnost potrebujemo primerno obutev (planinska obutev, plesna obutev).
- KUPNA MOČ PREBIVALSTVA – če imajo ljudje več denarja, ga lahko več namenijo tudi za obutev in obleko in si tako privoščijo več parov različne obutve.

Obutev ima v današnji družbi običajno dvojen pomen: lastnika varuje pred poškodbami in mrazom ter okolici pripoveduje o njem samem. Zato to ni le navaden predmet porabe, temveč nekaj, kar zasluži našo pozornost, saj je del nas samih.

Obutev tudi ne bo nikoli povsem potrošno blago, ki ga nabavimo in zavržemo, če nam ni všeč. Preveč intimno je vezana na posameznika, na njegovo osebnost, ki jo imajo drugi o njem, in ne nazadnje na zdravje in počutje. Vsak par obutve je zato za vsakega lastnika nekaj posebnega, kar služi določenemu namenu v določenem času. Opaža se nenavaden pojav, in sicer bolj kot je proizvodnja obutve množična, bolj postaja vsak par posebnost, nekaj osebnega, kar se veže na značilnosti lastnika v določenem okolju.

2.4 Sestavine sistema izvajanja storitev

Sistem izvajanja oziroma ponujanja storitev je v okviru storitvene organizacije sestavljen iz več delov. Le-ti sodelujejo v managementu storitev in so sestavine storitev (Snoj 1998, 59):

1. sestavine, ki so deli sistema ponujanja oziroma izvajanja storitev:
 - fizična podpora storitvam,
 - kontaktno osebje in
 - notranja organiziranost;
2. odjemalci storitev,
3. ravni storitev.

2.4.1 Sistem ponujanja oziroma izvajanja storitev

1. *Fizična podpora storitvam* je osnovna sestavina, ki je nujna za izvedbo oziroma pridobivanje storitev in obsega (Snoj 1998, 60):
 - sredstva, ki jih storitvena organizacija uporablja pri izvajanju storitev in
 - fizično okolje, v katerem se storitve dogajajo.

Med sredstva za izvajanje storitev sodijo vse stvari, orodja, stroji, ki so na voljo kontaktnemu osebu in odjemalcem in omogočajo izvedbo storitev. V mojem primeru so ta sredstva razstavne police, prodajni pult, omare, blagajna in vsa druga oprema v sami prodajalni z obutvijo.

Fizično okolje storitev predstavlja lokacija storitev, zgradbe, oprema, sredstva in ureditev prostora ter okolja, v katerem storitve izvajajo.

Oblikovanje in ureditev prodajalne vplivata na njeno prepoznavnost, pogosto pa sta namenjena usmerjanju gibanja odjemalcev v prodajalni. Trgovska podjetja imajo na voljo veliko možnosti za razporeditev opreme v prodajalnah, odvisno od tržnega pozicioniranja, vrste blaga, velikosti prodajalne, stroškov in sistema varovanja.

Tako sredstva za izvajanje storitev kot fizično okolje storitev sta za odjemalca zelo pomembni sestavini, kajti mnogokrat je prvi vtis, ki si ga odjemalec naredi, odločujoč. Zato si storitvene organizacije prizadevajo narediti prostor, v katerem poteka storitvena dejavnost, prijeten. Trgovska podjetja bi morala težiti k zavestnemu oblikovanju prodajnih prostorov, kar naj bi pri odjemalcih vzbudilo pozitivni vtis. Vzdušje prodajnega prostora naj ustvari čustvene odzive, ki povečujejo verjetnost, da bo obiskovalec nekaj kupil. Vzdušje določenega okolja zaznamo s čutili, ki omogočajo ugodna ali neugoden odziv. Vzdušje v prodajalni ustvarjajo (Potočnik 2001, 298):

- vidnost: barva, svetloba, velikost, oblika;
- slišnost: zvok, višina tona;
- vonjave: prijeten vonj, svežina;
- otipljivost: mehkoba, gladkost.

Dognano je, da so tople barve primerne za izložbe, za vhode in prodajne akcije, za nenačrtovane, impulzne kupce. Kjer je za odločitev o nakupu potrebno več časa, bi tople barve na kupce vplivale negativno, saj bi hitreje končali svoje nakupovanje; hladne barve so v tem primeru primernejše (Potočnik 2001, 298).

Različne barvne kombinacije lahko uporabimo za poudarjanje posebnosti oddelkov v prodajalni, vendar barvna sprememba med oddelki, kot kažejo izkušnje, ne bi smela biti preveč nenadna, saj bi jo odjemalec občutil neprijetno in bi se mu zdelo, kot da ga skozi prodajalno potiskajo. Svetle barve so priporočljive za ustvarjanje vznemirljivega razpoloženja, medtem ko so nevtralne barve bolj primerne na oddelku z ženskimi oblačili, s čimer se izognemo neujemanju z barvami oblačil (Potočnik 2001, 298).

Tudi uporaba raznobarvne osvetljave je za odjemalce privlačna, vendar moramo biti pri izbiri le-te pazljivi zaradi vpliva svetlobe na kupljeno in razstavljeno blago. Tehnologija razsvetljave se čedalje bolj prilagaja zahtevam po realnejšem barvnem prikazovanju in poudarjanju dejanske barve določenega izdelka (Potočnik 2001, 298).

Raziskave so pokazale, da glasba vpliva na nakupno vedenje odjemalcev v prodajalnah. V Sloveniji je bilo narejenih nekaj raziskav s tega področja. Poglejmo si nekaj ugotovitev (Senegačnik 2003, 92-95):

- neopazna počasna glasba, predvajana na nizki jakosti v prodajalnah z živili podaljša čas zadrževanja odjemalcev v prodajalni;
- večje kot je odjemalčevo zadovoljstvo z glasbo v prodajalni, bolj pozitivno je njegovo vrednotenje izdelka;
- glasba, ki povzroči pozitivno ali negativno razpoloženje, ima največji vpliv na vedenje odjemalca. Najbolj pozitiven učinek naj bi imela glasba z zmernim tempom, medtem ko glasba s počasnim in hitrim tempom na razpoloženje vpliva manj pozitivno;
- prijetna glasba podaljša čas nakupovanja in časovno zaznavo, povzroča manj negativno čustveno odzivanje odjemalcev na čakanje in bolj pozitivno oceno storitve, poleg tega pa v odjemalcu vzbudi tudi večjo željo, da stopi v stik s prodajnim osebjem;
- v prodajalnah z načrtno izbrano glasbo je primernejši tudi tempo predvajane glasbe, odjemalci se v teh prodajalnah v povprečju zadržijo dlje in za nakup porabijo več denarja kot v prodajalnah z naključno glasbo.

Na zadrževanje odjemalcev v prodajalni vpliva tudi vonj oziroma aroma prostora. V Nemčiji je neka raziskovalna skupina analizirala vplive arom na nakupno vedenje odjemalcev. Testiranje so opravili v športni trgovini in ugotovili, da so se v času, ko so trgovino aromatizirali s prijetnim vonjem, odjemalci zadrževali v njej dalj časa, povečala se je tudi prodaja. (Mandl 2003, 85-89).

2. *Kontaktno osebje* so posamezniki v okviru storitvene organizacije, ki so pri ponujanju oziroma izvajanju storitev v neposrednem stiku z odjemalci, v tem primeru so to prodajalci obutve. Strokovnost in sposobnost kontaktnega osebja prilagajati se pričakovanjem odjemalcev, sta izjemno pomembni značilnosti, ki ju odjemalci želijo v zvezi s storitvami. Strokovnost kontaktnih oseb določa moč njihovega vpliva na izid storitve. Znanje ni samo funkcija formalne izobrazbe, ampak izkušenj, vpogleda, kreativnosti, veščine, predvsem pa veselje do dela in predanost organizaciji (Snoj 1998, 60).

Snoj meni, da je prilagajanje pričakovanjem odjemalcev vezano na mnoge težko izmerljive lastnosti kontaktnih oseb, kot so prijaznost, ustrežljivost, odprtost, zavzetost, toplina v stiku. Z vidika prilagojenosti pričakovanjem odjemalcev so pomembne tudi demografske in druge vizualne značilnosti kontaktnih oseb, kot so spol, videz, starost ipd. (1998, 60).

Med pozitivnimi lastnostmi, ki si jih prodajalec lahko načrtno pridobi in ki močno vplivajo na njegov uspeh, je gotovost nastopanja do odjemalcev. Poleg urejene zunanosti prispeva k prodajalčevi gotovosti predvsem strokovna podkovanost s področja psihologije prodaje in poznavanje obutve, načina, kako se le-ta izdeluje, njen pomen za ljudi z zdravimi in bolnimi nogami itd. To gotovost si dober prodajalec

načrtno pridobiva in se sčasoma tako usposobi, da se mu pravilen odnos do odjemalca, ki pride v trgovino, s tem pa potrebna gotovost nastopanja, kar sama porodi (Jevšenak 1996, 10).

Trgovske organizacije morajo stalno skrbeti za usposabljanje kontaktnih oseb. Priporočljivo je, da trgovsko podjetje loči začetno strokovno usposabljanje na novo zaposlenih od dopolnilnega strokovnega usposabljanja že zaposlenih prodajalcev.

Za novo zaposlene je izredno pomembno, da se podrobno seznanijo z vsemi značilnostmi izdelkov, ki jih bodo prodajali, ter značilnostmi trga, na katerem podjetje posluje. Prav tako se morajo usposobiti za uporabo pravih prodajnih postopkov, ki ustrezajo prodaji tovrstnih izdelkov. Strokovno usposabljanje na novo zaposlenih prodajalcev je namenjeno predvsem temu, da že na začetku spodbudi njihovo pripadnost podjetju in ustvari motiviranost za korektno ter uspešno sodelovanje s kupci.

Že zaposlene prodajalce mora trgovsko podjetje dopolnilno strokovno usposablјati, najpogosteje zaradi sprememb prodajnega programa in zaradi tržnih sprememb, kot so: povečana konkurenca, spremenjene prodajne metode, nove oblike poslovanja (sprememba računalniškega programa itd.). Strokovno usposabljanje praviloma obsega nova znanja o trgu, izdelkih, kupcih, konkurentih, načinih prodaje, poslovnem komuniciranju, prodajnih postopkih, psihologiji prodaje itd. S tem je povezano tudi motiviranje prodajalcev za poglobljeno spoznavanje prodajnega procesa, tako da svoje celotno delovanje usmerjajo v zadovoljitev potreb odjemalcev.

3. Delovanje fizične podpore in kontaktnega osebja ter v manjši meri odjemalcev pogojuje *sistem notranje organiziranosti*. Le-ta opredeljuje osnovne poslovne funkcije sistema, opredeljuje cilje in pravila delovanja ter nadzira strukturo in potek dogajanj v zvezi z izvajanjem storitev. Sistem notranje organiziranosti zajema (Mudie, Cottam v Vrčon Tratar 2004, 40):

- tehnologijo (razmerje med uporabo tehnologije in človekove delovne sile);
- zaposlene (število, razmerje med potrebnim kontaktnim osebjem in zaposlenimi v podpornem sistemu, število zaposlenih potrebnih za nadzor kontaktnega osebja, potrebna znanja, veščine, katere sposobnosti morajo imeti zaposleni in kako jih bodo pridobili);
- organizacijsko strukturo (število hierarhičnih nivojev, organiziranje finančne, operacijske, trženjske in kadrovske funkcije za podporo);
- informacije (pretok informacij, hranjenje in dostop do informacij);
- upravljanje ponudbe in povpraševanja (predvideti ukrepe za možna nihanja in ravni povpraševanja);
- procese in postopke (kompleksnost in divergentnost storitev);
- nadzor (sistem in tehnika nadzora, npr. uporaba teorije čakalnih vrst, analiza kritičnih poti, metode napovedovanja, procesni diagrami itd.).

2.4.2 Odjemalci storitve

Odjemalec oziroma odjemalci so lahko naročniki oziroma kupci in ali uporabniki storitev. So nuja, pomembna in z vidika storitvene organizacije najmanj nadzorljiva sestavina storitev. So sestavina storitev, s katero je treba pri oblikovanju storitev začeti, saj je zadovoljevanje določenega skupka njihovih potreb osnovni razlog trženja storitev.

Različne odjemalčeve osebne značilnosti, želje, pričakovanja, navade, vrednote, potrebe, življenjski slog opredeljujejo značilnosti vseh ostalih sestavin storitev. Zato morajo storitvena podjetja za ustrezno oblikovanje storitev raziskati motivacije in osebnostne značilnosti porabnikov storitev, zlasti pa (Snoj 1998, 61):

- kdo so dejanski in možni odjemalci,
- kakšne so njihove demografske, psihografske in vedenjske značilnosti,
- katere storitve uporabljajo oziroma bi uporabljali za zadovoljevanje svojih potreb,
- kako ocenjujejo konkurenčne storitve,
- kakšne naj bi bile značilnosti sestavin storitve,
- kakšna je njihova pogajalska (tržna) moč.

Značilnosti sodobnega odjemalca

Danes potrošnja ni zgolj sredstvo za zadovoljitev potreb, ampak prodira tudi v naše družbene odnose, zaznavanje in predstave. Zelo pogosto se dogaja, da odjemalci ob nakupovanju zadovoljujejo tudi željo po stiku z ljudmi, druženju in zabavi. V množici ali kot posameznik, odjemalec ni več človek, ki samo hrepeni, kupuje in troši izdelke. Namesto tega se srečujemo s posameznikom, ki izbira, kupi ali noče kupiti; ki potrebuje ali si želi; ki mu je všeč ali mu je vseeno. Potrošništvo zato različnim ljudem pomeni različne stvari, pogosto pa se nanaša na življenjski slog, ki je pretirano obremenjen s potrošnjo.

Odjemalci živijo v informacijskem in blagovnem preobilju. Na podlagi informiranosti in široke izbire se bodo odločili za tisti izdelek oziroma storitev, ki bo kar najbolj zadovoljil njihove potrebe in izpolnil individualna pričakovanja. Izdelek oziroma storitev bodo zato izbrali na osnovi lastne percepcije vrednosti, ki jo le-ta ima zanje. Želje odjemalcev se ne oblikujejo na podlagi uporabnosti predmetov ponudbe, ampak na podlagi idej, projekcij, nekakšnega sanjarjenja o tem, kaj vse nam bo ta predmet prinesel, kaj bo z njim lahko počel, katere želje bo z njim poskušal uresničiti.

Sodobni odjemalci so tudi bolj izobraženi, izkušeni in sposobni, v izobilju ponudbe pa postajajo vse bolj zahtevni.

2.4.3 Ravni storitev

Ravni storitev so paketi oziroma celote, sestavljene iz osrednje ali osnovne storitve in skupka perifernih ali pomožnih, dodatnih storitev, ki prispevajo h kakovosti osrednje storitve. Osrednja storitev je srž kakršnegakoli skupka storitev. Je tista, po kateri večina odjemalcev poimenuje nek skupek storitev (Snoj 1998, 61).

Osrednja in pomožne storitve so med seboj vzorčno-posledično povezane in delovanje vsake vpliva na kakovost delovanja drugih oziroma na kakovost celotne storitve.

V primeru »storitev trgovine« je osrednja storitev »ponudba blaga – čevljev« in to je osnovni razlog za delovanje trgovine na tržišču. Odjemalcem so na voljo razstavljeni modeli obutve, fotelji, ogledala ipd. K tej osnovni storitvi so dodane še pomožne storitve: svetovanje in pomoč pri izbiri, ponudba pasov, torbic, sredstev za čiščenje obutve itd.

Pomožne oziroma dodatne storitve se običajno delijo na dve vrsti, in sicer (Snoj 1998, 61):

- tiste, ki so nujne za izvedbo osnove storitve - olajševalne oziroma primarne dodatne storitve, na primer svetovanje in pomoč pri izbiri čevljev;
- tiste, ki jih izvajajo zato, da povečajo atraktivnost, kakovost in vrednost osnovne storitve in da jo razlikujejo od ostalih – podporne oziroma dodatne storitve, na primer enaka barva torbice kot čevljev.

Odjemalci običajno ne poenostavljajo skupka storitev v osnovne in pomožne. Zanje je pomembna celota narave oziroma karakterja neke storitve.

3 ZADOVOLJSTVO ODJEMALCEV

Dandanes na hitro spreminjajočem se trgu velja, da mora vsako trženjsko naravnano podjetje znati prisluhniti željam in potrebam ciljnega trga. Na podlagi teh ugotovitev mora oblikovati svojo tržno ponudbo, ki lahko kar najbolje zadovolji potrebe in želje (potencialnih) odjemalcev ter izboljša njihov položaj do konkurence. Sodobna podjetja se vse bolj zavedajo pomena zadovoljstva odjemalcev ter vpliva le-tega na uspešno poslovanje. Prav zaradi tega namenjajo vse več pozornosti preučevanju, planiranju, izvajanju in upravljanju procesov, ki so na kakršenkoli način povezani z zadovoljstvom oziroma nezadovoljstvom njihovih odjemalcev.

