

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ANALIZA ZADOVOLJSTVA KUPCEV PC
ORODJARNA

UROŠ BAVEC

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

ANALIZA ZADOVOLJSTVA KUPCEV PC
ORODJARNA

Uroš Bavec

Koper, 2010

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel

POVZETEK

Za vsako uspešno organizacijo je pomembno, da dobi povratno informacijo za svoje delo. Cilj naloge je bil izvesti anketo zadovoljstva kupcev, ki odgovori na vprašanje, ali je stanje v Profitnem centru Orodjarna res takšno, kot si predstavlja management oziroma kako nas vidijo kupci v svojih očeh. Vse odklone je treba analizirati in uvesti spremembe v sam proces. Ugotovljeno je, da imamo težavo z našim dobavnim rokom. Ta odklon je najbolj viden pri notranjem kupcu. To stanje moramo odpraviti, da se ne bo več ponovilo!

Ključne besede: zadovoljstvo, kupci, prodajni proces, orodjarstvo, planiranje, vodenje proizvodnje.

SUMMARY

For every successful organization is important to get feedback about its work. The aim of bachelor thesis was to conduct customer satisfaction survey which would present profit center real condition towards management and/or customer. All deviations need to be analyzed plus consecutive changes need to be implemented in the process. Critical results are in negative respect towards to milestones. This deviation is most visible in results of the internal customer. That correction has to be improved acc. the survey that won't happen again in the future!

Key words: satisfaction, customers, sales, tool making, planning, production managing.

UDK: 658.89(043.2)

ZAHVALA

Nikoli ni bila noč tako temna, da ne bi svetila najmanj ena zvezdica.
Maruša, Jakob

Zahvaljujem se višjemu predavatelju mag. Armandu Faganelu za pomoč pri nastajanju zaključne projektne naloge.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji zaključnega dela	1
1.3	Metode za doseganje ciljev zaključnega dela.....	2
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.....	3
2	Predstavitev Kovinoplastike Lož, d. d.	5
2.1	Kovinoplastika Lož, d. d.	5
2.2	Kratka zgodovina podjetja.....	5
2.3	PC Orodjarna.....	6
2.3.1	Vizija, poslanstvo in smotri PC Orodjarna	6
2.3.2	Poslanstvo PC Orodjarna	7
2.3.3	Smotri PC Orodjarna.....	7
3	Zadovoljstvo	9
3.1	Opredelitev zadovoljstva.....	9
3.2	Model zadovoljstva porabnika	11
3.3	Pričakovanje kupcev	11
3.4	Opredelitev nezadovoljstva kupcev	12
3.5	Dejavniki zadovoljstva kupcev	13
4	Raziskava.....	17
4.1	Lastnosti raziskovalnega vzorca.....	17
4.2	Raziskovalne metode.....	17
4.3	Ocenjevalni kriterij.....	17
5	Rezultati raziskave.....	19
5.1	Prodajno osebje in ostali zaposleni	19
5.2	Zadovoljstvo z izdelki	19
5.3	Tržni proces	20
5.4	Tržni delež po kupcih	21
5.5	Celovito zadovoljstvo po kupcih.....	22
5.6	Predstavitev nezadovoljnega kupca PC Okovje.....	23
5.7	Analiza nezadovoljnega kupca.....	24
6	Obvladovanje procesa izdelave orodij	27

7	Predlogi za izboljšavo	31
8	sklep.....	33
	Literatura	35
	Priloge	37

PONAZORILA

Slika 3.1	Model zadovoljstva kupcev	11
Slika 3.2	Zadovoljstvo kupca	11
Slika 5.1	Prodajno osebje	19
Slika 5.2	Zadovoljstvo z izdelki	20
Slika 5.3	Tržni proces	21
Slika 5.4	Skupni rezultat zadovoljstva po kriterijih.....	21
Slika 5.5	Tržni delež kupcev v PC Orodjarna	22
Slika 5.6	Celovito zadovoljstvo po kupcih	23
Slika 5.7	Nezadovoljen kupec PC Okovje.....	24
Slika 6.1	Program vodenje proizvodnje.....	27
Slika 6.2	Osnovna stran	28
Slika 6.3	Prikaz naloga	29
Slika 6.4	Grobi plan	29
Slika 6.5	Fini plan.....	30
Tabela 5.1	Zadovoljstvo po kupcih	23

1 UVOD

Zmagovita podjetja se osredotočajo predvsem na trge in odjemalce, ne zgolj na izdelke in stroške. Izredno pozorna so na kakovost in storitve, trudijo se, da izpolnijo ali presežejo pričakovanja odjemalcev (Kotler 1996). Za vsako tržno usmerjeno podjetje je zadovoljstvo kupcev ključnega pomena. Podatke o zadovoljstvu kupcev lahko pridobimo na različne načine, pri tem moramo paziti, da ni pomembno le prisluhniti željam in potrebam kupcev, temveč jih tudi uspešno zadovoljiti. Vprašati se moramo, kako bomo dosegali in ohranili zadovoljstvo kupcev tudi v bodoče.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Beseda zadovoljstvo (ang. *satisfaction*) izhaja iz latinske besede 'satis', ki pomeni dovolj, in 'facere', ki pomeni delati narediti in proizvajati (Oliver 1997, 11). Zadovoljstvo pomeni neko izpolnitev, zadoščanje. Velikokrat gre zadovoljstvo z roko v roki s kakovostjo, ki je tudi pomemben dejavnik. Kotler (1996, 56) navaja, da je kakovost skupek lastnosti in značilnosti izdelka oz. storitve, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji tržne potrebe. Govori o celoviti kakovosti, ki je osredotočena na kupca in ima vrsto potreb, zahtev in pričakovanj. Prodajalec izroči kakovost vsakič, ko njegov izdelek ali storitev izpolnita ali presežeta kupčeva pričakovanja. Kakovostno podjetje pa je tisto, ki v večini primerov uspe zadovoljiti večino potreb svojih kupcev. Poudarja tudi to, da tehnično opredeljena kakovost ne zadošča, če se ne ujema s kakovostjo, ki jo določi trg. Vendar ne smemo kakovosti enačiti z zadovoljstvom, med kakovostjo in zadovoljstvom obstaja pomembna razlika. Porabniki potrebujejo izkušnje z izdelkom, da lahko ugotovijo, v kolikšni meri so zadovoljni z njim. Nasprotno pa lahko zaznajo kakovost brez preteklih izkušenj (Anderson, Fornell in Lehmann 1994, 54–55).

Vsako podjetje, ki želi uspešno poslovati, mora poznati želje svojih kupcev. Svoje delovanje mora prilagoditi pričakovanjem in zahtevam naročnikov. Veliko tovrstnega poznavanja želja izhaja iz intuicije in poznavanja trga s strani prodajnega osebja, vendar te informacije niso vedno vidne, zato je najprimernejše orodje za zbiranje informacij načrtno raziskovanje trga. Raziskovalno vprašanje naloge: »Ali je pričakovano zadovoljstvo kupcev Orodjarne s strani managementa enako dejanskemu zadovoljstvu kupcev?«

1.2 Namen in cilji zaključnega dela

Namen zaključne projektne naloge je preučiti dejansko zadovoljstvo kupcev Kovinoplastike Lož, d. d., PC Orodjarna s trženjskimi storitvami in prodajnim procesom.

Cilji teoretičnega dela naloge so:

- preučiti zadovoljstvo kupcev,
- raziskati metode merjenja zadovoljstva kupcev,
- preučiti pravilno ukrepanje ob ugotovljenem nezadovoljstvu kupcev.

Cilji empiričnega dela so:

- izmeriti zadovoljstvo kupcev preučevanega podjetja,
- primerjati pričakovano stopnjo zadovoljstva kupcev z dejansko ugotovljeno,
- interpretirati razloge za morebitna odstopanja ter predlagati ukrepe za okrepitev zadovoljstva kupcev.

1.3 Metode za doseganje ciljev zaključnega dela

Pri pripravi zaključne projektne naloge so v teoretičnem delu uporabljene metode: deskripcije, analize, sinteze in komparacije. Z metodo deskripcije so z opisovanjem predstavljeni osnovni pojmi in izhodišča za preučevanje zadovoljstva kupcev PC Orodjarna. Pri razčlenjevanju in pojasnjevanju posameznih teoretičnih pojmov je uporabljena metoda analize dostopne literature s področja merjenja zadovoljstva kupcev. Na temelju teoretičnih izhodišč je uporabljena metoda sinteze za povezovanje prepoznanih stvaritev v enovito celoto, v kateri so njeni deli povezani in metoda komparacije za prevzemanje rezultatov stališč in spoznanj drugih avtorjev dostopne literature s področja raziskovanja zadovoljstva kupcev.

V empiričnem delu sem uporabil metodo anketiranja. S pomočjo anketnega vprašalnika sem pridobil želene odgovore. Anketni vprašalnik sestavlja sklop vprašanj, na katera naj bi vprašani odgovoril, in je sestavljen iz dveh delov. V prvem delu so vprašanja zaprtega tipa po 6-stopenjski Likertovi lestvici strinjanja / nestrinjanja. Drugi del vprašalnika je odprtega tipa, uporabljeno je popolnoma nestrukturirano vprašanje, na katerega lahko odgovori vprašani praktično neomejeno. Preden sem vprašalnik uporabil, sem ga preizkusil na testnem vzorcu.

Anketiranci so izbrani oz. rangirani po ABC metodi:

- kupci A – naročniki, ki naročajo izdelke vsaj v vrednosti 100.000 evrov ali več,
- kupci B – ki naročijo od vrednosti 50.000 do 100.000 evrov enkrat letno,
- kupci C – s katerimi trenutno ne sodelujemo (smo sodelovali v preteklosti), sedaj pa ne pridemo dlje od ponudbe.

Posamezno podjetje je v raziskavi obravnavano enkrat (lahko pa ima več naslovnikov v samem podjetju). Vprašalnik je sestavljen v petih jezikih: slovenščina, angleščina, nemščina, francoščina in ruščina. Rezultati so obdelani v programu MS Excel, kjer sem kreiral različne grafične prikaze.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Pri pridobivanju podatkov za empirični del in pri iskanju literature za teoretični del nisem imel težav. Anketam, ki niso bile vrnjene v roku 4 delovnih dni, je sledil telefonski klic, kjer sem jih prosil za sodelovanje. Odgovori iz ankete nam delujejo kot povratna zanka v procesu. Implementirati bomo morali rešitve za izboljšanje in čez določeno časovno obdobje ponovno anketirati ter primerjati rezultate.

