

Nika Murovec

Inštitut za ekonomska raziskovanja

Igor Prodan

Regionalni tehnološki center Zasavje, d.o.o.

DEJAVNIKI ZAVIRANJA PRITOŽB POTROŠNIKOV IN NJIHOV POMEN ZA PODJETJA

Factors that Hinder Consumer Complaints and their Significance for Companies

Izvleček

UDK: 658.89(497.4)

Pritožbe potrošnikov predstavljajo pomemben vir informacij za podjetja. Ker se mnogo nezadovoljnih potrošnikov ne pritoži, morajo v podjetjih (1) poznati dejavnike, ki imajo na pritožbe zaviralen vpliv, in (2) skušati vpliv teh dejavnikov odpraviti ali vsaj zmanjšati. Le tako si zagotovijo dovolj povratnih informacij od potrošnikov, da lahko povečajo njihovo zadovoljstvo in posledično tudi svoj dobiček. V raziskavi smo na podlagi podatkov, pridobljenih z metodo osebnega anketiranja 253 potrošnikov, ugotovili, kateri so tisti dejavniki zaviranja pritožb potrošnikov, ki so relevantni za podjetja v Sloveniji. Nekateri izmed teh dejavnikov so specifični za slovenske potrošnike.

Ključne besede: potrošnik, pritožbe, podjetje

Abstract

UDC: 658.89(497.4)

Consumer complaints represent a significant source of information for companies. Since many consumers do not file a complaint when they are dissatisfied, companies should (1) know which factors hinder consumer complaints, and (2) try to eliminate or at least minimize the influence of these factors. Only by doing that, companies ensure themselves appropriate feedback from consumers so that they can increase customer satisfaction and consequently their own profit. Based on data obtained through personal interviews with 253 consumers, we determined which of the factors that hinder consumer complaints are relevant for companies in Slovenia. Some of these factors are specific for Slovenian consumers.

Key words: consumer, complaints, company

1 Uvod

Konkurenčni boj med podjetji je z globalizacijo trgov iz dneva v dan večji, zato je za uspeh zelo pomembno navdušiti potrošnike in se izogniti njihovem razočaranju (Fundin in Bergman 2003). Za doseg visokega nivoja zadovoljstva potrošnika je pomembno, da izpolnimo njegova pričakovanja (Heung in Lam 2003). Danes skušajo podjetja ustvariti lojalnega potrošnika in se osredotočit na to, da obdržijo obstoječe potrošnike, kolikor dolgo je le mogoče.

Da bi bil čim večji delež potrošnikov zadovoljen in lojalen, morajo podjetja poznati vzroke za nezadovoljstvo potrošnikov in načine za odpravo teh vzrokov. Informacije o vzrokih za nezadovoljstvo potrošnikov lahko podjetja pridobijo iz pritožb potrošnikov, zato je s tega vidika zaželeno, da je pritožb čim več. Teoretiki (Blodgett in Anderson 2000; Boshoff 1997; Nyer 2000; Tax in Brown 1998 idr.) omenjajo več dejavnikov, ki zavirajo pritožbe potrošnikov in tako podjetjem preprečujejo dostop do ustreznih povratnih informacij. Predpostavili smo, da se slovenski potrošniki razlikujejo od ameriških, ki so jih večinoma proučevali omenjeni raziskovalci. Z raziskavo smo zato preverili, kateri so tisti dejavniki zaviranja pritožb potrošnikov, ki bi jih morala poznati podjetja v Sloveniji, da bi lahko s pritožbami potrošnikov ustrezno ravnala in tako dosegala visok nivo njihovega zadovoljstva.

Namen raziskave je podjetjem v slovenskem prostoru podati celovit pregled dejavnikov, ki vplivajo na pritožbe potrošnikov, podjetja pa se lahko nanje ustrezno odzovejo, cilj raziskave pa je analizirati, kateri dejavniki so značilno povezani z odločitvijo, ali se bo nezadovoljen potrošnik pritožil ali ne.

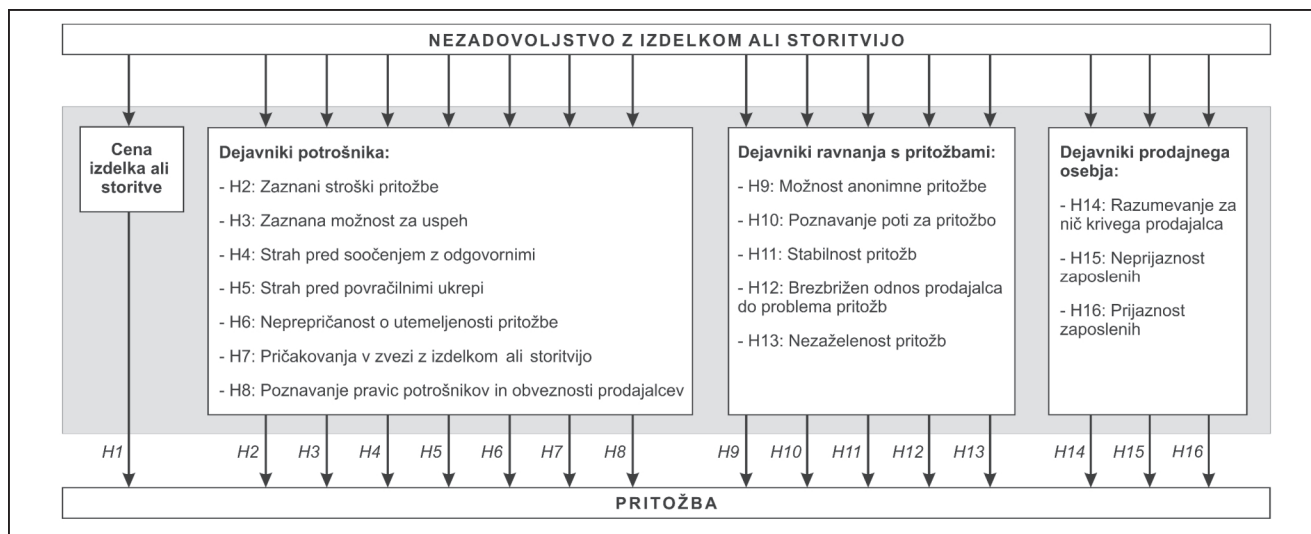
2 Teoretični okvir

2.1 Pomen spodbujanja pritožb

Uspešna podjetja se že dolgo zavedajo pomena zadovoljstva potrošnikov. Na tem področju je bilo izvedenih mnogo raziskav, ki so odkrile, da tudi zadovoljstvo ni dovolj. Potrebno je namreč več kot to – potrošnik mora biti navdušen. Zadovoljstvo se je izkazalo za zgolj povprečen rezultat, ki ni zadosten o zagotavljanje zvestobe potrošnikov (Beckwith 2001). Zvestoba potrošnikov ima za podjetje pozitivne finančne učinke, saj pridobiti novega potrošnika stane nekajkrat več kot pa zadržati in razveseliti starega potrošnika (Sellers 1989 *citirano v Kotler 2003*; Mittal in Lassar 1998). Poleg tega zvesti potrošniki običajno kupujejo več in so pripravljeni plačati višjo ceno (Heskett idr. 1994; Bolton in Lemon 1999), namenjajo manj pozornosti konkurenčnim podjetjem ter širijo dobre govorce o podjetju (Heskett idr. 1994). Pokazalo se je tudi, da je zvestoba potrošnikov pomembnejši kazalec dobičkonosnosti kot pa tržni delež (Johnston 2001).

