

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

**POMEN ZADOVOLJSTVA KUPCEV ZA
USPEŠNO PRODAJO AVTOMOBILOV**

Maja Rojc

Koper, 2011

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel



POVZETEK

V času svetovne gospodarske krize je poslovanje podjetij zelo oteženo. Podjetja so prisiljena vpeljati nove strategije za doseganje svojih ciljev, med katere zagotovo sodijo zadovoljni kupci. Podjetje Istra avto, d. o. o., vlaga veliko truda v svoje sedanje in bodoče stranke, saj verjame, da so ravno te vir trajne uspešnosti. Poglavitni pogoj za doseganje omenjenega cilja so predvsem zadovoljni in motivirani zaposleni, ki strankam namenijo nasmejan pozdrav ter topel sprejem in jim tako pokažejo, da jim je mar za njihovo dobro počutje. Celostna ponudba, ki jo v salonu ponujajo, pa je še dodaten razlog, da se stranke odločajo za nakup vozila ravno v omenjenem salonu.

Ključne besede: potrošnik, ohranjanje potrošnikov, motivacija potrošnikov in zaposlenih, zadovoljstvo, Istra avto, d. o. o.

SUMMARY

Global economic crisis has greatly affected business operations. Companies are forced to introduce new strategies in order to achieve their goals and one of the most important is beyond doubt customer satisfaction. Istra avto takes good care of its customary and future clients, as it is believed that they are the source of lasting success. The most important basis to achieve such a goal is beyond doubt cheerful and motivated employees, who greet their customers with a smile and a warm welcome showing their concern about them. And the full service provided by Istra avto is an additional reason that persuades customers to choose just their salon for a purchase of a vehicle.

Key words: consumer, maintaining consumers, consumer and employee motivation, satisfaction, Istra avto

UDK: 658.89(043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	1
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela	1
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
2	Potrošnik	3
2.1	Opredelitev potrošnika	3
2.2	Ponakupni procesi	4
2.2.1	Garancija in reševanje reklamacij	4
2.2.2	Servisne storitve	5
2.3	Ohranjanje potrošnikov	5
2.3.1	Pomen ohranjanja kupcev	6
2.3.2	Načini ohranjanja kupcev	7
3	Motivacija	9
3.1	Maslowova motivacijska teorija	9
3.2	Motivacija in zadovoljstvo	10
3.2.1	Motiviranje zaposlenih	11
3.2.2	Motiviranje potrošnikov	12
4	Zadovoljstvo	14
4.1	Definicija zadovoljstva	14
4.2	Pomen zadovoljstva kupcev	14
4.3	Vplivi prodajalca na zadovoljstvo kupca	15
5	Merjenje zadovoljstva	17
5.1	Metode merjenj	17
5.2	Problemi pri merjenju zadovoljstva	19
5.3	Problemi pri analiziranju rezultatov zadovoljstva	19
6	Istra avto, d. o. o.	21
6.1	Predstavitev podjetja	21
6.2	SWOT analiza	23
6.3	Vizija in poslanstvo podjetja	24
6.4	Strategije	25
6.5	Zadovoljstvo strank s servisnimi storitvami	27
6.5.1	S strategijo do zadovoljnih strank	27
6.5.2	Klicni center	27
6.6	Zadovoljstvo strank s prodajo vozil	31
6.6.1	Z novostmi do večje prodaje	31
6.6.2	CSI baza podatkov	32
6.7	Intervju z direktorjem	37
6.8	Ugotovitve in predlagana strategija izboljšanja	43

7 Sklep	44
Literatura.....	45
Priloge	47

PREGLEDNICE

Preglednica 1: SWOT analiza podjetja Istra avto	23
Preglednica 2: Zadovoljstvo kupcev v zadnjem četrtletju	33

SLIKE

Slika 1: Vpliv zadovoljstva na obseg prodaje	15
Slika 2: Dosegljivost kontaktov	28
Slika 3: Analiza zadovoljstva strank	29
Slika 4: Analiza nezadovoljnih strank	30
Slika 5: Skupno število klicanih in neklicanih strank	31
Slika 6: Razumevanje zahtev kupca	34
Slika 7: Komunikacija med naročilom in predajo	34
Slika 8: Kontakt po predaji	35
Slika 9: Celotno zadovoljstvo s poslovnimi prostori	36
Slika 10: Zadovoljstvo z obnašanjem in odnosom osebja	36

KRAJŠAVE

CRM	uravnavanje odnosov s kupci
CSI	Customer Satisfaction Index
CSIPAC	Customer Satisfaction Survey Reporting Sistem
FMP	Frequency Marketing Programs
GM	General Motors
IT	informacijska tehnologija
PSS	Purchasing Satisfaction Survey
RvC	razlika v ceni
VW	Volkswagen
ZDA	Združene države Amerike

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Za uspešnost poslovanja podjetja je zadovoljstvo kupcev ena ključnih sestavin uspeha. Zaradi vpliva globalizacije ter široke ponudbe izdelkov in storitev je še kako pomembno, da kupca pridobimo in zadržimo. Na to vplivajo različni dejavniki. Eden izmed njih je njegovo zadovoljstvo. To je razlog več, ki potrjuje, kako so poznavanje psihologije kupca, poznavanje pojma zadovoljstvo, kaj nanj vpliva in kaj povzroči nezadovoljstvo pomembni dejavniki pri preučevanju zadovoljstva kupcev. Musek Lešnik (2008, 69) ugotavlja, da je zadovoljstvo potrošnikov za podjetja nadvse pomembno, v današnjem času morda celo bolj kot kadarkoli prej.

Zadovoljstvo kupcev je pomembna sestavina uspeha tudi pri prodaji avtomobilov in servisnih storitev. Stalno merjenje zadovoljstva kupcev na različne načine in kasneje ukrepanje ob ugotovitvah merjenja ter preprečevanje nezadovoljstva je izrednega pomena. Raziskovalno vprašanje diplomske naloge je prav pomen zadovoljstva oz. nezadovoljstva kupca ali odjemalca storitev za uspešno prodajo.

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Namen diplomske naloge je analizirati merjenje zadovoljstva kupcev avtomobilov v obravnavanem podjetju ter pripraviti izboljšave za njegovo povečanje.

Cilji teoretičnega dela naloge so:

- predstaviti teoretična izhodišča zadovoljstva potrošnika,
- preučiti cilje in metode za doseganje zadovoljstva potrošnika,
- ugotoviti, kaj vse vpliva na zadovoljstvo potrošnika,
- predstaviti posledice nezadovoljstva potrošnikov.

Cilji empiričnega dela naloge so:

- predstaviti obravnavano podjetje,
- analizirati merjenja zadovoljstva kupcev obravnavanega podjetja,
- pripraviti predloge strategij za povečanje zadovoljstva kupcev.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomske naloge

Metoda, ki jo bom uporabila v teoretičnem delu raziskovanja, bo opisna. Uporabila bom metodo analize za preučevanje virov in literature na temo zadovoljstva kupcev, metodo sinteze za združevanje ugotovitev različnih avtorjev in metodo kompilacije za združevanje teoretičnih pristopov različnih ugotovitev avtorjev iz dostopne literature.

V empiričnem delu bom uporabila metodo polstrukturiranega intervjuja. Intervjuvala bom direktorja obravnavanega podjetja. Uporabila bom tudi metodo kakovostne analize vsebin dokumentov, predhodnih anketiranj zadovoljstva kupcev, ukrepov ob ugotovljenem nezadovoljstvu ter pisnih odzivov kupcev. Na osnovi analitičnih ugotovitev bom s pomočjo kritične metode presoje in na osnovi delovnih izkušenj pripravila strategijo izboljšanja merjenja zadovoljstva kupcev obravnavanega podjetja.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavljam, da bodo podatki, pridobljeni v empiričnem delu, pripomogli k ohranjanju in izboljšanju zadovoljstva kupcev obravnavanega podjetja, teoretični del diplomskega dela pa bo izboljšal moje razumevanje in pogled na vpliv zadovoljstva.

Predvidevam, da lahko zaradi merskega instrumenta (načina izvedbe empiričnega dela) diplomske naloge, polstrukturiranega intervjuja, teže pridem do razlage podanih odgovorov, saj ima en odgovor lahko več pomenov oziroma si ga lahko razlagamo napačno. Prav tako lahko pride do pojava, ko intervjuvanec podaja zelene odgovore in s tem ne izraža svojega mnenja in prepričanja.

2 POTROŠNIK

2.1 Opredelitev potrošnika

Sam Walton, ustanovitelj trgovske verige Wal-Mart,¹ naj bi nekoč zapisal (Musek Lešnik 2008, 11):

- Potrošnik je najpomembnejša oseba za katero koli podjetje.
- Potrošnik ni odvisen od nas – mi smo odvisni od njega.
- Potrošnik ni motnja v našem delu, pač pa izključni smisel našega dela.
- Ko potrošnik vstopi k nam, nam naredi uslugo.
- Potrošnik je središče našega dela, ne pa nekaj oddaljenega.
- Potrošnik ni samo denar v blagajni. Je človeško bitje s čustvi in si zasluži, da z njim ravnamo spoštljivo.
- Potrošnik je oseba, ki pride k nam s svojimi potrebami in željami. Naša naloga je, da jih uresničimo.
- Potrošnik si zasluži vljudno pozornost. Je življenjska sila našega posla. Skrbi za naše plače. Brez njega bi morali zapreti naša vrata.

Prav bi bilo, da uvodoma definiramo, kdo je potrošnik. Na razpolago je več definicij. Ena, ki je razmeroma vsestransko uporabna, je: *»Potrošnik je oseba, ki ima možnosti (vire in sposobnosti) za nakup dobrin, ki jih ponuja trg, z namenom zadovoljiti osebne ali skupne (npr. družinske) potrebe.«* Za organizacije, ki proizvajajo dobrine za trg, so potencialni potrošniki precejšnjega pomena, ker predstavljajo možnost večje prodaje in razširitev tržišča. Potrošniki so potencialni in aktualni; naloga organizacije je, da jih zadovolji z izdelki ali s storitvami ter jih pridobi za ponoven nakup ali naročilo (Damjan in Možina 1995, 27).

Ule in Kline (1996, 21) ugotavljata: *»Potrošniški subjekt ni slepo vdan dinamiki želje. Nasprotno, vanjo stopa z vso reflektivno zmožnostjo in s tem celo dodatno povečuje to dinamiko in si jo delno podreja, npr. v individualiziranih življenjskih projektih in stilih. Tak subjekt je dobro informiran o različnih alternativah v izbiri blaga in o možnostih porabe. Zato je kritičen in zahteven subjekt, ki pa se vendar pogosto z užitkom da »prevarati« tržnim obvestilom in tržnim novostim.«*

¹ Wal-Mart Stores, Inc. je ameriško javno podjetje, ki upravlja verigo velikih veleblagovnic in diskontnih trgovin. V letu 2010 je bilo po podatkih raziskave Forbes Global 2000, ki jo izvaja revija Forbes, eno od najdonosnejših podjetij. Leta 1962 ga je ustanovil Sam Walton, 31. oktobra 1969 je bilo inkorporirano, 1972 pa vključeno na borzo New York Stock Exchange. Wal-Mart ima sedež v Bentonvilleu v zvezni državi Arkansas in je največji večinsko zasebni delodajalec ter največja trgovina na drobno v ZDA. Wal-Mart ima prav tako v lasti in upravljanju Sam's Club diskontno verigo v Severni Ameriki.

2.2 Ponakupni procesi

»Z vidika potrošnika je cilj njegove odločitve o nakupu potrošnja. Potrošnja se pojavi v ponakupni fazi. Nakup je le sredstvo za doseg takšnega cilja. Cilj pa je doseg koristi ob potrošnji izdelka ali uporabi storitve. Ponakupna faza je zato zelo pomembna z vidika trženja. V njej so zadovoljene potrošnikove potrebe in zahteve. Tu se gradi dolgoročna korist, kajti potrošnik mora doživeti želeno ponakupno izkušnjo. Šele na njeni podlagi se odloči za ponoven nakup. V ponakupni fazi potrošniki presojujejo kupljeno znamko.« (Ule in Kline 1996, 244)

2.2.1 Garancija in reševanje reklamacij

»Garancija zagotavlja kupcem določeno kakovost izdelka za določeno dobo in obljublja odškodnino ali nadomestitev, če ne bi bili doseženi garantirana kakovost in funkcionalnost izdelka. Njeni cilji so zmanjšati odpor potencialnih kupcev, ki sami niso sposobni oceniti kakovosti novega izdelka, pridobiti zaupanje kupcev v nov izdelek in s tem povečati njegovo prodajo.« (Lipičnik in Možina 1993, 122)

Uspešno reševanje reklamacij ter garancijskih popravil je za kupčevo zadovoljstvo ključnega pomena. Četudi se kakovosten izdelek pokvari, kar povzroča kupčevo nezadovoljstvo in razočaranje, sta način in odnos, ki ju čuti, bistveni za njegovo zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo.

Tudi kakovostni izdelki se lahko prehitro pokvarijo in še tako izkušen nadzornik kakovosti v proizvodnji lahko spregleda napako. V takih primerih kupci izdelek reklamirajo. Eno izmed najpomembnejših meril, po katerem nas kupci ocenjujejo in ki ga velikokrat zanemarjamo, je hitrost in posledično učinkovitost reševanja reklamacij. Odjemalec ima ob reklamiranju izdelka navadno neprijeten občutek znižanega zaupanja vanj in posledično v dobavitelja. Če je reklamiran izdelek, ki ni tako lahko zamenljiv, ki je npr. pomemben segment na poti do odjemalčevega cilja, je hiter odziv na reklamacijo toliko pomembnejši. V primeru reklamacije mora dobavitelj poskrbeti, da zaradi neustreznega izdelka kupec čuti čim manj posledic. To lahko zagotovi s hitrim servisom, novim enakim izdelkom (odvisno od okoliščin reklamacije), ustrezno zamenjavo za čas popravila, znižano ceno izdelka, vračilom denarja in ob tem prisluhne tudi željam in potrebam odjemalca. V primeru reklamacije naj bi prodajalec ravnal po naslednjem postopku (Malovrh in Valentinčič 1997, 110):

- besedo mora dati najprej kupcu in ga skrbno poslušati, da čim hitreje ugotovi prave podrobnosti; tako kupca pomiri in mu da občutek, da bo rešil njegov primer;
- izkazati mora razumevanje za kupčeve težave, saj je ta gotovo čustveno vznemirjen;
- pri neprijetnih občutkih zaradi pritožbe prodajalec ne sme pretiravati in takoj prevzemati odgovornosti za napako nase oziroma na podjetje – vsaj ne, preden ne odkrije pravega vzroka;

- vsa dejstva in podrobnosti, ki jih je kupec navedel, mora zapisati; s tem prodajalec kupca pomiri in ga pripravi do tega, da bo voljan sprejeti rešitev;
- prodajalec mora veliko spraševati, da si ustvari pravo sliko o napaki in najde rešitev problema;
- dogovorjena rešitev mora zadovoljiti obe strani; prodajalec kupcu posreduje tudi rok za odpravo napake;
- kadar reklamacije rešujejo servisi ali neposredno proizvajalec, mora prodajalec preveriti, ali je bil dogovor uresničen – kupec ima ob tem občutek pomembnosti in opazi, da prodajalcu ni vseeno za njegovo zadovoljstvo.

2.2.2 Servisne storitve

Strinjam se s trditvijo Lipičnika in Možine (1993, 121–122), da so servisne storitve del proizvajalčevih dejavnosti, s katerimi zagotavlja zadovoljivo uporabo izdelkov, ki jih proizvaja in razpošilja. Gre za nekakšno pomoč in znanje pri njihovi uporabi. Servisne storitve so pomembne predvsem pri tehnično zahtevnejših izdelkih široke porabe. Potrošnikova odločitev o nakupu takšnega blaga je tako odvisna tudi od organiziranosti servisne službe, saj pri uporabi izdelka želi zanesljivost. Potrošniki pri bolj sestavljenih izdelkih torej niso zadovoljni samo z lastnostmi izdelka. Zahtevajo tudi navodila o njegovi pravilni namestitvi, vzdrževanju, negi, morebitnih popravilih, zadovoljivo preskrbo z rezervnimi deli in navodila za njegovo uporabo.

2.3 Ohranjanje potrošnikov

»Na splošno je sprejeta teza, da zadovoljstvo potrošnikov z izdelkom vodi k nadaljnjemu nakupovanju tega izdelka oz. blagovne znamke, ki jo potrošnik priporoča naprej. Če to drži, je logično spodbujati dejavnike, ki delujejo v smeri zadovoljstva potrošnikov.« (Damjan in Možina 1995, 132)

Globalizacija nas prisili v situacijo, ki jo navaja Golob (b. l.), da je za ohranitev obstoječih strank in preprečevanje, da bi pobegnile h konkurenci, pomemben reden stik z njimi. S skrbno načrtovano komunikacijo lahko precej pripomoremo h krepitvi odnosov z njimi, hkrati pa pospešujemo prodajo svojih izdelkov. Ule in Kline (1996, 250–251) navajata, da je ena težjih nalog tržnikov, poleg rednega stika s strankami, ohranjanje potrošnikov, kar ima nedvomno večjo vrednost. Poglavitni razlog je preprost: ohranjanje obstoječih potrošnikov je veliko cenejše kot pridobivanje novih. Poleg tega je izguba potrošnika lahko usodna na trgu, ki doživlja le počasno rast. Usodne postanejo tudi govorice, ki jih sprožijo neformalni viri ali dejanske pritožbe in z njimi povezana negativna publiciteta. Tržniki si zato prizadevajo poglobiti svoj odnos s potrošnikom. To lahko storijo na različne načine:

- udejanjijo koncept individualiziranega trženja,

- oblikujejo in izvajajo politiko upravljanja celovite kakovosti,
- vpeljejo povratni sistem zadovoljevanja zgodnjih opozoril (pritožb),
- pri potrošnikih vzbujajo stvarna pričakovanja,
- zagotovijo jamstvo za izpolnitev pričakovanj,
- formalizirajo sistem povratne informacije potrošnikom ter
- okrepijo njihovo vdanost.

Za vzdrževanje in razvoj odnosov s strankami je pomembna ne le redna, temveč časovno in vsebinsko vnaprej načrtovana komunikacija. Nakupa novega avtomobila ne moremo ponujati nekemu, ki vozi mesec dni starega. Uspešnejši bi bili, če bi ga ponudili nekemu, ki se ravno odloča o nakupu novega avtomobila (Golob b. l.). Nov avtomobil lahko tako ponudimo stranki, ki pripelje svoje staro vozilo na servisne storitve.

Tudi Kotler (1996, 46–47) meni, da je za dolgoročno uspešno poslovanje podjetja ključno načrtovanje dejavnosti za navezovanje strank nase ter zmanjšanje njihovih prebegov h konkurenci. Predvsem v težkih časih kupci pričakujejo in zahtevajo poseben trud. Številna podjetja se zavedajo, da se skrb za obstoječe stranke splača. Stranke nagrajujejo za nakupe ter jih z različnimi marketinškimi prijemi vzpodbujajo, da se k njim vedno znova vračajo in kupujejo več.

