

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

ANALIZA ZADOVOLJSTVA
INDUSTRIJSKIH ODJEMALCEV

Matej Ferfolja

Koper, 2008

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel

POVZETEK

V nalogi je analizirano zadovoljstvo industrijskih odjemalcev Iskre Avtoelektrike, d. d., dobavitelja zaganjalnikov in generatorjev za motorje z notranjim zgorevanjem, električnih pogonskih sistemov ter delov, predstavljene so pomanjkljivosti ter podani predlogi za izboljšanje oziroma odpravo le teh. V teoretičnem delu naloge je predstavljeno področje mednarodnega trženja industrijskih izdelkov, podrobneje opisan koncept zadovoljstva kupca ter načini kako pridobiti in obdržati zadovoljnega kupca. Raziskana je tudi povezava med sistemom zagotavljanja kakovosti in odnosi s kupci podjetja.

Ključne besede: trženje, proizvodno podjetje, organiziranost, tržna analiza, kupec, odjemalec

ABSTRACT

In thesis it is presented the analysis of the customer's satisfaction of Iskra Avtoelektrika industrial customers, which is an international supplier of starters and generators for engines with internal combustion, electric's driving systems and parts. There are presented problems and proposals for the improvements of these. In the theoretical part of thesis it is analyzed the area of international trade for industrial products, the concept of customers satisfaction in details and the ways how to gain and keep the satisfied customer. It is also investigated the connection between the system of quality assurance and relationships with customers of the company.

Key words: marketing, manufacturing company, organization, market analysis, buyer, customer

UDK 658.89:339.13.017(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Mednarodno trženje industrijskih izdelkov	3
2.1	Medorganizacijski trgi in njihove značilnosti	3
2.2	Značilnosti industrijskega trženja.....	4
2.3	Posebnosti povpraševanja na medorganizacijskih trgih	5
2.4	Značilnosti odjemalcev	6
3	Zadovoljstvo odjemalcev	9
3.1	Opredelitev zadovoljstva odjemalcev	9
3.2	Orodja za merjenje zadovoljstva odjemalcev.....	10
3.3	Pričakovanja odjemalcev.....	11
3.4	Stopnje zadovoljstva odjemalcev	11
3.5	Zvestoba odjemalcev in njen pomen	12
3.6	Pomen zadovoljstva odjemalcev za poslovanje podjetja	12
4	Predstavitev podjetja Iskra Avtoelektrika, d. d.....	15
4.1	Predstavitev skupine Iskra Avtoelektrika	15
4.1.1	Proizvodni program skupine	15
4.1.2	Kupci skupine	16
4.1.3	Tekmeci skupine	17
4.1.4	Organizacija skupine Iskra Avtoelektrika	18
4.2	Organizacija trženja v prvi vgradnji	18
4.3	Organizacija trženja v drugi vgradnji	19
5	Kakovost in kupec v podjetju Iskra Avtoelektrika.....	21
5.1	Glavni deležniki in njihovo zadovoljstvo.....	21
5.2	Odjemalci so pomembni za kakovost.....	22
5.3	Kultura kakovosti	23
5.4	Izboljševanje kulture kakovosti.....	26
6	Raziskava o zadovoljstvu odjemalcev v diviziji Avtoelektrika.....	27
6.1	Opredelitev namena in ciljev.....	27
6.2	Načrt raziskave	27
6.3	Izvedene ankete z odjemalci.....	27
6.4	Izvajanje ankete o zadovoljstvu odjemalcev	27
6.5	Metoda anketiranja	28
6.6	Opis anketnega vprašalnika.....	29
6.7	Določitev vzorca ter zbiranje podatkov	29
6.8	Uporabljene statistične metode	29
6.9	Rezultati raziskave	29
6.10	Povzetek ugotovitev in priporočila	45

7 Sklep.....	47
Literatura in viri.....	49
Priloge.....	51

SLIKE

Slika 4.1 Osnovni program podjetja Iskra Avtoelektrika.....	16
Slika 4.2 Nekaj večjih kupcev skupine Iskra Avtoelektrika.....	17
Slika 4.3 Organigram Strateško Poslovne Enote.....	18
Slika 4.4 Organizacija SPE Trading.....	19
Slika 5.1 Pomen kulture kakovosti za glavne deležnike	23
Slika 5.2 Ozko gledanje posameznikov.....	24

GRAFI

Graf 6.1 Ocena prodajnega osebja.....	30
Graf 6.2 Ocena izdelkov Iskre	33
Graf 6.3 Ocena nabavnega procesa	38
Graf 6.4 Ocena poprodajnih aktivnosti.....	42

TABELE

Tabela 6.1 Poznavanje izdelkov s strani prodajalcev	30
Tabela 6.2 Odzivnost prodajalcev	31
Tabela 6.3 Dosegljivost prodajnega osebja	31
Tabela 6.4 Komunikativnost prodajalcev	32
Tabela 6.5 Kvaliteta izdelkov	33
Tabela 6.6 Inovativnost izdelkov	34
Tabela 6.7 Življenska doba in vzdrževanje izdelkov	34
Tabela 6.8 Raznolikost izbora izdelkov	35
Tabela 6.9 Čas potreben za uvedbo novega modificiranega izdelka.....	36
Tabela 6.10 Proces naročanja	38
Tabela 6.11 Točnost dobav.....	39
Tabela 6.12 Plačilni pogoji.....	40
Tabela 6.13 Cene izdelkov	40
Tabela 6.14 Razpoložljivost izdelkov	41
Tabela 6.15 Tehnična podpora	42

Tabela 6.16 Usposabljanje za uporabo izdelkov	43
Tabela 6.17 Odzivni čas	43
Tabela 6.18 Garancijski pogoji.....	44
Tabela 6.19 Reševanje reklamacij	44

KRAJŠAVE

IAE	Iskra Avtoelektrika
SPE	strateška poslovna enota
AM	Aftermarket (trg druge vgradnje)
OEM	Original equipment mounting (originalna vgradnja)
PE	poslovna enota
tj.	to je
d. d.	delniška družba
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo

1 UVOD

Poslovanje na medorganizacijskih trgih temelji na dobrih medsebojnih odnosih, ki so pogostokrat pomembnejši od same kakovosti in cene izdelkov. Odjemalci postajajo vse bolj zahtevni in vse težje jih je zadovoljiti. Zavedati se moramo tudi, da je lažje in ceneje obdržati obstoječe kupce, kot pa pridobiti nove, zato se morajo podjetja toliko bolj potruditi, da jih pridobijo in tudi obdržijo.