3.1 Opredelitev zadovoljstva odjemalcev

Po Kotlerju je zadovoljstvo stopnja človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka (ali rezultatom) in osebnimi pričakovanji (1996, 40).

Zadovoljstvo ali nezadovoljstvo je rezultat posameznikove nakupne odločitve, ki postane del njegovih izkušenj, ki jih lahko uporabi pri naslednjem nakupu. Proces zadovoljevanja potreb se nikoli ne konča in večina posameznikov je v stanju neravnotežja. Večina ljudi je v določenem trenutku s čim nezadovoljna in si želi to stanje spremeniti v stanje zadovoljstva (Lipičnik, Možina 1993, 113).

Zadovoljstvo odjemalcev z izdelkom merimo kot razliko med vrednostjo, ki jo odjemalci pričakujejo od tega izdelka, in dejansko zaznano vrednostjo izdelka ob nakupu in uporabi (Snoj 1998, 29).

3.1.1 Pričakovanja odjemalcev

Pričakovana vrednost izdelka izvira iz prepričanja odjemalcev o izdelku, ki služi kot standard oziroma referenčna točka ali kot osnova za oceno delovanja izdelka. Raven pričakovane vrednosti izdelka je odvisna od številnih dejavnikov, med njimi od dosedanjih izkušenj v zvezi z izdelkom, od izkušenj z izdelki, od informacij znancev, sorodnikov, od oglaševalskih in drugih sporočil ter od osebnosti odjemalca (Snoj 1998, 29).

Osnovno vodilo naj bi bilo, da se vedno doseže ali celo preseže pričakovanje ciljne skupine odjemalcev.

Če pričakovanja odjemalca o določenem izdelku ali storitvi niso izpolnjena, je odjemalec več ali manj nezadovoljen. Njegovo nezadovoljstvo prinaša povsem drugačne odzive in postavlja interese podjetja v nasprotje z interesi odjemalca. Nezadovoljstvo je za odjemalce neprijetno in kaže na njihove težave z določenim izdelkom ali storitvijo (Ule, Kline 1996, 248).

Pričakovanje odjemalca se razvije že v prednakupni fazi nakupnega procesa in jih odjemalec ohranja vse do ponakupne faze, ko jih ponovno aktivira med uporabo kupljenega izdelka ali storitve. V tej fazi odjemalec dejansko preizkusi izdelek ali storitev in zazna kakovost le-te. Temu sledi primerjava pričakovanj, ki jih je imel glede kupljenega izdelka ali storitve z dejanskim delovanjem le-teh. Pri tem lahko pride do potrditve ali zavrnitve pričakovanj. Glede na to je odjemalec lahko zadovoljen ali nezadovoljen, odvisno od tega ali so njegova pričakovanja izpolnjena ali ne.

Značilnosti pričakovanj so (Damjan, Možina 1998, 87):

- pričakovanja niso statična, niso trdna osnova, ampak se stalno spreminjajo;
- pričakovanja so usmerjena k realnosti in so v glavnem nekoliko višje od srednjega nivoja doseženosti;
- pričakovanja rastejo z uspehi in padajo z neuspehi;
- na pričakovanja vplivajo posamezniki in skupine, storilnost in drugo.

Pri storitvah se pričakovanja ne nanašajo na to, kaj bo ponudnik storitev ponudil odjemalcu, ampak so v ospredju želje oziroma pričakovanja odjemalca o tem, kaj bi ponudnik storitve moral nuditi in kako bi storitev morala biti opravljena (Lewis 1995, 85).

Ko govorimo o pričakovanju, ne moremo mimo, da ne bi omenili tudi območja tolerance oziroma področje strpnosti, ki predstavlja razliko med želenim in minimalnim pričakovanjem. Območja tolerance se med posamezniki razlikujejo. Ko ima odjemalec malo možnosti izbire (ni konkurence), je območje tolerance ponavadi širše. Če pa se odjemalec nahaja na visoko konkurenčnem trgu, se območje tolerance manjša, saj ima odjemalec možnost večje izbire (Snoj 1998, 83).

3.1.2 Zaznavanje odjemalcev

Zaznavanje je proces, s katerim posameznik odbira, organizira in interpretira dražljaje v razumljivo in koherentno sliko sveta (Schiffman in Kanuk v Mumel 1999, 64). Zato sta lahko dva posameznika izpostavljena popolnoma enakemu dražljaju pod enakimi pogoji, vendar je način, kako ga bosta obirala, organizirala in interpretirala, odvisen od njunih individualnih potreb, vrednost, pričakovanj itd.

Zaznana vrednost je odvisna od številnih dejavnikov, med njimi v prvi vrsti od zaznanih značilnosti pri delovanju izdelka in zaznavnih sposobnosti odjemalca. Seveda je zaznana vrednost izdelka subjektivni koncept, ki ga ni mogoče izmeriti z enovitimi in popolnoma objektivnimi merili (Snoj 1998, 29).

3.2 Zvestoba in zadovoljstvo odjemalcev

V preteklosti so imela podjetja svoje odjemalce za nekaj samo po sebi umevnega. Odjemalci niso imeli na voljo veliko drugih dobaviteljev ali pa so ti ponujali prav tako pomanjkljivo kakovost izdelkov ali storitev in strežbo. Danes so podjetja odločena, da bodo razvila tesnejše vezi in pridobila zvestobo svojih končnih odjemalcev. Za tem stoji dejstvo, da je najbolj racionalno ohranjati obstoječe odjemalce, jih narediti zveste, kot pa neprestano iskati nove, saj pridobiti novega odjemalca stane petkrat več kot pa zadržati in razveseliti starega odjemalca (Kotler 1996, 47). Obdržijo pa lahko edino zadovoljne odjemalce, zato ni presenetljivo, zakaj si vsa podjetja prizadevajo čim bolje zadostiti odjemalčevim pričakovanjem in s tem doseči njihovo zadovoljstvo.

Zvestoba je človekovo čustvo in označuje pripadnost posameznika neki ideji, človeku ali predmetu. Zvestobo blagovni znamki lahko opredelimo kot pripadnost določeni blagovni znamki in je navadno posledica zadovoljstva odjemalca oziroma sposobnost podjetja, da odkrije in zadovolji potrebe in želje svojega odjemalca.

Zvestoba blagovni znamki se razvija na podlagi vplivov, ki jih ne moremo otipati in izmeriti (Damjan, Možina 1998, 144).

Zvesti odjemalci predstavljajo pomemben kapital podjetja, ki omogoča, da podjetje na dolgi rok uspešno posluje. Zvestoba odjemalcev je pomembna predvsem zato, ker vpliva na (Žabkar 1996, 2):

- povečanje prihodkov podjetja, kar je rezultat ponavljajočih se nakupov zvestih odjemalcev,
- znižanje stroškov, kar je rezultat nižjih stroškov pridobivanja odjemalcev in večje učinkovitosti spremljevalnih storitev, ki so namenjene izkušnim odjemalcem,
- višjo stopnjo zadržanja zaposlenih.

Vsako podjetje si prizadeva, da bi imelo čim več zvestih in zadovoljnih odjemalcev. Zvestoba in zadovoljstvo se prepletata in sta neločljiva, vendar nista simetrično povezana. Zvesti odjemalci so skoraj zagotovo tudi zadovoljni, ne moremo pa trditi, če je nek odjemalec zadovoljen z izdelkom ali storitvijo, da je zvest podjetju in njegovi blagovni znamki. Tukaj lahko opredelimo zadovoljstvo kot eno od orodij, s katerim pridobimo zvestega odjemalca. Na zvestobo odjemalca poleg zadovoljstva vplivajo tudi drugi dejavniki (Oliver 1999, 34):

- zaznana večvrednost izdelka ali storitve;
- socialna opredeljenost stranke na institucionalnem nivoju;
- socialna opredeljenost stranke na osebni nivoju;
- osebna dovzetnost za spremembe.

Glede na zgoraj povedano je zadovoljstvo le eden od dejavnikov, ki pripomore k večji zvestobi odjemalca. Zato se lahko vprašamo, zakaj potem podjetje namenja zadovoljstvu odjemalcev toliko pozornosti, medtem ko drugim dejavnikom kot so socialna opredeljenost odjemalca na institucionalnem nivoju, socialna opredeljenost odjemalca na osebni nivoju, osebna dovzetnost za spremembe, pa manj pozornosti? Odgovor je zelo preprost. Poleg dejavnika večvrednosti izdelka, ki vpliva na zvestobo odjemalcev, lahko organizacija direktno vpliva samo še na zadovoljstvo. To pomeni, da če podjetje želi povečati število svojih zvestih odjemalcev, mora svojim odjemalcem ponuditi nekaj več kot njegova konkurenca (večvrednost izdelka ali storitve) in si prizadevati za čim boljše zadovoljevanje želja in potreb svojih odjemalcev.

Zadovoljen odjemalec se bo vrnil k istemu prodajalcu. Vendar zadovoljstvo ni edini dejavnik ponovnega nakupa. Predvidevamo lahko, da se bo zadovoljen odjemalec odločil za ponovni nakup, vendar tega ne moremo z gotovostjo trditi. Obstajajo primeri, ko se odjemalec kljub temu, da je bil z izdelkom ali storitvijo zadovoljen, ne odloči za ponovni nakup, na primer: izdelka ali storitve ne potrebuje več (npr. storitve ženitne

agencije); do nakupa istega ali podobnega izdelka ali storitve bo poteklo precej časa (npr. nakup pohištva) ali ko je pri organizaciji ali njegovem odjemalcu prišlo do sprememb, ki onemogočajo ponovni nakup (npr. odjemalec je zadovoljen s svojim zdravnikom, vendar zaradi selitve ga odjemalec kljub zadovoljstvu, zaradi prevelike razdalje svojega zdravnika, ne more več obiskovati).

3.3 Ravnanje z nezadovoljnimi odjemalci

Znano je, da imajo zelo velik vpliv na ugled podjetja tako zadovoljni kot tudi nezadovoljni odjemalci. Če velja, da zadovoljni odjemalci pozitivno vplivajo na ugled podjetja, potem pa nezadovoljni odjemalci njegov ugled zmanjšujejo, kar ima tudi posledice na dolgoročno poslovanje podjetja. Zato je zelo pomembno, da podjetje ugotovi vzroke nezadovoljstva pri svojih odjemalcih in jih skuša na najbolj učinkovit način odpraviti.

Najbolj učinkovit način, da podjetje ugotovi, zakaj so njegovi odjemalci nezadovoljni je, da izoblikujejo sistem sporočanja predlogov, pripomb in pritožb. Na podlagi dobljenih informacij bo podjetje lahko izboljšalo svojo ponudbo in povečalo svojo konkurenčno prednost na trgu.

Raziskave so pokazale, da večina odjemalcev, ko je nezadovoljna z določenim izdelkom ali storitvijo, ne ukrene nikakršne akcije. Zaradi tega morajo tržniki spodbujati svoje odjemalce, da jim sporočajo vzroke nezadovoljstva z njihovimi izdelki in storitvami. Nezadovoljen odjemalec se lahko odzove na naslednje načine (Ule, Kline 1996, 250):

- ne stori ničesar;
- sporoča svoje negativne izkušnje naprej;
- začne se izogibati prodajalcu in njegovim blagovnim znamkam;
- skuša dobiti nadomestilo pri prodajalcu;
- se pritoži uradu za varstvo odjemalcev ali kakšni drugi primerni agenciji.

Carr (1990, 21) je mnenja, da na to, ali se bo določen odjemalec odločil za pritožbo ali ne, vpliva več dejavnikov, in sicer:

- odjemalec meni, da ni pomemben za podjetje in da njegova pritožba ne bo nič spremenila;
- podjetje nima sistema oziroma orodja, s katerim bi nezadovoljni odjemalci sporočili svoje pripombe in predloge;
- odjemalec je mnenja, da ni njegova naloga, da pomaga podjetju odpravljati napake in da si podjetje ne zasluži, da mu posreduje svoje mnenje.

Dobro izdelan sistem sporočanja nezadovoljstva omogoča, da se nezadovoljni odjemalci osvobodijo negativnega čustvenega naboja, ki so ga dobili z izdelkom ali storitvijo podjetja in tako ne prenašajo svojih negativnih izkušenj naprej.

Pravilno ravnanje z nezadovoljnimi odjemalci ima neposreden vpliv na zadovoljstvo, zaznano vrednost izdelka ali storitve in ponovni nakup (Prashanth 2000, 15):

- če pritožba odjemalca, ki ni zadovoljen z izdelkom ali storitvijo podjetja naleti na pozitiven odziv, se zadovoljstvo in zaznana vrednost izdelka povečata;
- če podjetje odprto pozove svojega nezadovoljnega odjemalca, da pove svoje pripombe in pritožbe, je dvig zadovoljstva precej večje kot pri nezadovoljnem odjemalcu, ki ga podjetje ne spodbudi za ta korak;
- pri nezadovoljnem odjemalcu, ki ga je podjetje jasno pozvalo, naj pove svoje pripombe in pritožbe in so le-te ugodno rešene, je verjetnost, da se bo odločil za ponovni nakup, večja;
- dvig zadovoljstva in zaznane vrednosti izdelka pri odjemalcu se sorazmerno večja z intenzivnostjo pritožb.

Podjetja, ki pri svojem poslovanju izhajajo iz zadovoljstva odjemalcev, obravnavajo to področje kot sestavni del svoje poslovne strategije. Aktivnosti podjetja, ki so namenjene povečanju zadovoljstva odjemalcev, so vedno skrbno planirane in dobro izpeljane. Za tako podjetje tudi nezadovoljen odjemalec ni izgubljen odjemalec. Taka podjetja se aktivno odzivajo na pritožbe svojih odjemalcev in svojim odjemalcem dajo jasno vedeti, da cenijo njihovo sodelovanje. V takem tržnem okolju bodo nezadovoljni odjemalci začutili, da so še vedno pomembni za organizacijo in se bo njihov prag zadovoljstva s časom dvigoval.

3.4 Kakovost izdelkov oziroma storitev

Vse opredelitve kakovosti so več ali manj osredotočene na odjemalca. Vsak odjemalec ima svoje potrebe, želje in pričakovanja glede določenega izdelka ali storitve. Podjetje izroči svojim odjemalcem kakovost s svojimi izdelki in storitvami vsakič, ko izdelek ali storitev izpolni ali preseže pričakovanja odjemalca.

Kakovost je skupek lastnosti in značilnosti izdelka oziroma storitve, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene ali nakazane potrebe (Kotler 1996, 56).

Kakovost storitve je po Klausu dinamična, kompleksna sestava fizičnih, psiholoških in drugih dejavnikov, ki jih doživljajo odjemalci. Ti dejavniki se manifestirajo v njihovem obnašanju (Snoj 1998, 160).

Lahko bi rekli, da je kakovost sposobnost izdelka ali storitve, da s svojimi značilnostmi ustvari zadovoljstvo pri posamezniku. To pomeni, da je kakovost poleg potreb, želja in pričakovanj vsakega posameznika, vzrok za nastanek zadovoljstva z določenim izdelkom ali storitvijo.

Zaradi posebnih značilnosti storitev, kot so procesnost, neotipljivost, neobstočnost, sočasnost izvajanja in uporabe storitev, variabilnost in druge, je proces managementa kakovosti v storitvenih organizacijah zelo zahteven. Za visoko raven kakovosti storitev je odgovoren vsak zaposleni sodelavec, ki pa je hkrati tudi vir neizčrpnih možnosti njenega izboljševanja. Poleg tega mora biti podjetje popolnoma predano filozofiji kakovosti. To pomeni, da mora podjetje vključiti elemente kakovosti že v vizijo svojega razvoja in tudi finančno podpreti napredek kakovosti svojih storitev (Snoj , Vrčon Tratar 2002, 50).

Odjemalci pogosto ocenjujejo kakovost storitve na podlagi vtisov, ki jih pridobijo med soočenjem s storitvijo. Pojem soočenje s storitvijo uporabljamo za opisovanje vzajemnega odnosa med zaposlenimi, ki predstavljajo storitveno organizacijo, in odjemalci. Izraz soočenje pogosto nadomešča izraz trenutek resnice. Za storitveno organizacijo je trenutek resnice predvsem trenutek priložnosti, ko lahko resnično prepriča odjemalca o koristnosti svoje storitve. Zato je oblikovanje in nadziranje tega trenutka pomembna naloga vsake storitvene organizacije. Slaba stran trenutka resnice je v tem, da pri nastanku problema med samim izvajanjem storitve napake ni mogoče več popraviti.