Kotler (1996, 46–47) opisuje razliko med pridobivanjem kupcev danes in včasih. Podjetja ne težijo samo k temu, da bi izboljšala odnose s svojimi partnerji v verigi dobaviteljev. Odločena so, da bodo razvila tesnejše vezi in pridobila zvestobo svojih končnih potrošnikov. V preteklosti so podjetja kupce dojemala kot samoumevne. Ti niso imeli na voljo veliko drugih dobaviteljev ali pa so ti ponujali prav tako pomanjkljivo kakovost in strežbo. Tudi trg se je tako hitro širil, da podjetij ni kaj dosti skrbelo, ali so zadovoljila svoje kupce ali ne. Podjetje je lahko v enem tednu izgubilo 100 kupcev in pridobilo 100 novih ter bilo prepričano, da posluje zadovoljivo. Gre za stanje velikega pretoka kupcev, ki je dražje, kot če bi podjetje zadržalo svojih 100 kupcev in ne pridobilo niti enega novega. Tako podjetje deluje po načelu »vedro, ki pušča«, kar pomeni, da bo vedno dovolj kupcev, ki bodo nadomestili tiste, ki bodo odpadli.

2.3.1 Pomen ohranjanja kupcev

»Potrošniki niso več »samoumevni«, ampak ključni vir, za katerega se mora podjetje še kako boriti. V tem »novem« svetu in v takšnih okoliščinah je poznavanje in razumevanje njihovega vedenja nujno, ne le za uspešnost, pač pa velikokrat tudi za preživetje. Podjetja vse bolj razumejo, kako dragoceni so zvesti potrošniki, ki se vedno znova vračajo in jih ne premami vabljliva ponudba od drugod. Zato ohranjanje obstoječih in »vzgajanje« novih zvestih potrošnikov postaja vse pomembnejši strateški cilj katere koli prodajne dejavnosti. To seveda ne pomeni, da je pridobivanje novih potrošnikov manj pomembno. Nasprotno, stalen dotok

novih potrošnikov je še kako pomemben, vendar ne zadošča za dolgoročni uspeh.« (Musek Lešnik 2008, 49–50)

Kotler (1996, 47) našteva štiri stvari, ki so potrebne za zmanjšanje osipa. Podjetja morajo namreč biti danes bolj pozorna na stopnjo osipa kupcev in jo morajo skušati znižati, in sicer tako, da:

- se morajo odločiti in izračunati, koliko kupcev želijo obdržati,
- morajo opredeliti vzroke za manjše število kupcev in ugotoviti, katere lahko odpravijo; če se kupci odselijo ali podjetje oz. kupci prenehajo poslovati, ne moremo ničesar storiti, veliko pa lahko storimo, če nas kupci zapustijo zato, ker jim nismo dobro postregli, ker so naši izdelki slabi, cena previsoka in podobno;
- presoditi morajo, koliko dobička izgubijo, če stranke izgubijo po nepotrebnem;
- izračunati morajo, koliko jih bo stalo znižanje stopnje osipa; dokler je strošek manjši kot izgubljeni dobiček, naj podjetje ta znesek raje porabi za ohranitev kupcev.

Žal se klasična teorija in praksa trženja osredotočata na umetnost pridobivanja novih kupcev in se ne ukvarjata s tem, kako bi kupce obdržali. Poudarek je na ustvarjanju poslov in ne odnosov. Govorijo o predprodajnih dejavnostih in prodaji, ne pa o ponakupnih dejavnostih. Reichheld in Sasser (1990 v Kotler 1996, 47) pravita, da podjetja povečajo dobiček od 25 % do 85 %, če zmanjšajo osip kupcev za 5 %.

2.3.2 Načini ohranjanja kupcev

»Če menimo, da je naša glavna naloga zadržati kupca, potem to lahko dosežemo na dva načina. Prvič, kupcu otežimo zamenjavo. Kupci bodo manj pripravljene zamenjati dobavitelja, če jih bo to veliko stalo: visoki stroški iskanja novega dobavitelja, izguba popusta, ki ga dobi zvesti kupec itd.

Boljši način, kako zadržimo kupca, je ta, da kupcu posredujemo veliko mero zadovoljstva. Tekmec se ne bo mogel izogniti oviram z nižjo ceno ali drugačnim spodbudam.« (Kotler 1996, 48)

Poznamo pet različnih stopenj povezave s kupci (Kotler 1996, 48–50):

- osnovna: prodajalec proda izdelek, vendar ne vzpostavi ponovnega stika s kupcem (na primer: prodajalec avtomobilov samo proda avto);
- odzivna: prodajalec proda izdelek in spodbudi kupca, naj pokliče, če ima kakšno vprašanje ali pritožbo;
- zanesljiva: prodajalec kmalu po nakupu pokliče kupca in se pozanima, ali je izdelek izpolnil pričakovanja. Prodajalec tudi skuša dobiti kupčeve predloge za izboljšave izdelka in skuša izvedeti, ali je bil nad čim razočaran. To so podatki, ki podjetju pomagajo neprestano izboljševati ponudbo;

- proaktivna: prodajalec občasno telefonira kupcu in mu predlaga dodatno razširitev uporabe ali mu priporoči koristne nove izdelke;
- partnerstvo: prodajalec nenehno sodeluje s kupcem, da skupaj najdeta načine, kako lahko kupec ravna uspešneje in bolj ekonomično.

Ko se podjetja odločijo, da se bodo namesto na same transakcije osredotočila na izgradnjo dobrih odnosov s svojimi kupci, ustvarijo in sponzorirajo programe, ki vabijo kupce, da kupijo več in ostanejo zvesti. Prvi izziv je vzpostaviti poseben odnos z »najboljšimi kupci« podjetja, ki omogoča dobro komunikacijo in v njih vzbuja občutek, da so deležni posebnih privilegijev in priznanj. Najbolj obetavni programi so trženjski programi za redne kupce in klubi.

Trženjski programi za zvestobo

»Trženjski programi za zvestobo FMP (Frequency Marketing Programs) so načrtovani tako, da ponudijo nagrade kupcem, ki pogosto kupujejo oziroma kupujejo veliko. Kritiki teh programov trdijo, da programi lahko odvrnejo podjetje od njegovega osrednjega cilja, to je ponuditi kupcem kar najvišjo raven storitve. Programi skušajo pridobiti kupce za ponovni nakup z ekonomskimi spodbudami.« (Kotler 1996, 50)

Trženjski programi s pomočjo klubov

Mnoga podjetja so okoli svojih izdelkov ustvarila koncept klubov. Članstvo v njih je pogojeno z nakupom, z obljubo nakupa določene količine ali s plačilom članarine. Ko v podjetju pripravljajo klubski program ali program za redne kupce, morajo upoštevati (Kotler 1996, 50–51):

- kaj so cilji programa,
- kdo predstavlja ciljno skupino,
- določiti morajo »sveženj« ugodnosti,
- razviti morajo učinkovito strategijo komunikacij, s katerimi promovirajo svoj program,
- razviti morajo poseben program financiranja – ali naj program financirajo le s članarino ali naj pritegnejo dodatne sponzorje, ki plačajo za vključitev njihovih sporočil ali ponudbe v obvestila kupcem,
- potrebujejo izvedbeno strategijo, da si zagotovijo, da je osebje ustrezno usposobljeno in pripravljeno izpeljati program ter
- neposredno morajo ocenjevati in dopolnjevati program, da izboljšajo delovanje programa in se prepričajo, da dosegajo cilje ob sprejemljivih stroških.

3 MOTIVACIJA

»Motivacija je proces, s katerim pojasnujemo, kako se začne, krepi ali zavre, usmerja in ustavi določena oblika vedenja ali delovanja.« (Musek 1982)

»Z motivi so povezani pojmi, kot so potrebe, želje, interesi. Potrebe so objektivno stanje neravnovesja v posamezniku, ki sprožijo občutke napetosti, pomanjkanja v posamezniku. Na osnovi potreb se v človeku oblikujejo želje. Namen motivacijske komunikacije je spodbuditi publiko tako, da oceni svoja mnenja, stališča, prepričanja, delovanja tako, kot želi komunikator. Primarnim potrebam človeka ustreza paleta različnih dejavnosti, ki pripeljejo do njihove zadovoljitve, medtem ko selektivnim potrebam ustrezajo natančneje določeni načini in predmeti zadovoljitve. Tako npr. žejo pogasimo na zelo različne načine – pijemo vodo, pivo, sadni sok, mleko. Željo po kozarcu viskija pa lahko zadovoljimo le s kozarcem viskija – včasih čisto določene vrste. Usmerjenost motivov privede potrošnika k temu, da se sploh odloči za nakup in do tega, da se odloči za čisto določen nakup. Za psihologijo potrošnikov so posebno zanimivi nezavedni motivi, ki jih je treba šele spraviti v zavest. Podzavestne motive je lažje priklicati v zavest. Tako v raziskovalne kot v tržne namene je bilo razvitih več tehnik za ozaveščanje motivov. Pogosta je uporaba nestrukturiranih vprašalnikov, v katerih potencialne potrošnike sprašujemo o njihovih željah, občutkih, samopodobah.« (Ule in Kline 1996, 160)

3.1 Maslowova motivacijska teorija

Osnovna ideja hierarhične teorije motivov je, da med različnimi motivi obstajajo določeni hierarhični odnosi, ki določajo, da bodo v dani situaciji nekateri motivi prevzeli nadzor nad našim obnašanjem v večji meri kakor drugi. Najprej moramo zadovoljiti temeljne oz. nižje motive, šele potem tudi višje. En najbolj znanih avtorjev hierarhične teorije motivacije je ameriški psiholog Abraham Maslow (1970). Po njegovi teoriji so pri posamezniku vsakokrat aktualne le določene (nižje) potrebe, druge (višje) pa so vedno potencialne. Brž ko zadovoljimo določene potrebe, se zbudijo (aktivirajo) druge potrebe, ki so bile prej potencialne. Maslow je motive delil na motive pomanjkanja in motive rasti.

Maslow (1970 v Ule in Kline 1996) je motive razvrstil v naslednjo hierarhično lestvico:

1. fiziološke potrebe,
2. potreba po varnosti in zavarovanju,
3. potreba po ljubezni in pripadnosti,
4. potreba po samospoštovanju,
5. potreba po spoznavanju, samospoznavanju, samoaktualizaciji.

Fiziološke potrebe (po preživetju, hrani, vodi, spanju in počitku, dihanju, telesnem udobju itd.) morajo biti v vsakem primeru zadovoljene preden se lahko aktivirajo višje potrebe.

Naslednja kategorija so motivi varnosti. Sem spada tako potreba po fizični zaščiti pred nevarnostmi, ki prežijo na nas v naravi, kot tudi potrebe po psihološki varnosti (trdnost, domačnost in napovedljivost okolja). Višja kategorija motivov so potrebe po ljubezni in pripadnosti, npr. potreba po dajanju in prejemanju ljubezni ter čustvene naklonjenosti. Še višje so potrebe po spoštovanju, ki odsevajo potrebo posameznika po pozitivnem samoovrednotenju. Potrebe rasti po Maslowu predstavljajo splošno težnjo po znanju in spoznavanju sveta ter uresničevanju lastnih potencialov in samoaktualizacije. Te vrednote so npr. spoznavanje resnice, lepote, življenjskosti, dobrota, pravičnost, enotnost. Maslow ne trdi, da človek v vsakem primeru najprej uresniči nižje in potem šele višje potrebe, temveč to, da ne more v polni meri uresničiti višjih potreb, če nima vsaj minimalno zadovoljenih nižjih, zlasti temeljnih.

Teorija Maslowa je uporabna tudi za razlago vedenja potrošnikov. Čeprav se velik del trženja in tržne komunikacije nanaša na promocijo predmetov, ki so namenjeni zadovoljevanju bioloških potreb, so vedno vmešane tudi ostale potrebe. Zato je velikokrat lažje pritegniti potrošnike s sporočili, ki obetajo zadovoljitev socialnih potreb ali potrebe po samoaktualizaciji kot s sporočili, ki merijo neposredno na zadovoljitev bazičnih potreb (Ule in Kline 1996, 160–164).

3.2 Motivacija in zadovoljstvo

Motivacija in zadovoljstvo sta vselej povezana pojma. Lipičnik in Možina (1993, 44–45) opisujeta, da »... raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da je rezultat motivacije pričakovanje. Zato smo zadovoljni, če se pričakovanja uresničijo. Zadovoljstvo naj bi bilo praviloma tem večje, čim pomembnejši je izpolnjen motiv za tistega, ki ga doživlja. Zadovoljstvo in nezadovoljstvo sta dve skrajnosti ene lestvice. V praksi pa srečujemo tudi druga vmesna stanja. Težnja ljudi sili, da se po možnosti približajo zadovoljstvu in izognejo nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so po tej logiki posledica velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Zato bi praktično nikoli ne smeli dovoliti, da bi v ljudeh gojili napačna pričakovanja, obljubljali stvari, ki jih ne moremo izpolniti.

Takšno razmišljanje nas pripelje do domneve, da bi se zadovoljstvo, če so le obljube vedno izpolnjene, dalo uporabiti kot sredstvo za doseganje učinka. Zadovoljstvo in učinek naj bi bila dva enakovredna in celo neodvisna cilja. Številna preučevanja so dokazala, da veliko zadovoljstvo ni vselej povezano z večjim učinkom. Ukrepi naj bi zagotovili, da z njim koristimo učinku in zadovoljstvu, ne pa enemu na račun drugega. Res pa je, da bi učinku morali priznavati prednost toliko časa, kolikor se mora organizacija neposredno boriti za svoje preživetje. Bolj ko je varen položaj organizacije, bolj je upravičena zahteva, da si neposredno prizadeva tudi in predvsem za zadovoljstvo članov kolektiva.« (Lipičnik in Možina 1993)

3.2.1 Motiviranje zaposlenih

Pri kupčevem zadovoljstvu igra veliko vlogo tudi motivacija zaposlenih. Le motiviran prodajalec bo lahko kupcu ponudil pravo storitev ali izdelek na način, ki bo uspešen za podjetje in bo hkrati zadovoljil kupčevo potrebo oz. željo.

Keenan (1996, 5) primerja motivacijo s čarobnim prahom, ki ga potresemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za ustvarjalno delo. Vendar pa se zaveda, da v resnici ni tako in da je motivacija nenavadno zapleten pojav, saj zadeva vprašanja, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom.

»Dobri poslovni rezultati, večja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih vedno bolj izvirajo iz (uspešnega) sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. 'V ospredje prihaja spoznanje, da konkurenčne prednosti podjetij pred njihovimi tekmeci niso le nov proizvod, izpopolnjen tehnološki proces, razvojna inovacija in odmevna oglaševalska akcija. Vse to je namreč mogoče dokaj hitro posnemati, zato ni več dovolj, da si dober ali boljši. Biti moraš drugačen, težje posnemljiv ali pa sploh ne,' pravi Brane Gruban. To pa danes omogočajo zaposleni. Uspešno voden sistem nagrajevanja in motiviranja se pozna pri dobrih poslovnih rezultatih, večji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Slab ali mačehovski odnos delodajalca (menedžerja) do tega področja pa povzroča demotiviranost, slabo vpliva na medsebojne odnose, utegne pa celo povzročiti odhod tistih kadrov, ki največ pripomorejo k razvoju in uspešnosti podjetja. Denar tudi ni za vse ljudi enako učinkovito motivacijsko sredstvo; nekoga motivira denar, drugega pa prosto petkovo popoldne. Zato je pomembno bolj na široko zastaviti zadevo – in tukaj se začne motiviranje. Sistemi nagrajevanja so stvari, ki jih običajno prevzame naša kadrovska služba. Ko pa govorimo o motivaciji, je lahko kadrovska služba le neke vrste spodbujevalec, ki usposablja menedžerje in jim pomaga pri njihovem osebnem razvoju. Povsod po svetu je namreč lep del klasične kadrovske funkcije prešel na menedžerje, saj so oni tisti, ki morajo znati spodbujati, pohvaliti, nagraditi in postaviti cilje. Vsak menedžer mora znati motivirati svojega delavca; to pomeni, da mora znati z njim izpeljati motivacijski intervju, opazovati in definirati motivacijski profil človeka, oceniti motivacijski profil delovnega mesta, oceniti, ali se profil delovnega mesta ujema s profilom človeka, ki dela na tem delovnem mestu. Pri motiviranju obstaja cela paleta stvari, ki so pomembne za posameznika – včasih je mogoče s povsem preprostimi menedžerskimi prijemi marsikaj narediti. Na primer s postavljanjem ciljev – največje zadoščenje za ljudi je občutek, da so nekaj uresničili in dosegli. Zato rešitev ni vedno v materialnem nagrajevanju, ampak v ustrezni spodbudi, skrbi za osebni razvoj. Najbolj odločen motivator je skrb za delavčev osebni in strokovni razvoj. »Ni več tako pomembno (tako pri nas kot tudi drugod po svetu), da imamo varno zaposlitev. Bolj pomembna je zaposljivost: da imam znanje, ki mi omogoča, da sem na trgu delovne sile zaposljiv kadar koli, da sem konkurenčen. To pomeni, da če mi delodajalec danes omogoči razvoj na tem področju, je to zame lahko vredno več kot pa plača ali kakšen drug finančni stimulans,« pravi Gruban (v Dialogos 2007). Delodajalci, ki

zaposlenim ne omogočijo osebnega in strokovnega razvoja, ker se bojijo, da jih bodo izgubili, so po Grubanovem prepričanju zelo kratke pameti. Tisti, ki mu je do znanja, bo do njega prišel po drugi poti, in potem dejansko odšel drugam. Če bo podjetje hotelo imeti najboljšo delovno silo, se bo preprosto moralo predstaviti kot delodajalec, ki resnično ponuja osebni in strokovni razvoj. In to je tista ključna točka, po kateri se bodo dobri delodajalci razlikovali od slabših. Podjetja, ki bodo omogočala zaposlenim uresničiti njihove cilje, pa bodo največ naredila tudi za svoje lastne cilje.« (Dialogos 2007)

Kupci so vedno bolj izobraženi in zahtevnejši, zato je v zadnjem času vedno bolj pomembna strokovna usposobljenost prodajalcev.

3.2.2 Motiviranje potrošnikov

Nemalokrat se zgodi, da je kupec kupil določen izdelek, ki ga je iskal predvsem zaradi tega, ker ga je v smiselnost nakupa dokončno prepričalo spremljajoče besedilo, glas ali pa video, v katerem jim ponujajo rešitev za njegov »problem« in izboljšanje kakovosti življenja.

Ko pride do razpوتا med tem, kar želimo in kar potrebujemo, večinoma nad potrebami zmagajo želje. Potrebe nas motivirajo za nakup, obljube o izpolnjenih željah pa nas dokončno prepričajo. Potrebe se pojavljajo vsakodnevno. Prevoz na delo, oblačenje, hrana, pijača, zakon itd. Želje na drugi strani pa izpopolnjujejo kakovost našega življenja. Če ne bi obstajala želja po udobnejšem življenju, potem bi ga verjetno živeli zdolgočaseno. Čeprav bi lažje in hitreje kupili starejši avto za prevoz do službe, bo večina raje kupila novega, ker ima veliko več prednosti, oz. lahko nov avto zadosti več željam hkrati (Spletnik 2008).

Sang H. Kim (2001, 95) v svoji uspešnici daje napotke, kako motivirati stranke, da se bodo vedno znova vračale. Pri delu z njimi je bistveno to, da se bodo vračale le v primeru, če bodo zadovoljne, sicer bodo storitve, ki jih potrebujejo, poiskale drugje. Stranke so najbolj zadovoljne takrat, ko lahko ustrezemo njihovim zahtevam in razrešimo njihove probleme na najbolj uspešen in prijeten način. Vse ostalo je le pika na i.