Merjenje zadovoljstva odjemalcev postaja iz leta v leto bolj pogosto. Merjenje zadovoljstva odjemalcev ali kupcev predstavlja na končnih porabniških trgih glavni prihodek za večino raziskovalnih podjetij in ključnega pomena pri zagotavljanju konkurenčnih prednosti. Zadovoljstvo odjemalcev igra pomembno vlogo v današnji obliki trženja. Tudi trženjskim raziskovalcem pomeni zadovoljstvo odjemalcev močan napovedovalni učinek zvestobe odjemalca (Eggert in Ulaga 2002, 107–108).

Podjetju, ki želi uspešno delovati na trgu je temeljni izziv zadovoljevanje potreb kupcev in izpolnjevanje njihov potreb/zahtev. V globalnem poslovnem okolju, kjer je konkurenca iz dneva v dan ostrejša, sta odzivnost na kupčeve želje in skrajševanje reakcijskih časov med najpomembnejšima dejavnikoma. Dandanes morajo biti podjetja vedno bližja strankam, kar je tudi del filozofije upravljanja odnosov s strankami, ki se v poslovnem svetu nezadržno širi. V takšnih okoliščinah so najpomembnejše naloge, da strateško razvijamo odnose z donosnimi strankami, povečamo število strank, dosežemo čim več ponovnih nakupov, obdržimo stranke in še povečamo vrednost nakupov itd.

Za vzpostavitev in ohranitev dobrih trženjskih odnosov s kupci, morajo podjetja dobro poznati potrebe, želje in mnenja svojih kupcev. Za ugotavljanje le teh je treba s kupcem vzpostaviti dobro komunikacijo, kajti le z dobro komunikacijo se pretakajo prave informacije, potrebne za uspešno poslovanje. Doseči zadovoljstvo kupcev je cilj vsakega podjetja, saj zadovoljni kupci predstavljajo za podjetje konkurenčno prednost, s tem ko kupujejo več, so manj občutljivi na cene in prej postanejo zvesti podjetju oziroma blagovni znamki.

Namen moje diplomske naloge je ovrednotiti stanje trenutnega zadovoljstva odjemalcev s stanjem zadovoljstva odjemalcev iz preteklih let. Cilji so bili: ugotoviti šibke točke podjetja, kje so glavni vzroki zadovoljstva/nezadovoljstva odjemalcev, povezanost teh dejavnikov med seboj ter podati priporočila za izboljšanje stanja na področju zadovoljstva odjemalcev.

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in praktičnega dela. V teoretičnem delu sem skušal predstaviti s pomočjo domače in tuje literature ter ostalih dostopnih virov področje mednarodnega trženja ter značilnosti le-tega. Podrobneje sem predstavil zadovoljstvo odjemalcev, od pridobivanja do zadrževanja oziroma ohranjanja zadovoljnih odjemalcev. V zadnjem poglavju teoretičnega dela naloge sem predstavil

Uvod

organizacijo, na osnovi katere sem opravil analizo o zadovoljstvu odjemalcev. Rezultati in interpretacija so umeščeni v praktični oziroma raziskovalni del diplomske naloge.

2 MEDNARODNO TRŽENJE INDUSTRIJSKIH IZDELKOV

Mednarodna trgovina, temelječa na prosti izmenjavi izdelkov, se je začela že 2.500 let pred našim štetjem. Arheološke najdbe kažejo, da so prebivalci severne Mezopotamije živeli v precejšnjem obilju prav zaradi pomorskega trgovanja s tekstilom in kovinami, Grki pa so nekoliko kasneje izmenjevali olivno olje in vino za žito in kovine (Seyoum 2000, 1).

Kot definirajo različni avtorji je mednarodno trženje proces planiranja, načrtovanja in vodenja transakcij izven mej domače države, z namenom ustvarjanja menjave za zadovoljevanje ciljev posameznikov in organizacij (Czinkota in Ronkainen 2001). Še podrobnejše opredeljuje mednarodno trženje Bradley, ko pravi da gre za ugotavljanje potreb in želja odjemalcev, zadovoljevanje potreb z izdelki in storitvami, ki dajejo podjetjem razločevalne trženjske prednosti, posredovanje informacij o teh izdelkih in storitvah ter mednarodni distribuciji in izmenjavi teh prek enega načina ali kombiniranih načinov vstopov na tuje trge (Petrovčič 2004, 3).

2.1 Medorganizacijski trgi in njihove značilnosti

Hutt in Speh (2001, 4) opredeljujeta medorganizacijski trg kot trg domačih ali tujih izdelkov in storitev, katerih kupci so podjetja, vladne organizacije ali razne institucije. Izdelki lahko služijo kot material ali komponente za nadaljnje proizvodne procese, za porabo, uporabo ali preprodajo (Petrovčič 2004, 3). Edini trgi, ki ne spadajo med medorganizacijske trge so trgi, na katerih se trguje z izdelki in storitvami, ki so namenjene neposredno osebni uporabi. Dejavnika, ki ločita medorganizacijske trge od trgov končnih uporabnikov, sta narava porabnika in način, kako porabnik izdelek uporablja.

