

## MANAGEMENT PRITOŽB PORABNIKOV IN NJEVOV POMEN ZA POSLOVANJE PODJETJA

asist. **Petar Gidakovič**  
Ekonomska fakulteta  
Univerza v Ljubljani  
petar.gidakovic@ef.uni-lj.si

izr. prof. dr. **Barbara Čater**  
Ekonomska fakulteta  
Univerza v Ljubljani  
barbara.cater@ef.uni-lj.si

**Povzetek:** V slovenskem prostoru so pritožbe porabnikov kljub pogostosti tega pojava v poslovni praksi relativno slabo raziskane. Ob tem pa lahko med prebiranjem slovenskih spletnih forumov, družbenih omrežij in novinarskih prispevkov zasledimo precejšnje nezadovoljstvo porabnikov z reševanjem pritožb. V zadnjem času se povečuje tudi količina spletnih pritožb in če se podjetje nanje ne zna pravilno odzvati, to privede do negativnih posledic za ugled podjetja ali premoženje njegovih blagovnih znamk. Namen tega prispevka je zato pomagati predstavnikom podjetij bolje razumeti management pritožb ter njegov pomen za uspešno poslovanje podjetja. V članku predstavimo opredeljene ključne koncepte in izsledke tujih avtorjev glede vzpostavitve učinkovitega in uspešnega sistema za management pritožb. Razložimo tudi, zakaj številna podjetja pritožbe sprejemajo kot nekaj negativnega, ter osvetlimo pozitivne učinke ustreznega managementa pritožb na zadovoljstvo porabnikov in posledično uspešnost poslovanja podjetja. Prispevek tega preglednega članka je v tem, da predstavlja celovit pregled literature s področja managementa pritožb in pomena, ki ga ta lahko ima za poslovanje podjetja.

**Ključne besede:** pritožbe, management pritožb, reševanje težav in pritožb, neprimerne storitve

## COMPLAINT MANAGEMENT AND ITS IMPORTANCE FOR COMPANY PERFORMANCE

**Abstract:** Consumer complaints, despite the high frequency of this phenomenon in commercial practice in Slovenia, are a relatively poorly studied area, while when reading Slovenian online forums, social networks, and media reports, we can detect considerable consumer dissatisfaction with the handling of complaints. Recently, the amount of online complaints has been increasing, which may, if the company is not able to respond properly, lead to negative consequences for the reputation of the company or its brand

equity. The purpose of this paper is therefore to help company representatives better understand the complaint management and its importance for company performance. In this paper we present definitions of key concepts and findings of foreign authors regarding the establishment of an effective and efficient complaint management system. We explain why many companies perceive complaints as something negative and we highlight the positive effects of proper complaint management to the satisfaction of consumers and, consequently, the performance of the company. The contribution of this article is that it presents a comprehensive review of the literature in the field of complaint management and the importance that this could have for the business.

**Key words:** complaints, complaint management, service recovery, service failure

## 1. UVOD

Pritožbe porabnikov so poslovni dogodek, ki se mu ne izogne skoraj nobeno podjetje. Ko do njih pride, so pozitivne rešitve pritožb v obojestranskem interesu podjetij in porabnikov, saj se slednji v nasprotnem primeru odločajo za širjenje negativnih govoric o ponudnikih (Davidow, 2014) ali celo za njihovo zamenjavo (Keaveney, 1995), kar lahko negativno vpliva tudi na njihovo poslovno uspešnost (Smith, Karwan & Markland, 2012). Te ugotovitve pridobijo dodatno težo ob dejstvu, da se večina nezadovoljnih porabnikov sploh ne pritoži (Phau & Sari, 2004) in ponudnika najpogosteje zamenja brez predhodnega opozorila (Oliver, 1997). To torej pomeni, da pritožba nezadovoljnega porabnika za podjetje predstavlja priložnost, da povrne pritožnikovo zadovoljstvo in tako zadrži odjemalca (Gelbrich & Roschk, 2011; Orsingher, Valentini & de Angelis, 2010). Poleg tega lahko pritožbe podjetju prinesejo tudi druge koristi, ki jih podrobneje obravnavamo v nadaljevanju. Navedeno kaže, da bi morala podjetja posebno pozornost posvečati vzpostavitvi in vzdrževanju sistema za ravnanje s pritožbami. Vendar podatki o precejšnjem nezadovoljstvu porabnikov z reševanjem pritožb kažejo drugače (Andreassen, 2001; Estelami, 2000; Grainer, Noble, Bitner & Broetzmann, 2014). Tovrstno nezadovoljstvo je mogoče zaslediti tudi med prebiranjem slovenskih forumov, družbenih omrežij in novinarskih prispevkov (Mazzini, 2015; Voh Bostič, 2016). Menimo, da k takemu stanju na področju pritožb v slovenski poslovni praksi med drugim prispeva tudi pomanjkanje ustrezne literature, saj po našem vedenju v slovenščini obstajata zgolj dva znanstvena članka na temo pritožb porabnikov (Murovec & Prodan, 2006; Stankovič Elesini, Kodarin, Urankar, Potočnik & Weingerl, 2014). Tuja literatura v obliki znanstvenih člankov predstavnikom podjetij pogosto ni dostopna.

Namen tega prispevka je zato pomagati predstavnikom podjetij bolje razumeti management pritožb ter njegov pomen za uspešno poslovanje podjetja. Prispevek tega preglednega članka vidimo prav v dejstvu, da predstavlja celovit pregled literature s področja managementa pritožb in pomena, ki ga ta lahko ima za poslovanje podjetja. Pregledana literatura izhaja iz več disciplin, kot so vedenje porabnikov (Davidow, 2014; Singh, 1988), psihologija (Kowalski, 1996; Liao, 2007), management storitev (Andreassen, 2001; Bell, 2006), management trženja (Gruber, Szmigin & Voss, 2006; Rust, Subramanian & Wells, 1992) in strateški trženjski management (Larivet & Brouard, 2010). Članek je razdeljen na tri vsebinsko zaokrožene dele. V prvem delu članka opredelimo temeljne koncepte: pritožbe, reševanje težav

in pritožb ter management pritožb. V drugem delu predstavimo ključne ukrepe in dejavnike za vzpostavljanje dobre prakse ravnanja s pritožbami v podjetju. V zadnjem delu članka pa predstavimo koristi in pomen, ki ju pritožbe lahko imajo za poslovanje podjetja, ter podamo priporočila za management storitev in nadaljnje raziskovanje tematike pritožb porabnikov.

