

**UNIVERZA V MARIBORU  
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA  
MARIBOR**

**DIPLOMSKO DELO**

**ZADOVOLJSTVO ODJEMALCEV V LYONDELL  
CHEMICAL COMPANY**

Kandidatka: Žana Čivre  
Študentka rednega študija  
Številka indeksa: 81581490  
Program: univerzitetni  
Mentor: dr. Matjaž Iršič, docent

**Lendava, september, 2006**

## PREDGOVOR

Pomena zadovoljstva odjemalcev se dandanes zaveda vedno več organizacij. Zaradi naraščajoče konkurence na trgu, je za uspeh podjetij bistveno, da odstopajo od povprečja ter da zadovoljijo svoje odjemalce na najboljši možen način. Uspešna so tista podjetja, ki se najbolje znajo prilagajati potrebam trga ter ponuditi odjemalcem tisto, kar so pričakovali, ali celo več, kajti odjemalec je nesporno osrednji subjekt, ki je za obstoj podjetja najpomembnejši.

Na globalnem trgu imajo odjemalci čedalje več informacij o izdelkih ter s tem večjo možnost izbire, zato so le-ti vedno bolj zahtevni in izbirčni. Zaradi vedno večjih pričakovanj odjemalcev morajo podjetja do potankosti spoznati njihove potrebe, želje, pričakovanja ter nakupne navade. Pravilno ravnanje z njimi je tisto, kar ohranja njihovo zadovoljstvo, kajti le v daljšem obdobju zadovoljen odjemalec ohrani zvestobo. Veliko težje je namreč pridobiti novega odjemalca kot pa ohraniti obstoječega. Pa tudi nekdanje odjemalce, ki so se obrnili h konkurenci, je le stežka pridobiti nazaj. Zato je pomembno, da podjetja v raziskavi vključijo tudi odjemalce konkurenčnih podjetij, saj le-ti predstavljajo brezplačen vir informacij o konkurentih.

Ker tudi v kemični industriji konkurenca narašča, podjetje Lyondell Chemical Company kontinuirano izvaja raziskavo o zadovoljstvu odjemalcev. Po opravljeni šest mesečni strokovni praksi o zadovoljstvu odjemalcev Lyondella v evropskem sedežu podjetja v Rotterdamu na Nizozemskem, smo se odločili, da temo ter dejansko raziskavo podrobneje predstavimo v diplomskem delu.

Z raziskavo smo želeli ugotoviti predvsem zadovoljstvo PO in Styrene odjemalcev Lyondella za prvo četrtletje 2006. Raziskavo smo izvedli s pomočjo anketnega vprašalnika in na podlagi odgovorov ugotovili, da je omenjena skupina odjemalcev na splošno zadovoljna z dejavniki, ki smo jih merili v raziskavi.

V teoretičnem delu diplomskega dela smo najprej opredelili koncept marketinga ter vlogo zadovoljstva odjemalcev v njem. Nato smo opredelili odjemalce ter dejavnike njihovega vedenja. V nadaljevanju smo opisali zadovoljstvo odjemalcev ter pomen le-tega. Pri tem je zelo pomembno, da podjetja kontinuirano merijo zadovoljstvo odjemalcev, zato smo opisali tudi metode merjenja. Z njimi podjetja pridobijo koristne informacije o obstoječih ter potencialnih odjemalcih. Nenazadnje pa uporaba metod omogoča tudi ugotovitev zgodnjih signalov v podjetju, na podlagi katerih je potrebno izboljšati določene dejavnike. S tem si podjetja tudi zagotovijo boljše zadovoljstvo svojih odjemalcev, kajti kontinuirano merjenje zadovoljstva in ohranjanje le-tega je ključ do uspeha.

V empiričnem delu smo na kratko predstavili podjetje Lyondell Chemical Company. V nadaljevanju smo prikazali način poteka raziskave. Hipoteze, ki smo jih podali na začetku raziskave, smo preverili ter jih potrdili oziroma ovrgli. Nato smo analizirali celotno raziskavo, podali splošne ugotovitve ter nekaj predlogov.

Iskreno se zahvaljujem mentorski organizaciji Lyondell Chemical Company ter mentorju doc. dr. Matjažu Iršiču za strokovno pomoč ter usmerjanje pri nastajanju diplomskega dela. Posebna zahvala družini za vzpodbudo in tisoče drobnih dejanj, ki so mi pomagala na moji poti. Zahvala tudi vsem prijateljem, ki sem jih spoznala v času študija, brez katerih bi bilo dvakrat težje in pol manj zabavno.

## KAZALO

<b>1 UVOD</b> .....	<b>6</b>
1.1 Opredelitev področja in opis problema .....	6
1.2 Namen, cilji in osnovne trditve .....	6
1.3 Predpostavke in omejitve raziskave .....	7
1.4 Predvidene metode raziskovanja .....	8
<b>2 KONCEPT MARKETINGA</b> .....	<b>9</b>
2.1 Pojem in pomen koncepta marketinga .....	9
2.2 Vloga zadovoljstva odjemalcev v marketinškem konceptu .....	9
<b>3 ZADOVOLJSTVO ODJEMALCEV</b> .....	<b>10</b>
3.1 Opredelitev pojma odjemalec .....	10
3.2 Vedenje odjemalcev .....	11
3.2.1 Udeleženci v postopku medorganizacijskega kupovanja .....	12
3.2.2 Dejavniki, ki vplivajo na nakupne odločitve organizacijskih odjemalcev .....	13
3.2.3 Vrste nakupov .....	16
3.2.4 Stopnje v nakupnem procesu .....	16
3.3 Opredelitev pojma zadovoljstvo odjemalcev .....	19
3.4 Pomen zadovoljstva odjemalcev .....	21
3.5 Stopnje zadovoljstva odjemalcev .....	23
3.6 Pričakovanja .....	23
<b>4 MERJENJE ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV</b> .....	<b>26</b>
4.1 Pomen merjenja zadovoljstva odjemalcev .....	26
4.2 Proces merjenja zadovoljstva odjemalcev .....	27
4.3 Metode merjenja zadovoljstva odjemalcev .....	30
4.3.1 Kvantitativne metode raziskave .....	30
4.3.2 Kvalitativne metode raziskave .....	33
4.4 Napake in nevarnosti pri merjenju zadovoljstva odjemalcev .....	35
<b>5 MERJENJE ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV V LYONDELL CHEMICAL COMPANY</b> .....	<b>37</b>
5.1 Kratka predstavitev podjetja .....	37
5.2 Potek raziskave .....	38
5.3 Rezultati raziskave in analiza .....	39
<b>6 SKLEP</b> .....	<b>54</b>
<b>POVZETEK</b> .....	<b>58</b>
<b>SEZNAM LITERATURE</b> .....	<b>59</b>

<b>SEZNAM VIROV</b> .....	<b>61</b>
<b>PRILOGE</b> .....	<b>62</b>

## 1 UVOD

### 1.1 Opredelitev področja in opis problema

Področje, ki ga bomo obravnavali v diplomskem delu, spada v področje marketinga, ožje v področje merjenja zadovoljstva odjemalcev.

Vsako podjetje si prizadeva, da zadovolji svoje odjemalce na najboljši možen način, zato morajo imeti pozitiven odnos do svojih odjemalcev. To dosežejo, kadar le-te spoznajo do potankosti in tako zadostijo njihovim potrebam, željam in pričakovanjem, kajti najpomembnejši za obstoj podjetja so prav odjemalci. Najboljši način, da podjetja bolje spoznajo svoje odjemalce, je, da se postavijo v vlogo možnega odjemalca in tako vidijo stvari tudi iz njegovega zornega kota.

Zadovoljni odjemalci prav tako spodbudijo podjetje k pripravi pestrejše in kakovostne ponudbe. Obojestransko zaupanje je tisto, ki ima velik vpliv na zadovoljstvo odjemalcev. Letega je preprosto možno doseči v ozračju, v katerem prevladujejo medsebojno razumevanje, potrpežljivost, sodelovanje ter pozornost.

Področje raziskovanja bo zadovoljstvo odjemalcev na praktičnem primeru podjetja Lyondell Chemical Europe (v nadaljevanju Lyondell). Lyondell je eno izmed globalnih ameriških podjetij v proizvodnji kemikalij. Zadnja desetletja podjetja vse bolj upoštevajo pomembnost zadovoljstva odjemalcev. Za dolgoročen uspeh je pomembno, da podjetja stremijo k nenehnemu izboljševanju svoje ponudbe in s tem k čim večjemu zadovoljstvu svojih odjemalcev. Tudi v Lyondellu si prizadevajo, da bi ustregli svojim odjemalcem na najboljši možen način in s tem pripomogli k še večjim poslovnim uspehom.

### 1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen diplomskega dela je ugotoviti stopnjo zadovoljstva odjemalcev ter kateri dejavniki oziroma poddejavniki zadovoljstva so po mnenju odjemalcev v podjetju Lyondell najbolj pomembni. Ugotovitve iz raziskave bodo pripomogle k boljšemu razumevanju odjemalcev Lyondella in tako vplivale na nadaljnje odločitve v zvezi z zadovoljevanjem njihovih potreb.

Cilji teoretičnega dela diplomske naloge:

- zbrati primerno literaturo,
- opredeliti zadovoljstvo odjemalcev in
- predstaviti pomen merjenja zadovoljstva odjemalcev ter s tem povezane različne metode merjenja.

Cilji empiričnega dela diplomske naloge:

- ugotoviti stopnjo zadovoljstva odjemalcev podjetja Lyondell Chemical Company za prvo četrletje leta 2006 (od meseca januarja 2006 do konec meseca marca 2006),
- ugotoviti stopnjo zadovoljstva odjemalcev s posameznimi dejavniki oziroma poddejavniki zadovoljstva odjemalcev v Lyondellu,
- ugotoviti kako pomembni so za odjemalce posamezni dejavniki zadovoljstva odjemalcev v Lyondellu,
- ugotoviti kako odjemalci ocenjujejo določene dejavnike oziroma poddejavnike Lyondella v primerjavi s konkurenco in
- ugotoviti katere so po mnenju odjemalcev prednosti ter slabosti podjetja.

**Osnovne trditve oziroma hipoteze raziskave:**

- Odziv anketiranih na anketo bo več kot 35%.
- Povprečna ocena splošnega zadovoljstva odjemalcev Lyondella bo na lestvici od 1 do 6 (1- zelo zadovoljen, 2 – zadovoljen, 3 – delno zadovoljen, 4 – delno nezadovoljen, 5 – nezadovoljen, 6 – zelo nezadovoljen) enaka 2.2 ali manj.
- Povprečna ocena zadovoljstva odjemalcev v Lyondellu za kakovost izdelkov bo manj kot 2 na lestvici od 1 do 6.
- Povprečna ocena zadovoljstva odjemalcev v Lyondellu za prodajne referente bo enaka 2 ali manj na lestvici od 1 do 6.
- Povprečna ocena zadovoljstva odjemalcev v Lyondellu za prodajne zastopnike bo enaka 3 ali manj na lestvici od 1 do 10.
- Odjemalci so najbolj zadovoljni s fakturiranjem.
- Več kot 80% anketiranim je najbolj pomembna kakovost izdelkov.

### **1.3 Predpostavke in omejitve raziskave**

Pri izdelavi diplomske naloge bomo izhajali iz naslednjih predpostavk:

- pripravljenost anketirancev k sodelovanju,
- pravočasna zaključitev raziskave (predstavitev managementu na koncu četrletja),
- točnost in iskrenost podatkov na podlagi podatkov pridobljenih z anketo,
- uporabnost pridobljenih podatkov iz raziskave za nadaljnje namene podjetja in
- ciljna skupina za prvo četrletje leta 2006 bo določena s pomočjo programa CRM (Customer Relation Management oziroma upravljanje odnosov s strankami).

Omejitve raziskave:

- Omejili se bomo na obdobje prvega četrtertja leta 2006 in sicer od začetka meseca januarja do konec meseca marca 2006.
- Pri raziskavi se bomo omejili na odjemalce, ki kupujejo izdelke PO in Styrene.
- Zaradi anonimnosti ankete v raziskavi ne bomo omenjali imen podjetij oziroma anketirancev.
- Na temo »zadovoljstvo odjemalcev« je v kemični industriji pomanjkanje literature.

#### **1.4 Predvidene metode raziskovanja**

V okviru deskriptivnega pristopa:

- metoda deskripcije (uporabljali bomo postopek opisovanja dejstev),
- metoda kompilacije (povzeli bomo stališča, spoznanja in sklepe različnih domačih ter tujih avtorjev) in
- metoda komparacije (primerjali bomo stališča, spoznanja in sklepe različnih domačih ter tujih avtorjev).

V okviru analitičnega pristopa:

- metoda dedukcije (na podlagi osnovnih teoretičnih del s področja zadovoljstva bomo prišli do svojih lastnih ugotovitev),
- metoda indukcije (na podlagi posameznih odgovorov anketirancev bomo prišli do splošnih ugotovitev) ter
- metoda analize in sinteze (med seboj bomo povezali vse ugotovitve v rešitev obravnavanega problema).



## 2 KONCEPT MARKETINGA

### 2.1 Pojem in pomen koncepta marketinga

Kotler (2004, 8) opredeljuje družbeno in managersko trženje. Marketing kot družbeni proces kaže vlogo, ki jo ima trženje v družbi. Z njim posamezniki in skupine dobijo, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi svobodno izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost. Managerska opredelitev marketinga pa je pogosto opisana kot »umetnost prodajanja izdelkov«, vendar najpomembnejši del trženja ni prodaja, temveč je zgolj vrh ledene gore trženja.

Peter Drucker (povzeto po Kotler 2004, 9) je mnenja, da je namen trženja poznati in razumeti odjemalca tako dobro, da mu izdelek ustreza in se sam prodaja. Pomembno je, da proizvajalci razvijejo »pravi izdelek«, ki temelji na skrbnem upoštevanju trženja. Koncept marketinga je nastal v sredini 50-ih let 20.stoletja. Kotler (2004, 19) trdi, da namesto osredotočenosti na izdelke, to je filozofija »naredi-in-prodaj«, se je osredotočenost preusmerila na odjemalce, to je filozofija »zaznaj-in-odzovi se«. Naloga koncepta marketinga je poiskati prave izdelke za svoje odjemalce, ne pa obratno. Ključ za doseganje ciljev podjetja je v tem, da je podjetje uspešnejše od svojih konkurentov pri ustvarjanju, posredovanju in komuniciranju večje vrednosti na izbranih ciljnih trgih.

### 2.2 Vloga zadovoljstva odjemalcev v marketinškem konceptu

Danes je koncept zadovoljstva odjemalcev v središču razmišljanja vseh organizacij, ki želijo biti boljše ali drugačne. Prav tako se širi krog tistih, ki se zavedajo usodnega pomena tega koncepta za lasten razvoj in vse bolj pogosto tudi za preživetje. Management zadovoljstva odjemalcev očitno zahteva tudi odgovore na vprašanja o sestavinah, o tem, kaj vpliva na njegovo raven, kaj povzroča probleme v zvezi z njim, kako ga je mogoče izboljševati in podobno. Zadovoljstvo odjemalcev je koncept, ki ima različne vsebine za različne udeležence in zahteva upoštevanje čim več vidikov (Kolar, Snoj in Kolar 2000, 1).

Eden izmed temeljnih konceptov marketinga sta tudi vrednost in zadovoljstvo odjemalcev, kajti ponudba bo uspešna, če ciljnemu odjemalcu posreduje vrednosti in zadovoljstvo. Odjemalec izbira med različnimi ponodbami na podlagi zaznavanja, katera ponudba mu posreduje največjo vrednost. Vrednost lahko razumemo kot kombinacijo kakovosti, spremljajočih storitev in cene, imenovane triada vrednosti za odjemalca. Zadovoljstvo pa je občutek ugodja ali razočaranja, ki je posledica primerjave zaznanega delovanja izdelka z lastnimi pričakovanji (Kotler 2004, 11). Trženjski koncept uporablja perspektivo od zunaj navznoter. Začne z dobro opredeljenim trgom, osredotoči se na potrebe odjemalca ter uskladi vse aktivnosti, ki vplivajo na odjemalce. S tem pa prinaša dobiček na podlagi zadovoljstva odjemalcev (ibidem, 20).

### 3 ZADOVOLJSTVO ODJEMALCEV

#### 3.1 Opredelitev pojma odjemalec

Snoj in Gabrijan (1993, 56) opredeljujeta odjemalca<sup>1</sup> kot družbeno enoto, ki pridobi izdelek v posest ali/in v lastništvo. Pri tem pa odjemalci lahko te izdelke uporabljajo ali pa ne. Za izvajalca marketinga so odjemalci njegove ciljne skupine na prodajnem področju.

Izraz »odjemalec« zajema tako kupce kot tudi uporabnike izdelkov določene družbene enote. Zato se uporabljata ločeno izraza »kupec« oziroma »uporabnik« v primerih, ko gre za posebnosti, ki jih je potrebno poudariti in se nanašajo izključno na uporabnika oziroma kupca. Kadar teh posebnosti ni, uporabljamo skupen izraz odjemalec (ibidem, 56).

Kupec je tista družbena enota, ki pridobi v lastništvo ter običajno tudi v posest izdelke z menjavo, pri tem pa da v zameno denar. Kupec je torej tisti, ki povprašuje in ki običajno z denarnim plačilom uresniči želeno menjavo. S tem postane lastnik izdelka, ki je predmet menjave (ibidem, 56).

Uporabnik pa je organizacija, ki snovne izdelke uporablja in jih pri tem porablja, nesnovne elemente pa le uporablja. Da lahko postane uporabnik, mora organizacija imeti izdelek v posesti. Poudariti pa je tudi potrebno, da kupec izdelka ni nujno tudi njegov uporabnik. Družbena enota, ki trži na prodajnem področju, bi naj podrobneje proučila odjemalce svojih in konkurenčnih izdelkov (ibidem, 57).

Zaradi različnih vrst odjemalcev se pojavlja potreba po raziskovanju. Ugotoviti je treba značilnosti, ki jih lahko podjetje uporabi pri zadovoljevanju potreb svojih odjemalcev. Organizacije, ki nimajo ali imajo pomanjkljive informacije o svojih odjemalcih, se lahko pri svojih odločitvah prenašajo in napačno odločajo. Čim več podatkov ima podjetje o svojem trgu, tem lažje in kvalitetnejše se odloči. Pri tem pa so tveganja pri odločitvah tudi manjša (Damijan in Možina 1999, 232).

Verk (2000, 17-18) navaja naslednjo možno razvrstitev odjemalcev:

- glede na časovno opredelitev (pretekli, sedanji in potencialni),
- glede na njihove aktivnosti oziroma mesto v distribucijski verigi (proizvajalci, trgovci na drobno, trgovci na debelo, posredniki, investitorji in končni odjemalci),
- glede na geografski kriterij (lokalni, domači, tuji, evropski ipd.),
- glede na doseženo stopnjo zadovoljstva (zelo zadovoljni, zadovoljni, razočarani) in
- glede na obseg poslovanja, ki ga ima proizvajalec z odjemalci (mali, srednji in veliki).

---

<sup>1</sup> Zaradi poenotenja izrazov bomo v besedilu izraze kupec, porabnik, uporabnik in potrošnik opredelili kot odjemalec.

### 3.2 Vedenje odjemalcev

Vedenje organizacijskih kupcev<sup>2</sup> se razlikuje od vedenja potrošnikov, tako je tudi kupovanje za organizacijo drugačno kot je kupovanje zase ali za svojo družino. Čeprav je v obeh primerih cilj zadovoljiti potrebe z nakupom, se organizacijski odjemalci razlikujejo od končnih odjemalcev predvsem v procesu nakupnega odločanja in številu udeležencev, ki so vpleteni v nakup (Kerin, Hartley in Rudelius 2004, 124).

Nekatere značilnosti organizacijskih trgov so (ibidem, 124):

- ***Izpeljano povpraševanje*** - Povpraševanje po blagu za organizacijsko porabo je izpeljano iz povpraševanja po porabniškem blagu. Zato morajo medorganizacijski tržniki pozorno spremljati vzorce končnih porabnikov. Na primer proizvodnja papirja v določeni organizaciji bo odvisna od povpraševanja po časopisih.
- ***Velikost naročila ali nakupa*** - Organizacijski odjemalci opravljajo večje nakupe na organizacijskem trgu kot porabniki na porabniškem. Velikokrat se zgodi, da v primeru, ko je naročilo več kot 50.000 dolarjev, morajo dobiti dovoljenje od pomočnika direktorja ali celo samega direktorja.
- ***Število potencialnih odjemalcev*** - Tržniki na medorganizacijskem trgu se navadno ukvarjajo z manjšim številom odjemalcev kot tržniki na porabniškem trgu.
- ***Kriteriji nakupa organizacijskih odjemalcev*** - So objektivne značilnosti dobaviteljeve ponudbe in njegovih sposobnosti. Te značilnosti izdelkov in storitev so cena, kvaliteta, dobava, tehnične značilnosti izdelka, garancije, sodelovanje v preteklosti in ugodnosti.
- ***Tesni odnosi med dobavitelji in odjemalci*** - Zaradi pomembnosti ter moči večjih odjemalcev se od dobaviteljev pogosto pričakuje, da prilagodijo svojo ponudbo potrebam posameznega organizacijskega odjemalca. Včasih le-ti zahtevajo, da ponudniki spremenijo celo svoje postopke in poslovanje.