3.5 Zadovoljstvo odjemalcev in kakovost storitev

V preteklosti so avtorji pogosto enačili koncepta zaznane kakovosti storitev in zadovoljstva z njimi. Danes pa jih vse več meni, da gre za sicer podobna in povezana koncepta, ki pa se razlikujeta glede na izkušnje s storitvijo, standarde pričakovanj, delež afektivne komponente in časovno stabilnost odnosa med odjemalcem ter ponudnikom storitve. Zaznana kakovost storitev je namreč vezana na: več izkušenj oziroma na dalj časa trajajoče izkušnje odjemalca s storitvami, na idealno oziroma želeno raven pričakovanj v zvezi s storitvijo in relativno manjši pomen čustvene komponente pri doživljanju storitev (Snoj, Savič in Rajtmajer 1999, 35).

Kakovost storitve je po Parasuramanu, Zeithamlovi in Berryju (1998, 16) globalna ocena oziroma stališče, ki zadeva superiornost določene vrste storitev v nekem obdobju uporabe teh storitev, medtem ko je zadovoljstvo koncept, ki je vezan na konkretno okoliščino v zvezi z uporabo neke storitve. Ko se pri posamezni vrsti storitev določene storitvene organizacije kaže konstantno zadovoljstvo odjemalcev v zvezi z ravniyo delovanja teh storitev, lahko govorimo o njihovi dejanski kakovosti (Snoj 1998, 158).

4 SPREMLJANJE ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV

Merjenje in raziskovanje zadovoljstva odjemalcev ni le trenutni trend v tržnem raziskovanju, temveč odraz situacije na trgu. Podjetje, ki pozna mnenja in stališča svojih

odjemalcev, lahko bolje zadovolji njihove potrebe, ob tem pa ima v čedalje bolj konkurenčnem okolju možnost za boljše poslovne odločitve. Zadovoljen odjemalec je praviloma tudi zvest odjemalec, pot k zadovoljstvu odjemalcev pa je dolgoročen in kompleksen projekt.

Podjetje mora torej najprej prepoznati odjemalčeve želje, potrebe in pričakovanja ter na podlagi teh ugotovitev oblikovati svojo ponudbo. Za uspešno ugotavljanje stanja na trgu oz. zadovoljstva svojih odjemalcev mora podjetje imeti učinkovit ter reden sistem poročanja rezultatov merjenj (Koren 1997, 19). Najboljši je tak informacijski sistem, ki omogoča pridobivanje informacij neposredno pri odjemalcu. Pomembno je namreč, kaj si mislijo in želijo odjemalci in ne, kaj si mi mislimo, da si želijo (Kavran 1999). Do teh ugotovitev lahko podjetje pride s pomočjo različnih metod, ki se uporabljajo za merjenje zadovoljstva.

4.1 Merila in metode raziskovanja zadovoljstva odjemalcev

Podatki, ki izhajajo iz raziskave o zadovoljstvu odjemalcev, dajo podjetju v večini primerov pravo sliko o tem, kako uspešno je pri zadovoljevanju želja in potreb svojih odjemalcev ter kaj je tisto, kar odjemalec še želi in pričakuje od podjetja. Vendar pa precej podjetij zaradi pomanjkanja časa, sredstev in strokovno usposobljenih ljudi raziskave o zadovoljstvu odjemalcev nadomešča kar s posameznimi merili ugotavljanja zadovoljstva. Z njimi lahko na relativno hiter in enostaven način pridobi nekaj osnovnih informacij o zadovoljstvu svojih odjemalcev. Nekatera možna merila so (Štefančič Pavlovič 2001, 43-44):

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

S temi merili si lahko podjetje ustvari prvo sliko o zadovoljstvu svojih odjemalcev. Za celovito razumevanje stanja in ugotavljanje vzrokov za zadovoljstvo ali nezadovoljstvo odjemalcev pa te informacije ne zadoščajo. V tem primeru mora podjetje, če želi dobiti kakovostne informacije, ki lahko služijo kot podlaga za poslovno odločanje, poseči po kateri izmed naslednjih metod (Kotler 1996, 41-43):

- *sistem pritožb in predlogov*: organizacija ima odprto knjigo želja in pritožb, v katero lahko odjemalci zabeležijo svoje predloge, kritike, želje itd. Nekatere

organizacije vzpostavijo brezplačne telefone, preko katerih lahko odjemalci sprašujejo, se pritožijo, povedo svoje mnenje. Tak pretok informacij prinese podjetjem možnost hitrejšega reševanja problemov in dostop do novih idej.

- *ankete o zadovoljstvu kupcev*: večina nezadovoljnih odjemalcev se nikoli ne pritoži, zato nekatera podjetja merijo stopnjo odjemalčevega zadovoljstva neposredno z občasnimi anketami. Naključno izbranim odjemalcem pošljejo vprašalne liste ali telefonirajo, da ugotovijo, kaj si mislijo o različnih vidikih delovanja podjetja. Skušajo pridobiti tudi mnenje odjemalcev o delovanju konkurence.
- *namišljeno nakupovanje*: organizacija najame ljudi, ki se pretvarjajo, da so potencialni odjemalci, ki nato poročajo o dobrih in slabih izkušnjah pri nakupovanju izdelkov. Namišljeni odjemalci lahko sprožijo konfliktne situacije, da ugotovijo, kako se kontaktno osebje znajde v taki situaciji.
- *analiza izgubljenih kupcev*: podjetje vzpostavi stik z odjemalci, ki so prenehali kupovati pri njih, da ugotovi razloge za odhod h konkurenci. Zelo pomembno je, da se pogovorimo s tistimi, ki pri nas ne kupujejo več. Spremljati bi morali tudi stopnjo osipa odjemalcev, ki v primeru naraščanja, jasno kaže, da podjetju ne uspe zadovoljiti svojih odjemalcev.
- *model SERVQUAL*: odjemalec ocenjuje pričakovanja do storitve in zaznavo storitev, s tem pa posredno njihovo kakovost, izrazi zadovoljstvo z vsako od dimenzij storitve in splošno zadovoljstvo s storitvijo, izrazi pritožbe, nakupne namene in namen priporočila storitve drugim. V izvirnem modelu se vsaka trditev ocenjuje na 7-stopenjski lestvici, vendar so različne raziskave dokazale, da se obnese tudi 5- ali 10- stopenjska. Pri tem en pol pomeni »popolnoma se strinjam«, drugi pa »sploh se ne strinjam«. Kritika modela SERVQUAL je, da ne ločuje kakovosti storitev od zadovoljstva (Kavran 1999).

Pridobivanje mnenj končnih odjemalcev storitev ali izdelkov omogoča poglobljeno spoznavanje odjemalcev, njihovih želja in pogledov na storitev ali izdelek, nevtralno ugotavljanje položaja konkurence in ustvarjanje novih idej (Kavran 2001). Podjetja pridejo do spoznanja, s čim so odjemalci zadovoljni in s čim niso. Poleg tega lahko tudi analizirajo obnašanje zaposlenih: tehniko prodaje, odnos do odjemalcev, reševanje konfliktov itd. (Pečlin 2001, 17).

Zelo pomembno je, da se v celoten proces zadovoljevanja odjemalcev vključijo zaposleni v podjetju (Pečlin 2001, 18). Bistveno je obveščanje zaposlenih o rezultatih in njihovo vključevanje v nove dejavnosti, usmerjene v dodatno izboljšanje zadovoljstva odjemalcev. S tem se pridobi in izkoristi dragoceno znanje zaposlenih, ki so v stiku z odjemalci, prav tako pa je to dodatna motivacija zaposlenih pri ustvarjanju novih razmer in uvajanju novih dejavnosti, ki vodijo do zadovoljnega odjemalca. Dejavnosti v tej

smeri tudi spodbudijo zaposlene, da začnejo o svojih odjemalcih razmišljati iz drugačnega zornega kota. Zelo koristna je tudi interna raziskava zadovoljstva zaposlenih, ki z uporabo enakega vprašalnika kot za odjemalce, sami ocenijo svoje podjetje. Namen tega je ugotoviti, ali so zaposlenim pomembne enake stvari kot njihovim odjemalcem in ali so enako zadovoljni. Ugotovimo lahko tudi, ali se zaposleni zavedajo prednosti in slabosti svojega podjetja (Kavran 2001).

Namen preučevanja oziroma raziskave o zadovoljstvu odjemalcev pa ni samo, da vodstvo podjetja ugotovi, kako zadovoljni so odjemalci njihovih proizvodov ali storitev, ampak tudi, da podjetje ugotovi, koliko so bili prejšnji ukrepi uspešni (primerjava rezultatov merjenja s prejšnjim merjenjem), odkrije prednosti in slabosti svojih izdelkov ali storitev v primerjavi z izdelki ali storitvami najboljših konkurenčnih podjetij in da usmeri pozornost na izboljšanje kakovosti svojih izdelkov in storitev (Potočnik 2000, 187-189).

4.2 Namišljeno nakupovanje

Na tistih trgih, kjer postajajo izdelki in blagovne znamke čedalje bolj izpopolnjeni in pogosto manj razločevalni, so stiki s odjemalci tisti, ki ločujejo vodilna podjetja od drugih. Trgovci, ki ponujajo podobne izdelke, se bolj kot kdajkoli prej zavedajo, da so odlični stiki z odjemalci najboljši način za povečanje prodaje. Vedo, da razen če se ne spustijo v cenovno vojno, odjemalci raje obiščejo podjetje, kjer je osebje prijazno in oboroženo z znanjem.

Dandanes je odjemalec kralj. Za podjetja z visoko stopnjo konkurence, kjer izdelek in asortiment sama po sebi ne dajeta več zagotovila za uspešno prodajo, so stiki z odjemalci pogosto ključ do uspeha ali neuspeha. Prav zato se veliko organizacij odloča za raziskave o zadovoljstvu njihovih odjemalcev. Ena takih metod je namišljeno nakupovanje, ki jo v zadnjem času uporablja vse več slovenskih podjetij.

V Sloveniji se za navidezno nakupovanje odločajo predvsem podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo avtomobilov, dostavo hitre pošte, posredovanjem finančnih storitev pa tudi trgovine ter restavracije (Brešar Iskra 2000).

4.2.1 Lastnosti metode

Navidezno, skrito ali namišljeno nakupovanje je eden izmed načinov, da si ustvarimo podobo o odjemalčevem zadovoljstvu.

Pri navideznem nakupovanju gre za natančno beleženje dogajanja v interakciji osebje – odjemalec. Navidezno nakupovanje se lahko izvaja na terenu, po telefonu ali tudi po pošti, pri čemer se uporablja tehnika opazovanja oziroma poizvedovanja. Navidezno nakupovanje je ena redkih metod, kjer ne sodelujejo vsakdanje stranke. Če

pride do interakcije, je to zgolj med navideznim kupcem in osebjem ciljnega podjetja (Brešar Iskra 2000).

Naloga navideznih kupcev je, da priskrbijo nepristranski pogled v imenu strank. Običajne stranke so manj usposobljene za to, da preskrbijo podrobno povratno informacijo o svoji izkušnji in zato je manj zanesljive kot vir ocenjevanja ključnih standardov storitve. Vlogo običajne stranke igra anonimen, izučen kupec (navidezni kupec), ki obišče ali pokliče podjetje. Navidezni kupci so običajni ljudje, ki jih izobrazijo za ocenjevanje izvedbe dela (Brešar Iskra 2000).

Bistvenega pomena pri tehniki zbiranja podatkov z navideznim nakupovanjem je, da podjetjem sredstvo za nadzorovanje izvajanja storitev s strankine perspektive. V nasprotju z običajnimi merjenimi zadovoljstvi zajamemo tu drug vidik, in sicer opišemo storitve, kot jih je deležen odjemalec, ocene zadovoljitve odjemalčevih potreb in kakovosti obvestil, ki jih je dobil (Brešar Iskra 2000).

Dobro izvedena metoda namišljenega odjemalca ima naslednje lastnosti (povzeto po Vrčon Tratar 2004, 7):

- neodvisnost – opazujejo naj nepristranske osebe,
- objektivnost – opazovani pojavi naj zahtevajo natančne, nedvoumne odgovore, tako da se izognemo nejasnostim (odgovor da oz. ne),
- konsistentnost – primerjati moramo rezultate opazovanja na več lokacijah,
- merljivost – omogoča kvantificiranje rezultatov.

4.2.2 Navidezni odjemalci

Vsakdo ne more postati navidezni odjemalec. Nujno je, da imajo dobro razvit kratkoročni spomin in niso profesionalno povezani z dejavnostjo, ki jo raziskujejo. Ocenjevalec ne sme izstopati, mora biti neviden v tem smislu, da se ga ne prepozna od običajnih strank (<http://www.gralieto.si>).

Dobri navidezni odjemalci so ljudje, ki (www.gralieto.si):

- cenijo dobre storitve,
- navidezno nakupovanje vidijo kot priložnost, da pomagajo izvajalcem storitev,
- jih veseli, da se njihovo mnenje in predlogi upoštevajo,
- jim izboljšanje kvalitete storitev pomeni (tudi) osebno zadovoljstvo.

Lastnosti dobrih navideznih odjemalcev so (<http://www.gralieto.si>):

- profesionalen pristop,
- natančnost,
- zanesljivost,
- objektivnost,
- dober spomin,

- čut za opazovanje,
- ustrezna pismenost (v poročilih ni slovničnih napak),
- sposobnost jasnega izražanja,
- sposobnost spremljanja časa (vsak trenutek je dragocen),
- dovolj prostega časa,
- sposobnost natančnega upoštevanja navodil za izvedbo navideznega nakupovanja,
- spoštovanje rokov.

4.2.3 *Koraki poteka raziskave*

1. Postavitev ciljev (povzeto po Vrčon Tratar 2004, 7-8)

Organizacija naj v izhodišču določi, kaj želi doseči in v kakšne namene bo uporabila izsledke raziskave .

2. Priprava scenarija in ocenjevalnega lista

Navidezni odjemalec se mora vesti po vnaprej pripravljenem scenariju, ki zajema natančen opis dejanj med opazovanjem (kako) in navedbo objektov opazovanja (kaj).

Scenarij mora biti:

- realen – odseva naj nakup ali poizvedovanje resničnih odjemalcev;
- kompleksen – omogoča naj objektivno določanje ocen po predpisanem ocenjevalnem listu;
- nevtralen – ne sme vzbujati sumov osebja.

Ocenjevalni list je sestavni del scenarija, vendar ga namišljeni odjemalec izpolni po opravljeni interakciji s kontaktnim osebjem. Ocenjevalni list mora biti:

- strukturiran,
- vsebovati čim več objektivnih oz. merljivih elementov (da / ne odgovor ali merske enote),
- temeljit – vsebovati vse pomembne dejavnike zadovoljstva ali standarde kakovosti, ki jih organizacija preverja,
- enostaven za razumevanje in izpolnjevanje.

3. Izbor navideznega odjemalca

Organizacija mora izbrati ustreznega (običajno zunanjega) sodelavca, ki ustreza profilu odjemalca in ga ustrezno usposobiti.

4. Ocenjevanje

Mora biti izvedeno nepristransko in objektivno. Po kodeksu ESOMAR (European Society for Opinion and Marketing Research) morajo biti zaposleni obveščeni o predvideni raziskavi, ne vedo pa za čas in osebo, ki bo raziskavo izvedla. Večjo

objektivnost rezultatov dosežemo, da ocenjevanje ponovimo v ustreznih časovnih razmakih.

5. Analiza

Rezultate primerjamo z vnaprej določenimi cilji oz. standardi kakovosti storitev. Ugotavljamo, kje prihaja do razhajanj in poiščemo vzroke le-teh. Rezultate primerjamo s prejšnjimi analizami enakih raziskav pa tudi z drugimi analizami o kakovosti dela kontaktnega osebja in zadovoljstva odjemalcev. Z rezultati morajo biti seznanjeni tudi zaposleni, ki so bili predmet opazovanja (javno ali osebno).

6. Izvedba ustreznih akcijskih ukrepov

Na področjih, kjer so se pokazale pomanjkljivosti, je potrebno izdelati načrt za postopno uvajanje ukrepov za odpravo teh pomanjkljivosti in preprečitev, da bi se le-te ponovljale. Na področju zaposlenih se ti ukrepi nanašajo na izobraževanje, usposabljanje, motiviranje, nagrajevanje, ne pa na kaznovanje, grajanje ipd.

5 RAZISKAVA S POMOČJO NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA V PRODAJALNAH S ČEVLJI

5.1 Opis problema in ciljev raziskave

Živimo v času, ko med trgovci vlada zelo močna konkurenca in je na trgu prisotno že izredno veliko število prodajaln. Tudi odjemalci postajajo vedno bolj zahtevni in imajo ves čas na voljo dovolj informacij o vseh trgovcih in njihovi ponudbi. Vprašanje, ki se pri tem poraja, je, katero prodajalno bo izbral odjemalec v celi množici najrazličnejših prodajaln, ki jih ima na izbiro. Kje bo odjemalec opravil svoj nakup, je odvisno predvsem od njegovega zadovoljstva in občutka pripadnosti določeni prodajalni. Ker odjemalcu niso pomembni samo izdelki in želi za svoj nakup dobiti nekaj več, je oblikovanje pripadnosti odvisno predvsem od zaznane vrednosti same prodajalne, kakovosti storitve, podobe prodajalne in nasploh koristi, ki jih bo imel z izbiro določene prodajalne, kar bo tudi oblikovalo njegovo zadovoljstvo.