Na medorganizacijskih trgih organizacije kupujejo blago in storitve z namenom, da ga/jih bodo uporabile pri izdelavi drugih izdelkov ali storitev, ki jih nato prodajajo, dajejo v najem ali dobavljajo naprej.

Razlike, ki se pojavljajo med medorganizacijskim in porabniškim trgom torej so (Kotler 1998, 206-207):

Manjše število kupcev; Na medorganizacijskem trgu je bistveno manj kupcev kot na porabniškem trgu.

Večje razlike v ekonomski vrednosti; Za medorganizacijske trge je značilno, da imajo majhno število velikih kupcev udeleženih pri večini nakupov.

Tesni odnosi med dobaviteljem in odjemalcem; Pogostokrat dobavitelji prilagodijo svojo ponudbo potrebam posameznih medorganizacijskih odjemalcev, to se dogaja predvsem zaradi majhnega števila odjemalcev ter pomembnosti in moči velikih kupcev.

Geografska osredotočenost kupcev; Prednost je predvsem v zmanjševanju stroškov, vendar morajo kljub vsemu tržniki spremljati področne premike posameznih panog.

Izpeljano povpraševanje; Kolikšno bo povpraševanje po medorganizacijskem blagu je odvisno predvsem od tega kolikšno je povpraševanje po porabniških dobrinah. Zaradi tega morajo tržniki pazljivo spremljati nakupne vzorce končnih porabnikov.

Neprožno povpraševanje; Značilnost tega je, da spremembe cen le malo vplivajo na celotno povpraševanje po medorganizacijskem blagu in storitvah. Znižanje cen določenih materialov na kratki rok ne bo vplivalo na zvišanje povpraševanje in obratno, proizvajalci ne bodo kupovali manj čeprav se bodo cene zvišale, razen če zanj najdejo ustrezno nadomestilo.

Nestalno povpraševanje; Medorganizacijski tržniki se odločajo za diverzifikacijo izdelkov in trgov, da bi dosegli večje ravnotežje v celotnem poslovnem ciklusu, saj je povpraševanje po medorganizacijskih dobrinah in storitvah precej bolj nestanovitno kot povpraševanje po porabniških.

Strokovno nabavljanje; Pri medorganizacijskemu tržniku sta pomembna strokovni pristop in večja sposobnost vrednotenja tehničnih podatkov, saj morajo tržniki vedeti več o svojih izdelkih in hkrati dobro poznati konkurenčne.

Več dejavnikov vplivanja na nakup; Tu gre predvsem za večje število ljudi, ki sodelujejo pri medorganizacijskih nakupnih odločitvah. Pri nakupih pomembnih dobrin so pogoste nakupne komisije, ki jih sestavljajo tehnični izvedenci in celo višji managerji. Pri prodaji usposobljenim kupcem morajo medorganizacijski tržniki uporabiti usposobljene prodajne zastopnike ter včasih tudi prodajne skupine, saj je osebna prodaja še vedno najpomembnejši trženjski inštrument.

Različne značilnosti; Med te spada neposredno kupovanje, kjer kupci kupujejo neposredno od proizvajalcev, brez posrednikov. Vzajemnost je tudi prisotna, tj., da medorganizacijski kupci pogosto izberejo dobavitelje, ki so hkrati njihovi kupci. Pri zakupu oz. lizingu gre za to, da podjetje namesto, da bi kupilo opremo jo vzame v zakup. To pomeni za zakupnika ugodnosti kot so: na voljo več kapitala, od proizvajalca dobi najnovejše izdelke, zagotovljene ima storitve itd. Zakupodajalec pa ima pogosto večji čisti dohodek in možnost prodajati odjemalcem, ki si ne morejo privoščiti takojšnjega nakupa.

2.2 Značilnosti industrijskega trženja

Na industrijskem trgu se kupuje blago in storitve z namenom povečanja prodaje, zmanjšanja stroškov ali izpolnitve družbenih in zakonskih obveznosti. Odločitve industrijskih kupcev so odvisne od nakupnega položaja oziroma od nakupnih oblik, ki so lahko treh vrst (Kotler 1998, 208–221):

- takojšen ponovni nakup; v tem primeru gre za rutinsko ponovno naročanje blaga z strani nabavnega oddelka (na primer različne surovine, materiali, večje količine kemikalij). Pri tem kupec izbere dobavitelje, pri čemer upošteva

- predhodne izkušnje s posameznimi ponudniki. Praviloma se trudijo »uveljavljeni dobavitelji« ohraniti kakovost izdelkov in storitev medtem, ko je naloga »možnih dobaviteljev«, da skušajo ponuditi kaj novega ali ugotoviti pomanjkljivosti, ki jih ima redni dobavitelj in z odpravo le teh pripraviti naročnika, da bo del naročila opravljal pri njih ter postopoma povečeval svoj delež naročil.
- prilagojen ponovni nakup; do tega pride takrat, ko želi kupec spremeniti določeno značilnost izdelka. V tem primeru imajo možni dobavitelji priložnost, da ponudijo boljšo ponudbo za pridobitev posla, medtem, ko je naloga uveljavljenih dobaviteljev zavarovati svoj položaj, saj predstavlja prilagojen ponovni nakup tudi za njih neka sprememba in ponovno dokazovanje.
 - prvi nakup; predstavlja tržniku hkrati veliko priložnost in izziv. V tem primeru gre za odjemalca, ki kupuje prvič in zato se tu srečujejo tržniki z večjimi stroški, tveganjem, večje je število udeležencev pri nakupni odločitvi in količina podatkov, ki jih zahtevajo; posledica tega je tudi daljši čas, ki preteče do sprejetja odločitve. Prvi nakup sestavlja več stopenj, po Churchillu in Ozanne (v Kotler 1998, 221) so to: zavedanje, zanimanje, vrednotenje, preizkus in sprejetje. Tako, da so na stopnji zavedanja najučinkovitejša množična občila, na stopnjo zanimanja ima največji vpliv prodajno osebje, na stopnji vrednotenja pa so najpomembnejši tehnični podatki. Skupna ugotovitev je, da morajo tržniki uporabiti različne instrumente na vsaki stopnji postopka prvega nakupa.