Webster in Wind (povzeto po Kotler 2004, 216) sta opredelila organizacijsko nakupovanje kot postopek odločanja, pri katerem organizacije zaznajo potrebe po nabavi izdelkov in storitev ter poiščejo, ocenijo in izberejo med mogočimi blagovnimi znamkami in dobavitelji.

Medorganizacijski trg sestavljajo torej organizacije, ki pridobivajo blago in storitve z namenom, da jih bodo uporabile v proizvodnji drugih izdelkov, ki jih nato prodajo, dajejo v najem ali dobavljajo naprej. Na takem trgu so udeležene večje vsote denarja in večje število izdelkov kot na porabniškem trgu ter imajo več značilnosti, ki se izrazito razlikujejo od značilnosti porabniških trgov (Kotler 2004, 216).

---

<sup>2</sup> V nadaljevanju bomo za organizacijske kupce uporabljali izraz odjemalci.

Usposobljeni nabavni zastopniki se večino svojega poklicnega življenja učijo, kako bolje kupovati in se trudijo izboljšati uspešnost in položaj strokovnih odjemalcev. Medorganizacijski tržniki morajo ponuditi več tehničnih podatkov o svojih izdelkih in njihove prednosti pred konkurenčnimi izdelki. Tako omogočajo dostop do informacij o svojih izdelkih, cenah in o drugem po internetu. Nabavni zastopniki in posredniki lahko zdaj lažje kot kdajkoli prej pridejo do več informacij (ibidem, 216).

Vedenje odjemalcev je razmeroma mlada znanstvena disciplina, ki izvira iz marketinškega koncepta, zato se je razvila na trgih, kjer je prevladoval marketinški način razmišljanja. Tako so se v gospodarsko razvitih državah sredi 50-ih let mnogi tržniki začeli zavedati, da je potrebno izdelovati tiste dobrine, za katere so že v naprej ugotovili, da jih bodo odjemalci kupili. Zato so v središče pozornosti prišle potrebe odjemalcev, kar velja še danes (Mumel 2001, 16). Tudi Kotler (1997, 270) je mnenja, da so podjetja prisiljena porabiti več denarnih sredstev v raziskavo svojih odjemalcev, če želijo imeti čim več informacij o le-teh, njihovem vedenju, kajti le tako lahko zadovoljijo njihove potrebe.

### **3.2.1 Udeleženci v postopku medorganizacijskega kupovanja**

Kot že prej omenjeno, so razlike med nakupnim vedenjem na porabniškem in medorganizacijskem trgu različne. Največja razlika je v številu oseb, ki so vpletene v nakupni proces v organizaciji. Organizacijski odjemalci si vedno prizadevajo identificirati vlogo tistih, ki izdelek dejansko uporabijo/porabijo (Hill 1998, 53-54).

Kerin, Hartley in Rudelius (2004, 130) razlikujejo pet udeležencev, ki sodelujejo v procesu medorganizacijskega kupovanja:

- **Vplivneži** - Tisti, ki vplivajo na nakupne odločitve. Ponavadi tudi pomagajo pri določanju značilnosti izdelka. Običajno to stori tehnično osebje.
- **Odločevalci** - Tisti, ki odločajo o značilnostih izdelka in dobaviteljih. Pri rutinskem naročanju je v vlogi odločevalca ponavadi nabavni referent.
- **Uporabniki** – Osebe v organizaciji, ki dejansko uporabljajo izdelek. Ponavadi tudi le-ti sodelujejo pri pobudi za nakup.
- **Nakupovalci** – Osebe, ki imajo formalno avtoriteto in odgovornost pri izbiri dobavitelja in pogajanju z njimi o sestavinah pogodbe oziroma nakupnih pogojih. Nabavni oddelek sodeluje lahko tudi pri izbiri značilnosti izdelka.
- **Čuvaji** – Osebe, ki nadzirajo pritok informacij v organizacijo. To so običajno prodajni zastopniki, tajniki ali nabavni referenti.

### 3.2.2 Dejavniki, ki vplivajo na nakupne odločitve organizacijskih odjemalcev<sup>3</sup>

Na nakupno odločitev organizacijskih odjemalcev vpliva več dejavnikov. Nekateri tržniki domnevajo, da imajo ekonomski dejavniki največji vpliv, saj menijo, da imajo odjemalci najraje dobavitelje, ki ponudijo najnižjo ceno, najboljšo kvaliteto ali najboljšo storitev. Če se konkurenčne ponudbe zelo razlikujejo, so organizacijski odjemalci bolj odgovorni za svojo izbiro in več pozornosti namenijo ekonomskim dejavnikom. Drugi pa so mnenja, da se odjemalci odzivajo glede na osebne motive z iskanjem koristi, pozornosti ali manjšega tveganja. To se zgodi v primeru, če med ponodbami dobaviteljev ni velikih razlik in lahko nabavne zahteve izpolni katerikoli od dobaviteljev (Kotler 1987, 188).

Kotler (2004, 222-227) navaja štiri dejavnike, ki vplivajo na nakupne odločitve organizacijskih odjemalcev (Slika 1).

#### SLIKA 1: DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA NAKUPNE ODLOČITVE ORGANIZACIJSKIH ODJEMALCEV



Vir: Kotler (2004, 222).

<sup>3</sup> Povzeto po Kotler (2004, 222-227).

- ***Dejavniki okolja***

Odjemalci pozorno spremljajo sedanje in bodoče gospodarske dejavnike, kot so raven proizvodnje, izdatki za široko porabo, naložbe in obrestne mere. V času recesije odjemalci zmanjšajo svoje naložbe v zgradbe in opremo ter zaloge. Medorganizacijski tržniki ne morejo veliko storiti pri spodbujanju celotnega povpraševanja v takšnem okolju, lahko pa se le borijo za večanje ali ohranjanje svojega deleža v povpraševanju. Veliko podjetij z dobavitelji podpiše dolgoročne pogodbe in si tako zagotovijo stalen pritok materialov. Na odjemalce vplivajo tudi tehnološki, politični in konkurenčni pogoji v okolju. Le-ti morajo upoštevati te faktorje, kako le-ti vplivajo na odjemalca in kako te probleme obrniti v priložnosti. Na primer skrb za okolje povzroča spremembe pri nakupnem odločanju odjemalcev. Tiskarsko podjetje lahko daje prednost dobaviteljem, ki ponujajo široko izbiro recikliranega papirja, ali dobaviteljem črnila, ki uporabljajo okolju prijazno črnilo.

- ***Organizacijski dejavniki***

Vsako podjetje ima svoje organizacijske cilje, postopke, organizacijske strukture in sisteme. Medorganizacijski tržniki morajo seveda poznati le-te. Tako morajo odgovoriti na vprašanja kot so koliko ljudi je vpletenih v nakupne odločitve, kdo so le-ti, kakšni so njihovi kriteriji ter kakšna je politika in omejitve v podjetju. Medorganizacijski tržniki se morajo zavedati naslednjih organizacijskih trendov na nabavnem področju, in sicer:

- **Povečanje pomembnosti nabavnega oddelka** - Novi, strateško usmerjeni oddelki so se spremenili iz zastarelih »nabavnih oddelkov«, kjer je bil poudarek na kupovanju po čim nižji ceni, v »preskrbovalne oddelke«, katerih naloga je iskanje najboljše vrednosti pri manjšem številu boljših dobaviteljev. Nekatere multinacionalne družbe so jih celo povišale v oddelke za »strateško oskrbo«, ki so odgovorni za iskanje virov po vsem svetu in sodelovanje s partnerji. V nekaterih podjetjih so na primer dejavnosti, kot so nabava, nadzor zalog, načrtovanje proizvodnje in transport, združili v en oddelek. Zaradi povečanja pomena nabavnega oddelka morajo medorganizacijski tržniki ustrezno povečati usposobljenost prodajnega osebja, da bi bili kos visoki usposobljenosti odjemalcev.
- **Zaposleni z različnih funkcijskih področij** – Večina zaposlenih v nabavi opisuje svoje delo kot manj pisarniško, bolj strateško, strokovno, timsko usmerjeno in bolj odgovorno kot kdajkoli prej. Pri nabavljanju je vpletenih več zaposlenih z različnih funkcijskih področij kot v preteklosti. Izidi neke raziskave, v kateri je sodelovalo nabavno osebje, so pokazali, da je nakupna skupina bolj vpletena v oblikovanje in razvoj novega izdelka kot pred leti ter da je več kot pol nabavnih predstavnikov sodelovalo v medfunkcijskih timih, kjer so bili dobro zastopani tudi dobavitelji.
- **Centralizirano nabavljanje** - V zadnjem času se nekatera podjetja odločajo za centralizacijo nabavljanja, namesto da večino nabav opravi vsak oddelek zase. Vodstvo najprej ugotovi, katere materiale potrebuje več oddelkov, nato jih kupijo za vse skupaj. Podjetje tako pridobi večjo nabavno moč. Medorganizacijski tržnik tako sodeluje z

manjšim številom visoko usposobljenih odjemalcev, za poslovanje z velikimi korporacijskimi odjemalci pa je pristojna posebna prodajna skupina.

- **Decentralizirano kupovanje izdelkov manjše vrednosti** - Sočasno podjetja decentralizirajo nekatere nabavne dejavnosti in pooblastijo zaposlene, da kupujejo izdelke manjše vrednosti, kot so posebni regulatorji, avtomati za kavo in božična drevesca. To se je zgodilo zaradi razpoložljivosti korporacijskih nabavnih kartic, ki jih izdajajo podjetja za kreditne kartice. Podjetja razdelijo kartice delovodjem, uradnikom in tajnicam. Kartice vsebujejo kode, ki določajo limit in kje jih je mogoče uporabiti. Tako se znižajo stroški naročanja. Dodatna korist je, da odjemalci in dobavitelji sedaj porabijo manj časa za administracijo, tako pa imajo nabavni oddelki več časa za graditev partnerstva.
- **Nabava preko interneta**: Premik nabavljanja preko interneta ima obsežne posledice za dobavitelje in bo spremenil obliko nabave v prihodnjih letih.
- **Drugi organizacijski dejavniki** - Odjemalci čedalje pogosteje predlagajo ali spreminjajo pogodbe z zanesljivimi dobavitelji. Veliko podjetij kupuje od manjšega števila dobaviteljev, ki imajo proizvodnjo blizu njihovih obratov. Poleg tega medorganizacijski tržniki uporabljajo internet za vzpostavitev ekstranetov s pomembnimi odjemalci, da bi tako olajšali in znižali transakcijske stroške. Njihovi odjemalci neposredno vnesejo naročila v računalnik in ta naročila se samodejno prenesejo do dobavitelja. Nekatera podjetja gredo še dlje in prenesejo odgovornost za naročanje na dobavitelja v okviru sistema, ki se imenuje ravnanje z zalogo pri dobavitelju. Ti dobavitelji poznajo ravni zalog odjemalca in prevzamejo za njihovo samodejno dopolnjevanje v okviru programov neprekinjenega dopolnjevanja zalog.

- ***Medosebni in osebni dejavniki***

Za medorganizacijskega tržnika je pomembna vsaka informacija, ki jo lahko odkrije v zvezi z osebnostnimi značilnostmi in medosebnimi dejavniki. Tako lahko ugotovi, do kakšne skupinske dinamike prihaja med postopkom nakupnega odločanja, saj imajo udeleženci v nakupnem središču ponavadi različna zanimanja, ugled, položaj, zmožnost za vživljanje v položaj drugega in sposobnost prepričevanja. Vsak udeleženec vpliva na nakupne odločitve z osebnimi motivi, zaznavanjem in preferencami. Ti dejavniki so starost, dohodek, izobrazba, delovno mesto, osebnost, odnos do tveganja in kultura. Odjemalci imajo seveda različne nakupne navade in stile.

- ***Kulturni dejavniki***

Nakupni dejavniki se od države do države razlikujejo. Treba je upoštevati pravila družbenega in poslovnega vedenja, ki bi jih morali tržniki razumeti, ko poslujejo v drugih državah.

### 3.2.3 Vrste nakupov<sup>4</sup>

Organizacijski odjemalec se pri nakupu sooča z različnimi odločitvami, njihovo število pa je odvisno od vrste nakupa. Poznamo tri vrste nakupnih situacij oziroma nakupov:

- **Prvi nakup** - Odjemalec prvič kupuje izdelek. Čim večji so stroški in tveganje pri nakupu, tem več odločitev in zaposlenih bo vpletenih pri nakupu in tem več informacij bodo zahtevali. Posledica tega je daljši čas, ki mine, da organizacijski odjemalec sprejme odločitev. Prvi nakup je situacija, kjer imajo organizacije največ možnosti in izzivov, kajti če bo odjemalec zadovoljen z izdelkom, ki ga kupi, obstaja velika verjetnost, da bo svoj nakup ponovil.
- **Takojšen ponovni nakup** - Nabavni oddelek rutinsko ponovno naroča blago, na primer večje količine kemikalij. Odjemalec izbere dobavitelje, od katerih je že kupoval in s katerimi ima pozitivne izkušnje. Ti dobavitelji se trudijo ohranjati kakovost izdelka. Pogosto ponujajo samodejne sisteme za ponovno naročanje, tako da nabavnemu referentu prihranijo čas za ponovni nakup. Drugi zaposleni pri takšni vrsti nakupa običajno niso vpleteni. Potencialni dobavitelji odjemalcev pa skušajo ponuditi kaj novega ali izkoristiti nezadovoljstvo odjemalcev s sedanjim dobaviteljem. Najprej skušajo pridobiti majhno naročilo, nato pa počasi povečujejo svoj delež pri celotnih nakupih naročnika.
- **Prilagojeni ponovni nakup** - Odjemalec želi spremeniti značilnosti izdelka, dobavne zahteve, cene ali druge pogoje. Prilagojeni nakup ponavadi vključuje več ljudi, ki o tem odločajo. Za dosedanje dobavitelje je takšen nakup neugoden, saj morajo zavarovati svoj položaj. Za potencialne dobavitelje pa predstavlja to priložnost za predložitev boljše ponudbe in pridobitev posla.

### 3.2.4 Stopnje v nakupnem procesu

Robinson in ostali (povzeto po Kotler 2004, 228-231) imenujejo osem stopenj v procesu nakupnega odločanja. Te se najbolj nanašajo na kompleksno nakupno vedenje.

- **Prepoznavanje problema** - Nakupni postopek se začne, ko nekdo v podjetju prepozna problem ali potrebo, ki jo je mogoče zadovoljiti z nakupom izdelka. Prepoznavanje potrebe je lahko rezultat notranjih ali zunanjih dražljajev. Ločimo notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na prepoznavanje problema.

---

<sup>4</sup> Povzeto po Hill (1998, 57-59).



Najpogostejši notranji dejavniki, ki vplivajo na prepoznavanje problema so ko:

- se podjetja odločijo lansirati nov izdelek in potrebujejo novo opremo in materiale za proizvodnjo,
- se stroj pokvari in podjetje potrebuje nov rezervni del,
- podjetje z nabavljenimi materiali ni zadovoljno in išče nove dobavitelje in
- nabavni manager vidi možnost v boljši ceni ali kakovosti izdelka.

Od zunaj lahko dobi odjemalec nove zamisli na poslovnih sejmih, preko oglasov ali klica prodajnega predstavnika, ki ponuja boljši izdelek po nižji ceni. Medorganizacijski tržniki lahko spodbudijo prepoznavanje problema s pomočjo neposredne pošte, trženja po telefonu ali obiskovanja morebitnih odjemalcev.

- ***Splošen opis potrebe***

Ko odjemalec prepozna potrebo, določi osnovne značilnosti in potrebno količino izdelka, ki ga potrebuje. Za standardno blago je enostavnejše kot za kompleksnejše izdelke, saj se odjemalci pred nakupom slednjih morajo posvetovati z drugimi v podjetju – inženirji, uporabniki. Tako skupaj določijo pomembnost zanesljivosti, trajnosti, cene in drugih dejavnikov, ki vplivajo na nakupno odločitev.

- ***Opis značilnosti izdelka***

Nakupna organizacija v tej fazi opredeli tehnične lastnosti izdelka. Proizvajalci, običajno tehnično osebje, lahko pomaga oziroma olajša odjemalcem pri prepoznavanju potreb s približanjem koristi izdelkov z različnimi karakteristikami. Natančno sestavljen opis podrobnih značilnosti izdelka omogoča odjemalcu, da zavrne sestavne dele, ki so predragi ali ki ne ustrezajo določenim standardom. Dobavitelji lahko uporabijo analizo vrednosti izdelka kot orodje pri pozicioniranju, ko želijo dobiti posel.

- ***Iskanje dobavitelja***

Odjemalec v tej fazi išče najboljšega dobavitelja. Informacije lahko najde na spletu, pri poslovnih partnerjih, prodajnem osebju ali na poslovnih sejmih. Odvisno je tudi, kakšno količino izdelkov želi odjemalec kupiti. Čim bolj kompleksen in drag je izdelek, ki ga želi kupiti, tem več časa nameni nakupnemu procesu, oziroma odločanju. Naloga dobaviteljev je, da si ustvarijo dober ugled na tržišču, kjer želijo prodajati svoje izdelke. Zato morajo prodajalci biti pozorni na podjetja, ki so v procesu iskanja dobaviteljev in v skladu s tem poskrbeti, da odjemalci vedo za njih.

- ***Zbiranje ponudb***

Odjemalec povabi izbrane dobavitelje, da predložijo svojo ponudbo. Nekateri dobavitelji bodo poslali samo katalog, drugi predstavnika prodaje. Če odjemalec povprašuje po kompleksnem izdelku, le-ta ponavadi zahteva natančno pisno ponudbo od vsakega dobavitelja. Na podlagi

predstavitve o izdelku odjemalci ocenijo dobavitelje. Medorganizacijski tržniki morajo obvladati raziskovanje, sestavljanje in imeti predstavitvene sposobnosti. Ponudba mora vsebovati poleg tehničnih tudi marketinške informacije, ki opisujejo vrednosti in koristi v očeh odjemalca. Predstavitev izdelkov naj bi pri odjemalcu vzbudila zaupanje in izpostavila konkurenčne prednosti.

- ***Izbiranje dobavitelja***

Člani nabavnega oddelka pregledajo vse ponudbe. Pri tem ne upoštevajo le tehnične sposobnosti, ampak tudi na primer možnost dostave, ceno in ugled dobavitelja. Odjemalec ponavadi naredi seznam lastnosti izdelkov in oceni njihovo pomembnost. Izbira in pomembnost različnih značilnosti se spreminjata glede na vrsto nakupa.

Pri izbiri kemičnega dobavitelja so za odjemalca pomembni dejavniki, ki so sledečem zaporedju (Kotler 1987, 194):

- tehnična pomoč,
- hitra dostava,
- hiter odziv na zahteve odjemalcev,
- kakovost izdelka,
- ugled dobavitelja,
- cena izdelka,
- asortiman izdelkov,
- prodajni zastopniki in
- osebni odnosi.

Odjemalec bo na podlagi teh dejavnikov izbral njemu ustreznega in najatraktivnejšega dobavitelja. Pogosto se odjemalci pogajajo z več prodajalci o ceni in drugih pogojih, preden izberejo končnega dobavitelja.

- ***Določitev izvedbe naročila***

Ko odjemalec izbere dobavitelja, se pogaja o končnem naročilu ter določi tehnične značilnosti izdelka, potrebno količino, predvideni čas dobave in podobno. Pogosto stranke podpišejo tudi pogodbo.

- ***Ocena poslovanja z dobaviteljem***

V tej fazi odjemalec ocenjuje poslovanje z dobaviteljem. Odjemalec lahko tudi povpraša končne uporabnike, kako so zadovoljni z izdelki. Če je odjemalec zadovoljen z izbranim dobaviteljem, je velika verjetnost, da bo ponovil svoj nakup pri njem.

### 3.3 Opredelitev pojma zadovoljstvo odjemalcev

O zadovoljstvu odjemalcev se danes veliko govori. Odkar se podjetja odzivajo na potrebe trga, tržni raziskovalci posvečajo veliko pozornosti v definiranju, merjenju in upravljanju procesov v zvezi z zadovoljstvom odjemalcev s svojimi izdelki. Različni avtorji različno opredeljujejo pojem zadovoljstva odjemalcev, čeprav se vsi strinjajo, da je v prvi vrsti zadovoljstvo odvisno od pričakovanj odjemalcev in dejanskega stanja.