## 2. OPREDELITEV PRITOŽB PORABNIKOV

V slovenščini se za pritožbo pogosto uporablja sopomenka reklamacija, zato je dobro razumeti pomen obeh izrazov. Beseda pritožba ima v Slovarju slovenskega knjižnega jezika opredeljene tri pomene, od katerih je v kontekstu odnosa ponudnik–porabnik relevantna le prva opredelitev: »izjava, s katero se sporoča, izraža pristojnemu nezadovoljstvo zaradi neprimernosti, neustreznosti česa.« (Pritožba, b.l.). Reklamacijo, ki ima en sam pomen, pa isti slovar opredeli kot: »prijava, sporočilo proizvajalcu, trgovcu, da kaj nima zaželenih lastnosti, pritožba.« (Reklamacija, b.l.). Iz navedenih opredelitev je razvidno, da gre za sopomenki, pri čemer je opredelitev pomena reklamacije vseeno nekoliko ožja, saj se nanaša na proizvajalca ali trgovca oziroma ponudnika, s čimer implicira nakupno razmerje. Reklamacija se v pogovornem jeziku pogosto uporablja, ko gre za zahtevek odjemalca za povračilo denarja, na primer zaradi narobe izstavljenega računa. Zato v pričujočem prispevku uporabljamo izraz pritožba, katere pomen razumemo širše, kot nadpomenko reklamacije, saj pritožbe zajemajo tudi interakcije, ki niso namenjene uveljavljanju reklamacij, ampak je lahko njihov namen zgolj obvestiti ponudnika o neprimernosti nečesa ali sporočiti določeno nezadovoljstvo, na primer z oglasno kampanjo, vedenjem zaposlenega ali kakšnim drugim vidikom poslovanja, ki ni nujno neposredno vezan na nakupni proces ali izdelek oziroma storitev. Poleg tega ni obvezno, da pritožnik zahteva povračilo ali zamenjavo, včasih lahko pričakuje zgolj opravičilo oziroma zagotovilo, da se težave ne bodo več pojavljale.

Med najpogostejše povzetimi opredelitvami pritožbe v trženjski literaturi je Jacobyjeva in Jaccardova (1981: 6), ki pritožbo opredelita kot: »dejanje posameznika, ki vključuje komuniciranje nečesa negativnega o izdelku ali storitvi; pri čemer komunikacija naslavlja podjetje, ki izdelek proizvaja oziroma trži, ali tretjo organizacijo«. Avtorja v nadaljevanju pojasnjujeta, da izraz posameznik ne predstavlja zgolj odjemalca, porabnika ali kupca izdelka, ampak je lahko to tudi z izdelkom ali podjetjem nepovezana oseba (na

primer družinski član), ki v imenu porabnika poda pritožbo. Komunikacija je po njenem mnenju lahko pisna ali ustna, a ne obsega neformalne medosebne komunikacije (govoric). Izdelek ali storitev pa opredelita kot del ponudbe, ki se jo da kupiti, in to striktno ločita od trženjskih dejavnikov (oglaševanje, atmosfera v prodajalni, prodajne poti in podobno). To se nam zdi preozka opredelitev, saj menimo, da so lahko tudi pritožbe o navedenih trženjskih dejavnikih za podjetje pomemben vir informacij. Kot tretje organizacije pa avtorja opredelita državne institucije (Urad za varstvo potrošnikov, Urad za varno hrano, inšpekcijske službe) ali zasebna združenja (Zveza potrošnikov Slovenije, različna društva in drugi). Opredelitve drugih avtorjev so nekoliko širše. Fornell in Wernerfelt (1987: 339) pritožbo opredelita kot: »odjemalčev poskus spremeniti prakse, politike ali ponudbo podjetja in dobiti neko vrsto nadomestila«; Day, Grabicke, Schaeztle in Staubach (1981: 88) ta koncept opredelijo kot: »posledico porabniške izkušnje, ki ustvari dovolj močno nezadovoljstvo, da ga ni mogoče psihološko zanemariti in pozabiti«. Singh (1988) pa meni, da gre za kognitiven odziv na čustva ali občutke nezadovoljstva, ki izhajajo iz nakupne epizode. Iz navedenih opredelitev pritožb porabnikov sklenemo, da gre za ravnanje, ki predstavlja odziv na nezadovoljstvo.

Kowalski (1996), meni, da je zanimivo, da psihologija kot veda, ki proučuje človeško vedenje, pritoževanju kljub pogostnosti tega pojava v vsakdanjem življenju ni posvetila veliko pozornosti, saj je ta vidik človeškega vedenja pogosteje obravnavan v trženjski literaturi. Avtor pritoževanje opredeli kot: »izraz nezadovoljstva, ki je lahko subjektivno prisotno ali pa ne, z namenom sproščanja čustev, doseganja bodisi posameznikovih notranjih bodisi medosebnih ali pa obojih ciljev.« K temu dodaja, da ni enotne psihološke ali druge teorije, ki bi pojasnjevala pritoževanje, in opozarja, da ga je treba razlikovati od podobnih konceptov, kot je na primer izražanje kritike, ki se od pritožbe razlikuje v namenu samega izražanja, saj je pritoževanje povezano z notranjimi ali medosebnimi cilji posameznika, kot sta na primer boljše počutje ali vplivanje na vedenje drugih, medtem ko za kritiko to ni nujno potrebno. Psihološke funkcije pritožb pa Kowalski (1996), razdeli na: katarzo, ki je povezana z doseganjem notranjih ciljev; ter samopredstavitev, družbeno primerjavo in pozivanje drugih k odgovornosti za njihova vedenja, ki jih posameznik uporablja z namenom doseganja medosebnih ciljev. Pomembna je tudi avtorjeva ugotovitev, da je pritoževanje v družbi pogosto »nalezljivo«, kar pomeni, da lahko ena oseba, ki izrazi pritožbo, ki jo slišijo drugi s podobno izkušnjo, sproži učinek domin in povzroči val pritožb.

Naš prispevek temelji na predpostavki, da je velika večina pritožb porabnikov legitimnih, kar pomeni, da ima večina pritožnikov tudi resnični razlog za vložitev pritožbe. Mogoče je sicer, da vzrok težav, ki so povod za pritožbo, objektivno ni na strani ponudnika, ampak je del spleta okoliščin ali je celo na strani pritožnika samega, a so bolj kot objektivni izvor težav pomembne zaznave porabnika, saj določajo njegove reakcije. To pa je pomembno razlikovati od oportunističnega pritoževanja porabnikov, ki je opredeljeno kot: »izkoriščanje priložnosti z namenom finančnega okoriščenja v primeru težav ponudnika z izvedbo storitev« (Berry & Seiders, 2008: 34). Gre torej za zadovoljne pritožnike, ki namenoma ustvarjajo težave (Jacoby & Jaccard, 1981), da bi pridobili določeno korist. Take pritožbe so pogostejše pri večjih podjetjih in verjetnejše pri enkratnih kot pa pri kontinuiranih storitvah ter jih je pogosto težko odkriti kljub temu, da se v zadnjem času razvijajo orodja in tehnike, ki so podjetjem v pomoč pri odkrivanju oportunističnih pritožb – tako pisnih kot osebno izraženih (Baker, Magnini & Perdue, 2012).

