

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA

MARIBOR

**OCENA ZADOVOLJSTVA STRANK GLEDE NA
PRISTOPE V OSEBNI PRODAJI V PODJETJU X**

Kandidatka: Andreja Gajser

Vrsta študija: študentka izrednega študija

Študijski program: Ekonomist

Mentor predavatelj: Tanja Verhovnik, univ. dipl. ekon.

Mentor v podjetju: Metod Škerget, mag. ekonomskih in poslovnih ved

Lektor: Nataša Ropič, prof. slovenščine

Maribor, 2020

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani/a Andreja Gajser sem avtorica diplomskega dela z naslovom Ocena zadovoljstva kupcev glede na pristope v osebni prodaji v podjetju X, ki sem ga napisal/-a pod mentorstvom gospe Tanje Verhovnik.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia Maribor,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli kot moje lastne kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/13, 56/15 in 63/16 – ZKUASP); prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia Maribor skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32.a členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia Maribor objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Maribor, december 2020

Gajser Andreja

ZAHVALA

Najprej bi se želela zahvaliti svojim mentorjema. Mentorici gospe Tanji Verhovnik, univ. dipl. ekon., za pomoč pri izboru teme in nasvete pri nastajanju diplomskega dela, ter mentorju Metodu Škergetu, mag. ekon. in poslovnih ved, za njegov čas, odzivnost ter pomoč pri pridobivanju potrebnih podatkov in informacij.

Zahvaljujem se tudi lektorici gospe Nataši Ropič, prof. slovenščine za korektno lekturo diplomskega dela.

Hvaležna sem pa tudi vsem iz podjetja X, ki so kakor koli pripomogli k nastanku diplomske naloge, ter vsem najbližjim, ki so me podpirali in spodbujali med študijem ter pisanjem diplomskega dela.

POVZETEK

Osebna prodaja je že od nekdaj pomemben del vsakdanjika ljudi. Kupci cenijo osebni stik, mnogim posameznikom pa prodaja predstavlja vir zaslužka. Pomembna je tudi za maloprodajna podjetja, ki jim ne predstavlja zgolj orodja za prodajo izdelkov, temveč tudi dragocen vir informacij.

Vizija vsakega podjetja je uspešno poslovanje na tržišču, do česar ne vodi lahka pot. Na uspeh podjetja vpliva veliko dejavnikov. Ključen je seveda kakovosten izdelek ali storitev, če gre za maloprodajno podjetje, pa levji delež prispeva tudi osebna prodaja oziroma prodajni kader.

V diplomskem delu bomo tako v teoretičnem delu spoznali področje osebne prodaje in njeno spreminjanje čez čas. Spoznali bomo pomembnost osebne prodaje za dobro ime in poslovanje podjetja. Pogledali bomo, kaj je potrebno za dobro izvedbo prodajnega procesa, ter kako poskrbeti za usposobljenost prodajnega kadra. Poglobili se bomo v načine za ohranjanje motiviranosti prodajalcev ter ohranjanje njihovega zadovoljstva. Raziskali bomo kako je za to področje poskrbljeno v podjetju X ter kako obravnavano podjetje skrbi za usposobljenost svoje prodajne ekipe.

Ker pa prodajni proces, prodajalci in niti podjetje ne bi obstajalo brez odjemalcev naših izdelkov ali storitev, se bomo v nadaljevanju posvetili tudi njim. Kupci so namreč življenjska sila našega posla in ključni del obstoja vsakega podjetja. V teoretičnem delu bomo spoznali, kako sta povezana osebna prodaja in zadovoljstvo potrošnikov. Pogledali bomo, kaj je treba upoštevati pri delu s kupci ter kakšna so njihova pričakovanja in želje. Spoznali bomo načine in modele, kako lahko izmerimo zadovoljstvo kupcev, prav tako pa tudi strategije, ki so podjetjem v pomoč pri ustvarjanju kar najboljše uporabniške izkušnje.

V empiričnem delu bomo spoznali obravnavano podjetje X ter načine, ki jih uporabljajo za ugotavljanje zadovoljstva svojih strank. Naredili bomo analizo zadovoljstva strank, ki nakupujejo pri obravnavanem trgovcu. Opravili bomo analizo zadovoljstva strank omenjenega podjetja od leta 2018 do 2020, torej za 3-letno obdobje. Na podlagi dobljenih rezultatov bomo poskusili podati svoje zaključke in predloge za morebitno izboljšanje.

Ključne besede: osebna prodaja, prodajni proces v trgovini, zadovoljstvo potrošnikov, upravljanje z uporabniško izkušnjo, upravljanje z odnosi s kupci, zvestoba kupcev

ABSTRACT

CUSTOMER SATISFACTION ASSESMENT BASED ON PERSONAL SALES APPROACHES IN COMPANY X

Personal selling has always been an important part of people's daily lives. Customers value personal contact, and for many individuals sales are a source of income. Personal selling is also important for retail companies for whom it is not only a tool for selling products, but also a valuable source of information.

The vision of every company is to operate successfully in the market, which is not an easy goal. Many factors influence on success of a company. A quality product or service is crucial, but in the case of a retail company, the major share is also contributed by personal sales or sales staff.

In the assignment we will get to know the field of personal selling. We will learn the importance of personal selling for reputation and business of the company. We will take a look at what is needed for a good implementation of the sales process, and how to train our sales staff. We will delve into ways to keep sales people motivated and maintain their satisfaction. We will investigate how this area is taken care of in company X and how the company in question takes care of the qualifications of its sales team.

However, since the sales process, sellers and even the company would not exist without the customers of our products or services, we will focus on them also. Customers are the lifeblood of our business and a key part of every company's existence. In the theoretical part, we will learn how personal sales and costumer satisfaction are related. We will look what needs to be considered when working with customers and what their expectations and wishes are. We will learn about ways and models of how we can measure customer satisfaction, as well as strategies that help companies create the best possible user experience.

In the research part, we will get to know the company X more closely and overview what methods they use to determine the satisfaction of their customers. We will do an analysis of customer satisfaction who shop at the retailer in question. We will perform an analysis of customer satisfaction of the said company for the 3-year period 2018-2020. Based on the obtained results, we will try to give our conclusions and suggestions for any necessary improvement.

Keywords: personal sales, retailing process, costumer satisfaction, user experience managment, customer relationship management, costumer loyalty.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	9
1.1	OPIS IN OPREDELITEV PODROČJA	9
1.2	NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE	10
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	11
1.4	UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE	11
2	OSEBNA PRODAJA.....	12
2.1	PREDNOSTI OSEBNE PRODAJE	12
2.2	SLABOSTI OSEBNE PRODAJE.....	13
2.3	NALOGE OSEBNE PRODAJE OZ. PRODAJNEGA OSEBJA.....	13
2.4	TRENDI NA PODROČJU OSEBNE PRODAJE.....	14
2.4.1	<i>Prodajni modeli v osebni prodaji »nekoč«</i>	14
2.4.2	<i>Osebna prodaja danes</i>	14
3	PRODAJNI PROCES V TRGOVINI.....	16
3.1	NAKUPNA POT POTROŠNIKA	16
3.2	POTEK PRODAJNEGA PROCESA V TRGOVINI.....	18
3.3	VLOGA PRODAJALCEV V TRGOVINI.....	19
3.3.1	<i>Lastnosti dobrega prodajalca</i>	20
3.3.2	<i>Motivacija prodajalcev</i>	21
3.3.3	<i>Ocenjevanje prodajalcev</i>	23
3.3.4	<i>Nagrajevanje prodajalcev</i>	24
3.3.5	<i>Strokovno usposabljanje prodajnega kadra</i>	24
3.3.6	<i>Zadovoljstvo zaposlenih</i>	25
4	POTROŠNIKI.....	27
4.1	STRATEGIJA UPRAVLJANJA ODNOSOV S POTROŠNIKI.....	28
4.2	STRATEGIJA UPRAVLJANJA Z UPORABNIŠKO IZKUŠNJO	30
4.3	UČINKI VLAGANJA V STRATEGIJO ZA ZADOVOLJSTVO POTROŠNIKOV	32
5	Zadovoljstvo potrošnikov	34
5.1	MODELI ZADOVOLJSTVA POTROŠNIKOV	35
5.1.1	<i>Osnovni model zadovoljstva potrošnikov</i>	35

5.1.2	<i>Oliverjev model</i>	35
5.1.3	<i>Model ESOMAR</i>	36
5.1.4	<i>Evropski indeks zadovoljstva ECSI</i>	37
5.2	ELEMENTI USPEŠNEGA PROGRAMA ZADOVOLJSTVA KUPCEV	39
5.3	NAČINI MERJENJA ZADOVOLJSTVA KUPCEV	39
5.4	ZVESTOKA POTROŠNIKOV	41
6	O PODJETJU X	43
6.1	VREDNOTE PODJETJA X	43
6.2	VIZIJA PODJETJA X	44
6.3	CILJNE SKUPINE PODJETJA X	45
7	zadovoljstvo kupcev s podjetjem x	47
7.1	NAČINI MERJENJA ZADOVOLJSTVA KUPCEV V PODJETJU X	47
7.2	ŠTETJE STRANK V POSLOVALNICI X	48
7.2.1	<i>Število kupcev od januarja 2018 do oktobra 2020</i>	48
7.3	GOOGLE REVIEW	49
7.4	OCENE ZADOVOLJSTVA KUPCEV NA PORTALU GOOGLE REVIEW	50
7.4.1	<i>Struktura ocen za leto 2018</i>	50
7.4.2	<i>Struktura ocen za leto 2019</i>	50
7.4.3	<i>Struktura ocen za leto 2020</i>	51
7.4.4	<i>Primerjava ocen kupcev 2018–2020</i>	52
7.4.5	<i>Struktura ocen s komentarji in brez komentarjev za obdobje 2018–2020</i>	54
7.4.6	<i>Povzetek ugotovitev analize Google Review</i>	54
7.5	OCENA IZ APLIKACIJE V POSLOVALNICI PODJETJA X.....	55
7.5.1	<i>Ocena prijaznosti osebja in splošnega vtisa poslovalnice X</i>	55
8	SKLEP	57
9	VIRI, LITERATURA	60

KAZALO SLIK

Slika 1: Nakupna pot potrošnika.	16
Slika 2: Faze prodajnega procesa.	18
Slika 3: Osnovni model motivacije.	21
Slika 4: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.	22
Slika 5: Strategija upravljanja odnosov z uporabniki.	28
Slika 6: Model zadovoljstva potrošnikov.	35
Slika 7: Oliverjev model.	36
Slika 8: Model ESOMAR.	37
Slika 9: Evropski indeks zadovoljstva ECSI.	38
Slika 10: Ciljne skupine podjetja X.	45
Slika 11: Sloji v Sloveniji.	45

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Gibanje števila strank za obdobje 2018–2020.	48
Graf 2: Struktura ocen za leto 2018.	50
Graf 3: Struktura ocen za leto 2019.	51
Graf 4: Struktura ocen za leto 2020.	52
Graf 5: Struktura ocen v obdobju 2018–2020.	53
Graf 6: Razmerje med argumentiranimi in neargumentirani ocenami.	54
Graf 7: Prijaznost kadra in splošnega vtisa glede poslovalnice X.	55

1 UVOD

Obstoj osebne prodaje sega daleč v zgodovino in ne glede na vse večjo modernizacijo in digitalizacijo še vedno zaseda veliko vlogo v življenju posameznikov. Velik delež ljudi se vsakodnevno znajde v prodajnem procesu, bodisi v vlogi kupca bodisi v vlogi prodajalca. Osebna prodaja je pomembno komunikacijsko orodje, s katerim podjetje ne prodaja zgolj svojih izdelkov ali storitev, temveč spoznava potrebe in želje svojih porabnikov.

Osebni stik med prodajnim kadrom in porabniki omogoča podjetju, da ugotovi, kaj njihovi kupci želijo, s čim so zadovoljni, kateri izdelki ali deli prodajnega procesa so potrebni morebitnih izboljšav. Zahvaljujoč tehnološkemu razvoju je nastalo veliko strategij, ki pomagajo vse pridobljene informacije iz »prve bojne linije« strniti ter tako ustvariti kar najboljšo uporabniško izkušnjo, pisano na kožo posameznikom. To jim daje moč, da poskrbijo za kar najvišji nivo zadovoljstva svojih potrošnikov, to pa ima pomemben vpliv na uspešnost poslovanja podjetja.

1.1 Opis in opredelitev področja

Za osebno prodajo kot tematiko diplomskega dela sem se odločila zaradi povezanosti osebne prodaje s svojim poklicnim in vsakdanjim življenjem. Z njo se kot del prodajnega kadra v podjetju X srečujem na dnevni ravni, zato sem želela podrobneje spoznati celotno področje. Pridobljeno znanje bo mi koristilo pri ustvarjanju dobre uporabniške izkušnje, dobra uporabniška izkušnja pa je ključna, če stremimo k čim višjemu zadovoljstvu svojih kupcev.

Izvedeti sem želela, kateri dejavniki vplivajo na dobro delo prodajnega kadra ter kakšna je vloga delodajalca pri razvijanju veščin svoje prodajne ekipe.

Kot omenjeno, delo s kupci predstavlja dovršen del dnevnih zadolžitev prodajne ekipe, tako ugotavljanje in zadovoljevanje potreb kupcev kot svetovanje le-tem z namenom prodaje. Z namenom ugotoviti, kakšna je stopnja zadovoljstva kupcev s tem področjem in samo uporabniško izkušnjo v podjetju X, sem se odločila raziskati zadovoljstvo kupcev glede na pristope v osebni prodaji. To sem storila z analizo ocen zadovoljstva kupcev, ki so bile podane na portalu *Google Review*. Analizirala sem tudi ocene, ki so bile podane v sami poslovalnici, s pomočjo aplikacije, namenjene temu. Po primerjavi obiska strank v poslovalnici X in podanih ocenah sem poskusila priti do dognanj, ali je zadovoljstvo strank povezano z njihovim obiskom v preučevani poslovalnici in na kakšen način.

Čeprav je to zgolj delček mozaika, ki tvori celotno sliko zadovoljstva potrošnikov s poslovalnico podjetja X, menim, da je tudi tega treba upoštevati pri ustvarjanju dobre uporabniške izkušnje.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

V diplomskem delu bo predstavljeno področje osebne prodaje in njegova vloga v maloprodaji.

Spoznali bomo, kakšna je vloga prodajalcev ter potrošnikov v nakupnem procesu. Ugotoviti želimo, kakšna je vloga prodajalcev pri osebni prodaji. Preučili bomo, kako v preučevanem podjetju X skrbijo za zadovoljstvo svojega prodajnega kadra.

Spoznati želimo s strategije, ki jih podjetja uporabljajo za ugotavljanje potreb potrošnikov ter kako te strategije uporabimo na področju osebne prodaje. Skušali bomo ugotoviti, ali podjetje X uporablja katere izmed navedenih strategij ter na kakšne načine.

Poglobili se bomo v področje zadovoljstva potrošnikov ter poskusili ugotoviti, kako prodajalci vplivajo na zadovoljstvo kupcev skozi nakupni proces. Predstavili bomo teoretične modele in metode, ki jih podjetja uporabljajo za merjenje zadovoljstva potrošnikov.

V empiričnem delu diplomske naloge bomo ugotavljali, ali se tudi podjetje X posveča zadovoljstvu kupcev ali uporablja kakšne načine za merjenje zadovoljstva strank ter kakšni so ti načini. Raziskali bomo, kakšen je bil pretok strank v poslovalnici v letih 2018, 2019 ter 2020. Na podlagi pridobljenih podatkov bomo nato poskusili ugotoviti morebitno povezavo med zadovoljstvom strank in povišanjem/upadom obiska v poslovalnici podjetja X.

Pred pisanjem diplomskega dela smo postavili štiri hipoteze, ki jih bomo preučili v empiričnem delu naloge. Te so naslednje:

Hipoteza številka 1:

Kupec poda oceno na portalu *Google Review*, ko je izrazito zadovoljen ali nezadovoljen (5 zvezdic ali 1 zvezdica).

Hipoteza številka 2:

Več kot 80 % strank, ki so podale mnenje, je zadovoljnih z uporabniško izkušnjo, ki jo dobijo v poslovalnici podjetja X.

Hipoteza številka 3:

Več kot 80 % strank, ki so podale mnenje, je zadovoljnih s prijaznostjo uslužbencev v poslovalnici podjetja X.

Hipoteza številka 4:

10 % ali manj kupcev ob oceni na portalu *Google Review* poda tudi komentar z utemeljitvijo podane ocene (pohvala/kritika).

1.3 Predpostavke in omejitve

Predpostavljam, da se v podjetju X posvečajo področju zadovoljstva strank, kar tudi ustrezno merijo.

Predpostavljam, da osebna prodaja predstavlja pomemben dejavnik pri ustvarjanju dobre kupčeve izkušnje.

Ker sem v pisanju diplomske naloge omejena na področje osebne prodaje, bodo moji izsledki raziskave samo delni in omejeni na to področje.

1.4 Uporabljene raziskovalne metode

Za teoretični del diplomskega dela smo uporabili deskriptiven pristop. Za iskanje literature smo uporabili sistem *Cobiss*, splet ter pregledovanje domače in tuje literature.

Pri empiričnem delu svoje naloge smo preko spleta analizirali javno dostopne podatke na portalu *Google Review* ter interno pridobljene podatke. Naša analiza podatkov je potekala ročno, in sicer s štetjem oddanih ocen. Rezultate smo strnili s pomočjo programa Microsoft Excel ter naredili grafični prikaz rezultatov.

2 OSEBNA PRODAJA

V zadnjih letih je osebna prodaja vse pomembnejša, saj postajajo prodajni trgi podjetij vse bolj zasičeni s podobnimi izdelki ter primerljivi cenami. Novi izdelki zahtevajo dodatna pojasnila, podjetja pa morajo zmeraj znova iskati nove morebitne trge. To so razlogi, zaradi katerih je pomembnost osebne prodaje vse bolj poudarjena, saj so prodajni referenti v stalnem stiku s kupci, njihova naloga pa, da jih kupci sprejmejo kot svetovalce pri reševanju poslovnih težav. S tem vzpostavijo odnos z njimi, prav ta odnos pa je kasnejša podlaga za ustvarjanje zvestobe kupcev ter uspešnost podjetja.

Osebna prodaja je pomembna in enakovredna sestavina trženjskega spleta, ki po mojem mnenju zmeraj bolj pridobiva veljavo.

Potočnik opisuje osebno prodajo kot osebni stik vsaj najmanj dveh oseb, in sicer prodajalca in kupca ter njuno soglasno izraženo voljo. Osebna prodaja je tako medčloveški odnos, kjer se morebitnega kupca obvesti o ponudbi in prepriča, da bo ponujeni izdelek lahko zadovoljil njegove potrebe (Potočnik, Temelji trženja, 2002).

Po Možini, Tavčarju in Zupančiču (2012) je osebna prodaja dvosmerna komunikacija, s katero želimo doseči prodajne cilje, ki smo si jih zastavili. Opredeljujemo jo tudi kot dinamičen, energičen in vitalen proces. Osebna prodaja postaja zmeraj bolj profesionalna in prefinjena dejavnost, ki nam omogoča, da se usmerimo na najbolj obetavne priložnosti.