Pri doseganju zadovoljstva potrošnikov, še bolj pa pri preseganju povprečnosti in doseganju navdušenja pri potrošnikih, imajo zelo veliko vlogo pritožbe. Zadovoljstvo potrošnikov lahko namreč izboljšamo le, če se natančno zavedamo, kaj vse potrošnike moti pri obstoječem izdelku ali storitvi. Pritožbe so kritična oblika komunikacije med potrošnikom in podjetjem. Ponujajo enkratno priložnost

Slika 1: Konceptni model proučevanja dejavnikov zaviranja pritožb potrošnikov



Vir: lastni, Day in Landon (1977), Cornwell in Bligh (1991), Blodgett, Wakefield in Barnes (1995), Oliver (1996), Boshoff (1997), Tax in Brown (1998), Blodgett in Anderson (2000).

za odpravo problema, dajejo konstruktivne ideje, kažejo smeri za izboljševanje izdelkov in storitev ter pomagajo prilagajati promocijska sporočila in informacije o izdelku oziroma storitvi tako, da prihaja do čim manj nesporazumov (Cornwell in Bligh 1991). Konflikti s potrošniki so neizogibni tudi za podjetja, ki so povsem predana zadovoljstvu potrošnikov. Z dobro strategijo reševanja pritožb lahko podjetje te konflikte spremeni v priložnosti za izboljšavo kakovosti in povečanje dobičkonosnosti (Lapidus 1994; Bennett 1997; Tax in Brown 1998).

Raziskave (Liu in McLure 2001; Phau in Sari 2004 idr.) so pokazale, da se velik del nezadovoljnih potrošnikov sploh ne pritoži. Čeprav večina izmed njih ne izstopi takoj, so še vedno drugi načini, s katerimi se maščujejo podjetju (zmanjšanje nakupov, širjenje slabih govoric itd.) (Blodgett, Wakefield in Barnes 1995). Da bi se podjetje izognilo tem stroškom nezadovoljnega potrošnika, je torej pomembno, da spodbuja pritožbe, poleg tega pa morajo biti tudi zaposleni pripravljene in sposobni odgovoriti na te pritožbe. Uspešno ravnanje s pritožbami je torej odvisno tako od inputov potrošnikov kot tudi od inputov zaposlenih (Boshoff 1997). Če potrošnik čuti, da je podjetje resnično usmerjeno k njegovemu zadovoljstvu in da bodo njegovo pritožbo z veseljem skušali rešiti, se njegovo nezadovoljstvo že takoj zmanjša. Še več, zadovoljstvo potrošnikov po ugodno rešeni pritožbi, je celo večje kot zadovoljstvo potrošnikov, ki se jim sploh ni bilo treba pritožiti (Nyer 2000).

Iz navedenega je jasno, da so pritožbe za podjetja izjemnega pomena, zato morajo v podjetjih za učinkovito spodbujanje pritožb poznati dejavnike, ki vplivajo na to, ali se nezadovoljni potrošnik pritoži ali ne.

2.2 Konceptni model proučevanja dejavnikov zaviranja pritožb potrošnikov

Boshoff (1997), Blodgett in Anderson (2000), Oliver (1990), Tax in Brown (1998) ter drugi avtorji v teoretičnih modelih predvidevajo različno vedenje nezadovoljnih

potrošnikov in različne dejavnike, ki vplivajo na nezadovoljstvo. Z raziskavo smo želeli proučiti, kateri so tisti dejavniki, ki na to vedenje vplivajo in se nanje podjetje lahko odzove. V ta namen smo na podlagi obstoječih teoretičnih modelov vedenja nezadovoljnih potrošnikov ter informacij, pridobljenih v nestrukturiranih intervjujih, razvili konceptni model proučevanja dejavnikov zaviranja pritožb potrošnikov. Dejavnike zaviranja pritožb potrošnikov, na katere se lahko podjetje odzove, smo razdelili v štiri skupine: (1) cena izdelka ali storitve (ki je za podjetje, v smislu ravnanja s pritožbami sicer dana, vendar se nanjo kljub temu lahko ustrezno odzove), (2) dejavniki potrošnika (na katere se lahko podjetje odzove z obveščanjem in izobraževanjem potrošnikov), (3) dejavniki ravnanja s pritožbami (na katere se lahko podjetje odzove z ustreznimi organizacijskimi predpisi), (4) dejavniki prodajnega osebja (na katere se lahko podjetje odzove z izobraževanjem prodajnega osebja).

Hipoteze, ki izhajajo iz konceptnega modela so podrobneje predstavljene v nadaljevanju.

2.3 Razvoj raziskovalnih hipotez

Ko se potrošnik odloča za pritožbo, racionalno tehtata med zaznanimi stroški in zaznanimi koristmi (Day in Landon 1977; Oliver 1996; Tax in Brown 1998). Med zaznane stroške prištevamo kakršne koli stroške, ki jih ima potrošnik zaradi nakupa slabega izdelka ali storitve, njegove uporabe ali pritožbe. Zaznani stroški so lahko denarni izdatki (cena), drugi izdatki, ki jih je imel potrošnik zaradi slabega izdelka, izgubljen čas in vložen napor za pritožbo ter pomembnost pravilno delujočega izdelka za potrošnika (Oliver 1996; Tax in Brown 1998). Med zaznane koristi spadajo: povračilo denarja ali nadomestilo izdelka, dodatno nadomestilo za povzročene težave, odprava problema, ki je povzročil težave in priznanje odgovornosti podjetja v obliki opravičila ter priložnost, da s pritožbo izrazimo svoje frustracije (katarza). Višja cena relativno zmanjšuje zaznane stroške pritožbe v primerjavi s koristmi, zato se zdi logično, da je verjetnost

pritožbe pri nezadovoljnem potrošniku večja, če je za izdelek oziroma storitev veliko plačal.