Napotki za motivacijo kupcev so (Kim 2001, 95):

- S poštenostjo dosežemo največ.
- Stranke želijo rezultate in ne izdelke. Želijo zanesljiv prevoz, čiste obleke, topel dom ne pa nov avto, nov pralni stroj ali novo hišo. Občutek, ki spremlja lastništvo, je močnejši od lastništva samega.
- Gostoljubnost je dobrodošla sprememba v našem divjem življenju.
- Ljudje bodo raje kupovali pri nas, če bodo čutili, da razumemo njihove potrebe, kot pa če bodo razumeli lastnosti našega izdelka ali storitve.
- Poznati moramo razliko med zgolj dobrim ravnanjem s strankami in načinom, kako v njih prebuditi občutek, da so pomembni.

- Nasmeh je univerzalni jezik.
- Stranke se bodo raje vračale, če bodo imele občutek, da pomenijo več kot le denar v žepu.
- Treba je biti pripravljen na odpoved prodaji danes na račun dolgotrajnega odnosa s stranko jutri.
- Kupcem je treba dati občutek, da so se pravilno odločili.
- Kadar se stranka ne more odločiti, ji je treba predstaviti dve možnosti in razloge za izbiro vsake posebej. S tem jo motiviramo k odločitvi.
- Vsak strankin glavni cilj mora postati prodajalčev glavni cilj.
- Vedno kupcu ponudimo veliko izbire, tako na področju cene kot tudi kakovosti. Tako lahko vsak najde najprimernejši izdelek.
- Kadar je le možno, izpolnimo strankam posebne želje, posebna naročila ter opravimo osebne usluge.

4 ZADOVOLJSTVO

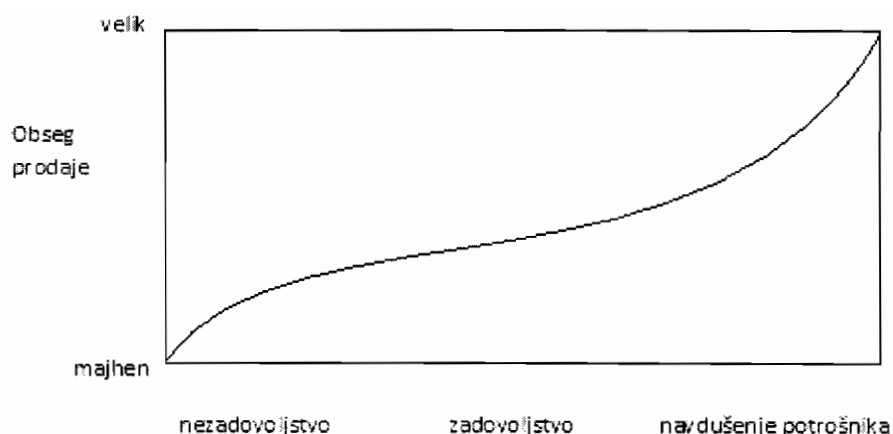
4.1 Definicija zadovoljstva

Snoj (1998, 158–159) jo je povzel tako: »Zadovoljstvo je eden od najbolj zelenih izidov odnosa med podjetjem in potrošnikom.« Musek Lešnik (2008, 23) pa pravi: »Zadovoljni potrošniki so za podjetje verjetni kandidati za ponovne nakupe in za širjenje pozitivnih informacij. Za potrošnika pa takšna izkušnja pomeni, da mu podjetje 'ustreza' in se lahko k njemu varno vrača. Zadovoljstvo odjemalcev je emocionalna reakcija odjemalcev na izkušnje z določenimi storitvami v primerjavi s pričakovanji. V to subjektivno oceno vključujejo odjemalci tudi primerjave s konkurenčnimi storitvami. Pričakovanja odjemalcev izhajajo običajno iz stališč z določenimi storitvami v primeru, ko imajo odjemalci izkušnje s tovrstnimi storitvami istega ponudnika/izvajalca.«

4.2 Pomen zadovoljstva kupcev

Zadovoljstvo porabnikov storitev prispeva k njihovi zvestobi in v nadaljevanju povečanju prodaje ter s tem doseganju ustreznega dobička za nadaljnji razvoj. Vemo, da je najvišja stopnja zadovoljitve potrošnikovih pričakovanj dosežena takrat, ko dobi z izdelkom več, kot je pričakoval. To pomeni, da je dobavitelj prekoračil potrošnikova pričakovanja v pozitivni smeri (Devetak 2007, 366–369).

Uspeh storitvenega podjetja je odvisen od nakupnih odločitev porabnikov storitev. Zato je življenjsko pomembno, da razume, zakaj so porabniki izbrali prav njihovo storitev. Storitvena podjetja si predvsem prizadevajo zadovoljiti porabnike tako, da bi ostali zvesti podjetju in določeni storitvi. Izboljšanje zadovoljstva ima na začetku progresivni vpliv na prodajo, zlasti če v podjetju ugodno rešujejo pritožbe. Nato ostaja stopnja zadovoljstva na isti ravni, dokler podjetje s pozitivnim presenečenjem ne ustvari navdušenja, ki poveča zvestobo mnogo bolj kot zadovoljstvo (Potočnik 2000, 182–183).



Slika 1: Vpliv zadovoljstva na obseg prodaje

Vir: Potočnik 2000, 183.

Musek Lešnik (2008, 24–25) navaja: »Za podjetje v dinamičnem in konkurenčnem svetu je ključno, kako dobro zna prisluhniti potrošnikom in jim zna odgovoriti s ponudbo, ki učinkovito nagovori in zadovolji njihove potrebe, pričakovanja in želje. Ali je potemtakem dovolj poskrbeti za visoko zadovoljstvo potrošnikov? Ker se bodo potem nenehno vračali, podjetje pa bo cvetelo? Od ugotovitve, da je zadovoljstvo potrošnikov zelo pomembno, do pričakovanja, da mora podjetje le poskrbeti zanj, pa bodo rezultati švignili v nebo, je kratka pot. Vendar lahko tako poenostavljanje vodi v napačna pričakovanja, ta v napačne strategije, te pa v okrnjene zmožnosti podjetja za učinkovita odzivanja na zahteve, želje in potrebe potrošnikov.«

4.3 Vplivi prodajalca na zadovoljstvo kupca

Če kupec zazna prodajalčevo vedenje kot dodano vrednost izdelku ali storitvi, je takšen prodajalec izredno močen vir konkurenčne prednosti podjetja.

Prvi pogoj za uspeh pri tradicionalni prodaji je bil vedno dostop do tistih, ki odločajo o nakupu, zato so v podjetjih prodajalce dolga leta učili, kako naj si zagotovijo osebni odnos z njimi. Danes pa so takšni odnosi pomembni predvsem zato, ker prodajalcu in drugim zaposlenim v prodaji omogočajo, da se seznanijo s problematiko kupca.

Pri transakcijski prodaji gre za odnos med kupcem in prodajalcem, ki sedita vsak na svoji strani mize in se pogajata o ceni in drugih pogojih nakupa. Kupec ima večinoma moč, ki jo s pridom uporablja. V transakcijski prodaji je odnos med njima pogosto nesmiseln, saj kupec dobro ve, kaj hoče. Pomemben je takrat, ko gre za več enakovrednih ponudnikov in se kupec med njimi težko odloči za enega. Takrat se bo gotovo odločil za ponudbo tistega prodajalca, ki mu je zaradi svoje osebnosti, odnosa in pripravljenosti pomagati in mu je preprosto najbolj pri srcu. Pri tem prodajnem pristopu ima kupec navadno več zaupanja v izdelek kot v

prodajalca, kar pa se spremeni, ko gre za neopredeljen položaj in mora kupec izbirati med več enakovrednimi ponudniki (Dobovišek 2007, 33 in 48).

5 MERJENJE ZADOVOLJSTVA

Zakaj je merjenje zadovoljstva potrošnikov pomembno? Vsi smo kdaj razmišljali o tem, kako zadovoljni smo s svojo najljubšo picerijo. Večkrat smo se odločali med eno in drugo, ker smo primerjali njuno kakovost. Prav tako se kupci odločajo o storitvah podjetja oz. storitvah konkurence, zato je dobro, da ugotovimo, kakšna so njihova razmišljanja in to uporabimo za rast lestvice zadovoljstva (Chang in Kelly 1994, 23).

»Ugotavljanje in merjenje zadovoljstva kupcev je izrednega pomena v gospodarskem poslovanju.« (Devetak 2007, 369)

5.1 Metode merjenj

»Zanimivo je merjenje zadovoljstva koristnikov storitev in načini pristopa k takemu merjenju. Pri tem je zlasti pomembno, kolikšen tržni delež je organizacija uspela osvojiti in obseg ponovnih nakupov s strani posameznih interesentov. Zadovoljstvo ali nezadovoljstvo pa se odraža tudi po nerešenih reklamacijah ali problemih, ki jih imajo koristniki storitev. K temu velja dodati še pogostost uveljavljanja jamstva in konkretne ocene o zadovoljstvu ali nezadovoljstvu posameznikov. Najbolj zanesljivi pa so tisti kazalci, ki jih oblikujemo na osnovi neposrednih izjav koristnikov storitev. Merjenje zadovoljstva lahko opravimo s pomočjo ustreznega vprašalnika, pri katerem so zajete merilne lestvice in značilnosti ponudbe, ki vplivajo na zadovoljstvo koristnikov storitev. Vsekakor je pomemben tudi postopek, s katerim ocenjujemo zadovoljstvo porabnikov. V ta namen imamo na voljo več vrst lestvic. Priporočljiva je enostavna lestvica za ugotavljanje zadovoljstva porabnikov. Ne glede na vrste in metode razumevanja in ugotavljanja zadovoljstva porabnikov je treba izpostaviti zaznano kakovost, to je tisto kakovost, ki jo posamezni porabnik subjektivno zaznava po opravljeni storitvi.

Kljub temu, da sta kakovost in zadovoljstvo v veliki medsebojni povezavi, vemo, da odjemalec razmeroma enostavno in racionalno ocenjuje in dojema kakovost opravljene storitve. Pri obravnavi, ugotavljanju in merjenju zadovoljstva storitve pa je kupec v mnogih primerih emocionalen. Šele s podrobnejšim anketiranjem/raziskovanjem, analiziranjem, testiranjem in intervjuvanjem se dokopljemo do objektivnejše ocene zadovoljstva odjemalca.« (Devetak 2007, 369–371)

»Namen proučevanja oziroma raziskave zadovoljstva porabnikov ni samo, da vodstvo storitvenega podjetja ugotovi, kako zadovoljni so porabniki njegovih storitev, ampak da tudi določi področja, na katerih bo povečanje zadovoljstva povečalo tudi prodajo oziroma število ponovnih nakupov. Splošno zadovoljstvo porabnika s storitvijo ima velik vpliv na ponovne nakupe, vendar ta informacija ne pomeni veliko, dokler ne ugotovimo, kaj ustvarja splošno zadovoljstvo. S proučevanjem zadovoljstva porabnikov z različnimi statističnimi metodami,

zlasti korelacijami in regresijami, lahko ocenimo porabnikovo splošno zadovoljstvo ali navdušenje s storitvijo pa tudi razliko med pričakovano in zaznano kakovostjo, izvajanjem storitve, reševanjem pritožb, točnostjo pri izdajanju računov itd.« (Potočnik 2000, 187–188)

Musek Lešnik (2008, 44–45) navaja lestvice za merjenje zadovoljstva ter zbiranja podatkov. Zadovoljstvo se največkrat meri z lestvicami Likertovega tipa, pogoste so petstopenjske lestvice, pri katerih ocene navadno pomenijo približno (prav tam):

- popolnoma nezadovoljen,
- delno nezadovoljen,
- nevtralen,
- delno zadovoljen in
- popolnoma zadovoljen.

Načrtno in redno zbiranje podatkov o zadovoljstvu potrošnikov je pomembno orodje za (prav tam):

- odpravljanje napak, ki vplivajo na nezadovoljstvo potrošnikov,
- razvijanje strategij za spreminjanje nezadovoljstva v zadovoljstvo,
- utrjevanje najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na visoko zadovoljstvo,
- utrjevanje dolgotrajnih odnosov z zvestimi potrošniki.

Če analiziramo do sedaj opravljene študije področja potrošnje, lahko ugotovimo, da imamo največkrat opravka s tako imenovano »anketno« metodo dela. Tisti, ki jo uporabljajo, po eni strani stremijo k temu, da opišejo dobljene podatke, po drugi strani pa želijo pojasniti določene (ne)povezave med posameznimi postavkami. Križanja posameznih vprašanj so večinoma s tako imenovanimi demografskimi »trdimi« spremenljivkami, na primer: starost, spol, izobrazba, dohodek itd.

Primarni viri podatkov so sami potrošniki; od njih želimo z različnimi metodami dobiti čim več resničnih podatkov. To poudarjamo zaradi tega, ker verbalno obnašanje ni vedno enako z dejanskim. S pomočjo vprašalnika lahko dobimo zanimive in celo ovrednotene podatke o tem, kako se nameravajo obnašati potrošniki, v resnici pa se obnašajo povsem drugače. Zato bi morali od časa do časa preveriti rezultate, ki smo jih dobili s spraševanjem, s kako drugo metodo ali z neposrednim opazovanjem obnašanja potrošnikov.

Sekundarni vir podatkov so razne ustanove. Veliko podatkov je npr. zbranih v poročilih o popisu prebivalstva, v letnih statističnih poročilih ustreznih ustanov, mnogo podatkov izhaja iz opravljenih študij, pregledov v strokovnih revijah in nenazadnje tudi iz samih organizacij.

5.2 Problemi pri merjenju zadovoljstva

»Ko kupci ocenjujejo svoje zadovoljstvo z enim od elementov delovanja podjetja, recimo dobavo, se moramo zavedati, da se kupci razlikujejo v tem, kaj imajo za dobro dobavo: lahko je to hitra dobava, pravočasna dobava, popolnost naročila itd. Če bi podjetje natančno zabeležilo in razčlenilo vsak element posebej, potem bi imeli kupci pred seboj obsežen vprašalnik. Vedeti moramo, da utegneta dva kupca izjaviti, da sta »izredno zadovoljna«, vendar imata za to vsak svoje razloge. Nekdo je običajno hitro zadovoljen, drugi pa običajno ni zadovoljen, a je bil to pot zadovoljen. Podjetja se morajo zavedati, da lahko vodilni delavci in prodaja manipulirajo z uvrstitvami na lestvicah kupčevega zadovoljstva. Mogoče so bili še posebno prijazni do kupcev tik pred anketo. V anketi se skušajo izogniti posebno nezadovoljnim kupcem. Nevarnost je, da bodo nekateri kupci, če bodo vedeli, da bo podjetje storilo vse, da bi jim ustreglo, izrazili visoko stopnjo nezadovoljstva (čeprav bodo zadovoljni), da bi dobili več ugodnosti.« (Kotler 1996, 42)

Chakrapani (1998, 208–212) našteva naslednje težave, ki se pojavljajo pri merjenju zadovoljstva:

- merimo napačne stvari,
- zanemarjamo informacije, ki jih lahko dobimo od svojih zaposlenih,
- uporabljamo zastarele meritve,
- merimo na napačen način,
- ne definiramo cilja merjenja zadovoljstva,
- uporabljamo indeks, ki zajema preveč podatkov, ki so združeni v eni ali več številkah, vendar so še vedno nepregledni in nam ne pokažejo celotne slike zadovoljstva potrošnikov.

5.3 Problemi pri analiziranju rezultatov zadovoljstva

Musek Lešnik (2006) našteva več razlogov, zaradi katerih pride do problemov pri analiziranju zadovoljstva potrošnikov, kjer podjetje pridobi veliko število podatkov, ki so (ali se vsaj zdijo) pomembni. Včasih v ospredje pride količina, ne pa kakovost podatkov; takšna preplavljenost lahko povzroči kaos, v katerem težko ločimo »zrnje od plev«. Včasih podjetje podatkov tudi ne uspe združiti v smiselne in za nadaljnje delo s potrošniki pomembne kategorije. Razlogov za te in druge napake pri ugotavljanju zadovoljstva potrošnikov je več.

Neizkušenosť

Podjetja brez izkušenj z raziskovanjem zadovoljstva potrošnikov se hitro oprimejo rešitev, ki se »zdijo« dobro. Še posebno, če te rešitve podpira kakršna koli avtoriteta (včasih bolj samooklicana kot prava).

Neznanje

Neizkušenosť ni ovira na poti do uporabnih podatkov, če jo podjetje razume in poišče pomoč. Drugače je z neznanjem, ki ga je veliko težje priznati, še posebno če se združi (kar je kar pogost pojav) s strahom pred razkrinkanjem. Takšna kombinacija ugotavljanja in merjenja zadovoljstva se hitro usmeri tja, kjer je najmanj nevarnosti za razkritje neznanja.

Strah

Ugotavljanje zadovoljstva potrošnikov lahko izpostavi tudi rezultate, ki za podjetje niso ugodni. Zato lahko zelo hitro pride do (načrtnega ali nezavednega) prikrivanja podatkov, zaradi katerih bi lahko tisti, ki jih zbirajo, imeli kakršne koli težave.

Olepševanje

Podjetja niso nič manj nečimrna od ljudi. Imeti dobro podobo o sebi je dovolj močan motiv za osredotočenje na tiste podatke, ki poudarjajo pozitivne vidike zadovoljstva potrošnikov (in zanemarjanje drugih).

Podcenjevanje pomena podatkov

Če se podjetje odloči za merjenje zadovoljstva potrošnikov predvsem zaradi modnosti (in ker tabele in diagrami polepšajo letno poročilo in lastnike »opozorijo« na resnost in strokovnost menedžmenta), v ospredje hitro pride količina in ne kakovost podatkov.

»Ustvarjanje megle«

Če podjetje predvsem »išče« podatke o visokem zadovoljstvu potrošnikov, jih bo tudi našlo. Če merjenje zadovoljstva spremlja vnaprejšnje prepričanje, da potrošniki »morajo biti zadovoljni«, bo podjetje (oziroma njegovi ljudje) hote ali nezavedno selektivno izbiralo podatke. Pri tem pa velikokrat najprej odpadejo prav tisti podatki, ki opozarjajo na napake in bi bili za podjetje pravzaprav najpomembnejši.

6 ISTRA AVTO, D. O. O.

6.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Istra avto, d. o. o., (v nadaljevanju Istra avto), ki je v lasti Avtotehne, d. d., je bilo ustanovljeno leta 1996 s primarno dejavnostjo prodaje in servisiranja vozil blagovne znamke Opel. Družba je začela poslovati novembra 1997. Mlad tim zaposlenih se je z navdušenjem zagnal v izpolnjevanje potreb kupcev. Najbrž na začetku ni bilo vse tako, kot bi moralo biti, saj mnogi niso imeli dovolj izkušenj. Vseeno so se vsi z navdušenjem učili in kmalu se je med sodelavci ustvarilo odlično vzdušje, ki jim je pomagalo prebroditi tudi težke trenutke. Sama blagovna znamka Opel pa je nekako postala del njih samih (Istra avto b. l.).