Vsi trgovci se trudijo prilagajati tem spremembam na trgu, saj želijo k sebi privabiti čim več odjemalcev. To pa je pripeljalo do tega, da se njihove ponudbe in kakovosti storitev pogosto med seboj niti ne da razlikovati in morajo poiskati kakšen drug način za diferenciacijo. Seveda pa ni dovolj, da trgovci odjemalce samo pritegnejo, pač pa je pomembno tudi to, da jih znajo obdržati, saj jim le-ti predstavljajo zagotovilo za kontinuirano prodajo.

Osnovni cilj moje raziskave je ugotoviti zadovoljstvo odjemalcev pri obisku prodajaln s čevlji. Preveriti želim, ali poslujejo prodajalne v različnih delih Slovenije, ki so v lasti ene organizacije, enako, ali prihaja do razlik med njimi v izvajanju storitev.

Poleg opazovanja in ocenjevanja izvajanja storitev bom preverila tudi samo čistočo prodajalne, urejenost kontaktih oseb.

5.2 Načrtovanje raziskave navideznega nakupovanja

Raziskavo navideznega nakupovanja sem opravila na primeru petnajstih prodajaln s čevlji po Sloveniji. Vse prodajalne so v lasti enega podjetja.

5.2.1 Postopek raziskave

Raziskava v prodajalnah s čevlji po Sloveniji je potekala:

- v mesecih september in oktober 2004,
- ob sobotah, ko je pretok ljudi večji,
- vzorec, ki sem ga uporabila, je nereprezentativen, ker se raziskava tiče samo opazovanih prodajaln in ne vseh delujočih.

Vsako prodajalno sem obiskala le enkrat, saj raziskava s pomočjo tehnike navideznega nakupovanja ne temelji na velikem statističnem vzorcu in ni potrebno tako veliko število opazovanj.

Za zbiranje podatkov sem uporabila ocenjevalni list (priloga 2), ki sem ga vnaprej preverila, da sem še pred raziskavo odstranila napake, oziroma vprašanja, ki jih ni bilo možno ocenjevati. Ocenjevalni list sem razdelila na tri področja, in sicer:

1. Zunanjo podobo prodajalne, kamor sem uvrstila:
 - označbe na prodajalni,
 - urejenost zunanjega dela prodajalne.

2. Notranjo podobo prodajalne, kjer sem ocenjevala:
 - urejenost notranjega dela prodajalne,
 - založenost polic v prodajalni s čevlji,
 - urejenost oz. opremljenost obutve,
 - vzdušje v prodajalni.

3. Zaposlene v prodajalni s čevlji, kjer me je predvsem zanimalo:
 - interakcija z zaposlenimi,
 - zunanja podoba zaposlenih,
 - zaključek interakcije.

Ocenjevanji list mora biti sestavljen tako, da so odgovori čimbolj objektivno merljivi. Objektivno se da ocenjevati aktivnosti, ki so se ali pa se niso dogodile in tudi tiste, ki se jih da prešteti ali izmeriti (koliko ljudi je čakalo v vrsti za plačilo). Nekoliko težje pa je objektivno oceniti prijaznost zaposlenih ali poznavanje prodajnih proizvodov. To se kaže s tem, da navidezni odjemalci ne ocenjujejo oziroma razvrščajo ravni storitev z lestvico, ampak le ugotavljajo, ali je nekaj bilo prisotno ali ne. Zato so najbolj tipični odgovori na vprašanja da ali ne in uporaba merskih enot. Poleg tega pa morajo biti pri vsakem vprašanju na voljo tudi prazne vrstice za obrazložitev odjemalčeve odločitve oziroma, da lahko navidezni odjemalec vpiše dodatna opazanja, kar zmanjša subjektivnost odgovorov. Ocenjevalni list mora biti hkrati tudi zelo temeljit, enostaven za razumevanje in primeren za hitro izpolnjevanje.

Zelo pomembno je, da navidezni odjemalec izpolni ocenjevalni list takoj, ko zapusti mesto interakcije z zaposlenimi ali ocenjevalno mesto (v mojem primeru prodajalno), kar omogoča natančno vrednotenje izkušenj, ki jih je navidezni odjemalec pridobil.

5.2.2 Metode zbiranja in ocenjevanja podatkov

Za raziskovalni del diplomske naloge sem najprej pridobila podatke o številu prodajaln s čevlji slovenskega prodajalca. Na podlagi pogovora z gospo direktorico sem se odločila, da obiščem in ocenim petnajst prodajaln po Sloveniji, tri po posamezni regiji (Primorska, Gorenjska, Štajerska, Dolenjska in Ljubljana, kjer ima podjetje največ prodajaln).

Ko sem izdelala ocenjevalni list, sem točkovala vsako vprašanje glede na pomembnost vprašanja za ocenjevano podjetje. Tako je prvi del vprašalnika, ki je zajemal zunanjo podobo prodajalne, imel možnih 7 točk, drugi del, s katerim sem ocenjevala notranjo podobo prodajalne, 18 točk, medtem ko je tretji sklop vprašalnika imel 19 možnih točk. Vsaka prodajalna je imela možnost doseči največ 44 točk.

Pri zbiranju podatkov v prodajalnah s čevlji sem uporabila metodo opazovanja in igrala navidezno stranko. Tako sem skušala ugotoviti, v kakšnem okolju in kako prodajalci strežejo odjemalca in ali prihaja do razlik med prodajalnami.

Pri obdelavi podatkov sem uporabila statistične metode: aritmetično sredino, deleže, indekse. Vsako vprašanje sem ocenila s točkami ter na osnovi seštevka točk posameznih raziskovalnih področij izračunala število doseženih točk posamezne prodajalne ali prodajaln v določeni regiji. Pri vsakem raziskovalnem področju je predstavljeno povprečje ocenjevanih prodajaln. Pri obdelavi podatkov sem uporabila komparativno metodo, kjer sem primerjala med seboj ocenjevane prodajalne s čevlji.

5.2.3 Priprava scenarija raziskave

Navidezni odjemalci so usposobljeni za ocenjevanje, obnašati se morajo po vnaprej določenem scenariju. Scenarij raziskave mora biti oblikovan tako, da odseva poizvedovanje resničnih strank, kar pomeni, da mora biti izredno skrbno pripravljen. Navidezni odjemalec mora biti dovolj kompleksen, da testira osebje v različnih situacijah ter hkrati dovolj nevtralen, da ne vzbuja sumov osebja v poslovalnicah. Scenarij moje raziskave je skrbno pripravljen in podrobno razdelan ter vodi navideznega odjemalca skozi potek celotnega ocenjevanja (priloga 1).

5.3 Rezultati raziskave navideznega nakupovanja

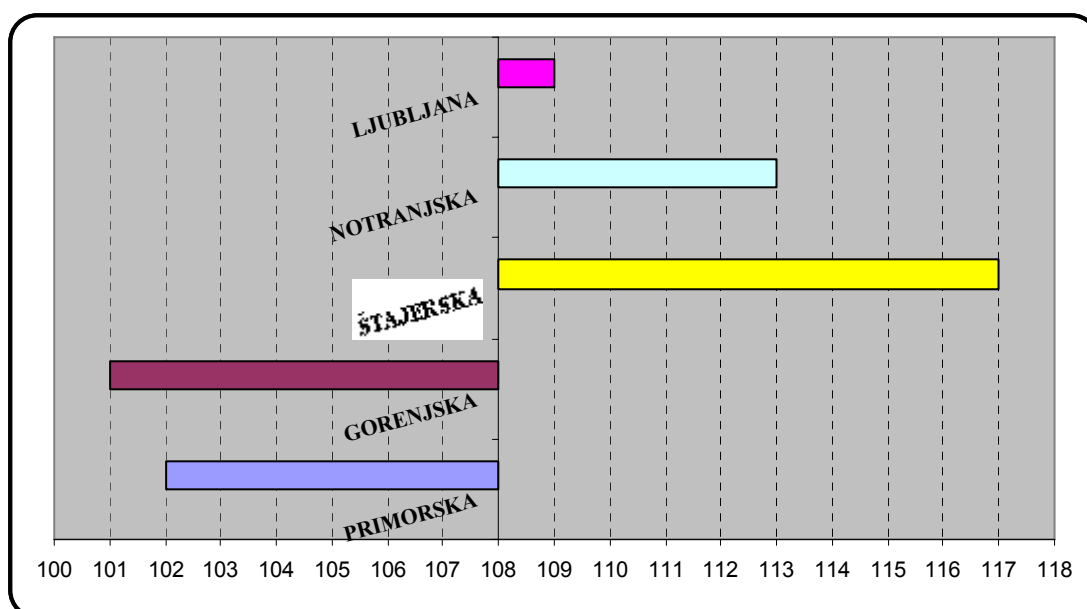
Cilj, ki sem si ga zadala v empiričnem delu naloge, je bil preveriti, ali poslujejo vse prodajalne enako ali prihaja do razlik med njimi v izvajanju storitev. S pomočjo rezultatov pridobljenih z raziskovalno tehniko navideznega nakupovanja (priloga 3) pa lahko podrobneje ugotovimo, kje in zakaj je dejansko prišlo do razhajanj med posameznimi prodajalnami.

Tabela 5.1 Doseženo število točk po prodajalnah

| KRITERIJI OCENJEVANJA | | | | | | | |
|--|-------------|----------------|-----------------|-----------|------------|-------------------------------|------------------------|
| REGIJA | PRODAJALNA | ZUNANJA PODOBA | NOTRANJA PODOBA | ZAPOSLENI | SKUPAJ | INDEX ODSTOPANJA OD POVPREČJA | DOSEGANJE MAX TOČK V % |
| MAX ŠT. TOČK NA PRODAJALNO | | 7 | 18 | 19 | 44 | 122 | 100 |
| PRIMORSKA | KOPER | 6 | 11 | 7 | 24 | 66 | 55 |
| | NOVA GORICA | 7 | 17 | 17 | 41 | 113 | 93 |
| | AJDOVŠČINA | 6 | 15 | 16 | 37 | 102 | 84 |
| SKUPAJ REGIJA | | 19 | 43 | 40 | 102 | 94 | 77 |
| GORENJSKA | JESENICE | 7 | 17 | 7 | 31 | 86 | 70 |
| | ŠKOFJA LOKA | 7 | 11 | 14 | 32 | 89 | 73 |
| | KRANJ | 7 | 17 | 14 | 38 | 105 | 86 |
| SKUPAJ REGIJA | | 21 | 45 | 35 | 101 | 93 | 77 |
| ŠTARJERSKA | CELJE | 7 | 17 | 18 | 42 | 116 | 95 |
| | MARIBOR | 2 | 14 | 18 | 34 | 94 | 77 |
| | PTUJ | 7 | 16 | 18 | 41 | 113 | 93 |
| SKUPAJ REGIJA | | 16 | 47 | 54 | 117 | 108 | 89 |
| NOTRANJSKA | POSTOJNA | 7 | 17 | 15 | 39 | 108 | 89 |
| | VRHNIKA | 7 | 16 | 18 | 41 | 113 | 93 |
| | DOMŽALE | 7 | 13 | 13 | 33 | 91 | 75 |
| SKUPAJ REGIJA | | 21 | 46 | 46 | 113 | 104 | 86 |
| LJUBLJANA | LJUBLJANA 1 | 7 | 14 | 17 | 38 | 105 | 86 |
| | LJUBLJANA 2 | 6 | 14 | 13 | 33 | 91 | 75 |
| | LJUBLJANA 3 | 7 | 13 | 18 | 38 | 105 | 86 |
| SKUPAJ REGIJA | | 20 | 41 | 48 | 109 | 101 | 76 |
| DOSEŽENO POVPREČJE PO PRODAJALNAH | | 6 | 15 | 15 | 36 | 100 | 82 |
| DOSEŽENO POVPREČJE PO REGIJAH | | 19 | 44 | 45 | 108 | 100 | 82 |

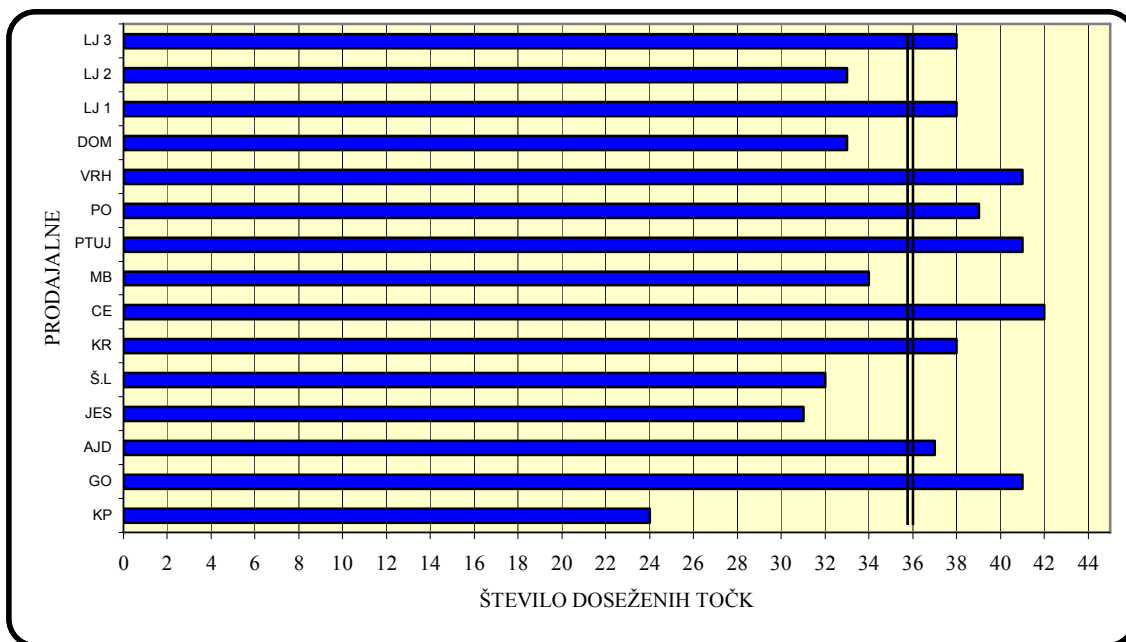
Iz tabele 5.1 lahko vidimo, da je bilo možnih 44 točk. Ker sem v vsaki regiji ocenjevala po tri prodajalne, je možnih 132 točk na tri prodajalne. Nobena regija, kjer je potekala raziskava s pomočjo navideznega nakupovanja, ni dosegla vseh možnih točk, ampak največ 117 točk, ki so jih zbrale prodajalne na Štajerskem. Sledile so jim prodajalne na Notranjskem, nato so ljubljanske prodajalne, ki so dosegle 109 točk, primorske prodajalne so zbrale 102 točki, 101 točko pa so si prislužile gorenjske prodajalne s čevlji. Povprečna ocena ocenjevanih regij je 108,4 točke, kar je 82,12% vseh možnih točk.

Slika 5.1 Število doseženih točk po regijah



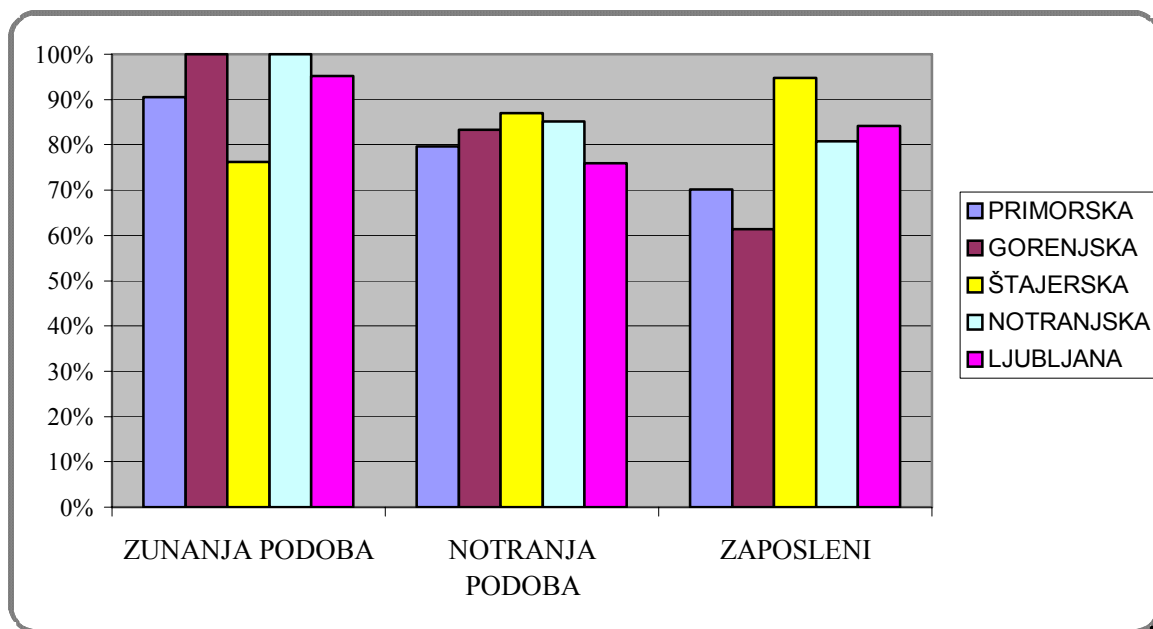
Slika 5.1 nam prikazuje presek pri povprečju 108 točk. Prodajalne oziroma regije, ki so dosegle skupno manj točk od povprečja, so levo od povprečja, prodajalne v regijah, ki so desno od preseka, so dosegle boljši rezultat. Tako vidimo, da so pod povprečjem prodajalne s Primorske in Gorenjske, medtem ko so štajerske, notranjske in ljubljanske prodajalne nadpovprečne.