Mumel (1999) v svojem delu pravi, da je pglavitna značilnost osebne prodaje neposredna komunikacija med prodajalcem in kupcem, s pomočjo katere si pridobimo takojšnje povratne informacije. Gre za ustno predstavitev izdelkov ali storitev skozi pogovor enemu ali več kupcem z namenom prodaje.

2.1 *Prednosti osebne prodaje*

Glavna prednost osebne prodaje je njena osebna narava in osebna komunikacija med udeleženiimi. Pri osebni komunikaciji lahko opazujemo govorico telesa, beremo med vrsticami, postavljamo vprašanja in se soočamo z morebitnimi ugovori. Predstavitev se lahko sprti prilagaja, prav tako pa imamo možnost prikaza delovanja izdelka, pogajanj ter sprotnega prilagajanja pogojev, ki ustrezajo kupcu (Možina, Tavčar, & Zupančič, 2012).

2.2 Slabosti osebne prodaje

Osebna prodaja ima tudi nekaj pomanjkljivosti, ki pa se ob številnih prednostih kar nekako vzamejo v zakup. Med te spada velika poraba časa, saj običajno prodajalec porabi veliko časa, da poskusi pridobiti naročilo oziroma da kupca prepriča v nakup izdelka.

Zaposlovanje in izobraževanje prodajnega kadra pomeni za podjetje veliko naložbo časa in denarja, zato je osebna prodaja povezana tudi z visokimi stroški. Že izbira primerne kadra je časovno zamudna, le-tega je treba primerno usposobiti za uspešno integracijo v podjetje ter nadaljnje delo v podjetju. Dodaten strošek predstavlja tudi oprema prodajnega kadra, kot so delovna oblačila, tehnologija, ki jo uporabljajo pri svojem delu, kot so tablični računalniki, službeni telefoni, velik strošek predstavljajo morebitna službena potovanja. V primerjavi z oglaševanjem ima osebna prodaja zelo majhen dolet. Prodajalci praviloma pristopajo k vsakemu kupcu ali skupini kupcev posebej, zato se tudi to opredeljuje kot ena izmed slabosti osebne prodaje.

2.3 Naloge osebne prodaje oz. prodajnega osebja

Osebna prodaja opravlja štiri temeljne komunikacijske naloge. Med temi je **zbiranje informacij**, saj so prodajni predstavniki v neposrednem stiku z obstoječimi in potencialnimi strankami, od katerih lahko pridobijo za podjetje dragocene informacije. Zbiranje informacij prek prodajnega osebja se nanaša na tri področja: iskanje novih kupcev, ugotavljanje in razumevanje kupčevih želja in potreb ter spremljanje konkurenčnih podjetij (Možina, Tavčar, & Zupančič, 2012)

Prodajno osebje **sporoča** zbrane informacije v dve smeri. Kupcem predstavlja podjetje in njegove izdelke, išče rešitve za njihove težave ter uporablja informacije, da pridobi zaupanje kupcev ter z njimi posledično izgradi dolgoročen odnos. Tako je delovanje prodajnega osebja bistvena sestavina, ki je zadolžena za okrepitev drugih tržnih komunikacij podjetja. Pomembna naloga osebne prodaje je tudi **motiviranje kupcev** za odločitev za nakup ter spremljanje, ali so izdelki in storitve ustrezno dobavljeni (Možina, Tavčar in Zupančič, 2012).

Prodajno osebje je ključna vez med podjetjem in potrošniki ter odločilni dejavnik pri vzpostavljanju odnosov med njimi. Če so vsi drugi dejavniki enaki, lahko prav prodajno osebje pretehta pri odločitvi posameznikov, pri katerem podjetju kupiti izdelek. Zato je zelo pomembno, da prodajno osebje s svojimi strankami **zgradi** zaupanja vreden **odnos**. Držati se

je treba danih obljub, negovati poslovno razmerje ter reševati probleme (Možina, Tavčar, & Zupančič, 2012)

2.4 Trendi na področju osebne prodaje

Do danes smo komunikacijo, marketing in posledično tudi prodajo delili na dve kategoriji:

Prodajo podjetij podjetjem (B2B – *Bussines to Bussines*) in prodajo podjetij končnim potrošnikom (B2C – *Bussines to Consumers*). Ker je prodaja »živa« stvar, se pristopi in strategije nenehno spreminjajo (Žagar, B.d.).

2.4.1 Prodajni modeli v osebni prodaji »nekoč«

Tako kot so nekoč, tudi danes podjetja prodajajo z dvema različnima pristopoma. Pristopa se ločita glede na to, komu se prodaja vrši. Če podjetje prodaja končnemu uporabniku, govorimo o prodaji B2C – *Bussines to Consumer* (podjetje potrošniku), če pa podjetje prodaja drugemu podjetju, ta pristop imenujemo B2B – *Bussines to Bussines* (podjetje podjetju). Pristopa sta različna, a ker se v diplomskem delu osredinjam na kupce, bom širše opisala le pristop B2C – prodajo podjetij končnim uporabnikom.

Pristop prodaja podjetij potrošnikom

Izraz prodaja podjetij potrošnikom ali *Bussines to Consumer* (B2C) je prodajni model, ki se nanaša na neposredno prodajo izdelkov ali storitev potrošnikom, ki so tudi končni porabniki kupljenih dobrin ali storitev (Kenton, 2020).

B2C je med najpopularnejšimi in široko razširjenimi prodajnimi modeli. Vsako podjetje, katerega prodaja sloni na prodajnem modelu B2C, se mora osredinjati na dobre odnose s svojimi kupci, da si na tak način zagotavlja njihove ponovne nakupe. Takšna podjetja morajo vzpostaviti čustveno vez s svojimi kupci (Kenton, 2020).

2.4.2 Osebna prodaja danes

Pristop »človek človeku« – H2H

Danes se namesto omenjenih pristopov zmeraj bolj uveljavlja pristop človek človeku (H2H – *human to human*), saj so vezi, ki jih podjetje stke s kupcem, pomembnejše kot zgolj izdelek ali storitev, ki mu jo lahko ponudi (Žagar, B.d.)

H2H se ne osredinja na prodajno sporočilo, temveč na kupca. Prizadevanje usmerja na razumevanje kupca, želi mu ponuditi čim več pozitivnih občutkov, ga vključiti in narediti

pripadnega družbi, znamki. S to strategijo postane podjetje del kupčevega življenja in kaže plat človeškosti, prežeto z empatijo in razumevanjem. Strategija H2H kot eno izmed ključnih vrlin prodajalcev poudarja zmožnost prepoznavanja različnih osebnostnih tipov kupcev in prilagajanje prodajnega razgovora na osnovi prepoznanih karakteristik. Prodajna komunikacija mora biti preprosta in polna razumevanja. Zato si podjetja zmeraj bolj prizadevajo usposabljanja svoje prodajne ekipe v smeri poznavanja orodij in gradnje poosebljenega prodajnega pristopa (Žagar, B.d.)

Kljub temu da smo v zadnjih letih oziroma desetletjih priča porasti spletne prodaje, obstaja dejavnik, ki nam ga splet ne more ponuditi. To je osebni stik, vez, ki se stke med prodajalcem (podjetjem) in kupcem. Ne glede na vse, smo ljudje čustvena bitja – topel pozdrav, nasmešek na obrazu ter prijeten pozdrav ob slovesu v kupcu pustijo večji pečat kot zgolj nizka cena ali udobje naročila iz naslanjača.

Pomena osebnega pristopa se zavedajo tudi v podjetju X, saj kljub vse večji priljubljenosti spletne prodaje še vedno ohranjajo fizične poslovalnice. Podjetje X se usmerja na zaposlovanje športnih zanesenjakov, ki razumejo potrebe in želje svojih uporabnikov in jim znajo svetovati iz prve roke in lastnih izkušenj. Prav ta osebni pristop velikokrat naredi veliko razliko pri obsegu same prodaje, saj je v novodobnih časih pri prodaji vse bolj pomembna osebna izkušnja samega uporabnika s prodajnim osebjem in učinkovitostjo uporabnega postopka.

3 PRODAJNI PROCES V TRGOVINI

Prodajni proces po tradicionalni opredelitvi določa korake, po katerih pridemo do prodaje. V tradicionalni prodaji se ti koraki začnejo z iskanjem prodajnih sledi in končajo s prodajo. V sodobni prodajni literaturi pa je prodajni proces opredeljen mnogo širše.

Danes govorimo o pridobivanju kupca, podpori kupcu, obdržanju kupca, penetraciji kupca in pridobivanju priporočil. Tak pristop k prodajnemu procesu zagotavlja dolgoročno stabilno rast prodaje. Zato mora vsako podjetje analizirati prodajne procese, ki pripeljejo do dolgoročnih odnosov s kupci.

Prodajni procesi so pogosto prikazani s t. i. prodajnim lijakom. Lijak je dobil ime zato, ker naj bi bilo število kupcev v vsakem naslednjem obdobju prodaje manjše. Tako se število morebitnih kupcev s pomikanjem proti koncu lijaka manjša, a se hkrati večja možnost, da se s posameznim kupcem sklene prodaja.

3.1 Nakupna pot potrošnika

Nakupna pot potrošnika nam pojasni dogodke pred, med in po nakupu in uporabi izdelka. Razkrije dinamiko procesa potrošnika in njegov odnos do posamezne nakupne faze. Razumevanje nakupne poti omogoča usmerjeno in natančnejše oblikovanje marketinških programov in strategij, ki omogočajo optimalne poslovne rezultate in zadovoljstvo potrošnikov (Mohorč Kejžar, b. d.).



Slika 1: Nakupna pot potrošnika.

Vir: (Mohorč Kejžar, b. d.)

Vsak nakup ima svojo pot, obstaja pa nekaj temeljnih vidikov, ki so splošno veljavni. Potrošniki sprejmejo nakupno pot, ki običajno vključuje nekaj faz samodejnega informiranja ali načrtovanja, od predhodno zasnovane zamisli o prodajalcu ali komunikacijskem kanalu, dogodku (sprožilcu), ki sproži potrebo po nakupu za posamezno kategorijo, procesu potovanja in odločanja skozi nakupno okolje, do razlogov za izbiro prodajalca in komunikacijskega kanala, stopnje načrtovanja/ne načrtovanja nakupa v posamezni kategoriji in zadovoljstva po nakupu (Mohorč Kejžar, B.d.)

Vsaka posamezna faza je ključnega pomena za razvoj strategije potrošnikov na posameznih točkah dotika in vplivih na prodajnih mestih.

Večina nakupov je sestavljena iz treh glavnih faz, in sicer priprave na nakup, nakupne faze ter faze po nakupu.

Če gre za vsakdanji nakup, je priprava na nakup zelo kratka, saj ti nakupi potekajo rutinsko. Drugače je pri nakupih dražjih izdelkov, ki jih kupci redkeje kupujejo. Tu je vsaka faza izjemno pomembna, prva in tretja lahko celo bolj kot nakup sam.

V fazi priprave na nakup kupci skozi različne kanale zbirajo informacije o blagu. Ko imajo jasno predstavo o tem, kar želijo, in tem, kar tržišče ponuja, se odločijo za nakup. Z nakupovanjem si priskrbimo izdelke in storitve, ki jih potrebujemo ali pa nakupujemo iz socialnih motivov. Na odločitev kupca, kje bo kupil izdelek, vplivajo cena, plačilni pogoji, ustrežljivost in prijaznost prodajalca in nakupne usluge, ki jih nudi trgovina. Nakup poteka pod vplivom mnogih osebnih dejavnikov, kot so razpoloženje kupca, časovni pritisk in posamične razmere ter kontekst, za katerega potrebujemo izdelek. Pomembno je tudi vzdušje v trgovini, zaposleno osebje, videz trgovine, propagandni materiali ter rekviziti.

V fazi po nakupu sledi kupčevo preizkušanje in ocenjevanje izdelka v domačem okolju. Na tej stopnji lahko odkrije napake ali pomanjkljivosti, ki jih v trgovini ni mogel videti. Možna je kupčeva vrnitev v trgovino z željo po zamenjavi ali uveljavljanju garancije.

Vpliv na odločitve potrošnikov ima tudi nakupno okolje. Na izbor določene prodajalne lahko pri kupcu vplivajo funkcionalne značilnosti prodajalne, kot so položaj prodajalne, višina prodajnih cen, prodajni asortiment.

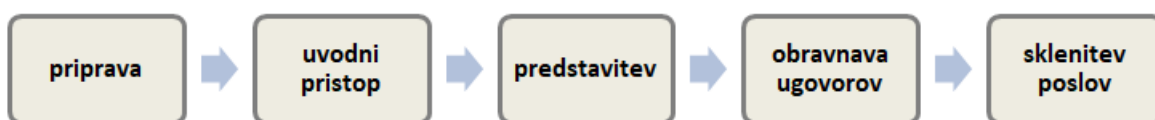
Nakupnemu okolju namenja pozornost tudi podjetje X. Njihove poslovalnice imajo veliko površino, saj lahko kupci kar tam preizkusijo vse izdelke, od žog do koles. Prodajalne so pregledne, svetle in prostorne, zato kupcem omogočajo veliko svobode gibanja.

Vpliv na izbiro prodajalne ima tudi občutek toplote, prijaznosti, domačnosti. Dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje predstave o prodajalni, bi lahko razvrstili takole: prodajne cene izdelkov, kakovost izdelkov, prodajni asortiment, modnost izdelkov, prodajalci, položaj prodajalne, parkirni prostor, prodajne storitve, ekonomska propaganda, vzdušje v prodajalni in zadovoljstvo po nakupu.

Podjetje X tudi pri teh dejavnikih stremi k čim boljši izkušnji svojih strank. Cene njihovih izdelkov so praviloma nižje od konkurence. Večinoma prodajajo lastno blagovno znamko, s čimer se izognejo visokim maržam. Na vse izdelke nudijo dve leti garancije, kar priča o kakovosti samih izdelkov. Asortiment se redno posodablja, kolekcije se pogosto menjajo. Poslovalnice podjetja X so lahko dostopne in z velikim parkirnim prostorom, kar kupcem bistveno olajša njihovo nakupno izkušnjo. Prav tako nudijo poprodajne storitve, kot so servisi koles, tekalnih stez, popravila drugih izdelkov v njihovi ponudbi. V določenih poslovalnicah v tujini nudijo tudi zavarovanja za artikle v njihovi ponudbi.

3.2 *Potek prodajnega procesa v trgovini*

Mihaljčič (2006) deli prodajni proces na več različnih stopenj, in sicer **pripravo** prodajnega procesa, **uvodni pristop**, **predstavitev**, **obravnavo ugovorov**, **sklenitev poslov**, v današnjih časih pa je zelo pomembno tudi **vzdrževanje stikov podjetja s kupcem** ter **ponakupna usluga**, ki jo podjetje nudi svojim strankam.



Slika 2: Faze prodajnega procesa.

Vir: (Kotler, 1996)

Za prodajni proces se mora prodajalec ustrezno pripraviti. O sebi mora imeti oblikovano pozitivno samopodobo, saj to je ključ do uspeha. Izjemno pomemben je prvi stik med prodajalcem in kupcem, saj je od njega odvisen potek nadaljnjega prodajnega pogovora in njegov zaključek. Sledi predstavitev blaga, ki je ključni del prodajnega postopka, saj želi kupec blago, ki ga namerava kupiti, najprej spoznati. Pri tem je kupca treba pritegniti k sodelovanju (kupec si naj izdelek ogleda, potipa, preizkusi ...). Pomembno je, da med prodajnim postopkom odkrijemo potrebe, ki jih kupec želi zadovoljiti, kar je najlažje doseči s postavljanjem smiselnih

vprašanj in aktivnim poslušanjem kupca. Med pogovorom se je treba osrediniti na predstavitev koristi, ki jih bo potencialni kupec pridobil z nakupom izdelka in ne pretirano poudarjati samih karakteristik izdelka. Da lahko prodajalec ustrezno odgovori na kupčeve ugovore, je za prodajalca nujno dobro poznavanje izdelka, kupca in konkurence. Skozi ugovore mora kupca prepričati, kakšne koristi mu lahko nudi izdelek ali storitev. Če je prodajni postopek uspešen, sledi sklenitev posla. To je bila včasih zaključna faza, danes pa več ni, saj v veliki večini primerov sledi še ena stopnja, in sicer ponakupna storitev in vzdrževanje stikov s potrošnikom (Kotler, 1996).

3.3 Vloga prodajalcev v trgovini

Prodajalci so naša konkurenčna prednost. V zadnjih letih se njihova vloga zelo spreminja. Prodajalci postajajo vrhunski strokovnjaki, ki poznajo problematiko, ki se navezuje na prodajani izdelek. Za svojo uspešnost morajo poznati področje, v katerem delujejo, ter stalno preučevati ponudbo konkurence in potrebe svojih kupcev. Njihova vloga je predvsem ta, da svojim kupcem služijo kot dragoceni svetovalci (Djukič, 2006).

Prihodnost osebne prodaje tiči v ustvarjalni prodaji. Kupci poznajo že veliko značilnosti izdelkov, vloga prodajalcev je, da kupca prepričajo o koristih izdelka, ki lahko pomagajo rešiti njegovo »bolečino«. S svojimi nasveti pomagajo kupcu pri nakupni odločitvi ter mu dajejo garancijo, da bo funkcionalnost izdelka takšna, kot mu je bila obljubljena. Na ta način ustvarjajo kupčevo dobro izkušnjo, vzpostavijo zaupanje ter gradijo nadaljnji odnos s kupcem. Prav na tem je treba delati tudi v prihodnosti. Kupci se ne bodo vračali le zaradi strokovnega znanja, ampak predvsem zaradi prijetnega občutka, ki ga dobijo ob prodajalcu (Skok, 2012).

V različnih obdobjih življenjskega cikla podjetja potrebujemo različne vrste prodajalcev. Te delimo na štiri tipe:

- **misijonar** – prodajalec, ki ga potrebujemo v začetnem obdobju. Kupec še ne zaupa podjetju, zato potrebujemo karizmatičnega prodajalca, da vzpostavi stik. Imeti mora odlične predstavitvene sposobnosti, saj je njihov cilj vplivati na kupca, da sprejme nakupno odločitev. Biti mora navdušen nad rešitvijo ali izdelkom, ki ga ponuja, ter biti odličen zaključevalec posla (Djukič, 2006).
- **svetovalec** – v obdobju rasti podjetja potrebujemo prodajalca svetovalca. Povečuje se kompleksnost nakupnih odločitev, potreba po tehnični podpori in dodatnih storitvah.

Svetovalci so potrpežljivi, dobro organizirani prodajalci z odličnimi tehničnimi in profesionalnimi znanji. Njihova najpomembnejša veščina je poznavanje problematike in strokovno znanje (Djukič, 2006).

- **prijatelj** – prodajalec, ki ga podjetje potrebuje v fazi zrelosti. Imeti mora tesen stik s kupcem ter držati svoje obljube, da se kupec lahko zanesa nanj. Biti mora discipliniran, družaben in lojalen. Prijatelj neguje odnose s kupci, saj je na tak način manj verjetnosti, da bodo ti prešli h konkurenci (Djukič, 2006).
- **pospeševalec prodaje** – v zadnjem obdobju, obdobju zasičenosti, kupci ne potrebujejo več nobene podpore, zato podjetje potrebuje zmeraj manj prodajalcev. Tisti, ki pa jih potrebuje, morajo biti učinkoviti in v čim krajšem času oskrbeti čim več kupcev. Biti morajo dobro organizirani ter imeti veščine pogajanj in zaključevanj prodaje (Djukič, 2006).