Nadalje izpostavljamo, da avtorji s področja managementa in trženja storitev pritožbe porabnikov, ki so bile tradicionalno del literature s področja vedenja porabnikov ali trženjskega managementa, obravnavajo v kontekstu reševanja težav in pritožb (angl. *service recovery*). Ta prevod povzemamo po Kolarju (2003), čeprav Potočnik (2004) »*service recovery*« prevaja kot »izboljšanje storitev«. Slednji izraz morda bolj sovпада z nekaterimi opredelitvami tega koncepta, ki poudarjajo, da gre pri tej aktivnosti poleg reševanja tudi za aktivno preprečevanje težav v izvajanju storitev in obliko organizacijskega učenja, ki lahko izboljša poslovne procese podjetja (Tax & Brown, 2000). Vseeno menimo in v nadaljevanju tudi utemeljimo, da opisano velja tudi za management pritožb ter da različno poimenovanje teh konceptov izhaja zgolj iz že preživete ločnice med trženjem izdelkov in storitev. Da sta pristopa navedenih literatur k obravnavi problematike pritožb močno prepletena, menijo tudi Kim, Wang in Mattila (2010).

Opredelitve reševanja težav in pritožb se sicer lahko razlikujejo tudi glede na odnos do reševanja pritožb. Grönroos (2007) meni, da predstavlja koncept reševanja težav in pritožb storitveno naravnani pristop k ravnanju v situacijah, ki so v administrativnem smislu enake tistim, s katerimi se podjetje srečuje pri reševanju pritožb. Lovelock in Wirtz (2011) ta koncept opredeljujeta kot skupek vseh sistemskih naporov podjetja v odzivu na neprimerno storitev (angl. *service failure*) z namenom ohranitve pozitivne podobe v očeh odjemalca. S tako opredelitvijo se strinjajo

Zeithaml, Bitner in Gremler (2013). Obstajajo pa tudi širše opredelitve tega koncepta, kakršno na primer navajajo Michel, Bowen in Johnston (2009), ki menijo, da koncept reševanja težav in pritožb sestavljajo tri dimenzije. Prva odraža vidik porabnika in se osredotoča na njegove zaznave in vedenja ter je najpogosteje obravnavana v trženjski literaturi. Druga dimenzija predstavlja vidik poslovnih procesov v podjetju in se zanima predvsem za njihovo izboljšanje na osnovi podatkov, pridobljenih iz pritožb in s tem povezanih postopkov. Študije, ki proučujejo to dimenzijo, pogosto izhajajo iz literature s področja managementa poslovnih procesov. Tretja dimenzija pa predstavlja vidik zaposlenih v podjetju, ki se pri svojem delu soočajo s pritožbami, in se na osnovi ugotovitev literature s področja ravnanja z ljudmi pri delu osredotoča na podporo zaposlenim in preprečevanje »prelivanja« negativnih čustev s pritožnikov na zaposlene.

### 3. MANAGEMENT PRITOŽB

#### 3.1. OPREDELITEV MANAGEMENTA PRITOŽB

Management pritožb je opredeljen nekoliko širše od samega reševanja težav in pritožb. Johnston (2001: 61) utemeljuje, da: »management pritožb poleg odpravljanja težav in reševanja pritožb obsega tudi sprejemanje in raziskovanje pritožb porabnikov in teži k zmanjšanju števila pritožb.« Fornell in Wernerfelt (1988) management pritožb opredelita kot aktivnost, namenjeno spodbujanju in reševanju pritožb porabnikov, ki ima hkrati pomembno vlogo pri izboljšanju kakovosti ponudbe. Fornell (1981) primerja ravnanje s pritožbami (angl. *handling*) in management pritožb. Učinkovito ravnanje s pritožbami opredeli kot postopke in napore podjetja, usmerjene v stroškovno učinkovito, natančno, pošteno in hitro reševanje pritožb. Cilj ravnanja s pritožbami predstavlja zmanjšanje števila pritožb glede na število izdelkov. Na drugi strani pa avtor management pritožb opredeli kot širši koncept, ki je bolj povezan s trženjskimi in prodajnimi cilji podjetja ter ne zasleduje zmanjšanja števila pritožb za vsako ceno, saj poleg pritožb upošteva tudi ostale možne odzive porabnikov na nezadovoljstvo in oportunistetne stroške teh odzivov. Ravnanje s pritožbami je torej po Fornellu le eno izmed področij managementa pritožb. Drugo področje pa je po njegovem mnenju agregirano zbiranje informacij, ki naj bodo namenjene odpravi izvorov nezadovoljstva in prepoznavanju tržnih priložnosti. S tem se strinjajo tudi Rust, Subramanian in Wells (1992), ki menijo, da management pritožb obsega tri funkcije, in sicer spodbujanje porabnikov k pritožbam, učinkovito reševanje pritožb ter

odpravljanje težav, ki povzročajo nezadovoljstvo. Še širšo opredelitev podata Stauss in Schoeler (2004), ki management pritožb opredelita kot strateško področje znotraj managementa odnosov z odjemalci in managementa zadržanja odjemalcev. Iz predstavljenih opredelitev lahko ugotovimo nesporno povezanost obeh literatur (storitvene in trženjsko-vedenjske) o pritožbah in njihovem managementu.

### 3.2. 3.2. DEJAVNIKI VPLIVA NA PROCES MANAGEMENTA PRITOŽB

Johnston in Mehra (2002) 10 najpogosteje izpostavljenih lastnosti dobrega managementa pritožb strneta v naslednjih štirih dejavnikih: 1. organizacijska kultura, ki spodbuja porabnike k vlaganju pritožb in zaposlene k posluhu ter njihovemu hitremu reševanju; 2. pritožbeni postopki, ki so za porabnike jasni in dostopni ter hkrati razumljivi in nedvoumni za zaposlene; 3. preprostost postopkov, ki se kažejo v enotni vstopni točki za pritožbe. Take postopke lahko zagotovijo le opolnomočeni zaposleni, ki morajo biti odzivni in skrbeti za informiranost pritožnika skozi celotni postopek; 4. sistematično nadaljevanje aktivnosti, ki obsegajo popritožbene ankete ali intervjuje porabnikov, meritve procesne učinkovitosti v odpravljanju vzrokov težav in s tem preseganje samega spremljanja obsega pritožb.

Na učinkovitost managementa pritožb znotraj posameznega podjetja seveda vpliva več dejavnikov. Smith et al. (2012) so povezali sedem dimenzij učinkovitega sistema za odpravljanje težav in ravnanje s pritožbami, ki ga glede na prej predstavljene opredelitve razumemo kot del managementa pritožb, z boljšimi poslovnimi rezultati. Logika njihovega modela gradi na ugotovitvah, da posamezne dimenzije učinkovitega sistema za odpravljanje težav in ravnanje s pritožbami vplivajo na poslovno uspešnost podjetja prek izboljšanja zadovoljstva porabnikov in izboljšav poslovnih procesov. Na učinkovitost sistema vplivajo naslednje dimenzije: formalizacija, ki se kaže v uporabi notranjih pravil in predpisov o ravnanju s pritožbami; decentralizacija, ki se odraža v opolnomočenosti zaposlenih, da sami sprejemajo odločitve; izčrpnost, ki pomeni celovito raziskovanje pritožbenih vzrokov in ozadja posameznega primera; dostopnost, ki porabnikom omogoča enostavno vlaganje pritožb; vpliv, ki porabnikom zagotavlja, da lahko v postopku izrazijo svoje mnenje in predstavijo svojo plat zgodbe; človeška intenzivnost, ki se kaže v usposabljanju in ocenjevanju zaposlenih na tem področju; ter sistemska intenzivnost, ki predstavlja sposobnost sledenja in nadzora podatkov o težavah in nezadovoljstvu.