Do danes so preživeli vzpone in padce. Počasi so dopolnjevali dodatne storitve k osnovni ponudbi, saj so želeli kupcu ponuditi kar največ na enem mestu. Že leta 2000 so pričeli s prodajo in servisom vozil blagovne znamke Nissan. Po spremembi lastniške strukture pri Nissanu in spoznanju, da jim ta program dolgoročno ne prinaša velikih koristi, so se odločili prekiniti pogodbo o zastopstvu. Seveda so že prej imeli v mislih nov program. Takrat je General Motors postavljajl novo prodajno-servisno mrežo za vozila znamke Daewoo. Odločitev je bila hitra in že v letu 2002 so bili eni prvih distributerjev nove Daewoojeve mreže, ki se je kasneje preimenovala v Chevrolet. Med tem so se tudi vozila, nekoč narejena še na stari osnovi, prenovila. Pri poslovanju je bila zelo pomembna tudi prodaja rabljenih vozil. Najpomembnejša je bila skrb za stranke. To je vodilo, ki mu sledijo še danes in bo še naprej njihova glavna usmeritev. Da bi to lahko izboljševali, poskušajo ponuditi vse spremljevalne storitve na enem mestu: nakup vozila, ureditev financiranja, zavarovanje, registracijo, servis ter dodatno opremo.

Financiranje in zavarovanje vozil

Prodajni svetovalci z veseljem predstavijo različne oblike financiranja (kredit in lizing) ter po razlagi informativne ponudbe pomagajo pri izbiri najprimernejšega sistema za nakup vozila. Poleg različnih vrst financiranja predstavijo tudi možnosti sklenitve zavarovanja vozil.

Servis vozil

Ne glede na to ali gre za redni servisni pregled ali za popravilo vozila, z nasvetom vedno pomagajo servisni svetovalci, ki si pri delu pomagajo z moderno tehnološko opremo. Vsak sprejem vozila na servis pričnejo s pogovorom, ki je poleg uporabe diagnostične opreme in specialnih orodij v največjo pomoč pri odkrivanju napak. Večkrat letno pa za svoje stranke poskrbijo tudi z brezplačnimi preventivnimi pregledi vozil. Zavedajo se, da je kljub vrhunski

opremi, stalnemu prizadevanju in izobraževanju servisnega osebja težko delati brez napak, zato je pomembno, da stranke podajajo svoje predloge in mnenja.

Ker se v družbi zavedajo, da živimo v času, ko se vse dogaja z neverjetno naglico in si je težko utrgati več kot le nekaj trenutkov za posamezen popravek, omogočajo tudi prijavo na servisni pregled preko elektronske pošte. Tako ni treba klicati po telefonu in obupati, če je linija zasedena – stranka vpiše zahtevane podatke in počaka, da se odzove servisni svetovalec. Po elektronski pošti bo potrdil izbrani termin oz. predlagal drugega, če bo izbrani že zaseden.

Kleparsko-ličarska popravila

V skladu z usmeritvijo v celovito skrb za stranke poskrbijo za popravilo vozila v celoti. To pomeni, da poskrbijo za popravilo vozila v skladu s proizvajalčevimi normami, medtem pa v skladu z možnostmi nudijo nadomestno vozilo in sodelujejo z zavarovalnico pri urejanju formalnosti. Pri popravilu vgrajenih originalnih nadomestnih delov nudijo tudi garancijo.

Dodatna oprema – dodatni užitek pri vožnji

Svetovanje pri nakupu dodatne opreme za užitek v vožnji in skrb, da bi vozilo še bolj ustrezalo željam in potrebam strank, jim veliko pomeni. Dodatno opremo tudi hitro in strokovno vgradijo ter predstavijo njeno uporabo.

Garancija – glavna prednost

V podjetju zagotavljajo dvoletno garancijo za originalne dele in opremo, brez omejitve števila prevoženih kilometrov ali zaračunavanja stroškov za delo, pod pogojem, da sta bila vgradnja oz. popravilo opravljeni pri njih in da je bila uporaba v skladu z navodili za uporabo.

Avtopravnica

V letu 2007 so razširili ponudbo storitev tudi na storitve ročne avtopralnice. Nahaja se v drugem nadstropju parkirne hiše pred Hipermarketom Mercator Koper, ki je oddaljen od zgradbe Istra avto le 100 metrov. V avtopralnici lahko stranke izberejo pranje celotnega avtomobila, le zunanje pranje ali globinsko čiščenje. Delovni čas je prilagojen urniku Mercatorjevega centra.

Žal se na trgu soočajo tudi z močno konkurenco med samimi prodajalci/serviserji istih programov, kar jih velikokrat in vedno bolj sili v nižanje prodajnih cen blaga in storitev. Tak oster boj je privedel trgovce do pravih cenovnih vojn, kjer je praviloma zmagovalec le kupec (ta si pridobi najnižjo možno ceno). Te pritiske poskušajo ublažiti s čim boljše kakovostjo opravljenih storitev ter večjo količino prodanega blaga in storitev. Seveda pa cenovne bitke

vsa podjetja ne vzdržijo, tako da je trenutno v Sloveniji kar veliko število trgovskih družb v avtomobilski branži, ki se borijo za preživetje (Istra avto b. l.).

6.2 SWOT analiza

Podjetje je v letu 2009 zaradi repozicioniranja svojih prodajnih izdelkov in storitev izvedlo analizo prednosti, slabosti, priložnosti in izzivov (SWOT), katere rezultate predstavljam v naslednji preglednici.

Preglednica 1: SWOT analiza podjetja Istra avto

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> – skozi leta poslovanja ustvarjen krog zvestih kupcev – znanje in izkušnje – odlični posamezniki in enoten tim – ugled podjetja v lokalnem okolju – zastopstvo priznanih blagovnih znamk 	<ul style="list-style-type: none"> – prevelika odvisnost od prodaje vozil – prostorske omejitve – težave pri rednem administrativnem poslovanju s principalom – pomanjkanje tehničnih kadrov v servisu – organizacija poslovanja
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> – poprodajne storitve (s kakovostjo povečati zvestobo) – poprodajne storitve (potencialni novi kupci iz zamejstva – Hrvaška, Italija) – »fleet posli« – dejaven pristop pri javnih razpisih – trg rabljenih vozil – CRM – sistematičen pristop (pogojeno z novo IT podporo) – ponudba novih dodatnih storitev (kleparska delavnica) – prodaja storitev Citroen – vgradnja plinskih sistemov v avtomobile – stalno izobraževanje kadrov 	<ul style="list-style-type: none"> – padanje kupne moči zaradi slabšanja socialnih razmer – principalova neustrezna prodajna politika – odprte konkurenčnih salonov za Opel in Chevrolet na Obali – zmanjšanje RvC (prodaja blaga) – neustrezna politika principala pri oblikovanju trgovske mreže – pomanjkanje ustreznega kadra (strukturna kadrovska kriza)

Vir: Istra avto 2010.

Prednosti za izkoriščanje priložnosti lahko uporabimo tako, da:

- ohranimo zvestobo kupcev z dobrim odnosom, kakovostnimi storitvami ter z različnimi programi zvestobe,
- poudarimo prednosti kupcu pri opravljanju vseh storitev na lokaciji v Kopru,
- zaupamo dejavnejšo vlogo zaposlenim prodajalcem pri prodaji rabljenih vozil; ponudba kakovostnejših vozil,

- izkoristimo prednosti lokacije pri trženju najnovejših programov,
- osebno zadolžimo zaposlenega za spremljanje in obdelavo javnih razpisov.

Slabosti za izkoriščanje prednosti lahko odpravimo tako, da:

- dosežemo zmanjšanje odvisnosti od novih vozil s povečanjem prihodkov od servisnih in drugih storitev,
- redno spreminjamo in optimiziramo organizacijo,
- iščemo dodaten zunanji prostor, vendar le takrat, ko bo opravljanje tekočega dela na obstoječi lokaciji predstavljalo ovire, ki nas bodo omejevale pri izvajanju zastavljenih ciljev,
- rešujemo pomanjkanje tehničnih kadrov skoraj izključno z nakupom pri konkurenci ter v manjši meri s štipendiranjem potencialnega dobrega kadra v izobraževalnih ustanovah.

Prednosti za preprečitev nevarnosti:

- večini nevarnostim se ne moremo izogniti z lastnimi dejavnostmi, saj so odvisne od tržnih dogajanj ter principalovega delovanja,
- prednosti moramo uporabiti tako, da lahko z optimalno uporabo teh povečamo prihodke ter razliko v ceni. Tako lahko zmanjšamo tveganje padca razlike v ceni blaga ter negativnega poslovanja v primeru negativnih tržnih preobratov.

Slabosti za preprečitev nevarnosti lahko odpravimo tako, da:

- redno izobražujemo zaposlene in s tem dosežemo dvig ravni znanja ter tudi pripadnosti podjetju in zastopanim znamkam,
- redno spreminjamo in optimiziramo organizacijo.

6.3 Vizija in poslanstvo podjetja

Vizija podjetja je postati najboljši prodajno-servisni center na obalno-kraški regiji, poznan predvsem po izredni kakovosti storitev, ki jih nudijo kupcem ter kakovosti vozil blagovnih znamk proizvajalcev, ki jih zastopajo. Njihovi kupci bodo deležni celovite ponudbe storitev in blaga, ki jih želijo.

Poslanstvo Istra avta je:

- zadovoljni kupci (dobava dobrih avtomobilov priznanih blagovnih znamk, hitri in kakovostni servisi, ustrezna razpoložljivost rezervnih delov in dodatne opreme),
- odlično timsko delo (znanje in zadovoljstvo zaposlenih),
- pridobivanje novih in ohranjanje starih zvestih kupcev,
- povečanje ponudbe storitev na enem mestu (nakup in financiranje vozil, registracija, zavarovanje ter vzdrževanje vozil),
- zadovoljni lastniki.

Poslanstvo Istra avta je, da z odličnim odnosom do kupcev in izkazano odlično kakovostjo dela pridobivajo nove in ohranjajo zveste kupce ter tako dvigujejo ugled podjetja v okolju, kjer delujejo. Na tak način bodo zagotovo dosegli tudi pričakovanja lastnikov podjetja ter tudi zadovoljstvo in večjo pripadnost zaposlenih. Seveda je treba vso to učinkovitost doseči z ekološko usmerjenim delovanjem v okolju, ki omogoča doseganje zastavljenih ciljev (Istra avto 2010).

6.4 Strategije

Kupci novih vozil znamk Opel in Chevrolet se med seboj razlikujejo, kar omogoča podjetju usmerjenost v dve ciljni skupini odjemalcev, čeprav delujejo na majhnem segmentu trga. Kupci vozil Chevrolet iščejo predvsem cenovno privlačen izdelek, s katerim bodo zadovoljili osnovno potrebo, tj. imeti zanesljivo prevozno sredstvo. Kupci vozil Opel pa so zahtevnejši, saj poleg najosnovnejše koristi pričakujejo še izjemno varnost, kakovost, prostornost, nove tehnologije, prepoznavno in ugledno blagovno znamko ter ekološko naravnano in varčen avtomobil.

Ker podjetje vidi konkurenco ne le v trgovcih izdelkov drugih blagovnih znamk, ampak tudi v drugih trgovcih blagovnih znamk Opel in Chevrolet v Sloveniji, je izbor strategije diferenciacije še pomembnejši. Vsi trgovci omenjenih dveh blagovnih znamk imajo enake nabavne pogoje ter znano priporočeno maloprodajno ceno, zato lahko v boju za uspeh na trgu, poleg cene izdelka, konkurirajo tudi z drugimi prodajnimi pogoji. Ti kupcu dajo precej drugačno sliko o prednostih in koristih, ki jih pridobi z nakupom izdelka podjetja. V te paketne prodajne pogoje v Istra avtu običajno vključijo financiranje, zavarovanje vozila, dodatno opremo, podaljšano garancijo na vozilo in druge ugodnosti, ki ne dovoljujejo zniževanja cene na raven, ki bi v panogi predstavljala konkurenčno prednost. V podjetju menijo, da naj bo cena vozil na trgu konkurenčna ne pa najnižja. Konkurenčno prednost pridobivajo z zgoraj omenjenimi prodajnimi pogoji ter z osredotočanjem na prave potrebe kupca ter njihovo zadovoljevanje.

Pri prodaji servisnih storitev pa poleg oblikovanega posebnega prodajnega paketa kupcu nudijo odlično kakovost, veliko izbiro in hitre servisne storitve, obveščanje in skrb za kupce, servis brez predhodne najave, vsakemu odjemalcu nudijo tudi možnost prevzema nadomestnega vozila, hitro in učinkovito rešujejo garancijske zahteve. Nenehno izobražujejo kader in sledijo tehnološkim spremembam. Tudi pri servisiranju vozil omenjenih znamk je izredno pomembna strategija diferenciranja, saj je tudi tu tekmovanje med serviserji, ki temelji le na nizki vrednosti oz. nizki ceni storitev, dolgoročno nezadovoljivo.

Rezultat takega diferenciranega izdelka in odličnega kadra je krog zvestih kupcev, ki večja donosnost in varnost pred konkurenti.

Prodaja novih vozil in prodaja servisnih dejavnosti sta tesno povezani, saj ena brez druge ne moreta preživeti na trgu. Obe dejavnosti se med seboj močno prepletata, saj imata istega odjemalca, ki se pojavlja v dveh različnih vlogah. Zato je za podjetje izrednega pomena, da je uspešno pri prodaji na obeh področjih, saj le tako lahko doseže kritično maso prodanih vozil ter sprejemov oz. vhodov v servis.

Podjetje ima 31 zaposlenih, kar pomeni, da ni veliko, je pa zato lažje obvladljivo in prilagodljivo, kar predstavlja z vidika vsakodnevnega poslovanja prednost. Ker je eden od temeljnih ciljev tudi zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, v Istra avtu v zadnjih letih vedno več vlagajo v izobraževanje, motiviranje in nagrajevanje zaposlenih. Na tak način so dosegli pozitivno vzdušje, ki močno vpliva na kakovost preživetega časa v podjetju, zadovoljstvo ter nenazadnje na storilnost.

Dolgoletne izkušnje in dosežki uvrščajo podjetje med enega izmed vodilnih treh avtomobilsko zastopniških hiš v obalno-kraški regiji. Z dejavnim delovanjem in razvojem strateške dejavnosti (prodaja in servisne dejavnosti) bo družba tako plemenitila in povečevala premoženje in pričakovanja lastnikov. S tako strategijo nameravajo povečevati dobiček tudi v prihodnje.

Podjetje Istra avto in kupce povezujejo pošteni poslovni odnosi, ki jih gradijo na prijaznosti, ustrežljivosti in zadovoljevanju potreb kupcev. Tudi v prihodnje želijo slediti njihovim željam, saj bodo le tako ostali zvesti. V podjetju jim bodo zagotavljali najvišjo raven servisnih storitev. To je za kupca garancija in razlog več pri odločanju za nakup novega avtomobila. Za podjetje je to priložnost za dodatno ustvarjanje povečane dodane vrednosti, saj cena ni edini razlog za nakup.

Poleg omenjenih dejavnosti je za prihodnjo uspešnost in rast podjetja izrednega pomena pridobitev novih programov, ki bi jih izvajali na trenutni lokaciji v Koprju. Tu gre predvsem za poprodajne programe, kar je dolgoročno zelo pomembno za zmanjšanje odvisnosti od prodaje. Načrtujejo odprtje ličarsko-kleparske delavnice, s katero bi v prvi fazi dosegli, da bi dosedaj zunaj opravljene storitve izvajali sami.

Vse te poprodajne storitve bodo ponujali tako domačim kupcem kot tudi tistim iz obmejnih področij Italije in Hrvaške. Pridobili jih bodo s posebnimi njim prilagojenimi ponudbami (Istra avto 2010).

6.5 Zadovoljstvo strank s servisnimi storitvami

6.5.1 S strategijo do zadovoljnih strank

V letu 2010 ostajajo v Istra avtu s tremi servisnimi programi, in sicer že vpeljanima Opel in Chevrolet ter na novo pridobljenim Citroenom.

Pri programu Opel in Chevrolet poskušajo zadržati število vhodov predvsem na račun izboljšanja kakovosti storitev z nudenjem osebnega pristopa. Strankam poskušajo nuditi več storitev na enem mestu s tem, da posebej nagrajujejo zvestobo. Na tem področju imajo dobre možnosti, saj so na koprskem območju edini, ki nudijo vse nujne storitve za brezskrbno vožnjo na enem mestu. Padec vhodov vozil, starejših od štirih let, poskušajo ublažiti z akcijo 4+, ki je zaživela v letošnjemu letu. Gre za akcijske pakete servisnih storitev za vozila, starejša od štirih let.

Za dolgoletno zadrževanje strank na servisu so poskrbeli tudi s paketi podaljšanih garancij (najprej sedemletno, kasneje osemletno), ki so jih podarjali ob nakupu vozil v letu 2009. Podaljšana garancija omogoča uveljavljanje le z opravljenimi rednimi servisi. V strateškem načrtu so načrtovali minimalno rast prihodkov, ki je primerljiva s predvideno letno stopnjo inflacije. Večje rasti niso predvideli, saj so napovedi za servisne delavnice za naslednjih nekaj let izjemno slabe.

Program Citroen še ni doživel svojega razcveta, saj se je podpis pogodbe v letu 2009 nekoliko zavlekel, uvajanje zaposlenih v popolnoma nov sistem in program pa je bil in je dolgotrajen ter naporen. Sprejemniki opravljajo funkcijo sprejema, vodja delavnice pa nadzira tudi delo na oddelku Citroen. Na podlagi dejavne in agresivne marketinške politike pričakujejo porast vhodov za približno 20 % že v letu 2011.

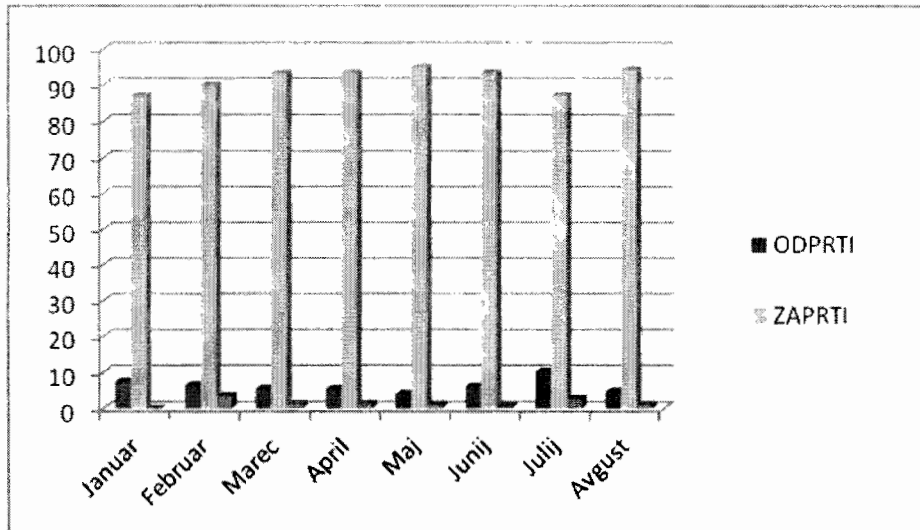
S februarjem 2011 bo zaživel tudi nov oddelek, in sicer kleparsko-ličarski. Gre za preudarno odločitev, ki je dobila svojo potrditev v letu 2010 (Istra avto 2010).

6.5.2 Klicni center

Klicni center Ortus Inc., nudi dohodne in odhodne klice, raziskave trga, podporo pri izvajanju oglaševalskih akcij, preverjanje zadovoljstva kupcev, SMS storitve in s pomočjo poslovnega partnerja tudi prevzem klicev. Bistvo vsakega posla so ljudje, zato tudi v klicnem centru veliko pozornosti namenjajo strokovni izvedbi klicev operaterjev. Na področju retorike nudijo stalno šolanje, hkrati pa naročniku akcije zagotavljajo možnost individualnega izobraževanja operaterjev za posamezno akcijo.