H1: Cena izdelka oziroma storitve je povezana z odločitvijo potrošnika o tem, ali se bo zaradi nezadovoljstva pritožil ali ne.

H2: Zaznani stroški pritožbe so povezani z odločitvijo potrošnika o tem, ali se bo zaradi nezadovoljstva pritožil ali ne.

Pri odločanju o tem, ali se bo pritožil ali ne, potrošnik upošteva tudi zaznano možnost za uspeh. Nanjo vplivajo: ugled podjetja v zvezi z reševanjem pritožb; možnosti, ki jih ima potrošnik, da podjetje prisili k ugodni rešitvi njegove pritožbe, in potrošnikove izkušnje ali učinkovitost v zvezi s pritožbami. Zaznano možnost za uspeh omenjajo že Oliver (1996) ter Tax in Brown (1998), Blodgett-Andersonov model (2000) pa jo izpostavlja celo kot najpomembnejši dejavnik. Brez zaznavanja možnosti za uspeh naj bi trud za vložitev pritožbe ne bil smiseln.

H3: Zaznana možnost za uspeh je povezana z odločitvijo potrošnika o tem, ali se bo zaradi nezadovoljstva pritožil ali ne.

Problem soočenja z osebo, odgovorno za napako, omenjata tako Tax in Brown (1998) kot tudi Oliver (1996). Poleg tega Tax in Brown (1998) omenjata tudi problem strahu pred povračilnimi ukrepi, ki pride še posebej do izraza v določenih primerih (pritožba, ki se nanaša na profesorja, zdravnika, policista ipd.). Strah je prisoten iz različnih razlogov, v veliki meri pa je odvisen od same osebnosti potrošnika. Podjetje lahko ta problem odpravi oziroma vsaj zmanjša s pravilnim pristopom osebj, ki je v stiku s potrošnikom, in seveda tudi z odpravo upravičenih razlogov za strah, če ti obstajajo.

H4: Strah pred soočenjem z odgovornimi je povezan z odločitvijo potrošnika o tem, ali se bo zaradi nezadovoljstva pritožil ali ne.

H5: Strah pred povračilnimi ukrepi je povezan z odločitvijo potrošnika o tem, ali se bo zaradi nezadovoljstva pritožil ali ne.

V predhodnih nestrukturiranih intervjujih s potrošniki smo ugotovili, da se potrošniki pogosto ne pritožijo zato, ker niso povsem prepričani, ali je njihova pritožba res utemeljena ali ne, ter da Slovenci na podlagi izkušenj velikokrat že vnaprej pričakujejo, da bodo vsaj delno razočarani nad izdelkom oziroma storitvijo. Če se njihova slaba pričakovanja uresničijo, se kasneje pogosto ne pritožijo. Teh dveh dejavnikov teoretični modeli ne omenjajo.

H6: Nепrepičanost o utemeljenosti pritožbe je povezana z odločitvijo potrošnika o tem, ali se bo zaradi nezadovoljstva pritožil ali ne.

H7: Pričakovanja potrošnikov v zvezi z izdelkom oziroma storitvijo so povezana z odločitvijo potrošnika o tem, ali se bo zaradi nezadovoljstva pritožil ali ne.

Kot razlog, da se nezadovoljni potrošniki ne pritožijo, navajata Tax in Brown (1998) tudi slabo poznavanje njihovih

pravic in obveznosti prodajalca. Razumljivo je, da se potrošnik ne bo pritožil, če se ne zaveda, da to možnost ima. Če se podjetje zaveda pomena pritožb, lahko veliko stori za to, da potrošnike seznanj z njihovimi pravicami.

H8: Poznavanje pravic potrošnikov in obveznosti prodajalca je povezano z odločitvijo potrošnika o tem, ali se bo zaradi nezadovoljstva pritožil ali ne.

Neprimerne poti za pritožbo so lahko močan zaviralni dejavnik pritožb. Vedenjski model (Oliver 1996) omenja pomen poznavanja poti in postopkov za pritožbo ter pomen dostopa do teh poti in komunikacijskih sposobnosti potrošnika. Pot za pritožbo sicer vedno obstaja, je pa možno, da potrošnik te poti ne pozna, ali pa mu je dostop do nje otežen zaradi prevelikih zaznanih stroškov (o tem dejavniku govori hipoteza 2) ali osebnih dejavnikov. Kadar pritožbe zavirajo osebni dejavniki, jih lahko spodbudi pot, ki je anonimna. Anonimna pot je seveda pomembna takrat, ko potrošnik ne želi npr. povračila denarja, saj anonimnost tega ne omogoča, temveč želi zgolj izraziti svoje mnenje. Takšna možnost podjetju omogoči dostop do več informacij o napakah, ki potrošnika sicer ne privedejo do pritožbe, ga pa kljub temu delajo nezadovoljnega.

H9: Možnost anonimne pritožbe je povezana z odločitvijo potrošnika o tem, ali se bo zaradi nezadovoljstva pritožil ali ne.

H10: Poznavanje poti za pritožbo je povezano z odločitvijo potrošnika o tem, ali se bo zaradi nezadovoljstva pritožil ali ne.

Blodgett-Andersonov (2000) model predvideva, da stabilnost in zaznana brezbržnost kljub obvladljivosti problema zmanjšujeta zaznano možnost za uspeh pritožbe in tako vplivata na to, da se nezadovoljni potrošnik ne pritoži. Stabilnost pomeni, da se neki problem pri določenem podjetju pogosto pojavlja, obvladljivost pa pomeni, da je sicer v moči podjetja, da problem prepreči, vendar tega zaradi brezbržnosti ne stori. Kljub takšnemu stališču v teoriji in njegovi potrditvi v raziskavi na ameriškem trgu menimo, da brezbržnosti kljub obvladljivosti problema in stabilnosti v splošnem ne moremo opredeliti le kot dejavnika, ki bi zavirala pritožbe, temveč ta dva dejavnika lahko pritožbe celo spodbujata. V predhodnih nestrukturiranih intervjujih s potrošniki smo potrdili naša predvidevanja, da omenjena dejavnika zelo različno vplivata na posameznike: nekateri so ju dejansko opredelili kot zaviralna dejavnika, medtem ko so drugi menili, da bi jih to še bolj spodbudilo k pritožbi. Stabilnost in brezbržnost kljub obvladljivosti problema sicer morda res zmanjšujeta zaznano možnost za uspeh, vendar povečata zaznavanje nepravilnosti in zlorabe potrošnikovega zaupanja ter tako vzbudita močnejšo reakcijo nekaterih nezadovoljnih potrošnikov. V intervjujih se je pokazal precej velik dvom o smeri vpliva teh dveh dejavnikov v slovenskih razmerah, zato smo postavili naslednji dve hipotezi.