Praviloma je zadovoljstvo odjemalcev v industrijskih panogah večje zaradi odvisnosti od ponovnih nakupov, medtem ko je zadovoljstvo kupcev manjše v panogah, kjer je za kupca zelo drago, če želi zamenjati dobavitelja, saj so prisiljeni kupovati od dobavitelja celo če niso zadovoljni (Kotler 1998, 43).

2.3 Posebnosti povpraševanja na medorganizacijskih trgih

Pri kupovanju na medorganizacijskih trgih med podjetji gre za bolj profesionalno nakupovanje, ker gre tako vrednostno kot količinsko praviloma za večje nakupe, kot pri kupovanju porabniškega blaga. Skladno s tem so tudi pogajanja o količinah, cenah in dobavnih rokih bolj zapletena (Primec 1997, 19). Zaradi tega se je v praksi uveljavila nova različica trženja, in sicer trženje s poudarkom na odnosih. Trženje s poudarkom na odnosih se je začelo na področju izdelkov za poslovno rabo, saj so bili dobri medčloveški odnosi med kupci in prodajalci ravno na tem področju pogosto predpogoj za uspešno medsebojno sodelovanje. V medorganizacijskem trženju je odnos med kupcem in prodajalcem bližji in bolj osebni, medtem ko ga v trženju porabniškega blaga, razen na področju storitev, niti ne moremo ustvariti (Grönroos 1994, 4).

Za trženje s poudarkom na odnosih so pomembni zaupanje, zvestoba, sodelovanje, dolgoročen odnos, izmenjava informacij, investicije v prilagajanje podjetja in predvsem medosebni odnosi. Vse to predstavlja neotipljive, necenovne dejavnike procesov v podjetju, ki postanejo strateško vse bolj pomembni v uresničevanju konkurenčnih prednosti na trgu.

Z razvijanjem dolgoročnih odnosov s svojimi kupci, si podjetja zagotavljajo več virov konkurenčnih prednosti ter dosegajo večjo rast dobičkonosnosti dolgoročno, kot bi jo, če ne bi imeli takšnih trženjskih odnosov. S tem dosežejo osnovni namen konkurenčnih virov v podjetju – tj. njihova realizacija na trgu (Makovec Brenčič 2004, 114). Pri trženju s poudarkom na odnosih je treba gledati dolgoročno saj se prvi rezultati pokažejo šele čez čas. Posamezne transakcije lahko prinesejo podjetju celo izgubo, vendar na dolgi rok se nam poslovanje s takim kupcem vseeno izplača (Grönroos 1994, 11).

Pomena dolgoročnih odnosov se zavedajo predvsem uspešna in učinkovita podjetja, zato v odnose neposredno investirajo, predvsem pa sistematično analizirajo, ocenjujejo in razvijajo. Ne glede na to je potrebno spoznati, da »trženje na podlagi odnosov« pomeni, da idejo o tem udejanja predvsem dobavitelj. Razloga za to sta: da medtem, ko dobavitelj nikoli ne sme izvajati akcij, ki so nasprotne interesu odjemalcev, je bistvo strategije trženja zagotoviti koristi zanj in drugi razlog, da so odnosi le redkokdaj popolnoma simetrični, saj skuša vedno ena od strani postaviti pravila igre in v večini primerov pobudo prevzamejo dobavitelji (Primc 1997, 38).

Dobavitelj mora skrbeti za zadovoljstvo svojih kupcev z njegovimi izdelki oziroma storitvami, ki jih nudi. Le z zadovoljnimi kupci je možno ohranjati dolgoročne odnose. Izdelki se morajo bolj ali manj prilagajati specifikacijam kupca, dodatne aktivnosti, kot so to servisiranje, tehnična pomoč, ponudba rezervnih delov pa so pogosto nujni za sklenitev posla.

2.4 Značilnosti odjemalcev

Medorganizacijski odjemalci ne kupujejo izdelkov in storitev za osebno porabo, ampak kupujejo, da bi ustvarili dobiček s tem, da bi zmanjšali proizvodne stroške ter na tak način zadostili družbenim oziroma zakonskim obveznostim (Kotler 1996, 213).

V procesu medorganizacijskega nakupovanja sodeluje več posameznikov, od katerih ima vsak svojo vlogo. (Webster in Wind 1996, 56 v Petrovčič 2004, 6) imenujeta to enoto za odločanje o nakupu nakupno središče. Sestavljajo ga vsi tisti posamezniki in skupine, ki sodelujejo v postopku nakupne odločitve ter si delijo cilje in tveganja pri nakupu.

Članom organizacije, ki sestavljajo nakupno središče lahko pripišemo eno izmed naslednjih vlog (Kotler 2004, 221; Hutt in Speh 2001, 75–76; Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 339–340):

- Pobudniki: tisti, ki zahtevajo nakup. Lahko so uporabniki ali drugi člani organizacije.
- Uporabniki: tisti, ki bodo izdelek uporabljali. Velikokrat imajo tudi vpliv na nakupno odločitev in prav oni predlagajo nakup oz. sodelujejo pri opredelitvi značilnosti izdelka.
- Vplivneži: tisti, ki vplivajo na nakupno odločitev. Pomagajo pri opredelitvi značilnosti izdelka in priskrbijo informacije, s katerimi omogočijo vrednotenje drugih možnosti. Pri tem so zlasti pomembni posamezniki iz tehničnih področij (kontrola kakovosti, raziskave in razvoj itd.).
- Odločevalci: tisti, ki sprejemajo odločitve o nakupih, ne glede na to, ali imajo za to formalna pooblastila.
- Nakupovalci: tisti, ki imajo formalna pooblastila, da izberejo dobavitelja in izvedejo vse potrebne procese za izvedbo nakupa ter se pogajajo in dogovarjajo o nakupnih pogojih. Za bolj zapletene nakupe so to lahko tudi višji managerji.
- Potrjevalci: tisti, ki odobrijo predlagane dejavnosti odločevalcev ali nakupovalcev.
- Čuvaji/vratarji: tisti, ki zbirajo informacije, na katerih sloni nakupno odločanje, poleg tega imajo moč, da preprečijo prodajalcem ali informacijam (npr. reklamna sporočila), da bi prišli do članov nakupnega središča oz. obvladujejo tokove informacij med posameznimi členi nabavne verige.