Kotler (2004, 61) opredeljuje zadovoljstvo kot občutek ugodja ali razočaranja, ki je posledica primerjave zaznanega »delovanja izdelka« z lastnimi pričakovanji. Če delovanje izdelka ustreza pričakovanjem odjemalcev, je le-ta zadovoljen in obratno. V primeru, ko pa rezultat presega pričakovanja, govorimo o zelo zadovoljnim in navdušenem odjemalcu.

Barsky (1995, 2) meni, da je zadovoljstvo odjemalcev občutek, ki ustvarja užitek in veselje. Lahko nas omami, navduši ali celo razočara. V nekaterih primerih namreč lahko potreba po zadovoljstvu povzroči nezadovoljstvo in frustracijo. Oboje pa vpliva na odjemalčev odnos do izdelka ali celo na zaznavanje celotne organizacije.

Dubrovski (1999, 33) opredeljuje zadovoljstvo kot duhovno stanje odjemalca po opravljenem nakupu, pri čemer pa je potrebna ustrezna razlaga vseh predhodnih dejavnikov, ki so privedli do tega stanja.

Howard in Sheath (1998 v Kolar, Snoj in Kolar 2000, 3) sta zadovoljstvo opredelila kot odjemalčevo »kognitivno stanje (ne)primerne nagrabenosti za svoje vloške«. Zadovoljstvo je pravzaprav zaželeno stanje za odjemalca. Churchill (v Dubrovski 1997, 33) pri tem dodaja, da je ustreznost posledica primerjave dejanskega preteklega nakupa in izkušenj v potrošnji z nagrado, ki so jo odjemalci pričakovali.

Osnovni motiv za to, da gre do odjemalci v menjavo je, da zadovoljijo svoje potrebe z izdelki, ki morajo imeti za udeležence primerno vrednost. Odjemalci imajo običajno na voljo veliko število izdelkov, med katerimi lahko izbirajo in z njimi zadovoljijo svoje potrebe. Odjemalci odločajo o svojem nakupu in uporabi izdelkov na osnovi zaznanih vrednosti le-teh. Vrednost nekega izdelka za določenega odjemalca je enaka razlike med njegovo uporabno vrednostjo za tega odjemalca in vsemi stroški, ki so povezani z njegovo pridobitvijo in uporabo. Uporabna vrednost nekega izdelka za določenega odjemalca je njegova sposobnost zadovoljiti njegove specifične potrebe. Uporabno vrednost lahko opredelimo tudi kot splet koristi, ki jih daje nek izdelek. Koristi nekega izdelka so skupinski, dejanski oziroma zaznani rezultat delovanja tega izdelka na odjemalca (Snoj, Završnik in Male 1999, 17):

$$V = UV - S$$

pri čemer so:

V – vrednost v očeh odjemalca,  
 UV – uporabna vrednost (korist za odjemalca) in  
 S – skupni stroški nabave oziroma uporabe izdelka.

V povezavi z vrednostjo izdelka bistveno vpliva na izbiro, ponovne nakupe ter porabo izdelka zadovoljstvo odjemalcev z njimi. Zadovoljstvo odjemalcev z izdelki merimo kot razliko med vrednostjo, ki jo odjemalci pričakujejo od tega izdelka in dejansko zaznano vrednostjo izdelka ob nakupu in uporabi. Enačba za izračun zadovoljstva odjemalcev je sledeča (Snoj, Završnik in Male 1999, 17):

$$Z = ZV - PV$$

pri čemer so:

Z – zadovoljstvo v očeh odjemalca,  
 ZV – zaznana vrednost in  
 PV – pričakovana vrednost.

Tudi Kotler (1999, 36) pravi, da se podjetja lahko bolje soočijo s konkurenco, če posvetijo veliko pozornosti zadovoljstvu svojih odjemalcev. Na organizacijskem trgu odjemalci lahko izbirajo med veliko izdelki. Takšna podjetja morajo zagotavljati visoko kakovost izdelkov. Če ne, odjemalci hitro gredo h konkurenci. Dandanes so odjemalci veliko bolj izobraženi in zahtevni kot nekoč, s tem so tudi njihova pričakovanja glede kakovosti izdelkov vedno večja. Podjetja, ki želijo uspevati, morajo biti usmerjena na odjemalce. Veliko podjetij je mnenja, da so le prodajalci oziroma prodajni zastopniki odgovorni za pridobitev novih odjemalcev. V primeru, da jim to ne uspe, veljajo zaposleni v prodaji za neuspešne. Ampak ena izmed temeljnih pogledov marketinga je, da tega en sam ne more opraviti. Marketing je lahko samo »partner lastne organizacije« pri pridobivanju novih in obdržanju že obstoječih odjemalcev. Celo najboljši marketinški oddelki na svetu ne morejo prodati izdelka, ki je slabo, nezadostno narejen ali ki ne zadovolji potreb odjemalcev. Podjetje je učinkovito le, če obstaja tesno sodelovanje med oddelki in zaposlenimi.

V apeliranju na zadovoljstvo odjemalcev, možnost preseganja odjemalčevih pričakovanj ustvari zdrav, razumen smisel, če odjemalčevo pozitivno vrednotenje nakupa in izkušnja vpliva na njegovo verjetnost ponovnega nakupa. Iz tega pa izboljša dolgoročno finančno sposobnost podjetja. Kakorkoli, nekateri raziskovalci menijo, da ta poudarek na zadovoljstvu odjemalcev ni nič več kot dober marketing, ampak nekaj, kar bi si vsa podjetja morala prizadevati (Brookes 1995, 7).

Cilj za izboljšanje zadovoljstva odjemalcev ni tako enostaven, kot se mogoče na prvi pogled zdi. Na eni strani lahko sklepamo, da celotno področje zadovoljstva odjemalcev postaja

zasičeno z raziskavami. Na drugi strani pa kljub vsem študijam obstaja celostna soglasnost o pomembnih dejavnikih kot so koncepti, struktura, definicije, meritve, dejavniki, metodologije in različne medsebojne povezave, na primer med specifičnima ravnema nezadovoljstva in poznejšim odzivom odjemalca (ibidem, 7).

Na konkurenčnem trgu je za podjetja pomembno, da ustvarjajo zadovoljstvo odjemalcev, kajti drugače se odjemalci hitro obrnejo h konkurenci (Doole, Lancaster in Lowe 2005, 5). Lele in Sheth (1987, 67) dodajata, da vedno več podjetij ne prodaja več povprečne izdelke, temveč ponujajo superlative, ki zadovoljijo še tako zahtevnega odjemalca.

### **3.4 Pomen zadovoljstva odjemalcev**

Zadnja desetletja podjetja vseh vrst in velikosti vedno bolj razumejo pomembnost zadovoljstva odjemalcev. Zavedajo se, da veliko manj stane obdržati obstoječe odjemalce kot pridobiti nove. Obstaja močna povezava med zadovoljstvom odjemalcev, obdržanju odjemalcev in profitabilnosti. Zato je tudi zadovoljstvo odjemalcev postalo bistven operativni cilj za številna podjetja. Veliko pozornosti posvečajo izboljšanju delovanja na tistih področjih, ki prispevajo k zadovoljstvu odjemalcev. To področje je na primer kakovost, ki pa še zdaleč ni več edini pomemben dejavnik zadovoljstva. Veliko podjetij tudi raziskuje v bazah podatkov o odjemalcih. Dejstvo pa je, da veliko podjetij ne ve, ali so njihovi odjemalci v resnici zadovoljni. Princip »če se ne da meriti, se ne more upravljati« se nanaša tudi na zadovoljstvo odjemalcev. Veliko podjetij meri (in potemtakem upravlja) komponente v proizvodnji veliko bolj temeljito kot to dela z zadovoljstvom odjemalcev, zato je le-temu potrebno posvetiti več pozornosti (Hill 1998, 1).

Organizacije se soočajo z naraščajočo dinamiko okolja, ki se kaže v združevanju/povezovanju organizacij, liberaliziranju zakonodaje, globalizaciji konkurence, silovitem razvoju zlasti informacijske tehnologije, marketingu izdelkov kot sistemov, naraščanju pričakovanj odjemalcev, spremljanju njihovih vrednot in drugem (Perasuraman, Zeithaml, Berry 1990 v Kolar, Snoj in Kolar 2000, 2).

Smotrna skrb managementa za zadovoljstvo odjemalcev je ena temeljnih strateških prioritet v katerikoli organizaciji. Vse več organizacij zajema zadovoljevanje odjemalcev v opredeljevanje svojega poslanstva, zadovoljevanje odjemalcev pa ostaja osnovni cilj v marketinških načrtih, komuniciranje v organizacijah pa vse bolj poudarja pričevanja zadovoljnih odjemalcev (Fournier in Mick 2000 v Kolar, Snoj in Kolar 2000, 2-3).

Zadovoljen odjemalec je v konkurenčnih pogojih poslovanja ključni rezultat poslovno-razvojne uspešnosti organizacije. Vedno več managerjev in zaposlenih v uspešnih organizacijah posveča zelo veliko pozornosti ter skrb sedanjim in potencialnim odjemalcem. Najboljša podjetja so že tako močno usmerjena k odjemalcem, da dosegajo zelo visoko stopnjo (več kot 90, 95%) zadovoljnih oziroma čim večji delež zelo zadovoljnih in navdušenih odjemalcev. Ti odjemalci so podjetju zelo zvesti, lojalni in vračajoči za nakupe izdelkov in

uporabo storitev. Zadovoljni odjemalci tudi širijo dober glas o blagovni znamki in o podjetju, kar še dodatno povečuje prodajo in prihodke (Kolar, Snoj in Kolar 2000, 1).

Zadovoljen odjemalec je za organizacijo ključnega pomena, ker (ibidem, 1-2):

- podjetju omogoča in zagotavlja prodajo ter prihodke, s tem pa tudi uspešno poslovanje in razvoj,
- omogoča zaposlenim delo ter odločajo o prihodnosti podjetja,
- svoje zadovoljstvo pove še drugim; to je najcenejša naložba v komuniciranju za širjenje dobrega imena o izdelku, storitvi in blagovni znamki podjetja,
- s podjetjem bolj aktivno sodelujejo, dajejo več idej, pobud za izboljševanje izdelkov,
- so dragoceni vir povratnih informacij in lahko organizacija še pravi čas spozna kaj je potrebno izboljšati, kje odpravljati napake in izvesti druge izboljšave,
- bo šel h konkurentom, če ni zadovoljen s prodajno ponudbo podjetja, zato je potrebno stalno skrbeti za privlačnost prodajne ponudbe in da je ta boljša od konkurence ter
- je stalne, lojalne odjemalce lažje obdržati in se z njimi dogovarjati in sodelovati, kot pridobivati nove; redni odjemalec pa bo zvest le tako dolgo, dokler bo zadovoljen z izdelki, glede na vrednost ali ceno, ki jo plača ob nakupu.

Zadovoljevanje odjemalcev je tudi odlična strategija za podjetje, ki si želi ustvariti dobiček. To je zato, ker so osnovni indikatorji profitabilnosti in zadovoljstvo odjemalcev enaki: pridobivanje lojalnosti odjemalcev in posredovanje informacij skozi »ust do ust« promocije, izboljšanega ugleda, večje prodaje obstoječim trgov in povečevanja marž. Svetovno znana podjetja razumejo kaj najbolj zadovolji njihove odjemalce in to informacijo koristno uporabijo v programih, usmerjenih na odjemalce, in usposabljanju zaposlenih za promocijo lojalnosti odjemalcev. Zadovoljstvo odjemalcev prinaša donos, ko (Barsky 1996, 5-6):

- se poveča možnost za ponovni nakup,
- ustvari pozitivno »ust-do-ust promocijo« in
- se poveča odjemalčeva poraba (potrošnja, izdatek, strošek) pri običajnem nakupu.

Mirkovič (1996, 52) je mnenja, da posel ni vreden veliko, če podjetje ne zadovolji potreb odjemalcev. Navadno se ljudje pustijo zapeljati tehnologiji, ceni ali okusu. Ne marajo pa, da bi jih poslovni vrh podjetij imel na vrvi.

Tehnologija je ena plat sistematičnega pristopa k upravljanju odnosov z odjemalci, druga, morda še pomembnejša plat pa so zaposleni v prvih vrstah. Tisti, ki prodajajo izdelke, so odličen vir informacij o tem, kaj odjemalce zadovolji. Odjemalci ne bodo zadovoljni, če izdelek ni kakovosten ali če prodaja ni bila za njih prijazna. A ker je kakovost izdelka le prvi pogoj za zadovoljstvo, je nastop ali odnos prodajalca, ki mora biti prepričljiv, strokoven in do odjemalca prijazen, izjemno pomemben. Prav to je lahko najpomembnejši razlikovalni konkurenčni element. Kljub temu pa vodstva podjetij vse prepogosto jemljejo uglajeno, prijazno in profesionalno ravnanje prodajalcev kot nekaj samoumevnega. Ker so le redki ljudje prodajalci po duši, ki bodo stranko ravno prav razvajali, smo kot odjemalci pogosto

priča drugačni praksi. Prodajalci so pomemben člen v prodajni verigi, zato jim je treba temu primerno posvetiti tudi dovolj časa, sredstev in energije. Povprečnega prodajalca je treba s šolanjem in spodbujanjem preobraziti v nadpovprečnega. Prodajalci so tisti, ki ustvarjajo razpoložnje, stik s stranko pa lahko mimogrede izkoristijo za to, da svojo nakupovalno košarico bolj napolnijo. Dober prodajalec dobro posluša in si tako pridobi mnogo informacij, s katerimi lahko usmerja nakupne odločitve odjemalca. Marsikatera takšna informacija pa je nujno potrebna tudi za bolj strateške ravni v podjetju. Na ta način se poveča tudi zadovoljstvo odjemalcev (Manager 2005, 50).

### 3.5 Stopnje zadovoljstva odjemalcev

Verk (2000, 33-36) ločuje tri stopnje zadovoljstva odjemalcev, pri katerih je vzroke in posledice vsake stopnje ugotoviti oziroma predvideti:

- ***Zelo zadovoljen odjemalec*** - Odjemalec ima občutek, da je za svoj denar dobil več kot je pričakoval.
- ***Povprečno zadovoljen odjemalec*** – Odjemalec je dobil, kar je pričakoval oziroma mu je bilo to obljubljeno, zato ostane zvest, dokler se mu ne ponudi ugodnejša ponudba.
- ***Nezadovoljen odjemalec*** – Odjemalec ima občutek, da je izdelek preplačal, kadar ima težave v zvezi s kakovostjo oziroma je izdelek slabši kot je pričakoval.

### 3.6 Pričakovanja

Pričakovanja so pogoj za zadovoljstvo in hkrati tudi dejavnik, ki kot posledica potreb, vrednosti izdelka in želje po njem sproži nakup oziroma uporabo izdelka (Oliver 1997 v Kolar, Snoj in Kolar 2000, 6).

Pričakovanja so pomembna pri obravnavanju koncepta zadovoljstva vsaj iz dveh razlogov:

- ker vplivajo na odjemalčevo odločanje o nakupu in uporabi določenega izdelka in
- ker odjemalci na njihovi osnovi ocenjujejo dejansko izkušnjo z nakupom ter uporabo izdelka (ibidem, 6).

Po Osonu in Doverju (1979 v Kolar, Snoj in Kolar 2000, 6) so pričakovanja odjemalca v zvezi z določenim izdelkom prepričanja v zvezi s tem izdelkom, ki mu služijo kot standardi oziroma kot referenčne točke ali kot osnova za oceno delovanja tega izdelka.

Podjetja, ki želijo izvajati marketinško raziskavo in pri tem ne upoštevajo pričakovanja odjemalcev, ne dobijo pravih informacij o tem, katere potrebe imajo odjemalci in s tem povezane zahteve. Tudi če je podjetje manjše in imajo omejena sredstva za raziskavo, morajo »raziskati« pričakovanja odjemalcev (Zeithaml in Bitner 2000, 109).

Dejavniki, ki vplivajo na pričakovanja so (Zeithaml, Berry in Parasuraman 1993 v Kolar, Snoj in Kolar 2000, 6):

- izkušnje z enako ponudbo v preteklosti,
- primerjava z izdelki konkurentov,
- primerjava z normo, veljavno za skupino izdelkov v katero sodi obravnavani izdelek,
- vrsta izdelka,
- okolje,
- individualne značilnosti izdelka (cena, funkcije, videz ipd.),
- komuniciranje izvajalca marketinga za ta izdelek,
- informacije od ust do ust,
- neposreden preizkus izdelka in
- osebnost odjemalca.

Različni avtorji na področju raziskovanja zaznane kakovosti storitev (ki so oblika izdelkov) in zadovoljstva odjemalcev z njimi, ugotavljajo, da pri oblikovanju zadovoljstva odjemalci uporabljajo vsaj tri ravni pričakovanj, in sicer (Zeithamlova, Berry in Parasuraman 1993 v Kolar, Snoj in Kolar 2000, 7):

- željena (normativna) raven pričakovanj,
- predvidena (dejanska) raven pričakovanj in
- minimalna (še sprejemljiva) raven pričakovanj.

Željena raven pričakovanj odseva raven delovanja izdelka, ki si jo odjemalec želi. Predvidena raven pričakovanj odseva raven delovanja izdelka, za katero odjemalec predpostavlja, da se bo uresničila. Minimalna raven pričakovanj pa odseva raven delovanja izdelka, ki je za odjemalca še sprejemljiva (ibidem, 7).

Kotler (2004, 62) trdi, da če tržniki preveč povečajo pričakovanja, bodo odjemalci verjetno razočarani. Toda če podjetje pričakovanja odjemalcev preveč zmanjša, ne bo sposobno pritegniti dovolj odjemalcev, čeprav bodo slednji zadovoljni. Nekatera danes najuspešnejša podjetja povečujejo pričakovanja in posredujejo izdelke, ki se z njimi ujemajo. Ta podjetja si želijo popolnega zadovoljstva odjemalcev. Nekateri na primer zagotavljajo popolno zadovoljstvo in na lastne stroške nadomestijo vso prodano opremo do treh let po nakupu.

Določitev pričakovanj odjemalcev na pravi ravni je ključnega pomena. Če so pričakovanja o izdelku postavljena previsoko, bo s tem podjetje povečalo število svojih nezadovoljnih odjemalcev in obratno. Raven pričakovanj mora biti dovolj velika, da privlači odjemalce. Najboljše je, da podjetje da odjemalcem tudi to, kar niso pričakovali. Stalno povečevanje



kakovosti izdelkov ni edini način za preseganje pričakovanj. Čeprav je poudarek na nenehnem izboljševanju, obstaja veliko načinov za preseganje pričakovanj preko presenečenj. Podjetja naj bi odjemalcem obljubila in ponudila tisto, kar pričakujejo, ali celo več ter včasih odjemalca tudi presenetila (Barsky 1995, 26-28).

Odjemalčeva pričakovanja pred nakupom in njihovo zadovoljstvo z nakupom ima velik pomen za stopnjo zadovoljstva. Organizacije zato morajo podrobno razumeti način, kako odjemalci sprejemajo nakupne odločitve. Pri vsem tem pa ne smejo zanemariti pomembnost merjenja zadovoljstva odjemalcev (Hill 1998, 63).

## 4 MERJENJE ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV

### 4.1 Pomen merjenja zadovoljstva odjemalcev

Merjenje zadovoljstva odjemalcev ima vedno večji pomen in veliko podjetij se že zaveda tega. Merjenje poslovne uspešnosti le s finančnimi količniki, sicer ponekod že kombinirano s procesnimi merili kakovosti, produktivnosti in stroškov na enoto proizvoda, danes preprosto ne zadošča več za »varen polet« podjetij v prihodnost. Nenazadnje ima tudi merjenje zadovoljstva odjemalcev ključen pomen pri uspešnosti podjetja in njeni profitabilnosti (Gruban 1999, 16).

Merjenje zadovoljstva odjemalcev ima danes glavno vlogo v raziskavi marketinga in managementu. Veliko podjetij najame zunanje izvajalce za izvedbo raziskave. Tako podjetje lažje razume potrebe odjemalcev in njihovo zadovoljstvo z izdelki (Lehmann, Gupta in Steckel 1998, 177). Reichheld (povzeto po Fečikova 2004, 58) celo pravi, da je zadovoljstvo odjemalcev in merjenje le-tega ključni dejavnik za ugotavljanje uspešnosti podjetja pri odnosih z odjemalci. Odjemalci primerjajo tisto, kar so pričakovali in tisto, kar so z nakupom prejeli.

Zeithaml in Bitner (2000, 109) navajata najbolj pogoste cilje pri merjenju zadovoljstva odjemalcev:

- identificirati nezadovoljne odjemalce,
- spoznati odjemalčeve zahteve in pričakovanja,
- preverjati in slediti »nastop izdelka«,
- primerjati »nastop podjetja« s konkurenco,
- določiti pričakovanja odjemalcev za nov izdelek in
- preverjati spremembe odjemalčevih pričakovanj v industriji.