H11: Trditve, da zaznavanje problema v podjetju kot stabilnega, zmanjšuje verjetnost, da se bo nezadovoljni potrošnik pritožil, ne moremo statistično značilno potrditi.

H12: Trditve, da zaznavanje brezbriznega odnosa prodajalca do problema kljub njegovi obvladljivosti, zmanjšuje verjetnost, da se bo nezadovoljni potrošnik pritožil, ne moremo statistično značilno potrditi.

Na podlagi predhodnih intervjujev s potrošniki domnevamo, da se nekateri ponudniki ne zavedajo pomena pritožb in s svojim ravnanjem dajo potrošnikom vedeti, da njihove pritožbe niso zaželeno. Takšen odnos ponudnika potrošnike odvrča od pritožb. Možno je seveda tudi, da se menedžment podjetja sicer zaveda pomena pritožb, vendar pa o tem ni dovolj dobro izobrazil zaposlenih, ki so v stiku s potrošnikom. Če potrošniki pri zaposlenih ne bi zaznavali odklonilnega odnosa do pritožb, bi podjetje od njih prejelo več povratnih informacij.

H13: Zaznavanje nezaželenosti pritožb pri ponudnikih je povezano z odločitvijo potrošnika o tem, ali se bo zaradi nezadovoljstva pritožil ali ne.

Zaposleni, ki so v stiku s potrošnikom, imajo vsekakor zelo pomemben vpliv na odločitev potrošnika o pritožbi. V nekaterih primerih potrošniki prodajalcu, ki ni nič kriv, s pritožbo ne želijo povzročati težav. Iz podobnega razloga tudi prijaznost prodajalca pri nekaterih potrošnikih zavira pritožbe, med tem ko jih, sodeč po naših intervjujih, pri drugih potrošnikih spodbuja. Različen vpliv na potrošnike naj bi imela tudi neprijaznost prodajalcev (teh dejavnikov teoretični modeli ne omenjajo). Da bi nakazan različen vpliv prodajnega osebja bolj zanesljivo preverili, smo oblikovali naslednje tri hipoteze.

H14: Razumevanje, da prodajalec ni nič kriv, je povezano z odločitvijo potrošnika o tem, ali se bo zaradi nezadovoljstva pritožil ali ne.

H15: Neprijaznost zaposlenih je povezana z odločitvijo potrošnika o tem, ali se bo zaradi nezadovoljstva pritožil ali ne.

H16: Prijaznost zaposlenih je povezana z odločitvijo potrošnika o tem, ali se bo zaradi nezadovoljstva pritožil ali ne.

3 Metodologija

Hipoteze so bile oblikovane na osnovi sekundarnih podatkov in primarnih podatkov, ki smo jih zbrali z nestrukturiranimi intervjuji. Intervjuje smo opravili z desetimi potrošniki še pred sestavo anketnega vprašalnika. Raziskavo smo izvedli na osnovi podatkov, ki so bili zbrani z metodo osebnega anketiranja. Strukturiran vprašalnik zaprtega tipa smo razvili na podlagi pregleda literature in ugotovitev iz intervjujev ter ga testirali na petnajstih potrošnikih. Anketarji so podatke zbirali v času od 25. julija 2005 do 10. avgusta 2005. Da bi čim bolj zmanjšali pristranskost priložnostnega vzorca, je anketiranje potekalo v trgovskih centrih v vseh statističnih regijah in sicer na različnih lokacijah (pred trgovinami z živili, oblačili, tehničnim blagom ipd.) ter ob različnih dnevih (med tednom in ob vikendih) in urah (dopoldan in popoldan). Skupaj je bilo anketiranih 253 potrošnikov starejših od 18 let. Vzorec je reprezentativen po spolu, glede na tip naselja ter vključuje anketirance iz vseh dvanajstih slovenskih statističnih regij.

Glede na starost sodi 41 odstotkov anketirancev v starostni razred od 18 do 30 let, 40 odstotkov v starostni razred od 31 do 50 let in 19 odstotkov v starostni razred nad 51 let.

Posamezne hipoteze smo preverjali s trditvami o dejavnikih, ki vplivajo na to, ali se bo nezadovoljen potrošnik pritožil ali ne. Pri vseh trditvah (posamezne trditve so podane v tabelah z rezultati) smo uporabili šeststopenjsko Likertovo lestvico (1 – sploh se ne strinjam; 2 – ne strinjam se; 3 – bolj se ne strinjam kot strinjam; 4 – bolj se strinjam kot ne strinjam; 5 – strinjam se; 6 – zelo se strinjam). Pri analizi smo kot pozitivno opredeljene ob posamezni trditvi upoštevali odgovore od »bolj se strinjam kot ne strinjam« do »zelo se strinjam«, kot negativno opredeljene pa odgovore od »sploh se ne strinjam« do »bolj se ne strinjam kot strinjam«.

4 Rezultati raziskave

4.1 Cena izdelka oziroma storitve (hipoteza 1)

Ob trditvi »Če sem veliko plačal za nek izdelek oziroma storitev, je bolj verjetno, da se bom zaradi nezadovoljstva pritožil.« se je pozitivno (ocena 4 ali več) opredelilo kar 85 odstotkov anketiranih potrošnikov. Aritmetična sredina ocen trditve je enaka 4,85 in statistično značilno večja od 3,5, zato sprejmemo *raziskovalno hipotezo 1* (cena izdelka oziroma storitve je povezana z odločitvijo potrošnika o tem, ali se bo zaradi nezadovoljstva pritožil ali ne).

4.2 Dejavniki potrošnika

Dejavniki potrošnika (na katere se lahko podjetje odzove z obveščanjem in izobraževanjem potrošnikov) so predstavljeni v tabeli 1 in podrobneje analizirani v nadaljevanju.

4.2.1 Zaznani stroški pritožbe (hipoteza 2)

Raziskava je pokazala, da je zaznavanje večjih stroškov kot koristi od pritožbe pomemben razlog, zaradi katerega se nezadovoljni potrošnik ne pritoži. 54 odstotkov vprašanih se je s trditvijo strinjalo, celo zelo strinjalo. Aritmetična sredina ocen trditve je enaka 4,16 in statistično značilno večja od 3,5, zato sprejmemo *hipotezo št. 2*.