Tudi podjetje Istra avto sodeluje s klicnim centrom Ortus Inc. Servisne storitve so raznolike in kupci se med seboj zelo razlikujejo, zato so se v podjetju odločili, da uporabijo klicni center

kot orodje za poizvedovanje o zadovoljstvu strank, ki te storitve uporabljajo. Tako nekaj dni po opravljeni storitvi stranka prejme klic s klicnega centra. Klicatelj po določenem protokolu (priloga 1) opravi anketo in zabeleži odgovore. Na podlagi prejetih informacij napišejo poročilo, v katerem so zajeti vsi ključni podatki, ki so potrebni za ugotavljanje zadovoljstva strank. Za lažjo predstavo napredka oz. padca zadovoljstva skozi leto pripravijo še grafični prikaz. Tako je na sliki 2 prikazana dosegljivost kontaktov.



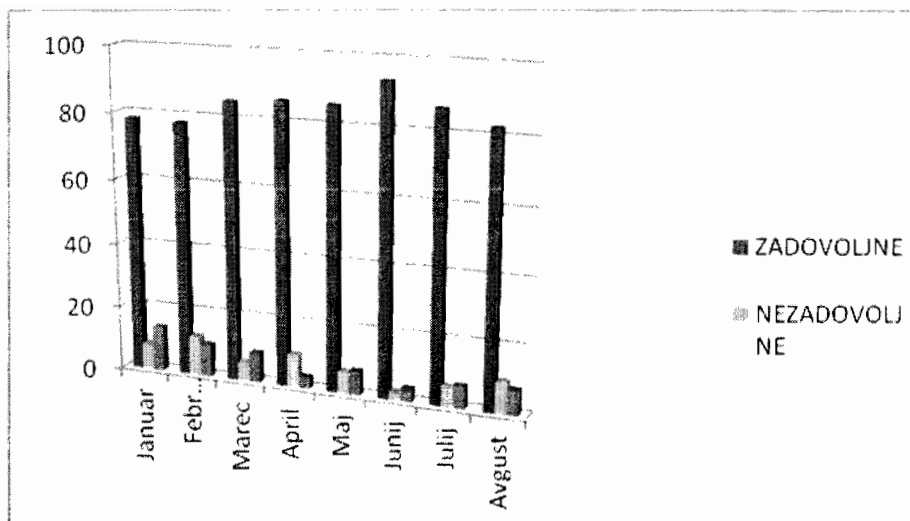
Slika 2: Dosegljivost kontaktov

Vir: Ortus 2010.

»V povprečju je od januarja do avgusta 2010 ostalo odprtih 6,2 % obstoječih kontaktov, na telefon pa so jih v povprečju dobili mesečno 91,67 %, ostali odstotek pade na nedosegljive številke. V mesecu juliju je odstotek zaprtih klicev nekoliko nižji. Zelo verjetno zaradi letnih dopustov, ki so v mesecu juliju in avgustu najpogostejši.« (Ortus 2010)

Analiza zadovoljnih strank

Zelo pomemben podatek za podjetje je odstotek zadovoljnih strank. Le tako lahko merijo svojo uspešnost in le tako lahko ta odstotek še povečajo. Na sliki 3 je prikazano, kako ta odstotek v določenem obdobju raste, v drugem pa pada.



Slika 3: Analiza zadovoljstva strank

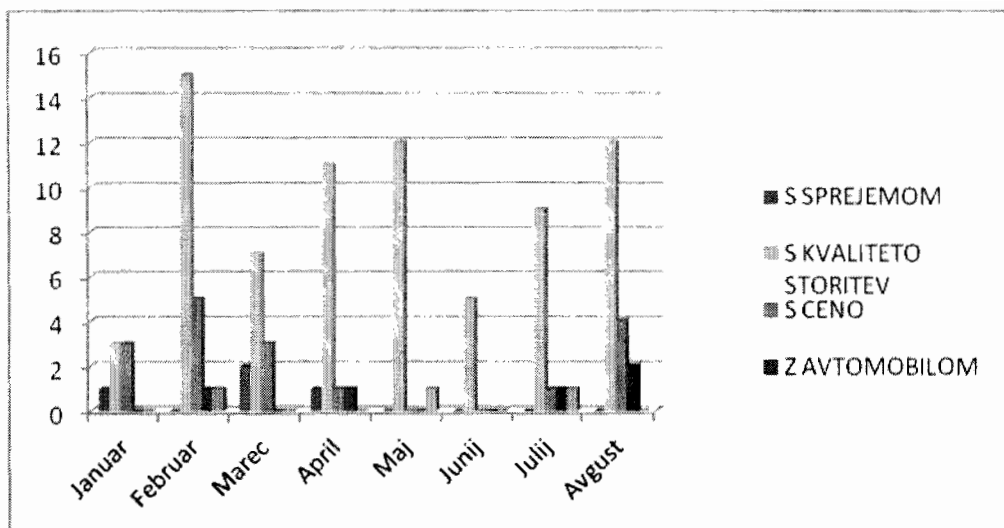
Vir: Ortus 2010.

Razlogov za padanje je lahko več. Dovolj je že nepredvidena odsotnost enega od sprejemnikov servisne delavnice. Ker stranka ni sprejeta ob dogovorjeni uri, v preteklosti pa takih izkušenj ni imela, ima že razlog, da s servisnimi storitvami ni zadovoljna.

»Graf predstavlja analizo odgovorov strank, s katerimi so stopili v kontakt. Že na prvi pogled opazimo, da se je zadovoljstvo strank v prvi tretjini leta (januar–april) iz 81,77 % zvišalo v naslednji tretjini leta na 87,12 %. Torej, če povzamemo, se je iz prve tretjine do druge tretjine leta zadovoljstvo strank zvišalo za okrog 6 %.« (Ortus 2010)

Analiza nezadovoljnih strank

V podjetju stremijo k temu, da bi bil delež nezadovoljnih strank vedno nižji. Ker jih predvsem zanima, na kateri stopnji stranka ni bila zadovoljna s servisnimi storitvami, je v anketni vprašalnik vključenih več dejavnikov. Na sliki 4 je prikazano nezadovoljstvo strank po različnih merilih od januarja do avgusta 2010.



Slika 4: Analiza nezadovoljnih strank

Vir: Ortus 2010.

»Y os je podana v številu strank zaradi lažje primerjave, ker bi drugače lahko ena stranka pomenila 100 %. Dejansko pa potem ni razvidno, da je bila to samo ena stranka.

V prvi tretjini leta so bile s sprejemom nezadovoljne štiri stranke, v drugi tretjini leta niti ena stranka. Kakor hitro se je izboljšalo zadovoljstvo pri sprejemu, opazamo, da se viša nezadovoljstvo pri kakovosti storitve. In če še bolje pogledamo, opazimo, da se nezadovoljstvo s kakovostjo storitve viša takrat, ko se nezadovoljstvo s ceno manjša in obratno.

Če analiziramo kakovost storitve, opazimo, da je največ nezadovoljnih strank bilo meseca februarja, kar se je naslednji mesec izrazito zmanjšalo, a je to nezadovoljstvo ponovno zraslo v naslednjih dveh mesecih (april, maj). V mesecu juniju je opaziti izrazit padec nezadovoljstva, takoj naslednji mesec pa ponovno rast. Razlogi so lahko povezani z drugimi vzroki nezadovoljstva, kot sta cena in sprejem. To je najbolj vidno v mesecu februarju, ko so bile stranke 100 % zadovoljne s sprejemom in najbolj nezadovoljne s kakovostjo storitve. Torej lahko potrdimo to vzročno povezanost.

Najbolj zanimivo je, da ko so stranke 100 % zadovoljne s sprejemom, ceno in avtomobilom, izražajo največje nezadovoljstvo s kakovostjo storitve (glej maj, junij).

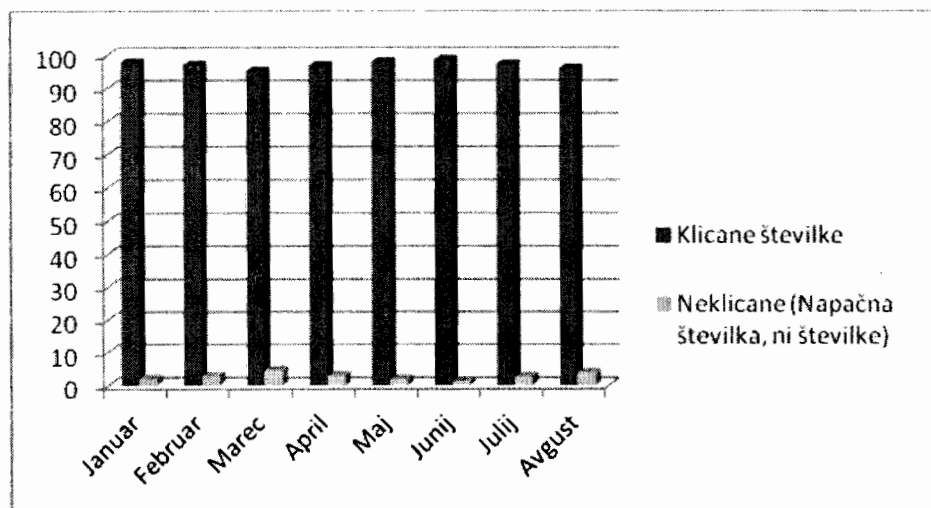
Če dobro pogledamo, opazimo, da se nezadovoljstvo strank s kakovostjo storitve viša ob spremembah letnega časa (dopusti). Prav tako opazamo, da ko se zmanjša nezadovoljstvo strank s ceno, naraste nezadovoljstvo s kakovostjo storitve.

Če povzamemo celoten graf, opazimo napredek pri zmanjšanju nezadovoljstva med strankami, saj se je skupno nezadovoljstvo iz prve tretjine, ki je znašalo 60 nezadovoljnih strank, zmanjšalo na 48 strank.

Moramo pa se zavedati, da je vrednotenje nezadovoljstva tudi precejšnja posledica socialnih in situacijskih okoliščin.« (Ortus 2010)

Skupno število klicanih strank

V podatkovni bazi strank, ki jo ima podjetje, je pomembno, da so podatki točni. Zato je treba ob vsakem obisku stranke na servisu preveriti njihovo točnost. Tako je na primer potrebna pravilna telefonska številka, da stranko lahko obveščajo o poteku servisa, možnih zapletih med servisom, dodatnih stroških, ki nastanejo ob morebitni ugotovitvi napake na vozilu ter za izvedljivost ankete.



Slika 5: Skupno število klicanih in neklicanih strank

Vir: Ortus 2010.

»V povprečju so od januarja do avgusta 2010 v 97,15 % primerov od vseh strank dobili prave številke. V prvi tretjini leta je bilo v povprečju neklicanih strank zaradi napačne ali neobstoječe številke 3,21 %, kar se je v drugi tretjini leta zmanjšalo na 2,5 %. Razlog je v poslanih podatkih, ki so bili glede telefonskih številk bolj natančni, hkrati so telefonske številke, ki so bile napačne ali jih ni bilo, iskali v telefonskem imeniku.« (Ortus 2010)

6.6 Zadovoljstvo strank s prodajo vozil

6.6.1 Z novostmi do večje prodaje

V podjetju predvidevajo, da bo trg novih vozil v naslednjih dveh letih nekoliko mirnejši, kasneje pa naj bi počasi rasel. Prodaja novih vozil je v naslednjih letih načrtovana z manjšo rastjo, saj trenutno stanje v gospodarstvu ne obeta večjih skokov. V prihodnjem strateškem obdobju načrtujejo pri prodajnem programu Opel rast 2–4 %, saj pri principalu (GM) načrtujejo kar veliko novosti v tem obdobju, tako da verjamejo, da kljub težki gospodarski

situaciji lahko nekoliko povečajo količino prodanih vozil. Pri prodaji vozil Chevrolet so nekoliko bolj optimistični, saj je znamka v polnem razvoju novih modelov, ki so izboljšali poslovne rezultate že v tem letu. Že v naslednjem letu je predviden prihod štirih novih modelov, s katerimi bi morali dosežati bistveno boljše tržne deleže in s tem tudi prodane količine.

Konkurenca v avtomobilizmu je močna, najbrž bo v naslednjih dveh letih marsikateri konkurent težko preživel.

Prodaja rabljenih vozil je tisti program, kjer bodo v naslednjih letih še povečali prihodke oz. predvsem razliko v ceni. Seveda pa zaradi padca prodaje novih vozil v preteklih letih ter tudi zavesti lastnikov vozil, da so rabljena vozila več vredna, ne uspejo pridobiti dovolj veliko število rabljenih vozil iz sistema »staro za novo«. Z dobrim strokovnim odnosom pa kupce novih vozil prepričajo, da njihovo rabljeno vozilo prodajo prav njim (Istra avto 2010).

6.6.2 CSI baza podatkov

Med zadovoljstvom strank in njihovo zvestobo je močna povezava. Zadovoljne stranke bodo bolj verjetno ponovno prišle nakupovat, svojega trgovca in vozila, ki jih prodaja, pa bodo priporočile tudi drugim.

General Motors, kot principal podjetja Istra avto, upravlja s tako podatkovno bazo o zadovoljstvu strank. S pomočjo vprašalnikov (priloga 2), ki jih prejmejo kupci v nekaj dneh po nakupu novega vozila, ustvarjajo državno povprečje zadovoljstva, na podlagi katerega vsak trgovec vozil meri zadovoljstvo svojih kupcev. Vprašalnik je sestavljen iz desetih vprašanj, poleg tega pa vsebuje tudi možnost posredovanja pohval, pripomb in priporočil trgovcu. Vprašanja so zaprtega tipa, kar pomeni, da se kupec odloči za eno od petih stopenj zadovoljstva (popolnoma zadovoljen, zelo zadovoljen, zadovoljen, delno zadovoljen ali popolnoma nezadovoljen). Pohvale, pripombe in priporočila pa kupec prosto opiše.

Spodnja preglednica prikazuje rezultate zadnjega četrtletja (Q3) po posameznih vprašanjih.

Preglednica 2: Zadovoljstvo kupcev v zadnjem četrletju

PSS vprašanja	Q3 2010 – Rezultat	V primerjavi z državnim povprečjem	V primerjavi s prejšnjim četrletjem
1 Celotno zadovoljstvo (indeks)	85,9	●	↑
2 Verjetnost priporočila	73,3	△	↑
3 Odziv ob klicu / elektronskem sporočilu	80,9	●	↑
4 Razumevanje zahtev kupcev	87,8	●	↑
5 Ponujena testna vožnja	74,4	●	↑
6 Komunikacija med naročilom in predajo	86,8	●	↑
7 Predaja vozila	83,5	●	↑
8 Kontakt po predaji	49,5	△	↓
9 Zadovoljstvo z obnašanjem in odnosom osebja	87,9	●	↑
10 Celotno zadovoljstvo s poslovnimi prostori	82,4	●	↑

Legenda

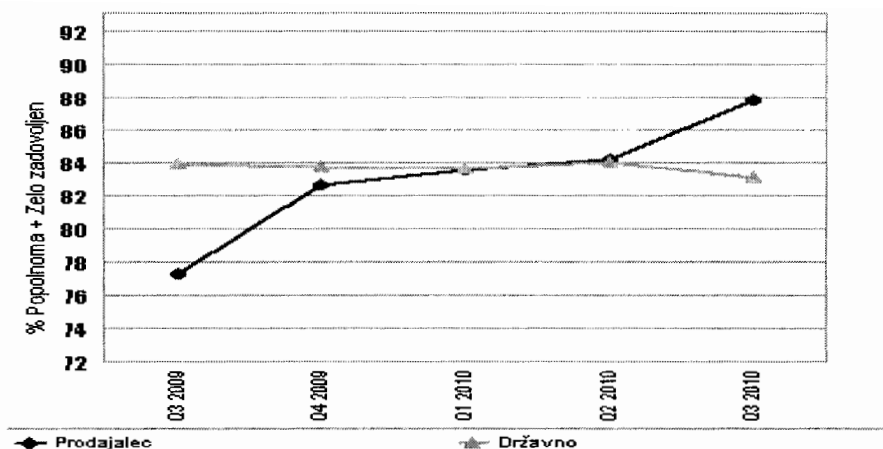
● Rezultat je enak ali višji od državnega povprečja

△ Med 90 % in 99,99 %

Vir: CSIPAC 2010.

Razumevanje zahtev kupca

Ko se stranka odloči za nakup vozila, zahteva in pričakuje od prodajalca vso pozornost in razumevanje. Če že ima zamisel o modelu, opremi, barvi in načinu plačila, ne želi prodajalčevega vsiljevanja. Velikokrat pa stranka ne ve natančno, kaj si želi ali ne pozna vseh možnosti. Takrat pričakuje, da ji bo prodajalec svetoval in hkrati upošteval njene želje in potrebe, ki jih bo vozilo zadovoljilo. V podjetju se tega dobro zavedajo, zato prodajalce učijo take prodaje. To je razvidno iz spodnjega grafa.



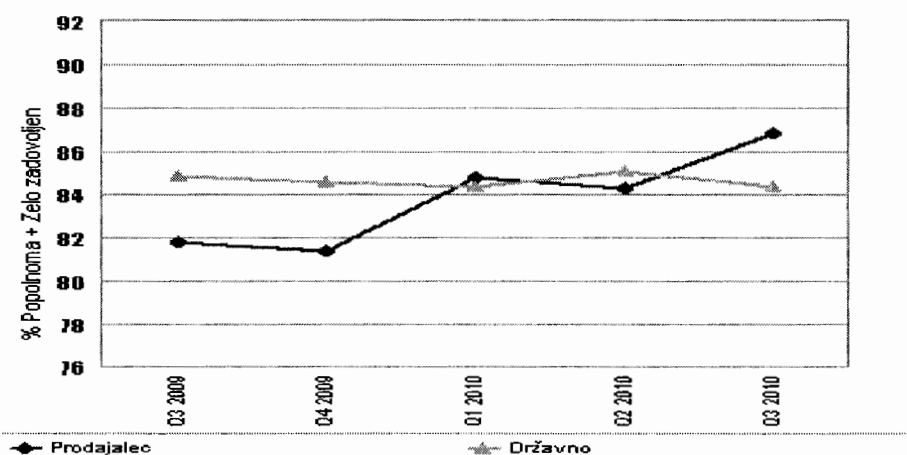
Slika 6: Razumevanje zahtev kupca

Vir: CSIPAC 2010.

Slika 6 prikazuje, kako se je zadovoljstvo, na podlagi razumevanja zahtev kupca, že v zadnjem četrletju preteklega leta iz meseca v mesec povečevalo. V letu 2010 je to zadovoljstvo še raslo in preseгло državno povprečje.

Komunikacija med naročilom in predajo

Kupec bo le skrbnega prodajalca ocenil z opisom »zelo zadovoljen«. Od naročila do prevzema vozila je lahko le en dan razmika, lahko pa več mesecev. Ne glede na to, želi stranka biti v stiku s prodajalcem in od njega prejemat tekoče informacije do dneva prevzema vozila. Prodajalec mora v njej vzbuditi zaupanje, občutek pomembnosti in pravilne odločitve. Čeprav so v podjetju v zadnjem četrletju leta 2009 in drugem 2010 to zadovoljstvo nekoliko zmanjšali, so do konca tretjega četrletja 2010 preseгли državno povprečje. To je razvidno na sliki 7.



Slika 7: Komunikacija med naročilom in predajo

Vir: CSIPAC 2010.