Slika 5.2 Skupno število točk po posameznih prodajalnah



Vseh možnih točk je bilo 44, najboljše ocenjena prodajalna je bila v Celju z 42 točkami, sledijo prodajalne v Novi Gorici, Vrhniki in na Ptujju z 41 točkami. Kot je razvidno iz slike 5.2, se nahaja večina prodajaln v razmahu med štiridesetimi in tridesetimi točkami: Postojna je dosegla 39 točk, sledijo prodajalne v Kranju, Ljubljana 1 in Ljubljana 3, ki so dosegle po 38 točk, prodajalna v Ajdovščini je dosegla 37 točk. Proti repu ocenjevanja je prodajalna iz Maribora s 34 točkami, Ljubljana 2 in Domžale s 33 točkami, 32 točk je dosegla Škofja Loka, Jesenice z 31 doseženimi točkami in Koper s 24 točkami zaključujeta ocenjevanje kot najslabši prodajalni. Povprečje za ocenjevane prodajalne je 36 točk.

Slika 5.3 Odstotek doseženih točk pri ocenjevanju zunanje in notranje podobe prodajalne ter zaposlenih



Slika 5.3 nam prikazuje odstotek doseženih točk pri ocenjevanju prodajaln s čevlji po slovenskih regijah na treh ocenjevanjih področjih, in sicer v zunanji in notranji podobi prodajalne ter v ocenjevanju zaposlenih.

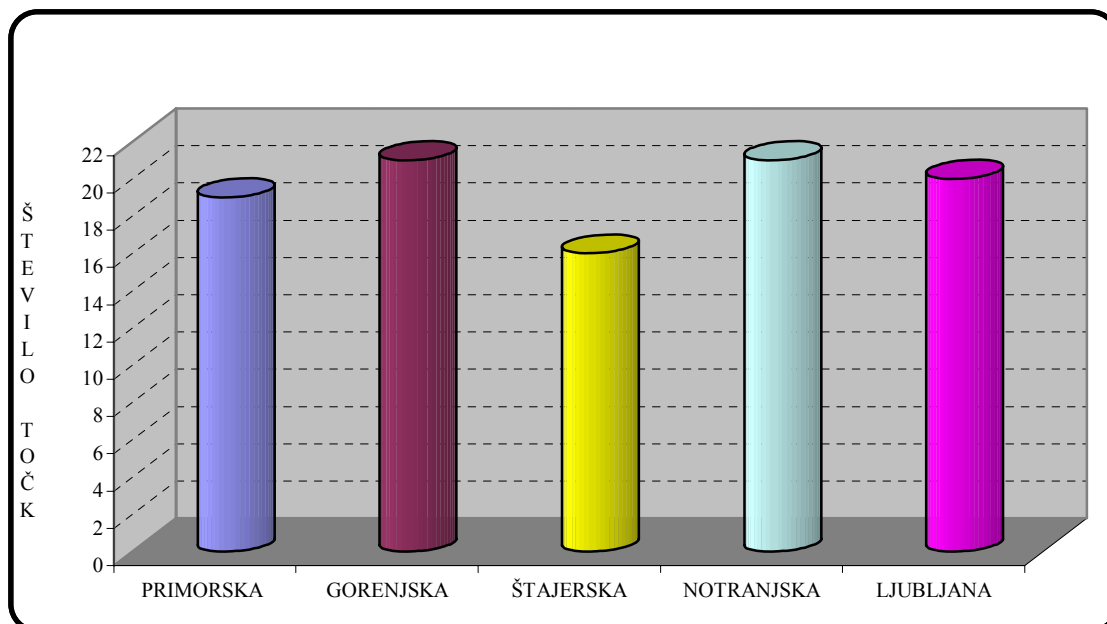
Pri ocenjevanju zunanje podobe prodajaln je prihajalo do razlik med prodajalnami. Gorenjske in notranjske prodajalne so dosegle vse možne točke, medtem ko so štajerske prodajalne dosegle le 76 % možnih točk.

Pri ocenjevanju notranjosti prodajaln so bile ocene zelo izenačene, saj so prodajalne dosegle od 47 do 41 točk.

Največ razlik, kot je bilo pričakovati, je bilo pri ocenjevanju zaposlenih. Najbolje so bile ocenjene prodajalke v štajerskih prodajalnah, šest točk manj so dosegle prodajalke v ljubljanskih prodajalnah, sledi jim kontaktno osebje iz prodajaln na Notranjskem, nato so prodajalke iz primorskih prodajaln, najslabše ocenjene so bile prodajalke v gorenjskih prodajalnah.

5.3.1 Zunanja podoba prodajaln

Slika 5.4 Dosežene točke pri ocenjevanju zunanje podobe prodajaln po regijah



Pri vseh obiskanih prodajalnah je jasno označen naziv prodajalne, saj imajo na pročelju stavbe svetleč napis z imenom.

Vhod v prodajalno sem takoj našla v vseh obiskanih prodajalnah, razen v prodajalni v Vrhniki, kjer sem obšla večji del zunanosti stavbe, da sem prišla v prodajalno.

Na vratih vseh prodajaln je naslov prodajalne in sedež podjetja, razviden je tudi obratovalni čas posamezne prodajalne. Ob vsem tem so označene tudi podobe plačilnih kartic, s katerimi se da kupnino poravnati. Problem je nastopil le v prodajalni v Mariboru, kjer je prodajalna v samem nakupovalnem centru, ki nima lastnega vhoda, niti razstavnih oken. Tako, da urnika prodajalne nisem zapazila, čeprav lahko sklepam, da je urnik enak za cel nakupovalni center. Nikjer nisem opazila, da bi bil v prodajalni zabeležen naslov prodajalne in sedež podjetja. Tudi oznak plačilnih kartic, ki jih v prodajalni sprejemajo, ni bilo nikjer zapaziti. V prodajalni pa imajo POS terminal, kar pomeni, da plačilne kartice sprejemajo.

Stekla prodajaln, tako izložbena kot vhodna, so bila čista, razen v prodajalni v Mariboru, kjer nimajo stekel oziroma razstavnih oken.

5.3.2 *Notranja podoba prodajaln*

Ob sprehajanju med policami sem v eni od prodajaln opazila packe oziroma umazanijo na tleh, v nobeni od prodajaln pa ni bilo umazanije oziroma prahu na policah, ravno tako ne na razstavljenih čevljih. Prodajni pult je bil v vseh prodajalnah prazen in čist, razen v prodajalni v Domžalah, kjer je bil poln obutve in raznih papirjev ter v Novi Gorici, kjer je bil ob robovih prašen.

V treh od vseh ocenjevanih prodajaln sem zapazila praznino oziroma monotonost modelov, medtem ko so bile police ostalih prodajaln zelo dobro založene. Vsi čevlji so bili primerno zloženi drug ob drugemu, to se pravi, da so bili zloženi po grupah (po peti oziroma po podplatu) in po asortimentu (moški, ženski in otroški posebej).

V ljubljanskih prodajalnah so bile cene pred čevlji zelo slabo vidne, majhne, saj sem morala stopiti prav v neposredno bližino čevlja, da sem videla njegovo ceno. V prodajalni v Škofji Loki, kjer je bilo malenkost manj obutve, so bile tudi cene pred čevlji slabo vidne, ponekod celo napačne v primerjavi s tisto na čevlju. V Kopru so bile cene med seboj pomešane, v nekaterih čevljih cene sploh ni bilo. Preglavice s cenami sem imela tudi v prodajalni v Domžalah, kjer je bila cena v čevlju oziroma na njem prej izjema kot pravilo. Pomanjkljivo opremljeni čevlji s ceno so bili tudi v prodajalni na Ptujju in v Mariboru, v vseh drugih prodajalnah ni bilo nikakršne napake in nepravilnosti s tega vidika.

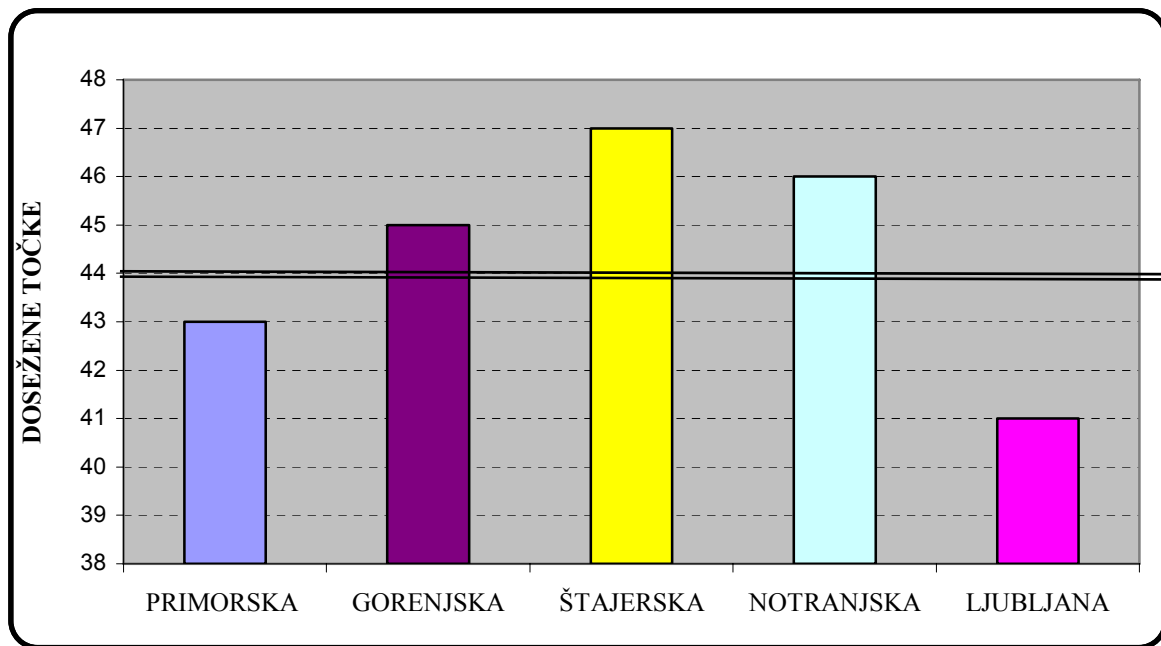
Piktogrami, ki nam prikazujejo surovinsko sestavo obutve ali deklaracije na čevljih, so bili v skoraj vseh obiskanih prodajalnah velik problem.

Na Gorenjskem večina razstavljenih čevljev ni imela piktogramov. Kjer pa so piktogrami bili, so bili v večini primerov pravilni. Podobno je bilo v Domžalah, kjer so bili čevlji bolj slabo označeni s piktogrami, le-ti so pravilno označevali obutev na prodajnih policah na Vrhniki in Postojni. Čevlji na razstavnih policah v štajerskih prodajalnah so imeli tudi ustrezne piktograme. V prodajalni na Ptujju so bili piktogrami, poleg tega, da so bili vidni na čevlju, polepljeni tudi na parskih škatlah posameznega artikla. Tudi v ljubljanskih prodajalnah so bili čevlji dobro in pravilno označeni s piktogrami. V Ajdovščini in Novi Gorici so bili čevlji brežhibno označeni s pravimi piktogrami, medtem ko je kopraska prodajalna imela zelo pomanjkljivo označeno obutev s piktogrami.

Na vzdušje v prodajalni vplivata poleg zaposlenih osvetljenost prodajnega prostora in glasba oziroma igranje radia v ozadju. Le v šestih od petnajstih obiskanih prodajaln je v ozadju igral radio, v vseh drugih je bila tišina. Le-ta je bila najbolj mučna v prodajalni v Vrhniki, kjer je bilo med mojim obiskom malo ljudi, zato je bila ta še toliko bolj izrazita.

Skoraj vse prodajalne so bile zelo lepo osvetljene z dnevno svetlobo (velika razstavna okna) in še z dodatnimi lučmi, razen v Škofji Loki, kjer je bilo skoraj preveč temačno, posledica česar je bila monotonost razstavljenih modelov.

Slika 5.5 Dosežene točke pri ocenjevanju notranje podobe prodajaln po regijah

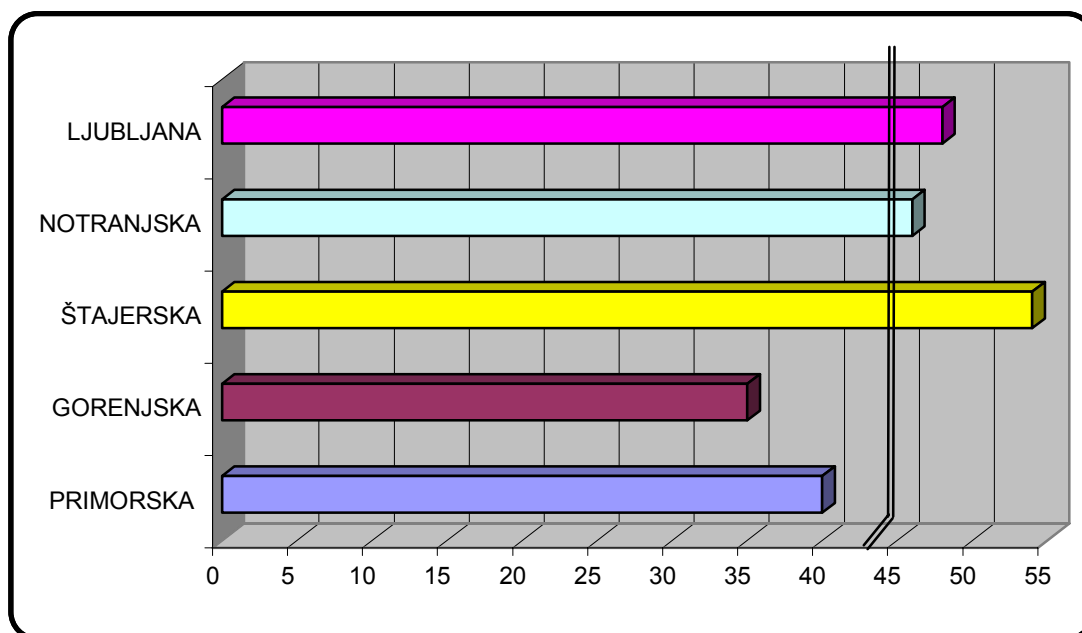


Slika 5.5, ki prikazuje dosežene točke pri ocenjevanju notranje podobe prodajaln po regijah, nam prikazuje, da je povprečna ocena vseh obiskanih prodajaln skupaj 44,4 točke, najboljšo oceno za notranjo urejenost so prejele štajerske prodajalne s 47 točkami, najnižjo oceno pa prodajalne v Ljubljani z 41 točkami.

5.3.3 Ocenjevanje zaposlenih v prodajalni

Večji pomen kot notranjost in zunanost prodajalne ima postrežba prodajalcev, saj le-ti izvajajo transakcijo med ponudnikom in odjemalcem, ki prodajalno obiše. Prodajna transakcija omogoča ponudniku priliv prihodkov za njegov trud, odjemalcem pa pridobitev koristi izdelkov.

Slika 5.6 Dosežene točke pri ocenjevanju zaposlenih po regijah



Slika 5.6 nam prikazuje dosežene točke pri ocenjevanju zaposlenih po regijah. Iz slike je razvidno, da so najboljše ocenjene štajerske prodajalke s 54 doseženimi točkami, sledijo zaposlene iz ljubljanskih prodajaln, ki so dosegle 48 točk, na Notranjskem so zaposlene dosegle 46 točk, primorske prodajalke so dosegle skupaj 40 točk, 35 točk je doseglo kontaktno osebje na Gorenjskem. Povprečna ocena vseh zaposlenih skupaj po regijah je 44 točk.