4.2.2 Zaznana možnost za uspeh (hipoteza 3)

Ocene trditve »Če menim, da odgovorni tako, ali tako ne bodo storili ničesar, se ne pritožim, čeprav sem nezadovoljen.« so sicer precej razpršene, v povprečju pa se anketiranci s trditvijo zgolj za odtенок bolj ne strinjajo kot strinjajo. S t-testom, s katerim smo preverjali, ali je aritmetična sredina ocen pri trditvi statistično značilno večja od 3,5, ne moremo z dovolj nizko stopnjo tveganja potrditi *hipoteze št. 3*. Pri odločitvi nezadovoljnega potrošnika o tem, ali se bo pritožil ali ne, torej v mnogo primerih ni tako pomembno vnaprejšnje razmišljanje o tem, ali bo pritožba ugodno rešena ali ne. Gre bolj za to, da nekateri potrošniki ne glede na to želijo svoje nezadovoljstvo izraziti, kar potrjujejo tudi ocene trditve, ki pravi, da bi ponudniku z veseljem povedali svoje pripombe, komentarje in predloge, če bi jih o tem povprašal (aritmetična sredina je enaka 4,96 in je statistično značilno večja od 3,5).

Tabela 1: Dejavniki potrošnika

Trditev (v oklepaju je hipoteza na katero se trditev navezuje)	Frekvence odgovorov (v odstotkih) na šeststopenjski Likertovi lestvici ¹						Ar. sredina ²
	1	2	3	4	5	6	
Včasih se ne pritožim zato, ker bi s tem imel več neprijetnosti in stroškov kot koristi. (H2)	6	11	10	19	44	10	4,16***
Če menim, da odgovorni tako, ali tako ne bodo storili ničesar, se ne pritožim, čeprav sem nezadovoljen. (H3)	14	20	15	22	23	6	3,38
Menim, da se mnogi ne pritožijo zato, ker se ne želijo osebno soočiti z osebo, ki je odgovorna za napako. (H4)	4	18	16	18	35	9	3,88***
Menim, da se v nekaterih primerih ljudje ne pritožijo zato, ker jih je strah morebitnih povračilnih ukrepov (profesorja, zdravnika, policista ...). (H5)	4	7	7	17	40	25	4,57***
Če nisem prepričan, ali je moja pritožba resnično utemeljena, se raje ne pritožim. (H6)	3	10	9	19	46	13	4,32***
Če že vnaprej pričakujem pomanjkljiv izdelek oziroma storitev in po nakupu ugotovim, da je res tak, se kasneje niti ne pritožim. (H7)	4	14	12	21	44	5	4,03***

¹ 1 – sploh se ne strinjam; 2 – ne strinjam se; 3 – bolj se ne strinjam kot strinjam; 4 – bolj se strinjam kot ne strinjam; 5 – strinjam se; 6 – zelo se strinjam

² S t-testi smo preverjali, ali je aritmetična sredina ocen trditve statistično značilno večja od 3,5. Ležeče označene aritmetične sredine označujejo sprejete hipoteze: * sig < 0,1; ** sig < 0,05; *** sig < 0,01.

4.2.3 Strah pred soočenjem z odgovornimi in strah pred povračilnimi ukrepi (hipotezi 4 in 5)

Problem soočenja z osebo, odgovorno za napako, smo preverjali ob trditvi »Menim, da se mnogi ne pritožijo zato, ker se ne želijo osebno soočiti z osebo, ki je odgovorna za napako.« V povprečju se anketiranci s to trditvijo bolj strinjajo kot ne strinjajo – aritmetična sredina je enaka 3,8 in je statistično značilno večja od 3,5, zato potrdimo raziskovalno hipotezo 4 ter sprejmemo sklep, da je strah pred soočenjem z odgovornimi povezan z odločitvijo potrošnika o pritožbi.

Pomemben zaviralni dejavnik pritožb je tudi strah pred povračilnimi ukrepi. S trditvijo »Menim, da se v nekaterih primerih ljudje ne pritožijo zato, ker jih je strah morebitnih povračilnih ukrepov (profesorja, zdravnika, policista ...).« se bolj ali manj strinja kar 82 odstotkov anketiranih. Povprečna ocena strinjanja je pri tej trditvi ena izmed najvišjih. Na podlagi t-testa lahko z zanemarljivim tveganjem potrdimo peto hipotezo. Podjetja naj zato svoje zaposlene ustrezno izobrazijo o ravnanju s pritožbami, tako da bo strah potrošnikov pred soočenjem z njimi odveč, ter storijo vse, kar je v njihovi moči, da preprečijo možnost povračilnih ukrepov.

4.2.4 Utemeljenost pritožbe (hipoteza 6)

Trditev »Če nisem prepričan, ali je moja pritožba resnično utemeljena, se raje ne pritožim.« je razkrila še en pomemben

dejavnik, ki zavira pritožbe in ga teorija ne omenja. Kar 77 odstotkov anketiranih se je namreč ob tej trditvi pozitivno opredelilo in tudi t-test je z zanemarljivo stopnjo tveganja potrdil hipotezo 6. Vzrok za tako velik pomen tega dejavnika lahko delno leži v tem, da potrošniki slabo poznajo svoje pravice in se celo sprašujejo, ali niso morda sami zakrivali napake. Oboje je posledica slabe osveščenosti potrošnikov.

4.2.5 Pričakovanja (hipoteza 7)

Ob trditvi »Če že vnaprej pričakujem pomanjkljiv izdelek oziroma storitev in po nakupu ugotovim da je res tak, se kasneje niti ne pritožim.« se je pozitivno opredelilo 70 odstotkov vprašanih. Že frekvenčna porazdelitev ocen trditve nakazuje, da so pričakovanja potrošnikov povezana z odločitvijo o pritožbi (hipoteza 7), kar smo potrdili tudi s t-testom.

4.2.6 Poznavanje pravic in obveznosti (hipoteza 8)

Glede na rezultate raziskave bi lahko sklepali, da je poznavanje pravic potrošnikov in obveznosti prodajalca po prepričanju anketirancev precej dobro. Aritmetična sredina ocen trditve »Dobro vem, kakšne pravice imam kot potrošnik in kakšne obveznosti ima do mene prodajalec oziroma proizvajalec.« znaša namreč 4,34 in je statistično značilno večja od 3,5. Kljub temu da naj bi bilo poznavanje pravic potrošnikov razmeroma dobro, je raziskava pokazala, da se pritoži le 48 odstotkov potrošnikov. Zato smo preverili povezanost med poznavanjem pravic in odločitvijo o

Tabela 2: Povezanost med poznavanjem pravic in ravnanjem potrošnika (H8)

Trditev	Trditev	Dobro vem, kakšne pravice imam kot kupec in kakšne obveznosti ima do mene prodajalec. (H8)						Spearmanov korel. koef. ²
		Frekvence odgovorov (v odstotkih) glede na to, ali se potrošnik običajno pritoži ali ne, na šeststopenjski Likertovi lestvici ¹						
		1	2	3	4	5	6	
Ali se običajno pritožite, če ste nezadovoljni z izdelkom/storitvijo? (H8)	Da	1	6	6	19	49	19	-0,263***
	Ne	2	9	20	28	35	6	

¹ 1 – sploh se ne strinjam; 2 – ne strinjam se; 3 – bolj se ne strinjam kot strinjam; 4 – bolj se strinjam kot ne strinjam; 5 – strinjam se; 6 – zelo se strinjam

² Negativen predznak koeficienta je posledica načina kodiranja. Ležeče označeni korelacijski koeficienti označujejo sprejeto hipotezo: * sig < 0,1; ** sig < 0,05; *** sig < 0,01.