3 ZADOVOLJSTVO ODJEMALCEV

Vsak izdelek ima drugačno sposobnost zadovoljevanja različnih potreb, zato je vodilno načelo *vrednost v očeh kupca*. Kupcu posredovana vrednost je razlika med celotno vrednostjo in celotnim stroškom v očeh kupca. Skupna vrednost v očeh kupca so vse koristi, ki jih kupec pričakuje od danega izdelka ali storitve (Kotler 1998, 37).

Torej se odjemalci odločajo o nakupu in uporabi izdelkov na osnovi zaznanih vrednosti teh izdelkov ter na osnovi zadovoljstva.

Formula za prikaz vrednosti nekega izdelka za določenega kupca je: $V = UV - S$, pri tem je: V (vrednost), U (uporabna vrednost) in S (vsi stroški). Uporabna vrednost je sposobnost zadovoljiti specifične potrebe izdelka oziroma so to koristi, ki jih daje izdelek pri zadovoljevanju določenih potreb. Stroški, pa so poleg cene, tudi vložki v zvezi z razdaljo, ki jo moramo premagati, da pridemo do želenega izdelka, tj. izguba časa, tveganja, katerim smo izpostavljeni ob nakupu in uporabi izdelka, in podobno.

Formula s katero merimo zadovoljstvo odjemalcev je: $Z = ZV - PV$. To je razlika med (PV) vrednostjo, ki jo odjemalci pričakujejo od nekega izdelka in (ZV) dejansko zaznano vrednostjo ob nakupu in uporabi. Pričakovana vrednost je vrednost, za katero predpostavljajo odjemalci, da jo bo imel izdelek (Snoj 1998, 29).

Vsako podjetje se pri svojem poslovanju srečuje s številnimi tekmeci. Zato je pomembno, da v boju s temi tekmeci odjemalcu ponudi nekaj več, nekaj, kar ga bo prepričalo, da je nakup pri njih najboljši. Potrebno je znati prisluhniti kupčevim željam in potrebam ciljnega trga ter na podlagi informacij oblikovati ponudbo, ki bo najbolje zadovoljila potrebe potencialnih kupcev.

3.1 Opredelitev zadovoljstva odjemalcev

V večini opredelitev zadovoljstva kupcev se prepletata kakovost izdelka ali storitve ter pričakovanja. Na medorganizacijskih trgih bi se lahko s to trditvijo le delno strinjali, saj v večini primerov kupci nimajo možnosti uporabe kupljenega izdelka ali storitve, ker niso končni uporabniki izdelka, ampak samo vmesni člen med dobaviteljem in končnim uporabnikom. V takih primerih pridejo v ospredje spremljajoče in poprodajne storitve izdelka. Na uspešnost vpliva tudi zadovoljstvo njihovih kupcev, saj je od zadovoljstva teh odvisen njihov uspeh.

Ker ni enotne in splošno veljavne definicije zadovoljstva, ampak se te med seboj razlikujejo, dopolnjujejo, sem navedel nekaj pogostejših:

- Po Kotlerju (1998, 40) je zadovoljstvo stopnja človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka (ali rezultatom) in osebnimi pričakovanji.
- Pivka (2000, 77) trdi, da je zadovoljstvo odjemalcev izraženo s stopnjo, do katere organizacija izpolnjuje ali presega pričakovanja in zahteve odjemalca.

- Brookes (1995, 53) navaja, da je zadovoljstvo v splošnem čustvena reakcija odjemalca, kot odziv na kupljen izdelek ali storitev. Opredelitev se nanaša le na izdelke ali storitve, ki so kupljeni v zadnjem času.

Obstaja zadovoljstvo v zvezi s posameznim nakupom proizvoda in celovitim zadovoljstvom odjemalca. Zadovoljstvo za posamezen nakup je ocena odjemalca za specifičen nakupni dogodek. Celovito zadovoljstvo odjemalca pa je ocena vseh nakupov pri določeni organizaciji, ki sloni na preteklih izkušnjah (Rust, Zahorik in Keiningham 1996, 219). Opredelitev ločuje posamezen nakupni dogodek od večkratnih nakupov pri organizaciji.

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

3.2 Orodja za merjenje zadovoljstva odjemalcev

Podjetje ima na voljo enostavna ali prefinjena orodja za merjenje uporabnikovega zadovoljstva. Med metode za merjenje uporabnikovega zadovoljstva po Kotlerju (1998, 41–42) spadajo:

Sistem pritožb in predlogov Organizacija usmerjena k uporabnikom bo poenostavila sistem, po katerem lahko porabniki dajejo pripombe ali pa se pritožijo. Tak pretok informacij prinese podjetjem veliko novih idej in jim hkrati omogoči hitrejše reševanje problemov.