2 PREDSTAVITEV KOVINOPLASTIKE LOŽ, D. D.

2.1 Kovinoplastika Lož, d. d.

Kovinoplastika Lož, d. d., je mednarodno podjetje z dolgoletno tradicijo, usmerjeno v zadovoljevanje potreb uporabnikov po kakovostnih in funkcionalnih izdelkih. Organizirani smo kot delniška družba s štirimi profitnimi centri in osmimi hčerinskimi podjetji doma in v tujini. Poslovanje, skladno s pridobljenimi mednarodnimi certifikati, znanje in sodobne tehnologije, nam omogoča, da uspešno poslujemo na vseh jedrnih programih. Na vseh strateških področjih razvijamo poslovno odličnost in vlagamo v razvoj. Naše izdelke in storitve tržimo z blagovnimi znamkami, ki jih razvijamo in upravljamo sami in s pomočjo naših partnerjev (Kovinoplastika Lož 2010).

Jedrni programi poslovanja Kovinoplastike Lož, d. d. (prav tam):

- sodobno stavbno okovje ter komponente iz barvnih kovin in polimernih materialov (PC Okovje),
- kuhinjski pomivalniki Alveus in ostala kuhinjska oprema, gastronom posode, kuhalniki in komponente iz plemenitega nerjavnega jekla (PC Inox),
- specializirano orodjarstvo in strojogradnja (PC Orodjarna),
- stavbno pohištvo iz sodobnih polimernih materialov in aluminija (PC Gradbeni elementi).

2.2 Kratka zgodovina podjetja

27. 11. 1954 je bilo ustanovljeno Obrtno kovinsko podjetje Lož. Podjetje je bilo registrirano pri okrožnem gospodarskem sodišču v Kopru 17. 1. 1955. V letu 1954 in začetku 1955 je bilo zaposlenih 17 članov, ob koncu leta 1955 je bilo že 72 zaposlenih. Izdelovali so 11 artiklov. Podjetje se je zaradi velikega povpraševanja na trgu začelo usmerjati v izdelavo gradbenega in pohištvenega okovja. Leta 1959 se je proizvodnemu programu pridružil še program predelave plastičnih mas, izdelave karnis in drugih izdelkov (Kovinoplastika Lož 2010).

Ime Kovinoplastika Lož je bilo registrirano 7. 7. 1960. V 1974 leto sega začetek dolgoletnega in plodnega sodelovanja z (danes največjim evropskim proizvajalcem stavbnega okovja) nemškimi podjetjem Roto Frank AG. Rezultat sodelovanja je bila gradnja proizvodnih prostorov v Novi vasi ter leta 1976 registracija joint-venture podjetja Roto Lož.

Sočasno zgrajeni Galvana in novi proizvodni prostori za predelavo nerjaveče pločevine – Inox. Kasneje so bili prenovljeni prostori za predelavo plastike in zgrajeni novi prostori za Orodjarno in Livarno. V letih 1980-1990 sta se postopno začela opuščati plastični program in program karnis (1988–1993), ker je šlo predvsem za enostavno fizično in materialno intenzivno delo. V Kovinoplastiki Lož, d. d.,

proizvajamo vedno več tehnološko zahtevnih, energetsko manj potratnih in ekološko usmerjenih izdelkov, ki zahtevajo veliko znanja.

Kovinoplastika Lož se je po Zakonu o podjetjih s 1. 1. 1990 organizirala kot enovito podjetje s programskimi enotami in sektorji, dne 23. 3. 1995 pa je bila vpisana v register gospodarskih družb kot delniška družba. Iz družbenega podjetja se je Kovinoplastika Lož skladno z zakonom o privatizaciji in gospodarskih družbah preoblikovala v delniško družbo.

V letu 2002 se je Kovinoplastika Lož organizirala kot delniška družba s petimi samostojnimi profitnimi centri in podpornimi službami na korporativnem nivoju. V tem letu se je tudi stabilizirala lastniška struktura. V letih 2002-2007 je sledilo intenzivno vlaganje v razvoj trgovskih hčerinskih podjetij z odpiranjem poslovno-logističnih enot v tujini in osvajanje novih tržnih programov.

V letu 2007 je Družba pooblaščenka Kovinoplastika Lož, d. d., z nakupom državnega deleža 26,34 % delnic od družb KAD, d. d., in SOD, d. d., ter s prevzemno ponudbo pridobila več kot 50 % glasovalnih pravic ter tako prevzela družbo Kovinoplastika Lož, d. d.

2.3 PC Orodjarna

PC Orodjarna je tretji največji profitni center in nosilec tehnološkega razvoja v Kovinoplastiki Lož. Proizvodna dejavnost PC Orodjarna se sestoji iz proizvodnje orodij in tehnološke opreme. Tudi področje trženja v grobem delimo na dve področji, in sicer na notranjo prodajo - trženje izdelkov PC Orodjarna kot podpora jedrnim programom ostalih PC Kovinoplastike Lož in zunanja prodaja – trženje izdelkov PC Orodjarna na zunanjemu trgu (avtomobilska industrija in industrija izdelkov iz pločevine). Približno 60 % prodaje orodij in tehnološke opreme predstavljajo zunanji kupci, 40 % poslov pa se opravi v t. i. interni realizaciji, tukaj nastopajo kot kupci ostali PC. Geografska struktura trga PC Orodjarna se deli na domači trg 50 % (Kovinoplastika, Revoz, Cimos) ter Evropa (NL, F, D, A, DK, S, SK, FIN) 50 %.

2.3.1 Vizija, poslanstvo in smotri PC Orodjarna

PC Orodjarna kot nosilec tehnološkega razvoja Kovinoplastike Lož bo postala pomemben dobavitelj na mednarodnem trgu, ki bo s svojimi visoko kvalitetnimi tehnološkimi rešitvami na področju izdelave orodij in montažnih sistemov zagotavljala svojim strankam pričakovano vrednost, gradila njihovo zaupanje in s tem povečala prepoznavnost podjetja.

2.3.2 Poslanstvo PC Orodjarna

Podpira razvoj izdelka, razvoj in izdelavo orodij ter tehnologije in industrializacijo orodij. Poleg tega pa skrbi za razvijanje, konstruiranje in izdelovanje toplokomornih livarskih strojev in avtomatiziranih montažnih linij.

2.3.3 Smotri PC Orodjarna

Povečanje rasti obsega proizvodnje, povečanje tržnega deleža na področju avtomobilske industrije in srednjeročno doseči ustrezno strukturo kupcev, vzpostavitev timskega trženja z ostalimi PC in hčerinskimi podjetji, povečanje dodane vrednosti na zaposlenega, kakovost in skrb za okolje ter hkratna skrb za zadovoljstvo zaposlenih in pozitiven vpliv na širše družbeno okolje.

3 ZADOVOLJSTVO

»Kupec je kralj,« je rek, ki ga vsi poznamo. Kdorkoli si je izmislil ta rek, je zagotovo imel v mislih kupca, ki se vrača (Jurko 2003). Zato je skrb, da imamo zadovoljnega kupca v sedanjem, konkurenčnem svetu toliko bolj pomembna. Še bolj pa to velja za orodjarsko branžo. Tukaj se poizkušamo držati načela, da je lažje in bolje obdržati starega kupca kot iskati novega. V orodjarstvu je vsak kupec specifičen, saj ima vsak kupec svoje zahteve glede končnega izdelka. Za zadovoljstvo kupcev se morajo truditi vsi zaposleni, predvsem pa tisti, ki imajo stik z kupci (prodajno osebje). V orodjarstvu ne gre le za fazo nakupa, pomemben je tudi čas po nakupu, v primeru pritožbe ali reklamacije. Na reklamacijo se moramo odzvati v čim krajšem času. Prvi odgovor mora slediti v 24 urah (TS Standard) (Lavrič 2010).

3.1 Opredelitev zadovoljstva

V literaturi se pojavljajo različne definicije zadovoljstva. Kotler (2004, 61) pravi da je (ne)zadovoljstvo občutek ugodja ali razočaranja, ki je posledica primerjave zaznanega delovanja izdelka (ali rezultata) z lastnimi pričakovanji.

Zadovoljstvo lahko opredelimo kot ponakupno ovrednotenje kakovosti oz. vrednosti, ki jo porabnik dobi z določenim izdelkom ali storitvijo v primerjavi s pričakovano kakovostjo oz. vrednostjo (Anderson, Fornell in Lehman 1994, 53).

Kljub različnim definicijam zadovoljstva, ki jih navajajo različni avtorji, pa Giese in Cote (2000, 1) navajata elemente, ki so skupni vsem definicijam zadovoljstva:

- zadovoljstvo je reakcija (čustvena ali kongnitivna),
- reakcija se nanaša na določeno žarišče (središče, fokus) pričakovanja, izdelek ali storitev,
- reakcija se zgodi v točno določenem času: v času po potrošnji ali po kupčevi izbiri,
- reakcija temelji na izkušnjah.

Iz omenjenih trditev je razvidno, da je zadovoljstvo čustven odziv na dobljeno kakovost in pričakovanja, ki se nam ustvarijo že pred nakupom. Zelo težko jih je zadovoljiti v orodjarstvu, saj je vsak projekt unikatni. Pomembno je, da se prodajno osebje pravilno dogovori v samem začetku projekta. Ključnega pomena je prepoznavanje kritičnih elementov, na tem mestu se mora prodajno osebje posvetovati z ljudmi, ki sodelujejo v procesu izdelave orodja ali naprave.

V PC Orodjarna veliko pozornost posvečamo samemu povpraševanju. Če prodajno osebje oceni, da ni kos zahtevani tehnologiji, vključi v izdelavo ponudbe tudi ostale sodelujoče v procesu (konstrukcija, tehnologija, nabava, kooperacija). S tem

poizkušamo zmanjšati tveganje pravilnosti ponudbe, ki lahko na koncu vpliva na samo izdelavo, in s tem na zadovoljstvo ali nezadovoljstvo našega kupca.

Sodobna podjetja se vse bolj zavedajo pomena zadovoljstva za poslovanje podjetja, zato potekajo številne raziskave, ki poskušajo zadovoljstvo jasneje opredeliti. Kot rezultat številnih takšnih raziskav se pojavljajo številne teorije, ki so osnova za različno opredeljevanje zadovoljstva kupca (Brookes 1995, 9–10).