3.3.1 Lastnosti dobrega prodajalca

Uspešen prodajalec mora posedovati nekaj ključnih karakteristik ter obvladovati pravila komuniciranja pri prodaji. Splošno pravilo, ki opredeljuje dobrega prodajalca, je **samozavesten in suveren nastop**. Na prodajo mora biti dobro pripravljen, predvideti mora možna kupčeva vprašanja, ugovore ter ustrezno reagirati s primernimi argumenti. Pomembna je tudi **simpatičnost** prodajalca. Sem štejemo zunanjo urejenost, nasmejanost, prijazen ton govora in izžarevanje navdušenja ob delu. Prodajalec mora biti strokoven in dobro poznati tako blago kot sam proces dela v trgovini (Skok, 2012).

Dobre prodajalce od slabih ločujejo **sposobnosti**, kot so **inteligentnost**, ki omogoča razumevanje prodajnega procesa, uporabo najboljše rešitve, prilagajanje spremembam, **sposobnost** jasnega **sporazumevanja** in **gladko izražanje**, hitro in točno operiranje s številkami. Sem spadajo tudi **dober spomin**, **čutne sposobnosti** (dober vid, sluh, vonj, okus in otip), **mehanske sposobnosti**. Še posebej pomembna sposobnost pa je sposobnost empatije, ki pomaga prodajalcu razumeti kupčeve želje, potrebe in interese (Skok, 2012).

Dober prodajalec je odkrit in pozoren ter kupca sprejme pristrčno in pozorno. Kupca pozdravi z nasmehom in mu pokaže, da je dobrodošel. O kakovosti izdelkov ali storitev govori **odkrit** in **pošteno svetuje**. Svetuje z uporabo argumentov, ki odpravijo dvome in pomisleke (Skok, 2012).

Dober prodajalec primerno ravna s prodajnim blagom, svoje delo mora jemati resno in odgovorno. Pri delu s kupci mora biti **potrpežljiv, odkrit, pošten**, predvsem pa **strokoven** (Skok, 2012).

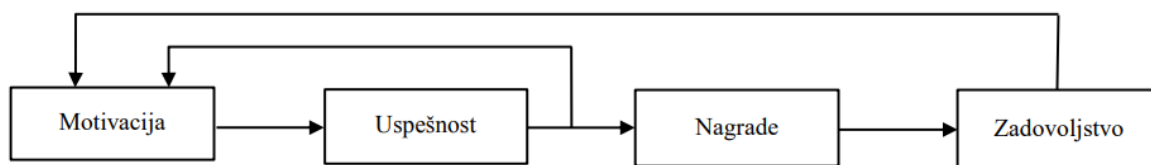
Za poslovanje podjetij, ki se ukvarjajo s prodajo, v tem primeru tudi podjetje X, je zelo pomembno, da ima usposobljen prodajni kader, saj le tak lahko nudi kakovostno nakupovalno izkušnjo svojim strankam.

3.3.2 Motivacija prodajalcev

Če želi podjetje uspešen prodajni kader, mora ustrezno pozornost nameniti motivaciji prodajnega kadra. Le ustrezno motiviran prodajni kader je ustvarjalen, inovativen in stremi k uspehom na delovnem mestu, novim znanjem, osebni in poklicni rasti.

Določenim prodajnim predstavnikom je prodaja najprivlačnejša služba na svetu. Takšni posamezniki so ambiciozni in se sami spodbujajo. Prodajalci, ki so bolj notranje motivirani, so običajno tudi uspešnejši kot zunanje motivirani prodajalci (Kraljevič, 2016).

Osnovni model motivacije pravi, da bolj, kot je prodajalec motiviran, bolj se potrudi. Večji napor bo omogočal večjo uspešnost in ta bo posledično prinesla večjo nagrado in večje zadovoljstvo, ki bo še okrepilo motivacijo (Kotler, 1996).



Slika 3: Osnovni model motivacije.

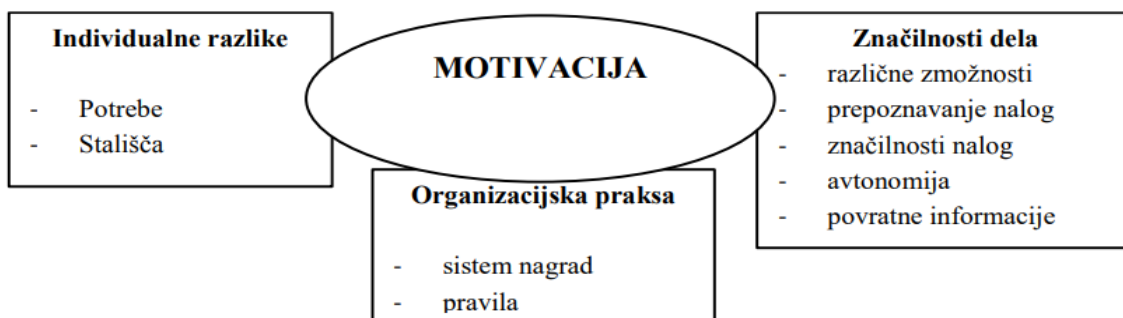
Vir: (Kraljevič, 2016)

Prav v tem modelu je dobro razvidno, kako pomembno za visoko uspešnost in zadovoljstvo je upoštevati vse dejavnike.

Motivacijskih dejavnikov je veliko in naloga podjetja je, da izve, kateri so tisti dejavniki, ki zaiskrijo in vzdržujejo željo zaposlenih po delu. Dejavniki so različni za različne zaposlene v različnih obdobjih in okoljih (Kraljevič, 2016).

Tri glavne skupine teh dejavnikov so

- **razlike med posamezniki** – zaradi edinstvenosti človeka se razlikujejo tudi naše osebne potrebe (nekateri motivira denar, druge varnost, tretje zmeraj novi izzivi);
- **lastnosti dela** – dimenzije dela, ki ga določajo, izzivajo in omejujejo;
- **organizacijska praksa** – sestavljajo jo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji (Kraljevič, 2016).



Slika 4: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.

Vir: (Kraljevič, 2016)

Med pomembnejše motivacijske dejavnike, ki so povezani z delom, spadajo zanimivo delo, delovno okolje, razporeditev delovnega časa, možnost strokovnega usposabljanja, možnost napredovanja, medsebojni odnosi med sodelavci, soodločanje, plača, priznanje za uspešnost in stalnost zaposlitve (Kraljevič, 2016).

Pomena motiviranega prodajnega kadra se zavedajo tudi v podjetju X. Ker smo posamezniki različni, vsak s svojimi motivi, vzgoni in cilji, je najprej treba izvesti želje in vizijo vsakega posameznika. To podjetje X počne na različne načine, eden izmed osnovnih je »*Individual Decision Meeting*« – IDM, ki ga bom podrobneje opisala.

Vsak zaposleni ima letno najmanj deset sestankov s svojim vodjo. Sestanek se običajno izvede enkrat mesečno in traja do ene ure. Udeležena se pogovorita o morebitnih težavah, (ne)zadovoljstvu zaposlenega, delu v minulem obdobju ter načrtih za prihajajoče obdobje. Poleg mesečnih sestankov ima vsak zaposleni tudi polletni in letni IDM, ki trajata dlje časa kakor mesečni. Služita obširnejši analizi zaposlenega, pogovoru o njegovi viziji za prihodnost, ciljih, ki si jih zada. Podrobneje se vpogleda v pretekle dosežke in naredi načrt za prihodnost. Kot zanimivost naj dodam, da imata prisotna na sestanku na voljo tudi poseben proračun, ki ga lahko porabita za prehrano, rekreacijo, športno dejavnost. Poleg že naštetih IDM, ima vsak zaposleni še en podoben sestanek letno tudi z vodjo poslovalnice. Tam se pogovorita o virih (ne)zadovoljstva zaposlenega, predlogih za morebitno izboljšanje zadovoljstva zaposlenih ter viziji za nadaljnje delo.

Ko podjetje spozna želje vsakega posameznika in celotnega prodajnega kadra, dobi med drugim tudi natančnejšo sliko, kako jih motivirati. Obstajata dve vrsti motivacije, ki sta hkrati lahko nagradi za uspešno opravljeno delo, in sicer:

- **notranja motivacija** – sem spada uživanje v službi, doseganje zastavljenih ciljev (ambicioznost);
- **zunanja motivacija** – zvišanje plače, napredovanje, sprememba delovnega mesta ali nalog, načina dela, podeljevanje več zaslug za opravljeno delo, priznanje, redna izobraževanja, treningi.

Da organizaciji X veliko pomeni dobro motiviran kader, pove že dejstvo, da vse navedene načine motiviranja uporabljajo tudi sami. Znotraj organizacije se nenehno odvijajo spremembe, zato se zmeraj znova odpirajo možnosti napredovanja. Zaposleni tako lahko napredujejo po lestvici navzgor, menjajo delovno mesto, po dogovoru spremenijo obseg delovnih nalog. Ena izmed zanimivih možnosti je izbor »misije« po željah zaposlenega. Zaposleni dobi možnost, da določen delež ur v mesecu dela na svoji »misiji«, ki je v skladu z določenimi delovnimi nalogami in cilji podjetja. Tako ne opravlja zgolj rutinskih del, ampak si po pogovoru s svojim vodjo zada določen projekt, za katerega je odgovoren sam oz. s člani izbrane ekipe. Zaposleni so deležni rednih usposabljanj in izobraževanj, ki pomembno doprinesejo njihovem osebnemu in strokovnemu razvoju. Ob uspešnem delu so posamezniki oz. ekipa deležni pohval, kar v zaposlenemu vzbudi občutek dosežka. Ta ima močan motivacijski vpliv, saj drži, kot je nekoč zapisala Mary Kay Ash: »Obstaja stvar, ki si jo ljudje želijo bolj kot seks in denar – priznanje in pohvala.« Prav tako se uspešnost posameznika odraža tudi pri višini osebnega dohodka, saj je del plačila vezan na prodajno uspešnost poslovalnice. Kot vidimo, se motivacijske tehnike tesno prepletajo z nagradami, ki kasneje vodijo k večjemu zadovoljstvu prodajnega kadra.

Pomemben vpliv na motivacijo zaposlenih ima tudi občutek varnosti v podjetju, saj imajo z izjemo študentov vsi zaposleni pogodbe za nedoločen čas.

3.3.3 Ocenjevanje prodajalcev

Da lahko ocenimo prodajalca kot uspešnega in ga opredelimo kot pomemben člen pri uspehu organizacije, moramo vzpostaviti določena merila, po katerih ovrednotimo njegovo delo. V podjetju X je ocenjevanje zaposlenega odvisno od njegovega delovnega mesta, misij ter morebitnih dodatnih zadolžitev izven svojega rednega delovnega obsega. Če prodajalec tovrstnih zadolžitev nima, se ocenjujejo ustreznost opravljenega dela v skladu z opredeljenimi delovnimi zadolžitvami. To so primerno svetovanje v prodajnem procesu, skrb za točnost zaloge, poročanje vodstvu o pomembnih tekočih zadevah, skrb za dobro uporabniško izkušnjo itd. Če ima prodajalec dodatne zadolžitve na področju omenjenih misij, se ocenjuje tudi to. Vsak zaposleni mora ustrezno opredeliti svoje kazalnike uspešnosti ter si zadati določen cilj.

Kazalniki uspešnosti se ocenijo v sklopu prej opisanih IDM. Tam vodja poda svoje mnenje, kje je zaposleni dosegel dana merila, kje so potrebne izboljšave, čemu bi se bilo smiselno posvetiti v prihodnosti. Je pa včasih vprašljiva verodostojnost podane ocene. Velikokrat vodje niso prisotne pri vsakdanjem delu zaposlenega v delovni skupini, timu. Niso priča njegovi interakciji s kupci, izvajanju prodajnega procesa ipd. Tudi osebne preference lahko velikokrat vplivajo na objektivnost podane ocene. Morebitno rešitev vidim v tem, da bi se zaposlenega ocenilo tako s strani vodij kot s strani sodelavcev. Za večjo objektivnost bi bile ocene s strani sodelavcev anonimne, na vpogled pa zgolj zaposlenemu in njegovemu vodji. Mislim, da bi bila na takšen način ocenjena uspešnost zaposlenega bolj verodostojna.

3.3.4 Nagrajevanje prodajalcev

Kot je opisano že v sklopu motivacije, se nagrajevanje tesno povezuje z načini motivacije zaposlenih, saj so nagrade običajno razlog za večji zanos prodajalca. Vrednotenje teh se razlikuje med posamezniki, saj jih vsak posameznik drugače hierarhično ceni. Nekomu pomeni pohvala več kot kakršna koli finančna nagrada, drugemu šteje le finančna spodbuda. V organizaciji X poznajo ene in druge vrste spodbud. V primeru uspešnega poslovanja dobi celotna prodajna ekipa dodatek pri osebnem dohodku (bonus). Ena izmed nagrad je tudi individualnost plač za posameznike, ki pokažejo »nekaj več« in ustvarijo določeno dodatno vrednost za podjetje. Podjetje uporablja tudi sistem mladega vodje izmene, tako imenovani »duty«. Vsak zaposleni s pogodbo za polni delovni čas dobi nekajkrat na mesec možnost vodenja izmene. Uspešnejši kot je, več takih izmen bo dobil na razpolago. Pri tem dobi tudi denarni dodatek. To lahko posameznik razume kot dvakratno nagrado; občutek dosežka ter finančno spodbudo. Tovrsten način se zelo obnese pri razvijanju odgovornosti posameznika ter organiziranju delovnega dneva. Hkrati pa izredno spodbuja motivacijo, saj želi vsak pokazati čim boljše rezultate. Na tovrsten način lahko podjetje spodbudi tudi tekmovalnost med zaposlenimi.

3.3.5 Strokovno usposabljanje prodajnega kadra

Ker se izdelki, trg, konkurenca in tehnologija, ki jo prodajalci dnevno uporabljajo pri svojem delu, razvijajo in spreminjajo, je treba za nemoteno in uspešno delo organizirati tudi redna izobraževanja pri že zaposlenih kot novih prodajalcih. Poleg znanja je dodatna ugodnost pri tovrstnih izobraževanjih tudi motiviranost prodajne ekipe. Pridobljeno znanje lahko uporabijo za ustvarjanje zadovoljstva kupcev, ki je eden izmed pomembnejših ciljev v delovanju podjetja (Potočnik, Trženje v trgovini, 2001).

Cilji strokovnih usposabljanj se delijo na tri skupine, in sicer na

- **kognitivne** cilje, kjer se prodajalci seznani in poučijo predvsem o značilnostih izdelkov, ki jih bodo prodajali. Taka usposabljanja se morejo izvajati redno, v skladu s spremembami ponudbe izdelkov in tržnih sprememb;
- **afektivne** ali **čustvene** cilje, s katerimi se ustvarjajo pozitivne vrednote in vedenje do morebitnih kupcev ter
- **psihomotorične** cilje, s katerimi se prodajna ekipa nauči predvsem pravilnih postopkov in prodajnega bontona, ustreznega prikazovanja izdelkov ter pravilnega pojasnjevanja strankam (Potočnik, Trženje v trgovini, 2001).

V usposobljenost in strokovnost kadra veliko vlagajo tudi v podjetju X. Rednih izobraževanj so deležni tako novo zaposleni delavci kot »star« kader. Organizirana so razna teoretična izobraževanja, namenjena predstavitvi prodajnih artiklov, lastnostim in koristim določenih izdelkov, novostim v ponudbi. Prav tako se opravljajo praktični treningi, kjer imajo prodajalci možnost prodajne artikla preizkusiti v praksi. Tako so zaposleni bolj suvereni pri samem prodajnem procesu s strankami.

Zaposlenim so na voljo različne interne spletne strani, ki jim nudijo obširna znanja z vseh področij. Poleg vsega naštetega podjetje redno izobražuje svoj kader glede novosti v tehnologiji, vizualne podobe prodajnega prostora, upravljanja z zalogo itd. Imajo tudi interno izobraževalno akademijo, ki služi predaji znanj iz prodajnega in menedžerskega področja ter pomoči in podpori pri osebnem razvoju posameznikov.

3.3.6 Zadovoljstvo zaposlenih

Spoznali smo, da načini motivacije in nagrajevanja bistveno vplivajo na samozadovoljstvo zaposlenih. Tako IDM, kjer lahko posameznik izrazi svoje (ne)zadovoljstvo, kot različne nagrade za uspešnost pri delu. A se načini za spodbujanje zadovoljstva zaposlenih tukaj še ne končajo. V organizaciji X kot metodo za doseganje zadovoljstva uporabljajo tudi organiziranje timbuildingov z namenom sproščenega druženja in povezovanja ekipe. Ena izmed lepih gest, ki je naletela na odobravanje s strani zaposlenih, je sadni petek. To je dan, ko podjetje kolektivu prisrbi zdravo sadno malico. Čez leto je kolektiv tudi sicer večkrat deležen drobnih pozornosti. Na zadovoljstvo pomembno vplivajo tudi misije, izobraževanja, možnosti napredovanja, različne animacije, sponzoriranje prijav posameznikov na določene športne dogodke.

Zadovoljstvo zaposlenih se uradno ocenjuje. V podjetju X se na letni ravni izvede posebna anonimna anketa, imenovana »*Barometric*«, ki poteka na globalni ravni. Vsebuje več prednastavljenih vprašanj, skozi katera lahko zaposleni izrazi svoje počutje in zadovoljstvo z različnimi področji znotraj organizacije. O rezultatih »*Barometrica*« se ves kolektiv pogovori na letnem sestanku. Takrat se vodstvo in prodajni kader pogovorita tudi o virih (ne)zadovoljstva, morebitnih predlogih in izboljšavah, ki bi se jih dalo uvesti.

4 POTROŠNIKI

Sam Walton, ustanovitelj trgovske verige Wal-Mart, naj bi o potrošniku nekoč zapisal naslednje besede:

1. Potrošnik je najpomembnejša oseba za katero koli podjetje.
2. Potrošnik ni odvisen od nas, mi smo odvisni od njega.
3. Potrošnik ni motnja v našem delu, pač pa izključni smisel našega dela.
4. Ko potrošnik vstopi k nam, nam naredi uslugo.
5. Potrošnik je središče našega dela, ne pa nekaj oddaljenega.
6. Potrošnik ni samo denar v blagajni. Je človeško bitje s čustvi in si zasluži, da z njim ravnamo spoštljivo.
7. Potrošnik je oseba, ki pride k nam s svojimi željami in potrebami. Naša naloga je, da jih uresničimo.
8. Potrošnik si zasluži vljudno pozornost. Je življenjska sila našega posla. Skrbi za naše plače. Brez njega bi morali zapreti naša vrata (Možina, Tavčar in Zupančič, 2012).

Kot za druge pojme obstaja tudi za potrošnike več različnih opredelitev.