### 3.3. PRISTOPI K MANAGEMENTU PRITOŽB

Homburg in Fürst (2005) na podlagi raziskave na diadnih podatkih, ki sta jih pridobila od managerjev, pristojnih za pritožbe v nemških podjetjih, in njihovih odjemalcev – pritožnikov, opredelita dva pristopa k managementu pritožb: mehanističnega in organskega. Za mehanističnega je značilno, da temelji na kakovosti organizacijskih pravil in postopkov za obravnavo pritožb porabnikov. Ta pravila se nanašajo na postopke reševanja, vedenje zaposlenih in rezultate samega procesa. Za organski pristop k managementu pritožb pa je značilno, da je, bolj kot formalizirani predpisi ali pravila, pomembna podpora notranjega okolja podjetja reševanju pritožb oziroma temu naklonjena organizacijska klima. Ta podpora se kaže skozi ustrezne pristope ravnanja z ljudmi pri delu in skozi organizacijsko kulturo, ki podpira učinkovito reševanje pritožb. Avtorja ugotavljata, da je najbolj učinkovit komplementarni pristop, a je skupni vpliv mehanističnega pristopa na zadovoljstvo s pritožbo vseeno večji (Homburg & Fürst, 2005). Njune ugotovitve dopolnjujeta Ang in Buttle (2006), ki na vzorcu 170 avstralskih podjetij ugotavljata, da so tista podjetja, ki imajo formalno predpisan postopek za ravnanje s pritožbami, veliko uspešnejša pri zadržanju porabnikov. Zanimiva je tudi njuna ugotovitev, da je bila zgolj prisotnost tega dokumenta statistično značilno povezana z uspešnostjo pri zadržanju porabnikov, medtem ko obstoj načrta zadržanja porabnikov, imenovanje osebe, odgovorne za zadržanje, spremljanje zgodnjih signalov o odhodu porabnikov ali poseben proračun podjetja za zadržanje porabnikov niso izkazali statistično značilne korelacije z uspešnostjo pri dejanskem zadržanju.

### 3.4. VODILA ZA VZPOSTAVITEV UČINKOVITEGA MANAGEMENTA PRITOŽB

Podjetjem je pri vzpostavitvi učinkovitega managementa pritožb lahko v pomoč tudi standard ISO 10002:2014, ki ga ni mogoče certificirati, lahko pa je vodilo pri izgradnji sistema za ravnanje s pritožbami. Standard opisuje naslednjih devet vodil, upoštevanje katerih naj bi pripomoglo k izboljšanju zadovoljstva porabnikov, ugleda in poslovne učinkovitosti podjetja (Ang & Buttle, 2012):

- vidnost, ki se kaže v objavljanju informacij, kako in komu se zainteresirani lahko pritoži,
- dostopnost, ki se odraža tudi v dostopnosti za osebe s posebnimi potrebami in enostavnosti ter jasnosti samih postopkov vložitve in rešitve pritožbe,
- odzivnost, ki se kaže v takojšnji potrditvi sprejema pritožbe in prizadevanju za hiter odgovor in zagotavljanju informiranosti pritožnika skozi

- postopek reševanja pritožbe,
- objektivnost, ki se odraža v poštenosti in nepristranski obravnavi vseh pritožb,
  - brezplačnost za porabnike,
  - zaupnost, ki se kaže v primernem ravnanju z osebni podatki pritožnikov,
  - usmerjenost k porabnikom, ki predstavlja odprtost do povratnih informacij porabnikov in izkazovanje zavezanosti k reševanju pritožb skozi dejanja,
  - odgovornost, ki se odraža v jasnem vzpostavljanju pristojnosti za reševanje pritožb in poročanje o teh procesih znotraj organizacije,
  - kontinuirane izboljšave procesa ravnanja s pritožbami morajo biti cilj podjetja.

Avtorja sta na vzorcu 144 avstralskih podjetij preverila povezanost teh vodil z navedenimi pričakovanimi posledicami upoštevanja standarda. Ugotavljata, da je upoštevanje vodil bolj povezano z zunanjimi učinki (zadovoljstvo in usmerjenost k odjemalcem) ter z njimi povezanimi procesi, kot z notranjimi učinki (znižanje stroškov in izboljšave izdelkov ali storitev). Ob tem ne potrdita povezave upoštevanja vodil z izboljšanjem ugleda podjetja, na osnovi česar sklepata, da ima učinkovito ravnanje s pritožbo na porabnike kratkoročen učinek (Ang & Buttle, 2012).

Ker gre pri reševanju pritožb pogosto tudi za neposredno interakcijo (v živo ali preko telefona), sta pomembna tudi vedenje in odnos zaposlenih, ki lahko pomembno pripomoreta k zadovoljstvu porabnikov s pritožbo (Liao, 2007). To je v praksi precejšen izziv, saj imajo pritožbe zaradi negativne konotacije tudi negativen učinek na zavezanost zaposlenih k pomoči pritožnikom (Bell, 2006). Zato so Gruber, Szmigin in Voss (2006; 2009) v dveh raziskavah proučili, katere lastnosti zaposlenih so za pritožnike pri interaktivnem reševanju pritožb najpomembnejše. Navajajo naslednje: aktivno poslušanje; spoštljiv odnos, kompetentnost, povezana predvsem s poznavanjem izdelka/storitve, ki je predmet pritožbe, odkritost, vljudnost, motiviranost za nudenje pomoči in pristna prijaznost, saj so porabniki pogosto navajali, da jih zelo moti »narejena« (predpisana) prijaznost. Opisano dopolnjujejo tudi ugotovitve Chanove in Wana (2012), ki opozarjata, da količina stresa, pod katero je zaposleni, vpliva na njegovo uspešnost pri reševanju pritožb. Ugotavljata, da se zaposleni, ki so pod večjim stresom, slabše odzivajo pri obravnavi problematičnih pritožnikov in managementu priporočata, da se pri dodeljevanju pritožb posameznim zaposlenim upošteva tudi ta dejavnik. Ob tem priporočata usposabljanje zaposlenih v tehnikah samoobvladovanja, s katerimi lahko ustrezneje reagirajo v konfliktnih situacijah, ki so pri pritožbah pogoste.