- Teorija enakovrednosti
Zadovoljstvo se pojavi, ko je rezultat menjalnega procesa boljši oz. sorazmeren z vložki v ta proces (stroški, vložen napor, čas)
- Teorija (ne)potrditve pričakovanj
Ta teorija se najpogosteje uporablja tako v teoretične kot v praktične namene. Že pred nakupom si kupec oblikuje pričakovanja, ki se nanašajo na lastnosti, ki naj bi jih imel izdelek. Po nakupu porabnik primerja svoja pričakovanja o izdelku in dejanske lastnosti, ki jih ima izdelek. Pričakujemo lahko rezultate, ki so boljši, slabši ali v skladu s pričakovanji. Na podlagi takšnih zaznav kupec oblikuje svoje zadovoljstvo. Ločimo tri stopnje zadovoljstva, in sicer ko lastnosti izdelka presežejo pričakovanja, je kupec zelo zadovoljen. Ko so lastnosti izdelka enake pričakovanju, je kupec zadovoljen in ko so lastnosti ne izpolnijo pričakovanj, je kupec nezadovoljen.
- Teorija medsebojnega vpliva dejavnikov
Na zadovoljstvo kupca vplivajo tako notranji kot zunanji dejavniki, ki vplivajo na rezultat menjalnega procesa. Med notranje dejavnike uvrščamo sodelovanje kupca v nakupnem procesu in vložen napor. Med zunanje dejavnike pa uvrščamo težavnost nakupa, vpliv drugih na nakup ter svetovanje prodajnega osebja pri nakupu. Če je rezultat opredeljen kot uspeh, je kupec zadovoljen, v nasprotnem primeru je nezadovoljen.
- Teorija zmožnosti delovanja
Ta teorija predpostavlja, da je porabnikovo zadovoljstvo neposredno povezano z zaznanim delovanjem izdelka ali storitve. Delovanje izdelka je vezano na njegove značilnosti, ki so objektivno izražene.

Teorija, ki se po mojem mnenju najbolj približa procesu izdelave orodij v PC Orodjarna, je teorija (ne)potrditve pričakovanj. Saj imamo dostikrat opraviti s kupci, ki ob naročilu predajo smernice oz. zahteve za izvedbo projekta. Ob sami predaji orodja pride kupec s t. i. »check listo« ter kontrolira vnaprej dogovorjene točke na orodju. Tako hitro ugotovimo, ali je narejeno v skladu z dogovorom in imamo istočasno narejen zapisnik o prevzemu. Če ugotovimo odklone, jih je treba pred dobavo kupcu odpraviti.

3.2 Model zadovoljstva porabnika

Model predpostavlja, da je zadovoljstvo rezultat preteklih in sedanjih izkušenj. Pričakovanja se oblikujejo na podlagi preteklih doživetij, ki jih kupec primerja s sedanjimi, v povezavi s kakovostjo proizvoda oziroma storitve. Iz modela je razvidno, da lahko pričakujemo, da se bo kupec, ki je zadovoljen, odločil za ponovne nakupe in tako postal zvest podjetju na dolgi rok. Vsako podjetje ima željo po stalnih kupcih. Posledično bo zadovoljen kupec priporočal proizvod oz. storitev svojim prijateljem, torej se bo odločil za pozitivna priporočila od ust do ust (Anderson in Fornell 1994, 247).

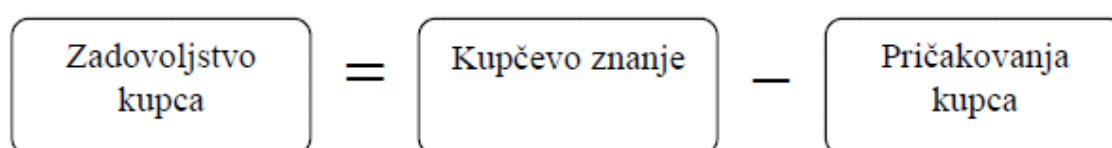
Slika 3.1 Model zadovoljstva kupcev



Vir: povzeto po Anderson in Fornell 1994.

Koskela opisuje model v obliki enačbe, zadovoljstvo je razlika med kupčevim zaznavanjem proizvoda ter njegovimi pričakovanji. Da lahko podjetje zadovolji kupca mu mora ponuditi tiste proizvode ali storitve, ki si jih kupec želi. V kolikor bo kupec zaznal proizvod ali storitev v pravi smeri, pričakuje pa manj, kot je zaznal bo zadovoljen (Koskela 2002, 25).

Slika 3.2 Zadovoljstvo kupca



Vir: povzeto po Koskela 2002, 25.

3.3 Pričakovanje kupcev

Kupci oblikujejo pričakovanja na podlagi izkušenj iz preteklosti, nasvetov prijateljev in sodelavcev ter informacij in obljub podjetja oziroma konkurentov (Kotler 2004, 62).

Glede na dolgoletno tradicijo v orodjarstvu ter na ugled PC Orodjarna se trudimo, da bi bila izpolnjena pričakovanja naših kupcev. Še posebej se trudimo na področjih, kot so kakovost proizvoda in dobavni roki. Dolgoletna sodelovanja in poprodajne aktivnosti z našimi kupci nam kažejo, da je kakovost naših izdelkov na visoki ravni. To nam

izkazujejo tudi pridobljeni standardi v avtomobilski industriji (ISO 9001, ISO TS). Kakovosti pa ne moremo enačiti z zadovoljstvom, saj lahko kakovost zaznamo brez preteklih izkušenj.

Pričakovanja delimo v skupine:

- zelena (idealna, nerealna) pričakovanja: nanašajo se na raven proizvoda, za katero kupec, meni, da bi jo moral dobiti,
- zadostna (realna) pričakovanja: nanašajo se na najnižjo raven izdelka, ki je še sprejemljiva za kupca,
- predvidena pričakovanja: kupec jih oblikuje na podlagi preteklih izkušenj.

Po opravljenem prevzemnem protokolu, ki se vrši pri kupcu in na njegovi opremi. Naročnik primerja svojo izkušnjo s pričakovanji. Če kupljeno ne doseže pričakovanja, sledi občutek nezadovoljstva. Dogovorimo se, kaj je treba odpraviti, da dosežemo željeno pričakovanje.

Če izkušnja preseže pričakovanja, sledi občutek visokega zadovoljstva. Vilfan (2000) še dodaja, da proizvod ali storitev, ki preseže kupčeva pričakovanja, povzroči navdušenje, v obratnem primeru pa ogorčenje. Močni čustvi, navdušenje in ogorčenje, odločata o tem, ali bo kupec nekemu podjetju ali blagovni znamki zvest ali ne. Zato je pomembno, da ogorčenega kupca ne pustimo prepuščenega samega sebi, ampak takoj pristopimo k reševanju nastale situacije.

Potrebe in pričakovanja kupcev se ves čas spreminjajo. V orodjarstvu se soočamo s konkurenco, predvsem iz t. i. LCC (*low cost countries*) držav. Prednosti, katere imamo evropske orodjarne, so predvsem pri kakovosti in znanju. Slabost pa je naša cena in čas dobave. Trend naročil orodij v LCC počasi pada, predvsem zaradi visokih pričakovanj, ki se praviloma na koncu spremenijo v ogorčenje.

3.4 Opredelitev nezadovoljstva kupcev

Če je zadovoljstvo eden izmed najbolj zelenih rezultatov, je z nezadovoljstvom povsem drugače. Nezadovoljstva si ne moremo in ne smemo privoščiti, saj nezadovoljni kupci negativno vplivajo na poslovanje podjetja. Če se dober glas hitro širi, se slab glas širi še hitreje in nam lahko naredi veliko škode. Zato je za podjetje izrednega pomena, da se trudi zadovoljiti vsakega svojega kupca. Vzroki za nezadovoljstvo so različni. Eden izmed najpogostejših vzrokov je razlika med pričakovano in dejansko izkušnjo, ko kupec zazna, da je dobil manjšo vrednost, kot jo je pričakoval. Nezadovoljstvo lahko izvira iz slabše kakovosti proizvoda, težav v odnosu s prodajalcem ali težav v odnosu podjetja do kupca. Obstajajo tudi drugi subjektivni razlogi za nezadovoljstvo (Musek Lešnik 2008).

Pri obdelavi anket se je pokazalo, da so kupci nezadovoljni pri roku dobave, ta pa lahko vpliva na potek celotne verige v procesu. Tako moramo zamudo poizkusiti eliminirati, še preden se pojavi.

Če se kupec pritoži oziroma poda reklamacijo za proizvod, storitev ali sam proces, mora podjetje reagirati čim hitreje ter problem rešiti brez dodatnih zapletov. Tako lahko postane kupec ponovno zadovoljen. Doživljanje nezadovoljstva je povezano s pričakovanji. Če je kakovost proizvoda manjša od pričakovanj, bo kupec nezadovoljen. Če prodajalec pretirava pri opisu prednosti in lastnosti proizvoda, bo imel kupec nerealna pričakovanja in bodo le-ta ostala nepotrjena. Večja kot je vrzel med pričakovanji in kakovostjo, večje je porabnikovo nezadovoljstvo. Porabnikovo zadovoljstvo in nezadovoljstvo vplivata na kasnejše vedenje. Zadovoljen kupec bo proizvod ali storitev priporočil svojim prijateljem in znancem. Nezadovoljen kupec pa se odziva drugače. Odloči se za enega izmed dveh ukrepov, kupljen proizvod preprosto neha uporabljati ali poišče podatke, ki bi potrdili vrednost proizvoda (Kotler 2004, 199).

Kupec se lahko odzove na nezadovoljstvo na različne načine:

- ne stori ničesar,
- se izogiba podjetju ali blagovni znamki,
- širi negativne izkušnje od ust do ust,
- skuša dobiti odškodnino ali nadomestilo pri podjetju,
- lahko se pritoži na zunanjo agencijo.

Ko s kupcem sklepamo pogodbo o izdelovanju orodja, imamo največkrat vključen člen, po katerem moramo v primeru zamude vrniti del kupnine.

3.5 Dejavniki zadovoljstva kupcev

Pomembno vprašanje je, »kakšen je napor, ki ga mora vložiti potrošnik, da dobi iskano dobrino in kakšna je zveza med pričakovanjem potrošnika ter iskano kakovost dobrine« (Damjan in Možina 1999, 132).

Poleg napora, ki ga mora kupec vložiti, da dobi iskano dobrino, obstaja še veliko dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo. V svoji zaključni nalogi bom omenil kot dejavnik še kakovost in ceno zadovoljstva.

Pogosto se uporablja definicija, ki kakovost opredeljuje kot »celokupnost značilnosti in karakteristik izdelka ali storitve, ki se nanaša na njeno zmožnost, da zadovolji določene ali naznačene zahteve, potrebe ali pričakovanja kupca oziroma trga« (Marolt 1994, 2).

Po mnenju nekdanjega direktorja GE Johna F. Welcha je: »kakovost najboljše zagotovilo zvestobe kupcev, najtrdnejša obramba pred tujo konkurenco in pot k dolgoročni rasti in zaslužku.« Želja po izdelavi superiornih izdelkov je nekatere države

in skupine držav spodbudila k javnemu priznavanju in nagrajevanju podjetij, ki jim je uspelo doseči vrhunsko kakovost (Kotler 2004, 84).