Možina in drugi (2012) opredeljujejo potrošnika »kot osebo, ki ima možnosti (vire in sposobnosti) za nakup dobrin, ki jih ponuja trg, z namenom zadovoljiti osebne ali skupne (npr. družinske) potrebe. (Možina, Tavčar, & Zupančič, 2012)«

Pod izrazom potrošnik pojmujeemo tudi »osebo, ki z nakupom in kasneje želi zadovoljiti svojo potrebo ali željo, kasneje pa odstrani izdelek preko treh faz procesa potrošnje« (Možina, Možina, Tavčar, & Zupančič, 2010).

»Potrošniki so lahko tudi organizacije ali skupine, v katerih določena oseba sprejema odločitve v postopku nakupa izdelka, ki ga bodo uporabljali drugi« (Možina, Tavčar in Zupančič, 2012).

Zakon o varstvu potrošnikov opredeljuje potrošnika kot »fizično osebo, ki pridobiva ali uporablja blago in storitve za namene izven njegove poklicne ali pridobitne dejavnosti« (PISRS, B.d.)

Po besedah Vukasovićeve je potrošnik oziroma porabnik element menjalnega procesa, v katerem se viri prenašajo med dvema stranema. Med udeleženci v menjavi se menjavajo tudi

drugi viri, kot so občutki, informacije in status. Kot osnovni element vedenja potrošnikov se obravnava menjalni proces (Vukasović, 2013).

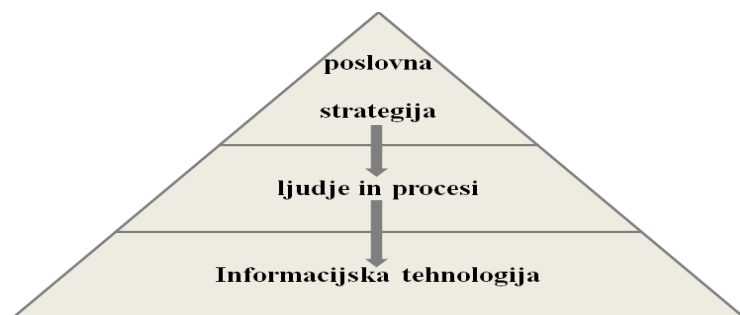
Če potegnemo vzporednico med vsemi navedenimi opredelitvami, je torej potrošnik oseba, ki kupi določeno dobrino (izdelek ali storitev) (Možina, Tavčar, & Zupančič, 2012).

4.1 Strategija upravljanja odnosov s potrošniki

Upravljanje odnosov s porabniki (poznamo ga tudi pod izrazom CRM – *Customer Relationship Management*) je poslovna strategija, ki je usmerjena k tvorbi dolgoročnega kakovostnega odnosa podjetja s porabniki. Njeni začetki segajo v devetdeseta leta prejšnjega stoletja, razvijati pa se je začel istočasno z razvojem informacijsko-komunikacijskih tehnologij (Konečnik Ruzzier, 2018).

S CRM želi podjetje vzpostaviti dvosmerni dialog s posameznim porabnikom, skozi katerega poskuša ugotoviti njegove potrebe in želje. Pridobljene informacije nato uporabi za to, da uporabniku ponudi izdelke, ki jih porabnik razume kot dodano vrednost in mu prinašajo večjo korist. Tako podjetje vpliva na pripravljenost porabnika plačati postavljeno ceno/povečevati nakupe, prav tako pa zniža svoje stroške, saj se ne usmerja v nepotrebne dejavnosti. Skozi to strategijo se ustvarja kakovosten odnos podjetja s porabniki, kar je osnovna podlaga za zvestobo porabnikov.

V bazi CRM so shranjene vse pomembne informacije o strankah podjetja (demografski, psihografski podatki, nakupne navade). Na ta način lahko podjetje pristopa k strankam posamično, saj pridobljeni podatki podjetju omogočajo boljše razumevanje svojih strank. To za podjetje pomeni povečanje premoženja v strankah, kar posledično pomeni tudi večjo dobičkonosnost za podjetje (Možina, Tavčar, & Zupančič, 2012)



Slika 5: Strategija upravljanja odnosov z uporabniki.

Vir: (Možina S. I., 2010)

CRM mora temeljiti na zaupanju. Kupcem je treba zagotoviti, da bodo podjetja s pridobljenimi podatki, ki jim jih dajejo preko različnih oblik (splet, e-pošta ...), skrbno ravnala (Možina, Možina, Tavčar in Zupančič, 2010).

Podjetja se vse bolj usmerjajo k uporabi CRM, saj v korist takemu ravnanju govori kar nekaj razlogov. En izmed razlogov je ta, da je pridobivanje novega kupca za podjetje kar do osemkrat dražje kot ohranjanje in vlaganje v stalne potrošniške profile. Prav tako naj bi po Paretovem načelu 20 odstotkov kupcev podjetju zagotavljalo kar 80 odstotkov prometa (Možina, Možina, Tavčar in Zupančič, 2010).

Po Možini, Zupančiču in Postružnikovi (2010) se CRM tehnologija in strategija usmerjata k ciljem, kot so vzpostavitev in upravljanje dobičkonosnega portfelja strank, prepoznavanje strank, ki prinašajo največ dobička, ter povečevanje napora, da bi ohranili oziroma pridobili prav te stranke in zadovoljili njihove potrebe. Med cilji je tudi osredinjanje virov na dobičkonosne poslovne odnose ter uporaba različnih prodajnih poti, da bi zadovoljili različne potrebe in preference strank. Naslednji izmed ciljev je prepoznavanje novih možnosti za ustvarjanje nove vrednosti za vsako stranko posebej in nenehno zbiranje podatkov o stranki z namenom lažjega predvidevanja njenega obnašanja. Na ta način se skozi primerne dejavnosti vzpostavi s stranko bolj osebni odnos.

CRM strategija pa ni koristna le za podjetja, ampak tudi za kupce. Z vidika kupcev je osnovno pravilo CRM zmanjšanje izbora izdelkov. Kupci stremijo k učinkovitosti in ne želijo porabiti preveč časa za razmislek o tem, za kateri izdelek iz širne ponudbe se odločiti. Tako jim zvestoba do določene znamke, podjetja dejansko olajša in skrajša postopek odločanja in nakupovanja. (Možina, Možina, Tavčar, & Zupančič, 2010)

CRM vključuje razumevanje življenjskega cikla kupcev. Kupci napredujejo skozi faze izbora, pridobitev, transakcij, storitev, zadržanja in rasti. Podjetja spremljajo njihove aktivnosti na različne načine, tako preko spleta kot zunaj tega. To počnejo preko osebnega razkrivanja, s pomočjo prodajnega osebja, stikov osebja za podporo kupcem, čitalnikov kod, aktivnosti na spletnih straneh. Vse informacije se na koncu združijo v mozaik, ki podjetju pomaga identificirati najboljše kupce (Možina, Možina, Tavčar, & Zupančič, 2010)

Po tej fazi sledi diferenciacija kupcev, saj vsi kupci podjetju ne predstavljajo enake vrednosti. Upošteva Paretovo načelo, se je treba fokusirati na 20 odstotkov najpomembnejših kupcev, ki prinesejo podjetju 80 odstotkov prometa. Tako CRM omogoča tržnikom, da optimizirajo

svoje vire z večjim vlaganjem v bolj zanimive kupce (Možina, Možina , Tavčar , & Zupančič , 2010)).

Za uspešnost CRM strategije je zelo pomembna primerna interakcija s kupci. Med kupcem in podjetjem se vzpostavi odnos, ki postaja z vsako interakcijo bolj bister, saj se tako podjetje kot kupec uči iz vsake izkušnje. V primeru uspešne izkušnje se to kaže s povečano zvestobo, zaupanjem in rastočim deležem posla za podjetje ob duševnem miru za kupca (Možina, Možina , Tavčar , & Zupančič , 2010)

4.2 Strategija upravljanja z uporabniško izkušnjo

Dandanes se vse pogosteje srečujemo z besednima zvezama uporabniška izkušnja in upravljanje z uporabniško izkušnjo, ki sta zaradi vse bolj potrošniško usmerjenega poslovanja poskočili na sam vrh vsakega poslovnega slovarja (Ratcliff, 2015).

Menedžment upravljanja z uporabniško izkušnjo označujemo tudi kot CEM ali CXM (*Customer Experience Management*) in ga definiramo kot strategijo, ki se uporablja za sledenje in organiziranje vseh interakcij podjetja s kupci z namenom, da se podjetje lažje osredini na zadovoljevanje potreb kupcev.

Uporabniška izkušnja se lahko nanaša na individualno kupčevo izkušnjo s podjetjem ali seštevek vseh kupčevih izkušenj z določenim podjetjem v celotnem času sodelovanja. Izkušnja se ne meri zgolj z zadovoljstvom s produktom, socialnim stikom, transakcijo, ponakupnih storitvah, temveč tudi, kako zapomnljiva in osebna je bila sama izkušnja (Ratcliff, 2015).

Uporabniško izkušnjo lahko definiramo kot način ustvarjanja in reagiranja na interakcije s kupci z namenom izpolniti ali preseči njihova pričakovanja. Le tak način kasneje privede do povišanega zadovoljstva kupcev in zvestobe (Gartner Glossary , B.d.).

CEM se skozi celoten proces nakupa povezuje s kupcem in vključuje na vseh točkah dotika; pri prodaji, gradnji znamke, prav tako pa nudi dodatno vrednost kupcem z oskrbovanjem z informacijami, storitvami in interakcijami, ki izhajajo iz ustvarjanja pristne izkušnje.

Razlogi, ki pripeljejo podjetje do odločitve za vpeljavo CEM strategije, so različni. Eden izmed teh je **nižanje stroškov** (podjetje ima nižje stroške, če investira v program zadrževanja kupca kot pridobivanje novega). Študije kažejo tudi, da 5-odstotno povečanje naložbe v program zadrževanja kupca kaže v 25-odstotnem povišanju dobička. Do tega pride predvsem zaradi tega,

ker se na tak način izognemo stroškom, ki so povezani s pridobivanjem novih kupcev, prav tako obstoječi kupci običajno kupujejo več kot novi.

Podjetje lahko zaradi mnenj, komentarjev in ocen uporabnikov odpravi pomanjkljivosti in ponuja zmeraj boljše izdelke, storitve in uporabniško izkušnjo. Še eden izmed zelo tehtnih razlogov, ki govori v korist strategiji CEM, je tako imenovana kampanja »od ust do ust«. To pomeni, da zadovoljni uporabniki širijo svojo izkušnjo svojemu socialnemu krogu, prav tako ima njihovo mnenje običajno večjo težo pri nakupnih odločitvah posameznikov kot kakršen koli marketing ali oglaševanje.

Naslednji razlog je, da merjenje zadovoljstva razkriva informacije glede konkurence. To poteka na način, da kupci primerjajo znamke, kadar se odločajo za nakup. Njihovo povratno informacijo lahko podjetje izkoristi za izboljšanje samega sebe v primerjavi s konkurenco.

Pri ustvarjanju CEM so ključni predvsem 4 koraki. Najprej se moramo osrediniti na razumevanje kupčevih potreb, želja in vedenja. Tukaj nam lahko pomaga strategija CRM, ki preučuje navedene lastnosti. Ekipe za upravljanje z uporabniško izkušnjo lahko ustvarijo profile kupcev in s pomočjo teh ugotovijo, kako tržiti ciljnim kupcem. Sledi razdelitev kupcev po različnih skupinah, od starosti, interesov, do nakupnih navad. Nato je treba ustvariti vizijo kupcev. Ta pomaga identificirati točke stika potrošnika s podjetjem in predvideti interakcijo kupca z izdelkom ali storitvijo. Sledi osredinjanje na ustvarjanje čustvene povezave, kar vključuje ustvarjanje znamke, ki vzbudi čustva in povezave za kupca in pomaga vzpostaviti razmerje med kupcem in podjetjem. V zadnjem koraku je treba pridobiti kupčevo povratno informacijo. V primernem času je treba izmeriti kupčevo zadovoljstvo, saj ta informacija pomaga podjetju, da ugotovi kupčeve zaznave, omogoči spremljanje kakovosti in izmeri uspešnost same uporabniške izkušnje.

Pomemben korak pri ustvarjanju dobre uporabniške izkušnje je tudi skrb za zaposlene, saj prav zaposleni ključno vplivajo na kupčevo dožemanje podjetja. Zato moramo poskrbeti, da so naši zaposleni motivirani, usposobljeni za izvedbo svojih nalog in inovativni pri svojem razmišljanju, saj bodo le takšni lahko ustvarili dobro uporabniško izkušnjo (Gartner Glossary , B.d.).

Strategija upravljanja z uporabniško izkušnjo je izredno zahtevna, zato se podjetje pri vpeljavi srečuje z mnogimi izzivi. Nekaj največjih so pomanjkanje informacij s strani kupcev, pomanjkanje kanalov za izražanje zadovoljstva, želja in potreb kupcev, neupoštevanje opisnih mnenj (posameznikom damo na voljo samo številčno ocenjevanje, čeprav bi pridobili več

kakovostnih informacij skozi opisne ocene), slaba komunikacija v podjetju (ustrezni podatki ne pridejo do pravih oddelkov).

V zgodbi podjetja X je močno zastopana strategija upravljanja z uporabniško izkušnjo. Vsi zaposleni stremijo k zadovoljstvu strank in jim s praktičnimi nasveti lajšajo spoznavanje s športnimi panogami ter krepijo zaupanje v samo blagovno znamko. V poslovalnicah je mogoče preizkusiti vse izdelke in jih praktično spoznati. Podjetje X si prizadeva za čim krajše čakalne vrste pri blagajnah, prav tako so pri blagajnah na voljo brezplačni žetoni za nakupovalne vozičke. Politika podjetja je, da je v tridesetih dneh možno zamenjati oz. vrniti vse neuporabljene artikole in prejeti gotovino, kar pri drugih trgovcih ni pogosta praksa. Poslovalnice imajo na voljo servis koles in smuči, tiskanje na majice, brisače in veliko drugih uslug. Tako kupcem olajšajo skrbi za vzdrževanje kupljenih izdelkov.

4.3 Učinki vlaganja v strategijo za zadovoljstvo potrošnikov

Strategija vlaganja v zadovoljstvo potrošnikov je običajno dolgoročen proces, saj se učinki vlaganja običajno pokažejo šele čez čas, a so potem dokaj trajni. Skrb za potrošnike in njihovo zadovoljstvo je večinoma bolj zanesljiva napoved za uspešnost podjetja v prihodnosti, kot če to sklepamo po trenutnih finančnih kazalnikih (Musek Lešnik, 2008).

Nekaj glavnih razlogov za vlaganje v zadovoljstvo potrošnikov je:

Če je kupec zadovoljen z našim izdelkom, bo manj dovzeten za konkurenčne ponudbe oziroma se bomo teh »napadov« ubranili, v kolikor bomo postavili primerljivo ceno kot konkurenca (Pompe, 2008).

Vzdrževanje zadovoljnega kupca je veliko bolj ekonomično kot preštevilni poskusi pridobivanja novih. Če obdržimo zvestega kupca, to za podjetje pomeni zagotovljen prihodek za daljše časovno obdobje (Pompe, 2008).

Zadovoljen kupec pomeni za podjetje »zastonj« najboljšo reklamo. Svojo nakupovalno izkušnjo omeni tudi prijateljem in znancem, ki kasneje prav zaradi tega obiščejo določeno podjetje. Tako se začne širiti dober glas od ust do ust (Pompe, 2008).

Pozitivne lastnosti zadovoljstva potrošnikov za podjetje so še povečevanje ugleda in pridobivanje javne podobe podjetja, pripravljenost kupiti in plačati več, kar vodi v povišanje dobička, skrajšanje prodajnega procesa in zmanjšanje prodajnih stroškov. Prav tako se stroški zmanjšajo zaradi izgubljenih kupcev, ki za podjetje pomenijo izgubo. Zavedati se moramo, da

lahko vsak izgubljeni kupec širi negativno reklamo od ust do ust, s čimer se izguba najmanj podvoji. Pozitivna lastnost je tudi zmanjšanje števila pritožb in reklamacij ter povečanje denarnih tokov. Cilj je, da iz zadovoljnih uporabnikov ustvarimo zveste uporabnike (Musek Lešnik, 2008).

5 ZADOVOLJSTVO POTROŠNIKOV

Zadovoljstvo je čustveni odgovor na doživeto izkušnjo, opravljeni nakup, prejeto storitev. Čeprav je občutek zadovoljstva čustveni odziv, ima tako čustvene kot tudi kognitivne vzroke (Musek Lešnik, 2008).

Zadovoljstvo je čustvo, ki ga posameznik doživlja, ko ocenjuje, da je zadovoljil neko svojo pomembno željo. Zadovoljstvo tako predstavlja nagrado ob uspešnem izpolnjevanju želje. Zadovoljen posameznik je uspešen posameznik, saj uresničuje svoje cilje in si v uspehu dovoli tudi uživati (Bogastvo čustev: Zadovoljstvo in sreča, 2016).

Zadovoljstvo potrošnika je posledica ponakupnega vrednotenja, ko ta zavestno ali podzavestno primerja zaznano kakovost izdelka ali storitve in pričakovano kakovost izdelka ali storitve. Nezadovoljstvo izhaja iz tega, da pričakovanja niso izpolnjena, zadovoljstvo pa iz tega, da so pričakovanja izpolnjena (Možina, Tavčar, & Zupančič, 2012).

Na zadovoljstvo potrošnikov se je pomembno usmerjati tako v pridobitno kot nepridobitno usmerjenih organizacijah, saj je pojem zadovoljstva neločljivo povezan z vnovičnimi nakupi in zvestobo potrošnikov podjetju.

Skrb za zadovoljstvo porabnikov bi morala predstavljati pomemben del programa vsakega podjetja, saj so ti življenjska tekočina posla. Pričakovati je, da se bo zadovoljen kupec odločil za ponovni nakup, kar bo sčasoma pripeljalo do kupčeve zvestobe podjetju. Izdelek bo priporočal svojemu krogu znancev in prenašal pozitivna priporočila od ust do ust, s čimer bo vplival na nenadzorovana pričakovanja drugih potrošnikov. Skrb za zadovoljstvo porabnikov je pomembna tudi z vidika stroškov podjetja; pridobiti novega kupca, je kar nekajkrat dražje kot obdržati že obstoječega.

Podjetja lahko vplivajo na zadovoljstvo kupcev na več načinov: z raziskavo tržišča, primerjavo s konkurenco, ugotavljanjem potreb in želja kupcev, izdajanjem propagandnih materialov, nagradnimi igrami, karticami zvestobe, dobrimi servisnimi uslugami po nakupu itd.

Čeprav so vsi zbrani podatki dragoceni, gre pri naštetih primerih bolj ali manj za posamične ugotovitve v določenem trenutku, na podlagi katerih težko sklepamo o celotnem zadovoljstvu kupcev skozi določeno časovno obdobje. Če želimo natančnejše podatke o zadovoljstvu kupcev, moramo k temu pristopiti načrtno in uporabiti ustrezne metode za merjenje zadovoljstva.

5.1 Modeli zadovoljstva potrošnikov

Začetek ugotavljanja zadovoljstva kupcev sega v devetdeseta leta prejšnjega stoletja. Takrat so se osredinili na kupčevo oceno kakovosti in vrednosti kupljenega izdelka ali storitve ter stopnjo izpolnitve kupčevih pričakovanj (Mihaljčič, 2006).