V zadnjem času se povečuje količina spletnih pritožb (Broetzmann, 2013), ki lahko zaradi »nalegljivosti« pritoževanja (Kowalski, 1996) sprožijo učinek domin, kar ima lahko negativne posledice za ugled podjetja ali premoženje njegovih blagovnih znamk (Sexton, 2015). Zato menimo, da je smiselno predstaviti ugotovitve nedavne raziskave o ravnanju velikih ameriških podjetij s pritožbami na družbenih omrežjih. Einwiller in Steilen (2015), ki sta analizirala 5023 pritožb, objavljenih na Facebooku in Twitterju, in (ne)odzivov podjetij nanje, ugotavljata, da so se pritožbe, ki so bile v večini primerov (83 %) konstruktivne in legitimne, večinoma (74 %) nanašale na izdelek ali storitev podjetja. Ostale pa so se nanašale tudi na vedenje zaposlenih (7 %), družbeno odgovornost podjetja (5 %), znamčenje ali trženjska vprašanja (4 %) in management ali strateška vprašanja (2 %). Nadalje avtorja navajata, da kar 47 % pritožnikov ni prejelo odgovora. Podjetja so v odgovorih največkrat povprašala po dodatnih informacijah (60 %), izrazila hvaležnost (28 %) in obžalovanje (20 %) ter redko nudila pojasnila (9 %), opravičila (5 %) ali obljubo nadomestila (0,1 %), 16 % pritožb pa so preusmerila na drug komunikacijski kanal. Zato ni presenetljiva ugotovitev, da je kar 60 % pritožnikov v naslednjih objavah izrazilo nezadovoljstvo z odgovorom oziroma neodgovorom podjetja na pritožbo, pri čemer avtorja ugotavljata, da obstaja statistično značilna razlika v izraženem zadovoljstvu v naslednjih objavah med tistimi, ki prejmejo odgovor podjetja, in tistimi, ki ga sploh ne. Poleg tega pa na zadovoljstvo vplivajo še obljuba nadomestila ali odprave težave in zahvala za pritožbo.

#### 4. POMEN MANAGEMENTA PRITOŽB ZA POSLOVANJE PODJETJA

Prepričani smo, da ključna korist pritožb za podjetja izhaja iz dejstva, da gre za vrsto komunikacije, katere pobudnik je porabnik sam, kar pomeni, da so s pritožbo posredovane pomembne informacije. Hkrati pa pritožnik s tem podjetju sam ponudi priložnost za odpravo nezadovoljstva. Na podlagi tega bi podjetja morala pritožbe sprejemati odprtih rok, kar pa v praksi pogosto ne velja (Ryngelblum, Vianna & Rimoli, 2013). Podjetja sicer v veliki večini merijo število pritožb in ta podatek praviloma sodi v nabor ključnih trženjskih metrik (Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004; Petraš & Golob, 2011), a menimo, da je to zgolj posledica enostavnega ugotavljanja tega podatka, medtem ko je ugotavljanje uspešnosti pri ravnanju s pritožbami ali ugotavljanje zadovoljstva porabnikov s pritožbami zahtevnejše in dražje. Tudi uvodoma navedeni podatki o nezadovoljstvu s pritožbami kažejo, da

se podjetja pogosto ne zavedajo, kakšen pomen imajo pritožbe za njihovo poslovanje, saj z njimi v veliko primerih ne ravnajo v skladu s priporočili znanstvene in strokovne literature. Homburg in Fürst (2007) v raziskavi nemških podjetij in njihovih pritožnikov ugotavljata razloge za takšno stanje. Raziskava izhaja iz predpostavke, da so pritožbe v podjetjih pogosto sprejete negativno, kar sproži delovanje obrambnih mehanizmov pri zaposlenih, ki se morajo s pritožbami ukvarjati. Ti obrambni mehanizmi se kažejo na več ravneh odražajočih se defenzivnih organizacijskih vedenjih do pritožb oziroma pritožnikov. Pri sprejemanju pritožb se odražajo v izogibanju pritožbam in sovražnemu vedenju zaposlenih do porabnikov, ki želijo podati pritožbo. Na ravni posredovanja pritožb se kažejo kot pomanjkljivo ali pristransko poročanje zaposlenih operativnim managerjem in višjemu managementu. Na ravni uporabe pritožb pa se defenzivna organizacijska vedenja odražajo v neprimernem ravnanju s pritožbami, v pomanjkljivi analizi pritožb in v neuporabi informacij iz pritožb za sprejemanje nadaljnjih odločitev. Takšna ravnanja lahko dodatno pojasni tudi organizacijska kultura antistoritve, ki se lahko razvije v določenih organizacijah, še posebno pri javnih storitvah ali v storitvenih panogah, kjer je obravnava porabnikov brezosebna, in za katero je značilno namerno onemogočanje zadovoljstva porabnikov s strani zaposlenih (Hill, Capella, Rapp & Gentlemen, 2016).

Fornell in Westbrook (1984) pojasnita, zakaj so pritožbe, posebno če jih je veliko, v podjetjih sprejete negativno oziroma kot slabe novice. Vzrok vidita v dejstvu, da so pritožbe posledica napačnih odločitev, sprejetih v preteklosti, za katere je pristojen predvsem management (tudi trženjski), ta pa nima interesa ugotavljati lastne odgovornosti za neustrezne poslovne poteze. Zato so oddelki za podporo odjemalcem ali za ravnanje s pritožbami pogosto »odrezani« od sprejemanja pomembnih odločitev in komunikacijsko izolirani od višjega managementa. Podobno opažata tudi Stauss in Schoeler (2004), ki izpostavita, da se navkljub prepričljivim dokazom o strateškem pomenu managementa pritožb to ne odraža na njegovi vlogi v podjetjih, saj je pogosto zapostavljen. Opozarjata tudi na v praksi pogosto opaženo napako, da podjetja oddelek, ki je za pritožbe pristojen, obravnavajo kot vir stroškov namesto potencialnega dobička.

Navedene ugotovitve vsekakor niso vzpodbudne, saj nakazujejo, da številna podjetja zamujajo priložnost. Nesporno je, da lahko učinkovito reševanje pritožbe nezadovoljnega porabnika spremeni v zadovoljnega in tako prispeva k njegovi zvestobi. Če je takšno ravnanje v podjetju

standardna praksa, se to odraža tudi na poslovnih rezultatih (Hart, Heskett & Sasser, 1990; Smith et al., 2012) in posledično tudi na vrednosti podjetja. Brown (2000), na primer, povzema ugotovitve, da imajo ameriška podjetja iz različnih panog kar 30- do 150-% donosnost na investicijo v management pritožb. Luo in Homburg (2008) pa dokazeta, da imajo podjetja, katerih porabniki naslovijo relativno več pritožb na pristojno državno agencijo kot porabniki vodilnega konkurenta, kar kaže na slabši management pritožb, tudi večjo vrzel med dejansko in optimalno ceno delnice, kar potrjuje vpliv kakovostnega reševanja pritožb na vrednost podjetja. Fornell in Wernerfelt (1987, 1988) menita, da spada učinkovito ravnanje s pritožbami med ključne obrambne strategije podjetja in da ravnanje s pritožbami pomembno vpliva na obrambo tržnega deleža. To pa ima velik pomen v razmerah zaostrene konkurence, zrele panoge ali nizke stopnje rasti trga. Avtorja z analizo ravnanja s pritožbami v različnih tržnih strukturah (monopol, oligopol, monopolistična konkurenca) dokazeta, da se ob predpostavki, da je za podjetje dražje pridobivati nove odjemalce, kot je zadržati obstoječe, izplača vlagati sredstva v ravnanje s pritožbami oziroma omogočati pritožnikom večje nadomestilo, kot znaša sama vrednost spornega nakupa. Blodgett in Li (2007) s simulacijo Monte Carlo pokazeta, da je neto sedanja vrednost odjemalčevih enoletnih nakupov za 44 % nižja, če je s kakšnim nakupom nezadovoljen in se ne pritoži. Medtem ko se ta vrednost, zaradi povečanega obsega nakupov in širjenja pozitivnih govoric, poveča za 41 % za odjemalca, ki se pritoži in rešitev pritožbe zaznava kot pravično. Neto sedanja vrednost nakupov odjemalca, ki se pritoži in rešitev pritožbe vidi kot nepravično, pa postane negativna.