Ocenjevanje zaposlenih na Gorenjskem

Ob vstopu v prodajalne na Gorenjskem me je v dveh prodajalnah uslužbenka (prodajalka ali poslovodja) pozdravila, v eni me pa ni. V nobeni od prodajaln se mi kontaktna oseba ni takoj posvetila. V eni prodajalni je prodajalka že imela stranko, v eni ni počela ničesar in niti se mi ni posvetila.

V prodajalni na Jesenicah, kjer sta delali dve osebi, je prodajalka stregla stranki, poslovodja pa je klepetala s sodelavko oziroma z odjemalci. V tej prodajalni me tako prodajalka kot poslovodja nista ogovorili, ne postregli. Dobila sem občutek, da v prodajalni nisem zaželen, tako da sem po nekaj minutah razočarana zapustila prodajalno, čeprav sem dala vedeti, da sem potencialni odjemalec in želim poskusiti določeno obutev.

V kranjski prodajalni sem prosila za pomoč pri iskanju artikla. Prodajalka me je prijazno ogovorila in mi prinesla zelen model obutve. Čeprav se je prodajalka med samo interakcijo vedla spoštljivo, pa njen odnos ni bil profesionalen, saj me ni

vprašala, kako je s ponujenim čevljem, kako se počutim v njem niti mi ni ponudila česar koli drugega.

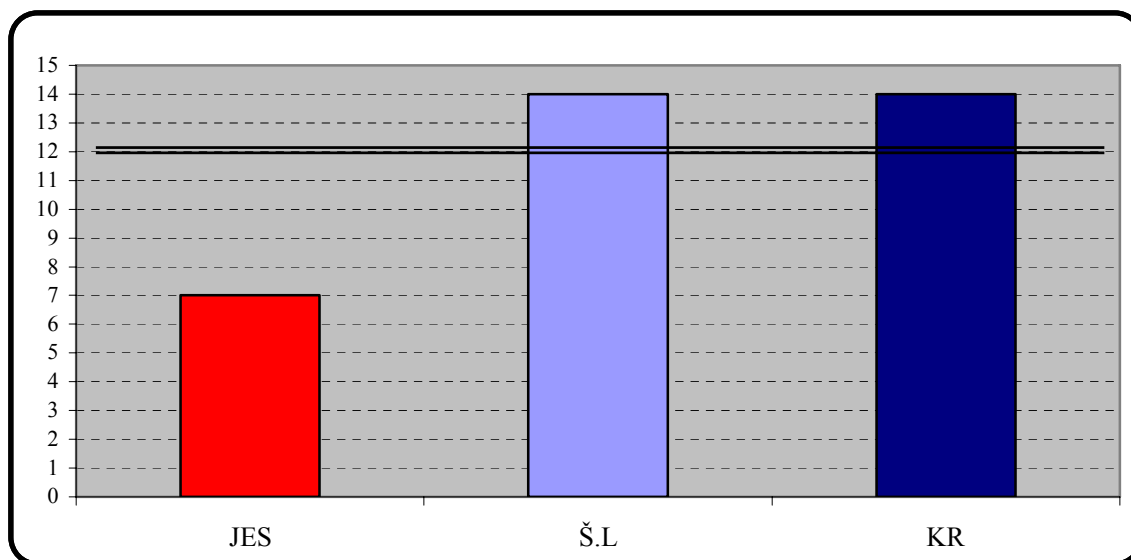
Kontaktna oseba v prodajalni v Škofji Loki, kjer so bile stranke, me je po končanem postopku s stranko prijazno ogovorila, mi pomagala pri iskanju artikla in se med samo interakcijo vedla spoštljivo. Njen odnos se mi ni zdel ravno profesionalen, kajti sama postrežba je bila nestrokovna in pomanjkljiva. Navkljub stranki se mi je premalo posvetila, da bi se lahko odločila za nakup.

V vseh treh obiskanih prodajalnah so bile uslužbenke urejene, obute so bile v čevlje, ki jih v prodajalni prodajajo. Vse so imele priponko z imenom in priimkom, na kateri je zapisana vloga njenega dela v prodajalni (prodajalka oziroma poslovodja, študentka). V nobeni od prodajaln mi niso predlagali dodatnega artikla. Niso mi ponudili niti obutve niti galanterije, ki jo v prodajalni prodajajo (torbice, vezalke itd.). V vsaki prodajalni sem nekaj kupila, čeprav s samo postrežbo nisem bila zadovoljna. V bistvu se mi je kontaktno osebje premalo posvetilo. Poleg tega so bile uslužbenke premalo strokovno podkovane.

Vse prodajalne so mi izstavile račun, denarne transakcije so bile pravilne, saj so mi vrnili zadostno količino denarja.

Ob odhodu iz prodajalne so me vse uslužbenke prijazno pozdravile ter se mi zahvalile za obisk in nakup.

Slika 5.7 Skupna ocena za zaposlene na Gorenjskem po posameznih prodajalnah



Rezultati raziskave ocenjevanja kontaktnih oseb v štajerskih prodajalnah

Štajerske prodajalne so prejele najboljše ocene pri ocenjevanju zaposlenih, saj so vse tri prodajalne dosegle po osemnajst točk od možnih devetnajstih.

V vseh treh prodajalnah so me prodajalke ob vstopu v prodajalno pozdravile ter me takoj prijazno ogovorile in ponudile pomoč pri iskanju zelenega artikla, čeprav so prav v vseh prodajalnah že imele stranke.

V prodajalni na Ptuju se mi je na trenutke dozdevalo, da se stranke gnetemo ena čez drugo. Prodajalki sta urno stregli vsakomur, njuno delo je potekalo kot za tekočim trakom. V zraku je bilo čutiti prijetno vzdušje, prijaznost, dobra volja. Čeprav nas je bilo veliko, sem imela občutek, da se prodajalki odjemalcem dovolj posvečata.

Prodajalka v prodajalni v Mariboru je bila izredno ustrezljiva in polna uporabnih informacij o čevljih, npr. materiali obutve, udobna nošnja čevljev itd. Ko sem zapustila prodajalno, sem imela občutek, da se mi še nobena prodajalka ni toliko posvetila. Na žalost so imeli tu bolj skromno ponudbo blaga.

Prodajalka v celjski prodajalni je bila mogoče malce preveč zadržana, drugače pa zelo prijazna. Z veseljem sem jo prosila za različne modele obutve, ki mi jih je z nasmehom na obrazu prinesla v preizkušnjo.

Prodajalke so se resnično vedle zelo spoštljivo in profesionalno. Z nasmehom so sprejele vsak moj odgovor »ne, to mi ni všeč« in vso mojo nejevoljo.

Vse prodajalke so bile urejene (oblečene v čisto obleko, čisto obutev, urejene lase). Vse so bile obute v obutev, ki so jo v prodajalni ponujale. V dveh prodajalnah so prodajalke imele priponko z imenom in nalogo, ki jo v prodajalni opravljajo, razen v prodajalni v Celju, kjer le-te ni imela.

Tudi na Štajerskem mi niso ponudili dodatnega artikla, po tem ko sem bila z videnim in poskušenim ne/zadovoljna.

V prodajalni na Ptuju sem se odločila za nakup. Prodajalka mi je izstavila račun, mi pravilno izplačala v gotovini plačani znesek in se mi zahvalila za nakup. Ob odhodu iz prodajalne sta me prodajalki pozdravili in se mi še enkrat zahvalili za obisk oziroma nakup.

Tudi v ostalih dveh prodajalnah sem se odločila za nakup, transakciji s plačilno kartico sta bili pravilni. Ob odhodu sta me prodajalki pozdravili in se mi zahvalili za obisk in nakup.

Rezultati raziskave ocenjevanja kontaktnih oseb na Notranjskem

Ob vstopu v prodajalno na Vrhniki sta me prodajalka in poslovodja pozdravili. Zelo prijazno me je prodajalka takoj ogovorila in mi ponudila pomoč pri iskanju pravšnjega modela zame. Med samo interakcijo se je vedla zelo profesionalno, spoštljivo in se v celoti posvetila mojim željam. Zelo se je trudila. Pri vsakem pokazanem modelu je opisala in izpostavila dobre strani čevlja (modne barve, usnjena obutev, udobnost itd.). Z veseljem mi je razstavila več različnih čevljev, ki jih je kljub moji zavrnitvi prijazno spravila.

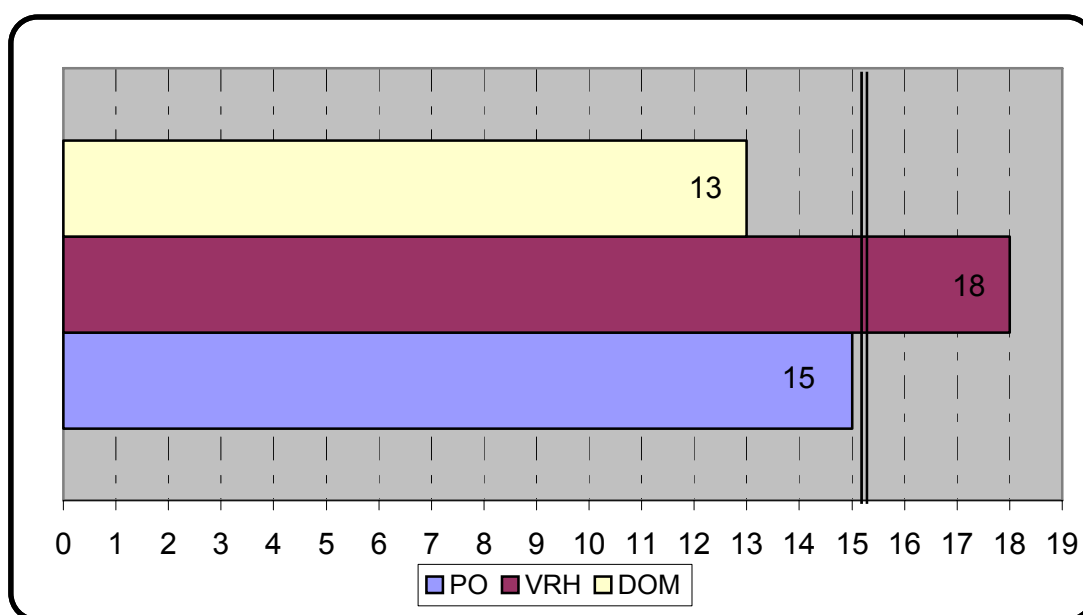
Ko sem vstopila v prodajalno v Domžalah, me prodajalka ni pozdravila, ker se je pogovarjala po telefonu. Zaradi telefonskega pogovora in strank v prodajalni se mi ni takoj posvetila. Ko je prišla do mene, me je prijazno ogovorila in na moje vprašanje, če mi lahko pomaga, je prijazno in uslužno šla po željeni model. Med samo interakcijo se je prodajalka vedla spoštljivo in profesionalno. Zaradi strank, velikosti in razgibanosti prodajalne se samo ena prodajalka nikakor ni posvetila dovolj dobro nobeni stranki. Prodajalna je celo tako razgibana in nepregledna za prodajalko, da nekateri nepridipravi to zlahka izkoristijo za nepoštena dejanja.

V postojnski prodajalni me ob vstopu v prodajalno prodajalka ni pozdravila, saj je ni bilo v prodajalni. Ko je prišla v prodajne prostore, me je pozdravila in zelo prijazno vprašala za pomoč. Ponudila mi je zelene modele obutve ter mi svetovala glede same obutve, materialov, modelov. Prodajalka se mi je v celoti posvetila, saj poleg mene ni bilo nikogar. Njen odnos je bil zelo profesionalen, spoštljiv.

Zaposlene v obiskanih prodajalnah so bile urejene, v večini obute v čevlje, ki jih prodajajo v svojih prostorih, razen prodajalka v Domžalah, ki ni imela obutve, ki jo ponuja na prodajnih policah. Vse uslužbenke so imele pripeto priponko s svojim imenom in funkcijo, ki jo v prodajalni opravljajo.

V nobeni od prodajaln mi niso ponudili ničesar, kar nisem sama vprašala. V vseh treh prodajalnah sem nekaj kupila. Prodajalke so mi izdale račun, pazljivo preštele denar in mi pravilno izplačale višek denarja. Kontaktne osebe so me pozdravile ter se mi zahvalile za nakup in obisk.

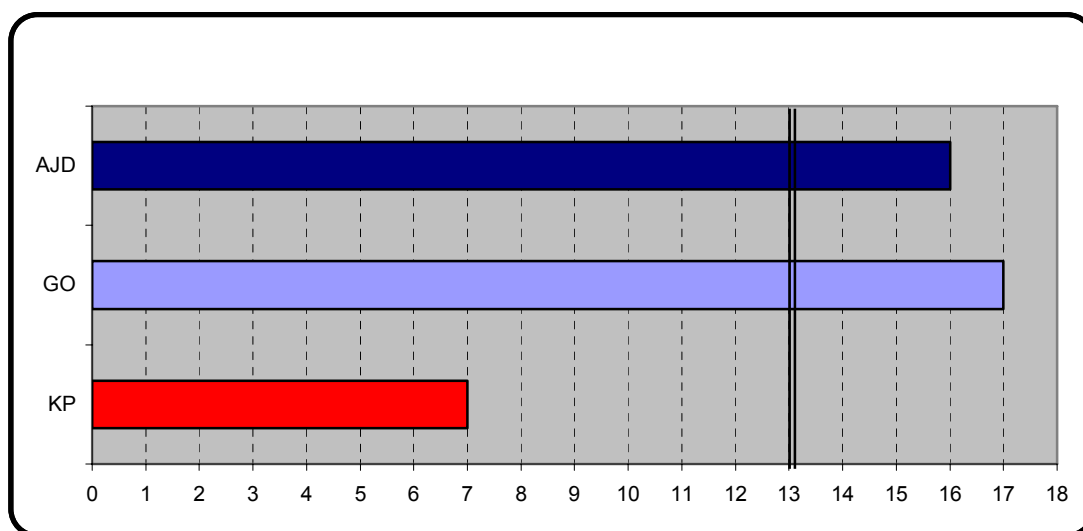
Slika 5.8 Rezultati ocenjevanja zaposlenih v Notranjski regiji po posameznih prodajalnah



Iz slike 5.8. vidimo, da je najboljša ocenjena prodajalna v Vrhniki z 18 točkami, povprečje vseh treh notranjskih prodajaln je 15,3 točke.

Rezultati raziskave zaposlenih v primorskih prodajalnah

Slika 5.9 Skupna ocena za zaposlene v primorskih prodajalnah



Najbolje ocenjena primorska prodajalna je bila v Novi Gorici s 17 točkami, najslabše pa koprška samo s 7 točkami. Povprečje, ki so ga dosegle primorske prodajalne, je dobrih 13 točk.

Prodajalki sta me v prodajalni v Novi Gorici pozdravili, ena od njiju se mi je takoj posvetila, saj me je prijazno vprašala, kako mi lahko pomaga. Predlagala mi je nekaj modelov čevljev, mi jih prinesla, da sem jih lahko poskusila. Čeprav je bilo v prodajalni veliko strank in se je prodajalka posvečala tudi njim, se mi je posvetila v celoti. Njen odnos je bil do vseh strank spoštljiv, strokoven, korekten.

Prodajalki, ki sta bili v prodajalni sta bili urejeni, obuti v čevlje, ki jih ponujajo v prodajalni. Obe sta imeli priponko z imenom in priimkom.

V prodajalni mi niso ponudili dodatnega nakupa, vseeno sem se odločila za nakup enega izdelka. Izstavili so mi račun, transakcija s kartico je uspela in je potekala pravilno. Ob odhodu iz prodajalne sta me prodajalki pozdravili ter se mi zahvalili za obisk in nakup.

Prav podobne izkušnje sem imela v prodajalni v Ajdovščini. V tej prodajalni je delala ena prodajalka, ki je imela kar nekaj odjemalcev. Ob vstopu v prodajalno me je prijazno pozdravila in se mi tudi takoj posvetila. Prinesla mi je želene modele obutve, vendar se mi zaradi odjemalcev ni v celoti posvetila, drugače je bila kontaktna oseba prijazna, do odjemalcev se je vedla spoštljivo in strokovno.

Kontaktna oseba je bila urejena, obuta v čevlje, ki jih prodaja v prodajalni, na majici je imela priponko z imenom in priimkom.

Ob nakupu artikla mi prodajalka ni ponudila nobenega dodatnega artikla, ampak mi je izstavila račun in mi pravilno vrnila drobiž. Ob tem se mi je zahvalila za nakup ter me pozdravila in zahvalila za obisk.

Zadnja prodajalna, ki sem jo obiskala na Primorskem, je bila prodajalna v Kopru. Le-ta se nahaja v večjem nakupovalnem središču, za katerega je značilno, da je ob vikendih ogromen pretok ljudi. Ogromno ljudi je bilo tudi v tej prodajalni s čevlji.