Kot navajata Marolt in Gomišček (2005, 9), je praviloma kakovost končnega proizvoda organizacije skupni rezultat dela zaposlenih, timov in oddelkov ter je zanjo odgovoren vsak, najmanj za tisti del procesa, v katerega je vključen. Vsaka organizacija naj bi upoštevala tri ključna načela: doseči čim večje zadovoljstvo svojih kupcev, stalno izboljševati svoje procese in doseči čim boljše sodelovanje zaposlenih pri realizaciji ciljev kakovosti, ki si jih je postavila.

Tržniki, zaposleni v podjetju, ki se osredotočijo na kakovost, nosijo dve odgovornosti. Prvič, sodelovati morajo pri oblikovanju strategij in politik, ki podjetju omogočajo premagovati konkurenco s pomočjo odličnosti v celoviti kakovosti. Drugič, poleg proizvodne kakovosti morajo posredovati tudi trženjsko kakovost. Vsaka dejavnost v trženju - trženjske raziskave, usposabljanje prodajalcev, oglaševanje, pomoč porabnikom ipd. – mora biti izvedena v skladu z visokimi standardi (Kotler 2004, 85).

Tržniki igrajo različne vloge pri opredelitvi in posredovanju visoko kakovostnih izdelkov in storitev ciljnim kupcem. Prvič, nosijo glavno odgovornost za pravilno opredelitev kupčevih potreb in zahtev. Drugič, kupčeva pričakovanja morajo ustrezno sporočiti oblikovalcem izdelkov. Tretjič, poskrbeti morajo, da so naročila kupcev izpolnjena pravilno in pravočasno. Četrto, preveriti morajo, ali so kupci dobili ustrezna navodila, usposabljanje in tehnično pomoč pri uporabi izdelkov. Petič, ohraniti morajo stik s kupcem in poskrbeti, da so in ostanejo zadovoljni. Šestič, zbrati morajo predloge kupcev za izboljšave izdelkov in storitev ter jih posredovati ustreznim oddelkom. Ko tržniki storijo vse, kar smo našli, pomembno pripomorejo k celovitemu obvladovanju kakovosti in zadovoljstvu kupcev ter tudi k donosnosti kupcev in podjetja (Kotler 2004, 85).

Drugi dejavnik zadovoljstva, kateremu se bom posvetil, je cena.

Na odločitev o nakupu, ponovnem nakupu in zadovoljstvu odjemalca odloča tudi cena izdelka. Cena pa je močno povezana s kakovostjo izdelka. Dejanska cena je torej sestavljena iz kupčevega časa, porabljene energije ter psihičnega napora. Kupec nato te stroške skupaj z denarnimi stroški primerja z dejansko vrednostjo, ki jo dobi z nakupom nekega izdelka ali storitve. Logično sledi, da bo kupec izdelek kupil, če bo njegova vrednost večja od stroškov, ki jih je s tem izdelkom ali storitvijo kupec imel in obratno (Kotler 1996, 37–38).

Višina prodajne cene izdelka ali storitve je eden od osnovnih dejavnikov pri odločanju za nakup. Cena izdelka se lahko zdi kupcu previsoka, prenizka ali pa ravno pravšnja. Kupec si vsako spremembo cene razlaga po svoje. Na splošno velja, da znižanje cen izdelkom pomeni povečanje povpraševanja in obratno. Vendar pa to pravilo velja le do neke določene meje. Močno znižanje cen ima lahko na primer prav nasproten učinek (Mihaljčič 2006, 65–66).

Nenadno znižanje cen lahko kupec razume kot:

- rezultat nizke kakovosti izdelka (kakovostni izdelki imajo praviloma visoko ceno),
- morebitno pomanjkljivost izdelka (izdelku je lahko že potekel rok uporabe),
- finančne težave proizvajalca ali prodajalca,
- dokaz, da je izdelek že zastarel in ga bo kmalu zamenjal nov,
- dokaz, da je prodajalec nepošten, ker je imel do sedaj previsoke cene,
- cena izdelkov je povezana s kupno močjo odjemalcev:
- kupci z nizko kupno močjo po navadi temeljito ocenjujejo sorodne izdelke in primerjajo njihovo ceno, kupci z visokimi dohodki pogosto zaradi prestiža ali celo snobizma kupujejo prav izdelke z visoko ceno.

4 RAZISKAVA

4.1 Lastnosti raziskovalnega vzorca

Zaradi narave dela v PC Orodjarna ima profitni center manjše število večjih kupcev, s katerimi podjetje sodeluje. Anketa je bila poslana 20 anketirancem v devetih podjetjih. Odziv na mojo anketo je bil velik, saj sem dobil vrnjene in izpolnjene vse anketne vprašalnike. Potem, ko sem poslal vprašalnike, sem kupce tudi poklical po telefonu. Med pogovorom sem kupcem razložil, da pišem zaključno delo o zadovoljstvu kupcev in jih prosil, če mi lahko izpolnijo anketni vprašalnik in mi ga vrnejo. Za svojo raziskavo sem vzel naključno izbrana podjetja iz EU, s katerimi sodeluje PC Orodjarna. V svojo raziskavo sem poleg podjetij iz EU vzel tudi dva največja profitna centra Kovinoplastike Lož. Zaradi velikosti prometa ju je treba šteti med pomembne kupce.

4.2 Raziskovalne metode

Za izvedbo vsake raziskave potrebujemo podatke. Poznamo dve vrsti podatkov. Sekundarni podatki so podatki, ki so bili dobljeni v preteklih raziskavah in jih lahko uporabimo tudi v ostalih. Seveda nam ti podatki ne povejo dovolj, saj niso pridobljeni namensko za raziskavo, ki jo opravljamo. Ti podatki so cenovno izredno ugodni, lahko nam služijo samo kot usmeritev oziroma za primerjavo s svojimi podatki. Druga vrsta podatkov so primarni podatki. Za Primarne podatki imenujemo podatke, ki jih dobimo s pomočjo svoje raziskovalne metode. V primerjavi s sekundarnimi podatki, so ti podatki dražji, vendar nosijo veliko večjo težo za našo raziskavo. Z njihovo pomočjo lažje in bolj pravilno opravimo raziskavo, saj so primarni podatki pridobljeni namensko za našo raziskavo.

V svoji zaključni nalogi sem se odločil, da bom primarne podatke dobil s pomočjo ankete, ki je kvantitativna metoda raziskovanja. Za proučevanje množičnega pojava običajno nimamo podatkov o proučevanih spremenljivkah, zato jih moramo zbrati sami. S pomočjo ustreznih metod in modelov te podatke pretvorimo v informacije, s katerimi skušamo razložiti proučevani pojav. Idealno za to proučevanje bi bilo, da bi imeli podatke o proučevanih spremenljivkah za celotno statistično množico. Zaradi pomanjkanja časa in sredstev je v večini primerov to nemogoče, zato izberemo podmnožico te množice, ki jo imenujemo vzorec.

4.3 Ocenjevalni kriterij

S pomočjo anketnega vprašalnika sem pridobil zelene odgovore. Anketni vprašalnik sestavlja sklop vprašanj, na katera so mi vprašani odgovorili in je sestavljen iz dveh delov. V prvem delu so vprašanja zaprtega tipa po šest-stopenjski Likertovi lestvici (strinjanja/nestrinjanja). Drugi del vprašalnika je odprtega tipa, kjer je uporabljeno popolnoma nestrukturirano vprašanje, na katerega lahko odgovori vprašani

praktično neomejeno. Za cilj sem si postavili spoznati raven zadovoljstva na 3 področjih:

Pri prodajnem osebju in ostalih zaposlenih:

- odzivnost prodajnega osebja,
- razumevanje kupčevih želja in potreb,
- informiranje o poteku projekta.

Zadovoljstvo z izdelki:

- kakovost izvedbe projekta,
- kakovost dobavljenih orodij/opreme,
- razmerje cena/kakovost.

Tržni proces:

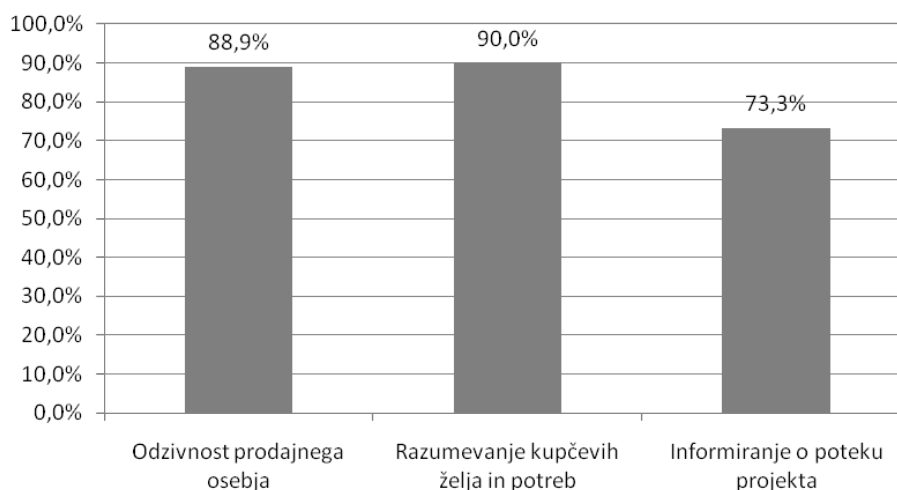
- ustreznost dobavnih rokov,
- spoštovanje dobavnih rokov,
- ustreznost reševanja problemov.

5 REZULTATI RAZISKAVE

5.1 Prodajno osebje in ostali zaposleni

Iz grafa je razvidno, da so nas kupci pri prvem sklopu vprašanj, ki se nanaša na prodajno osebje, razumevanje kupčevih želja in potreb ter informiranju o poteku projekta, ocenili z 90 % za razumevanje kupčevih želja in potreb. To pomeni, da se znamo v samem zagonu projekta dobro pripraviti in sodelovati s kupcem, nekoliko manj je zadovoljen z informacijami o samem poteku projekta. Tukaj je pomembna komunikacija med vodjem projekta in kupcem, kupcu morajo biti informacije dostopne vsak trenutek. Kupca ne smemo pustiti brez informacij, četudi so le-te slabe.