Izkazalo se je, da je stopnja zadovoljstva kupcev dober kazalnik prihodnje uspešnosti podjetja na tržišču – glede dobička, kakor tudi lojalnosti. Od takrat redno merijo zadovoljstvo kupcev, rezultate pa uporabijo za izboljšanje svojih storitev in povečanje lojalnosti strank (Mihaljčič, 2006).

5.1.1 Osnovni model zadovoljstva potrošnikov

Model predpostavlja, da je zadovoljstvo rezultat preteklih in sedanjih izkušenj kupcev.



Slika 6: Model zadovoljstva potrošnikov.

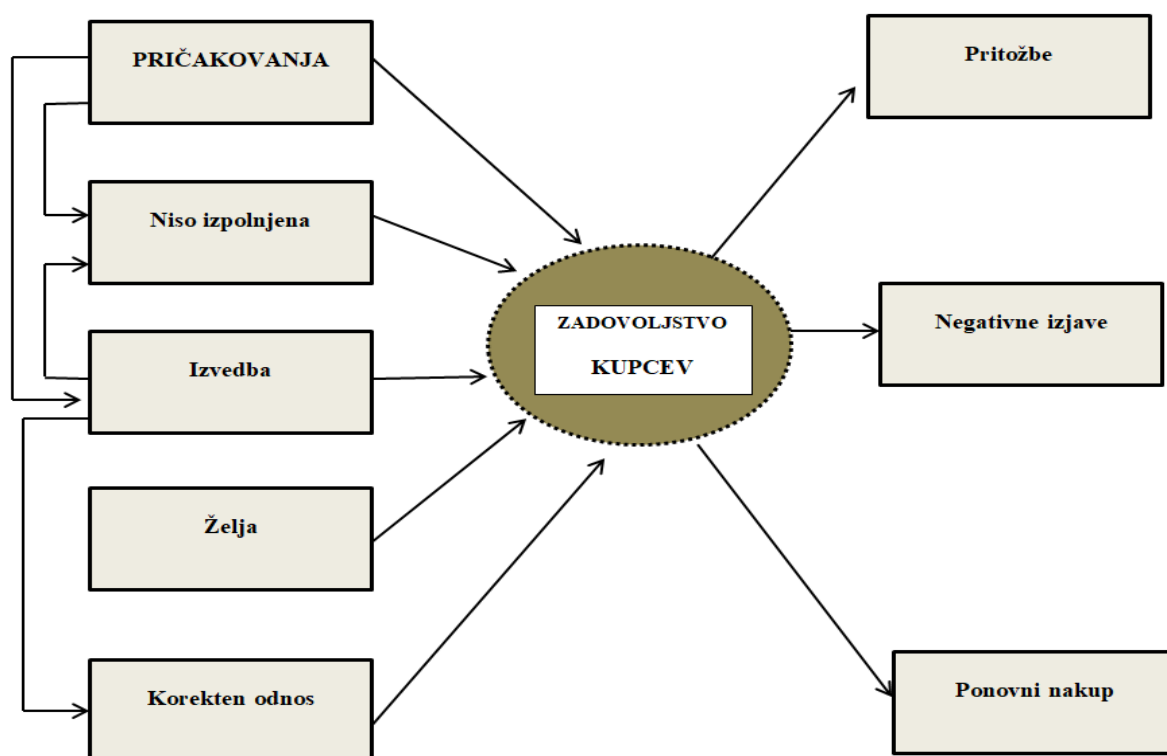
Vir: (Možina S. I., 2010)

Potrošnik izoblikuje svoja pričakovanja (standarde) na podlagi prejšnjih izkušenj. Nato s temi standardi primerja svoje sedanje izkušnje, ki jih ima v zvezi s kakovostjo oziroma delovanjem določenega izdelka ali storitve. Če je prejeta storitev ali izdelek slabše kakovosti od pričakovanj, je potrošnik nezadovoljen, če je kakovost višja od pričakovane, pa zadovoljen (Možina, Možina, Tavčar, & Zupančič, 2010)

Pri raziskovanju kupčevega zadovoljstva je nastalo več modelov, trije najpogostejše uporabljeni so predstavljeni v nadaljevanju.

5.1.2 Oliverjev model

Richard Oliver izhaja iz predpostavke, da ni dovolj, da zgolj izpolnjujemo kupčeva pričakovanja, temveč je treba ta preseči in doseči povečano zadovoljstvo kupcev (Mihaljčič, 2006).



Slika 7: Oliverjev model.

Vir: (Mihaljčič, 2006)

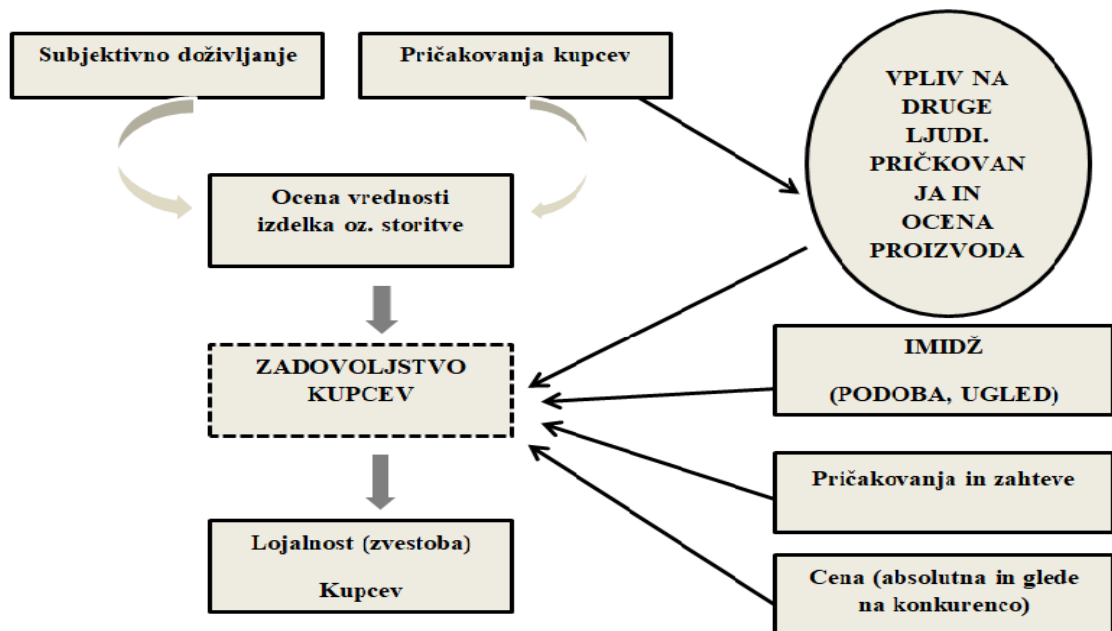
Tukaj stopi v ospredje osebna prodaja, saj na dobro kupčevo izkušnjo vplivajo predvsem zaposleni, ki so v neposrednem stiku s končnim kupcem. Podjetje mora poskrbeti za zadovoljno in dobro usposobljeno osebje, saj lahko le takšno osebje poskrbi za dobro kupčevo izkušnjo in okolje, kamor se bodo kupci z veseljem vračali.

5.1.3 Model ESOMAR

ESOMAR (*European Society for Opinion and Marketing Research – Evropska organizacija za trženjske in mnenjske raziskave*) je svetovna organizacija s sedežem v Amsterdamu, ustanovljena leta 1947. Trenutno združuje več kot 6000 strokovnjakov iz več kot 130 držav za raziskovanje trženja in javnega mnenja. Raziskave ESOMAR združujejo vse tipe trgov, mnenj, socialne raziskave in podatkovne analize. S pomočjo znanosti, ki se navezujejo na človeško obnašanje, podatkovnih analiz in analitičnih tehnik generirajo izsledke, ki služijo podjetjem, vladam, neprofitnim organizacijam ter širši javnosti kot pomoč pri različnih poslovnih odločitvah (Esomar, B.d.)

Mihaljčič (2006) pravi, da so v svojem modelu poskušali povezati vpliv pričakovanj in subjektivnega doživljanja kupcev, ugled podjetja, vpliv okolja in ekonomskih gibanj na

kupčevo subjektivno oceno vrednosti proizvoda oziroma storitve. Tej subjektivni oceni namreč sledi zadovoljstvo (oz. nezadovoljstvo) kupca in njegov potencialni prehod v segment zvestih kupcev.

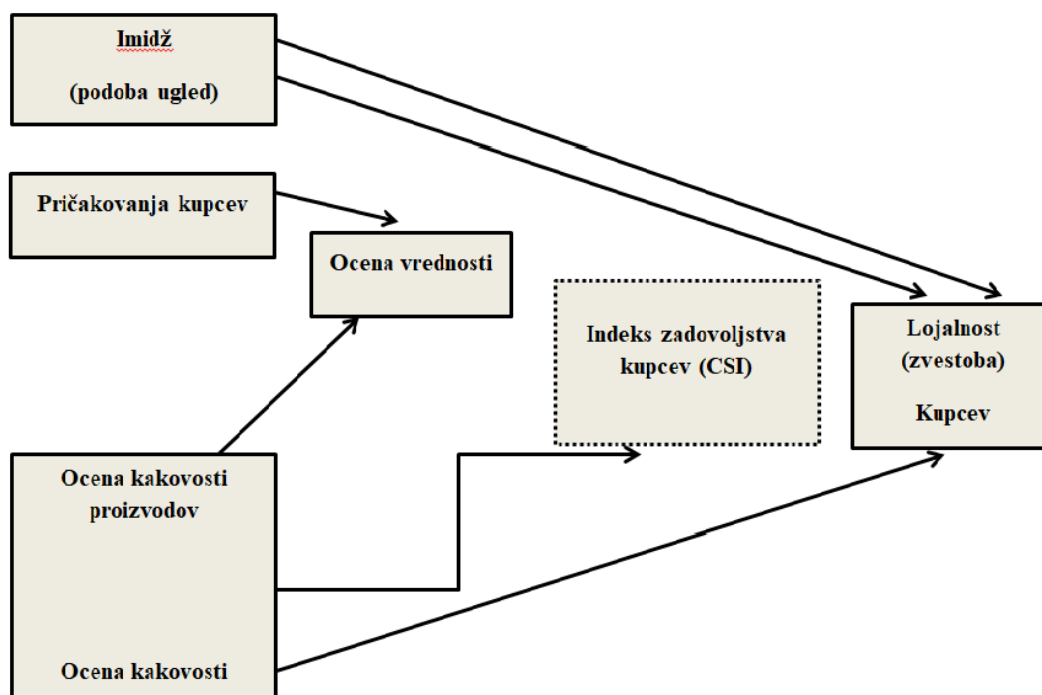


Slika 8: Model ESOMAR.

Vir: (Mihaljčič, 2006)

5.1.4 Evropski indeks zadovoljstva ECSI

Evropski indeks zadovoljstva kupcev so razvili kot makroekonomski kazalec, ki omogoča primerjavo rezultatov iz različnih okolij ali različnih industrijskih panog oziroma storitev. Uporablja se kot nacionalni indeks in osnova za medsebojne primerjave (Mihaljčič, 2006).



Slika 9: Evropski indeks zadovoljstva ECSI.

Vir: (Mihaljčič, 2006)

Ocena zadovoljstva potrošnika je subjektivna in individualna, saj daje vsak potrošnik prednost različnim stvarjem. Zato je za podjetje pomembno poznavanje vsakega posameznega kupca, redno spremljanje njegovega zadovoljstva ter primerno odzivanje na spremembe. To imenujemo upravljanje odnosov s porabniki.

Danes mnogi tržniki ugotavljajo, da je ključ do izgradnje premoženja blagovne znamke razvoj soodvisnih obojestransko koristnih odnosov s potrošniki. Tako so se podjetja začela premikati od transakcijskega trženja, ki se je osredinjalo na enkratna razmerja s kupci, na trženje na osnovi odnosov (Možina, Možina, Tavčar, & Zupančič, 2010).

Takšen način trženja ustvarja, vzdržuje in krepi dolgoročne odnose in vezi s kupci. Tako se ne pogajamo vsakič, kot je bilo to običajno pri kratkoročnih transakcijah, temveč postopno gradimo dolgotrajno razmerje (Možina, Možina, Tavčar, & Zupančič, 2010).

Temelj in osnova za začetek gradnje vezi s kupcem so kakovost, korektnost in poštena cena, saj je cilj takšne strategije dobava vrednosti za kupce na dolgi rok.

V nasprotju s preteklostjo, ko so se podjetja osredinjala na predprodajne dejavnosti z namenom pridobivanja novih kupcev, trenutno podjetja vse več resursov pomikajo na poprodajne aktivnosti. Na tak način krepijo zadržanje obstoječih kupcev kot svojo prvo obrambno linijo.

5.2 *Elementi uspešnega programa zadovoljstva kupcev*

Ustvarjanje in kasneje vzdrževanje zadovoljnih potrošnikov poteka na več nivojih. Sestavljeno je iz **kakovostnih izdelkov in odličnih prodajnih storitev** (Pompe, 2008).

Stremeti mora h kreiranju **dolgoročnih medsebojnih** odnosov, saj je za uspešen program zadovoljevanja kupcev ključno ustvarjanje dolgoročnega odnosa s kupci in tkanje vezi med obema stranema. Najboljši način za ustvarjanje zadovoljnega kupca je, da se ta na podlagi dobre izkušnje samoiniciativno odloča za sodelovanje oziroma nakupovanje pri določenem ponudniku. Pomembni so tudi razni programi zvestobe, ki vključujejo kartice zvestobe in razne kupone s popusti. Pri vseh programih zvestobe velja, da se **osredinjamo na najboljše kupce**. Tudi uspešno reševanje pritožb je izrednega pomena, saj je učinkovito reševanje pot do visoke zvestobe kupcev. Kupcem veliko pomeni tudi brezpogojna garancija, saj jim s tem zagotovimo občutek varnega nakupa in zagotovilo, da se ne bodo pojavljali dodatni stroški. Garancija naj bi imela minimalne pogoje za izpolnitev (Pompe, 2008).

Podjetje X nudi na vse svoje izdelke minimalno 2 leti garancije, na večje, dražje tehnične izdelke tudi do 10 let. Če ima kupec račun in izdelek reklamira, ga podjetje zamenja ter kupcu omogoči izbor katerega koli drugega izdelka ali vračilo gotovine.

V podjetjih pogosto spodbujajo programe zvestobe kupcev tudi na način, da z nagradami motivirajo svoje zaposlene, ki v tem procesu najbolje opravljajo svoje delo. Sem bi lahko umestili prijaznost do kupcev, ustrežljivost, primerno svetovanje, torej vse, kar krepi vezi s kupci ter zaradi česar se radi vračajo.

5.3 *Načini merjenja zadovoljstva kupcev*

Ker je skrb za kupčevo zadovoljstvo ena izmed ključnih dejavnikov uspešnosti vsakega podjetja, je pomembno, da jo skrbno spremljamo in merimo.

Za merjenje zadovoljstva podjetja uporabljajo instrumente in metode, čeprav velja poudariti, da sta zadovoljstvo in dožemanje zelo subjektivni.

Dva kupca utegneta izjaviti, da sta »izredno« zadovoljna, vendar imata za to vsak svoje razloge. Nekdo je običajno hitro zadovoljen, drugi pa običajno nezadovoljen, a je bil tokrat zadovoljen (Kotler, 1996).

Pridobivanje notranjih podatkov

Ta metoda je preprosta, dostopna in poceni. Podatki so že na voljo znotraj podjetja, treba jih je samo še ustrezno analizirati. Sem spadajo objektivni podatki o prometu, številu kupcev ter subjektivni podatki, ki temeljijo na anketah med porabniki, intervjujih z zaposlenimi, opazovanju porabnikov in podobno (Možina, Možina, Tavčar, & Zupančič, 2010).

»Benchmarking«

Pri tej metodi se podjetje primerja s konkurenti, in sicer na način, da se naše podjetje primerja z dobro stoječim podjetjem, ki deluje v isti dejavnosti. Natančno se preučijo razlogi za uspeh tega podjetja. Ta metoda spada med dražje načine, saj je treba plačati zunanje izvajalce, ki opravijo analizo (Možina, Možina, Tavčar, & Zupančič, 2010).

Sistem pritožb in predlogov

Visoko na lestvici pomembnosti v podjetju je vzpostavljen sistem pritožb in predlogov, ki omogoča kupcem, da prostovoljno izrazijo pohvale, predloge, opombe, pritožbe in kritike, ki so za podjetje dragocen vir informacij. Poleg knjige pritožb in pohval ima danes veliko podjetij vzpostavljene različne oddelke in linije za podporo kupcem, ki služijo kot pomoč strankam, prav tako lahko tam izrazijo svoje mnenje o zadovoljstvu (Možina, Možina, Tavčar in Zupančič, 2010).

Obe metodi uporabljajo tudi v podjetju X.

Neprecenljiv vir informacij lahko posreduje tudi **kontaktno osebje**, ki je v neposrednem stiku s kupci, kamor spadajo tudi prodajalci. Velikokrat se zgodi, da se kritika izgubi na nižjih ravneh v organizacijski strukturi zaradi strahu zaposlenih pred kaznovanjem. Tukaj je lahko koristen sistem nagrajevanja zaposlenih, ki vestno posredujejo koristne informacije o odjemalcih (Možina, Možina, Tavčar, & Zupančič, 2010)

Zaposlene, ki so vsak dan v stiku s kupci, je treba primerno motivirati, da prisluhnejo kupcem, ter jim omogočiti čas in orodja, da ugotovijo njihove potrebe in želje.

Zelo pomembno je, da nezadovoljstvo kupca odkrijemo pravi čas, saj se jih dejansko pritoži le okrog 10 odstotkov, drugi preprosto več ne pridejo. Izgubiti vsakršnega kupca pa pomeni veliko izgubo za podjetje (Možina, Možina, Tavčar, & Zupančič, 2010).

Anketa o zadovoljstvu uporabnikov storitev

Anketa je zahtevna in obširna metoda zbiranja primarnih podatkov, a je hkrati najnatančnejša in najzanesljivejša metoda za ugotavljanje zadovoljstva kupcev. Z anketnim vprašalnikom na

hiter način in z najnižjimi stroški pridobimo neposredne informacije o zadovoljstvu kupcev (Možina, Možina , Tavčar , & Zupančič , 2010)

Namišljeno nakupovanje

Pri tej metodi podjetje najame ljudi, ki se pretvarjajo, da so potencialni kupci, nato pa vodstvu poročajo o dobrih in slabih izkušnjah pri nakupovanju v podjetju. Če zaposleni vedo, da se uporablja tovrstni način preverjanja prodajalcev, je lahko osebje do strank še posebej pozorno in ustrežljivo, saj nikoli ne vedo, kateri porabnik predstavlja namišljenega kupca.

Analiza izgubljenih uporabnikov storitev

Analiza zajema primerjavo števila izgubljenih kupcev v določenem časovnem obdobju v primerjavi s prejšnjimi obdobji ter analizo vzrokov za izgubljene kupce. Tako bi podjetja nujno morala vzpostaviti stik s kupci, ki so pri njih nehali kupovati, da izvedo, kaj je botrovalo njihovi odločitvi (Možina, Možina , Tavčar , & Zupančič , 2010).