Čeprav si podjetje, ki je osredotočeno na odjemalca, prizadeva doseči čim večje zadovoljstvo odjemalca, to ni njegov glavni cilj. Če podjetje zadovoljstvo poveča z znižanjem cen ali povečanjem obsega izdelkov, lahko s tem ogrozi svoj dobiček. Podjetje lahko svojo donosnost poveča tudi drugače (na primer z izboljšavo proizvodnih procesov ali vlaganjem v raziskave in razvoj). Vlaganje v povečanje zadovoljstva odjemalcev lahko pomeni manj sredstev za povečanje zadovoljstva drugih »partnerjev«. Podjetje torej mora sprejeti filozofijo, da se trudi s svojimi omejenimi sredstvi odjemalcem posredovati veliko zadovoljstvo ob še sprejemljivi stopnji zadovoljstva drugih deležnikov (Kotler 2004, 64).

Receptov za konkretno merjenje zadovoljstva in s tem posledično uspešnosti organizacije ni. Nekatera podjetja kupujejo postopke za merjenje pri svetovalnih ustanovah. Lahko pa jih organizacije, dokaj poceni, tudi s pomočjo zunanjih strokovnjaki uresničijo v lastni organizaciji na okroglih mizah, z intervjuji, pogovori ter anketami. Raziskovalci pri merjenju zadovoljstva odjemalcev uporabljajo različne kvantitativne in kvalitativne metode. Pri tem uporabljajo znanja iz matematike, statistike, sociologije, psihologije in drugih ved (Kolar, Snoj in Kolar 2000,8).

Merjenje zadovoljstva odjemalcev in ugotavljanje vzrokov za zadovoljstvo, ohranja podjetja na pravi poti in krepi njihovo konkurenčno moč. Pri tem jim delo precej olajša sodobna tehnologija CRM (Customer Relationship Management oziroma upravljanje odnosov s strankami), ki je utemeljena na sodobnem pristopu pri upravljanju odnosov s strankami. Podjetjem omogoča spremljanje nakupovalnih navad odjemalcev, to pa je prva stopnja na poti do analiziranja njihovega zadovoljstva. CRM spremlja zgodovino nakupov, analizira nakupne namere posameznikov in podobno. Tako tudi odjemalcu lažje ponudijo izdelek, s katerim bo zadovoljen (Manager 2005, 50).

#### **4.2 Proces merjenja zadovoljstva odjemalcev**

Vsaka raziskava ne glede na svoj namen ali področje, gre skozi niz odločitev in korakov v svojem procesu. Proces raziskave vključuje medsebojno povezane korake, ki so hierarhično razdeljeni. Čas, ki je potreben za tak proces je od raziskave do raziskave različen (Block in Block 1995, 7).

Proces raziskave se v večini primerov začne z opredelitvijo problema, kamor spada tudi določitev ciljne skupine za raziskavo ter konča s sprejemom odločitev na podlagi izidov raziskave. Ta dva koraka sta najtežja v celotnem procesu, ker sta najbolj subjektivna. Sta tudi najbolj kritična glede uspešnosti raziskave. Koraki med začetno in končno fazo pa seveda določajo dejanski postopek in za vsak korak je potrebno upoštevati ključne dejavnike in pravila (Block in Block 1995, 7).

Woodruff in Gardial (1996, 235) predlagata sistematičen pristop k celotnemu procesu (slika 2):

**SLIKA 2: PROCES IZVAJANJA RAZISKAVE ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV**



Vir: Prirejeno po Woodruff in Gardial (1996, 235).

- ***Določitev ciljne skupine***

Veliko podjetij je prevelikih, da bi izmerili zadovoljstvo odjemalcev pri vseh svojih odjemalcih naenkrat, saj bi jim vzelo preveč časa, pa tudi denarja. Zato je zelo pomemben reprezentativni vzorec, ki si ga podjetje izdelava iz karakteristik vseh svojih odjemalcev in tako lahko predstavlja dobro osnovo za nadaljnji proces raziskave (povzeto po Fečikova 2004, 58-59).

- ***Določitev dejavnikov, pomembnih za odjemalce***

Priporočljivo je, da se raziskovalci v podjetju posvetujejo z managementom, prodajalci, in ostalimi zaposlenimi o relevantnosti dejavnikov, ki so po njihovem mnenju pomembni za odjemalce in bi jih le-ti ocenjevali (Chisnall 1997, 36). Kessler (1996, 71) pa trdi, da ni dovolj,

če samo management in prodajalci v podjetju določijo dejavnike, ki bi se naj merili v raziskavi, temveč je potrebno pri tem vključiti odjemalce. Raziskave kažejo, da je le 20 do 40% dejavnikov skupnih, ki so jih določili zaposleni znotraj organizacije ter potencialni anketiranci.

- ***Izvedba raziskave zadovoljstva odjemalcev***

Pri tem koraku morajo tržni raziskovalci metodologijo raziskave podati v prakso. Ker so časovne ovire neizogibne, je priporočljivo, da se raziskava izvaja glede na vnaprej določen plan (Chisnall 1997, 36). Stopnja zbiranja informacij je ponavadi najdražji del raziskave in tudi najbolj izpostavljen morebitnim napakam (Kotler 2004, 138). Glede na naravo raziskave se podjetje odloči, ali bo uporabilo kvantitativne ali kvalitativne metode (podrobneje opisano v poglavju 4.3).

- ***Analiza raziskave***

Podjetja morajo podatke pridobljene iz raziskave podati v tabelah in jih interpretirati. Tako lahko posredujejo izide raziskave managementu in tistim, ki jih potrebujejo v podjetju (Chisnall 1997, 38). Rezultati raziskave se na podlagi določenih programov analizirajo in zberejo. Veliko podjetij ima svoje interne spletne strani za shranjevanje podatkov iz analize in so odgovornim v podjetju vedno dostopni (Brin, Hauge in Vangelder 2000, 138).

- ***Predstavitev ugotovitev***

Na koncu raziskave tržni raziskovalci planirajo, kako bodo predstavili ugotovitve iz raziskave vsem tistim v podjetju, ki te podatke potrebujejo. Lahko si pomagajo z grafi, tabelami in različnimi diagrami. Pri tem morajo imeti predstavitvene in komunikacijske sposobnosti. Tako vsebina in oblika poročila morata zadostiti potrebam tistega, ki je dal zahtevo za raziskavo (Chisnall 1997, 38-39).

- ***Sprejem odločitve***

V organizaciji se morajo zavedati pomembnosti procesa raziskovanja, analiziranja in obdelave podatkov. Ti podatki jim koristijo za njihovo lažje odločanje, pri čemer jim raziskava pomaga bolje spoznati probleme. Le odjemalci omogočajo obstoj organizacije in narekujejo njeno nadaljnjo razvijanje (Vranešić 2000, 204).

Vedno več podjetij se osredotoča na svoje odjemalce in na njihovo zadovoljstvo. Cena nezadovoljnih strank je zelo visoka. Obdržati svoje stranke zadovoljne z dejavniki, ki so jim pomembni, poveča možnost, da bodo le-ti ponovili svoj nakup. Managerji morajo imeti vpogled v interne procese iz zornega kota odjemalcev. Tem procesom, ki ustvarjajo in prinašajo odjemalcem superiorne vrednosti, je potrebno nameniti veliko truda in časa. Potrebno se je prilagoditi uporabi podatkov za sledenje trendom pri zadovoljstvu odjemalcev in razumeti kaj vodi k le-temu (Woodruff in Gardial 1996, 221).

### 4.3 Metode merjenja zadovoljstva odjemalcev

Bistvo vsake metode merjenja je, da se informacije pridobijo na podlagi mnenj odjemalcev. Podjetje se bo na podlagi omejitev sredstev, pripravljenosti odjemalcev k sodelovanju ter informacij, ki jih organizacija želi pridobiti, odločilo, katero metodo merjenja zadovoljstva odjemalcev bo uporabilo (Woodruff in Gardial 1996, 168 in 223).

Poznamo kvantitativne in kvalitativne metode raziskovanja. Oboje je zelo pomembno, da se vključi v marketinški program raziskovanja (Zeithaml in Bitner 2000, 111).

#### 4.3.1 Kvantitativne metode raziskave

Te metode so v marketingu uporabljene v empiričnem smislu za opis »narave« in vedenja odjemalcev ter za testiranje določenih hipotez, ki jih tržni raziskovalci želijo preveriti. So zelo pomembne pri določanju tistih področij, ki jih je v podjetju potrebno izboljšati. S pomočjo teh metod managerji pridobijo podatke, iz katerih naredijo povzetek o izbranih skupinah odjemalcev. Takšna proučevanja so bistvena za izmero, določitev zadovoljstva odjemalcev, pomembnost lastnosti izdelkov in za zaznavanje vrednosti. Te metode omogočijo tudi primerjavo podjetja s konkurenco (Zeithaml in Bitner 2000, 111).

Najpogosteje uporabljene kvantitativne metode so (Zeithaml in Bitner 2000, 113):

- ankete o zadovoljstvu odjemalcev,
- navidezno nakupovanje in
- baze podatkov o odjemalcih.

- *Ankete o zadovoljstvu odjemalcev*

V veliko podjetjih na podlagi profesionalnih anket, s pomočjo katerih se natančno meri zadovoljstvo odjemalcev, temeljijo pomembne managerske odločitve. Tako si podjetja prisrbijo zanesljive podatke in izboljšajo svoje procese (Hill 1998, 2).

Prednost anketiranja zadovoljstva odjemalcev je, da skozi leta omogočijo primerjavo ključnih dejavnikov, ki so pomembni za odjemalce. Pomagajo tudi razumeti kako le-ti zaznavajo kakovost izdelkov ter vrsto drugih dejavnikov (Kessler 1996, 145).

Za anketiranje odjemalcev podjetja uporabljajo anketne vprašalnike, kjer odjemalci na podlagi dejavnikov določajo stopnjo zadovoljstva. Anketni vprašalniki so najpogostejši instrument merjenja zadovoljstva odjemalcev. Večina odjemalcev je pripravljena sodelovati pri anketi. Pomembno je, da vsi v podjetju vedo o namenu ankete, kdaj in kako se izvaja in kako se odzvati v primeru, če imajo odjemalci vprašanja v zvezi z njo. Odjemalci lahko prejmejo vprašalnike preko navadne ali elektronske pošte ter telefaksa. Izpraševalec jih lahko izpraša

tudi osebno ali preko telefona (Kessler 1996, 145). Vedno več podjetij izvaja anketiranje preko spleta, kajti le-ta predstavlja manj stroškov, hitrejši potek raziskave ter bolj objektivne odgovore anketirancev (Birn, Hauge in Phyllis 2000, 128).

Poznamo šest korakov za pripravo in uporabo anketnega vprašalnika (Lake in Hickey 2002):

➤ ***Določitev dejavnikov, ki jih odjemalci ocenjujejo***

Pomembno je, da raziskovalci določijo tiste dejavnike, ki so pomembni za odjemalce. Ni vse, kar podjetje počne, pomembno tudi za odjemalce. Zato je priporočljivo, da tudi s pomočjo odjemalcev izvemo, kateri so ti dejavniki, ki jih bodo ocenjevali v anketi.

➤ ***Določitev lestvice***

Za vsak dejavnik iz seznama, ki so določeni v prvem koraku, se določi lestvica. S pomočjo le-teh lahko odjemalci izrazijo svojo stopnjo zadovoljstva. Ni posebno pomembno katero lestvico podjetje uporablja. Podjetje jo izbere glede na naravo teme, ki jo želi raziskati. Pomembno je predvsem, da se vedno uporablja ista lestvica v vprašalnikih in da so tudi vprašanja vedno enaka. Tako čez čas podjetje dobi bolj objektivne rezultate. Kotler (2004, 135) navaja nekaj lestvic in sicer:

- *Likertova lestvica*: Trditev, s katero vprašani izrazi stopnjo strinjanja/nestrinjanja.
- *Semantični diferencial*: Lestvica, ki povezuje pomensko nasprotni besedi, vprašani pa izbere točko, ki izraža njegovo mnenje.
- *Lestvica pomembnosti*: Lestvica, s katero se meri pomembnost posameznih lastnosti.
- *Ocenjevalna lestvica*: Lestvica, s katero se ocenjujejo posamezne lastnosti od »slabo« do »odlično«.
- *Lestvica nakupne namere*: Lestvica, ki opiše nakupno namero vprašanega.

➤ ***Priprava in pregled vprašanj***

Vprašalnik je potrebno previdno sestaviti, nato pa ga podrobno pregledati. Vprašanja je treba zmanjšati na zmerno število, kajti večina odjemalcev ne želi posvetiti veliko časa za izpolnitev. Dolžina vprašalnika je zelo pomembna, kajti z daljšimi vprašalniki imajo potencialni anketiranci občutek prenasičenosti. Krajši se namreč lažje izpolnjujejo, vzamejo manj časa in je manj možnosti, da potencialni anketiranec zavrne sodelovanje pri anketi. So tudi lažji za analizo (Churchill 2001, 338).

➤ ***Enostavnost izpolnitve***

Anketni vprašalniki morajo biti enostavni za izpolnitev, vprašanja si morajo slediti v logičnem vrstnem redu. Oblika vprašalnika mora biti prijetna za oči in anketirancu mora dajati občutek, da mu ne bo vzela preveč časa.

### ➤ *Pilotsko testiranje*

Podjetja lahko iz fokusnih skupin prosijo določeno število odjemalcev, da izpolnijo vprašalnik, ki so ga pripravili za izvedbo raziskave zadovoljstva odjemalcev. Pri izpolnjevanju je treba pozorno opazovati, ali imajo morda odjemalci težave pri tem. Na koncu pilotskega testiranja je potrebno odjemalce vprašati, ali so razumeli vsa vprašanja in ali so morebiti imeli kakšne probleme pri tem.

### ➤ *Priprava vprašalnika za anketiranje*

K uvodu vprašalnika je potrebno dodati kratko obrazložitev namena ankete ter navodila za izpolnjevanje vprašalnika. Kessler (1996, 149) priporoča, da pred anketiranjem potencialni odjemalci prejmejo pismo k sodelovanju ankete. Z njim bi naj odjemalci izvedeli naslednje:

- kako bo podjetje uporabilo informacije pridobljene z raziskavo,
- kako pomembna je njihova reakcija pri izboljševanju izdelkov v podjetju in kakšne so koristi odjemalcev pri tem,
- kako se bo anketa izvedla ter
- ali je anketa anonimna ali ne.

Po izpolnitvi ankete bi naj odjemalci prejeli tudi zahvalno pismo s strani organizacije, v katerem se jim zahvalijo za sodelovanje. Lahko jih hkrati tudi obvestijo o splošnem izidu raziskave (ibidem, 222).

#### • *Navidezno nakupovanje*

Podjetja lahko najamejo ljudi, ki pod krinko nakupovalca izkusijo nakupovanje pri podjetju in njegovi konkurenci ter poročajo o močnih in šibkih točkah teh doživetij. Ti navidezni nakupovalci lahko celo preverijo, kako se prodajno osebje podjetja odziva v različnih okoliščinah. Tudi vodilni v podjetju bi morali občasno zapustiti pisarne in se pod krinko odpraviti nakupovat v svoja in konkurenčna podjetja, da bi se sami prepričali, kako se ravna z odjemalci. Ravnanje z odjemalci bi lahko na primer preverili tako, da bi kot odjemalci z vprašanji in pritožbami poklicali v lastno podjetje (Kotler 1999, 61). Navidezno nakupovanje je dobro zato, ker se zaposleni v podjetju bolj zavedajo, da jih lahko kdo kontaktira pod krinko. Vedo, da jih ocenjujejo glede standardov podjetja, ki jih tako bolj upoštevajo. Zato je ta metoda lahko zelo učinkovita (Zeithaml in Bitner 2000, 121).

#### • *Baze podatkov o odjemalcih*

»Database marketing« je metoda zbiranja vseh podatkov, ki jih ima podjetje na razpolago o svojih odjemalcih. Te informacije shranjujejo v svoje osrednje baze podatkov in jih uporabljajo za nadaljnje namene. Podjetja, ki uporabljajo to metodo, nenehno zbirajo, posodablajo in analizirajo na primer podatke o dosedanjih nakupih, obseg nabav v preteklosti, cene in dobičke, imena članov nakupnega središča, stanje trenutnih pogodb in podobno. V



podjetjih analizirajo te podatke za podporo vseh marketinških in prodajnih programov (It's all good companies 2005). Tudi Kotler (2004, 53) je mnenja, da je pomembno poznati odjemalca, zato mora podjetje zbirati informacije o svojih odjemalcih, jih shranjevati v podatkovno bazo ter izvajati trženje, ki temelji na bazi podatkov o odjemalcih. Baza podatkov o odjemalcih je urejena zbirka obsežnih podatkov o posameznih odjemalcih ali mogočih odjemalcih, ki je sveža, dostopna in uporabna za takšne trženjske namene, kot so iskanje priložnosti, presoja priložnosti, prodaja izdelkov ali negovanje odnosov z odjemalci.

#### **4.3.2 Kvalitativne metode raziskave**

Kvalitativne raziskovalne metode so raziskovalne in preliminirane narave in so uporabljene za opredelitev problema in pripravo za bolj formalno empirično raziskavo. S to metodo managerji pridobijo pomembne informacije o skupinah odjemalcev. Ker rezultati kvalitativnih raziskav igrajo veliko vlogo pri oblikovanju kvantitativnih raziskovalnih metodah, je pogosto prvi tip uporabljene metode (Zeithaml in Bitner 2000, 111). Kvalitativne metode raziskovanja so manj strukturirane, bolj odprte in subjektivne za interpretacijo. Podatki oziroma rezultati raziskave so prikazani kot profili in opisi. Pri teh metodah se odjemalci lahko izrazijo s svojimi besedami in opišejo svoje izkušnje ter zadovoljstvo z določenim izdelkom. Takšne metode tudi zahtevajo več časa, saj se jim odjemalci in seveda izpraševalci morajo bolj posvetiti. Če ima podjetje dovolj časa in denarnih sredstev, lahko uporablja več metod hkrati. Tudi stroški zbiranja podatkov so dražji. Rezultati pridobljeni z raziskavo so težji za analizo in predstavitev. Kakorkoli, pridobljene koristi in prednosti kvalitativnih metod za raziskavo zadovoljstva odjemalcev odtehtajo stroške, povezane z njimi (Woodruff in Gardial 1996, 159-160).

Najpogostejše uporabljene kvalitativne metode raziskovanja zadovoljstva odjemalcev so (Zeithaml in Bitner 2000, 113) :

- opazovanje ,
- fokusne skupine,
- globinski intervjuji,
- sistem pritožb in predlogov ter
- analiza izgubljenih odjemalcev.

##### **• Opazovanje**

Sveže podatke lahko dobimo z opazovanjem ustreznih ljudi in okolij. Raziskovalci tako lahko recimo kupujejo pri konkurenci in opazujejo njihove storitve. Na podlagi takšnega preiskovalnega raziskovanja skušajo oblikovati domneve, kako odjemalci zaznavajo različne proizvajalce in njihove storitve (Kotler 2004, 131). Instrumenti opazovanja so na primer videokasete in osebno opazovanje. Opazovanje je lahko formalno s profesionalnim raziskovalcem ali neformalno preko prodajalcev, referentov in ostalih v podjetju, ki imajo stike z odjemalci (Woodruff in Gardial 1996, 170).

Najboljši naĉin je neposredno opazovanje odjemalĉevega nakupnega vedenja. S tem lahko dobimo informacije, kako odjemalci uporabljajo izdelke ter kaj so pozitivne in negativne posledice uporabe le-tega. Ta metoda se lahko uporablja tako s konĉnimi odjemalci kot organizacijskimi odjemalci. Na primer Procter and Gamble je nastavil video kamere v gospodinjstva, da so lahko opazovali uporabo pomivalnega sredstva pri pomivanju posode in pri tem opazili, da se je uporaba le tega skozi leta neverjetno spremenila. Tudi na organizacijskem trgu lahko podjetja uporabljajo to tehniko, ĉe imajo dober odnos ali partnerstvo s svojimi odjemalci. Idealno je, ĉe organizacijski odjemalec dovoli, da nekdo iz podjetja, od katerega kupuje, postane »muha na zidu« na razliĉnih oddelkih v odjemalĉevem podjetju. Podjetje lahko tako dejansko opazuje uporabo ali porabo svojega izdelka, kako upravljajo z nabavo ter kako se izdelek prilagodi v širšem okolju v odjemalĉevem podjetju. Pomaga pa tudi razumeti kriterij, ki ga uporabljajo pri tistih, ki odloĉajo in vplivajo pri izbiri dobavitelja (ibidem, 168-169).