Slika 5.1 Prodajno osebje

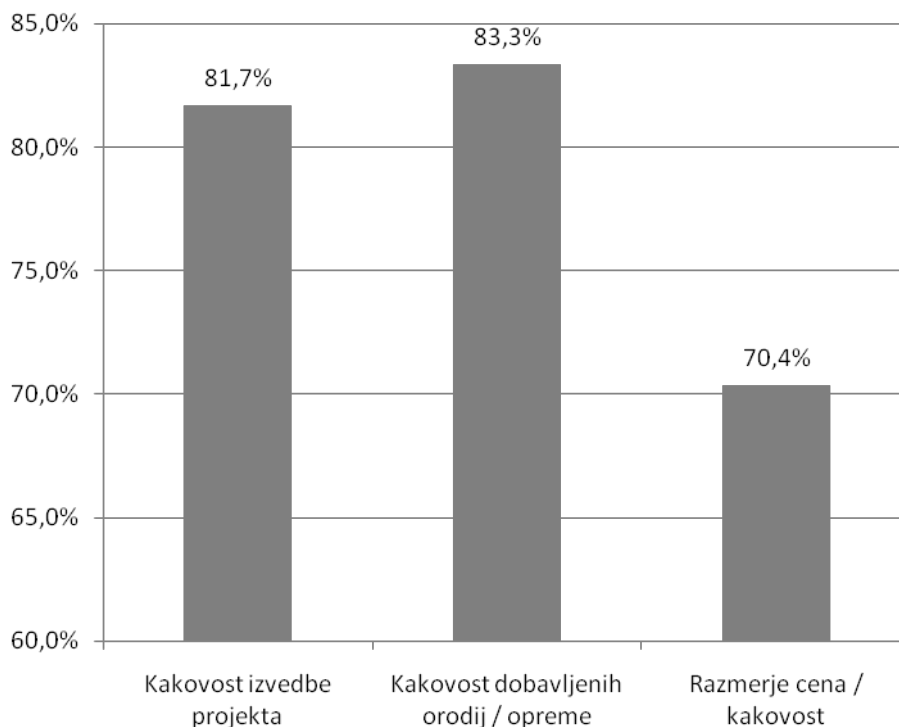


Vodstvo podjetja se mora zavedati, da so informacije v današnjem času ključnega pomena. PC Orodjarna sodeluje v t. i. avtomobilskem sektorju, kjer se dobave kosov vršijo po principu JIT (*just in time*), kar pomeni, da praktično ni zalog izdelkov. Zato lahko vsaka zamuda povzroči veliko gmotno škodo. To pa bo naročnik preko pogodbe prenesel na svojega dobavitelja.

5.2 Zadovoljstvo z izdelki

Drugi sklop vprašanj na anketnem listu se nanaša na zadovoljstvo z našimi produkti in storitvami. Vidimo, da je kakovost izvedenega dela izredno visoko. Vendar pa je razmerje med ceno in kakovostjo nizko, kar nam pove, da kupci pričakujejo v prihodnje manjše cene. V trikotniku, katerega predstavljajo cena, kakovost in čas, vse tri komponente igrajo enakovredno vlogo. Če eno od njih drastično zmanjšamo, potem se zmanjšajo tudi ostale dve.

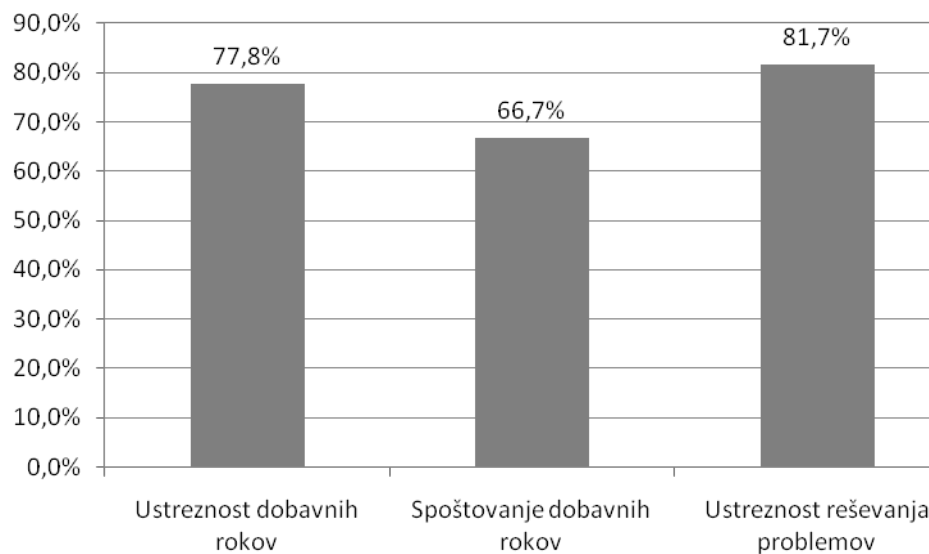
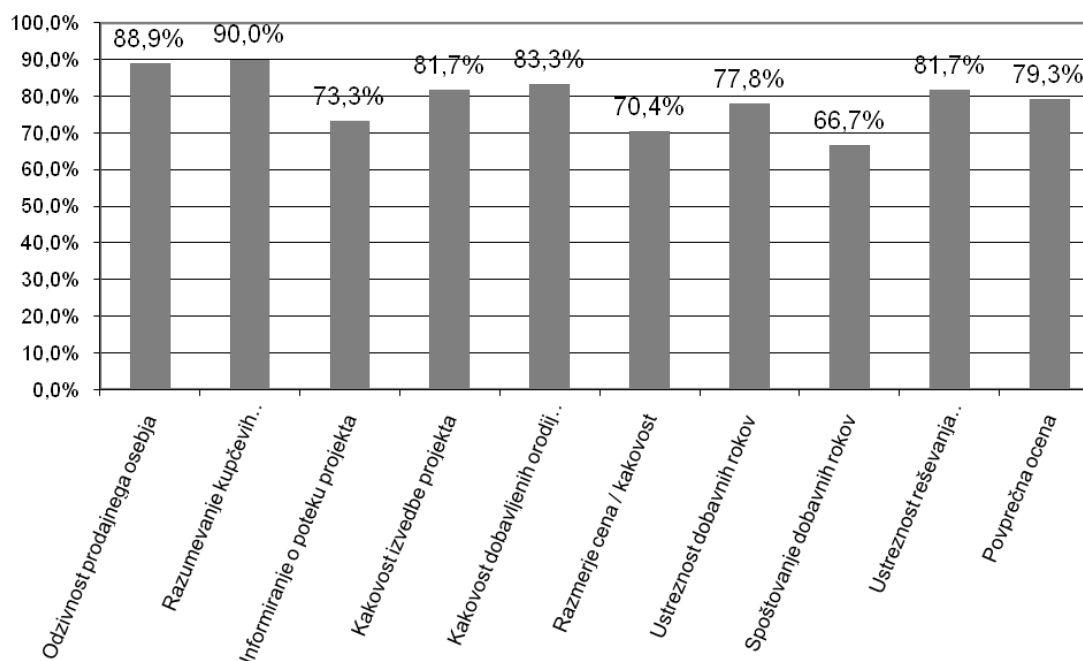
Slika 5.2 Zadovoljstvo z izdelki



S kupcem se moramo že pri naročilu dogovoriti kakšne so izdelovalne količine oz. kakšen naj bo koncept samega orodja. Če gre za t. i. prototipna orodja, potem so lahko vgrajene komponente in materiali slabše kvalitete. Tako se nam bo razmerje med ceno in kakovostjo popravilo. Vendar če hočemo obdržati dobro ime, si ne smemo privoščiti, da nam pade pričakovana kakovost, saj kupci velikokrat prav zaradi kakovostne izdelave naročijo projekt pri nas.

5.3 Tržni proces

Tretji sklop vprašanj na anketnem listu se je nanašal na sam tržni proces, kjer je močan padec pri vprašanju o spoštovanju dobavnih rokov. Kot bomo videli v nadaljevanju, so predvsem interni kupci zelo nezadovoljni na tem področju. To področje mora biti posebej analizirano. Sprejeti morajo biti določeni ukrepi, ki bodo odpravili sedanje stanje. Opažamo, da se delež zamud veča s številom naročenih projektov. Zamude lahko preprečimo samo s pravočasnim vključevanjem kooperantov.

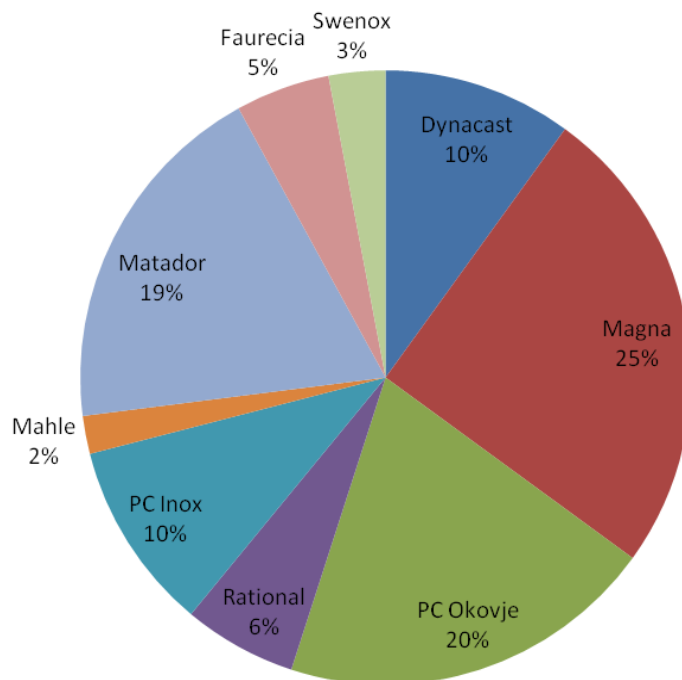
Slika 5.3 Tržni proces**Slika 5.4** Skupni rezultat zadovoljstva po kriterijih

5.4 Tržni delež po kupcih

V spodnjem grafu so razvrščeni kupci po tržnem deležu. Notranja kupca nam predstavljata 30 % tržni delež, tukaj so zajeta nova naročila za orodjarski del in tehnološko opremo ter vzdrževanje orodij in naprav. Povezava med tržnim deležem in

zadovoljstvom nam pokaže, da je naš največji kupec nezadovoljen z nami. Na drugi strani pa so zunanji kupci, ki nam predstavljajo 70 % vse realizacije v splošnem, zelo zadovoljni.