Navedene raziskave podkrepijo tudi ugotovitve Johnstona (2001), ki na vzorcu britanskih podjetij potrjuje povezavo med pritožbam naklonjeno organizacijsko kulturo ter kakovostnimi procesi ravnanja s pritožbami, izboljšavami poslovnih procesov in finančnimi rezultati. Slednji so merjeni z dobičkonosnostjo, vrednostjo življenjske dobe odjemalčeve zvestobe, izgubljenimi odjemalci in priporočili.

Več avtorjev izpostavlja tudi informacijski pomen, ki ga imajo pritožbe za podjetja (Fornell & Westbrook, 1984). Podjetja namreč lahko, preko vzpodbujanja porabnikov k pritožbam, od njih pridobijo uporabne podatke, ki lahko služijo številnim namenom. Management pritožb tako lahko predstavlja pomemben vložek v sistem trženjskega obveščanja. Larivet in Brouard (2010) menita celo, da je lahko management pritožb del strateškega sistema obveščanja, saj imajo informacije

iz pritožb tudi strateški pomen za podjetje. Take informacije razdelita na štiri področja, in sicer tehnološko (nova tehnologija na trgu, napake pri delovanju tehnologije, novi dobavitelji), konkurenčno (konkurenčna ponudba in primerjave porabnikov, zaznave konkurentov, spremembe v konkurenčnih cenah), poslovno (razumevanje nezadovoljstva, potreb, želja, pričakovanj in preferenc porabnikov, zaznavanje službe za podporo odjemalcem, kakovost odnosov, možne rešitve problemov, odkrivanje problematičnih zaposlenih itd.) ter družbeno (nova zakonodaja, trendi, protestne spletne strani ali organizacije). Ob tem pa avtorja menita, da lahko pritožbe služijo varovanju ugleda podjetja. Pritožbe so ob primernem managementu izkušeni porabnikov lahko vir inovacij storitev, pri čemer igra ključno vlogo osebje podjetja, ki mora biti za zajem teh informacij ustrezno usposobljeno in motivirano (Meik, Brock & Blut, 2014). Management pritožb storitvenih podjetij je pomemben tudi kot vložek v proces organizacijskega učenja, ki lahko izboljša dolgoročne odnose s porabniki (Vos, Huitema & de Lange-Ros, 2008). Podatki o pritožbah pa lahko v povezavi z drugimi podatki iz sistema za management odnosov z odjemalci, na primer o preteklih nakupih, služijo tudi za napovedovanje prihodnjega nakupnega vedenja posameznih odjemalcev, kar podjetju omogoča boljše načrtovanje prodaje in trženjskih aktivnosti (van Oest & Knox, 2011).

## 5. PRIPOROČILA ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE IN MANAGEMENT PRITOŽB

Glede na predstavljeno literaturo lahko sklepamo, da predstavljajo pritožbe in njihov management dokaj dobro raziskano področje trženja. Zato smo prepričani, da je prihodnje raziskovalne napore najprej treba usmeriti v ugotavljanje vzrokov za relativno nizko raven zadovoljstva z reševanjem pritožb. Možni vzroki za takšno stanje so lahko tako v naraščajočih pričakovanih pritožnikih kot tudi v pomanjkljivi realizaciji znanstvenih dognanj v zvezi z managementom pritožb. Čeprav v tem prispevku predstavimo razmišljanja avtorjev, zakaj se v trženjski praksi priporočila in ugotovitve znanstvenih raziskav pogosto ne odražajo, bi bilo razloge, ki zavirajo izboljšanje managementa pritožb, treba tudi empirično potrditi. Za večjo veljavnost rezultatov raziskav s področja pritožb priporočamo pridobivanje diadnih podatkov podjetij in njihovih pritožnikov. Na ta način bo mogoče vzvode in prakse, ki vodijo do višjega zadovoljstva pritožnikov in ki hkrati podjetjem omogočajo optimalen izkoristek potenciala pritožb, nedvoumno identificirati. Ob tem pa je večja vključenost podjetij v znanstve-

no raziskovanje pritožb priložnost za prenos dognanj iz literature v trženjsko prakso. Poleg navedenega priporočamo tudi raziskovanje pritoževanja in managementa pritožb na spletu, saj ta vidik pritožb, kljub naraščajočemu pomenu in vplivu (Sexton, 2015), ni dobro raziskan. Zato bo obstoječe modele pritožbenega vedenja oziroma sisteme za ravnanje s pritožbami treba preveriti tudi v tem kontekstu (Tronvoll, 2012).

Na področju priporočil za vodstva podjetij najprej izpostavljam pomen managementa pritožb za uspešnost podjetja. Navkljub prepričljivim dokazom o strateškem pomenu managementa pritožb je ta v podjetjih pogosto zapostavljen (Stauss & Schoeler, 2004). Management pritožb je strateško pomembno vprašanje, ki zadeva jedro odnosa med ponudnikom in porabnikom. Ko pride do napake, uspešna obravnava pritožbe ponudi podjetju drugo priložnost, da vzpostavi zaupanje porabnika in okrepi odnos (Tronvoll, 2007). Podjetjem zato svetujemo, da razmislijo o pomenu, ki ga pripisujejo managementu pritožb, njegovi organizaciji ter o zaposlenih, ki delajo na tem področju, kar podrobneje predstavljamo v nadaljevanju. Podjetjem priporočamo, da oblikujejo sistem managementa pritožb, ki v prvi vrsti vsebuje formalna organizacijska pravila in postopke za obravnavo pritožb porabnikov. Pri tem jim je lahko v pomoč tudi standard ISO 10002:2014, predstavljen v poglavju 3.4, ki opisuje devet vodil, upoštevanje katerih lahko pripomore k izboljšanju zadovoljstva porabnikov, ugleda in poslovne učinkovitosti podjetja (Ang & Buttle, 2012).