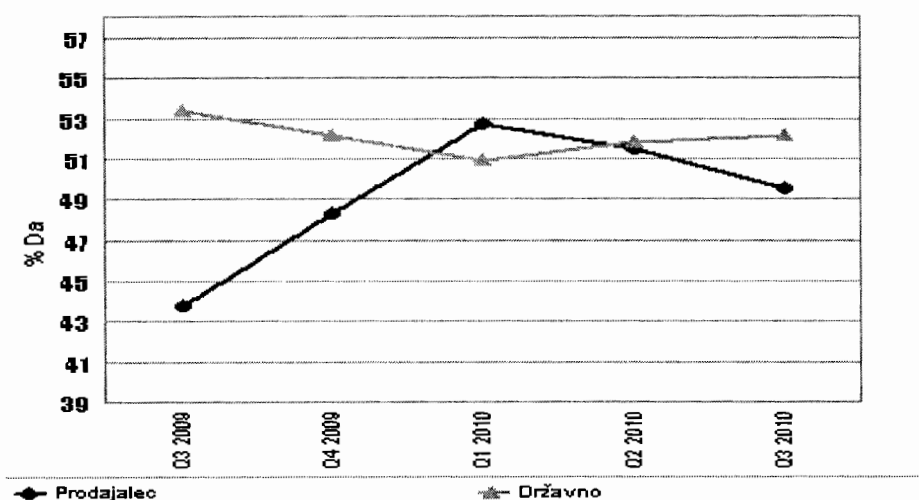
Kontakt po predaji

Stranka vozilo plača in se z njim odpelje. Nekateri menijo, da je prodajalec takrat zaključil s svojimi dolžnostmi. Vendar temu ni tako. Kmalu po tem mora prodajalec poklicati stranko in jo povprašati o občutkih in zadovoljstvu. Ugotoviti mora morebitne težave in ji svetovati pri nadaljnjih ukrepih. Na tak način ohranjata podjetje in prodajalec stik s stranko, kar poveča njeno zadovoljstvo in ji vzbudi občutek pripadnosti blagovni znamki in podjetju. Z omenjenim stikom pridobi prodajalec tudi možnost prodaje dodatne opreme in drugih storitev.

Na sliki 8 je razvidno, kako so v Istra avtu v zadnjih mesecih preteklega leta in prvih mesecih letošnjega leta izboljševali stik in celo dosegli ali presegli državno povprečje, vendar je bil kmalu zatem ta stik vedno manjši.

Razlogov za to je seveda več. Najbolj stvaren je najbrž ta, da stranka, zaradi števila opravljenih klicev (dogovori za predajo, financiranje ipd.), omenjenega klica ne zazna kot klica po predaji, temveč kot enega izmed nešteto klicev.

Kljub temu želijo v Istra avtu izboljšati omenjeni rezultat, zato so v zadnjem tromesečju izvedli nekaj ukrepov, kot so: izdelava seznamov za klicanje strank, preverjanje opravljenih klicev, kar naredi vodja salona, ter nagrajevanje za dosežene rezultate.



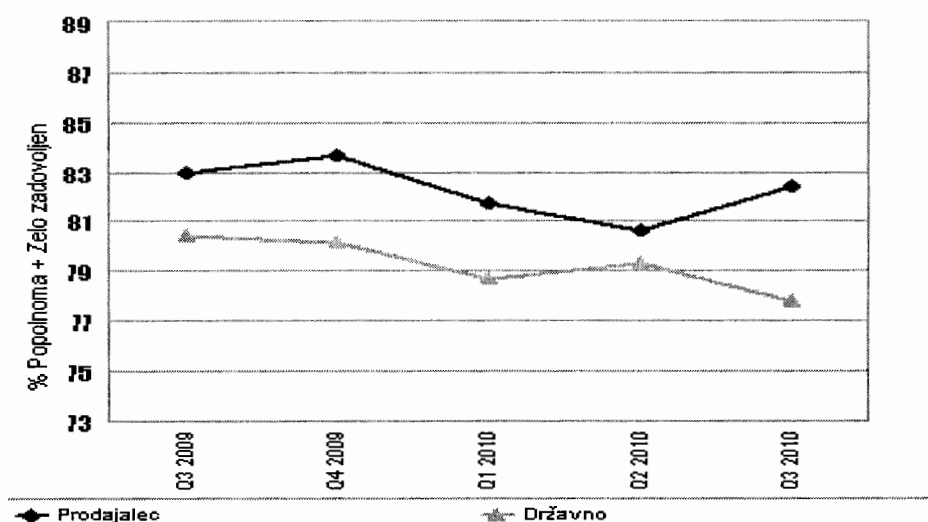
Slika 8: Kontakt po predaji

Vir: CSIPAC 2010.

Celotno zadovoljstvo s poslovnimi prostori

Pomemben dejavnik, ki vpliva na kupčevo celotno zadovoljstvo in zvestobo, je med drugim tudi videz poslovnega prostora. Dostop do prostorov in vzdušje, ki vlada v njih, privabi stranke, da se vedno znova vračajo.

Iz slike 9, ki prikazuje zadovoljstvo s poslovnimi prostori, je razvidno, da je kljub padcu zadovoljstva podjetje Istra avto, d. o. o., stalno nad državnim povprečjem. V zadnjem obdobju se je to zadovoljstvo še povečalo.

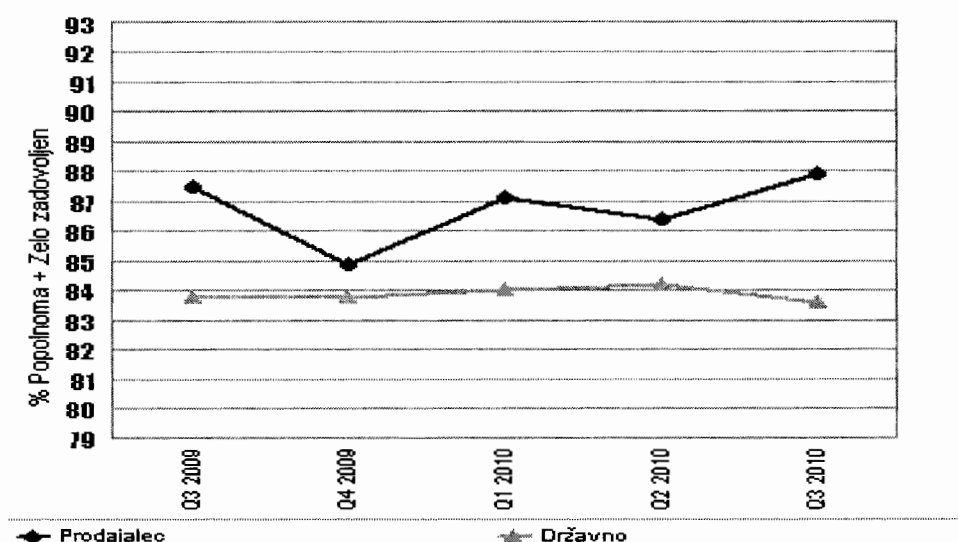


Slika 9: Celotno zadovoljstvo s poslovnimi prostori

Vir: CSIPAC 2010.

Zadovoljstvo z obnašanjem in odnosom osebja

Pri prodaji sta ključnega pomena odnos in obnašanje do strank. Naj bo to osebni ali neosebni stik, mora prodajalec s stranko ravnati strokovno. To pomeni, da jo najprej pozdravi, ji prisluhne, svetuje, ponudi kavo, si vzame čas in ji daje občutek pomembnosti. Vse te lastnosti prikazuje slika 10.



Slika 10: Zadovoljstvo z obnašanjem in odnosom osebja

Vir: CSIPAC 2010.

V zadnjem obdobju preteklega leta je to zadovoljstvo padalo, vendar je bilo povprečje še vedno višje od državnega. Takoj na začetku leta 2010 so se na tem področju izboljšali in skušali iz meseca v mesec take rezultate obdržati.

6.7 Intervju z direktorjem

Živahen, energičen, temperamenten, ambiciozen in prijazen, so besede, ki opisujejo direktorja podjetja Istra avto. Del podjetja je že od same ustanovitve, funkcijo direktorja pa opravlja že sedem let. V svojem zapolnjenem urniku je našel nekaj časa in se povsem posvetil intervjuju. S polstrukturiranim intervjujem (priloga 3) sem izvedela veliko več, kot sem pričakovala, odgovori so bili konkretni in obširni. Z vprašanji, ki sem jih imela pripravljena, in tistimi, ki sem jih med potekom intervjuja še umestila, sem želela izvedeti, kaj pomeni zadovoljstvo kupcev v podjetju in kako ga dosegajo. Ugotovitev je bila preprosta: kupec je kralj. Vedno ga postavijo na prvo mesto, saj je ključni dejavnik za uspešno poslovanje podjetja.

Kaj bi opredelili kot ključno prednost vaše ponudbe z vidika trženja?

Z vprašanjem sem želela izvedeti, na kakšen način poskušajo v podjetju s trženjem premagovati veliko konkurenco na trgu.

Direktor podjetja se seveda velike konkurence povsem zaveda, zato ve, da je na trgu veliko enakih oz. podobnih izdelkov, ki na enak način zadovoljujejo kupčeve potrebe in tudi njihovo zadovoljstvo. Zaradi tega želijo pri trženju biti tako izvirni, da poleg glavnega izdelka kupcu ponudijo dodatne storitve v paketih, da zadovoljijo še njegove dodatne potrebe. Pakete pripravijo tako, da kupec v skupni ceni vidi več koristi, kot če bi dejansko plačal vsak izdelek posebej. Na tak način zameglijo vrednost osnovne ponudbe ali pa dodatnih storitev. S takimi potezami želijo večji promet in dodatni RvC. Ker je konkurenca velika, se direktor podjetja zaveda, da mora stranka dobiti ugodnejšo ponudbo kot pri konkurenci. Glede na to, da izdelek predstavijo v paketu, stranka to razume kot – kar je v paketu, je ugodno. Na enkrat zadovoljijo več potreb, stranki sami ni treba iskati in zbirati ponudb različnih ponudnikov, prihrani pa tudi čas. Prepričan je, da je prodajalec tisti, ki lahko z zbujanjem zaupanja pridobi stranke, ki se bodo odločile za nakup. To zaupanje pridobi že ob prodaji vozila, tako da lahko to izkoristi za ponujanje drugih storitev in zagotavljanje skrbi za stranko tudi v prihodnosti. Na tak način stopnja zaupanja iz leta v leto raste. Zaveda se, da je dovolj le enkratna nestrokovnost v izvajanju storitve. V takih primerih je možnost izgube stranke zelo velika.

Iz katerih ključnih sposobnosti podjetja izhajajo te prednosti?

Danes je zelo težko biti drugačen ponudnik, treba je imeti določeno vrednoto, kapital ali idejo, ki diferencira. Prav zato sem postavila direktorju podjetja tako vprašanje in želela izvedeti,

katere so njihove ključne sposobnosti. Odgovor je bil, da je ena od prednosti blagovna znamka Opel. Že samo ime ima veliko vrednost, prav tako je tudi glavni izdelek podjetja. To jim že brez večjega truda prinaša več kot konkurenčnim podjetjem z manj cenjenimi blagovnimi znamkami, kar pa ne pomeni, da se dodatno ne trudijo in dokazujejo vrednosti blagovne znamke ter ji tako dajejo še večjo vrednost.

Kot drugo ključno sposobnost je navedel ljudi. Ti morajo imeti znanje, motivacijo in primerno plačilo. Izpostavil je lastnost, na katero je težko vplivati in je nekako privzgojena, to je volja do dela.

Tretja sposobnost podjetja je kapitalska moč. Na tak način lahko kupcu ponudijo izdelek takoj, ker si lahko privoščijo zalogo. Konkurent z majhno kapitalsko močjo nima zaloge, kupec pa ni pripravljen na vozilo čakati npr. štiri mesece.

Kaj pa kupci te blagovne znamke? So zahtevnejši od kupcev Chevroletovih vozil?

Direktor je omenil blagovno znamko Opel, podjetje pa zastopa tudi blagovno znamko Chevrolet, zato me je zanimala razlika med kupci ene in druge blagovne znake.

Povedal je, da so stopnje strank različne, ni pa nujno, da so stranke bolj cenjenih blagovnih znamk tudi bolj zahtevne. Tukaj je predvsem trg tisti, ki narekuje njihovo zahtevnost. Navedel je primer in izpostavil, da so slovenske stranke zahtevnejše od italijanskih. Primerjal je tudi dve slovenski regiji in dejal, da bodo na štajerskem kupci izbirali vozila z manj opreme kot tisti na Obali. Štajerske plače so nižje, vozila pa imajo enako ceno kot drugod po Sloveniji.

Kakšen pa je vaš odnos do strank ene blagovne znamke in druge – enak ali se v čem razlikuje?

Zanimal me je odnos podjetja oz. zaposlenih do obeh vrst strank. Odgovor je bil razlaga, kako do njih pristopajo. Najprej jih morajo spoznati, kajti stranke se med seboj razlikujejo, zato jim morajo ponuditi izdelek, ki bo zadovoljil njihove potrebe. Nekatere si želijo Opla, druge Chevroleta, ki je cenejši, tretje pa VW. Pomembna je predvsem blagovna znamka, ki si jo stranka izbere. Zato se nekateri odločijo za šibkejšo različico motorja priljubljene znamke kot pa močnejši motor znamke, ki ji ne zaupajo povsem.

Kot zanimivost je povedal, da veliko kupcev vozil Chevrolet, ki sodi v nižji cenovni razred, kupi vozilo brez financiranja, to pomeni z enkratnim plačilom. Ti kupci so racionalnejši ter manj zahtevni na področju velike vrednosti blagovne znamke. Imajo pa večje težave z odplačevanjem izdelkov kot kupci Opelovih vozil.

Pogosto lahko beremo pritožbe prodaje, da izdelek ne ustreza potrebam strank, da je predrag, da ima konkurenca boljše izbiro in tako dalje. Kakšne so na tem področju vaše izkušnje?

S tem vprašanjem sem želela izvedeti, kako intervjuvanec razume potrebe strank ter njihove pritožbe. Presenečena sem bila, ko mi je odgovoril, da si upa trditi, da je takih pritožb na področju prodaje čedalje manj. Od začetka njegovih izkušenj do sedaj so se načini prodaje morali izboljšati zaradi hude konkurence in nizkih donosov, kar pomeni, da enkratna storitev kupcu ni dovolj. Zato je pomembno, da stranko zadovoljijo že prvič, tako da jih bo čez leto dni ponovno obiskala na servisu, menjala pnevmatike, kupila dodatno opremo, sklenila zavarovanje. Kot primer pritožbe je navedel, da ta nastane predvsem takrat, ko trgovec želi prodati točno določen izdelek in ga stranki dobesedno vsili, ta izdelek pa je ne zadovolji povsem. Trgovec takrat ne vidi drugega izhoda, saj mora doseči plan, ki mu je bil dan. Zaveda se, da to do kupca ni moralno in obstaja možnost, da ga izgubijo za vedno. Če na tak način izgubijo enega kupca, jim to ne predstavlja velike težave, če pa je to 10 % kupcev, je to velika izguba. Takega kupca zelo težko obdržijo, težavo jim predstavlja predvsem slabo mnenje, ki ga kupec širi možnim potencialnim strankam. Zato je enostavnejše zadržati stranko kot pridobivati nove. Njihov cilj je zadržati obstoječe in pridobivati nove. Seveda se tudi obstoječi kupci odločajo za novo blagovno znamko pri konkurentu ne glede na to, da so z njihovo storitvijo zelo zadovoljni. Na take kupce ne morejo veliko vplivati, zavedajo se, da takšen kupec ne bo širil slabega mnenja in tako ne bodo izgubljali novih potencialnih strank. Tak kupec se bo v prihodnosti zelo verjetno tudi vrnil, ker so mu pustili dober vtis.

Ali lahko v nekaj točkah izpostavite ključne korake, ki jih izvajate pri razvoju novih storitev?

Razširitev ponudbe oz. inovacija v podjetju je zelo tvegan proces. Zanimalo me je, ali se tega direktor podjetja zaveda in na podlagi česa se odloči za novost.

O inovacijah meni, da je trg že tako razvit, da je praktično že vse izumljeno. Pri razširitvi obstoječe ponudbe lahko posnema storitve drugih držav, ki so se izkazale za uspešne. Ni nujno, da bodo uspešne tudi v našem okolju, lahko pa je novost uspešnejša kot v drugih državah. To je odvisno od potreb in želja kupcev, ki so med državami zelo različne. Pred uvedbo nove storitve zbirajo ideje, jih izberejo in ovrednotijo, ali bodo kupcu prinesle kakšno korist, oz. ali mu lahko oni pokažejo, da mu bodo prinesle korist, ki jo sam niti ne zazna. Kot primer je navedel sedeže v Opel Insignii. Če kupcu ne bi povedali, da so ti sedeži prejeli nagrado za najboljše v Evropi in da bodo prav zaradi tega njegove morebitne bolečine v hrbtu manjše, o tem sploh ne bi razmišljal in povpraševal. Tako mu dokažejo koristnost izdelka in ga enostavneje prodajo.

Naslednja stopnja pri uvedbi novosti je sestava prodajnega paketa in prodajni postopek.

Katere ključne informacije potrebujete in uporabljate vi in vodstvo za odobritev razvoja novih storitev?

Vsaka novost ni nujno donosna. Zanimalo me je, katere informacije upoštevajo v podjetju kot ključne za razvoj in ponudbo novosti.

Direktor skuša informacije o potrebah pridobivati v pogovoru s strankami, v časopisih, forumih itd. Preko tujih spletnih strani poskuša ugotoviti, kaj drugi ponujajo, kar oni ne. Večkrat se poskuša povezati s podjetji drugih storitev in sestaviti paket za kupca, ki bo ugoden in donosen. Tudi ideje ljudi upošteva kot ključne informacije.

Kaj pa izobraževanje zaposlenih na tem področju?

Na podlagi odgovora sem lahko razbrala, da v podjetju skrbijo za izobraževanje zaposlenih. Usposabljanja potekajo na področjih novih izdelkov in načinov prodaje, ki jih izvajajo proizvajalci izdelkov. Ker je tudi sam velikokrat v vlogi prodajalca, se zaveda, da postopka prodaje ni mogoče izvesti po idealnem vzorcu, zato tega od svojih zaposlenih tudi ne zahteva. Vsaka stranka namreč želi drugačne informacije.

Možnosti za izobraževanje so tudi različne delavnice in predavanja, ki niso vezana na točno določen izdelek, so pa zelo poučna za nadgrajevanje znanja in s tem strokovnosti.

Kaj razumete pod besedama zadovoljstvo in kakovost ter kako sta povezani?

Dva zelo pomembna dejavnika v prodaji vozil sta zagotovo zadovoljstvo in kakovost. Izvedeti sem želela, kako ta dva dejavnika razume in se z njima spopada.

Čeprav je zadovoljstvo v večini primerov odvisno od kakovosti, podjetje pa prodaja izdelke in storitve, je to toliko težje združiti v eno misel in razlago. Na kakovost izdelka ne morejo vplivati, saj ga sami ne proizvajajo. Na kakovost storitve imajo večji vpliv. Njihova naloga je, da se naučijo pravilno in kakovostno zadovoljiti stranko. Kupec lahko kakovostno storitev začuti že samo preko izrečenih besed. Pri servisnih storitvah vedo, da so kakovostni, če se stranka ne vrača z reklamacijami. Navedel je tudi, da če je storitev kakovostna, ni pa prijaznosti, to privede do sorazmerno nizkega zadovoljstva. Stranki je samoumevno, da je izdelek kakovosten, zato bo njeno zadovoljstvo odvisno od storitve. Eden izmed takih primerov je stranka, ki se ji pokvari vozilo. Z ustrežljivostjo in lepim odnosom ji razložijo, da bodo poskušali v čim krajšem času to popraviti in takrat bo njena stopnja nezadovoljstva nehala rasti. Kadar je stranka popolnoma zadovoljna z izdelkom, lahko to še povečajo s ponudbo drugih storitev.