Slika 5.5 Tržni delež kupcev v PC Orodjarna

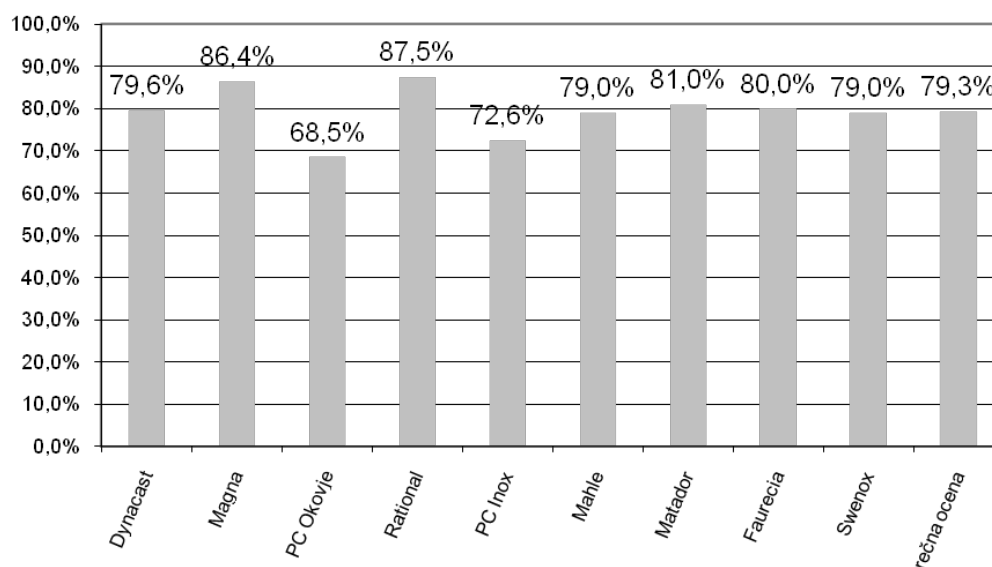


5.5 Celovito zadovoljstvo po kupcih

Dobro oceno smo dosegli (nad 80 %) pri kupcih: Magna, Rational, Matador Faurecia in Swenox. Pod 75 % smo dobili pri 2 'internih' kupcih. Interne kupce smo razdelili na PC Okovje Orodja, PC Okovje TO, PC Inox TO in PC Inox Orodja. Pri kupcih, kjer imamo podpovprečno oceno, je ključna kritika pri kriteriju spoštovanje rokov. Premalo energije vložimo v doseganje rokov za notranje kupce. Slabe ocene morajo biti predmet natančnejše analize in posledično tudi ukrepov za izboljšanje stanja. Glede kritike o spoštovanju rokov je treba uvesti boljše pretočnost projektov ob pravem času ter poiskati zunanje izvajalce za pokrivanje ozkih grl. To je bila ena izmed pomembnejših kritik v zvezi s sodelovanjem na področju internih kupcev. Drugače so interni kupci zadovoljni s kakovostjo izdelave orodij in tudi poprodajnih aktivnosti, to se pravi, da jih servisiramo z rezervnimi deli po prevzemih orodja. To je velika prednost celotne Kovinoplastike Lož, d. d., saj je PC Orodjarna praktično na dvorišču proizvodnih obratov.

Tabela 5.1 Zadovoljstvo po kupcih

Kupec	Stopnja zadovoljstva
Dynacast	79,6 %
Magna	86,4 %
PC Okovje	68,5 %
Rational	87,5 %
PC Inox	72,6 %
Mahle	79,0 %
Matador	81,0 %
Faurecia	80,0 %
Swenox	79,0 %

Slika 5.6 Celovito zadovoljstvo po kupcih

5.6 Predstavitev nezadovoljnega kupca PC Okovje

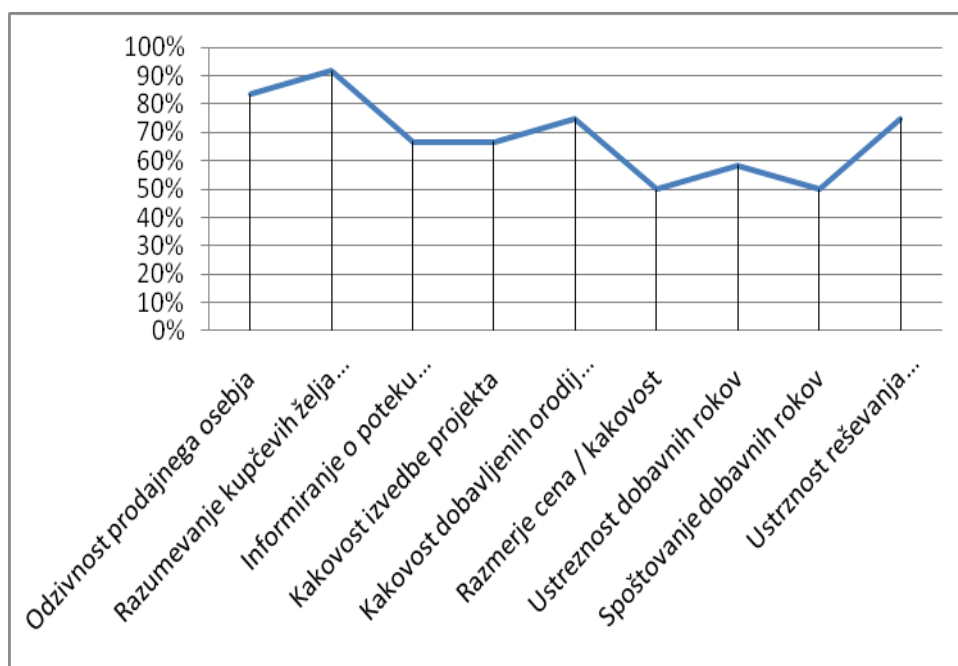
PC Okovje sodi med večje evropske proizvajalce sodobnega stavbnega okovja ter komponent za stavbno okovje, avtomobilsko industrijo in Hobby ter Do-It-Yourself program. Na podlagi 50-letnih izkušenj, proizvedenih več milijonov garnitur stavbnega okovja in komponent ter z neprestano rastjo obsega prodaje v PC Okovje dokazujejo tržno usmerjenost, inovativnost, vitalnost in sposobnost prilagajanja tržnim zahtevam. Uveljavljena blagovna znamka Roto (v lasti partnerskega podjetja Roto Frank AG), ki združuje številne družine sodobnega stavbnega okovja, strokovno usposobljeni kadri, razvojno-tehnološki oddelek, livarna, oddelek za površinsko obdelavo, tovarna orodij in strojev v okviru Kovinoplastike Lož ter razvejana tržna mreža doma in v tujini,

zagotavlja zadovoljevanje potreb najzahtevnejših kupcev in uporabnikov stavbnega okovja s kakovostnimi izdelki. PC Okovje ima največji delež prodaje med vsemi profitnimi centri in lahko rečemo, da je gonilna sila razvoja Kovinoplastike Lož, d. d.

5.7 Analiza nezadovoljnega kupca

Posebno pozornost moramo posvetiti našemu najbolj nezadovoljnemu kupcu. Anketa je pokazala, da je to interni kupec PC Okovje. Pri tem kupcu smo dosegli v povprečju samo 68,5 % zadovoljstva.

Slika 5.7 Nezadovoljen kupec PC Okovje



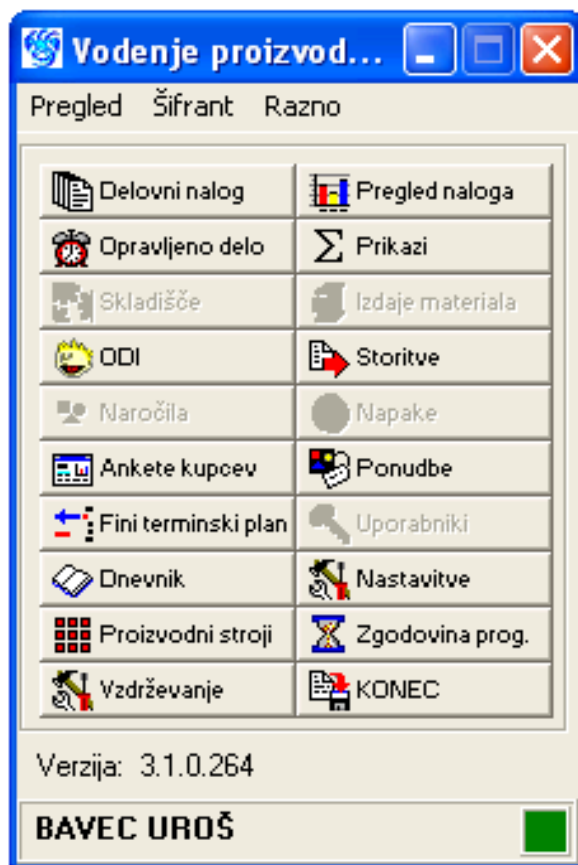
Najnižje vrednosti dosežemo pri dveh pomembnih postavkah, to so cena in dobavni rok. Kupec je z našo kakovostjo zadovoljen, vendar meni, da to predrago plačuje. Analiza je pokazala, da so cene orodij iz PC Orodjarna za 10 % večje, kot jih ponujajo manjše konkurenčne orodjarne iz Slovenije. Odločitev uprave Kovinoplastike Lož, d. d., je, da se projekte naroča v PC Orodjarna, saj ima to svoje prednosti, kot so: tehnološko znanje, ni transportne logistike in stroškov, vzdrževanje med obratovanjem. Naslednja nizka vrednost je pri spoštovanju dogovorjenih dobavnih rokov. Preveriti je treba, ali so dogovorjeni dobavni roki realno določeni in dosegljivi ali pa so že vnaprej nedosegljivi. Drugi korak je, da pregledamo proces izdelave orodij za interne kupce ter standardiziramo postopke, tako bomo lahko orodja izdelovali bolj učinkovito, s tem bo lahko tudi cena le-teh nižja.

Spremeniti je treba miselnost ter upoštevati PC Okovje kot našega najpomembnejšega strateškega zaveznika. Orodja, proizvedena za PC Okovje, prinašajo kapital Kovinoplastiki Lož, d. d., orodja, narejena za zunanjega naročnika, pa so bolj ali ne enkratni dogodek.

6 OBVLADOVANJE PROCESA IZDELAVE ORODIJ

Kovnoplastika Lož, d. d., ima informacijski sistem SAP, v samem PC Orodjarna imamo razvit program, ki se imenuje Vodenje proizvodnje (v nadaljevanju VP). Program je plod domačega znanja in želj ter se sprotno popravlja in nadgrajuje. Moduli so narejeni izključno za naše potrebe. Torej ga lahko imenujemo kot eno konkurenčnih prednosti naše orodjarne. Podatke samodejno jemlje in vrača nazaj v SAP.

Slika 6.1 Program vodenje proizvodnje



V modulu delovni nalog se nam pokažejo osnovne informacije o naročenih orodjih: ime in tip orodja, naročnik, konstruktor, tehnolog ter osnovni mejniki, kot so, datum naročila, rok montaže in rok zaključka naloga.