Ankete o zadovoljstvu kupcev Podjetje enostavno ne more pričakovati, da si lahko ustvari popolno sliko o zadovoljstvu svojih kupcev, če je uvedlo zgolj sistem pritožb in pripomb. Kupci običajno raje kupijo manj ali zamenjajo dobavitelja, kot da se pritožijo. Posledica je, da podjetje po nepotrebnem izgubi stranko. Odzivna podjetja merijo stopnjo kupčevega zadovoljstva neposredno z občasnimi anketami. Pošljejo vprašalnike in telefonirajo naključno izbranim kupcem, da ugotovijo, kaj si mislijo o različnih vidikih delovanja podjetja. Skušajo pridobiti tudi mnenje kupcev o delovanju tekmecev.

Namišljeno nakupovanje Ta način lahko uporabimo, da si ustvarimo podobo o kupčevem zadovoljstvu, in to je, da najamemo ljudi, ki se pretvarjajo, da so potencialni kupci in nam nato poročajo o dobrih in slabih izkušnjah pri nakupovanju izdelkov našega podjetja in konkurence.

Analiza izgubljenih kupcev Podjetja bi morala vzpostaviti stik s kupci, ki so prenehali kupovati pri njih oziroma so dobili drugega dobavitelja, da bi izvedela, zakaj se je to zgodilo. Izredno pomembno je, da se pogovorimo s tistimi, ki pri nas ne kupujejo več. Nič manj pomembno ni, da spremljamo stopnjo osipa kupcev, ki v primeru, da narašča, jasno kaže, da podjetju ne uspe zadovoljiti svojih kupcev.

3.3 Pričakovanja odjemalcev

Pričakovanja so neke želje, potrebe kupcev oziroma občutenje kupcev o tem, kaj naj bi jim dobavitelj ponudil. Oblikovana so na podlagi preteklih izkušenj z dobaviteljem, na podlagi tržnega spleta dobavitelja, na podlagi konkurence dobavitelja ter komunikacij (Lewis 1995, 58).

Kotler (1998, 37) jih opisuje kot kupcu posredovana vrednost, ki je razlika med celotno vrednostjo in celotnim stroškom v očeh kupca. Skupna vrednost v očeh kupca so vse koristi, ki jih kupec pričakuje od danega izdelka ali storitve.

Jasno je, da so tisti, ki odločajo o nakupu v podjetju, pod številnimi pritiski in pri svojih odločitvah dajejo večasih prednost osebnim interesom pred interesi podjetja. Vendar pa je maksimizacija izročene vrednosti uporaben okvir, ki ga lahko izkoristimo v številnih primerih in nam daje dobre razlage o tem, kako se kupci obnašajo. To pomeni, da mora prodajalec oceniti celotno vrednost in skupni strošek v očeh kupca, ki ju ponudijo tekmeci, da ugotovi, kakšna je njegova ponudba. Drugič, prodajalec, ki je glede na skupno posredovano vrednost v neugodnem položaju, ima dve možnosti. Prvič, lahko se odloči, da poveča celotno vrednost v očeh kupca, in drugič, zniža stroške v očeh kupca. Pri prvi različici je potrebno okrepiti ali izboljšati izdelek, storitve, kadrovske zasnovi in/ali podobo podjetja. Po drugi pa je potrebno zmanjšati kupčeve stroške. Prodajalec lahko zniža ceno, poenostavi postopek naročanja in dobave ali prevzame nekaj kupčevega tveganja in ponudi garancijo (Kotler 1998, 37–38).

Pričakovanja lahko razvrstimo v tri kategorije (Potočnik 2000, 183):

- Objektivna pričakovanja: temeljijo na znanih informacijah in predstavljajo povprečno raven kakovosti, tj. raven pričakovanj, ki jo pričakuje večina uporabnikov.
- Subjektivna pričakovanja: izražajo mnenje in občutje porabnika o tem, kakšna naj bi bila raven kakovosti izdelka ali storitve.
- Idealna pričakovanja: so tista, ki vsebujejo to, kar se lahko zgodi pri najboljših objektivnih pogojih.

Lahko bi tudi rekli, da delimo pričakovanja v neko hierarhijo pričakovanj, ki je raztegnjena od najslabšega ali nesprejemljivega do idealnega pričakovanja.

3.4 Stopnje zadovoljstva odjemalcev

Kupec lahko doživi eno od treh splošnih stopenj zadovoljstva. Če izdelek ne dosega pričakovanj, je kupec nezadovoljen. Če izdelek ustreza pričakovanjem, je kupec zadovoljen. Če je izdelek presegel pričakovanja, potem je kupec izredno zadovoljen, vesel in navdušen.

Pričakovanja pa nastanejo na osnovi kupčevih preteklih nakupovalnih izkušenj, ugotovitev prijateljev in znancev, sporočil in obljub tržnikov ter konkurence, zato velja, da če tržniki dvignejo kupčeva pričakovanja previsoko, je kaj verjetno, da bo kupec razočaran. Po drugi strani pa drži, da podjetje, ki postavi pričakovanja prenizko, ne pritegne dovolj kupcev, čeravno zadovolji tiste, ki pri njih kupujejo (Kotler 1998, 40).

3.5 Zvestoba odjemalcev in njen pomen

Podjetja ne težijo samo k temu, da bi izboljšala odnose s svojimi partnerji v verigi dobaviteljev. Odločena so, da bodo razvila tesnejše vezi in pridobila zvestobo svojih končnih porabnikov. V preteklosti so podjetja imela svoje kupce za nekaj samoumevnega. Kupci niso imeli na voljo veliko drugih dobaviteljev ali pa so ti ponujali prav tako pomanjkljivo kakovost in strežbo. Mogoče pa se je trg tako hitro širil, da podjetja ni nič kaj dosti skrbelo, ali so zadovoljila svoje kupce ali ne. Zgodilo se je, da je podjetje v enem tednu izgubilo sto kupcev, dobilo sto novih kupcev in bilo prepričano, da zadovoljivo posluje.

Danes morajo biti podjetja bolj pozorna na stopnjo osipa kupcev in jo morajo skušati znižati. Štiri stvari so potrebne za zmanjšanje osipa:

Prvič, podjetje se mora odločiti in izračunati, koliko kupcev želi obdržati.