Tronvoll (2007) izpostavlja razliko v pritožbenem vedenju glede na to, ali pride do prenosa lastništva ali ne. Medtem ko je v primeru fizičnih izdelkov, kjer gre za prenos lastništva, pritožbeno vedenje navadno ponakupna aktivnost, naj bi v storitvenih dejavnostih, kjer ne gre za prenos lastništva, pritožbeno vedenje razumeli bolj kot proces dinamičnega prilagajanja, ki se zgodi v odnosu, in ne kot ponakupna aktivnost. Pritožbeni proces lahko poteka vzporedno s procesom soustvarjanja vrednosti (razumljeno v okviru prevladujoče logike storitve v trženju), zato so zelo pomembne dobre komunikacijske spretnosti zaposlenih, še posebej v procesu dajanja povratnih informacij. Ključno je, da se ponudnik storitev osredotoči na povratne informacije in dialog z odjemalcem kot del prilagajanja storitvenega procesa med interakcijo in po njej. Na ta način lahko problem hitreje reši in zajezi širjenje negativnih govoric ter ostala pritožbena vedenja. Podobno vlogo igrajo komunikacijske spretnosti zaposlenih, ki se ukvarjajo s pritožbami v podjetjih, kjer je poudarek na fizičnem izdelku. S hitrim in ustreznim odzivom zaposleni pripomorejo, da



se preprečijo negativne govornice, pritožbe tretjim strankam, tožbe ali končanje odnosa s ponudnikom. Ob tem pa zaposleni med interakcijo s pritožnikom lahko pridobijo informacije, ki podjetju lahko služijo za izboljšanje ali inovacije ponudbe (Meik, Brock & Blut, 2014).

Iz zgoraj napisanega izhaja, da lahko odnos in vedenje zaposlenih pomembno pripomoreta k zadovoljstvu porabnikov s pritožb. Ponudnikom zato priporočamo usposabljanje zaposlenih za izboljšanje naslednjih spretnosti: aktivno poslušanje, spoštljiv odnos, kompetentnost, povezana predvsem s poznavanjem izdelka/storitve, ki je predmet pritožbe, odkritost, vljudnost, motiviranost za nudenje pomoči in pristna prijaznost (Gruber, Szmigin & Voss, 2006; 2009). Prav tako pa je koristno usposabljanje zaposlenih v tehnikah samoobvladovanja, s katerimi lahko ustrezneje reagirajo v konfliktnih situacijah, ki so pri pritožbah pogoste (Chan & Wan, 2012). Zaradi povečane uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije se spreminja vzorec širjenja negativnih govornic. Podjetjem zato svetujemo, naj spremljajo nove komunikacijske poti (blogi, družbena omrežja in podobno) z namenom obvladovati kritične dogodke in čim bolj zmanjšati negativne komentarje oziroma govornice (Einwiller & Steilen, 2015; Tronvoll, 2007).

## 6. SKLEP

Namen tega prispevka je bil pomagati predstavnikom podjetij bolje razumeti management pritožb ter njegov pomen za uspešno poslovanje podjetja. Menimo, da zaradi učinka »nalezljivosti« pritoževanja (Kowalski, 1996) in nadaljnega razvoja družbenih omrežij obstaja nevarnost sproženja učinka domin, kar ima lahko negativne posledice za ugled podjetja ali premoženje njegovih blagovnih znamk. Če želijo podjetja zmanjšati negativni učinek pritožbenega vedenja porabnikov, morajo biti nanj pripravljena. V našem prispevku zato osvetlimo problematiko pritoževanja z različnih zornih kotov. Predstavimo značilnosti dobrega managementa pritožb ter dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost managementa pritožb znotraj podjetja. Osvetlimo tudi vodila za izgradnjo sistema za ravnanje s pritožbami, kot jih navaja standard ISO 10002:2014. Na koncu izpostavimo pomen pritožb za podjetja in napake podjetij pri managementu pritožb. Podjetja se namreč premalokrat zavedajo, da gre pri pritožbah za vrsto komunikacije, kjer je pobudnik porabnik. Ne samo, da so s pritožbo posredovane informacije pomembne, pritožnik s tem podjetju sam ponudi priložnost za odpravo nezadovoljstva. Z ustreznim reševanjem pritožb podjetja

lahko vplivajo na zadovoljstvo porabnikov. Kar pa je še pomembnejše, je širše razumevanje pritožb kot informacij s trga, ki jih lahko podjetja uporabijo kot vir informacij pri strateškem odločanju. Učinkovit sistem managementa pritožb je za podjetje lahko vir konkurenčnih prednosti.

## REFERENCE

1. Ambler, T., Kokkinaki, F., & Puntoni, S. (2004). Assessing marketing performance: Reasons for metrics selection. *Journal of Marketing Management*, 20(3/4), 475–498.
2. Andreassen, T. W. (2001). From disgust to delight: Do customers hold a grudge? *Journal of Service Research*, 4(1), 39–49.
3. Ang, L., & Buttle, F. (2006). Customer retention management processes: A quantitative study. *European Journal of Marketing*, 40(1/2), 83–99.
4. Ang, L., & Buttle, F. (2012). Complaints-handling processes and organisational benefits: An ISO 10002-based investigation. *Journal of Marketing Management*, 28(9–10), 1021–1042.
5. Baker, M. A., Magnini, V. P., & Perdue, R. R. (2012). Opportunistic customer complaining: Causes, consequences, and managerial alternatives. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 295–303.
6. Bell, S. J. (2006). Coping with customer complaints. *Journal of Service Research*, 8(3), 221–233.
7. Berry, L. L., & Seiders, K. (2008). Serving unfair customers. *Business Horizons*, 51(1), 29–37.
8. Blodgett, J. G., & Li, H. (2007). Assessing the effects of post-purchase dissatisfaction and complaining behavior on profitability: A Monte Carlo simulation. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior*, 20(1), 1–14.
9. Broetzmann, S. M. (2013, 10. december). Will we ever learn? The sad state of customer care in America. *Results From The 2013 Customer Rage Study: Press Briefing*. Najdeno 15. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.customercaremc.com/wp/wpcontent/uploads/2014/01/KeyFindingsFrom2013NationalCustomerRageSurvey.pdf>
10. Brown, S. W. (2000). Practicing best-in-class service recovery. *Marketing Management*, 9(2), 8–9.
11. Chan, K. W., & Wan, E. W. (2012). How can stressed employees deliver better customer service? The underlying self-regulation depletion mechanism. *Journal of Marketing*, 76(1), 119–137.
12. Davidow, M. (2014). The A-Craft model of organizational responses to customer complaints and their impact on post-complaint customer behavior. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior*, 27(1), 69–88.
13. Day, R. L., Grabicke, K., Schaetzle, T., & Staubach, F. (1981). The hidden agenda of consumer complaining. *Journal of Retailing*, 57(3), 86–106.
14. Einwiller, S. A., & Steilen, S. (2015). Handling complaints on social network sites – An analysis of complaints and complaint responses on Facebook and Twitter pages of large US companies. *Public Relations Review*, 41(2), 195–204.
15. Estelami, H. (2000). Competitive and procedural determinants of delight and disappointment in consumer complaint outcomes. *Journal of Service Research*, 2(3),