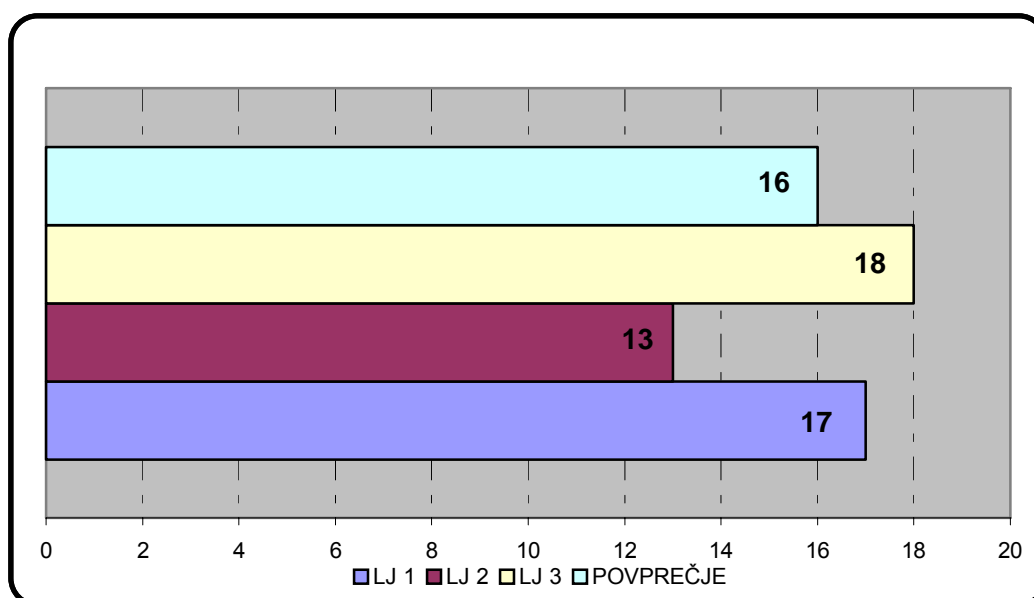
Ko sem vstopila v prodajalno, me nobena od treh prodajalk ni pozdravila, niti se mi nobena ni posvetila, saj so že imele odjemalce. Sama sem se odpravila med police in med kup čevljev, vendar me kljub temu prodajno osebje ni ogovorilo, se mi ni posvetilo, me ni vprašalo za pomoč.

Ker nobena prodajalka ni imela priponke z imenom, sem morala pošteno misliti, kdo je odjemalec in kdo prodajalec, toda vseeno sem čez čas ugotovila. Prodajalke so bile tri, vse so bile urejene, s čevlji, ki so jih v prodajalni prodajale.

Ne da bi me kdorkoli vprašal za pomoč, sem se prebila do dodatne ponudbe v prodajalni, kjer sem si izbrala artikel. Pri blagajni me je že čakala prodajalka, ki mi je za izbran artikel izdala račun, sprejela moj denar ter me pozdravila in se mi zahvalila za nakup in obisk.

Rezultati ocenjevanja kontaktnega osebja v ljubljanskih prodajalnah

Slika 5.10 Skupna ocena za zaposlene v prodajalnah v Ljubljani



V Ljubljani sem obiskala tri prodajalne, poimenovala sem jih LJ 1, LJ 2 in LJ 3. Prodajalne se nahajajo na različnih koncih Ljubljane. Najboljšo oceno za zaposlene v

ljubljskih prodajalnih je prejela LJ 3 z 18 točkami, nato LJ 1 s sedemnajstimi točkami, trinajst točk je dobila LJ 2. Povprečna ocena ljubljanskih prodajalnih znaša 16 točk.

Najprej sem obiskala prodajalno LJ 1, v kateri me je prodajalka pozdravila, vendar se mi ni takoj posvetila, ker je že imela stranko. Ko se mi je približala, me je prijazno pozdravila in mi ponudila pomoč pri iskanju artikla. Med samo interakcijo se je prodajalka vedla spoštljivo, strokovno, profesionalno. Med samo interakcijo se mi je zaposlena v celoti posvetila.

Kontaktna oseba je bila urejena, saj je imela čisto obleko, čevlje itd. Prodajalka je bila obuta v čevlje, kakršne je prodajala v prodajalni. Pripeto je imela priponko z imenom in priimkom ter funkcijo dela.

V prodajalni so mi poleg ponujene obutve predlagali tudi druge artikole, ki jih v prodajalni še ponujajo poleg čevljev. Odločila sem se za nakup enega teh artiklov. Prodajalka mi je izstavila račun, preštela ponujen denar in mi vrnila preostanek vsote. Vse transakcije so bile pravilne. Ob odhodu iz prodajalne me je prodajalka pozdravila in se mi zahvalila za nakup in obisk.

Ob vstopu v prodajalno LJ 2 me prodajalka ni pozdravila niti se mi ni takoj posvetila, ker je govorila po telefonu. Ko je zaključila pogovor, me je prijazno pozdravila ter se takoj odpravila po čevlje, ki sem si jih zaželela. Med interakcijo se mi je zelo posvetila, mi svetovala ter me prepričevala o udobnosti in prijetnosti obutve. Prodajalka je bila strokovno podkovana, do mene je imela profesionalen odnos.

Prodajalka je bila simpatična, urejena, obuta v čevlje, ki jih je ponujala v prodajalni, ni pa imela priponke z imenom in priimkom.

V LJ 2 mi prodajalka ni ponudila nobenega dodatnega artikla, izstavila mi je račun, preštela denar, mi vrnila preostanek ter me pozdravila ob odhodu. Za nakup in obisk v prodajalni se mi ni zahvalila.

V najboljše ocenjeni prodajalni v Ljubljani, LJ 3, sta me prodajalki ob vstopu v prodajalno pozdravili, ena se mi takoj posvetila. Zelo prijazno me je ogovorila in mi ponudila pomoč pri iskanju modela. Prijazno mi je svetovala, me poslušala ter se mi v celoti posvetila. Med interakcijo je bil njen odnos spoštljiv, profesionalen, strokoven.

Zaposleni v prodajalni sta bili urejeni, imeli sta čevlje, ki jih ponujata odjemalcem v prodajalni. Nobena od njiju pa ni imela priponke z imenom in priimkom.

Prodajalka mi je kar naprej ponujala in svetovala razne artikole in modne dodatke, ki jih ponuja v prodajalni. Za kupljeni artikel mi je izdala račun, pravilno je opravila plačilne transakcije. Ob odhodu iz prodajalne sta me prodajalki pozdravili ter se mi zahvalili za obisk in nakup v prodajalni.

5.4 Preverjanje trditvev

Trditve, ki sem jih skušala z raziskavo preveriti se nanašajo na dejstvo, da med prodajalnami ne prihaja do bistvenih razlik pri kakovosti dela zaposlenih v postrežbi glede na ocenjevane elemente ter da sta tako zunanje kot notranje okolje dela urejena in čista v vseh obiskanih prodajalnah.

Za preverjanje trditvev sem uporabila naslednji pogoj:

0 % - 50 % → TRDITEV OVRŽEMO

51 % - 100 % → TRDITEV SPREJMEMO

Za potrditev trditve se odločimo, ko vse prodajalne dosežejo nad 50 % možnih točk, v nasprotnem primeru pa trditvev ovržemo. Določimo odstotke doseženih točk v vseh ocenjevanih prodajalnah, ki morajo biti za potrditev trditvev v vseh primerih višji od 50 %.

V primeru potrditve trditvev je sledil drugi korak, kjer sem si za določitev ocene ravni zaznane kakovosti pomagala z naslednjo petstopenjsko ocenjevalno lestvico:

1. stopnja: 50 % - 60 % → slabo
2. stopnja: 61 % - 70 % → sprejemljivo
3. stopnja: 71 % - 80 % → dobro
4. stopnja: 81 % - 90 % → zelo dobro
5. stopnja: 91 % - 100 % → odlično

Najprej sem določila povprečje odstotkov vseh prodajaln skupaj, nato sem glede na zgornjo lestvico podala odgovor, ki bo natančneje opisal potrjeno trditvev.

⇒ Zunanje okolje je v vseh obiskanih prodajalnah glede na ocenjevane elemente urejeno.

Zunanja podoba prodajalne je urejena, ko je na prodajalni viden naziv prodajalne, ko je označen vhod v prodajalno, viden naslov prodajalne ter urnik z delovnim časom, ko je že ob vstopu v prodajalno videti možen način plačila, ko so steklene površine prodajalne, ki nam omogočajo pogled vanjo, čiste.

Zunanji del prodajaln je bil skoraj v vseh prodajalnah urejen, razen v prodajalni v Mariboru, kjer so dosegli manj kot 50 % vseh možnih točk. V vseh ostalih prodajalnah je bil viden naziv prodajaln, označen je bil vhod v prodajalne, na vratih je bil tudi naslov ter urnik z delovnim časom ter prilepljene plačilne kartice, ki jih v prodajalni sprejemajo. V vseh prodajalnah so bila stekla prodajaln čista, razen v Mariboru, kjer steklenih površin nimajo. To je razvidno tudi iz slike 5.3, kjer vse prodajalne skupaj dosegajo več kot 75 % vseh možnih točk, zato lahko to trditvev potrdimo.

Povprečje vseh prodajaln skupaj znaša 92 %, kar po petstopenjski lestvici pomeni, da je v povprečju zunanje okolje v vseh ocenjevanih prodajalnah odlično urejeno.

⇒ *Notranje okolje prodajaln je glede na ocenjevane elemente v vseh prodajalnah z obutvijo, ki sem jih ocenjevala, dobro urejeno.*

Tudi pri ocenjevanju notranjega okolja ocenjevanih prodajaln z obutvijo so vse prodajalne skupaj dosegle več kot 50 % možnih točk. Najbolje so se odrezale prodajalne na Štajerskem s 87 % vseh točk, sledijo notranjske prodajalne, 85 %, gorenjske prodajalne so dosegle 83 % točk, 80 % točk imajo primorske prodajalne, prodajalne v prestolnici pa so dosegle 76 % vseh možnih točk.

Če pa si podrobneje pogledamo trditve za posamezno prodajalno, ugotovimo, da imata prodajalni v Kopru in Škofji Loki z 61 % doseženimi točkami sprejemljivo notranjo urejenost. Prodajalne v Domžalah, Ljubljani 1, Ljubljani 2, Ljubljani 3 in Mariboru imajo dobro notranjo urejenost. Zelo dobro notranjo urejenost imajo prodajalne v Ajdovščini, Ptuju in Vrhniki. Najboljšo oziroma odlično notranjo urejenost so dosegle z več kot 90 % točk prodajalne v Novi Gorici, Celju, Postojni in Kranju.

Vse prodajalne so skupaj dosegle 82 % možnih točk, kar pomeni da je urejenost notranjega okolja v povprečju zelo dobra.

⇒ *V raziskovanih prodajalnah z obutvijo ne prihaja do bistvenih razlik v postrežbi med zaposlenimi glede na ocenjevane elemente.*

Pri ocenjevanju zaposlenih je prihajalo do največjih razlik med prodajalnami. Najbolje ocenjene prodajalne so štajerske, saj so dosegle 95 % možnih točk, sledijo prodajalne v Ljubljani s 84 %, nato so notranjske prodajalne dosegle 81 %, 70 % možnih točk so si prislužile primorske prodajalne, na zadnjem mestu so prodajalne na Gorenjskem z 61 % možnih točk.

V povprečju so prodajalne dosegle 78 % možnih točk, kar pomeni, da so prodajalne oziroma njeni zaposleni dobri.

Ker pa je postrežba strank zelo pomembna in bistvena v trgovinskem sektorju, je moje ocenjevanje malce drugačno.

Po prilogi 3, kjer so podane dosežene točke za vsako prodajalno, lahko ugotovimo, da so prodajalne na Štajerskem dosegle po 18 točk od skupno 19 točk, kar pomeni, da v teh prodajalnah ne prihaja do razlik v postrežbi, medtem ko so v vseh ostalih prodajalnah te razlike zelo velike. Tako lahko opazimo in takoj ovržemo to trditev za prodajalni v Kopru in na Jesenicah, ki sta dosegli samo 37 % od vseh možnih točk. Sprejemljivo oceno za delo kontaktnih oseb sta prejeli prodajalki v Domžalah in Ljubljani 2. V Škofji Loki, Kranju in Postojni je bilo stanje glede na ocenjevane elemente dobro. Prodajalke iz Ajdovščine, Nove Gorice in Ljubljane 1 so si prislužile zelo dobro oceno. Pri prodajalkah iz štajerskih prodajaln, Ljubljane 3 in Vrhnike prihaja do najmanjših odstopanj glede na ocenjevane elemente, zato so si prislužile odlično oceno, saj so dosegle več kot 90 % od vseh možnih točk.

5.5 Druge ugotovitve in predlogi

Poleg že analiziranih odgovorov sem ugotovila še nekatere zanimive podatke.

V vseh obiskanih prodajalnah so me stregle prodajalke, nikjer ni bilo prodajalca. V prodajalnah, kjer je bila samo ena prodajalka, se je v večini primerov slabo posvetila odjemalcem.

Zato priporočam, da sta ob sobotah v prodajalni vsaj dve prodajalki, ker ena sama ne uspe opraviti dela temeljito. Ko prodajalka streže enemu odjemalcu, se lahko drugi potencialni odjemalec, ki čaka na želeni model, odpravi iz trgovine, ker nima postrežbe.

V prodajalnah, ki se nahajajo v prodajnih centrih, kjer je pretok ljudi ob vikendih zelo velik, so čevlji in cene ob čevljih pomešani, tako da se sam odjemalec v taki prodajalni težko znajde. Prodajalke so navado zasedene z odjemalci in mnogo odjemalcev zapusti prodajalno praznih rok. V takih prodajalnah predlagam zaposlitev dodatne delovne sile ob konicah.

Podjetju bi svetovala stalno bdenje nad prodajalkami, več kontrole in učenja o sami obutvi, materialih, modni obutvi, nenazadnje o sami prodaji, pristopu do odjemalcev itd. Kajti poleg urejene zunanosti mora biti prodajalec strokovno podkovan na področju psihologije prodaje in poznavanja obutve, vedeti mora, kako se ta izdeluje, kakšen je njen pomen za ljudi z zdravimi in bolnimi nogami itd.

Prodajalke bi morale stalno skrbeti za opremljenost blaga s piktogrami in cenami. Tako cene kot piktogrami morajo biti pravilni, da ne prihaja do zavajanja kupcev in kršenja pravil o varstvu potrošnikov.

Izbira in ponudba blaga v obiskanih prodajalnah je bila kar dobra. V vseh obiskanih prodajalnah so poleg obutve ponujali tudi: torbice, denarnice, vezalke, čistilna sredstva in drugo. Podjetju bi svetovala, naj začne z dobavo velikih števil obutve, kajti današnja mladina ima vedno večja stopala, kar terja vedno večje številke čevljev.

Podjetju bi svetovala, da omogoči v vseh prodajalnah predvajanje radia, kajti v tistih prodajalnah, kjer je bilo slišati glasbo, je tudi samo vzdušje prijetno in v takem prostoru se odjemalec zadrži dlje.

6 SKLEP

Podjetja, ki se v današnjem času ukvarjajo s prodajo izdelkov in storitev, se soočajo z vse ostrejšo konkurenco. Pogosto se ponudba med trgovci skoraj ne razlikuje, zato postaja za pridobivanje odjemalcev čedalje bolj odločilen sveženj storitev, ki ga vključujejo v prodajni proces trgovska podjetja. Dodatne storitve tako odjemalcu omogočijo razlikovanje med prodajalnami in olajšajo odločitev za nakup.

Glavna naloga trgovine je, da kar najpopolneje zadovoljuje potrebe gospodarstva in prebivalstva. Odjemalcem mora blago posredovati po najkrajši in najcenejši poti ter v ustrezni kakovosti. Trgovina omogoča odjemalcem, da pridejo do dobrin, s katerimi zadovoljujejo svoje potrebe. Trgovina seznanja odjemalce z blagom, ki ga ti doslej še niso poznali. Odjemalcem mora nuditi čimbolj sodobne potrošne predmete, tako poraja vedno nove potrebe. Z opravljanjem te svoje naloge trgovina mnogo prispeva k razširitvi potreb, vzgoji okusa ljudi in k rasti splošne življenjske ravni.

Za izvajanje oziroma ponujanje storitev je v okviru storitvene organizacije potrebna: *fizična podpora storitvam* (snovna sestavina, ki je nujna za izvedbo oziroma pridobivanje storitev), *kontaktno osebje* (posamezniki v okviru storitvene organizacije, ki so pri ponujanju oz. izvajanju storitev v neposrednem stiku z odjemalci), *notranja organiziranost* (osnovne poslovne funkcije sistema, opredeljuje cilje in pravila delovanja ter nadzira strukturo in potek dogajanj v zvezi z izvajanjem storitev), *odjemalci storitev* (naročniki oziroma kupci in/ali uporabniki storitev) *ter ravni storitev* (paketi oziroma celote, sestavljene iz osrednje ali osnovne storitve in skupka pomožnih, dodatnih storitev, ki prispevajo h kakovosti osrednje storitve).