Drugič, podjetje mora opredeliti vzroke za manjše število kupcev in ugotoviti, katere lahko odpravi. Nič kaj dosti se ne da narediti, če se kupci odselijo ali če podjetje-kupec preneha poslovati. Toda veliko lahko storimo, če nas kupci zapustijo zato, ker jim nismo dobro postregli, ker so naši izdelki slabi, cena previsoka in podobno. Podjetje mora izdelati frekvenčno razporeditev, ki ponazori pogostnost in odstotek kupcev, ki nas iz različnih razlogov zapustijo.

Tretjič, podjetje mora presoditi, koliko dobička izgubi, če po nepotrebnem izgubi stranke. Če gre za posameznega kupca, je to isto kot vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe, to se pravi dobiček, ki bi nam ga prinesel kupec, ki bi kupoval pri nas običajno število let.

Četrtoč, podjetje mora izračunati, koliko ga bo stalo znižanje stopnje osipa. Dokler je strošek manjši kot izgubljeni dobiček, potem naj podjetje porabi tisti znesek (Kotler 1998, 46–48).

3.6 Pomen zadovoljstva odjemalcev za poslovanje podjetja

Danes skušajo vsa podjetja zadržati svoje kupce. Dejstvo, da pridobiti novega kupca stane petkrat več kot pa zadržati in razveseliti starega kupca, jih je vznemirilo. Ofenzivno trženje je dražje kot defenzivno, ker je potrebno več napora in stroškov, da pripravimo zadovoljne kupce do tega, da zamenjajo svojega trenutnega dobavitelja.

Žal se klasična teorija in praksa trženja osredotočata na umetnost pridobivanja novih kupcev in se ne ukvarjata s tem, kako bi obdržali kupce. Poudarek je na

ustvarjanju poslov in ne odnosov. Govorijo o predprodajnih dejavnostih in prodaji, ne pa o ponakupnih dejavnostih. Danes pa že vse več podjetij spoznava, kako pomembno je obdržati že obstoječe kupce.

Če menimo, da je naša glavna naloga zadržati kupca, potem to lahko dosežemo tako, da kupcu otežimo zamenjavo. Kupci bodo manj pripravljeni zamenjati dobavitelja, če jih bo to veliko stalo: visoki stroški iskanja novega dobavitelja, izguba popusta, ki ga dobi zvesti kupec, itd. Boljši način, kako zadržimo kupca, je ta, da kupcu posredujemo veliko mero zadovoljstva. Tekmec se ne bo mogel izogniti oviram enostavno z nižjo ceno ali z drugačnimi spodbudami. Metoda, po kateri ustvarimo visoko stopnjo kupčevega zadovoljstva, se imenuje *trženje, ki temelji na odnosih – relationship marketing* (Kotler 1998, 47–48).

Anderson, Fornell in Lehmann (1994, 55) so v svojih raziskavah dokazali, da večje zadovoljstvo kupcev vpliva na dobičkonosnost podjetja, in sicer z:

- *Večjo zvestobo obstoječih odjemalcev*; ta vpliva na zvestobo podjetju in njegovim izdelkom. Če ima podjetje veliko zvestih odjemalcev, lahko računa, da bodo ti s ponovnimi nakupi skrbeli za prihodke podjetja tudi v prihodnosti. Bolj kot so kupci zadovoljni, večja je verjetnost, da bodo kupovali še mnogo let.
- *Nižjo cenovno elastičnostjo*; zadovoljni odjemalci so pripravljeni plačati tudi višji znesek za koristi, ki jih dobijo z nakupom izdelka/storitve in so manj občutljivi na dvig cene. Tako znižanje cenovne elastičnosti vpliva na večjo dobičkonosnost, saj lahko podjetje zadovoljnim odjemalcem zaračunava višjo maržo.
- *Neodzivnostjo obstoječih odjemalcev na napore konkurence*; če so odjemalci zadovoljni se veliko slabše ali pa se sploh ne odzivajo na napore in akcije konkurence, s katerimi le ta skuša pridobiti nove odjemalce. Podjetja, katerih odjemalci so zadovoljni, imajo visok delež zvestih strank, kar posledično vpliva na nižje stroške pridobivanja odjemalcev kot pri konkurenci, ki te prednosti nima.
- *Nižjimi stroški prihodnjih transakcij*; zadovoljstvo odjemalcev vpliva tudi na znižanje prodajnih stroškov, s tem na povečanje prihodkov od prodaje saj dobro vemo, da je ceneje streči rednemu odjemalcu, kot novemu, saj potekajo posli že po utečeni poti in s tem tudi ne prihaja do dodatnih nepredvidenih stroškov. Redni odjemalci izdelke že poznajo, jih znajo uporabljati, zato so napor prodajnikov pri njih manjši, med tem ko pa novi potencialni odjemalci zahtevajo veliko več časa in naporov prodajnega osebja, saj izdelkov še ne poznajo, hkrati pa primerjajo še ponudbe konkurence.

- *Nižjimi stroški pritožb in reklamacij*; ukvarjati se z pritožbami in reklamacijami ter odpravljanjem napak zahteva čas in resurse podjetja in s tem povzroča dodatne stroške podjetju. Podjetja, ki z kakovostjo izdelkov in storitev obdržijo zadovoljne odjemalce, beležijo manj pritožb in reklamacij odjemalcev. Zaradi tega podjetja potrebujejo manj zaposlenih in drugih virov potrebnih za sprejemanje in obravnavo pritožb in reklamacij, s tem povezani so tudi nižji stroški, ki bi nastali zaradi popravil ali zamenjav izdelkov.
- *Nižjimi stroški pridobivanja novih odjemalcev*; zadovoljni odjemalci, ki podjetju zaupajo in so zadovoljni z njihovimi izdelki ali storitvami samoiniciativno prenašajo pozitivne informacije drugim osebam oziroma potencialnim odjemalcem. Zadovoljni odjemalec tudi vpliva na večjo verodostojnost oglaševanja izdelkov in storitev podjetja.
- *Dvigom ugleda podjetja*; pri uvajanju novega izdelka na trg vsekakor ima velik vpliv ugled podjetja, saj pri odjemalcih dviga zavedanje in prepoznavnost znamke, poleg tega pa zmanjšuje potencialno tveganje. Pozitiven vpliv ima tudi pri vzdrževanju odnosov s ključnimi dobavitelji, distributerji in drugimi poslovnimi partnerji.