Tabela 3: Dejavniki ravnanja s pritožbami

Trditev (v oklepaju je hipoteza, na katero se trditev navezuje)	Frekvence odgovorov (v odstotkih) na šeststopenjski Likertovi lestvici ¹						Ar. sredina ²
	1	2	3	4	5	6	
Pritožil bi se, če bi obstajala neka resnično anonimna pot, po kateri bi lahko izrazil svoje mnenje. (H9)	16	31	16	16	12	9	3,01
Če ne vem točno, komu bi bilo najbolje, da se pritožim, in kako, se raje ne pritožim. (H10)	9	18	19	25	25	4	3,51
Če se neki problem pri določenem podjetju pojavlja kar naprej, se sploh ne pritožim, saj jim očitno ni mar, da bi problem odpravili. (H11)	15	25	13	20	23	4	3,23***
Če menim, da bi v podjetju problem lahko preprečili, pa ga niso, se ne pritožim, saj tudi moja pritožba najbrž ne bo ničesar spremenila. (H12)	10	29	17	20	22	2	3,21***
Večkrat bi se pritožil, če ne bi čutil, da so pri ponudnikih pritožbe tako nezaželene. (H13)	15	33	20	12	16	4	2,91

¹ 1 – sploh se ne strinjam; 2 – ne strinjam se; 3 – bolj se ne strinjam kot strinjam; 4 – bolj se strinjam kot ne strinjam; 5 – strinjam se; 6 – zelo se strinjam.

² S t-testi smo preverjali, ali je aritmetična sredina ocen trditev statistično značilno večja od 3,5 (za H9, H10 in H13) oziroma statistično značilno manjša od 3,5 (za H11 in H12). Ležeče označene aritmetične sredine označujejo sprejete hipoteze: * sig < 0,1; ** sig < 0,05; *** sig < 0,01.

pritožbi. Na povezanost med tema dvema spremenljivkama kaže že kontingenčna tabela (tabela 2). Analiza korelacije je pokazala, da sta spremenljivki v resnici povezani, čeprav je povezava razmeroma šibka. Tisti anketiranci, ki bolje poznajo svoje pravice in obveznosti prodajalca (ocena 4 ali več), se nekoliko pogosteje pritožijo, zato lahko potrdimo *osmo raziskovalno hipotezo*. Za povečanje števila pritožb nezadovoljnih potrošnikov je torej pomembno tudi osveščanje potrošnikov o njihovih pravicah in obveznostih prodajalcev ali proizvajalcev. Pričakovali pa smo precej višji korelacijski koeficient. Možno je, da so anketiranci svoje poznavanje pravic in obveznosti nekoliko precenili. Sklepamo, da ga je še posebej precenil kar pomemben odstotek tistih, ki se običajno ne pritožijo, saj bi bile njihove pritožbe zelo verjetno pogostejše, če bi svoje pravice zares dobro poznali.

4.3 Dejavniki ravnanja s pritožbami

Dejavniki ravnanja s pritožbami (na katere se lahko podjetje odzove z ustreznimi organizacijskimi predpisi) so predstavljeni v tabeli 3 in podrobneje analizirani v nadaljevanju.

4.3.1 Poti za pritožbo (hipotezi 9 in 10)

Z dvema trditvama smo želeli natančneje preveriti pomen ustreznosti poti za pritožbo. Menimo, da bi marsikateri potrošnik izrazil svoje nezadovoljstvo, če bi to lahko storil anonimno. Anonimnost je pomembna predvsem takrat, ko potrošnik ne želi prvenstveno npr. povračila denarja (saj mu anonimnost tega ne omogoča), temveč želi v prvi vrsti izraziti svoje mnenje. Možnost, da ostane pritožnik anonimen, bi podjetjem omogočila, da dobijo več informacij o tistih napakah, ki sicer potrošnika ne privedejo do uradne pritožbe, ga pa kljub temu spravljajo v slabo voljo. Iz tega razloga nikakor ne bi smeli pozabiti na 36 odstotkov anketirancev, ki so se pozitivno opredelili ob trditvi, da bi anonimnost spodbudila njihove pritožbe. Preverili smo tudi pomen poznavanja poti za pritožbo. 54 odstotkov anketiranih se je pozitivno opredelilo ob trditvi, da se raje ne pritoži, če ne ve točno, komu bi se bilo najbolje pritožiti oziroma kako.

Kljub temu da ne moremo trditi, da imata anonimnost in poznavanje poti za pritožbo pomemben vpliv na celotno populacijo, je za podjetja zelo pomemben delež tistih ljudi, na katere pa ta dva dejavnika imata velik vpliv. Obstajajo seveda tudi tisti, na katere omenjena dejavnika nimata pomembnega vpliva, kar je razlog, da *hipotezi 9 in 10* s t-testom ne moremo potrditi (preverjali smo, ali je aritmetična sredina ocen pri trditvah statistično značilno večja od 3,5).

4.3.2 Stabilnost problema in brezbržnost kljub obvladljivosti problema (hipotezi 11 in 12)

S trditvama »Če se neki problem pri določenem podjetju pojavlja kar naprej, se sploh ne pritožim, saj jim očitno ni mar, da bi problem odpravili.« in »Če menim, da bi v podjetju problem lahko preprečili, pa ga niso, se ne pritožim, saj tudi moja pritožba najbrž ne bo ničesar spremenila.« smo preverjali dva dejavnika – stabilnost problema in brezbržnost kljub obvladljivosti problema. Pričakovali smo, da bo raziskava pokazala, da obstaja pomemben delež potrošnikov, ki ju ta dva dejavnika ne odvrata od pritožbe. Že sama frekvenčna porazdelitev odgovorov pri teh dveh trditvah je potrdila naša pričakovanja (tabela 3). Na podlagi teh rezultatov in t-testov, s katerimi smo preverili, ali je aritmetična sredina ocen pri eni in drugi trditvi statistično značilno manjša od 3,5, lahko potrdimo *raziskovalni hipotezi 11 in 12*.