Slika 6.2 Osnovna stran

Seznam delovnih nalogov

A	SL	GP	GPI	Del.nal.	Kos. sez.	Koda risbe	Kont. priprava	Naziv	Status	Prior.	Rang	Pripadnost	P.U.	D.U.	S	Zamuda	Rok
1	1	1	1	64300947	01	4300947	01	4300947	0	P	1	WITTE	896.5	1353.5			-13
1	1	0	1	64300951	01	4300951	01	4300951	0	P	1	P 1217 VOGALI	303	469.5	*	-4	-55
1	1	0	0	64300952	01	4300952	01	4300952	0	P	1	p 1217 ARX. Z	536	759.5	*	-14	-27
1	1	0	0	64300958	01	4300958	01	4300958	0	P	1	ARX DK ZE robnega zapaha NLU + ZE NLU	444	379.5			13
1	1	0	0	64300959	01	4300959	01	4300959	0	P	1	ARX ZE KBE 70AD ALUPLAST 4/5/6000	808.5	795	*	-1	-10
0	1	0	0	64300960	01	4300960	01	4300960	0		2	ARX Zapirnik: Thyssen Prestige (13)		10	52		57
1	1	1	0	64300961	01	4300961	01	4300961	0	P	1	ARX Dhišje nihala	445	465			-3
1	1	0	0	64300962	01	4300962	01	4300962	0	P	1	ARX Naslon nivojnega varovala	1075	659.5			-6
0	1	0	0	64300963	01	4300963	01	4300963	0		2	ARX zapirnik: KBE AD 9					57
1	1	0	0	64300964	01	4300964	01	4300964	0		2	ARX Naslon nivojnega varovala KBE AD 9	343.5	242			43

Iskalni parametri

Delovni nalog: 6-430- Tip naloga: Datum odprtja od: do: Datum končanja od: do: Datum teh. zaključitve: do: Datum preizkusa od: do: Rok zaključka od: do: Številka stroja (TO): Nosilni nalogi (TO): VSI Prikaži: ODPRTE

Podrobnosti naloga

Delovni nalog: **64300947 01** Šifra naročnika: **49** Datum odprtja: **30.04.10**
 Tip naloga: **TSGI** Naročnik: **KOVINOPLASTIKA PC OKOVJE** Rok montaže: **08.07.10**
 Naziv: **Witte nosilec ležaja** Rok zaključka: **20.08.10**
 Kosovni seznam: **4300947 01** Material izdelka: **1077358** Datum preizkusa:
 Kosov: **1** STRM naročnika: **11004** Datum končanja:
 Status naloga: **0** Naziv STRM naročnika: **Proizvodna režija** Datum teh. zaključen:
 Aktiven: **1** Številka stroja(TO): Grobi plan izdelan: **1**
 Spremeni list: **1** Nosilni nalog (TO): **NE** Nalog vnesel: **BAVEC UROŠ**
 Prioritetni nalog: **P** Tehnolog: **OZBOLT DAMJAN** Datum vnosa naloga: **30.04.10 9:16:51**
 Rang: **1** Konstruktor: **JOZELJ SREČKO** Zapisnik nastavitelj:

Dodaj TOIN Končan T. zakl. Zapisnik Kosovni seznam Prekliči Potrdi

V samem nalogu imamo informacije o segmentih – kosih, ki se izdelujejo, tehnologijo izdelave in njihov napredek realizacije. Informacije so prikazane z barvno lestvico; modra pomeni, da je element v delu na delovnem stroju, zelena pomeni, da je element obdelan, rdeča pomeni, da čakamo še nekatere informacije. Ta barva je pomembna tudi z strani terminiranja, saj v finem planu (FTP) odmakne rok za 3 tedne v prihodnost. V podmenijih dobimo informacije, ki so vezane na samo izdelavo orodja, te informacije nam služijo za končno analizo naloga in njegovo dobičkonosnost. Vsi podatki se posodobijo ponoči, s tem pridobimo boljše delovanje programa in sveže informacije na začetku novega delovnega dne.

Slika 6.3 Prikaz naloga

Pregled naloga											
Delovni nalog:				Naročnik:				Hitri kombinirani pregled			
Regal:		34/2,3--Mlakar P.		49 - KOVINOPLASTIKA PC OKOVJE		Konstruktor:		JOŽELJ SREČKO		Vsote po operacijah	
Odgovoren v PC OR:		Uroš Bavec		Tehnolog:		OŽBOLT DAMJAN		Opombe		Stroški pozicij	
Kontaktna oseba kupca:		Roman Jenc		Rok montaže:		08.07.10		Stroški pozicij			
Odpomba:											
Sume po STRM delavcev				Stroški dodelav				Hitri kombinirani pregled			
Vnos	Projekt	Hitri pregled	Opravišene ure	Izdan material	Opravišene storitve	Podrobnosti pozicij	Vsote po operacijah	Opombe	Stroški pozicij		
Poz.	Predmet		Verzija	Mere	Material	Šifra	Proizvajalec	Standard	Kos	Se ur	
0	SESTAVA		0						1		51
0.01	IZDELEK		0	8 X 56 X 122.9					1		51 41 81
0.86	DODELAVA 01.03.2010		0						1	0	51
3	PLOŠČA PODPORNNA - MH		1	396 x 296 x 36	1.2312	1016615	HASCO	K30/296x351x36	3		00123089175151891751
0.87	DODELAVA 31.08.2010		0						1	0	51
22	MH - 2 - S JEDRO		4	fi 47 x 94.27	1.2343	1016473			1		002011891350203441401850345154
631	FH ELEKTRODA - ZA P22		0	55 x 55 x 20	2.0060.30	1017597			2		0011344341135142
0.88	DODELAVA 24.08.2010		0						1	0	51
1	PLOŠČA ORODNA - FH		2	396 x 296 x 36	1.2343	1057576	HASCO	K20/296x351x36	3		00128917891351503137434140891837
601	FH ELEKTRODA		0	136 x 66 x 30	2.0060.30	1017596			4		00114289135142
602	FH ELEKTRODA - NAREZ 1		0	fi 25 x 26	2.0060.30	1017573			4		00204289135142
603	FH ELEKTRODA - NAREZ 2		0	fi 21 x 16	2.0060.30	1017599			4		00114289135142
606	FH - ELEKTRODA		0	fi 20 x 25	2.0060.30	1017572			2		00204289135142
607	FH - ELEKTRODA		0	fi 20 x 25	2.0060.30	1017572			2		00204289135142
608	FH ELEKTRODA NAREZ 5		0	fi 20 x 26.03	2.0060.30	1017572			2		0020428923
2	PLOŠČA ORODNA - MH		1	396 x 296 x 62.04	1.2343	1047272	HASCO	K20/296x351x56	3		00128917891351503137891843414089
621	FH - ELEKTRODA		0	56 x 30 x 26	2.0060.30	1017597			4		00114289135142
622	MH - ELEKTRODA		0	fi 25 x 60	2.0060.30	1017597			4		002042892380
623	MH - ELEKTRODA		0	fi 20 x 22	2.0060.30	1017572			4		00204289235180
629	MH ELEKTRODA NAREZ 4		0	fi 20 x 60	2.0060.30	1017572			2		0020428923
48	CEPILNI TRN		1	fi 26 x 52.63	1.2343	1016469			1		00201150323489188918
0.89	DODELAVA 13/8/10		0						1	0	51
21	MH - 1 - R JEDRO		2	fi 34.81 x 105.94	1.2343	1016471			2		00208913503289184134405134
627	ELEKTRODA ZA P21		0	fi 45 x 15	2.0060.30	1017599			1		001130892380
21.01	MH - 1 - R JEDRO RAEZERVA ZA POZ 23		3	fi 34.81 x 105.94	1.2343	1016473			2	22	00205032891841344051
22.01	MH - 2 - S JEDRO - Rezervni kos za poz 22/V1		1	fi 47 x 94.27	1.2343	1016473			2	31	00201189135020344140185154
633	FH ELEKTRODA - ZA P22		1	fi 40 x 35	2.0060.30	1017575			4		0020891343411351428923
54	VPENJALNA LETEV		0	396 x 25 x 25	1.2312	1016615			2		0012
0.9	DODATNO NAROČILO		0						1		51
63.1	VDDILO		0			1079129	HASCO	Z 1850w/21-25x160	1		04
4	PLOŠČA IZMETALNA - MH		0	396 x 140 x 27	1.2312	1016615	HASCO	K70/296x351x27	1		001230891751
5	PLOŠČA ZBIRNA - MH		0	396 x 140 x 17	1.2312	1016615	HASCO	K60/296x351x17	1		001230891751

V zavihku terminski plan so informacije glede rokov. Te podatke vpiše prodajnik v program Microsoft Project, preko katerega se vnesejo v SAP in nato v vodenje proizvodnje. Prednost tega je, da lahko kupcu pošljemo terminski plan izdelave orodja. Slabost pa je, da so lahko roki nerealno postavljeni, saj ne upoštevajo trenutne zasedenosti strojnih kapacitet v orodjarni.

Slika 6.4 Grobi plan

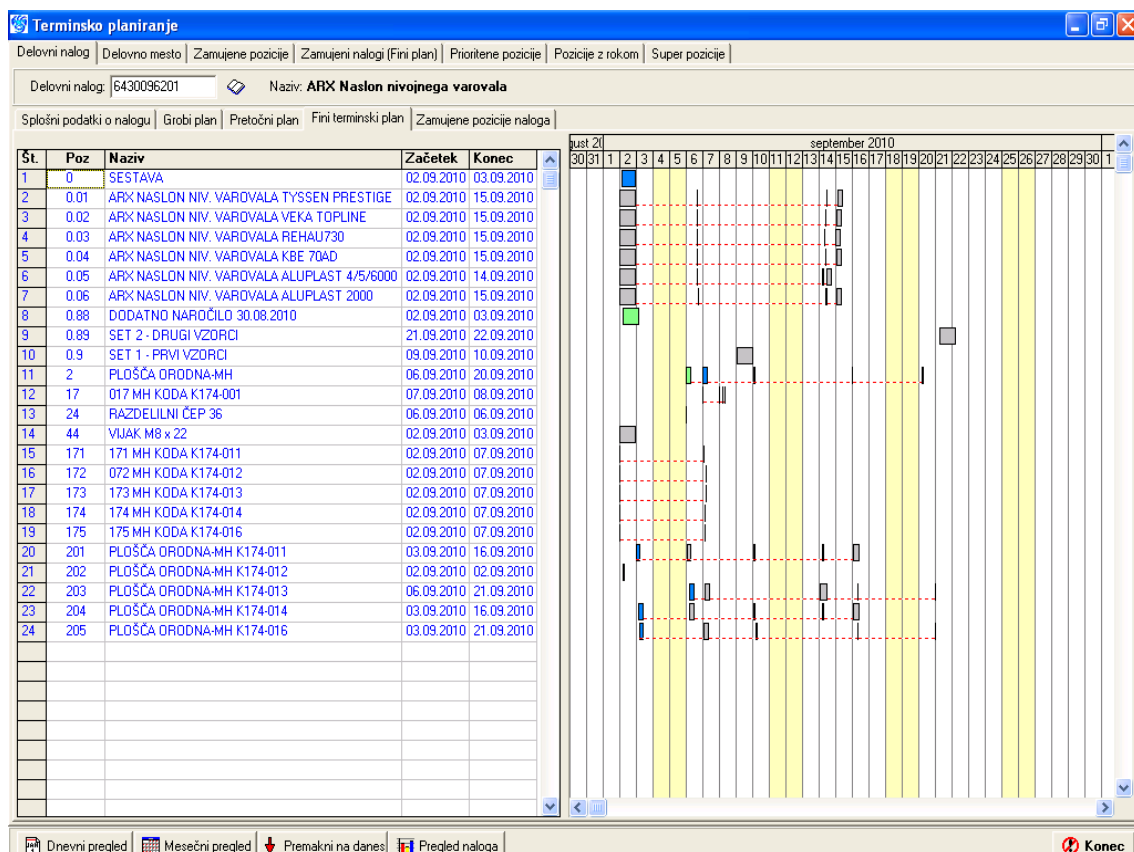
Zap. št.	Naloga	Datum začetka	Datum konca
1	Konstrukcija kokile / Design tool	03.05.2010	04.06.2010
2	Verifikacija konstrukcije / Design validation	07.06.2010	07.06.2010
3	Izdelava pozicij / Machining	07.06.2010	07.07.2010
4	Ročna sestava kokile / Assembly	08.07.2010	29.07.2010
5	Izdelava in predstavitev prvih vzorcev (mersko por)	30.07.2010	30.07.2010
6	Dodelave / Completion	02.08.2010	13.08.2010
7	Predprevzem pri dobavitelju (verifikacija) / 2. Sa	16.08.2010	16.08.2010
8	Optimiranje / Optimatization	17.08.2010	19.08.2010
9	Prevzem pri kupcu - validacija s protokolom / Acce	20.08.2010	20.08.2010