Kako pomembno je po vašem mnenju zadovoljstvo strank?

Direktor podjetja je na to vprašanje odgovoril s pomenom zadovoljstva zaposlenih. Zadovoljen delavec bo to zadovoljstvo kazal, bo nasmejan, prijazen in ustrežljiv. Na tak način bo pridobival zvestobo strank. Le en zaposlen v verigi storitev lahko to zadovoljstvo zniža, zato je pomembno, da ves kolektiv deluje usklajeno in na enak način.

Kateri so (po vaših izkušnjah) glavni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo strank?

Kratek in jednat odgovor: »Poleg kakovosti storitev in produkta ter odnosa do kupca je eden od teh dejavnikov zagotovo tudi videz objekta in opreme podjetja.«

Zakaj se kupci po vašem mnenju odločijo za nakup v vašem salonu in ne pri konkurenci?

V odgovoru na to vprašanje je bilo čutiti odločnost in prepričanje, da je njihova prednost pred konkurenco blagovna znamka, trud za dobro opravljene storitve ter korekten odnos do strank in prav tako reševanje sporov, ki nastanejo.

Kako vpliva zadovoljstvo zaposlenih na zadovoljstvo strank?

Čeprav sem na to vprašanje dobila odgovor že v enem od predhodno zastavljenih vprašanj, je direktor dodal še pomembnost kapitala, ki je odvisen od zadovoljstva zaposlenih in ne obratno.

Kaj bi bilo po vašem mnenju treba spremeniti, da bi izboljšali kakovost storitev in odnos do vaših strank?

Z vprašanjem sem želela izvedeti, ali se direktor podjetja zaveda, da je vedno mogoče izboljševati storitev, tudi če je še tako dobro opravljena. Odgovor je bil jasen; nikoli ni dovolj izobraževanj na različnih področjih, le ugotoviti je treba, komu katero znanje primanjkuje. Ljudje moramo imeti voljo do učenja in dela. Z ustreznim znanjem, potrebnim in ustreznim orodjem za delo, občutkom pripadnosti podjetju in na podlagi tega primernim odnosom do strank postane storitev kakovostna.

Pomanjkljivosti v procesu storitev ugotavljajo s pomočjo anket in govoric. Na tak način jih poskušajo izboljševati.

Kako se gospodarska kriza pozna v panogi avtomobilizma in kakšen posreden in/ali neposreden vpliv ima na zadovoljstvo zaposlenih v vašem podjetju?

Gospodarska kriza, ki je prinesla v poslovni svet veliko sprememb, odpuščanj, celo stečajev, je pogosta tema vseh, zato me je zanimalo, kako se direktor podjetja spopada s to problematiko.

Nad odgovorom sem bila presenečena, saj je bil pozitiven. S pravočasnimi ukrepi podjetje ni utrpelo večjih posledic in izgub. Čeprav mediji strah pred brezposelnostjo podkrepijo, je direktor svojim delavcem zagotovil, da do tega v podjetju ne bo prišlo. In prav to je bil razlog za zadovoljstvo zaposlenih, ki so kljub nižjim dohodkom na svoje delovno mesto prihajali brezskrbno. S krizo je prišla tudi previdnost pri investicijah in nakupih, kar je tudi pozitivno za vse.

Poleg skrbi za zaposlene se je podjetje soočilo tudi s padcem prodaje. Za preživetje je bilo treba povišati marže. Tudi principalu (GM) podjetja je bilo mar za svojo prodajno mrežo. Ne glede na stečajni postopek in ustanovitev novega podjetja je svoje trgovce ohranil in jim pomagal ostati na trgu.

Kako bi lahko še povečali zadovoljstvo zaposlenih v vašem podjetju?

Ker so le zadovoljni zaposleni ključ do upeha podjetja, sem vprašala direktorja, kako to zadovoljstvo še povečati. Čeprav je kolektiv majhen, se zaposleni med seboj zelo razlikujejo. Na podlagi njihovih potreb se pozna tudi zadovoljstvo. Nekaterim je dovolj primeren dohodek za brezskrbno življenje, drugim pa medsebojni odnosi. Eni želijo veliko izobraževanja, drugi nemoteno delovno okolje. Samemu direktorju pa veliko pomeni prosti čas. Dobila sem občutek, da so delavci med seboj zelo povezani. Druženje in sodelovanje izven službenega časa je pomembno za sproščeno in mirno vzdušje v delovnem procesu.

Ali menite, da nagrajevanje vpliva na večjo motivacijo za delo?

Nagrajevanje in motivacija sta zelo povezana dejavnika, zato me je zanimalo, kako jih direktor podjetja vrednoti in upošteva. Svojim zaposlenim, poleg osnovne plače, priskrbi še nagrado za uspešnost, ki pa mora imeti večjo težo kot osnovna plača. Tako lahko menedžer nekoliko manipulira z zaposlenimi, prodajalec pa se bo zavedal, da je njegov dohodek odvisen od prodaje in se bo zaradi tega toliko bolj potrudil. Del te motivacije so tudi odnosi. Boljši kot so, enostavnejše je doseči večjo nagrado pri dohodku.

Kako v vašem podjetju ocenjujete delovno uspešnost?

Za konec intervjuja me je še zanimalo, po katerih merilih ocenjujejo delovno uspešnost v podjetju. Ker so raznoliko podjetje, se to ocenjevanje med oddelki razlikuje. Določeni imajo postavljene plane, ki jih morajo doseči, spet drugi so ocenjeni po količini prodanih izdelkov oz. storitev, prodajalci vozil pa imajo več meril. Ti so: prodaja novih in rabljenih vozil, dodatne opreme ter finančnih lizingov. Nagrajujejo jih pri tistih izdelkih ali storitvah, ki jih želijo veliko prodati. Poleg prodajnih meril upoštevajo še direktorjevo osebno oceno, prisotnost in storilnost. Za konec je direktor s ponosom povedal, da je podjetje na svojem področju uspešno in da bodo na večji uspešnosti gradili z dodatnimi znanji in izkušnjami.

6.8 Ugotovitve in predlagana strategija izboljšanja

Na podlagi analiziranih podatkov anket in intervjuja sem prišla do naslednjih ugotovitev:

- Zadovoljstvo strank v analiziranem obdobju ne sledi konstanti, temveč zaradi različnih razlogov niha. Ker se v podjetju tega zavedajo, želijo s pomočjo anket ugotoviti razloge nezadovoljstva in jih na različne načine odpraviti.
- Trditev direktorja podjetja, da je skrb za stranke ključnega pomena, je potrjena, saj ima vsaka stranka, ne glede na to, ali je kupec novega vozila ali koristnik servisnih storitev, možnost podati svoje mnenje preko ankete. Nezadovoljno stranko pokliče delavec ustreznega oddelka in predlaga rešitev.
- Rezultati so pokazali, da nezadovoljstva pri odnosu in obnašanju prodajalcev ter sprejemnikov skorajda ni. V to je prepričan tudi direktor podjetja, saj, kot pravi v intervjuju, veliko vlaga v zaposlene in njihov odnos do strank ter sodelavcev.

Kupca je zelo težko zadovoljiti do najvišje točke. Ko predpostavljamo, da smo za njegovo zadovoljstvo naredili že vse, ugotovimo, da lahko že tako široko ponudbo še razširimo. Ker sem tudi sama članica kolektiva Istra avta vem, da se v podjetju trudimo za najvišje zadovoljstvo strank in se večkrat postavimo v njihovo vlogo in razmislimo, kakšen odnos bi želeli sami, če bi bili v njihovem položaju. Včasih pa z vso dobro voljo in ustrežljivostjo zadovoljstva ne moremo doseči, zato je moja predlagana strategija, da zaposleni na svojih delovnih mestih ne smejo biti preobremenjeni ter delovne naloge ne smejo presežati njihovih sposobnosti. Morebitne nepredvidene odsotnosti pa bi bilo treba nadomestiti z delavci, katerih delovne naloge lahko za dan ali dva mirujejo. Na tak način bi strankam dali občutek, da so pomembne ter da dela potekajo po predvidenih in obljubljenih normativih.

7 SKLEP

Neil Rackham (1988 v Dobovišek 2007, 29) je dejal: »V prihodnosti bodo uspešna tista podjetja, ki bodo odkrila in razumela potrebe kupcev ter ustvarila tisto vrednost, za katero bo kupec voljan plačati.« Zvest kupec, ki je cilj vsakega podjetja, postane lahko le zadovoljen kupec. Za pridobivanje takih kupcev je v podjetju pomembna informacija o zadovoljevanju njihovih želja in potreb, ki je nikakor ne smemo opustiti zaradi pomanjkanja časa, sredstev ali morebiti strokovnih kadrov. Z rednim spremljanjem zadovoljstva potrošnikov lahko podjetje nenehno ugotavlja in se prilagaja potrošnikovim potrebam in pričakovanjem. Najbolj učinkovito je pridobivanje takih informacij neposredno od kupca.

Kupci so čedalje zahtevnejši na področju znanja prodajalcev. Zato so ti prisiljeni vedeti vedno več, da lahko zadovoljivo odgovarjajo na zastavljena vprašanja. V procesu šolskega izobraževanja lahko prodajalec pridobi določeno znanje o poznavanju dela v prodaji, ne pa tudi o poznavanju blaga iz določene trgovske branže. To pomeni, da prodajalec večino znanja o izdelkih in procesih v določeni branži pridobi z nadaljnjim izobraževanjem v podjetju, na delovnem mestu, na tečajih, seminarjih, iz strokovne literature, lastnih izkušenj itd.

Kupec kakovost storitve ali izdelka ocenjuje še na podlagi drugih meril. Eden od teh je prodajno okolje, ki prispeva k boljšemu počutju stranke, torej zadovoljstvu. Podjetje mora poskrbeti, da se stranka, ko vstopi v prodajno okolje, počuti čim bolje.

Zadovoljni kupci so zvesti podjetju in pomenijo konkurenčno prednost. Taki kupci širijo dober glas o podjetju in blagovni znamki.

Skrb za obstoječe in nove odjemalce je naloga vsakega zaposlenega v podjetju. Odnos, s katerim pristopi do stranke, je ključen za zadovoljstvo, ki ga bo stranka zaznala. Ključno vlogo v tem procesu ima motivacija, ki jo zaposlen dobi. Motivacija poteka na podlagi posameznikovih vrednot. Pravilno motiviran delavec s svojim odnosom nima težav pri motiviranju kupcev in zagotavljanju kakovosti in strokovnosti tudi v prihodnje.

V analizah obravnavanega podjetja je viden napredek v odnosu do strank, saj se je njihovo zadovoljstvo v zadnjem letu povečalo. Moto podjetja je: »Kupec je kralj.« Zaposleni v podjetju se zavedamo, da so kupci ključni za naš dohodek in občutek pripadnosti, zato se jim po vseh svojih močeh trudimo ustreči tako, kot če bi mi sami bili na njihovem mestu.

LITERATURA

- Chakrapani, Chuch. 1998. *How to measure service quality & customer satisfaction: The informal field guide for tools and techniques*. Chicago: American Marketing Association.
- Chang, Richard Y. in P. Keith Kelly. 1994. *Satisfying internal customers first!* San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
- CSIPAC – Customer satisfaction survey reporting system. 2010. MSI0140 – Istra avto, d. o. o. <https://www.csipac.com/GMEEuropeCSI/Dealer/NewHome.asp> (november 2010).
- Damjan, Janez in Stane Možina. 1995. *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Devetak, Gabrijel. 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
- Dialogos. 2007. *Motiviranje zaposlenih je naloga menedžerjev*. <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/motiviranje-zaposlenih/> (november 2010).
- Dobovišek, Amadea. 2007. *Strateško vodenje prodaje: ključ za učinkovito uresničevanje tržnih strategij*. Ljubljana: GV Založba.
- Golob, Maja. B. I. *Načrtujte dialog s strankami in vplivajte na njihove nakupne odločitve*. <http://www.spago.si/clanek/nacrtujte-dialog-s-strankami-in-vplivajte-na-njihove-nakupne-odlocitve.html> (november 2010).
- Istra avto. 2010. *Strateški plan podjetja 2010–2014*. Poslovni dokumenti, Istra avto.
- Istra avto. B. I. *O nas*. http://www.istra-avto.si/index.php?option=com_content&task=view&id=15&Itemid=31 (november 2010).
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kim, Sang H. 2001. *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti*. Ljubljana: Tuma.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Malovrh, Milena in Jože Valentinčič. 1997. *Psihologija v trgovini*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
- Maslow, Abraham Harold. 1970. *Motivation and personality*. 2nd ed. New York: Harper & Row.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2006. *Merjenje zadovoljstva in napake pri njem*. <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zadovoljstvo-merjenjezadovoljstvainnapakeprinjem.html> (november 2010).
- Musek Lešnik, Kristijan. 2008. *Od zadovoljstva potrošnikov do programov zvestobe*. Koper: Fakulteta za management.
- Musek, Janek. 1982. *Osebnost*. Ljubljana: Univerzum.
- Ortus. 2010. *Analiza klicev po opravljenem servisu 2010*. Poslovni dokumenti, Ortus.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Rackham, Neil. 1988. *SPIN Selling*. New York: McGraw-Hill.
- Reichheld, Frederick F. in W. Earl Sasser, ml. 1990. Zero defections: quality comes to service. *Harvard Business Review* 68 (5): 301–307.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru
- Spletnik. 2008. *Motivacija kupcev ali izpolnitev njihovih želja ...*
[Http://blog.spletnik.si/2008/10/22/204/](http://blog.spletnik.si/2008/10/22/204/) (november 2010).
- Ule, Mirjana in Miro Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

- Priloga 1 Protokol klicnega centra za izvedbo ankete o zadovoljstvu
- Priloga 2 Vprašalnik o zadovoljstvu pri nakupu vozila
- Priloga 3 Intervju z direktorjem podjetja Istra avto, d. o. o.

PROTOKOL KLICNEGA CENTRA ZA IZVEDBO ANKETE O ZADOVOLJSTVU

Dober dan!

Moje ime je _____. Kličem iz avto hiše Istra avto. Sem dobila g./ga. _____?

Pred kratkim ste imeli pri nas vaše vozilo in nas zanima, ali ste bili zadovoljni z opravljenimi storitvami našega servisa?

NE:

Mi lahko prosim poveste, s čim niste bili zadovoljni?

G./ga. zelo nam je žal, da z našimi storitvami niste bili zadovoljni.

Ali morda želite, da vas pokliče vodja servisa?

Hvala za vaš čas in želim vam prijeten dan/večer.

DA:

Veseli me, da smo upravičili vaša pričakovanja.

Hvala za vaš čas in želim vam prijeten dan/večer.



www.opel.ba

<<ID 123456789>>

Spoštovani lastnik vozila Opel!

Pikemo Vam, da se Vam zahvalimo za nakup novega vozila pri našem pooblaščenem trgovcu. Ponosni in zadovoljni smo, da ste se odločili pravo Opel.

Pri Opelu se trudimo, da bi kupcem naših vozil zagotovili najvišje možne prodajne standarde. Zavedamo se, da si kupci vozil ne želijo le kakovostnih vozil, temveč tudi visokih servisno-prodajnih standardov, ki bodo zadovoljili vaša pričakovanja in potrebe.

Zato Vam bomo hvaležni, če si boste vzeli nekaj časa in izpolnili vprašalnik. Obstajata dve načina, da to storite:

1. Prijavite se na spletno stran www.opelcars.com/ba. Pri prijavi uporabite geslo, ki je navedeno pri vrhu tega dopisa.
2. Izpolnite priloženi vprašalnik in nam ga vrnete v priloženi ovojnici.

Vaši odgovori bodo ostali anonimni, razen če na vprašalniku označite, da jih smemo posredovati Vašemu pooblaščenemu trgovcu z vozili Opel.

Ker se ne moremo odzvati na komentarje in morebitne dopise, priložene vprašalniku, vas naprošamo, da se v primeru vprašanj obrnete na naš klicni center – na brezplačno telefonsko številko 080 30 20.

Ob tej priložnosti Vam želimo tudi veliko varnih in srečno prevoženih kilometrov z Vašimi novimi Opelom. Zagotavljamo Vam, da se bomo skupaj z Vašim trgovcem potrudili, da boste z vozilom še dolgo zadovoljni.

Še enkrat hvala za zaupanje,

Damir Gavran,
Direktor prodaje in marketinga in regionalni direktor
za Slovenijo, Hrvasko in BiH

Opel Slovenija Europe, ul. Svobodnega 17, 10044 Ljubljana, Slovenija
Telefon: +386 (0)1 606 51 460 (3 linije)

OP-100-1

O Vašem zadnjem nakupu pri Oplovem pooblaščenem prodajalcu

<<Model>>

<<Car Reg No.>>

<<Dealera>>

Iz naše evidencije je razvidno, da ste pred nedavnim pri našem pooblaščenem prodajalščinem trgovcu kupili vozilo Opel. (Prosimo, da po potrebi popravite).

Zadovoljstvo z Vašim Oplovim trgovcem

1. Kako ste v celoti zadovoljni z nedavnim nakupom in prodajo pri Oplovem pooblaščenem trgovcu?

Popolnoma zadovoljen	Delno zadovoljen	Delno nezadovoljen	Popolnoma nezadovoljen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Če bi Vas znanec vprašal, ali bi mu glede na izkušnje pri nakupu in prevzemu, priporočil tega Oplovega pooblaščenega trgovca?

Da	Ne
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kako ste zadovoljni ...

1. ... z odzivom pooblaščenega trgovca na Vaš telefonski klic, ali e-pošto?

Popolnoma zadovoljen	Delno zadovoljen	Delno nezadovoljen	Popolnoma nezadovoljen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ... s prodajalčevim zavzetostjo za celovito reševanje Vaših zahtev glede vozila?

Popolnoma zadovoljen	Delno zadovoljen	Delno nezadovoljen	Popolnoma nezadovoljen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. So vam ponudili dodatno pomoč z modelom Oplovega vozila, za katerega ste se zanimali (ali z ustreznim podobnim vozilom)?

Da	Ne
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Kako ste bili zadovoljni s trgovčevimi ravni komunikacije med naročilom in predajo Vašega vozila?

Popolnoma zadovoljen	Delno zadovoljen	Delno nezadovoljen	Popolnoma nezadovoljen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Kako ste bili zadovoljni s prodajo Vašega Oplovega vozila?

Popolnoma zadovoljen	Delno zadovoljen	Delno nezadovoljen	Popolnoma nezadovoljen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Ves je kmalu po prevzemu vozila postal lada od pooblaščenih Oplovih trgovcev?

Da	Ne
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kako ste bili zadovoljni ...

9. ... z odnosom oseba pooblaščenega trgovca in z njegovim ravnanjem?

Popolnoma zadovoljen	Delno zadovoljen	Delno nezadovoljen	Popolnoma nezadovoljen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. ... s poslovnimi prostori Oplovega pooblaščenega trgovca?

Popolnoma zadovoljen	Delno zadovoljen	Delno nezadovoljen	Popolnoma nezadovoljen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Prosimo, da izpolnite tudi druga stran

ZAPIS POGOVORA Z DIREKTORJEM PODJETJA ISTRA AVTO, D. O. O.

V: Kaj bi opredelili kot ključno prednost vaše ponudbe z vidika trženja?