- ***Fokusne skupine***

Fokusne skupine so sestavljene iz 5 do 12 ljudi, ki razpravljajo o izkušnjah z izdelki. Skupino vodi moderator. Velika prednost te metode je sinergija med udeleţenci, kjer lahko komentar oziroma mnenje enega udeleţenca stimulira razpravo. Tudi vzdušje je ponavadi v skupini prijetnejše kot razprava z vsakim posameznikom posebej. Odjemalci industrijskih izdelkov so posamezniki, ki direktno kontaktirajo s podjetjem. V fokusnih skupinah lahko sodelujejo posamezniki iz razliĉnih podjetij. To se zgodi zgolj takrat, ko ti odjemalci ne konkurirajo direktno med seboj (Woodruff in Gardial 1996, 172).

- ***Analiza izgubljenih kupcev***

Kotler trdi (2004, 64), da bi podjetja morala poklicati odjemalce, ki so nehali kupovati ali so se preselili k tekmeĉem, in preveriti, zakaj se je to zgodilo. Ne samo, da je pomembno se pogovarjati, ko odjemalec prviĉ neha kupovati, temveĉ podjetja morajo sproti spremljati odstotek izgubljenih odjemalcev. V takih primerih je tudi moţno, da podjetja uporabljajo standardne ankete za izgubljene odjemalce, s pomoĉjo katerih lahko izvedo razloge za prenehanje kupovanja pri njih in za opis problemov, s katerimi so se odjemalci sreĉevali, in ki so vplivali na njihovo nakupno vedenje. Prednost te metode je, da identificira pomanjkljivosti in skupne probleme pri nakupu izdelkov ter da lahko pomaga pri ugotovitvi ugodnih signalov za morebitne napake v prihodnosti (Zeithaml in Bitner 2000, 121-122).

- ***Sistem pritoţb in predlogov***

Podjetja zbirajo in dokumentirajo pritoţbe odjemalcev, nakar uporabijo te informacije za identificiranje nezadovoljnih odjemalcev in doloĉitev skupnih slabosti. Nato sledi poprava, izboljšanje oziroma odstranitev napak. Sistem pritoţb je za podjetje ena izmed najlaţjih raziskovalnih metod. Pa vendarle je uporaba le-te metode nezadostna za pridobitev pomembnih podatkov za podjetje, kajti raziskave kaţejo, da se v primeru nezadovoljstva le 4% odjemalcev dejansko pritoţi. Ostalih 94% ostane nezadovoljnih in v povpreĉju 9 do 10%

pove ljudem o svojem nezadovoljstvu (Zeithaml in Bitner 2000, 115). Vzrok za to je lahko, da so pritožbe odjemalcev zelo majhne, da se počutijo neumno ali mislijo, da ne bo ponujena nobena rešitev. Veliko odjemalcev raje zamenja svojega dobavitelja kot da se pritoži obstoječemu. Zato podjetja ne morejo uporabljati le sistem pritožb kot meritev za zadovoljstvo odjemalcev. Za večjo učinkovitost, metoda zahteva strogo in natančno vnašanje števila in vrste pritožb skozi različne kanale. Nato je potrebno odstraniti najbolj pogoste. Podjetja morajo reševati probleme na individualni ravni in sproti shranjevati te podatke v svoj sistem pritožb in na koncu vsakega meseca pripraviti poročilo o tem (Kotler 1987, 41).

- ***Globinski intervjuji***

Globinski intervjuji so pogovori s posameznimi odjemalci in trajajo ponavadi eno do dve uri. Ta metoda je ena najboljših za pridobitev širokega spektra o odjemalčevih izkušnjah. Oblika, fleksibilnost in čas, ki ga preživi izpraševalec s posamezno stranko, vpliva na učinkovitost pridobivanja informacij o odjemalčevih izkušnjah in nakupnih navadah. Interpretacija pridobljenih odgovorov je pri tem lažja kot pri fokusnih skupinah, zbiranje podatkov pa je težje. Nekateri udeleženci se počutijo bolj svobodne in sproščene pri individualni diskusiji, s tem pa lažje izrazijo svoje mnenje (Woodruff in Gardial 1996, 174-175).

#### **4.4 Napake in nevarnosti pri merjenju zadovoljstva odjemalcev**

Merjenje zadovoljstva odjemalcev ima usodno vlogo za odpravljanje problemov, saj lahko daje povratne informacije o značilnostih zaznavanja izdelkov s strani odjemalcev in o temeljnih vzrokih za slabšo zaznavanje v primerjavi s pričakovanji. Hkrati so pa tudi takšne informacije eden izmed osnovnih zgodnjih signalov, da je v poslovanju organizacije nekaj narobe in da bo to odsevalo tudi v njeni dolgoročni uspešnosti. Te informacije morajo usmerjati vse ostale procese v okviru marketinškega managementa izdelkov (Kolar, Snoj in Kolar 2000, 8).

Merjenje zadovoljstva odjemalcev zahteva redno, sofisticirano spremljanje obnašanja odjemalcev v zvezi s pridobivanjem in uporabo izdelkov. Stroški takšnega spremljanja pa so za povprečno organizacijo, izvajalca marketinga, pogosto previsoki. Veliko podjetij je namreč usmerjenih v kratkoročno doseganje dobičkov, smotrno spremljanje obnašanja odjemalcev pa običajno kaže prave rezultate šele na daljši rok. Na takšen način pridobljeni rezultati so zelo vprašljivi. Odgovori običajno niso dovolj podrobni, da bi natančno osvetlili problem (ibidem, 9).

Kessler (1996, 15-23) navaja nekaj primarnih problemov pri merjenju zadovoljstva odjemalcev, ko podjetje:

- ***Premalokrat in prepozno izvaja raziskavo*** - Raziskava enkrat letno ne zadostuje, kar pa seveda ne pomeni, da jo je potrebno vreči stran. Pomeni le, da je prepozno in premalo za reagiranje na dinamične tržne razmere. Ne glede na velikost podjetja, je potrebno imeti enostaven, ampak obsežen sistem za konkurenčno prednost.
- ***Ne vključuje informacije o konkurenci*** - Nakupno vedenje ni določeno na podlagi tega, kako dobro je podjetje, ampak kako dobro je v primerjavi s svojo konkurenco. Za pridobitev podatkov o konkurenci morajo v anketi sodelovati poleg svojih odjemalcev tudi odjemalci konkurence. Omenjene podatke o konkurenci lahko podjetje pridobi na primer tudi s fokusnimi skupinami. Pri tem je potrebno poudariti, da podjetje s tem sprašuje svoje odjemalce o konkurenčnih podjetjih, ne pa ključne odjemalce od konkurence o nas. Pogosto dobijo različne podatke. Če podjetje želi povečati svoje poslovanje, mora vedeti, zakaj odjemalci izberejo konkurenco namesto njih. Seveda pa je manj podatkov o konkurenci boljše kot noben podatek.
- ***Ne osredotoči se na pomembne odjemalce*** - Veliko podjetij pošlje anketne vprašalnike vsem svojim odjemalcem. Problem pri tem je, da vsi končajo z enakim izidom. Odjemalce je potrebno v prihodnosti segmentirati glede na poslovanje z njimi. Brez tega strateškega osredotočanja se lahko zgodi, da podjetje sprejme odločitve, ki zmanjšajo zadovoljstvo odjemalcev, s tem pa tudi svoj dobiček.
- ***Ne izvaja pilotskega testiranja*** - Čeprav se nam zdi, da imajo naša vprašanja smisel, se lahko zgodi, da jih odjemalci smatrajo za nejasna. Najboljše besedje prihaja prav od odjemalcev. Potrebno je prositi 10-15 odjemalcev za izpolnitev vprašalnika in na podlagi tega lahko dobimo povratne informacije o tem, ali razumejo vprašanja in ali so morda imeli probleme pri izpolnjevanju le-tega.
- ***Prizadeva si za premajhen odziv na anketo*** - Podjetja si naj ne bi prizadevala za tipičnih 20 do 30% odzivnosti na anketo. Potrebno je narediti nekaj posebnega za dosego višje. Le-ta se lahko poveča, če podjetja na primer zmanjšajo število vprašanj v vprašalnikih (na primer dve strani) ali spodbudijo odjemalce k sodelovanju z ugodnostmi pri nakupu. Odjemalci namreč ne želijo porabiti veliko časa za izpolnjevanje vprašalnika. Tudi zaposleni lahko vplivajo na odzivnost na anketo s spodbujanjem odjemalcev k tem.

## 5 MERJENJE ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV V LYONDELL CHEMICAL COMPANY

### 5.1 Kratka predstavitev podjetja<sup>5</sup>

Podjetje Lyondell Chemical Company (v nadaljevanju Lyondell) je globalno podjetje v proizvodnji kemikalij. V podjetju proizvajajo osnovne kemijske elemente in derivate vključno z etilenom, titanom, dioksidom in acetilom. Lyondell ima na evropskem trgu letno več kot milijardo evrov prometa.

S sedežem podjetja v Houstonu iz Texasa, Lyondell deluje na petih kontinentih, in sicer v ZDA, Južni Ameriki, Aziji, Evropi in v Avstraliji. Podjetje zaposluje 10.000 ljudi po svetu.

V podjetju verjamejo v uspeh v konkurenčni globalni kemični industriji z učinkovitim delovanjem oziroma postopki, vzdržljivo konkurenčno prednostjo, multinacionalno prisotnostjo in finančno fleksibilnostjo. Skozi svojo zgodovino je Lyondell uporabljal inovativen joint venture (priložnostna družba), partnerstva in tehnološki razvoj za ustvaritev močnega, strateško integriranega podjetja z zaposlenimi, ki so visoko kvalificirani.

Z raziskavami in razvojem so v podjetju osredotočeni na vse poglede procesnega kontinuuma - od znanstvenih konceptov skozi proizvodnjo do končnega odjemalca. Kreativni, odločni raziskovalci so zavezani k delu z odjemalci za planiranje inovativnih, strateških rešitev. Približno 500 znanstvenikov, inženirov in tehnologov se v tehnoloških centrih osredotoča na:

- zniževanje proizvodnih stroškov,
- izboljševanje procesnih kapacitet,
- razvoj novih produktov glede na potrebe trga in ciljnih skupin,
- vzdrževanje močnih temeljev v znanstvenosti svojih produktov ter
- omogočanje superiornih tehničnih storitev in »tehničnih dialogov« s svojimi odjemalci.

Delovna sila v podjetju so talentirani ljudje – skupina z obilico know-how-a v razvoju in izpolnjevanjem postopkov dobrih praks k izboljšanju svojih konkurenčnih prednosti. V podjetju prevladuje »kultura operativne odličnosti« (Operational Excellence), kar pomeni, da stremijo k nenehnim izboljšavam v vseh pogledih poslovanja. Vključuje edinstven operativni stil odgovornosti, prizadevnosti in zanimanje zaposlenih po svetu. Tako imenovana operativna odličnost vključuje dejavnike kot so varnost, varstvo okolja, zanesljivost, kakovost, učinkovitost ter zaposleni.

---

<sup>5</sup> Povzeto po internih gradivih podjetja Lyondell.

V podjetju se zavedajo svoje odgovornosti do ljudi in okolja. Kot rezultat tega vlagajo tudi v obširne zdravstvene, varnostne in okoljevarstvene programe za promocijo varnega in odgovornega managementa svojih produktov skozi njihov življenjski cikel. Zaposleni si tudi prizadevajo k prostovoljnemu delu skozi številne projekte, s katerimi promovirajo in zagotavljajo, da so aktivni člani družbe nasploh. Uspešen in konkurenčen trg zahteva nenehne izboljšave. Tega se zavedajo tudi v Lyondellu.

## 5.2 Potek raziskave

- *Vzorec*

Ciljna skupina v raziskavi so bili odjemalci, ki kupujejo izdelek PO (v nadaljevanju PO odjemalci) in izdelek Styrene (v nadaljevanju Styrene odjemalci) na evropskem trgu. K sodelovanju smo povabili skupaj 47 odjemalcev (19 PO in 28 Styrene), od katerih je dejansko sodelovalo 9 PO in 14 Styrene odjemalcev, skupaj torej 23 anketirancev.

- *Metode zbiranja podatkov*

V raziskavi smo uporabili kvantitativno metodo raziskave, in sicer anketo o zadovoljstvu odjemalcev. Anketni vprašalnik (Priloga 1) vsebuje 26 zaprtih in 3 odprta vprašanja. Odjemalci so ocenjevali 26 različnih poddejavnikov podjetja, pri katerih so ocenjevali kako pomembni so posamezni poddejavniki za njih, kako zadovoljni so z njimi in kako ocenjujejo le-te v primerjavi s konkurenco Lyondella. V raziskavi so imena anketirancev anonimna. Pred izvedbo raziskave nismo izvedli pilotskega testiranja, kajti podjetje uporablja koncept anketnega vprašalnika že šesto leto. Se pa vprašalnik vedno znova izboljšuje na podlagi izkušenj in predlogov anketirancev. Raziskava zadovoljstva odjemalcev je potekala od začetka meseca januarja do konca meseca marca 2006, torej prvo četrletje 2006.

- *Metode analize*

Anketni vprašalniki so bili obdelani s pomočjo internega programa »Customerheartbeat«, ki ga je podjetje razvilo skupaj s podjetjem Activa 8 iz Rotterdama na Nizozemskem. Vsi rezultati iz tabel in slik so pridobljeni iz omenjenega programa.

- *Proces merjenja zadovoljstva odjemalcev v Lyondellu*

Najprej je bilo potrebno določiti ciljno skupino potencialnih anketirancev, kar je storil management. Nato smo prosili prodajne tržnike, da osvežijo podatke o izbrani ciljni skupini v programu CRM (Customer Relation Management oziroma upravljanje odnosov s strankami). Seznam potencialnih anketirancev mora vsebovati podatke kot so ime podjetja, naslov, telefonsko številko, številko telefaksa, ime in priimek vsaj ene kontaktne osebe in njen elektronski naslov. Ko smo naredili popoln seznam potencialnih anketirancev iz CRM-a, smo le-tem poslali preko elektronske pošte pismo o namenu raziskave. Čez nekaj dni smo jih

kontaktirali po telefonu in jih vprašali ali so pripravljene sodelovati pri anketi. V primeru privolitve, smo jim poslali pismo s povabilom k sodelovanju z ustreznim uporabniškim imenom in geslom za sodelovanje preko spleta. Odjemalci so imeli možnost izpolniti vprašalnik tudi ročno in ga poslati nazaj po navadni pošti ali telefaksu. V primeru, da so povabljeni odjemalci bili pripravljene sodelovati pri raziskavi in niso izpolnili vprašalnik v treh tednih, smo jim poslali pismo opomina s prijazno prošnjo k sodelovanju. Ko se je raziskava zaključila, smo povzeli in analizirali rezultate pridobljene iz raziskave. Na koncu smo anketirancem poslali zahvalno pismo, v katerem smo omenili splošne izide raziskave ter kako bodo le-ti vplivali na izboljšanje poslovanja Lyondella. Pismo smo poslali tudi tistim odjemalcem, ki so bili povabljeni k sodelovanju in se nanj niso odzvali, kajti domnevamo, da jih bo le-to motiviralo k sodelovanju v prihodnosti.

### 5.3 Rezultati raziskave in analiza

- *Splošni podatki*

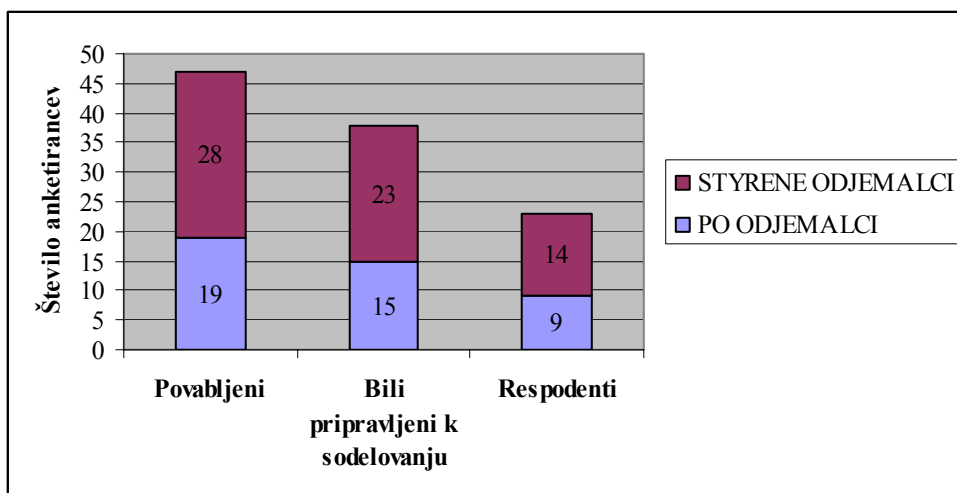
Rezultate raziskave bomo predstavili opisno in slikovno po posameznih delih anketnega vprašalnika. Prvi del anketnega vprašalnika (Priloga 2) vsebuje 26 zaprtih vprašanj, ki so razdeljena na 6 sklopov dejavnikov. Vsak posamezni sklop vsebuje določeno število poddejavnikov, ki so jih anketiranci ocenjevali. Splošne ocene za vsak posamezni dejavnik smo dobili na podlagi izračuna povprečja ocen poddejavnikov, ki so jih anketiranci ocenjevali.

Anketa je vsebovala vzorec 47 anketirancev, ki so bili s strani podjetja povabljeni k sodelovanju pri anketi. Od vseh povabljenih se je na anketo odzvalo 23 odjemalcev, tj. 9 PO in 14 Styrene odjemalcev. Omenjeni skupini odjemalcev so od 1.1.2005 do 31.3.2006 kupili izdelke v vrednosti 133.173.740 evrov oziroma 31.961.697.000 tolarjev.

**TABELA 1: SESTAVA VZORCA RAZISKAVE**

	Vsi povabljeni		Bili pripravljene k sodelovanju		Respondenti	
	N	%	n	%	n	%
<b>PO</b>	19	40,42	15	39,4	<b>9</b>	<b>39,13</b>
<b>STYRENE</b>	28	59,6	23	60,52	<b>14</b>	<b>60,8</b>
<b>Skupaj</b>	<b>47</b>	<b>100</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

SLIKA 3: SESTAVA VZORCA RAZISKAVE



- **Pomembnost**

Najprej smo želeli ugotoviti pomembnost posameznih dejavnikov za anketirance ob nakupu izdelkov. Tabela 2 prikazuje povprečne ocene pomembnosti posameznega dejavnika. Te smo dobili na podlagi izračuna povprečja ocen poddejavnikov, ki so jih anketiranci ocenili v anketnem vprašalniku (Priloga 2) z oceno od 1 do 4 (1-zelo pomembno, 2-pomembno, 3-manj pomembno, 4-nepomembno). Dodali smo tudi standardne odklone.

TABELA 2: POMEMBNOST POSAMEZNIH DEJAVNIKOV ZA ODJEMALCE V %

DEJAVNIKI	f <sub>k</sub>				Povprečna ocena pomembnosti	σ
	1 Zelo pomembno	2 Pomembno	3 Manj pomembno	4 Nepomembno		
Fakturiranje	39%	56%	6%	0%	1,67	0,55
Prodajni referenti	40%	57%	3%	0%	1,63	0,52
Prodajni zastopniki	32%	64%	4%	0%	1,71	0,50
Dostava pošiljk	54%	45%	1%	0%	1,47	0,49
Kakovost izdelkov	84%	16%	0%	0%	1,16	0,36
Tehnična pomoč	30%	67%	3%	0%	1,73	0,48
Skupaj	46%	51%	3%	0%	1,60	0,48

σ = standardni odklon, parameter normalne porazdelitve

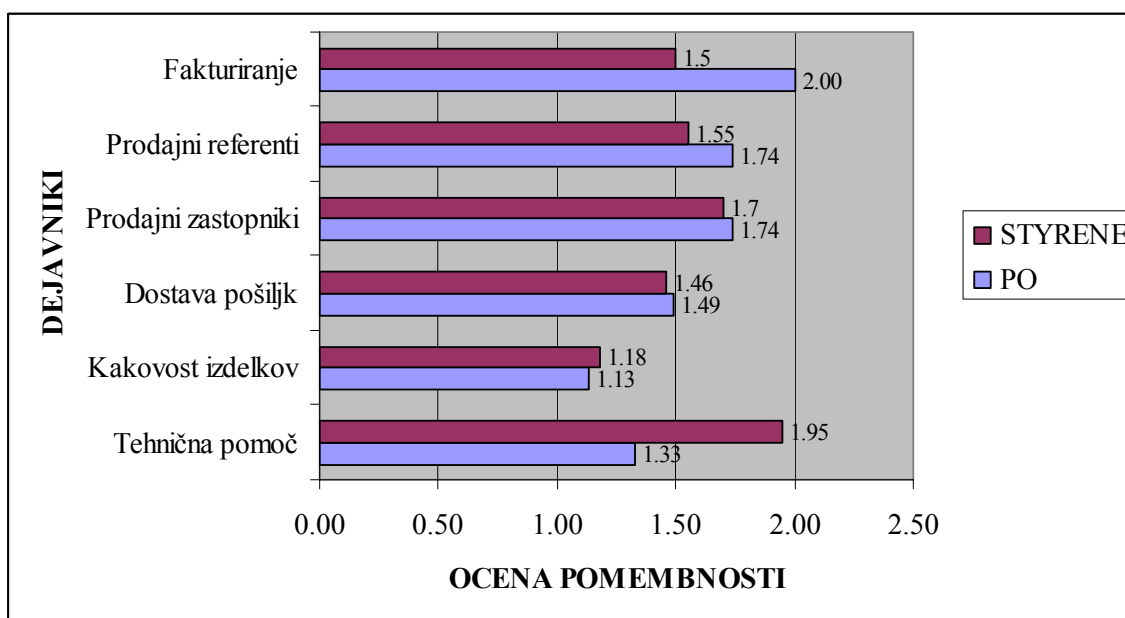


Iz tabele 2 je razvidno, da je skupna povprečna ocena pomembnosti vseh dejavnikov 1,60 na 4 stopenjski lestvici, kar pomeni, da so 46% anketirancem dejavniki zelo pomembni, 51% anketirancem pomembni ter le 3% anketirancem manj pomembni. Najpomembnejši dejavnik pri nakupu izdelkov s povprečno oceno pomembnosti 1,16, je kakovost izdelkov. Kar 84% anketirancev meni, da je kakovost izdelkov zelo pomemben dejavnik pri nakupu izdelka. Ostalih 16% anketiranih je ocenilo dejavnik kot pomemben. Na pomembnost dejavnika kaže tudi to, da noben od vprašanih ni ocenil omenjen dejavnik kot manj pomemben, oziroma nepomemben.