Zadovoljstvo odjemalca je rezultat ponakupnega ovrednotenja njegovega nakupa. S primerjanjem pričakovane in zaznane kakovosti izdelka ali storitve se pojavi občutek zadovoljstva oziroma nezadovoljstva. Če pričakovanje odjemalca o določenem izdelku ali storitve niso izpolnjena, je odjemalec več ali manj nezadovoljen. Njegovo nezadovoljstvo prinaša povsem drugačne odzive in postavlja interese podjetja v nasprotje z interesi odjemalca. Nezadovoljstvo je za odjemalce neprijetno in kaže na njihove težave z določenim izdelkom ali storitvijo. Kakovost storitev je najpomembnejši problem, s katerim se srečujejo v storitvenih podjetjih, kakovost lahko dosežemo le, če je podjetje popolnoma predano filozofiji kakovosti. To pomeni, da mora podjetje vključiti elemente kakovosti že v vizijo svojega razvoja in tudi finančno podpreti napredek kakovosti svojih storitev.

Do ugotovitev, kako zadovoljni so njihovi odjemalci z izdelki in storitvami, pride podjetje s pomočjo različnih metod, ki se uporabljajo za merjenje zadovoljstva. Katero metodo bo podjetje izbralo, je odvisno od časa, stroškov in ciljev, ki jih želijo doseči. Vendar pa ni dovolj samo to, da se podjetja zavedajo pomena zadovoljstva in da ga merijo, pač pa je pomembno, da naredijo tudi naslednji korak, to je, da rezultate

raziskave koristno uporabijo. Sprejeti morajo torej določene ukrepe in oblikovati ter izvajati takšno strategijo, s katero bodo lahko izboljšali zadovoljstvo svojih odjemalcev, kar se bo odražalo v doseganju boljših poslovnih rezultatov.

Ena od možnih metod je navidezno nakupovanje, ki je vse bolj uporabna raziskovalna tehnika, s katero ugotavljamo zadovoljstvo odjemalcev s storitvami podjetja. Navidezno nakupovanje uvrščamo med kvalitativne raziskovalne tehnike, kjer analiziramo izkušnje navideznih odjemalcev, ki se vživijo v vlogo običajnega odjemalca in po vnaprej določenem scenariju ocenjujejo ravni kakovosti storitev določenega podjetja. Raziskava ni namenjena kaznovanju ali sankcioniranju osebja, temveč izboljšanju nivoja storitve. Naročnik lahko s podatki raziskave izboljša izobraževanje osebja, oblikuje kadrovske politike podjetja, analizira poslovni proces, oceni politiko cen itd.

Cilj moje raziskave je bil na podlagi primerjave med izbranimi slovenskimi prodajalnami s čevlji ugotoviti, ali poslujejo enako, oziroma ali prihaja med njimi do razlik v izvajanju storitev. Raziskave s tehniko navideznega nakupovanja so primerne za ocenjevanje izpolnjevanja standardov v podjetju, ker podajo rezultate iz perspektive resničnega odjemalca. Zato je bil tudi namen mojega prispevka v empiričnem delu naloge ugotoviti, kako v ocenjevanem podjetju izpolnjujejo standarde za izvajanje kakovostnih storitev in stikov z odjemalci.

Z metodo navideznega nakupovanja sem ocenjevala zunanjo podobo prodajalne, notranjo podobo prodajalne in zaposlene v prodajalni. Pridobljene podatke sem nato analizirala in ugotovila, da prihaja do razlik med prodajalnami v izvajanju storitev. Najboljše ocenjene so bile prodajalne na Štajerskem, sledijo jim notranjske in ljubljanske prodajalne, nato so primorske prodajalne, najslabše ocenjene so bile prodajalne na Gorenjskem. Pri ocenjevanju zunanje podobe prodajaln je prihajalo do najmanjših razlik med prodajalnami. Gorenjske in Notranjske prodajalne so dosegle vse možne točke, medtem ko so štajerske prodajalne dosegle le 76 % možnih točk. Pri ocenjevanju notranjosti prodajaln so bile ocene zelo izenačene, saj so prodajalne dosegle od 47 do 41 točk. Največ razlik, kot je bilo pričakovati, je bilo pri ocenjevanju zaposlenih. Najbolje so bile ocenjene prodajalke v štajerskih prodajalnah, šest točk manj so dosegle prodajalke v ljubljanskih prodajalnah, sledi jim kontaktno osebje iz prodajaln na Notranjskem, nato so prodajalke iz primorskih prodajaln, najslabše ocenjene so bile prodajalke v gorenjskih prodajalnah.

Rezultate, ki sem jih prejela z raziskavo, bom predstavila tudi ocenjevanemu podjetju, da jih bodo lahko uporabili za morebitno izboljšanje storitev. Podjetje se mora nato samo odločiti o morebitnih natančnejših ukrepih, ki bi jih utegnili izvesti v povezavi z izboljšanjem stikov s strankami. Na podlagi pridobljenih rezultatov lahko namreč podjetje odpravi ugotovljene slabosti in okrepi svoje prednosti.

Čeprav raziskave s tehniko navideznega nakupovanja ne temeljijo na velikem statističnem vzorcu in večkratnemu obisku, bi naj bila reprezentativnost rezultatov dovolj visoka. V mojem primeru raziskave pa zaradi velike variabilnosti ne morem trditi, da bi vedno prišli do istih rezultatov. Menim, da bi za natančnejše podatke in boljšo analizo le-teh, potrebovala več časa in finančnih sredstev, da bi lahko ocenjevala več prodajaln oziroma da bi te ocenjevala večkrat.

LITERATURA

- Brešar Iskra, Alenka. 2000. Vstopna stran. http://www.graliteo.si/4_2_lclank.php?cid=123 (28.10.2004).
- Brešar Iskra, Alenka. 2000. Vstopna stran. http://www.graliteo.si/4_2_lclank.php?cid=124 (28.10.2004).
- Carr, Clay. 1990. *Front – line Customer Service: 15 keys to Customer Satisfaction*. New York: John Wiley & Sons.
- Damjan, Janez in Možina Stane. 1995. *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Fornell, Claes. 1992. *A National Customer Satisfaction Barometer: the Swedish Experience*. Journal of Marketing, Helensburgh.
- Jevšenak, Ludvik. 1996. *Tako se uspešno prodaja obutev*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
- Kavran, Tanja. 1999. Vstopna stran. http://www.graliteo.si/4_2_lclank.php?cid=091 (28.10.2004)
- Kavran, Tanja. 2001. Vstopna stran. http://www.graliteo.si/4_2_lclank.php?cid=232 (28.10.2004)
- Kotler, Philip. 1996. Marketing management – trženjsko upravljanja, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Lewis, R. Barbara. 1995. *Measuring consumer expectation and satisfaction*. Amsterdam: Esomar.
- Lipičnik, Bogdan, Mežnar, Drago. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mandl, Vinko. 2003. *Aromamarketing – »aromaterapija za podjetja« (Aromamarketing – corporate aromatherapy)*. 8. Slovenska marketinška konferenca. Portorož. Zbornik prispevkov, urednik Janez Damjan. Ljubljana: DMS Društvo za marketing Slovenije, Časnik Finance. (85 – 90).
- Mumel, Damijan. 1999. *Vedenje porabnikov*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
- Oliver, Richard L. 1999. *Whence Customer Loyalty?*. Journal of Marketing. New York
- Pečlin, Katja. 2001. *Zadovoljstvo in zvestoba uporabnikov bančnih storitev*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Potočnik, Vekoslav. 2001. *Trženje v trgovini*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Senegačnik, Marko. 2003. *Vpliv glasbe v prodajalnah na drobno na nakupno vedenje porabnikov*. 8. Slovenska marketinška konferenca. Portorož. Zbornik

prispevkov, urednik Janez Damjan. Ljubljana: DMS Društvo za marketing Slovenije, Časnik Finance. (91 – 98).

Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.

Snoj, Boris in Savič, Vesna. 1999. *Merjenje zaznane kakovosti storitev ISS Servisystem iz Maribora*. Ljubljana: Akademija MM, letnik 3, številka 5, str. 33 – 41

Štefančič Pavlovič, Tadeja. 1996. *Zadovoljstvo potrošnikov kot osnova za uspešno poslovanje podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Ule, Mirjana in Kline Miro. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

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

Vrčon Tratar, Nataša. 2004. *Orodja za management storitev*. Koper: Fakulteta za management.

Vrčon Tratar, Nataša in Boris, Snój. 2002. *Pomen organizacijske kulture za uspešnost storitvenih organizacij*. Ljubljana: Akademija MM

Žabkar, Vesna. 1999. *Konceptualni model in empirična preverba trženjskih odnosov med ponudniki in porabniki profesionalnih odnosov*. Ljubljana: Akademija MM.

VIRI

www. graliteo. si (28.10.2004)

http://www.graliteo.si/1_5_ank_sod_navidezni.php (28.10.2004)

PRILOGE

Priloga 1 Scenarij za opravljanje raziskave navideznega nakupovanja

Priloga 2 Ocenjevalni list

Priloga 3 Rezultati raziskave pridobljeni z raziskovalno tehniko navideznega nakupovanja

SCENARIJ ZA OPRAVLJANJE RAZISKAVE NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA

Vaša naloga je, da preverite kakovost delovanja prodajalne s čevlji. To se nanaša na opazovanje zunanjega in notranjega dela prodajalne, pa tudi na ocenjevanje kakovosti dela zaposlenih.

Pred pričetkom izvajanja raziskave si večkrat preberite ocenjevalni list, saj morate natančno vedeti, na kaj morate biti pozorni. Po končanem opazovanju takoj izpolnite ocenjevalni list. V polje »komentar« lahko vpišete dodatna opažanja ali mnenja. To ni nujno, je pa zaželeno.

Pri izvajanju raziskave navideznega nakupovanja upoštevajte tudi naslednje nasvete:

- Opazujte prodajalno podnevi, saj boste tako lažje ocenili čistočo.
- Z opazovanjem morate pričeti že preden vstopite v prodajalno, saj morate biti pazljivi na urnik, naslov prodajalne, čistočo prodajalne itd.
- Vstopite v prodajalno in opazujte čistočo le-te in čevljev, založenost s čevlji, opremljenost čevljev s cenami, piktogrami itn.
- Opazujte zaposlene in vprašajte jih za več (5) modelov čevljev. Kako se vedejo do vas. Kako reagirajo, ko jim poveste, da ne boste kupili čevljev.
- Opravite nakup drugega blaga, ki ga ponujajo v prodajalni (vezalke, sredstvo za vzdrževanje čevljev, vložke za obutev, nogavice ali kaj podobnega nižje vrednosti).
- Opravite plačilo in opazujte samo zaključno interakcijo.

| |
|---------------------------------------|
| Datum opravljanja raziskave: |
| Ura pričetka opravljanja raziskave: |
| Ura konca raziskave: |
| Naziv in naslov opazovane prodajalne: |

I. ZUNANJA PODOBA PRODAJALNE:

1. Ali je naziv na prodajalni viden?

DA NE Komentar: _____

2. Ali je vhod v prodajalno označen?

DA NE Komentar: _____

3. Ali je na vratih viden naslov prodajalne?

DA NE Komentar: _____

4. Ali je na vratih urnik z delovnim časom?

DA NE Komentar: _____

5. Ali je na vratih razvidno, s katerimi plačilnimi karticami je mogoče plačevati?

DA NE Komentar: _____

6. Ali so stekla prodajalne čista (na vhodu, v izložbi)?

DA NE Komentar: _____

II. NOTRANJA PODOBA PRODAJALNE:

1. Ali so bila tla pomita (ni bilo nikakršnih pack, nič politega,...)?

DA NE Komentar: _____

2. Ali so bile prodajne police dobro založene?

DA NE Komentar: _____

3. Ali so bili čevlji primerno zloženi eden ob drugemu?

DA NE Komentar: _____

4. Ali so bile cene pred čevlji dobro in čitljivo vidne?

◇ DA ◇ NE Komentar: _____

5. Ali so bili čevlji označeni s ceno (na podlogi čevlja, na podplatu)?

◇ DA ◇ NE Komentar: _____

6. Ali so bili čevlji opremljeni s piktogrami, deklaracijami?

◇ DA ◇ NE Komentar: _____

7. So bili piktogrami na obutvi pravilni?

◇ DA ◇ NE Komentar: _____

8. Ali so razstavljeni čevlji čisti (niso prašni,...)?

◇ DA ◇ NE Komentar: _____

9. Ali so razstavne police čiste (niso prašne, umazane)?

◇ DA ◇ NE Komentar: _____

10. Je prodajni pult očiščen?

◇ DA ◇ NE Komentar: _____

11. Ali je v prodajalni slišati radio?

◇ DA ◇ NE Komentar: _____

12. Ali je v prodajalni zadostna razsvetlitev?

◇ DA ◇ NE Komentar: _____

III. ZAPOSLENI V PRODAJALNI:

▪ Interakcija z zaposlenimi

1. Ali vas je prodajalec ob vstopu v prodajalno pozdravil?

◇ DA ◇ NE Komentar: _____

2. Ali se vam je prodajalec takoj posvetil?

◇ DA ◇ NE Komentar: _____

Če se vam ni posvetil takoj, zakaj se je to zgodilo?

- imel je že stranko
- pogovarjal se je po telefonu
- klepetal je s sodelavcem
- ni bil prisoten v prodajalni
- drugo _____

3. Na kakšen način vas je ogovoril?

- zelo prijazno
- prijazno
- neprijazno
- zelo neprijazno

Komentar: _____

4. Ali vam je ponudil pomoč pri iskanju artikla?

◇ DA ◇ NE Komentar: _____

5. Ali se je med interakcijo vedel spoštljivo?

◇ DA ◇ NE Komentar: _____

6. Ali se je vedel strokovno?

◇ DA ◇ NE Komentar: _____

7. Ali se je prodajno osebje ob konfliktni situaciji vedel profesionalno?

◇ DA ◇ NE Komentar: _____

8. Ali se vam je prodajalec v celoti posvetil pri nakupu obutve?

◇ DA ◇ NE Komentar: _____

▪ Zunanja podoba zaposlenih

9. Ali so bili zaposleni urejeni (čista obleka, čisti čevlji, počesani)?

◇ DA ◇ NE Komentar: _____

10. Ali so imeli uslužbenci čevlje, kakršne prodajajo v prodajalni?

◆ DA ◆ NE Komentar: _____

11. So imeli priponko z imenom in priimkom?

◆ DA ◆ NE Komentar: _____

▪ Zaključek interakcije

12. Ali vam je prodajalec predlagal še kakšen dodaten nakup?

◆ DA ◆ NE Komentar: _____

13. So vam izstavili račun?

◆ DA ◆ NE Komentar: _____

14. Ali so bile transakcije (vračilo gotovine, plačilo s kreditno kartico) pravilne?

◆ DA ◆ NE Komentar: _____

15. Ali vas je uslužbenec ob odhodu pozdravil?

◆ DA ◆ NE Komentar: _____

16. Ali se vam je uslužbenec zahvalil za nakup in obisk?

◆ DA ◆ NE Komentar: _____

| VPRAŠANJE | MOŽNO ŠTEV. TOČK | DOSEŽENO ŠTEVILO TOČK V POSAMEZNI PRODAJALNI | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|------------------|--|----|-----|-----------|------|----|-----------|----|------|------------|-----|-----|-----------|------|------|
| | | PRIMORSKA | | | GORENJSKA | | | ŠTAJERSKA | | | NOTRANJSKA | | | LJUBLJANA | | |
| | | KP | GO | AJD | JES | ŠK.L | KR | CE | MB | PTUJ | PO | VRH | DOM | LJ 1 | LJ 2 | LJ 3 |
| I. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 6 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | |
| skupaj | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 2 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | |
| II. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | |
| 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| 4 | 2 | 1 | 2 | 0 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | |
| 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | |
| 6 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| 7 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | |
| 8 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | |
| 9 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | |
| 10 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | |
| 11 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | |
| 12 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| skupaj | 18 | 11 | 17 | 15 | 17 | 11 | 17 | 17 | 14 | 16 | 17 | 16 | 13 | 14 | 13 | |
| III. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | |
| 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | |
| 3 | 4 | 0 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | |
| 4 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 5 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 6 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 7 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 8 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | |
| 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| 11 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | |
| 12 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | |
| 13 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 14 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 15 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 16 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | |
| skupaj | 19 | 7 | 17 | 16 | 7 | 14 | 14 | 18 | 18 | 18 | 15 | 18 | 13 | 17 | 18 | |
| SKUPAJ | 44 | 24 | 41 | 37 | 31 | 32 | 38 | 42 | 34 | 41 | 39 | 41 | 33 | 38 | 38 | |