Sodelovanje tržnikov in prodajalcev s kupci

Tukaj gre za »ankete« kupcev s strani prodajalcev, ki so z njimi v stalnem stiku. Po določenem času uporabe oziroma nakupovanja pri njih je koristno, če jih povprašajo po njihovem (ne)zadovoljstvu. V ta namen je smiselno imeti posebna vprašanja, po ocenjevanju odgovorov pa je mogoče priti do ocene stopnje zadovoljstva kupcev (Možina, Možina , Tavčar , & Zupančič , 2010).

Poznamo še druge metode za ocenjevanje zadovoljstva kupcev, kot sta metoda kritičnih dogodkov in metoda razvoja dimenzij kakovosti, ki pa jih na tem mestu ne bom obširneje opisovala.

5.4 Zvestoba potrošnikov

V zadnjih letih je vprašanje zvestobe eden od najpriljubljenejših »refrenov« poslovnega sveta. Podjetja lahko pojem zvestobe potrošnikov pojmujejo na različne načine, hkrati imajo v zvezi z njim različna pričakovanja. Vse pa povezuje ena osrednja misel, in sicer – kako pripraviti potrošnike, da se vračajo, kupujejo vedno več in večkrat.

Zvestoba je zelo kompleksen pojem, zato ga različni avtorji tudi različno definirajo.

Zvestobo lahko opredelimo na več možnih načinov. Tolmačimo jo lahko kot ponavljajoče se nakupovanje, potrošnikova priporočila znancem in prijateljem. Razumemo jo lahko kot potrošnikovo čustveno zavezanost odnosu s podjetjem ali visoko zadovoljstvo. Pojem zvestobe

je možnost razumeti tudi kot potrošnikovo zaupanje na podlagi visoke vrednosti ali naraščanja potrošnikove porabe/potrošnje s časom. Zvestoba se zgodi, ko potrošnik čuti, da lahko podjetje najbolje zadovolji njegove pomembne potrebe in je s tem konkurenca dobesedno izločena iz njegovih razmišljanj (Musek Lešnik, 2008).

Osredinjanje na zvestobo kupcev ima za podjetje mnogo pozitivnih učinkov. Zvesti kupci niso aktivni iskalci različnih drugih dobaviteljev, raje priporočajo podjetje ali blagovno znamko krogu svojih znancev, odprti so za nakup različnih izdelkov ali storitev podjetja, ki so mu zvesti, so bolj razumevajoči glede morebitnih težav, s katerimi se sooča podjetje, in mu zaupajo, da bo le-te odpravil (Send Pulse , B.d.).

Zvestoba potrošnika je rezultat sinergije zadovoljstva potrošnika in naslednjih dejavnikov:

- zaznane večvrednosti izdelka ali storitve,
- osebne trdnosti potrošnika,
- socialne determiniranosti potrošnika na institucionalnem nivoju,
- socialne determiniranosti potrošnika na osebnem nivoju (Možina, Možina , Tavčar , & Zupančič , 2010).

Iz tega gre ugotoviti, da zvestoba uporabnika ni neposredno povezana z zadovoljstvom uporabnika, temveč nanjo vpliva več dejavnikov. Zadovoljstvo uporabnika je eden izmed dejavnikov, na katerega podjetje lahko vpliva in mu je zato smiselno posvečati pozornost.

6 O PODJETJU X

Podjetje X je globalni trgovec s športno opremo, mreža inovativne maloprodaje in znamk, ki nudijo užitek vsem športnikom.

Z več kot 2000 trgovinami v 56 državah na 5 celinah je trenutno največji maloprodajni trgovec s športno opremo na svetu. Podjetje na svetovni ravni zaposluje več kot 100.000 zaposlenih, ki so več kot osemdeset različnih narodnosti. V slovenskem prostoru je podjetje X zaživelo leta 2016 z odprtjem prve poslovne enote v Ljubljani, trenutno ima na slovenskem tržišču štiri poslovalnice, v katerih zaposluje med 100 in 149 ljudi.

Glavni vodilo, ki mu sledijo, je, kako biti koristni za planet in ljudi. Svoje poslanstvo dosegajo skozi ohranjanje planeta in ustvarjanje boljšega in kakovostnejšega življenja ljudi.

Trgovec ima v ponudbi širok spekter športne opreme in oblačil. Večji del poslovanja podjetja X temelji na ustvarjanju in prodaji lastnih blagovnih znamk. Te nastajajo na podlagi raziskav in razvoja v več ustanovah širom sveta. Na tak način so razvili najnovejše inovacije in registrirali več kot 40 patentov letno. Vsaka blagovna znamka predstavlja drugo vrsto športa ali skupino športov.

Vsi izdelki so na voljo za nakup v maloprodajnih poslovalnicah po vsem svetu, prav tako podjetje X posluje prek spletne trgovine.

Kot govori glavni slogan podjetja X – »Šport, dostopen mnogim« – cilja podjetje X na prodajo množicam, saj je njihova glavna naloga narediti šport dostopen ljudem. Želijo pomagati, navdihovati in voditi ljudi skozi športne izkušnje. Verjamejo, da sta telesna dejavnost in vsakodnevno odkrivanje novih športov pomemben del zdravega življenjskega sloga posameznikov.

6.1 Vrednote podjetja X

V vsaki državi, kjer je podjetje X prisotno, se kaže močna in edinstvena kultura podjetja, ki zagovarja naslednje vrednote:

- **Vitalnost** – pomeni biti pozitiven, poln energije, živ. Biti drzen, si upati, biti fleksibilen in prilagodljiv. Ljubiti akcijo in dogajanje, stremiti k zmagam.
- **Odgovornost** – pomeni biti odgovoren za svoje življenje in v njem prevzemati glavno vlogo. Stremiti k jasnemu opredeljevanju svojih ciljev in jim slediti.

- **Velikodušnost** – pomeni stvari početi iz srca, pri tem se osredotočati tudi na druge. Sodelovati z delovno skupino, ji pomagati. Biti solidaren.
- **Pristnost** – pomeni biti zvest samemu sebi in v odnosih z drugimi.

6.2 Vizija podjetja X

Trenutna vizija podjetja X sestoji iz petih glavnih ciljev, ki jim podjetje sledi. To so:



Zdravje – vsi pripadniki podjetja X so partnerji v skrbi za zdravje in boljšo kakovost življenja. Promovirajo polnost življenja, ki ga živijo skozi šport.



TranSport – stremijo k čistemu in zdravemu transportu. V skrbi za okolje je podjetje X podpisalo sporazum, s katerim so se zavezali k znižanju izpustov plinov v okolje.



Lokalnost – so 100 odstotno lokalno usmerjeni in globalno povezani. V prihodnjih letih se bo podjetje X osredinilo na lokalne trge, na katerih so prisotni.



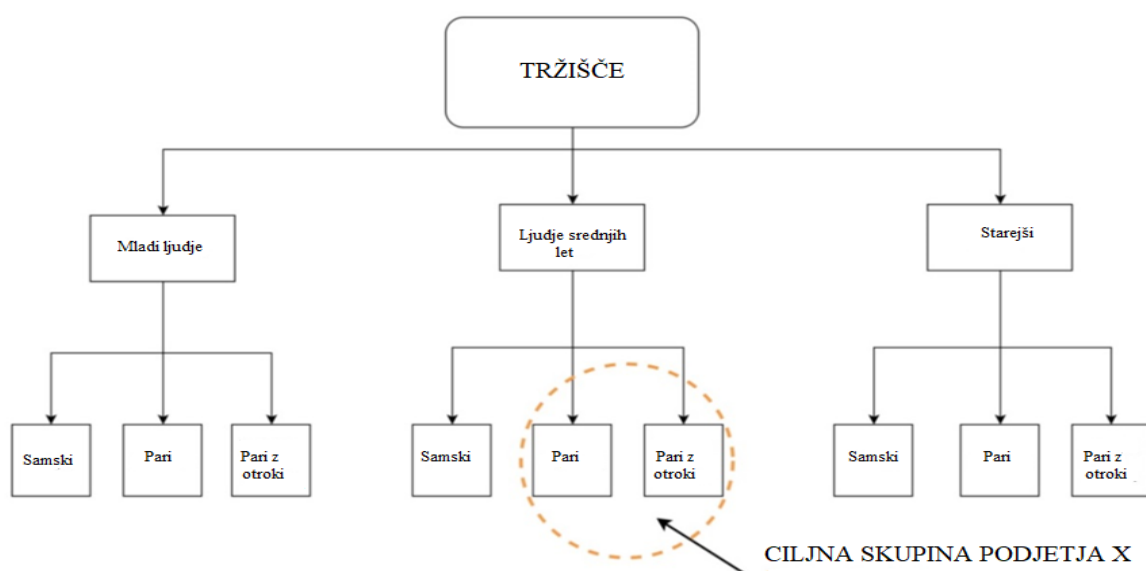
Regeneracija – stremijo k odgovorni rasti in z ukrepanjem v skladu z regenerativno ekonomijo služijo tako planetu kot ljudem.



Vključenost – odprti so za vse, odsevajo družbo, katere del želijo biti. Svoje mesto v podjetju X lahko najde vsak, ne glede na spol, starost, rasno ali versko pripadnost.

6.3 Ciljne skupine podjetja X

Ciljna skupina podjetja X so predvsem ljudje srednjih let, družine in pari. Takšni posamezniki so običajno že bolje situirani, kar zvišuje njihovo kupno moč, prav tako pogosteje kupujejo zase in za svoje otroke.



Slika 10: Ciljne skupine podjetja X.

Vir: (Lastni vir)

Ciljna skupina podjetja X, torej pari in pari z otroki po situiranosti običajno spadajo v srednji ali višji razred, čeprav si zaradi cenovne dostopnosti njihove izdelke lahko privoščijo tudi nižji sloj.



Slika 11: Sloji v Sloveniji.

Vir: (Domovina, 2019)

V srednji sloj spadajo posamezniki, ki mesečno dosegajo med 75 % in 200 % mediane slovenske povprečne bruto plače. Mediana je tista raven dohodka, pod in nad katero je običajno 50 % prebivalstva. Slovenija sicer po podatkih OECD iz leta v leto izgublja velikost srednjega razreda in v primerjavi z ostalimi primerljivimi državami zaostaja. Po podatkih, povzetih po

virih OECD, je v Sloveniji v srednjem sloju okrog 67 % prebivalstva in 5 % v višjem sloju (Domovina, 2019).

Iz tega izhaja, da je ciljni trg podjetja X na slovenskem tržišču približno 70 % ali več, saj pri trgovcu kupujejo tudi ljudje, ki se uvrščajo v nižji sloj prebivalstva.

7 ZADOVOLJSTVO KUPCEV S PODJETJEM X

Skozi raziskovalni del diplomskega dela sem želela ugotoviti zadovoljstvo strank s poslovalnico podjetja X v Mariboru. Da bi ugotovila zadovoljstvo, sem analizirala različne interne podatke ter javno dostopne ocene strank na spletnem portalu *Google Review*. Poudarek sem namenila uporabniški izkušnji, zato sem preučila zadovoljstvo strank s prijaznostjo prodajnega kadra ter splošnim vtisom o poslovalnici podjetja X. Prav tako sem preučila oceno omenjene poslovalnice na portalu *Google Review*.

V raziskavo sem zajela obdobje treh let, in sicer od leta 2018 do oktobra 2020. Tako sem se odločila zato, ker je leto 2020 specifično zaradi pandemije covida-19, kar se zna odražati tudi na poslovanju in zadovoljstvu ljudi. Analizo sem napravila oktobra 2020, kar pomeni, da nisem preučila celotnega leta 2020. Z raziskovalnim delom sem želela ugotoviti strukturiranost podanih ocen in ali obiskovalci svoje ocene utemeljijo s komentarjem. Poglavitni cilj je bil, da ugotovim, ali je vidna povezava med ocenami oz. vpliv ocen na povečanje ali upadanje števila kupcev. Zanimalo me je, ali ima reklama »od ust do ust« morebiten vpliv na uspešnost poslovanja. Kot zadnje sem želela ugotoviti, kakšen je vtis kupcev o uporabniški izkušnji v poslovalnici, najti morebitna odstopanja ter možne izboljšave.

Na koncu diplomskega dela bom predstavila zbrane ugotovitve in poskusila podati svoje predloge na temo zadovoljstva kupcev.

7.1 Načini merjenja zadovoljstva kupcev v podjetju X

V podjetju X merijo zadovoljstvo kupcev z različnimi metodami. Kupci imajo na voljo izraziti svoje zadovoljstvo na spletnem portalu *Google Review*, vpisati svoje morebitne pohvale ali pritožbe v knjigo pritožb in pohval, do meseca marca 2020 pa so imeli možnost izraziti svoje zadovoljstvo tudi s pomočjo aplikacije, ki je bila nameščena na tabličnih računalnikih v poslovalnici podjetja X. Prav tako ima organizacija X poseben oddelek, namenjen za podporo in pomoč kupcem.

7.2 Štetje strank v poslovalnici X

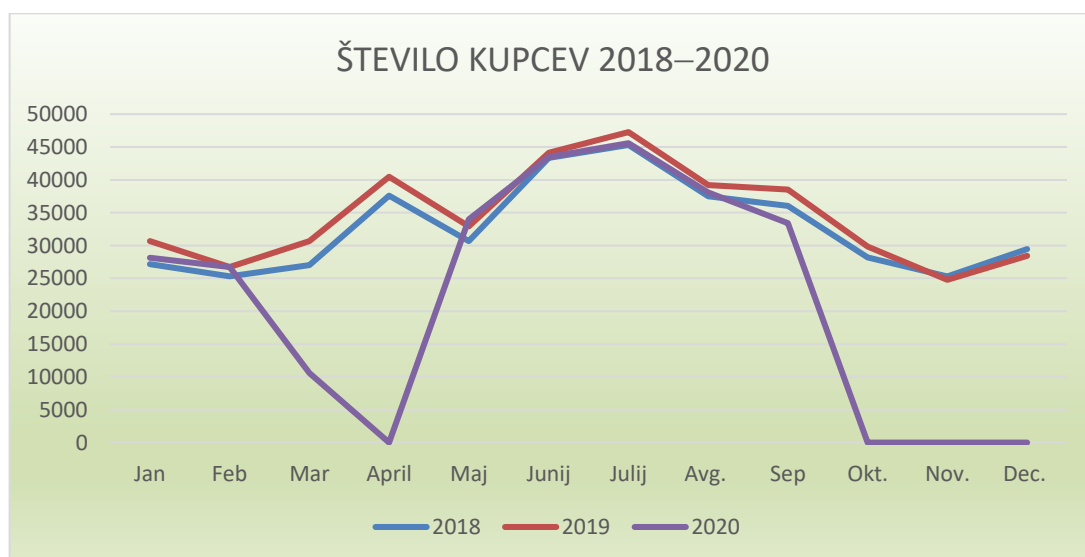
V poslovalnici podjetja X merijo število strank z antenami RFID znamke Tenzor.

Spremljanje podatkov o obiskovalcih in ostalih trženjskih podatkov dandanes pomeni konkurenčno prednost, povečanje zadovoljstva obiskovalcev, nov kazalnik uspešnosti v poslovanju in doseganje boljšega rezultata poslovanja.

Štetje strank je eden od pomembnih podatkov za odločanje o trženjskih akcijah komuniciranja, razporejanju zaposlenih, odpiranju/zapiranju posamezne lokacije in o pravilnosti ponudbe glede na demografsko sestavo obiskovalcev. Stranke lahko štejemo na nivoju mikrolokacije ali skupine lokacij trgovin, trgovskih centrov, turističnih objektov, knjižnic, kulturnih, športnih in drugih objektov (Tenzor, 2017)

7.2.1 Število kupcev od januarja 2018 do oktobra 2020

Za začetek sem preučila, kako se je gibalo število kupcev v poslovalnici v obdobju od januarja 2018 do oktobra 2020. Na podlagi ugotovljenega bom skušala najti povezavo med številom in strukturiranostjo ocen kupcev, ki so bile zabeležene na spletnem portalu *Google Review*. Graf 1 prikazuje število ljudi, ki so stopili skozi vrata poslovalnice. A to ne pomeni, da so bili vsi kupci. V poslovalnico namreč lahko prihajajo skupine oseb ali družine, medtem ko je račun le eden. Določen odstotek ljudi ne kupi ničesar, določen delež pa prispevajo tudi zaposleni, ki pridejo na delo.



Graf 1: Gibanje števila strank za obdobje 2018–2020.

Vir: (Interni viri podjetja X)

Ob primerjavi števila strank v letih 2018 in 2019 je opaziti trend naraščanja. Leto 2019 je bilo najuspešnejše leto med primerjanimi, saj vidimo, da je krivulja presegla preostali leti.

V januarju leta 2020 je opaziti rahel padec števila strank, kar bi sama pripisala dokaj mili zimi. V februarju je opazna ponovna stabilizacija obiska. Sicer je tudi v prihodnjih mesecih v letu 2020 opaziti upad števila strank v primerjavi z letom 2019. Zaradi letošnjega specifičnega obdobja je težko iskati vzroke, ki tičijo za tem, saj je z marcem prišlo do zaprtja poslovalnice zaradi ukrepov za zaježitev pandemije covid-19. Zato težko ugotavljamo, ali je krivda za to na strani prodajnega kadra, načina poslovanja poslovalnice X, ali jih je treba iskati v zunanjih okoliščinah, vremenu, ukrepih vlade ipd. Tukaj vidim tudi možnost, da se je zmanjšalo število novih strank, a se vračajo redne stranke. Da bi to potrdili, bi bilo treba preučiti še druge dejavnike, kot je povprečna košarica nakupovalca ipd. Če bi bila ta teorija pravilna, bi pomenilo, da podjetje X dela dobro, kar se tiče uporabniške izkušnje in da redne stranke razvijajo zvestobo do podjetja. V tem primeru bi bilo treba narediti promocijo, ki bi privabila nove stranke.

7.3 Google Review

Google Review ali »*Googlove recenzije*« je spletni portal, kjer lahko kupci ocenijo svoje zadovoljstvo z določenim podjetjem, storitvijo, krajem. To storijo na način, da svoje zadovoljstvo ovrednotijo z zvezdicami. Zvezdice pomenijo ugled, zadovoljstvo, izbirajo lahko v razponu od ene do petih zvezdic. Ena dodeljena zvezdica pomeni, da je bil obiskovalec, kupec zelo nezadovoljen z opravljeno storitvijo, uslugo, medtem ko pet dodeljenih zvezdic pomeni, da je bil z uslugo nadpovprečno zadovoljen. Kupec oz. obiskovalec lahko svojo oceno podkrepí s komentarjem, v katerem opiše svojo izkušnjo oziroma pojasni svojo oceno. Priljubljenost ocenjevanja določenih destinacij, podjetij in storitev na omenjenem spletnem portalu je vse večja. Služi lahko kot dobra smernica, priporočilo glede izbiranja določenih storitev ali podjetij glede na dejanske izkušnje, ki so jih doživeli predhodni obiskovalci. Podjetjem ob preučevanju ocen in komentarjev lahko služi za uvid, kje so njihove šibke točke, kaj morajo spremeniti in na kakšen način, da bodo svojim obiskovalcem lahko ponudili boljšo uporabniško izkušnjo.