Na drugo mesto pomembnosti so odjemalci postavili dostavo pošiljk (1,47), sledijo ji prodajni referenti (1,63), fakturiranje (1,67), prodajni zastopniki (1,71) in tehnična pomoč (1,73).

Noben dejavnik ni ocenjen z oceno 4, kar pomeni, da anketiranim odjemalcem noben dejavnik ni nepomemben.

#### SLIKA 4: POMEMBOST POSAMEZNIH DEJAVNIKOV ZA PO IN STYRENE ODJEMALCE



Slika 4 prikazuje pomembnost dejavnikov za PO in Styrene odjemalce posebej. Odjemalcem je najpomembnejši dejavnik kakovost izdelkov s povprečno oceno pomembnosti 1,18 za Styrene in 1,13 za PO na 4 stopenjski lestvici (1-zelo pomembno, 2-pomembno, 3-manj pomembno, 4-nepomembno).

Največje odstopanje med stopnjo pomembnosti za PO in Styrene odjemalce je pri dejavnikih tehnična pomoč in fakturiranje. Tehnično pomoč, kot najmanj pomemben dejavnik, so Styrene odjemalci ocenili s povprečno oceno pomembnosti 1,95. Medtem ko je za PO odjemalce

omenjen dejavnik veliko bolj pomemben, saj so ga ocenili z oceno 1,33. Najmanj pomemben dejavnik za PO odjemalce je fakturiranje s povprečno oceno pomembnosti 2,00. Styrene odjemalci so ta dejavnik ocenili kot bolj pomemben, in sicer s povprečno oceno pomembnosti 1,50.

Poudariti je tudi treba, da anketiranci noben dejavnik niso ocenili z oceno nad 2, kar pomeni, da so jim vsi dejavniki zelo pomembni (ocena 1) ali pomembni (ocena 2).

Lestvico od 1 do 4 smo na sliki 4 zaradi boljše preglednosti skrajšali do vrednosti 2,5. To smo storili tudi pri vseh nadaljnjih slikah.

**TABELA 3: PET SKUPNIH NAJPOMEMBNEJŠIH PODDEJAVNIKOV ZA ODJEMALCE**

<b>PODDEJAVNIKI</b>	<b>1 Zelo pomembno</b>	<b>2 Pomembno</b>	<b>3 Manj pomembno</b>	<b>4 Nepo- membno</b>	<b>n</b>	<b>Povprečna ocena pomembnosti</b>	<b><math>\sigma</math></b>
<b>Kakovost izdelkov</b>	16	3	0	0	<b>19</b>	<b>1,16</b>	<b>0,36</b>
<b>Pravočasnost dostave pošiljk</b>	12	4	0	0	<b>16</b>	<b>1,25</b>	<b>0,47</b>
<b>Pravilnost prejete dokumentacije</b>	12	6	0	0	<b>18</b>	<b>1,33</b>	<b>0,50</b>
<b>Pravočasnost prejema dokumentacije</b>	10	9	0	0	<b>19</b>	<b>1,47</b>	<b>0,51</b>
<b>Kakovost reševanja pritožb</b>	10	9	0	0	<b>19</b>	<b>1,47</b>	<b>0,51</b>

n =število anketirancev, ki so ocenili posamezni poddejavnik  
 $\sigma$  =standardni odklon, parameter normalne porazdelitve

Tabela 3 prikazuje pet skupnih najpomembnejših poddejavnikov za anketirance. Kot že prej omenjeno, je odjemalcem najpomembnejši poddejavnik pri nakupu izdelkov kakovost izdelkov s skupno povprečno oceno 1,16 na 4 stopenjski lestvici (1-zelo pomembno, 2-pomembno, 3-manj pomembno, 4-nepomembno).

Anketirani odjemalci so na drugo mesto pomembnosti uvrstili pravočasnost dostave pošiljk s skupno povprečno oceno pomembnosti 1,25. 12 anketirancem (75%) je omenjen dejavnik zelo pomemben, 4 anketirancem (25%) pa pomemben. Sledijo jima pravilnost prejete dokumentacije (1,33), pravočasnost prejema dokumentacije (1,47) in kakovost reševanja pritožb (1,47).

Vsi omenjeni poddejavniki so bili v povprečju ocenjeni kot zelo pomembni, s stopnjo pomembnosti do 1,5 (med zelo pomemben in pomemben).

**TABELA 4: PET SKUPNIH NAJMANJ POMEMBNIH PODDEJAVNIKOV ZA ODJEMALCE**

<b>PODDEJAVNIKI</b>	<b>1 Zelo pomembno</b>	<b>2 Pomembno</b>	<b>3 Manj pomembno</b>	<b>4 Nepo- membno</b>	<b>n</b>	<b>Povprečna ocena pomembno sti</b>	<b><math>\sigma</math></b>
<b>Znanje prodajnih zastopnikov o zahtevah odjemalcev</b>	2	15	2	0	19	2	0,45
<b>Prijaznost prodajnih referentov</b>	5	13	2	0	20	1,85	0,57
<b>Pravočasnost prejetega računa</b>	5	11	2	0	18	1,83	0,61
<b>Odzivnost na transportne nesreče</b>	1	5	0	0	6	1,83	0,39
<b>Natančnost evidentiranja naročil</b>	6	12	1	0	19	1,74	0,55

n =število anketirancev, ki so ocenili posamezni dejavnik

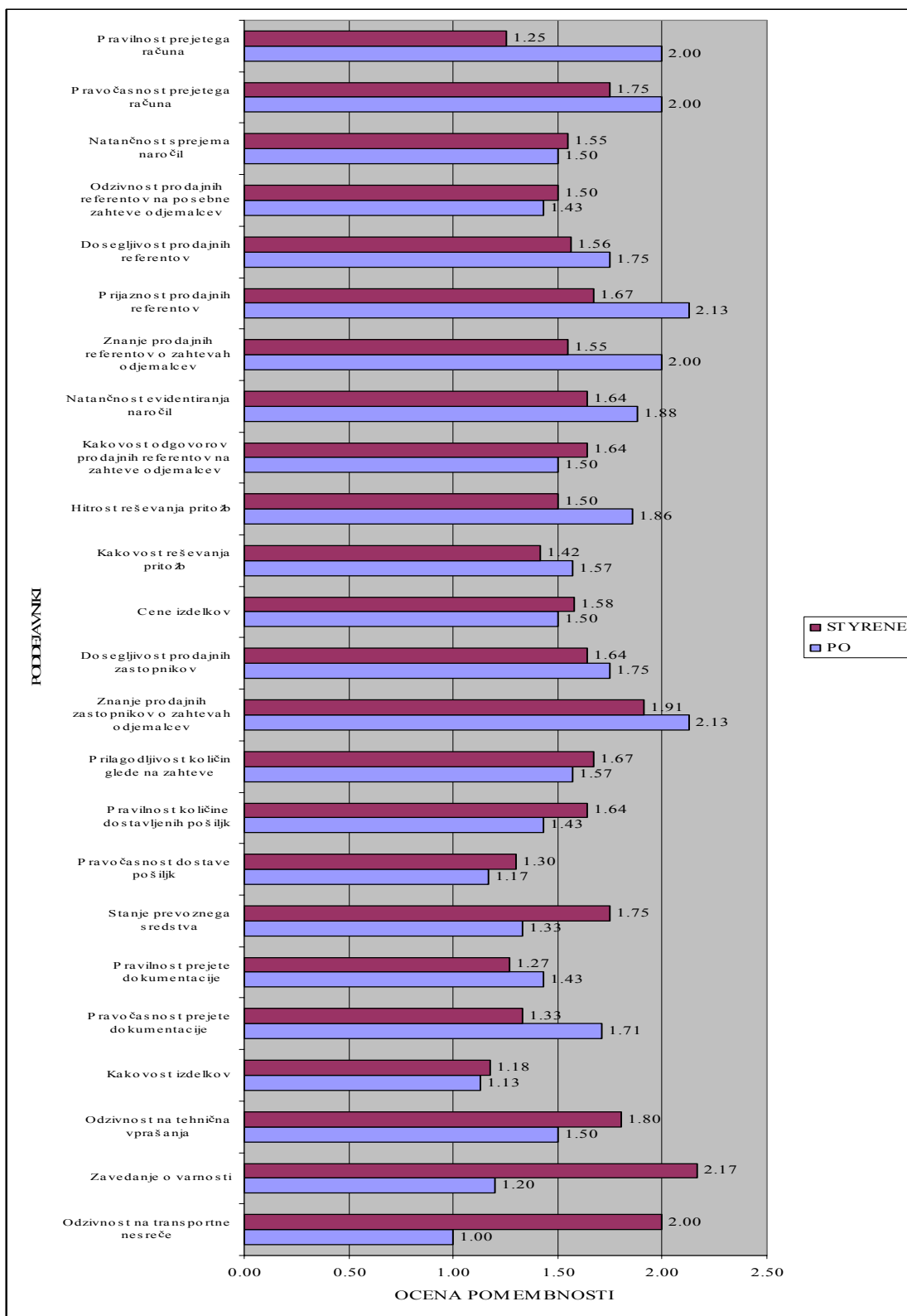
$\sigma$  =standardni odklon, parameter normalne porazdelitve

Tabela 4 prikazuje pet skupnih poddejavnikov, ki so za anketirance najmanj pomembni.

Anketirancem, s povprečno oceno pomembnosti 2 (pomemben), je znanje prodajnih zastopnikov o zahtevah odjemalcev najmanj pomemben poddejavnik. 2 anketirancema (11%) je zelo pomemben (ocena 1), kar 15 anketiranim (79%) pomemben in 2 (11%) manj pomemben dejavnik. Čeprav je na zadnjem mestu pomembnosti, ga noben odjemalec ni ocenil kot nepomemben (ocena 4) poddejavnik, kar velja tudi za vse ostale poddejavnike. Drugi najmanj pomemben poddejavnik je prijaznost prodajnih referentov s povprečno oceno pomembnosti 1,85. Sledijo jima pravočasnost prejetega računa (1,83), odzivnost na transportne nesreče (1,83) in natančnost evidentiranja naročil (1,74).

V nadaljevanju raziskave bomo predstavili pomembnost posameznih poddejavnikov za PO in Styrene odjemalce posebej. Z združitvijo posameznih rezultatov smo pridobili omenjene skupne podatke iz tabel 3 in 4.

SLIKA 5: POMEMBNOST PODDEJAVNIKOV ZA PO IN STYRENE



Slika 5 prikazuje pomembnost posameznih poddejavnikov za PO in Styrene odjemalce posebej. Pri posamezni skupini odjemalcev smo izpostavili pet tistih poddejavnikov, ki so jim najpomembnejši ter pet tistih, katere odjemalci smatrajo za najmanj pomembne.

PO odjemalcem je najpomembnejši poddejavnik odzivnost na transportne nesreče s povprečno oceno pomembnosti 1,00, kot zelo pomemben na 4 stopenjski lestvici (1-zelo pomembno, 2-pomembno, 3-manj pomembno, 4-nepomembno). Na drugo mesto pomembnosti so anketirani odjemalci uvrstili kakovost izdelkov (1,13), na tretje mesto pravočasnost dostave pošiljk (1,17). Sledijo jim varnost (1,20) in stanje prevoznega sredstva (1,33), ter ostalih 21 poddejavnikov.

Za Styrene odjemalce pa je najpomembnejši poddejavnik kakovost izdelkov s povprečno oceno pomembnosti 1,18 kot zelo pomemben na 4 stopenjski lestvici. Na drugo mesto pomembnosti so uvrstili pravilnost prejetega računa (1,25), na tretje mesto pa pravilnost prejete dokumentacije (1,27). Sledita jim pravočasnost dostave pošiljk (1,30) in pravočasnost prejete dokumentacije (1,33), ter ostalih 21 poddejavnikov. Večina omenjenih poddejavnikov pri Styrene odjemalcih spada pod dejavnik dostavo pošiljk, kar pomeni da jim je le-ta zelo pomembna.

PO odjemalcem sta najmanj pomembna prijaznost prodajnih referentov in znanje prodajnih zastopnikov o zahtevah odjemalcev z oceno pomembnosti 2,13 na 4 stopenjski lestvici. Sledijo jim pravilnost prejetega računa (2,00), pravočasnost prejetega računa (2,00) ter znanje prodajnih referentov o zahtevah odjemalcev (2,00).

Styrene odjemalcem pa je najmanj pomemben poddejavnik zavedanje o varnosti s povprečno oceno pomembnosti 2,17. Na drugem mestu najmanj pomembnih poddejavnikov je odzivnost na transportne nesreče (2,00), sledijo jima znanje prodajnih zastopnikov o zahtevah odjemalcev (1,91), odzivnost na tehnična vprašanja (1,80) ter pravočasnost prejetega računa (1,75), kot peti najmanj pomemben dejavnik.

Pri vsem tem je potrebno poudariti, da vsi anketiranci noben poddejavnik niso ocenili z oceno 3 ali 4 na lestvici, kar pomeni, da so jim vsi poddejavniki na splošno pomembni ali zelo pomembni.

- **Stopnja zadovoljstva**

Nato smo anketirance vprašali, kako zadovoljni so s posameznimi dejavniki. Splošni rezultati za vsak dejavnik posebej so pridobljeni na podlagi izračuna povprečja ocen zadovoljstva z vsakim poddejavnikom. Anketiranci so v anketnem vprašalniku (Priloga 2) ocenjevali poddejavnike zadovoljstva odjemalcev na lestvici od 1 do 6 (1- zelo zadovoljen, 2 – zadovoljen, 3 – delno zadovoljen, 4 – delno nezadovoljen, 5 – nezadovoljen, 6 – zelo nezadovoljen).

**TABELA 5: ZADOVOLJSTVO ANKETIRANCEV S POSAMEZNIMI DEJAVNIKI V %**

DEJAVNIKI	$f_k$						Skupna povprečna ocena zadovoljstva	$\sigma$
	1 Zelo zadovoljen	2 Zadovoljen	3 Delno zadovoljen	4 Delno nezadovoljen	5 Nezadovoljen	6 Zelo nezadovoljen		
<b>Fakturiranje</b>	19%	81%	0%	0%	0%	0%	<b>1,80</b>	<b>0,39</b>
<b>Prodajni referenti</b>	21%	50%	26%	2 %	0%	0%	<b>2,10</b>	<b>0,58</b>
<b>Prodajni zastopniki</b>	16%	60%	19%	5 %	0%	0%	<b>2,15</b>	<b>0,70</b>
<b>Dostava pošiljk</b>	16%	66%	16%	1 %	0%	0%	<b>2,02</b>	<b>0,50</b>
<b>Kvaliteta izdelkov</b>	40%	50%	10%	0%	0%	0%	<b>1,72</b>	<b>0,64</b>
<b>Tehnična pomoč</b>	21%	55%	24%	0%	0%	0%	<b>2</b>	<b>0,60</b>
<b>Skupaj v %</b>	<b>22%</b>	<b>60%</b>	<b>16%</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>1,98</b>	<b>0,60</b>

$\sigma$  = standardni odklon, parameter normalne porazdelitve

Skupna povprečna ocena zadovoljstva je 1,98 na 6 stopenjski lestvici, kar pomeni, da so anketiranci na splošno zadovoljni. Le-to smo dobili na podlagi izračuna povprečja vseh šestih dejavnikov.

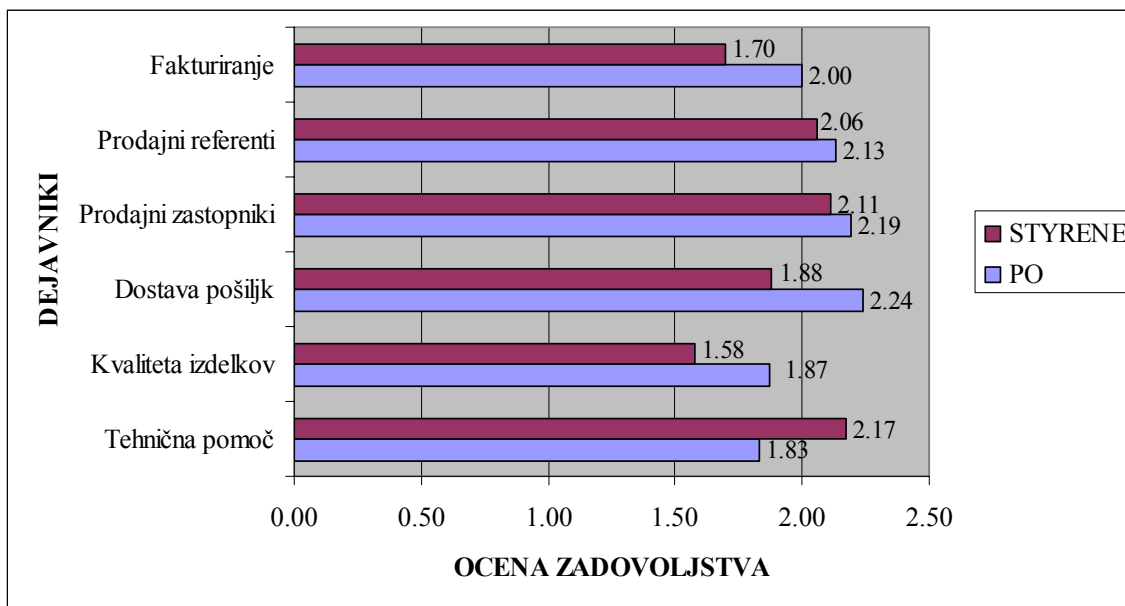
Najprej smo analizirali ocene le za dejavnike zadovoljstva odjemalcev (tabela 5). 82% anketiranih je na splošno dejavnike zadovoljstva odjemalcev ocenilo z oceno 1 (zelo zadovoljen) in 2 (zadovoljen). Le 17% anketiranih je ocenilo dejavnike z oceno 3 in 4, medtem ko noben anketiranec ni ocenil omenjen dejavnik z oceno 5 in 6.

Med vsemi dejavniki so anketirani odjemalci najbolj zadovoljni s kakovostjo izdelkov, ki so jo ocenili s skupno povprečno oceno 1,72. 90 % anketiranih je s tem dejavnikom zelo

zadovoljnih in zadovoljnih. Na drugo mesto so odjemalci uvrstili fakturiranje s povprečno oceno zadovoljstva 1,80. Od vseh anketiranih odjemalcev, ki so ocenjevali fakturiranje, jih je 19% zelo zadovoljnih (ocena 1) in 81% (ocena 2) zadovoljnih s tem dejavnikom. Na tretjem mestu je tehnično pomoč, s povprečno oceno 2. Dostavo pošiljk in prodajne referente so anketiranci ocenili s povprečno oceno 2,02 in 2,10. Anketirani odjemalci so izmed šestih dejavnikov najmanj zadovoljni s prodajnimi zastopniki, ki so jih ocenili z oceno 2,15.

Slika 6 prikazuje povprečno oceno zadovoljstva z dejavniki za PO in Styrene odjemalce posebej. Podatke iz tabele 5 smo dobili na podlagi izračuna povprečja ocen zadovoljstva posebej za PO in Styrene odjemalce. Anketiranci so ocenjevali dejavnike na 6 stopenjski lestvici (1- zelo zadovoljen, 2 – zadovoljen, 3 – delno zadovoljen, 4 – delno nezadovoljen, 5 – nezadovoljen, 6 – zelo nezadovoljen).