4.3.3 Nezaželenost pritožb (hipoteza 13)

31 odstotkov potrošnikov se bolj ali manj strinja s trditvijo, da bi se večkrat pritožili, če ne bi čutili, da so pri ponudnikih pritožbe tako nezaželene. Čeprav se večina anketiranih s to trditvijo ne strinja in tako tudi s t-testom (s katerim smo preverjali, ali je aritmetična sredina ocen pri trditvah statistično značilno večja od 3,5) ne moremo potrditi *hipoteze 13*, je ta delež vsekakor pomemben. Odgovori na to trditev nam še dodatno potrjujejo pomen ravnanja s pritožbami za podjetja. Če bi imela podjetja pozitiven odnos do pritožb, potrošniki pri zaposlenih ne bi zaznavali odklonilnega odnosa do pritožb in bi tako v podjetju od potrošnikov prejeli več povratnih informacij.

Tabela 4: Dejavniki prodajnega osebja

Trditev (v oklepaju je hipoteza, na katero se trditev navezuje)	Frekvence odgovorov (v odstotkih) na šeststopenjski Likertovi lestvici ¹						Ar. sredina ²
	1	2	3	4	5	6	
Nerad se pritožim, ker ne želim povzročati težav prodajalcu, kadar menim, da on ni kriv za nastali problem. (H14)	12	27	16	17	25	3	3,27
Če so zaposleni do mene neprijazni, si želim imeti z njimi čim manj opravka, zato se tudi pritožim raje ne. (H15)	10	24	19	15	27	5	3,41
Če je prodajalec z menoj zelo prijazen, mi je nelagodno, da bi se potem pritožil, čeprav z izdelkom oziroma storitvijo nisem povsem zadovoljen. (H16)	4	19	21	30	24	2	3,58

¹ 1 – sploh se ne strinjam; 2 – ne strinjam se; 3 – bolj se ne strinjam kot strinjam; 4 – bolj se strinjam kot ne strinjam; 5 – strinjam se; 6 – zelo se strinjam

² S t-testi smo preverjali, ali je aritmetična sredina ocen trditve statistično značilno večja od 3,5. Ležeče označene aritmetične sredine označujejo sprejete hipoteze: * sig < 0,1; ** sig < 0,05; *** sig < 0,01.

4.4 Dejavniki prodajnega osebja (hipoteze 14 do 16)

45 odstotkov anketiranih potrošnikov se nerado pritoži (ocena 4 ali več), ker ne želijo povzročati težav prodajalcu, kadar menijo, da ta ni nič kriv. Rezultati kažejo, da tudi ta dejavnik ni zanemarljiv, čeprav ga v teoriji s tega področja ni zaslediti. Podjetja s pravilnim pristopom pri ravnanju s pritožbami bi lahko vpliv tega dejavnika zmanjšala tako, da bi potrošnikom pokazala, da so pritožbe pri njih resnično zaželeno. Da bi to lahko razumeli potrošniki, mora biti ta koncept najprej jasen zaposlenim, ki jih je treba v ta namen izobraževati in morebiti celo nagrajevati za zbrane pritožbe.

S trditvijo »Če so zaposleni do mene neprijazni, si želim z njimi imeti čim manj opravka, zato se tudi pritožim raje ne.« in trditvijo »Če je prodajalec z menoj zelo prijazen, mi je nelagodno, da bi se potem pritožil, čeprav z izdelkom ali storitvijo nisem povsem zadovoljen.« smo želeli preveriti povezanost med prijaznostjo in neprijaznostjo zaposlenih ter nagnjenostjo potrošnika k pritožbi. Pričakovali smo, da lahko ta dejavnik na različne ljudi različno vpliva: medtem ko naj bi nekatere prijaznost prodajalca spodbujala k izražanju lasnega mnenja tako, da se zaradi nezadovoljstva pritožijo, naj bi druge prav prodajalčeva prijaznost odvrnila od pritožbe. Izkazalo se je, da 47 odstotkov anketiranih neprijaznost prodajalca bolj ali manj odbija od pritožbe, saj si želijo imeti s takšnim prodajalcem čim manj opravka. Na drugi strani analiza ocen pri drugi trditvi kaže, da je kar pri 56 odstotkov anketiranih prijaznost prodajalca tista, ki zavira pritožbe (ocena 4 ali več).

Tudi za te tri dejavnike (razumevanje za nič krivega prodajalca, prijaznost in neprijaznost prodajnega osebja), torej za hipoteze 14, 15 in 16, velja, da jih s t-testi ne moremo statistično značilno potrditi. Glede na rezultate bi lahko sklepali, da obstaja znotraj populacije skupina potrošnikov, pri kateri ima odnos s prodajnim osebjem pomemben vpliv na pritožbe in skupina potrošnikov, pri kateri ta dejavnik nima pomembnega vpliva. Kljub temu pa ne smemo pozabiti, da je delež tistih, na katere ima to pomemben vpliv, vsekakor dovolj visok, da bi ga podjetja morala resno upoštevati.

5 Diskusija

Če želijo podjetja pritožbe spodbujati, je pomembno, da poznajo dejavnike, ki pritožbe zavirajo in skušajo njihov vpliv čim bolj zmanjšati. V raziskavi smo preverjali 16

takšnih dejavnikov, ki smo jih v konceptnem modelu razdelili na ceno, dejavnike potrošnika, dejavnike ravnanja s pritožbami in dejavnike prodajnega osebja.

Cena izdelka ali storitve, ki jo kot dejavnik, ki vpliva na pritožbe, omenja že Oliver (1996), se je pri slovenskih potrošnikih izkazala kot najpomembnejši zaviralni dejavnik. Podjetja, ki prodajajo izdelke ali storitve po nizki ceni, se morajo tako pri spodbujanju pritožb še posebej potruditi, če si želijo od nezadovoljnih potrošnikov pridobiti povratne informacije in preprečiti njihov odhod. Pomembno je, da potrošnikom omogočijo pritožbe s čim nižjimi stroški, saj so ti v primerjavi s ceno izdelka ali storitve za potrošnike zelo hitro previsoki.