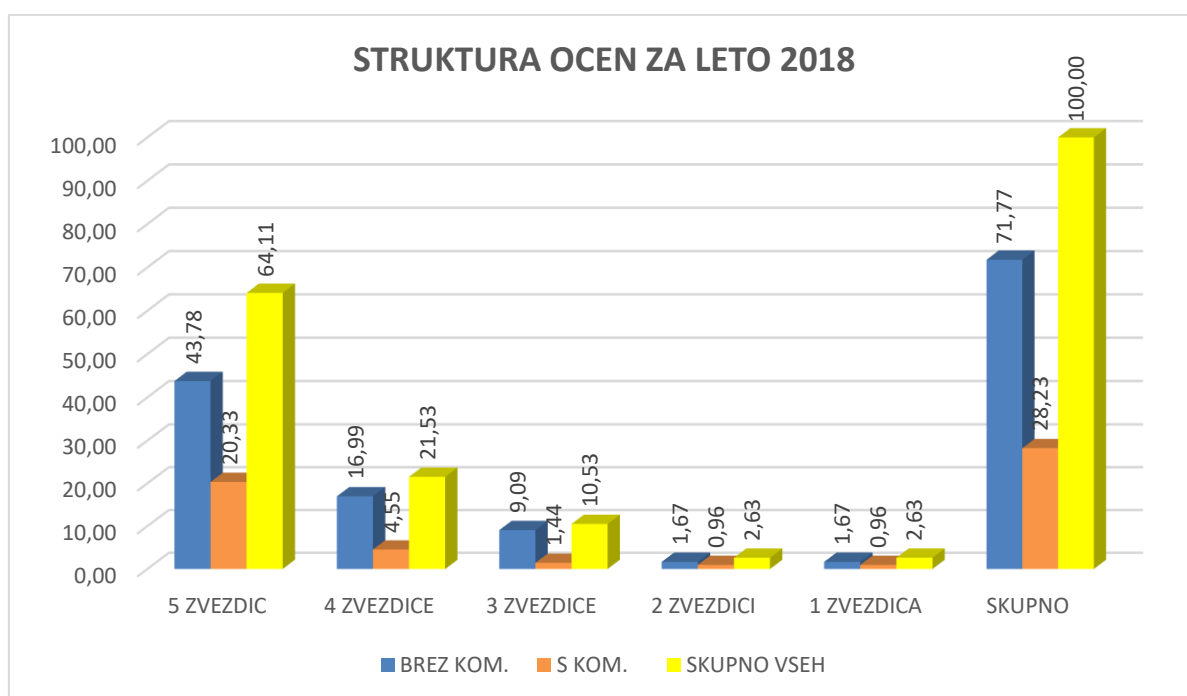
Prav zaradi tega sem se odločila, da analiziram ocene na omenjenem portalu, saj me zanima, ali je opazen kakršen koli vpliv dotičnih ocen na samo uspešnost poslovanja. Zanima me, ali lahko dane ocene podjetju ponudijo smernice glede ugotavljanja šibkosti ter kako lahko s pomočjo danih ocen izboljšajo uporabniško izkušnjo za kupce.

7.4 Ocene zadovoljstva kupcev na portalu Google Review

V letih 2018, 2019 ter do oktobra 2020 je bilo skupno podanih 1339 ocen na portalu *Google Review*. V letu 2018 so stranke podale 418 ocen, v letu 2019 564 ocen, v letu 2020 je bilo do oktobra podanih 357 ocen. V nadaljnjem delu so vse vrednosti zapisane v odstotnih vrednostih.

7.4.1 Struktura ocen za leto 2018

V letu 2018 je na portalu *Google Review* zadovoljstvo s poslovalnico podjetja X ocenilo 418 oseb.



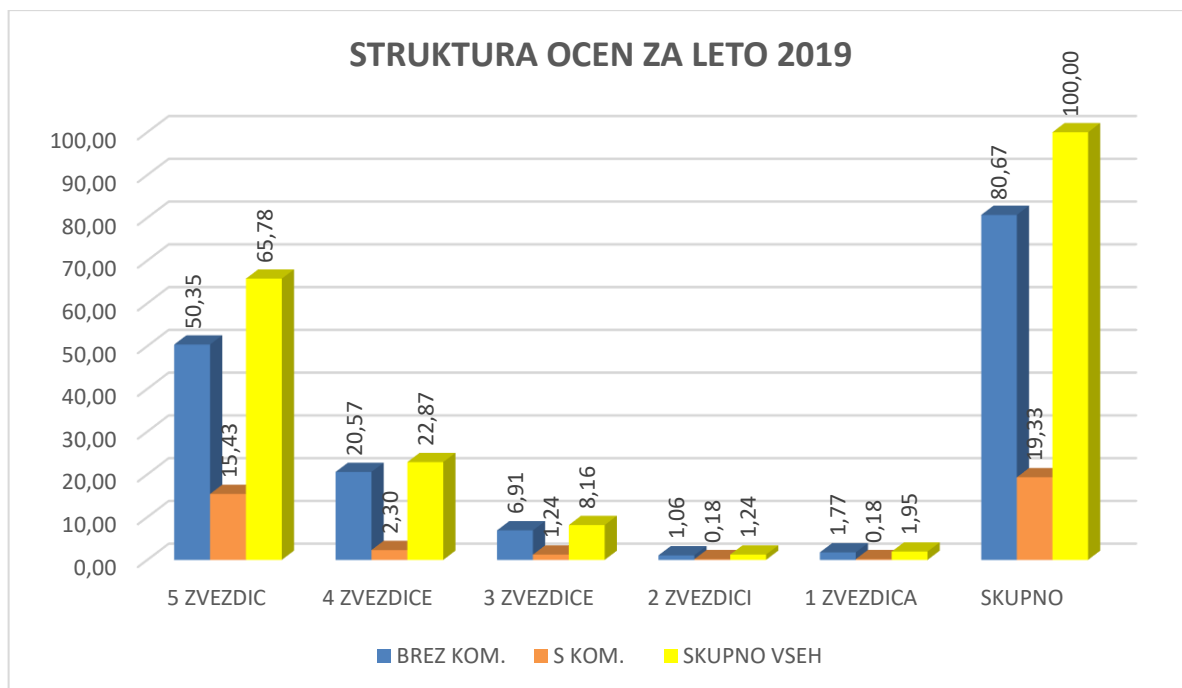
Graf 2: Struktura ocen za leto 2018.

Vir: (Lastni vir)

Največkrat so poslovalnici namenili oceno s 5 zvezdicami, kar pomeni, da so bili izjemno zadovoljni. Tudi največ komentarjev je bilo pripisanih pri oceni s petimi zvezdicami. Preostale ocene so bile zastopane v manjšem deležu, zanemarljiv delež oseb je bil tako nezadovoljen, da je poslovalnici podjetja X namenil najslabšo oceno. Tukaj se postavi vprašanje, kaj je bil razlog za nezadovoljstvo, saj ni bilo podanih dodatnih argumentov.

7.4.2 Struktura ocen za leto 2019

V letu 2019 je bilo podanih 564 ocen obiskovalcev. To pomeni, da se je število ocen v primerjavi s predhodnim letom povečalo.



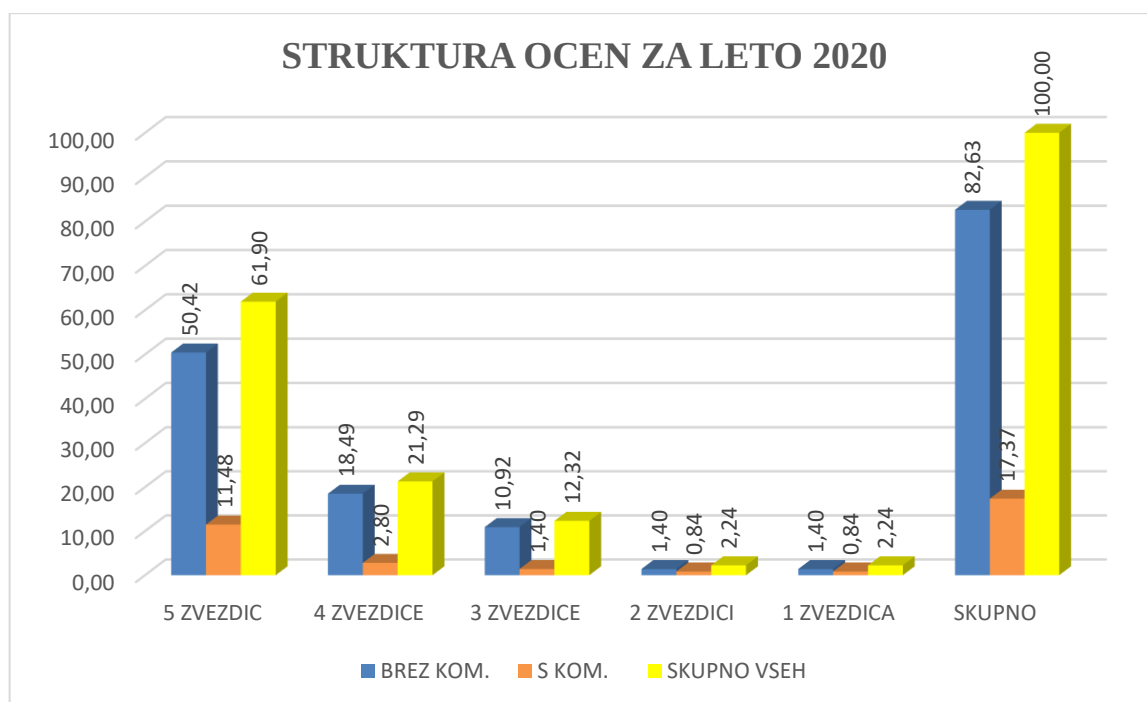
Graf 3: Struktura ocen za leto 2019.

Vir: (Lastni vir)

Ponovno je bilo največ strank zelo zadovoljnih s poslovalnico podjetja X, saj so svojo nakupovalno izkušnjo v največ primerih ocenili z najvišjo oceno, torej s petimi zvezdicami. Tudi argumentirali so večinoma takrat, ko so podelili najboljšo oceno. Zanimljiv delež ljudi je bil izredno nezadovoljen, a tudi to pot niso bili podani razlogi za nezadovoljstvo. Večinoma so ljudje podjetje samo ocenili, svoje ocene pa niso dodatno pojasnili.

7.4.3 Struktura ocen za leto 2020

V letu 2020 je bilo do meseca oktobra podanih 357 ocen, kar je zanimivo, saj podjetje zaradi ukrepov za zaježitev pandemije covid-19 ni poslovalo dva meseca, prav tako sem analizo opravila že v mesecu oktobru.



Graf 4: Struktura ocen za leto 2020.

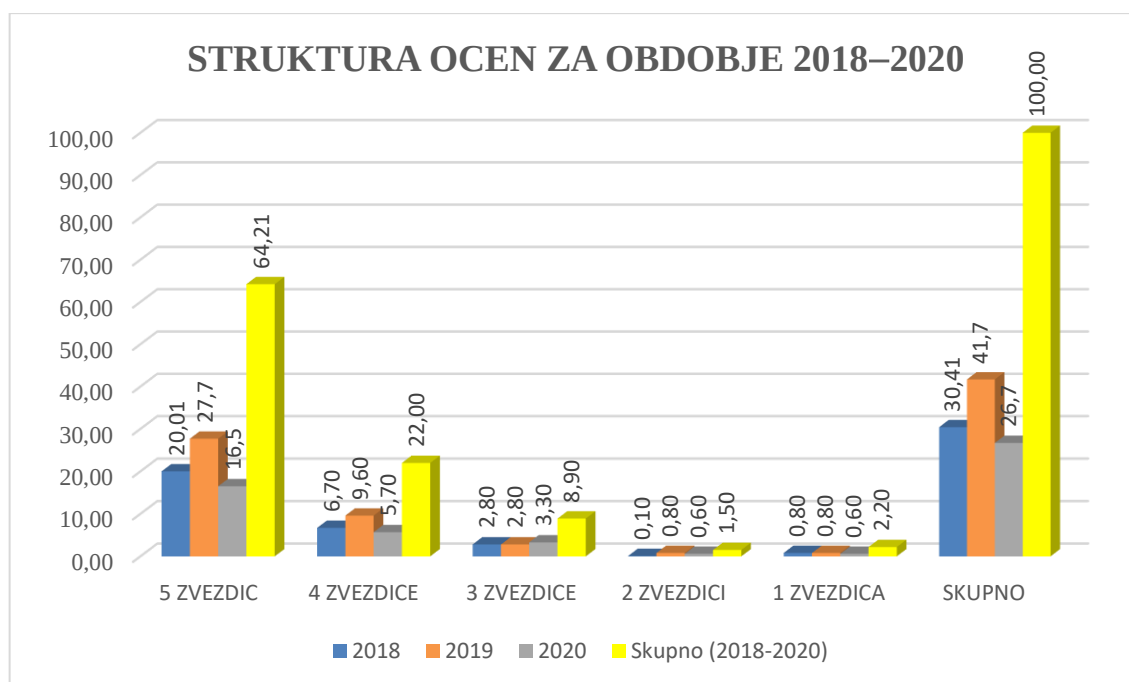
Vir: (Lastni vir)

Kot kaže, se vse več ljudi odloča za oceno poslovalnice podjetja X na *Google Review*. V letu 2020 je bilo podjetje največkrat ocenjeno z odlično oceno, kar izkazuje dobro delo zaposlenih, zadovoljstvo z uporabniško izkušnjo, ponudbo ipd. Zelo malo ljudi je bilo izredno nezadovoljnih, še manj jih je pojasnilo razloge za svoje nezadovoljstvo. Med vsemi primerjanimi leti je bilo prav v letu 2020 k ocenam pripisanih najmanj komentarjev.

7.4.4 Primerjava ocen kupcev 2018–2020

V sklopu pisanja svojega diplomskega dela sem zastavila tudi trditev, da se stranke odločijo za podajo svoje ocene na *Google Review*, ko so z nakupovalno izkušnjo izrazito zadovoljni ali nezadovoljni. Z namenom potrditi ali ovreči svojo trditev sem naredila grafični prikaz razdelitve vseh ocen, ki so bile dane v tem obdobju.

Skupno je bilo podanih 1339 ocen. Največ ocen je bilo podanih leta 2019, ko je bila v poslovalnici največja pretočnost strank. V vseh letih je bilo daleč največ ocen s petimi zvezdicami, najmanj je bilo ocen z dvema zvezdicama.



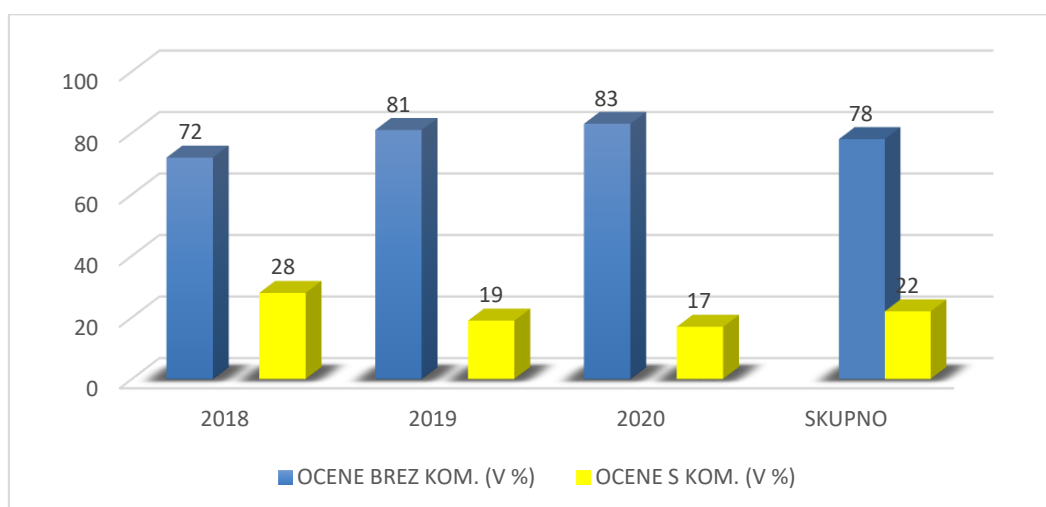
Graf 5: Struktura ocen v obdobju 2018–2020.

Vir: (Lastni vir)

Kaže se trend povečanege števila ocen, saj je bilo v letu 2020 podanih zgolj za odtenek manj ocen kot leta 2018. Tako je bilo kljub dejstvu, da poslovalnica X zaradi ukrepov za zaježitev pandemije covid-19 ni poslovala od 16. marca do začetka maja, prav tako je bila analiza opravljena že v oktobru, kar pomeni, da se leto 2020 še ni končalo. Po mojih sklepanjih bi se ob normalnem poslovanju število podanih ocen približalo, če ne celo preseglo leta 2019. To po mojih predvidevanjih pomeni, da:

- a) poslovalnico podjetja X obiščejo tudi nove stranke;
- b) so stranke v poslovalnici nakupovale že prej, a so se zaradi določenega razloga šele sedaj odločile ovrednotiti svojo nakupovalno izkušnjo.

7.4.5 Struktura ocen s komentarji in brez komentarjev za obdobje 2018–2020



Graf 6: Razmerje med argumentiranimi in neargumentirani ocenami.

Vir: (Lastni vir)

Kot je razvidno iz grafa 6, je bilo največ ocen z dodanimi argumenti podanih v letu 2018. Ta delež se je leta 2019 zmanjšal. Letos je število komentarjev skoraj že doseglo lansko leto kljub zmanjšanemu obsegu poslovanja. Velika večina oseb, ki se odloči, da bo podjetje ocenila na *Google Review*, ne poda razlogov, ki bi utemeljili njihovo oceno.

7.4.6 Povzetek ugotovitev analize *Google Review*

Če primerjam število oseb, ki obišče poslovalnico podjetja X v Mariboru, in število oddanih ocen za obdobje skoraj treh let lahko ugotovim, da se le malo oseb odloči izraziti svoje mnenje na tovrsten način, in sicer zgolj 0,13 % vseh obiskovalcev poslovalnice. Menim, da je vsaka ocena dragocena. Kot sem ugotovila med pisanjem diplomskega dela, je eden izmed načinov za pospeševanje prodaje tudi reklama »od ust do ust«. Če izhajam iz tega, da vsak zadovoljen uporabnik svojo dobro izkušnjo prenese naprej najmanj eni osebi, lahko to za uspešnost podjetja veliko pomeni. Tovrstna reklama je za podjetje »brezplačna«, a ena izmed najučinkovitejših. Hkrati dobi podjetje z vsako novo stranko možnost pridobiti potencialno zvestega uporabnika, ki je v današnjih časih izrednega pomena.