### SLIKA 6: POVPREČNA OCENA ZADOVOLJSTVA Z DEJAVNIKI ZA PO IN STYRENE ODJEMALCE



Styrene odjemalci so najbolj zadovoljni s kakovostjo izdelkov, ki so jo ocenili s povprečno oceno zadovoljstva 1,58, medtem ko so PO odjemalci najbolj zadovoljni s tehnično pomočjo (1,83), kakovost izdelkov pa so uvrstili na drugo mesto zadovoljstva s povprečno oceno 1,87. Hkrati pa so Styrene odjemalci najmanj zadovoljni s tehnično pomočjo, saj so jo ocenili s povprečno oceno zadovoljstva 2,17, PO odjemalci pa z dostavo pošiljk (2,24).

**TABELA 6: PET SKUPNIH PODDEJAVNIKOV S KATERIMI SO ANKETIRANCI NAJBOLJ ZADOVOLJNI**

<b>PODDEJAVNIKI</b>	<b>% zadovoljnih odjemalcev</b>	<b>1 Zelo zadovoljen</b>	<b>2 Zadovoljen</b>	<b>n</b>	<b>Povprečna ocena zadovoljstva</b>	<b><math>\sigma</math></b>
<b>Prijaznost prodajnih referentov</b>	90%	53%	37%	<b>19</b>	<b>1,57</b>	<b>0,67</b>
<b>Pravilnost količine dostave pošiljk</b>	100%	33%	67%	<b>18</b>	<b>1,66</b>	<b>0,50</b>
<b>Kakovost izdelkov</b>	90%	40%	50%	<b>20</b>	<b>1,70</b>	<b>0,64</b>
<b>Pravočasnost prejetja računa</b>	100%	22%	78%	<b>18</b>	<b>1,77</b>	<b>0,44</b>
<b>Natančnost sprejema naročil</b>	95%	26	68%	<b>18</b>	<b>1,78</b>	<b>0,52</b>

n =število anketirancev, ki so ocenili določen poddejavnik

$\sigma$  =standardni odklon, parameter normalne porazdelitve

Tabela 6 prikazuje rangiranje petih poddejavnikov, s katerimi so anketiranci najbolj zadovoljni. Odjemalci so najbolj zadovoljni s poddejavnikom prijaznost prodajnih referentov. Več kot polovica, tj. 10 anketirancev (53%), ki so ocenjevali omenjen poddejavnik, je zelo zadovoljnih z njim, 7 anketiranih (37%) pa zadovoljnih s povprečno oceno zadovoljstva 1,57 na 6 stopenjski lestvici (1- zelo zadovoljen, 2 – zadovoljen, 3 – delno zadovoljen, 4 – delno nezadovoljen, 5 – nezadovoljen, 6 – zelo nezadovoljen). Ostalih 10% je ocenilo prijaznosti prodajnih referentov z oceno 3 kot delno zadovoljen.

Na drugo mesto zadovoljstva so anketiranci uvrstili pravilnost količine dostave pošiljk s povprečno oceno zadovoljstva 1,66. S skupno povprečno oceno 1,70 je 20 anketiranih (90%) s kakovostjo izdelkov zelo zadovoljnih in zadovoljnih. Sledita jim pravočasnost prejetega računa (1,77) in natančnost sprejema naročil (1,78).

Vsi omenjeni poddejavniki so bili v povprečju ocenjeni z oceno manj kot 3 (delno nezadovoljen) na 6 stopenjski lestvici, kar pomeni, da so anketiranci z njimi zelo zadovoljni ali zadovoljni.



**TABELA 7: PET SKUPNIH PODDEJAVNIKOV S KATERIMI SO ANKETIRANCI NAJMANJ ZADOVOLJNI**

<b>PODDEJAVNIKI</b>	<b>% zadovoljnih odjemalcev</b>	<b>1 Zelo zadovoljen</b>	<b>2 Zadovoljen</b>	<b>n</b>	<b>Povprečna ocena zadovoljstva</b>	<b><math>\sigma</math></b>
<b>Hitrost reševanja pritožb</b>	35%	1	5	17	2,64	0,68
<b>Kakovost reševanja pritožb</b>	35%	1	5	17	2,64	0,68
<b>Cene izdelkov</b>	70%	0	14	20	2,40	0,86
<b>Odzivnost na tehnična vprašanja</b>	75%	0	3	4	2,25	0,73
<b>Znanje prodajnih referentov o zahtevah odjemalcev</b>	82%	0	14	17	2,17	0,38

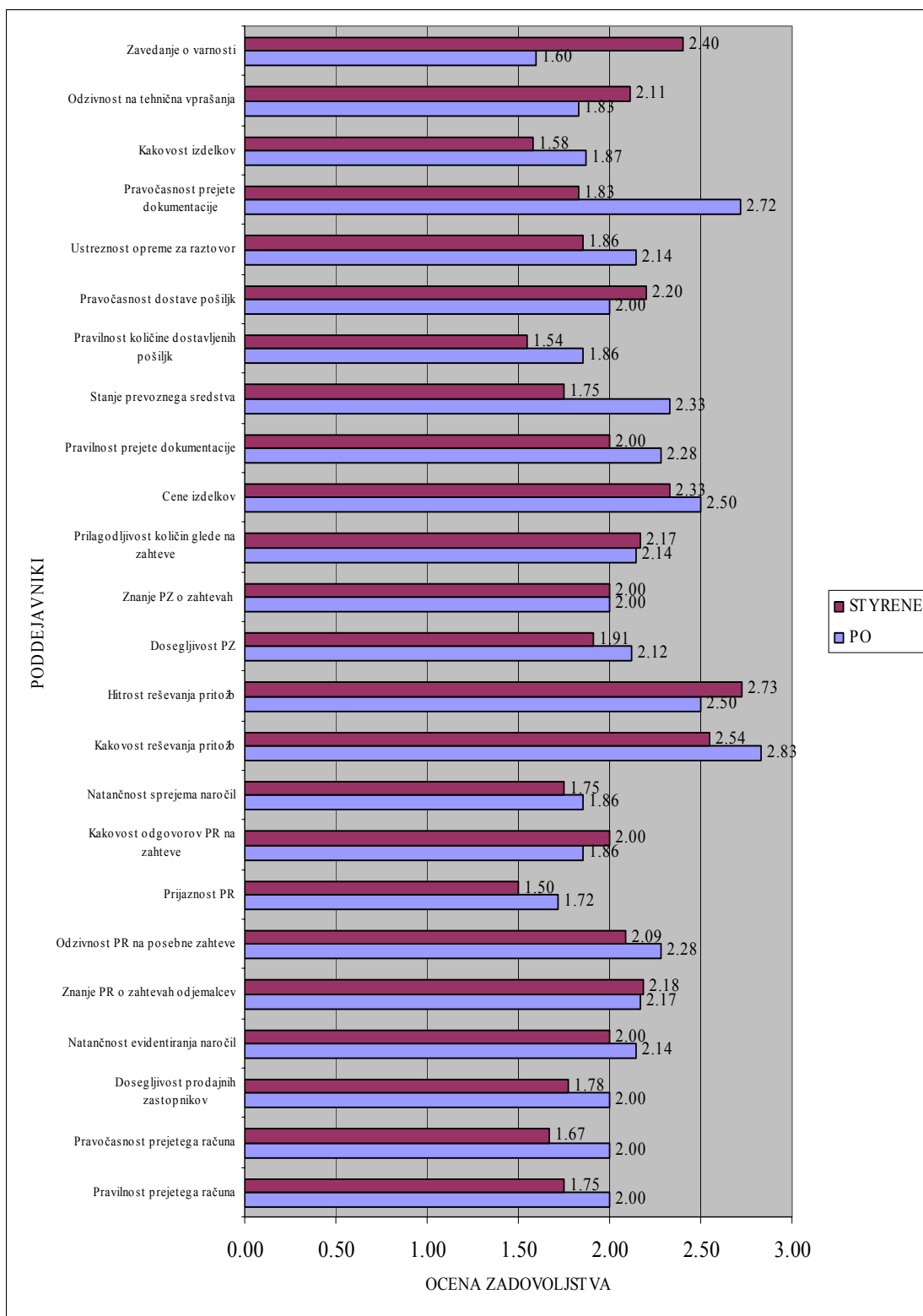
n=število oseb, ki so ocenile določen poddejavnik

$\sigma$  =standardni odklon, parameter normalne porazdelitve

Enako smo rangirali pet poddejavnikov (tabela 7), s tem da smo sedaj želeli ugotoviti, s katerimi petimi poddejavniki so anketiranci najmanj zadovoljni. Odjemalci so najmanj zadovoljni s hitrostjo in kakovostjo reševanja pritožb s povprečno oceno zadovoljstva 2,64 na 6 stopenjski lestvici (1- zelo zadovoljen, 2 – zadovoljen, 3 – delno zadovoljen, 4 – delno nezadovoljen, 5 – nezadovoljen, 6 – zelo nezadovoljen). Z omenjenim poddejavnikom je le 1 anketiranec (6%) zelo zadovoljen in 5 (29%) zadovoljnih. Z enako oceno zadovoljstva so ocenili tudi kakovost reševanja pritožb (2,64).

S cenami izdelkov je 14 (70%) anketiranih odjemalcev zadovoljnih, s povprečno oceno 2,4. Sledita jim odzivnosti na tehnična vprašanja (2,25) ter znanje prodajnih referentov (2,17).

SLIKA 7: ZADOVOLJSTVO S PODDEJAVNIKI ZA PO IN STYRENE



Simboli: PR=prodajni referenti, PZ=prodajni zastopniki

Slika 7 prikazuje kako PO in Styrene odjemalci ocenjujejo zadovoljstvo s posameznimi poddejavniki. Izpostavili bomo pet poddejavnikom, s katerimi so PO in Styrene odjemalci najbolj in s katerimi so najmanj zadovoljni.

PO odjemalci so najbolj zadovoljni s poddejavnikom varnost, saj so ga ocenili s povprečno oceno zadovoljstva 1,60 na 6 stopenjski lestvici (1- zelo zadovoljen, 2 – zadovoljen, 3 – delno zadovoljen, 4 – delno nezadovoljen, 5 – nezadovoljen, 6 – zelo nezadovoljen). Na drugo mesto zadovoljstva so uvrstili prijaznost prodajnih referentov z oceno 1,72, na tretje mesto odzivnost na tehnična vprašanja (1.83). Sledijo jim kakovost odgovorov prodajnih referentov na zahteve odjemalcev s povprečno oceno zadovoljstva 1,85 ter natančnost sprejema naročil (1.85) ter ostalih 21 poddejavnikov.

Styrene odjemalci pa so najbolj zadovoljni s poddejavnikom prijaznosti prodajnih referentov, ki so ga ocenili s povprečno oceno zadovoljstva 1,5 (med zelo zadovoljen in zadovoljen). Na drugo mesto so uvrstili pravilnost količine dostavljenih pošiljk (1,54), na tretje mesto pa kakovost izdelkov (1,58). Pravočasnost prejetega računa so ocenili povprečno oceno zadovoljstva 1,7, na peto mesto zadovoljstva pa uvrstili pravilnost prejetega računa (1,75).

S kakovostjo reševanja pritožb so PO odjemalci najmanj zadovoljni, saj so omenjen poddejavnik ocenili s povprečno oceno 2,83. Prav tako so najmanj zadovoljni s pravočasnostjo prejete dokumentacije (2,71). Sledijo jima cene (2,5), hitrost reševanja pritožb (2,5) ter stanje prevoznega sredstva (2,33), kot peti poddejavnik, s katerim so PO odjemalci najmanj zadovoljni.

Prav tako so Styrene odjemalci najmanj zadovoljni s hitrostjo reševanja pritožb, ki so jo ocenili s povprečno oceno zadovoljstva 2,73 na 6 stopenjski lestvici. Kakovost reševanja pritožb so pa ocenili z oceno 2,54, cene z oceno 2,33 ter pravočasnost dostave pošiljk z oceno 2,2. Kot peti poddejavnik, s katerim so najmanj zadovoljni so ocenili znanje prodajnih referentov o zahtevah odjemalcev.

Ugotovili smo, da sta obe vrsti odjemalcev izpostavili kakovost in hitrost reševanja pritožb ter cene za dejavnike, s katerimi so najmanj zadovoljni. Zato je potrebno, da podjetje ustrezno ukrepa za izboljšanje le-teh. Poudariti pa je tudi treba, da anketiranci niso ocenili noben poddejavnik z oceno več kot 3 (delno zadovoljen) na 6 stopenjski lestvici ter da je skupna povprečna ocena zadovoljstva 1,98, kar pomeni, da so anketiranci v povprečju zadovoljni ali zelo zadovoljni s poddejavniki zadovoljstva Lyondella.

- *Primerjava s konkurenco*

Anketiranci so ocenjevali poddejavnike v primerjavi s primerljivo konkurenco na podlagi katerega smo dobili splošen rezultat za vsak dejavnik posebej. Anketiranci so v anketnem vprašalniku (Priloga 2) primerjali poddejavnike na 3 stopenjski lestvici (1-boljše, 2-enako, 3-slabše) v primerjavi s primerljivo konkurenco Lyondella.

**TABELA 8: PRIMERJAVA POSAMEZNIH DEJAVNIKOV S KONKURENCO V %**

<b>DEJAVNIKI</b>	<b>1 Boljše</b>	<b>2 Enako</b>	<b>2 Slabše</b>
<b>Fakturiranje</b>	24%	76%	0%
<b>Prodajni referenti</b>	12%	84%	4%
<b>Prodajni zastopniki</b>	15%	78%	7%
<b>Dostava pošiljk</b>	8%	92%	0%
<b>Proizvodnja</b>	11%	89%	0%
<b>Tehnična pomoč</b>	8%	88%	4%
<b>Skupaj</b>	<b>13%</b>	<b>84%</b>	<b>3%</b>

Tabela 8 prikazuje % odjemalcev, ki so ocenjevali posamezni dejavnik. Skupno jih 13% vseh anketirancev meni, da je poslovanje Lyondella boljše od konkurence, 84% anketirancev meni, da je enako v primerjavi s konkurenco. 3% anketiranih je ocenilo dejavnike kot slabše od konkurence.

24% anketirancev meni, da je Lyondell boljši pri fakturiranju kot konkurenca, 76% anketiranih pa, da je enako. Na drugem mestu so ocenili prodajne zastopnike, pri čemer jih 15% anketirancev meni, da so zastopniki v Lyondellu boljši od konkurence. 78% anketiranih odjemalcev enači prodajne zastopnike s konkurenco Lyondella, 7% pa jih meni, da so slabši.

**TABELA 9: PET NAJBOLJŠIH PODDEJAVNIKOV V PRIMERJAVI S KONKURENCO**

<b>PODDEJAVNIKI</b>	<b>1 Boljše</b>	<b>2 Enako</b>	<b>3 Slabše</b>	<b>n</b>
<b>Natančnost prejetega računa</b>	4	13	0	<b>17</b>
<b>Pravočasnost prejetega računa</b>	4	13	0	<b>17</b>
<b>Vljudnost prodajnih referentov</b>	4	13	0	<b>17</b>
<b>Pravočasnost prejete dokumentacije</b>	3	13	0	<b>16</b>
<b>Znanje prodajnih referentov o zahtevah odjemalcev</b>	3	14	0	<b>17</b>

Iz tabele 9 je razvidno, da so 4 anketiranci (24%) ocenili poddejavnike natančnost prejetega računa, pravočasnost prejetega računa ter vljudnost prodajnih referentov kot poddejavnike, ki so boljši v primerjavi z enakimi poddejavniki konkurence. 13 (76%) anketirancev ocenjuje omenjene poddejavnike kot enakovredne dejavnikom konkurence. Sledijo jim pravočasnost prejete dokumentacije, pri čemer jih 19% meni, da je boljše od konkurence. Za poddejavnik znanje prodajnih referentov jih 18% pravi, da so boljši in 82% enakovredni v primerjavi s konkurenco.

- ***Problemi in predlogi***

Anketirance smo v anketnem vprašalniku (Priloga 2) tudi vprašali, ali imajo kakšne probleme ter predloge, ki bi lahko izboljšali poslovanje z njimi. Na to vprašanje so odgovorili samo trije anketiranci. Predlagali so sklenitev pogodb z točno določenimi pogoji glede hitrosti dobavljanja, izpostavili so tudi problem pomanjkanja količin specifičnih izdelkov. Menijo tudi, da bi lahko podjetje posvetilo več pozornosti za stanje prevoznih sredstev.

- ***Prednosti in slabosti podjetja po mnenju anketirancev***

Nazadnje smo anketirance vprašali, kaj so po njihovem mnenju prednosti ter slabosti Lyondella. Le-ti so navedli kot prednosti podjetja zanesljivost dostave pošiljk, veliko znanja o poslovanju z odjemalci, orientiranost podjetja na potrebe trga, profesionalizem zaposlenih, veliko znanja o izdelkih, fleksibilen pristop k partnerstvu, dosegljivost zaposlenih, prilagodljiv logistični management ter kakovost izdelkov. Kot slabosti podjetja pa so anketiranci omenili previsoke cene izdelkov ter prepočasno reševanje pritožb.

## 6 SKLEP

Lyondell Chemical Company je eno izmed vodilnih globalnih kemičnih podjetij. Ker je konkurenca v kemični industriji vedno večja, je pomembno, da podjetje posveča veliko pozornost zadovoljstvu svojih odjemalcev. Tega se zavedajo tudi v Lyondellu, saj letno štirikrat izvajajo raziskavo zadovoljstva odjemalcev.

V teoretičnem delu smo predstavili teme o vedenju odjemalcev, zadovoljstvu odjemalcev in merjenju le-tega. To je bila osnova za izvedbo raziskave. V raziskavi smo uporabili kvantitativno metodo in sicer anketiranje o zadovoljstvu odjemalcev. S pomočjo anketnega vprašalnika smo pridobili rezultate in prišli do številnih ugotovitev.

V diplomski nalogi smo dosegli zastavljene cilje in potrdili oziroma ovrgli trditve, ki smo jih zastavili pred izvedbo raziskave. Z raziskavo smo predvsem želeli ugotoviti stopnjo zadovoljstva odjemalcev podjetja Lyondell na evropskem trgu za določene dejavnike in sicer za prvo četrletje leta 2006.

Na osnovi raziskave lahko potrdimo ali ovzremo hipoteze, ki smo jih pred raziskavo podali:

**Trditev 1:** Odziv anketirancev na anketo bo več kot 35%.

Trditev lahko potrdimo, saj je bil odziv anketiranih odjemalcev na anketo skupaj 48,5%, in sicer 47% za PO odjemalce in 50% za Styrene.

**Trditev 2:** Povprečna skupna ocena splošnega zadovoljstva odjemalcev Lyondella bo na lestvici od 1 do 6 (1- zelo zadovoljen, 2 – zadovoljen, 3 – delno zadovoljen, 4 – delno nezadovoljen, 5 – nezadovoljen, 6 – zelo nezadovoljen) enaka 2.2 ali manj.

Trditev drži, saj so odjemalci na splošno ocenili dejavnike zadovoljstva v Lyondellu s skupno povprečno oceno zadovoljstva 1,98 na 6 stopenjski lestvici. Pri tem jih je v povprečju kar 85% zelo zadovoljnih in zadovoljnih z dejavniki. Le 14% anketirancev je delno zadovoljnih in 1% delno nezadovoljnih.

**Trditev 3:** Povprečna skupna ocena zadovoljstva odjemalcev v Lyondellu za prodajne referente bo enaka 2 ali manj na lestvici od 1 do 6.

Trditev ne drži, saj so anketiranci ocenili dejavnik prodajni referenti s skupno povprečno oceno 2,10 na 6 stopenjski lestvici.

**Trditev 4:** Povprečna skupna ocena zadovoljstva odjemalcev v Lyondellu za prodajne zastopnike bo enaka 3 ali manj na lestvici od 1 do 6.

Trditev drži, saj je skupna povprečna ocena za prodajne zastopnike 2,15 (med zadovoljen in delno zadovoljen).

**Trditev 5:** Odjemalci so najbolj zadovoljni s fakturiranjem.

Trditev ne drži, saj so anketirani odjemalci najbolj zadovoljni s kakovostjo izdelkov, ki so jo ocenili s skupno povprečno oceno 1,72 na 6 stopenjski lestvici. Odjemalci so namreč fakturiranje uvrstili na drugo mesto s povprečno oceno zadovoljstva 1,85. Odstopanje ni veliko.

**Trditev 6:** Več kot 80% anketiranim je najbolj pomembna kakovost izdelka.

Trditev drži, saj so anketiranci na prvo mesto pomembnosti uvrstili kakovost izdelkov. Pri tem jih 84% meni, da je kakovost zelo pomemben dejavnik ter 16% ocenjuje to kot pomemben dejavnik. Na pomembnost dejavnika kaže tudi to, da noben od vprašanih ni ocenil omenjen dejavnik kot manj pomemben oziroma nepomemben.