Na dejavnike potrošnika se podjetje lahko odzove z obveščanjem in izobraževanjem potrošnikov, ki mora temeljiti na dobrem sistemu ravnanja s pritožbami. V raziskavi smo preverjali sedem takšnih dejavnikov. Zaznano možnost za uspeh teorija najpogosteje omenja kot pomemben ali celo najpomembnejši zaviralni dejavnik (Oliver 1996; Tax in Brown 1998; Blodgett in Anderson 2000). Kljub vsemu se v naši raziskavi ta dejavnik ni izkazal kot statistično značilen. Na podlagi analize nekaterih dodatnih trditvev lahko sklepamo, da je velikemu deležu slovenskih potrošnikov pomembneje, da s pritožbo izrazijo svoje nezadovoljstvo, čeprav ne pričakujejo ugodnega rezultata. Preostali dejavniki potrošnika, ki jih navaja teorija, so se potrdili tudi v raziskavi na slovenskih potrošnikih, in sicer: zaznani stroški pritožbe, strah pred soočenjem z odgovornimi, strah pred povračilnimi ukrepi ter poznavanje pravic potrošnikov in obveznosti prodajalca. Poleg tega je raziskava potrdila tudi dva dodatna dejavnika, ki ju teorija ne omenja, to sta neprepičanost o utemeljenosti pritožbe in vnaprejšnje pričakovanje pomanjkljivega izdelka.

Dejavniki ravnanja s pritožbami so tisti, na katere lahko podjetje neposredno vpliva in zmanjša njihov zaviralni učinek z ustreznimi organizacijskimi predpisi. Tako lahko prilagodi in izboljša tudi svoje poti za pritožbo ter odpravi negativen odnos zaposlenih do pritožb. Čeprav se ti dejavniki v raziskavi sicer niso izkazali za statistično značilno pomembne dejavnike, so kljub temu velikega pomena za pomemben delež ljudi. Stabilnost in brezbriznost kljub obvladljivosti problema, ki naj bi pri ameriških potrošnikih zmanjševali zaznavanje možnosti za uspeh in preko tega zavirali pritožbe (Blodgett in Anderson 2000; Blodgett,

Wakefield in Barnes 1995), pri slovenskih potrošnikih pritožbe prej spodbujata kot zavirata.

Teorija ne omenja prodajnega osebja kot pomembnega dejavnika, ki vpliva na potrošnikovo odločitev o pritožbi. Tudi naša raziskava sicer ni odkrila statistično značilnega vpliva teh dejavnikov, vendar so rezultati kljub temu zanimivi. Pri skoraj polovici anketiranih se je namreč izkazalo, da jih njihovo sočutje do nič krivega prodajalca odvrta od pritožb. Preverili smo tudi vpliv prijaznosti oziroma neprijaznosti zaposlenih. Rezultati so pokazali, da pri določeni skupini potrošnikov tako prijaznost kot tudi neprijaznost zaposlenih zavirata pritožbe.

Ko ugotovljamo, kateri dejavniki zavirajo pritožbe, moramo imeti ves čas pred očmi dejstvo, da nikakor niso pomembni le tisti dejavniki, ki jih lahko statistično značilno potrdimo za celotno populacijo. Nekateri dejavniki namreč lahko pritožbe močno zavirajo le pri delu potrošnikov. Tudi takšni dejavniki nikakor niso zanemarljivi. Če jih podjetje lahko zmanjša ali celo odpravi z relativno nizkimi stroški, prav tako pridobi pomembno količino povratnih informacij.

Da bi bilo podjetje dolgoročno uspešno, se mora izogniti stroškom nezadovoljnih potrošnikov (ki so posledica širjenja slabih govoric, zamenjave blagovne znamke in prenehanja nakupovanja, pritožb uradnim institucijam ...). Zaradi tega je pomembno, da podjetje spodbuja pritožbe, potrošnike osvešča in zaposlene ustrezno izobrazi na področju obravnave pritožb. Pravilno ravnanje s pritožbami pripelje do zadovoljnih potrošnikov in zaposlenih ter številnih izboljšav procesov v podjetju, kar ima skupaj nedvomno pomemben vpliv na poslovni rezultat podjetja.

Literatura in viri

1. Beckwith, H. (2001). *The invisible touch: the four keys to modern marketing*. New York: Texere.
2. Benett, R. (1997). Anger, catharsis, and purchasing behavior following aggressive customer complaints. *Journal of Consumer Marketing* 17 (2): 56–72.
3. Blodgett, J. G. in Anderson R. D. (2000). A Bayesian network model of the consumer complaint process. *Journal of Service Research* 2 (4): 321–338.
4. Blodgett, J. G., Wakefield K. L. in Barnes J. H. (1995). The effects of customer service on consumer complaining behavior. *Journal of Services Marketing* 9 (4): 31–42.
5. Bolton, R. in Lemon K. (1999). A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction. *Journal Of Marketing Research* 36: 171–186.
6. Boshoff, C. (1997). An experimental study of service recovery options. *International Journal of Service Industry Management* 2 (8): 110–130.
7. Cornwell, T. B. in Bligh A. D. (1991). Complaint behavior of Mexican-American consumers to a third-party agency. *Journal of Consumer Affairs* 25 (1): 1–18.
8. Day, R. L. in Landon, E. L. (1997). Toward a Theory of Consumer Complaining Behavior. V: *Consumer and Industrial Buying Behavior*, ur. A. G.Woodside, J. N. Sheth in P. D. Bennett. New York: North-Holland.
9. Fundin, A. P. in Bergman Bo L.S. (2003). Exploring the customer feedback process. *Measuring Business Excellence* 7 (2): 55–65.
10. Heskett, J. L., Jones T., Loveman G., Saser E. in Schlesinger L. (1994). Putting the Service-Profit Chaint to Work. *Harvard Business Review* 72: 164–174.
11. Heung Vincent, C. S. in Lam T. (2003). Customer complaint behaviour towards hotel restaurant services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 15 (5): 283–289.
12. Johnston, R. (2001). Linking complaint management to profit. *International Journal of Service Industry Management* 1 (12): 60–69.
13. Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
14. Lapidus, R. S. (1994). Agregate Complaint Analysis. *Journal of Services Marketing* 8 (4): 50–60.
15. Liu, R. R. in McClure, P. (2001). Recognizing cross-cultural differences in consumer complaint behavior and intentions: an empirical examination. *The Journal of Consumer Marketing* 18 (1): 54–72.
16. Mittal, B. in Lassar, W. M. (1998). Why Do Customers Switch? The Dynamics of Satisfaction versus Loyalty. *The Journal of Service Marketing* 12: 177–187.
17. Nyer, P. U. (2000). An investigation into whether complaining can cause increased consumer satisfaction. *Journal of Consumer Marketing* 17 (1): 9–19.
18. Oliver, R. L. (1996). *Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill.
19. Phau, I. in Sari, R. P. (2004). Engaging in complaint behaviour: An Indonesian perspective. *Marketing Intelligence & Planning* 22(4): 407–426.
20. Sellers, P. (1989). Getting Customers to Love You. *Fortune* 13. marec: 38–49.
21. Tax, S. S. in Brown S. W. (1998). Recovering and learning from service failure. *Sloan Management Review* 40 (1): 75–88.