Tovrstna reklama je lahko tudi dvorezen meč, saj se pojavljajo tudi slabe ocene, čeprav je delež teh izredno nizek. Vsak nezadovoljni kupec običajno prenese svoje nezadovoljstvo več osebam kot zadovoljni. Slaba ocena je javno dostopna in jo lahko na spletu vidi velika množica ljudi, kar je še težavneje. Zato je še toliko pomembneje, da se podjetje trudi za vsakega kupca in mu ponudi čim boljšo uporabniško izkušnjo. Da bi doseglo svoj cilj, mora poskrbeti tako za

kakovost kot količino svoje ponudbe, ustrezno cenovno politiko, prodajni prostor ter predvsem svoj prodajni kader. Le zadovoljni prodajni kader, ki verjame v svoje poslanstvo, lahko ustvarja zadovoljne kupce. Prav zadovoljni kupci pa ustvarijo uspešno podjetje. Tako je krog sklenjen.

7.5 Ocena iz aplikacije v poslovalnici podjetja X

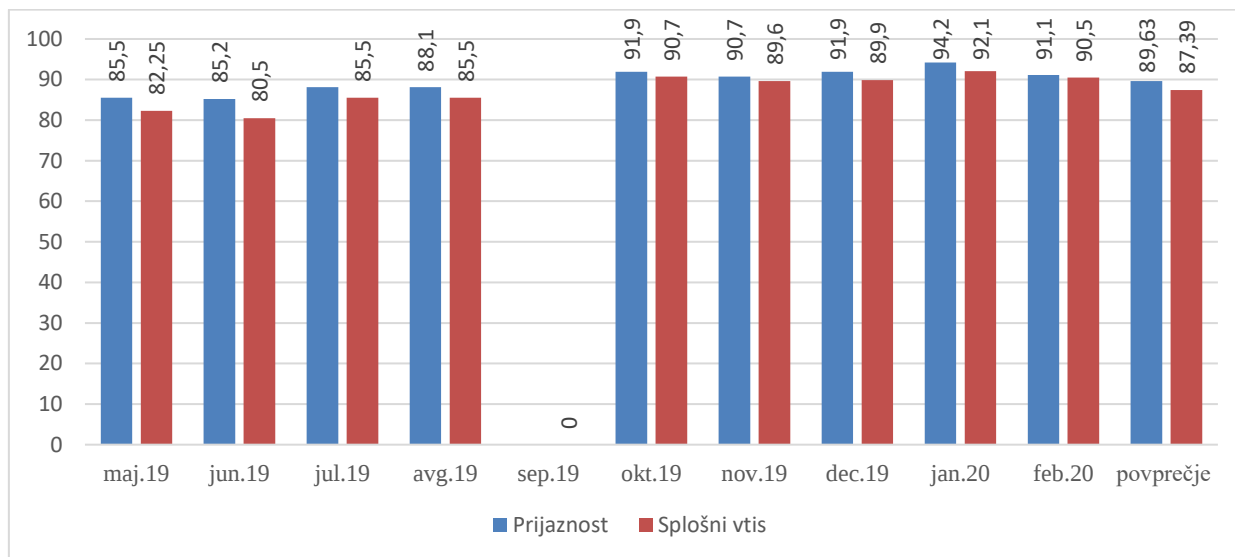
7.5.1 Ocena prijaznosti osebja in splošnega vtisa poslovalnice X

V svoji raziskovalni nalogi sem preučila tudi ocene iz aplikacije, ki je bila nameščena na tabličnem računalniku v poslovalnici podjetja X.

Ocene so se beležile od meseca maja 2019 do meseca februarja 2020. Podjetje več ne zbira tovrstnih podatkov, saj je potekalo v sodelovanju z zunanjim podjetjem, s katerim več ne sodelujejo (Interni viri podjetja X, 2020)

Podjetje X so lahko ocenili po več postavkah, in sicer po **dostopnosti izdelkov, prijaznosti uslužbencev, urejenosti trgovine, raznolikosti ponudbe ter splošnem vtisu**. V svoji nalogi se bom osredinila na zadovoljstvo strank s prijaznostjo prodajnega kadra in splošnim vtisom.

Skupno je bilo v obdobju podanih približno 15.000 ocen strank.



Graf 7: Prijaznost kadra in splošnega vtisa glede poslovalnice X.

Vir: (Interni viri podjetja X, 2020)

Kot je vidno z grafa 7, je bil v vseh analiziranih mesecih visok odstotek strank zadovoljen tako s prijaznostjo osebja, kakor tudi splošnim vtisom, ki ga je podjetje pustilo pri kupcih. Največ kupcev je bilo zadovoljnih z obema postavkama v mesecu januarju 2020, najmanj v mesecu

juniju 2019. Tudi povprečna raven zadovoljstva v preučevanem obdobju je bila zelo visoka. Na osnovi tega lahko potrdim svojo hipotezo, da bo več kot 80 % strank, ki bo obiskalo podjetje X in ga ocenilo s pomočjo nameščene aplikacije, zadovoljnih tako z uporabniško izkušnjo (splošnim vtisom) in prijaznostjo osebja. Postavlja se le vprašanje objektivnosti, saj je bila aplikacija za oceno uporabniške izkušnje nameščena na tabličnem računalniku poleg blagajne, kjer je stal običajno tudi zaposleni. Zato dopuščam možnost, da kupci vedno niso podali iskrenega mnenja.

Glede na to, da meseca januar in junij izstopata pri obeh postavkah, bi se poglobila v te razloge. Izražam le svoje subjektivno mnenje, ki ni podkrepljeno z raziskavo.

Kot del prodajnega kadra imam dokaj dober uvid v potek dela, zato menim, da rezultati niso naključni. V mesecu januarju so zaposleni sproščeni, dobre volje ter bolj spočiti zaradi minulih praznikov. To se odraža na njihovem odnosu do kupcev, prijaznosti ter posledično skrbi za čim boljše uporabniško izkušnjo. Hkrati je to običajno dokaj »slab« mesec, kar se tiče pretoka kupcev, kar je razvidno iz krivulje strank v zgornjem grafu. Prodajalci imajo več časa, da se posvetijo posamičnim strankam. Prodanih je manj izdelkov, v poslovalnici ostaja na zalogi večja izbira, trgovina je zaradi manjšega števila strank bolj urejena.

Razloge za najnižje junijsko število zadovoljnih strank vidim kot posledico priprave trgovine na menjavo sezone. Zaradi menjave ponudbe, spreminjanja linearja, je trgovina takrat najmanj urejena. Na voljo je najmanj izdelkov, saj se določeni izdelki pospravljajo, medtem ko vseh novih še ni na policah. Začenja se povečevati obisk strank, saj jih veliko že nakupuje za prihajajoče dopuste. Zaradi skupka vseh dejavnikov kupci v tem obdobju najbrž vidijo trgovino najmanj urejeno. Prav menjava sezone po mojem mnenju vpliva tudi na oceno prijaznosti prodajalcev. Menjava sezone pomeni, da je v tem obdobju potrebnega več napornega fizičnega dela prodajne ekipe, spreminjanja postavitve v trgovini. To terja svoj čas, zato se zaposleni morebiti za odtenek manj posvetijo strankam kot sicer. Osebe je takrat že razmeroma utrujeno zaradi dolgega leta in v pričakovanju letnih dopustov. Zaradi skupka vseh dejavnikov kupci dojemajo prodajno ekipo kot manj prijazno in ustrežljivo v primerjavi z ostalimi meseci. Posledično je tudi manj oseb zadovoljnih z uporabniško izkušnjo v poslovalnici.

8 SKLEP

V diplomskem delu smo spoznali pomembnost osebne prodaje za dobro ime in poslovanje podjetja. Pogledali smo, kaj je potrebno za dobro izvedbo prodajnega procesa in kako čim boljše pripraviti prodajni kader za kakovostno izvedbo prodajnega procesa. Poglobili smo se v načine za ohranjanje motiviranosti prodajalcev ter ohranjanje njihovega zadovoljstva. Kot smo ugotovili med pisanjem diplomskega dela, je namreč zadovoljen in motiviran prodajni kader eden izmed ključnih dejavnikov za ustvarjanje dobre uporabniške izkušnje in zadovoljnih potrošnikov. Ker pa veliko ljudi motivirajo zunanji dejavniki, kot so plača, pohvala, možnost napredovanja, je za doseganje zadovoljstva zaposlenih treba poskrbeti tudi za njihovo nagrajevanje. Predstavili smo tudi osnovni model zadovoljstva, ki poteka krožno; motivacija spodbuja uspešnost, zaradi uspešnosti zaposleni pričakujejo nagrade, ki povečujejo njihovo zadovoljstvo. Povečano zadovoljstvo pa ponovno privede do povišane motivacije.

Ker brez potrošnikov ne bi bilo ne prodajnega procesa in ne prodajalcev, smo poglavje namenili tudi njim. Spoznali smo, kdo so potrošniki in zakaj je za podjetje pomembno, da vlaga v njihovo zadovoljstvo.

Med pisanjem diplomskega dela smo ugotovili, da obstaja več strategij, ki podjetjem olajšajo ustvarjanje dobre uporabniške izkušnje in s pomočjo katerih se zvišuje zadovoljstvo potrošnikov. Najpomembnejši, ki smo jih omenili, sta upravljanje z uporabniško izkušnjo ter upravljanje odnosov s potrošniki. Ključnega pomena pri obeh je, da se osredinjata na ugotavljanje želja in potreb potrošnikov. Obe stremita k ustvarjanju vezi s svojimi potrošniki. Strategija upravljanja odnosov s potrošniki to počne na načine, da beleži preference, izbore svojih potrošnikov in jim to ponuja. Strategija upravljanja z uporabniško izkušnjo pa stremi k povezanosti prodajalcev in potrošnikov, pletenju vezi med njima in razvijanju odnosa.

S takim načinom podjetje doseže več pozitivnih učinkov. Zmanjšajo se njihovi stroški, saj je vlaganje v obstoječe kupce cenejše kot pridobivanje novih, zmanjša se število reklamacij, poveča se reklama »od ust do ust«, prav tako obstoječi potrošniki zapravijo več denarja kot novi. Zelo pomemben učinek je ustvarjanje zvestobe potrošnika, k čemur stremi vsako podjetje. Zvesti potrošniki so namreč manj občutljivi za konkurenco, hitreje odpuščajo morebitne napake podjetja ipd.

Ker je zadovoljstvo potrošnikov tako pomemben del vsakega podjetja, smo se odločili raziskati, kako je za to področje poskrbljeno v podjetju X. Podjetje X je znan maloprodajni trgovec s

ponudbo izdelkov za šport in prosti čas. Poslovalnice ima po vsem svetu, svoje izdelke pa ponuja tudi na svetovnem spletu.

Preučili smo zadovoljstvo potrošnikov s poslovalnico podjetja X v Mariboru. Ugotovili smo, da dotična poslovalnica posveča pozornost zadovoljevanju potrošnikov. Potrošniki imajo možnost izraziti svoje zadovoljstvo preko različnih kanalov. Poslovalnico lahko ocenijo na javnem portalu *Google Review*, v poslovalnici jim je na voljo knjiga pritožb in pohval, podjetje X pa ima tudi oddelek za podporo in pomoč kupcem. Do marca 2020 so imeli potrošniki svoje mnenje možnost izraziti tudi preko aplikacije, nameščene na tabličnem računalniku v podjetju X.

V raziskovalnem delu smo analizirali obdobje od januarja 2018 do oktobra 2020.

Za empirični del smo si zastavili štiri trditve.

Prva trditev je bila, da kupec poda oceno na portalu *Google Review*, ko je izrazito zadovoljen (5 zvezdic) ali nezadovoljen (1 zvezdica). – Teza je bila delno potrjena.

Zanimalo me je, ali bo večina podanih ocen pet zvezdic, štiri zvezdice ali ena zvezdica. Prišla sem do ugotovitve, da je bilo resnično največ ocen s petimi zvezdicami, in sicer kar 64 %, če prištejemo še ocene s štirimi zvezdicami (22 %) in eno zvezdico (2,20 %) je takih ocen kar 90 %. Tako lahko vsaj **delno potrdim hipotezo**, da se večina ljudi odloči javno deliti svoje mnenje, ko je z nakupovalno izkušnjo izredno zadovoljna ali nezadovoljna.

Moja druga trditev je bila, da je več kot 80 % oseb zadovoljnih z nakupovalno izkušnjo v poslovalnici X. – Teza je bila potrjena.

To hipotezo lahko **potrdim**, saj je bilo v vseh analiziranih mesecih zadovoljnih več kot 80 % oseb, v povprečju je bilo zadovoljnih kar 87 % oseb.

Tretjo sem postavila trditev, da je s prijaznostjo prodajnega kadra zadovoljnih več kot 80 % strank. – Teza je bila potrjena.

Tudi tukaj lahko hipotezo **potrdim**, saj je bilo v vseh mesecih več kot 80 % strank zadovoljnih s prijaznostjo kadra. Najmanj ljudi, in sicer 85 %, je bilo zadovoljnih v mesecu juniju 2019, kar je po mojem mnenju še vedno visok delež. Največ oseb je bilo zadovoljnih v mesecu januarju 2020. Takrat je bilo takšnih kar 92 %.

Moja četrta trditev je bila, da 10 % strank ali manj ob oceni na portalu *Google Review* poda tudi argument za svojo oceno. – Tezo sem zavrnila.

Ugotovila sem, da trditev ni resnična, zato moram tezo **zavrniti**. Tako po posameznih letih kakor v raziskanem skoraj triletnem obdobju je bilo argumentiranih več kot 10 % ocen. V obdobju od januarja 2018 do oktobra 2020 je bilo ocen s komentarji 22 %.

Po analizi, ki je bila narejena, podatki kažejo, da podjetje X dokaj dobro skrbi za uporabniško izkušnjo svojih uporabnikov ter posledično njihovo zadovoljstvo. Njihove ocene na *Google Review* so visoke, večina ljudi podjetje oceni s petimi ali štirimi zvezdicami. Redko se pojavi najslabša ocena (ena zvezdica). Vzroke za to je težko najti, saj je malo opisnih ocen, ki bi razkrivale več o kupčevem mnenju oz. nezadovoljstvu.

Kot rešitev bi predlagala, da bi bilo podjetje X na *Google Review* odzivnejše. Glede na to, da je ta funkcija omogočena, bi lahko podjetje X v primeru podane slabe ocene kupca povprašalo o vzrokih zanjo. Napako ali nepravilnost bi se trudili v čim prej odpraviti. Kupci cenijo, če vidijo, da se podjetje zanima za njihovo mnenje in se je pripravljeno potruditi, da pri ponovnem nakupu kupci izboljšajo nakupovalno izkušnjo.

Podjetje bi s tem zmanjšalo tveganje, ki ga slab komentar meče na njegovo poslovanje. Manj verjetnosti bi bilo, da bo nezadovoljna oseba širila negativno reklamo. Preostali ljudje, ki spremljajo *Google Review*, pa bi videli, da so kupci v podjetju X resnično na prvem mestu in da je videno, slišano in spoštovano vsako mnenje.

Menim, da je ravno to namen beleženja in zbiranja podatkov o zadovoljstvu kupcev. Poleg informacij, ki jih prodajalci pridobijo skozi interakcijo s potrošniki, lahko podatki služijo podjetju, da vidi, kje so njihove močne plati in, še pomembneje, katere šibkosti odpraviti. Tudi za vsakega nezadovoljnega kupca moramo namreč biti hvaležni. Le od takih se lahko kaj naučimo, popravimo in zrastemo na nadaljnji poslovni poti.

9 VIRI, LITERATURA

Bogastvo čustev: Zadovoljstvo in sreča. (24. 7 2016). Pridobljeno iz Bogastvo čustev: Zadovoljstvo in sreča: <http://www.psihoterapija-izbira.si/bogastvo-custev-zadovoljstvo-in-sreca/>

Djukič, D. (2006). *Praktični vodnik po nagrajevanju prodajalcev.* Ljubljana, Ljubljana, Slovenija.

Domovina. (15. april 2019). Pridobljeno iz Domovina : <https://www.domovina.je/srednji-sloj-prebivalstva-se-tanja-v-sloveniji-se-bolj-kot-v-drugih-drzavah/>

Esomar. (B.d.). Pridobljeno iz spletno mesto organizacije ESOMAR: <https://www.esomar.org/what-we-do/about-us>

Gartner Glossary . (B.d.. B.d. B.d.). Pridobljeno iz Gartner Glossary Customer Experience management CEM: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/customer-experience-management-cem>

Interni viri podjetja X . (Oktober 2020). *Nedap Costumer .* Maribor , Maribor .

Kenton, W. (11. 7 2020). *Bussines to consumer (B2C).* Pridobljeno iz Bussines to consumer (B2C): <https://www.investopedia.com/terms/b/btoc.asp>

Konečnik Ruzzier, M. (2018). *Temelji trženja .* Ljubljana : Ekonomska fakulteta .

Kotler, P. (1996). *Marketing management .* Ljubljana : Slovenska knjiga .

Kraljevič, J. (junij 2016). *Motiviranje in nagrajevanje prodajalcev.* Ljubljana, Ljubljana.

Mihaljčič, Z. (2006). *Psihologija prodaje.* Ljubljana : Založba Jutro .

Mohorč Kejžar, N. (B.d.). *Evolucija nakupnega vedenja.* Pridobljeno iz /: <https://www.ipsos.com/sl-si/evolucija-nakupnega-vedenja>

Možina, S. i., Možina , S., Tavčar , M., & Zupančič , V. (2010). *Trg, trgovina in potrošnik.* Maribor: Založba Pivec.

Možina, S., Tavčar, M., & Zupančič, V. (2012). *Vedenje potrošnikov in tržnikov*. Maribor: Založba Pivec.

Mumel, D. (1999). *Vedenje porabnikov*. Maribor : Ekonomsko poslovna fakulteta .

Musek Lešnik, K. (2008). *Od zadovoljstva potrošnikov do programov zvestobe*. Koper: Fakulteta za management Koper.

PISRS. (B.d.). *Zakon o varstvu potrošnika - Uradni list RS, št. 98/04* . Pridobljeno iz Zakon o varstvu potrošnika: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO513>

Pompe, A. i. (2008). *Vodnik po marketinški galaksiji* . Ljubljana: GV Založba .

Potočnik, V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana : GV Založba .

Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.

Ratcliff, C. (12. 1 2015). *What is costumer experience management and why should you be focusing on it?* Pridobljeno iz What is costumer experience management and why should you be focusing on it?: <https://econsultancy.com/what-is-costumer-experience-management-cem-and-why-should-you-be-focusing-on-it/>

Send Pulse . (B.d.. B.d. B.d.). Pridobljeno iz Send Pulse, What is Customer Loyalty: <https://sendpulse.com/support/glossary/customer-loyalty>

Skok, T. (2012). *Psihologija prodaje* . Ljubljana : GZS Ljubljana .

Tenzor . (2017). *Tenzor*. Pridobljeno iz Štetje obiskovalcev: <https://www.tenzor.si/sistemska-integracija/knjiznice/stetje-obiskovalcev>)

Vukasović, T. (2013). *Vedenje porabnikov* . Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije .

Žagar, A. (B.d.. B.d. B.d.). *Zakaj sta B2B in B2C v prodaji že davna preteklost? Prihaja namreč koncept H2H (človek s človekom)*. Pridobljeno iz Zakaj sta B2B in B2C v prodaji že davna preteklost? Prihaja namreč koncept H2H (človek s človekom: http://www.ef.uni-lj.si/media/document_files/po_fakulteti/delavnica2.pdf