Skupna povprečna ocena zadovoljstva odjemalcev Lyondella je 1,98 na lestvici od 1 do 6 (1- zelo zadovoljen, 2 – zadovoljen, 3 – delno zadovoljen, 4 – delno nezadovoljen, 5 – nezadovoljen, 6 – zelo nezadovoljen). Rezultat kaže na to, da so na splošno anketirani odjemalci Lyondella zadovoljni. Na splošno je v kemični industriji povprečna stopnja zadovoljstva 2,27, iz česar lahko tudi sklepamo, da je Lyondell nad povprečjem.

Z raziskavo smo ugotovili, da je anketiranim odjemalcem najbolj pomemben dejavnik kakovost izdelkov, s povprečno oceno pomembnosti 1,16 na 6 stopenjski lestvici (1- zelo zadovoljen, 2 – zadovoljen, 3 – delno zadovoljen, 4 – delno nezadovoljen, 5 – nezadovoljen, 6 – zelo nezadovoljen) . Hkrati pa so z omenjenim dejavnikom tudi najbolj zadovoljni, saj so ga ocenili s povprečno oceno zadovoljstva 1,72.

Odjemalci so najmanj zadovoljni s prodajnimi zastopniki s povprečno oceno zadovoljstva 2,15. Najslabša ocenitev prodajnih zastopnikov je posledica dejstva, da vsak prodajni zastopnik sodeluje z velikim številom odjemalcev. To od njega zahteva tudi fizično prisotnost pri svojih odjemalcih, torej je zelo veliko na poti. Vsak zastopnik namreč pokriva določeno regijo, sestavljeno iz več držav in kultur, kar od njega zahteva tudi veliko prilagodljivost stranki.

28% anketirancev je ocenilo prodajne referente z oceno zadovoljstva 3 (delno zadovoljen) ali manj na 6 stopenjski lestvici (1-zelo zadovoljen, 6-zelo nezadovoljen). Po našem mnenju ta ocena izhaja iz razloga pogoste menjave prodajnih referentov. Le-ti se pogosto menjujejo zaradi zahtevnosti dela, ki vključuje uporabo več jezikov in neprestano odzivnost na veliko število telefonskih klicev, kar sčasoma postane zelo utrujajoče za prodajne referente. Prav zato so prodajni referenti zaposleni večinoma pogodbeno za določen čas in se večkrat menjavajo. Tako ne morejo vzpostaviti dolgoročnega osebnega odnosa z odjemalci. Ob tem pa vsi delajo v eni veliki pisarni, kar včasih postaja zelo moteč dejavnik zaradi preglasnega komuniciranja vseh referentov z odjemalci v različnih jezikih.

Odjemalcem je najmanj pomembna tehnična pomoč (1,73). Vsi dejavniki so ocenjeni s povprečno oceno pomembnosti manj kot 2 (pomemben) na 4 stopenjski lestvici (1-zelo pomemben, 2-pomemben, 3-manj pomemben, 4-nepomemben), kar pomeni, da so v povprečju vsi dejavniki pomembni ali zelo pomembni za anketirance.

Izmed vseh poddejavnikov, ki so jih anketiranci ocenjevali, jim je prav tako najpomembnejša kakovost izdelkov. Za najmanj pomemben poddejavnik so določili znanje prodajnih zastopnikov o zahtevah odjemalcev.

Anketiranci so najbolj zadovoljni s prijaznostjo prodajnih referentov (1,57), najmanj pa s hitrostjo reševanja pritožb (2,64). Hkrati so slednji poddejavnik ocenili s povprečno oceno

pomembnosti 1,63 (med zelo pomembne in pomemben), kar pomeni, da je omenjen poddejavnik potrebno izboljšati.

Anketiranci so cene ocenili s povprečno oceno zadovoljstva 2,40 (med zadovoljen in delno zadovoljen). To je posledica nekdanjega prevladujočega stanja na trgu, ko še ni bilo veliko konkurenčnih podjetij. Sicer povpraševanje po kemičnih izdelkih v svetu narašča, še posebej na evropskih trgih, vendar na drugi strani narašča tudi število podobnih podjetij za dobavo kemikalij kot je Lyondell. Tako nastaja vedno več konkurence, s tem pa se viša pritisk na prodajne cene njihovih izdelkov. Cene so anketiranci omenili tudi kot slabost podjetja. Ker dandanes cene narekujejo tržišče in konkurenca, se mora podjetje v zmerno hitrem času prilagoditi cenam na tržišču, kajti v nasprotnem primeru se prihodki od prodaje lahko zmanjšajo na nivo stroškov, ali celo nižje. Cene kemikalij se predvsem znižujejo zaradi cen konkurence iz Azije, kjer sicer nimajo tehnologije s tako velikim izkoristkom, vendar veliko prihranijo na strošku dela in varnosti. Pri vhodnih materialih, standardih dela, normativih varnosti se prihranki ne pričakujejo zaradi obstoječe zakonodaje v Evropski uniji. Zaradi tega je potrebno racionalizirati postopke znotraj podjetja.

Izmed vseh anketirancev jih na splošno 13% ocenjuje dejavnike zadovoljstva v Lyondellu kot boljše v primerjavi s konkurenco, 84% pa jih meni, da so enakovredni z dejavniki primerljive konkurence.

V raziskavi smo ugotovili, da bi podjetje moralo posvečati več pozornost za izboljšanje petih poddejavnikov, saj so odjemalcem le-ti zelo pomembni, hkrati pa so najmanj zadovoljni z njimi. Ti poddejavniki so fleksibilnost prodajnih referentov v odzivnosti na posebne zahteve odjemalcev, kakovost reševanja pritožb, cene, pravočasnost dostave pošiljk in pravočasnost prejete dokumentacije.

- ***Predlogi***

Z zgoraj navedenimi ugotovitvami smo tudi podali nekaj predlogov, s pomočjo katerih lahko podjetje izboljša svoje poslovanje in s tem posledično poveča zadovoljstvo obstoječih in potencialnih odjemalcev.

Čeprav so odjemalci najbolj zadovoljni s kakovostjo izdelkov, podjetju svetujemo, da še naprej ohranjajo nivo kakovosti. Potrebno je nenehno spremljati svetovno tehnologijo v kemični industriji ter razvoj le-te. Priporočljivo je čim bolj kvalitetno vpeljati/prenesti bazne raziskave ter nove postopke iz svetovnih razvojnih centrov v proizvodnjo.

Ker se prodajni referenti pogosto menjujejo zaradi prevelikega stresa in psihičnega napora pri delu, podjetju priporočamo nekaj ukrepov glede tega. V prvi vrsti bi prodajni referenti naj poznali osnove psihologije dela z odjemalci. Potrebno bi jih bilo tudi tehnično usposabljanje v sami proizvodnji o izdelkih in njihovih značilnostih, ki jih odjemalci kupujejo, kajti iz zgoraj navedenih izidov raziskave sklepamo, da prodajni referenti ne poznavajo izdelkov v celoti. Tako izučeni kader sicer stane, vendar se na daljši rok investicija v izobraževanje povrne.



Dobro pa je tudi, če prodajni referenti občasno obišejo skupaj s prodajnimi zastopniki svoje odjemalce, da z njimi navežejo osebni stik. Cilj managementa s temi posegi bi naj doprinesel zmanjšano fluktuacijo zaposlenih. Prav tako je potrebno nenehno usposablјati prodajne zastopnike, da se bodo le-ti lažje odzivali na posebne zahteve kupcev in s tem manj vezali na tehnično osebje.

Pri reševanju pritožb je zelo pomembno, da je osebje, ki se s tem ukvarja, tehnično podkovano ter da se lahko z odjemalci pogovarja v tako imenovanem »tehničnem jeziku«. Potrebno je torej kvalitetno usposablјanje osebja na tehnični ravni. Lyondell ima v proizvodnih in kontrolnih skupinah strokovnjake z velikim tehničnim in tehnološkim znanjem, zato je priporočljivo, da se osebje, ki je odgovorno za reševanje pritožb, pred nastopom dela, strokovno usposablјa na oddelkih proizvodnje, kontrole, odpreme in nabave. Tako lahko neposredno spoznajo postopke in standarde, po katerih se procesi odvijajo in s tem posledično lažje in hitreje rešujejo pritožbe odjemalcev.

Ker je kemična industrija v zadnjih letih močno povečala obseg proizvodnje, je tudi vedno več podjetij, ki si med seboj konkurirajo. Potrebno je torej slediti trendom, spremlјati konkurenco ter se osredotočiti in negovati odnose s ključnimi odjemalci. Le-ti so tisti, ki podjetju omogočajo obstoj, zato je zelo pomembno, da se veliko pozornosti posveti izboljševanju poslovanja in s tem posledično zadovoljstvu odjemalcev. Tega se zavedajo tudi v Lyondellu.

## POVZETEK

Zadovoljstvo odjemalcev je za podjetje zelo pomembno, kajti trg ponuja vedno več izdelkov, s tem pa tudi odjemalci postajajo vedno bolj zahtevni. Podjetja morajo nenehno iskati najboljše načine, kako zadovoljiti svoje odjemalce. Začne se že pri svetovanju nakupa, dobavi izdelka, pripravi izdelka za uporabo in podobno. Zaradi velike konkurence namreč danes odjemalcu nista pomembni le cena in kakovost, temveč tudi vrsta drugih dejavnikov.

Zato je nujno potrebno, da podjetja izvajajo raziskave o zadovoljstvu odjemalcev. Tako lažje prepoznajo njihove potrebe, želje ter pričakovanja, kajti če podjetje pozna le-te, lažje proizvede izdelek, ki zadovolji odjemalca. S tem pa si podjetje omogoči tudi povečanje profita.

Lyondell Chemical Company je eno vodilnih globalnih kemičnih podjetij. V diplomskem delu sem predvsem želela ugotoviti stopnjo zadovoljstva odjemalcev s posameznimi dejavniki ter pomembnost le-teh za odjemalce. Ugotovili smo, da so anketirani odjemalci na splošno zadovoljni z omenjenimi dejavniki, kar predstavlja nadaljnje poslovne uspehe podjetja.

**Ključne besede:** zadovoljstvo odjemalcev, vedenje odjemalcev, pričakovanja, merjenje zadovoljstva odjemalcev, anketa o zadovoljstvu odjemalcev, Lyondell Chemical Company.

## ABSTRACT

Since the market is nowadays offering an increasing number of products and customers are consequently becoming increasingly demanding, it has become very important for a company to measure customer satisfaction. Companies have to continuously search for best ways of achieving their customers' satisfaction. It begins already with purchase counselling, product delivery, preparation of the product for use etc. Because of strong competition the customer has begun to value a number of different factors apart from price and quality.

The above mentioned leads to the conclusion that it is of great importance for companies to conduct research on customer satisfaction. In this way they can identify customers' needs, wishes and expectations better. If the company knows this it can produce a product that will satisfy the customer and consequently the company's profit will increase.

Lyondell Chemical Company is one of the leading global chemical companies. In my thesis I wanted to above all determine the level of customer satisfaction with regards to several factors and their importance for the customer. We have established that the polled customers are generally satisfied with the mentioned factors, which for the company represents a further business success.

**Key words:** customer satisfaction, customer behaviour, expectations, measuring customer satisfaction, customer satisfaction survey, Lyondell Chemical Company.

**SEZNAM LITERATURE**

1. Barsky, Jonathan D. 1995. *World-class customer satisfaction*. Burr Ridge: Irwin.
2. Birn, Robin, Paul Hague in Phyllis Vangelder. 2000. *The handbook of international market research techniques*. London: Designs and Patents.
3. Block, Martin P. in Tamara S. Block. 1995. *Business-to-business market research (Identifying, qualifying and understanding your customers)*. Danvers: Probus Publishing.
4. Brookes, Richard. 1995. *Customer satisfaction research*. Amsterdam: Esomar.
5. Chisnall, Peter M. 1997. *Marketing research*. Berkshire: McGraw-Hill Publishing Company.
6. Churchill, Gilbert A., Jr. 2001. *Basic marketing research*. Mason: Thomas Learning.
7. Damjan, Janez in Stane Možina. 1999. *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Doole, Isabel, Peter Lancaster in Robin Lowe. 2005. *Understanding and managing customers*. Harlow: Prentice Hall.
9. Gabirjan, Vladimir in Boris Snoj. 1993. *Trženje: Splošno veljavne osnove*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
10. Hill, Nigel. 1998. *Handbook of customer satisfaction measurement*. Aldershot: Gower Publishing Limited.
11. Kerin, Roger A., Steven W. Hartley in William Rudelius. 2004. *Marketing - The Core*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
12. Kessler, Sheila. 1996. *Measuring and managing customer satisfaction*. Milwaukee, Wis: ASQC Quality Press.
13. Kolar, Anton, Boris Snoj in Tomaž Kolar. *Kako ugotavljati in izboljševati zadovoljstvo kupcev - Delovno gradivo za seminar, 1.6.2000*. Maribor: Društvo ekonomistov.
14. Kotler, Philip. 1987. *Marketing (An introduction)*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
15. Kolter, Philip. 2004. *Marketing trženja*. Ljubljana: GV Založba d.o.o.

16. Kotler, Philip. 1997. *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. New Jersey: Prentice Hall International.
17. Kotler, Philip in Gary Armstrong. 1999. *Principles of marketing*. New Jersey: Pearson Education International.
18. Lehmann, Donald R., Sunil Gupta in Joel H. Steckel. 1998. *Marketing research*. US: Addison-Wesley.
19. Lele, Milind M. in Jagdish N. Sheth. 1987. *The customer is key (Going an unbeatable advantage through customer satisfaction)*. Canada: John Wiley & Sons.
20. Mumel, Damijan. 2001. *Vedenje porabnikov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
21. Snoj, Boris in Vladimir Gabrijan. 2000. *Zbrano gradivo pri predmetu osnove marketinga*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
22. Snoj, Boris, Bruno Završnik in Vesna Male. 1999. *Management izdelkov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
23. Verk, Emil. 2000. *Proizvajalec pohištva in zadovoljen kupec*. Ljubljana: Lesarska založba.
24. Vranešić, Tihomir. 2000. *Upravljanje zadovoljstvom klijenta*. Zagreb: Golden marketing.
25. Woodruff, Robert B. in Sarah Fisher Gardial. 1996. *Know your customer (New approaches to understanding customer value and satisfaction)*. Cambridge: Blackwell Publishers.
26. Zeithaml, Valerie A. in Mary Jo Bitner. 2000. *Services marketing (Intergrating customer focus across the firm)*. US: Mc Graw-Hill.

**SEZNAM VIROV**

1. Gruban, Brane. 1999. Nova merila za novo tisočletje. *Finance* 44: 16.
2. Dubrovski, Drago. 1997. Model potrošnikovega zadovoljstva. *Slovenska ekonomska revija* (48) 5: 33.
3. Fečikova, Ingrid. 2004. An index method for measurement of customer satisfaction. *The TQM Magazine* vol.16, no.1: 58-59.
4. Interna gradiva podjetja Lyondell Chemical Company. 2006.
5. It's all good companies. 2006. *Database Marketing Defined*. [On-line]. Dostopno na: [http://www.itsallgoodwebdesign.com/html/database\\_marketing.html](http://www.itsallgoodwebdesign.com/html/database_marketing.html) [30.8.2006].
6. Lake, Neville in Kristin Hickey. 2002. *The service workbook*. [zgoščenka]. Australia: The Lake Group Pty Ltd.
7. Mirkovič, Peter. 1996. Zvesti kupci na prodajalčevi sedmini. *Manager* 1:52.
8. Manager. 2005. Koliko je vreden prodajalec?. *Manager* 3:50.

## PRILOGE

### PRILOGA 1: SEZNAM SLIK IN TABEL

#### SEZNAM SLIK

SLIKA 1: DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA NAKUPNE ODLOČITVE ORGANIZACIJSKIH ODJEMALCEV .....	13
SLIKA 2: PROCES IZVAJANJA RAZISKAVE ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV .....	28
SLIKA 3: SESTAVA VZORCA RAZISKAVE .....	40
SLIKA 4: POMEMBOST POSAMEZNIH DEJAVNIKOV ZA PO IN STYRENE ODJEMALCE .....	41
SLIKA 5: POMEMBOST PODDEJAVNIKOV ZA PO IN STYRENE .....	44
SLIKA 6: POVPREČNA OCENA ZADOVOLJSTVA Z DEJAVNIKI ZA PO IN STYRENE ODJEMALCE .....	47
SLIKA 7: ZADOVOLJSTVO S PODDEJAVNIKI ZA PO IN STYRENE .....	50

#### SEZNAM TABEL

TABELA 1: SESTAVA VZORCA RAZISKAVE .....	39
TABELA 2: POMEMBOST POSAMEZNIH DEJAVNIKOV ZA ODJEMALCE V % .....	40
TABELA 3: PET SKUPNIH NAJPOMEMBNEJŠIH PODDEJAVNIKOV ZA ODJEMALCE .....	42
TABELA 4: PET SKUPNIH NAJMANJ POMEMBNIH PODDEJAVNIKOV ZA ODJEMALCE .....	43
TABELA 5: ZADOVOLJSTVO ANKETIRANCEV S POSAMEZNIH DEJAVNIKI V % .....	46
TABELA 6: PET SKUPNIH PODDEJAVNIKOV S KATERIMI SO ANKETIRANCI NAJBOLJ ZADOVOLJNI .....	48
TABELA 7: PET SKUPNIH PODDEJAVNIKOV S KATERIMI SO ANKETIRANCI NAJMANJ ZADOVOLJNI .....	49
TABELA 8: PRIMERJAVA POSAMEZNIH DEJAVNIKOV S KONKURENCOV % .....	52
TABELA 9: PET NAJBOLJŠIH PODDEJAVNIKOV V PRIMERJAVI S KONKURENCO .....	53

## PRILOGA 2: ANKETNI VPRAŠALNIK O ZADOVOLJSTVU ODJEMALCEV V LYONDELLU

Pozdravljeni!

Najlepše se Vam zahvaljujemo za pripravljenost k sodelovanju pri anketi. Rezultati raziskave bodo pripomogli k boljšemu razumevanju Vaših zahtev podjetja Lyondell Chemical Company. S pomočjo pridobljenih informacij bomo tudi izvedeli, na katerih področjih lahko še bolj izboljšamo svoje delovanje.

Vprašalnik vsebuje 6 sklopov vprašanj/dejavnikov, pri katerih ocenjujete določene poddejavnike. V prvem stolpcu ocenite, kako pomembni so za Vas posamezni poddejavniki. Seveda so vsi pomembni, vendar želimo izvedeti, kateri so za Vas bolj in kateri manj pomembni. V drugem stolpcu ocenite zadovoljstvo s posameznimi poddejavniki, v tretjem pa kako ocenjujete le-te v primerjavi s primerljivo konkurenco.

<b>Stopnja zadovoljstva</b>	<b>Pomembnost</b>	<b>Primerjava s konkurenco</b>
1 - zelo zadovoljen	1 – zelo pomembno	1 – boljše
2 – zadovoljen	2 - pomembno	2 – enako
3 – delno zadovoljen	3 – manj pomembno	3 - slabše
4 – delno nezadovoljen		
5 – nezadovoljen		
6 – zelo nezadovoljen	4 - nepomembno	

<b>DEJAVNIKI IN PODDEJAVNIKI MERJENJA ZADOVOLJSTVA</b>			
<b>I. Fakturiranje</b>	Pomembnost 1 2 3 4	Zadovoljstvo 1 2 3 4 5 6	Primerjava 1 2 3
1. Pravilnost prejetega računa	0 0 0 0	0 0 0 0 0 0	0 0 0
2. Pravočasnost prejetega računa	0 0 0 0	0 0 0 0 0 0	0 0 0





<b>IV. Dostava pošiljk</b>	Pomembnost				Zadovoljstvo						Primerjava		
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	1	2	3
16. Pravilnost količine dostavljenih pošiljk	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17. Pravočasnost dostave pošiljk	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18. Stanje prevoznega sredstva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19. Prevozne sposobnosti voznika in njegovo zavedanje o varnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20. Ustreznost opreme za raztovor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21. Pravilnost prejete dokumentacije	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22. Pravočasnost prejetja dokumentacije	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>V. Kakovost</b>	Pomembnost				Zadovoljstvo						Primerjava		
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	1	2	3
23. Kakovost izdelkov					0	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>VI. Tehnična pomoč</b>	Pomembnost				Zadovoljstvo						Primerjava		
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	1	2	3
24. Odzivnost na tehnična vprašanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25. Zavedanje o varnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26. Odzivnost na transportne nesreče	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

27. Ali imate kakšne probleme ter predloge, ki bi lahko izboljšali poslovanje Lyondella z vašim podjetjem?

28. Katere so po vašem mnenju prednosti Lyondella?

29. Katere so po vašem mnenju slabosti Lyondella?

***Najlepša hvala za Vaše sodelovanje!***  
***Anketni vprašalnik lahko pošljete tudi preko telefaksa na št: +31(0)10-xxxxxxx.***