- 285–300.
16. Fornell, C. (1981). Increasing the organizational influence of corporate consumer affairs departments. *The Journal of Consumer Affairs*, 15(2), 191–213.
  17. Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1987). Defensive marketing strategy by customer complaint management: A theoretical analysis. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 337–346.
  18. Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1988). A model for customer complaint management. *Marketing Science*, 7(3), 287–298.
  19. Fornell, C., & Westbrook, R. A. (1984). The vicious circle of consumer complaints. *Journal of Marketing*, 48(3), 68–78.
  20. Gelbrich, K., & Roschk, H. (2011). A meta-analysis of organizational complaint handling and customer responses. *Journal of Service Research*, 14(1), 24–43.
  21. Grainer, M., Noble, C. H., Bitner, M. J., & Broetzmann, S. M. (2014). What unhappy customers want. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 31–35.
  22. Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Wiley.
  23. Gruber, T., Szmigin, I., & Voss, R. (2006). The desired qualities of customer contact employees in complaint handling encounters. *Journal of Marketing Management*, 22(5–6), 619–642.
  24. Gruber, T., Szmigin, I., & Voss, R. (2009). Developing a deeper understanding of the attributes of effective customer contact employees in personal complaint-handling encounters. *Journal of Services Marketing*, 23(6), 422–435.
  25. Hart, C. W. L., Heskett, J. L., & Sasser, W. E. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, 68(4), 148–156.
  26. Hill, R. P., Capella, M. L., Rapp, J. M., & Gentlemen, G. (2016). Antiservice as guiding maxim. *Journal of Service Research*, 19(1), 57–71.
  27. Homburg, C., & Fürst, A. (2005). How organizational complaint handling drives customer loyalty: An analysis of the mechanistic and the organic approach. *Journal of Marketing*, 69(3), 95–114.
  28. Homburg, C., & Fürst, A. (2007). See no evil, hear no evil, speak no evil: A study of defensive organizational behavior towards customer complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), 523–536.
  29. Jacoby, J., & Jaccard, J. J. (1981). The sources, meaning and validity of consumer complaining behavior: A psychological analysis. *Journal of Retailing*, 57(3), 4–24.
  30. Johnston, R. (2001). Linking complaint management to profit. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 60–69.
  31. Johnston, R., & Mehra, S. (2002). Best-practice complaint management. *Academy of Management Executive*, 16(4), 145–154.
  32. Keaveney, S. M. (1995). Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. *Journal of Marketing*, 59(2), 71–82.
  33. Kim, M. G., Wang, C., & Mattila, A. S. (2010). The relationship between consumer complaining behavior and service recovery: An integrative review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 975–991.
  34. Kolar, T. (2003). *Zadovoljstvo porabnikov s klicnimi centri – konceptualni model in empirična preverba* (doktorska disertacija). Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
  35. Kowalski, R. M. (1996). Complaints and complaining: Functions, antecedents, and consequences. *Psychological Bulletin*, 119(2), 179–196.
  36. Larivet, S., & Brouard, F. (2010). Complaints are a firm's best friend. *Journal of Strategic Marketing*, 18(7), 537–551.
  37. Liao, H. (2007). Do it right this time: The role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 475–489.
  38. Lovelock, C. H., & Wirtz, J. (2011). *Services marketing: People, technology, strategy* (7<sup>th</sup> ed.). Boston: Prentice Hall.
  39. Luo, X., & Homburg, C. (2008). Satisfaction, complaint, and the stock value gap. *Journal of Marketing*, 72(4), 29–43.
  40. Mazzini, M. (2015, 2. marec). Nateg in aroganca. *Siol.net*. Najdeno 16. junija 2015 na spletnem naslovu: <http://siol.net/siol-plus/kolumne/nateg-in-aroganca-203000>
  41. Meik, J., Brock, C., & Blut, M. (2014). Complaining customers as innovation contributors: stimulating service innovation through multichannel complaint management. *2014 Annual SRII Global Conference Proceedings*. San Jose: Institute of Electrical and Electronics Engineers.
  42. Michel, S., Bowen, D., & Johnston, R. (2009). Why service recovery fails: tensions among customer, employee, and process perspectives. *Journal of Service Management*, 20(3), 253–273.
  43. Murovec, N., & Prodan, I. (2006). Dejavniki zaviranja pritožb potrošnikov in njihov pomen za podjetja. *Naše gospodarstvo*, 52(5/6), 52–59.
  44. Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: Prentice Hall.
  45. Orsingher, C., Valentini, S., & de Angelis, M. (2010). A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 169–186.
  46. Petraš, S., & Golob, U. (2011). Sistematičnost merjenja marketinškega delovanja v slovenskih podjetjih. *Akademija MM*, 11(18), 63–75.
  47. Phau, I., & Sari, R. P. (2004). Engaging in complaint behaviour: An Indonesian perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(4), 407–426.
  48. Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.
  49. Pritožba. (b.l.). V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 25. avgusta 2016 na spletnem naslovu [http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=prito%C5%BEba&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=prito%C5%BEba&hs=1)
  50. Reklamacija. (b.l.). V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 25. avgusta 2016 na spletnem naslovu [http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=reklamacija&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=reklamacija&hs=1)
  51. Rust, R. T., Subramanian, B., & Wells, M. (1992). Making complaints a management tool. *Marketing Management*, 1(3), 40–45.
  52. Ryngelblum, A. L., Vianna, N. W. H., & Rimoli, C. A. (2013). The ways companies really answer consumer complaints. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(1), 54–71.
  53. Sexton, D. E. (2015). Managing brands in a prickly digital world. *Journal of Advertising Research*, 55(3), 237–241.

54. Singh, J. (1988). Consumer complaint intentions and behavior: Definitional and taxonomical issues. *Journal of Marketing*, 52(1), 93–107.
55. Smith, J. S., Karwan, K. R., & Markland, R. E. (2012). An empirical investigation of the effectiveness of an integrated service recovery system. *Operations Management Research*, 5(1/2), 25–36.
56. Stankovič Elesini, U., Kodarin, S., Urankar, J., Potočnik, A., & Weingerl, P. (2014). Analiza in razvoj algoritma za reševanje pritožb potrošnikov. *Tekstilec*, 57(1), 12–31.
57. Stauss, B., & Schoeler, A. (2004). Complaint management profitability: what do complaint managers know? *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2/3), 147–156.
58. Tax, S. S., & Brown, S. W. (2000). Service recovery: Research insights and practices. V D. Iacobucci & T. A. Swartz (ur.), *Handbook of services marketing & management* (271–286). Thousand Oaks: SAGE Publications.
59. Tronvoll, B. (2007). Customer complaint behaviour from the perspective of the service-dominant logic of marketing. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(6), 601–620.
60. Tronvoll, B. (2012). A dynamic model of customer complaining behaviour from the perspective of service-dominant logic. *European Journal of Marketing*, 46(1/2), 284–305.
61. van Oest, R., & Knox, G. (2011). Extending the BG/NBD: A simple model of purchases and complaints. *International Journal of Research in Marketing*, 28(1), 30–37.
62. Voh Bostič, A. (2016, 5. marec). Kateri naši ponudniki telekomunikacij bolje in kateri slabše skrbijo za naročnike. *Pod črto*. Najdeno 7. junija 2016 na spletnem naslovu <https://podcrto.si/kateri-nasi-ponudniki-telekomunikacij-bolje-in-kateri-slabse-skrbijo-za-stranke/>
63. Vos, J. F. J., Huitema, G. B., & de Lange-Ros, E. (2008). How organisations can learn from complaints. *The TQM Journal*, 20(1), 8–17.
64. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2013). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (6<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.