O: Danes je na trgu veliko enakih oz. podobnih produktov, ki na enak način zadovoljujejo kupčeve potrebe in tudi njihovo zadovoljstvo. Prav zaradi tega je treba, da smo pri trženju izvirni. Izvirni na tak način, da poleg glavnega produkta kupcu ponujamo dodatne storitve v paketih z namenom, da zadovoljimo še dodatne potrebe. Te pakete zavijemo tako, da kupec v skupni ceni vidi več koristi, kot če bi dejansko plačal vsak produkt posebej. Na tak način zameglimo vrednost osnovne ponudbe ali dodatnih storitev. Vedno mora taka poteza prinašati večji promet in dodatno RvC, lahko je za odstotek nižji kot doslej, vendar mora prinašati zaslužek. Končna cena mora biti za kupca ugodnejša, kot če bi kupoval pri sosedu. Ker so vse te storitve v paketu, je stranki enostavno razložiti, zakaj je to prednost, in sicer: kar je v paketu, je ugodno, na enkrat zadovoljiš več njenih potreb ter stranki sami zaradi tega ni treba iskati in zbirati ponudbe od različnih ponudnikov vseh teh storitev, pa še čas prihrani. Pri ponujanju take storitve imajo ključno vlogo prodajalci, ki morajo pri stranki vzbuditi zaupanje. Že to, da stranka kupi avto pri določenemu prodajalcu, pomeni, da mu zaupa, dober prodajalec to zaupanje izkoristi in lahko poleg avta proda še celo vrsto drugih storitev. To stopnjo zaupanja že vnaprej nakažemo, da jo od nas lahko pričakuje tudi v prihodnosti. Ne sme dobiti občutka, da nas zanima samo to, da stranka vozilo kupi, temveč da se bomo potrudili zadovoljiti njene potrebe tudi prihodnje leto na servisu, pri zavarovalnih storitvah itd. Na tak način stopnja zaupanja iz leta v leto raste. Dovolj je, da samo enkrat nismo dovolj profesionalni v izvajanju storitve in zaupanje pade in ga zelo težko spet pridobimo. Takrat obstaja možnost, da kupec prične razmišljati o drugemu ponudniku.

V: Iz katerih ključnih sposobnosti podjetja izhajajo te prednosti?

O: Ta prednost je že sama blagovna znamka Opel, kajti že samo ime ima veliko vrednost in je tudi glavni produkt podjetja. Že v osnovi je nekoliko vrednejše kot konkurenčna podjetja z manj cenjenimi blagovnimi znamkami, kar ne pomeni, da se ni treba dodatno truditi in dokazovati vrednost blagovne znamke in tako ji dajati še večjo vrednost.

V: Kaj pa kupci te blagovne znamke? So zahtevnejši od kupcev Chevroletovih vozil?

O: Stopnje strank so različne, ni pa nujno, da so stranke bolj cenjenih blagovnih znamk tudi zahtevnejše. Tukaj je predvsem trg tisti, ki narekuje zahtevnost strank. Npr. slovenske stranke so bolj zahtevne od italijanskih. Že med regijami v Sloveniji so stranke različno zahtevne. Tukaj igra glavno vlogo kupna moč. Vsi Slovenci imamo radi velike avtomobile, ampak npr. na štajerskem bodo kupci izbirali vozila z manj opreme kot tisti na Obali. Štajerske plače so nižje, vozila pa imajo enako ceno kot drugod po Sloveniji.

V: Kakšen pa je vaš odnos do strank obeh blagovnih znamk – enak ali se v čem razlikuje?

O: Ker delujemo na istem področju, v osnovi odnos do enih in drugih ni drugačen. Stranke moramo spoznati, kajti te so tiste, ki so drugačne, zato jim moramo ponuditi produkt, ki bo

zadovoljil njihove potrebe. Nimamo vsi enakih potreb, eni si želijo Opla, drugi Chevroleta, ki je cenejši, tretji pa VW. Tukaj je pomembna predvsem blagovna znamka, ki si jo stranka izbere. Zato se nekateri odločijo za šibkejšo različico motorja priljubljene znamke kot močnejši motor znamke, ki ji ne zaupajo povsem. Zanimivo je, da kupci vozil Chevrolet, ki sodi v nižji cenovni razred, veliko več kupujejo brez financiranja, to pomeni v enkratnem plačilu in so bolj racionalni in manj zahtevni na področju velike vrednosti blagovne znamke kot kupci Opelovih vozil. Imamo pa večje težave z odplačevanjem produktov Chevroletovih strank kot pa tistih, ki kupijo Opla.

Če se vrnemo h ključnim sposobnostim podjetja, so poleg blagovne znamke še ljudje, ki morajo imeti znanje, biti morajo motivirani, primerno plačani, kar je del motivacije. Ena od lastnosti, na katero je težko vplivati in je nekako privzgojena, je volja do dela. Še ena od sposobnosti je seveda kapitalska moč. Na tak način lahko kupcu ponudimo produkt takoj, ker si lahko privoščimo zalogo. Konkurent z majhno kapitalsko močjo nima zaloge, kupec pa ni pripravljen na vozilo čakati npr. štiri mesece.

V: Pogosto lahko beremo pritožbe prodaje, da izdelek ne ustreza potrebam strank, da je predrag, da ima konkurenca boljšo izbiro in tako dalje. Kakšne so na tem področju vaše izkušnje?

O: Pritožb na področju prodaje vozil, si upam trditi, je čedalje manj. Od začetka mojih izkušenj do sedaj so se načini prodaje morali izboljšati zaradi hude konkurence in nizkih donosov, kar pomeni, da za nas ni dovolj enkratna storitev, ki jo prodamo kupcu. Zato je pomembno, da stranko zadovoljimo že prvič, tako da nas bo čez leto dni ponovno obiskala na servisu, zamenjala pnevmatike, kupila dodatno opremo, sklenila zavarovanje. Pritožbe nastanejo predvsem takrat, ko npr. trgovec želi prodati točno določen produkt in ga stranki dobredno vsili, ta pa stranke ne zadovolji povsem. Trgovec takrat ne vidi drugega izhoda, saj mora doseči plan, ki mu je bil dan. To seveda ni moralno do kupca in obstaja možnost, da ga izgubimo za vedno. Če je to samo en kupec na tisoč, ni velika težava, če je to 10 % kupcev, nastane težava, kajti 10 % izgubljenih kupcev je zelo velika izguba. Tako stranko je zelo težko ponovno pridobiti in prav ta stranka lahko slabo mnenje razširi še na ostale potencialne stranke. Zato je enostavnejše zadržati stranko kot pridobivati nove. Cilj je zadržati obstoječe in pridobivati nove. Seveda se tudi obstoječi odločajo za novo blagovno znamko pri konkurentu ne glede na to, da so z našo storitvijo zelo zadovoljni. Na take kupce nimamo velikega vpliva, zavedamo se, da tak kupec o nas ne bo širil slabega mnenja in tako ne bomo izgubljali novih potencialnih strank. Tak kupec se bo v prihodnosti zelo verjetno tudi vrnil k nam, ker smo mu pustili dober vtis.

V: Ali lahko v nekaj točkah izpostavite ključne korake, ki jih izvajate pri razvoju novih storitev?

O: Danes je trg že tako razvit, da je praktično že vse izumljeno, za razširitev obstoječe ponudbe pa lahko kopiramo storitve drugih držav, ki so se izkazale za uspešne. Ni nujno, da bodo uspešne tudi v našem podjetju, lahko pa bomo poželi večji uspeh kot v drugih državah.

To je odvisno od potreb in želja kupcev, ki pa so med državami zelo različne. Preden pa uvedemo novo storitev, moramo zbirati ideje, jih selekcionirati ter ovrednotiti, ali kupcu prinesejo kakšno korist oz. ali mu lahko mi pokažemo, da mu bo prinesla korist, ki jo sam niti ne zazna. Tak primer so sedeži v Opel Insignii. Če kupcu ne povemo, da so ti sedeži prejeli nagrado za najboljše v Evropi in da bodo prav zaradi tega kupčeve morebitne bolečine v hrbtu manjše, o tem sploh ne bi razmišljal in povpraševal. Na tak način mu dokažeš korist in mu enostavnejše prodaj. Ko ugotovimo, kaj bo stranki prinašalo korist, to zapakiramo v prodajni paket in takrat nam preostane samo še prodajni postopek.

V: Katere ključne informacije potrebujete in uporabljate vi in vodstvo za odobritev razvoja novih storitev?

O: S pogovorom s strankami, v časopisih in forumih pridobivamo informacije o potrebah. Preko tujih spletnih strani poskušam ugotoviti, kaj drugi ponujajo, kar mi ne. Večkrat se poskušam povezati s podjetji drugih storitev in sestaviti paket za kupca, ki bo ugoden in donosen. Ideje ljudi so tudi ena od ključnih informacij. Od 100 idej je zagotovo ena danes dobra, mogoče bo čez nekaj let še katera od teh zanimiva in uspešna.

V: Kaj pa izobraževanje zaposlenih na tem področju?

O: Prodajalci se usposabljam na področju novega produkta kot tudi na področju načinov prodaje. Potek prodaje je na vseh področjih večinoma enak, prodajalci so različni in večinoma je težko izpeljati ves postopek prodaje po idealnem vzorcu, a ne zato, ker prodajalec tega ne bi vedel, ampak zato, ker so stranke različne in jih zanimajo različne stvari. Ta usposabljanja izvajajo predvsem proizvajalci produktov, ki jih ponujamo. Na trgu so nekatera podjetja, ki izvajajo izobraževanja iz določenih področij trženja. Taka izobraževanja seveda niso brezplačna, tako da vedno iščemo pravo mejo med stroški in koristmi. Po mojem mnenju bi moral vsak enkrat letno osvežiti znanje, ki je povezano s prodajo, kajti vedno lahko dodaš v svoj nabor načinov prodaje nekaj novega. Večji kot je ta nabor, enostavnejše se prilagodiš situaciji, v katero te postavi stranka s svojim povpraševanjem.

V: Kaj razumete pod besedama zadovoljstvo in kakovost in kako sta povezani?

O: Zadovoljstvo je v večini primerov odvisno od kakovosti. V našem podjetju je to kakovost storitve in kakovost produkta. Na kakovost produkta ne moramo vplivati, kajti sami ga ne proizvajamo. Na kakovost storitve pa imamo večji vpliv, vendar ima del vpliva še vedno proizvajalec produktov. Sami ne moremo opraviti 100 % kakovostno storitev, če nam ta ne priskrbi pravega ali dovolj dobrega orodja za izvajanje storitev. Vse ostalo je naša naloga, da se naučimo pravilno in kakovostno zadovoljiti stranko. Kupec lahko kakovostno storitev začuti že samo preko izrečenih besed. Pri servisnih storitvah vemo, da smo kakovostni, če se stranka ne vrača z reklamacijami. Zadovoljstvo lahko dosežeš s kakovostjo, lahko tudi z ustrežljivostjo, prijaznostjo. Lahko se zgodi, da je storitev zelo kakovostna, ni pa prijaznosti, takrat bo zadovoljstvo relativno nizko. Stranki je samoumevno, da je produkt kakovosten, zato bo njeno zadovoljstvo odvisno od naše storitve. Ko se stranki vozilo pokvari in ji z

ustrežljivostjo in lepim odnosom razložimo, da bomo poskušali v čim krajšem času to popraviti, bo njena stopnja nezadovoljstva nehala rasti. Torej je od nas odvisno, ali bo ta stopnja še naprej rasla ali vedno bolj padala. Če je stranka s produktom popolnoma zadovoljna, lahko njeno zadovoljstvo še povečamo s ponudbo naših storitev; ko pripelje avto na servis, ji v tem času ponudimo še zavarovalniške storitve, registracijo vozila in ji ponudimo kavo. V takem primeru je stranka zadovoljna, ker uredi vse na enem mestu, mi pa tako ustvarjamo dobiček.

V: Kako pomembno je po vašem mnenju zadovoljstvo strank?

O: Izredno. Tako kot je pomembno zadovoljstvo zaposlenih, je enako pomembno tudi zadovoljstvo strank. Zadovoljen delavec bo to zadovoljstvo kazal, bo nasmejan, prijazen, ustrežljiv. Na tak način bo pridobival zvestobo strank, ki je za nas izrednega pomena. V verigi storitev, ki jih opravljamo, lahko to zadovoljstvo strank s svojim odnosom uniči en sam zaposlen. Zato je pomembno, da vsi v podjetju gradimo to zadovoljstvo. Že klimo, ki jo zaposleni podzavestno ustvarjamo, stranka čuti.

V: Kateri so (po vaših izkušnjah) glavni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo strank?

O: Poleg kakovosti storitev in produkta ter odnosa do kupca je eden od teh dejavnikov zagotovo tudi videz objekta in opreme podjetja.

V: Zakaj se kupci po vašem mnenju odločijo za nakup v vašem salonu in ne pri konkurenci?

O: Kupci se odločajo za nakup v našem salonu zaradi dobre blagovne znamke, poleg tega se zelo trudimo, da so prav tako dobre storitve, ki jih opravljamo. Gojimo korekten odnos do strank in prav tako poskušamo reševati konflikte, ki nastanejo.

V: Kako vpliva zadovoljstvo zaposlenih na zadovoljstvo strank?

O: Zelo. Kapital je ena od postavk, ki vpliva na uspešnost podjetja, vendar je veliko manj pomembna kot zaposleni v podjetju. Ljudje so tisti, ki ustvarjajo odnose, oni obračajo kapital.

V: Kaj bi bilo po vašem mnenju treba spremeniti, da bi izboljšali kakovost storitev in odnos do vaših strank?

O: Za izboljšanje kakovosti naših storitev bi zagotovo bilo treba še več vlagati v izobraževanje zaposlenih. Najprej moramo ugotoviti, katero znanje komu manjka, šele nato na določenih področjih nadgrajevati obstoječe sposobnosti. Moram reči, da to ni tako zelo enostavno, saj smo ljudje med seboj različni in ni rečeno, da bodo vsi osvojili znanje, ki mu ga podajamo. Ljudje moramo imeti voljo do učenja in seveda dela. Ko imajo zaposleni ustrezno znanje, potrebno in ustrezno orodje za delo in se poistovetijo s podjetjem, takrat je njihova storitev kakovostna. Seveda moram dodati, da je tukaj zelo pomemben odnos do strank. Z nagovarjanjem, kot je: »Gospod, kako Vam lahko pomagam?«, » Prosim?« in »Oprostite.« se stranke počutijo bolj pomembne. Na žalost ta besedni zaklad zelo malo uporabljamo, počutimo pa se zelo dobro, ko nas drugi tako nagovarjajo. Komunikacija je

izrednega pomena pri prodaji. Že sama barva in ton glasu lahko prineseta kupcem večje zadovoljstvo.

Da bodo naše storitve še kakovostnejše moramo konstantno ugotavljati, na katerih področjih nismo dovolj dobri. To lahko storimo preko anket, ki jih konstantno izvajamo, govoric, ki jih slišimo o našem podjetju, obstaja pa še več načinov za pridobivanje takih informacij.

V: Kako se gospodarska kriza pozna v panogi avtomobilizma in kakšen posreden in/ali neposreden vpliv ima na zadovoljstvo zaposlenih v vašem podjetju?

O: Kriza je imela in še vedno ima vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Kot direktor je to moja prva kriza, s katero sem se soočil. Ni bilo enostavno svojim delavcem povedati, da bo prva posledica te krize znižanje plač. Ker smo ukrepali dovolj zgodaj, dohodka ni bilo treba zmanjšati za toliko, kot bi ga sicer, če bi to storili, ko bi podjetje že poslovalo z izgubo. Ta strah pred krizo zagotovo podkrepijo mediji, ki poročajo o stečajih določenih podjetij, odpuščanjih in predvidevanjih, kaj bo kriza še prinesla. V našem podjetju, lahko rečem, da je ta strah celo pomagal pri zadovoljstvu zaposlenih, kajti ob novici, da bodo plače nižje, so se delavci zavedali, da je to zaradi nastale krize, hkrati so bili zadovoljni, da ne bo odpuščanj. Ta kriza nas je prisilila, da smo pri nakupih in investiranjih veliko bolj previdni kot pred njo. Tako lahko rečem, da je kriza pustila več pozitivnih posledic kot negativnih. Kar se avtomobilske panoge tiče, je Slovenija v veliko boljšem položaju kot ostale evropske države. V nekaterih državah je prodaja avtomobilov čez noč padla za 50 %. V našem podjetju smo 30 % izgubo pri prodaji popravili tako, da smo povišali marže ter nekoliko zmanjšali plače, drugače naše podjetje ne bi preživel. Glavno vlogo je igral naš principal (GM), ki je skrbel za svojo prodajno mrežo. Čeprav je vpeljal stečajni postopek, je istočasno ustanovil novo podjetje in posloval naprej. Zavedal se je, da v primeru ugasnitve prodajne mreže za novo nastalo podjetje ne bo več nobenega, ki bi prodajal njegove produkte.

V: Kako bi lahko še povečali zadovoljstvo zaposlenih v vašem podjetju?

O: Zagotovo si zaposleni želijo več izobraževanja, boljšo plačo, boljše odnose. Kaj je komu bolj pomembno, je odvisno od posameznika. Dokler je plača tako visoka, da nam pomeni preživetje, niso pomembni odnosi, ko pa je tako visoka, da lahko še varčujemo, postanejo odnosi ključnega pomena. Takrat smo pripravljeni celo menjati delovno okolje za nižjo plačo in boljše odnose med zaposlenimi. Kot direktor lahko rečem, da mi veliko pomeni prosti čas, zato zagotovo ne bi pristal na višjo plačo, kjer bi se moj delavnik podaljšal za nekaj ur dnevno. Za večino ljudi so pomembni odnosi in ne plača. Veliko delam na tem, da se družimo tudi izven službenega časa, da si med seboj pomagamo tudi v zasebnem življenju, kajti to zelo vpliva na delo, ki ga opravljamo skupaj v podjetju.

V: Ali menite, da nagrajevanje vpliva na večjo motivacijo za delo?

O: Seveda. Kot sem že prej omenil, je plača tudi del nagrajevanja. Poleg osnovne plače je sestavni del še nagrada za uspešnost, ki mora imeti večjo težo od osnovne plače. Tako lahko menedžer nekoliko manipulira z zaposlenimi, vendar se bo prodajalec zavedal, da je njegov

dohodek odvisen od prodaje in se bo zaradi tega toliko bolj potrudil pri prodaji. Del te motivacije so tudi odnosi. Boljši kot so odnosi, enostavnejše je doseči večjo nagrado pri dohodku.

V: Kako v vašem podjetju ocenjujete delovno uspešnost?

O: Ocenjevanje delovne uspešnosti v našem podjetju se razlikuje od oddelka do oddelka. Določeni imajo postavljene plane, ki jih morajo doseči, spet drugi so ocenjeni po količini prodanih izdelkov oz. storitev, naši prodajalci vozil imajo več meril, po katerih ocenjujem njihovo uspešnost. To so: prodaja novih vozil, rabljenih vozil, dodatne opreme, finančnih lizingov. Nagradujemo jih na tistih produktih ali storitvah, ki jih želimo veliko prodati. Ostali kriteriji so še moja osebna ocena, prisotnost in produktivnost. Če upoštevam, da so eni manj, drugi bolj uspešni, lahko rečem, da je naše podjetje solidno delovno uspešno. Lahko bi oz. bomo še bolj uspešni, saj se ljudje vse življenje učimo in pridobivamo izkušnje.