Za odpravo te slabosti imamo razvit sistem finega terminiranja (FTP). Ta sistem pa upošteva naše strojne zmogljivosti, trenutno zasedenost kapacitet in pretočnost izdelave med strojnimi operacijami. Vodja proizvodnje ima na voljo več ukrepov za pospešitev

Obvladovanje procesa izdelave orodij

izdelave določenega orodja. Lahko ga da na prioritetno listo, tako se terminira bolj hitro, zmanjša časovno pretočnost ali določene kritične elemente da na super prioriteto. Imamo različne možnosti pogleda finega terminiranja, ki so namenjene uporabnikom. Tako lahko terminiramo po nalogu, delovnem mestu, zamujenih pozicijah, prioritetnih pozicijah, pozicijah z rokom in super pozicijah.

Slika 6.5 Fini plan



7 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO

Čeprav imamo dober in pregleden program nad potekom dela v proizvodnji, še zmeraj prihaja do zamud. Eden od vzrokov je človeški faktor, ne delamo pravih stvari pravi čas. Vodja proizvodnje mora poskrbeti, da njegovi podrejeni razvrščajo delo glede na terminski plan. V širšem pa to pomeni, da morajo biti vse predhodne aktivnosti narejene pravilno (tehnologija, programiranje). Drugi vzrok je nepričakovan izpad strojnih kapacitet, dogodi se, da se ključni stroj (Waldrich) ustavi in zanj nimamo zamenjave. Uvesti bi morali avtokontrolo izdelave elementov, to pomeni, da delavec, preden preda element na naslednjo, operacijo pregleda, ali je svoje delo naredil skladno s tehnološko dokumentacijo. Vodstvu PC Orodjarna predlagam naslednje ukrepe za izboljšavo trenutnega stanja:

- povečati pretočnost izdelave (uvedba treh izmen namesto dveh),
- uvesti popoln računalniški nadzor nad delovanjem strojev (meriti izkoriščenost),
- izboljšanje priprave proizvodnje,
- projektno vodenje,
- investicije v novejšo tehnološke postopke,
- redno vzdrževanje strojev in naprav,
- avtokontrola v proizvodnem procesu,
- prepoznavanje ozkih grl ter pravočasna uporaba kooperacije,
- polivalentnost delavcev,
- uvedba rednih sestankov projektnega tima.

Pomembno je, da si vodstvo glede na možne podatke naredi kakovosten pregled nad projekti z t. i. kazalniki. Trenutno je izdelan kazalnik, ki meri delež zamud, vendar je treba kreirati še najmanj tri kazalnike. Predlagam, da se naredi kazalnik za izkoriščenost strojnega parka. Tako bomo videli, kateri stroji in delavci so preobremenjeni. Naslednji kazalnik bi kazal podatke o mesečni zasedenosti skupine strojev. Tako bi lahko prerazporedili ali uvedli nadurno delo, delo preko vikenda. Tretji kazalnik bi nam kazal podatke o deležu nepričakovanih napak, te napake so lahko izdelovalne ali pa konstrukcijske. To pomeni, da moramo element, ki je bil že izdelan, ponovno vrniti na stroj in obdelovati, zato začne zamujati redno predvideno delo. Ponovna izdelava elementa predstavlja rokovni in stroškovni odmik.

8 SKLEP

Z zaključnim delom sem želel raziskati zadovoljstvo kupcev PC Orodjarna. V teoretičnem delu sem zajel pojme, kot so zadovoljstvo in njegovo nasprotje nezadovoljstvo. Po teoriji in predvsem v praksi se moramo bolj izogibati nezadovoljstva, saj se slab glas širi hitro kot požar. V teoretičnem delu sem izvedel anketo, ki nam je odgovorila na vprašanje: »Ali je pričakovano zadovoljstvo kupcev Orodjarne s strani managementa enako dejanskemu zadovoljstvu kupcev?«

Dobljeni rezultati posredujejo del podobe oziroma trende, katere so si o nas ustvarili kupci. V bodoče se moramo truditi, da izboljšamo naše delovanje in s kupcem ustvarimo pristen delovni odnos, tako da ga ne izgubimo. Kupci so dokaj zadovoljni pri sodelovanju z nami, nadpovprečno je ocenjena odzivnost prodajnega osebja. Nujno je treba izboljšati področje cen ter področje v zvezi z roki (predvsem spoštovanje), kjer še vedno dosegamo podpovprečno oceno. Še vedno pa je podpovprečna ocena sodelovanja pri internih kupcih. Takšen nivo ocen se je pojavil že pri podobnem anketiranju in omeniti moramo, da do bistvenega izboljšanja stanja še vedno ni prišlo. Interno poslovanje mora biti predmet natančnejše analize in postavitve aktivnosti za izboljšanje stanja. Največji problem predstavlja informiranje o projektu ter spoštovanje dogovorjenih rokov. Slabe ocene sodelovanja z internimi kupci se vrstijo že kar nekaj časa.

Vodstvu PC Orodjarne še dodatno predlagam, da glede na trenutno stanje, katerega je pokazala anketa in analiza le-te, še posebej analiziramo postopek internih naročil. Uvedemo skrbnika, ki bo spremljal projekte in opozarjal na odklone. Notranje projekte moramo že sistemsko planirati hitreje kot ostale. Uvesti je treba tedenske sestanke, na katerih se spremlja napredek izdelave. Tudi za notranje projekte je treba kreirati terminski plan z mejniki.

Za zmanjšanje zamud se od PC Okovja pričakuje, da v fazi naročila jasno definira svoje zahteve. v ta namen bi kreirali zvezek zahtev, podobno kot to uporabljajo zunanji naročniki.

LITERATURA

- Anderson, Eugene W. in Claes Fornell. 1994. A customer satisfaction research prospectus. V *Service quality: New directions in theory and practice*, ur. Ronald T. Rust in Richard L. Oliver, 241–268. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Anderson, Eugene W., Claes Fornell in Donald R. Lehmann. 1994. Customer satisfaction, market share and profitability: Findings from Sweden. *The Journal of Marketing* 58 (July): 53–66. [Http://www.jstor.org/pss/1252310](http://www.jstor.org/pss/1252310) (avgust 2010).
- Brookes, Richard. 1995. *Customer satisfaction research*. Amsterdam: Esomar.
- Damjan, Janez in Stane Možina. 1999. *Obnašanje potrošnikov*. 3. izd. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Giese, Joan L. in Joseph A. Cote. 2000. Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*. [Http://www.amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf](http://www.amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf) (avgust 2010).
- Jurko, Gregor. 2003. Kako obdržati stranko. *Podjetnik* 12 (8): 42–43.
- Koskela, Heikki. 2002. *Customer satisfaction and loyalty in after sale service: Modes of care in telecommunications systems delivery*. University of Technology, Helsinki. [Http://lib.tkk.fi/Diss/2002/isbn9512258994/isbn9512258994.pdf](http://lib.tkk.fi/Diss/2002/isbn9512258994/isbn9512258994.pdf) (julij 2010).
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Kovinoplastika Lož. 2010. *Predstavitev*. [Http://www.kovinoplastika.si/o-kovinoplastiki-loz/predstavitev2/](http://www.kovinoplastika.si/o-kovinoplastiki-loz/predstavitev2/) (avgust 2010).
- Lavrič, Maks. 2010. *Poslovnik kakovosti v Kovinoplastki Lož, d. d.* Poslovni dokumenti, Kovinoplastika Lož, d. d.
- Marolt, Janez in Boštjan Gomišček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Marolt, Janez. 1994. *Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete*. Kranj: Moderna organizacija.
- Mihaljčič, Zlatko. 2006. *Psihologija prodaje*. 5. razširjena in dopolnjena izd. Maribor: Academia, višja strokovna šola.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2008. *Od zadovoljstva potrošnikov do programov zvestobe: nekateri psihološki dejavniki zadovoljstva in zvestobe potrošnikov in njihova*

Literatura

integriranost v programe za sistematično spodbujanje zadovoljstva, zvestobe in želenega vedenja potrošnikov. Koper: Fakulteta za management.

Oliver, Richard L. 1997. *Satisfaction: A behavioral perspective on customer.* New York: McGraw-Hill.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani g.

Prosimo vas, da ocenite vaše zadovoljstvo s Kovinoplastiko Lož, d. d.,
- **Kovinoplastiko Lož, d. d., s: K**

	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Prej nezadovoljen kot zadovoljen	Še kar zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen	Ne morem oceniti
Primer: izpolnjevanje pričakovanj				•			
Prodajno osebje in ostali zaposleni							
Odzivnost prodajnega osebja							
Razumevanje kupčevih želja in potreb							
Informiranje o poteku projekta							
Zadovoljstvo z izdelki							
Kakovost izvedbe projekta							
Kakovost dobavljenih orodij							
Razmerje med ceno in kakovostjo							
Tržni proces							
Ustreznost dobavnih rokov							
Spoštovanje dobavnih rokov							
Ustreznost reševanja problemov							

Kakšno oceno dobavitelja izkazuje vaš sistem vrednotenja za Kovinoplastiko Lož, d. d., v preteklem letu?

Obkroži razred: A B C (D) ali Navedi odstotek: _____ %

Kaj lahko pohvalite? _____

Kaj predlagate, da spremenimo, izboljšamo?

Za vaše odgovore se vam iskreno zahvaljujemo! Podpis: _____