Pomembno je, da odjemalcem omogočimo, da se z lahkoto pritožijo in jih pri tem celo spodbujamo, saj so nam pritožbe lahko v pomoč kot vir predlogov za izboljšave izdelkov ali storitev, ki jih ponujamo. Nezadovoljen odjemalec za podjetje še ne pomeni, da je tudi izgubljen odjemalec.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA ISKRA AVTOELEKTRIKA, D. D.

4.1 Predstavitev skupine Iskra Avtoelektrika

Začetki delovanja Iskre Avtoelektrike segajo v leto 1960, ko je bila ustanovljena poslovna enota avtoelektrike s sedežem v Šempetru pri Gorici, vanjo pa prenesena proizvodnja avtoelektričnih proizvodov. V svoji preteklosti je doživljala hiter razvoj, oblikovali so jo izzivi domačega in tujih trgov, na katere je bila usmerjena od vsega začetka. Ob proizvodnji so se kasneje razvile spremljajoče dejavnosti, tako, da danes v Iskri Avtoelektriki v celoti in samostojno obvladujejo vse poslovne procese.

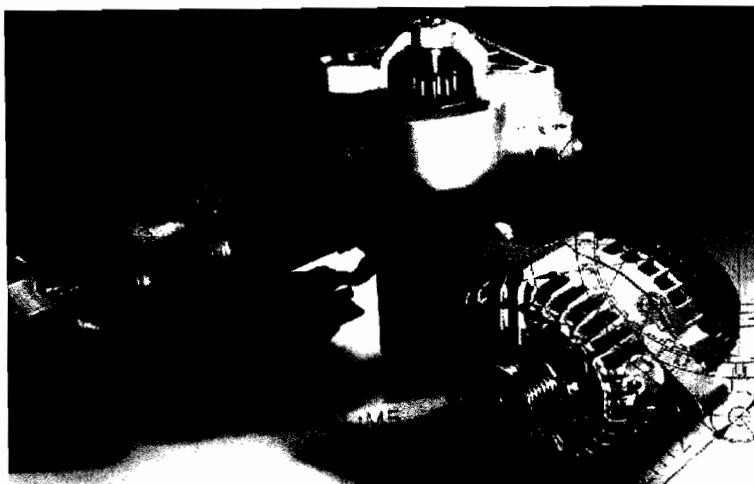
Z letom 1990 je Iskra Avtoelektrika začela poslovati kot družbeno podjetje, od leta 1991 pa je registrirana kot delniška družba. Leta 1997 je bilo zaključeno lastninsko preoblikovanje podjetja. V letu 2004 pa je Iskra Avtoelektrika delnice uvrstila na organiziran trg vrednostnih papirjev na Ljubljanski borzi.

V skupini je zaposlenih preko 2500 ljudi, kar jo ob ostalih kazalnikih uvršča med največje slovenske industrijske družbe. Danes realizira preko 94 % prodaje na razvitih trgih Evropske unije, Severne Amerike in ostalih razvitih in stabilnih trgih sveta. To jo uvršča med največje izvoznike v slovenskem prostoru. Z lastno prodajno mrežo in podjetji doma in v tujini pa delovanje vse bolj globalizira.

4.1.1 Proizvodni program skupine

V Iskri Avtoelektriki, d. d., in njenih hčerinskih družbah razvijajo, izdelujejo in tržijo električno opremo za vozila, plovila in mobilno hidravliko. Sem sodijo zaganjalniki, alternatorji, enosmerni motorji, pogonski sistemi, stikala, krmilniki, vžigalne tuljave, hladno oblikovani deli, navitja, plastični deli in aluminijasti ulitki iz tlačenega litja, orodja za kovinsko-predelovalno industrijo ter posebna proizvodna in kontrolna oprema.

Slika 4.1 Osnovni program podjetja Iskra Avtoelektrika



Vir: Iskra Avtoelektrika 2007a.

Iskra Avtoelektrika, d. d., Šempeter pri Gorici, kot obvladujoča družba ima še hčerinske družbe, ki so:

- Iskra Avtoelektrika Avto deli, d. o. o., Bovec,
- Iskra Avtoelektrika Livarna, d. o. o., Komen,
- Iskra Avtoelektrika Asing, d. o. o., Šempeter pri Gorici.

V lasti skupine so še naslednja proizvodna podjetja v tujini:

- Iskra AE Komponente, d. o. o., Bosna in Hercegovina,
- IskRa, o. o. o., Belorusija,
- Pramo Iskra, o. o. o., Rusija,
- Iskra Autoelectric, Ltd., Iran,
- Iskra Suzhou Autoelectric Co., Ltd., Kitajska,
- Changchun Fawer Iskra, Ltd., Kitajska,
- Iskra do Brasil, Ltda., Brazilija.

4.1.2 Kupci skupine

Iskra Avtoelektrika deluje globalno, svojo prodajo realizira predvsem na razvitih in hitro se razvijajočih svetovnih trgih. Z razvejano trgovsko in proizvodno mrežo ponuja svojim partnerjem popoln servis. Trgovska mreža lastnih firm in pooblaščenih distributerjev je organizirana na vseh ključnih svetovnih trgih, kjer doseže nad 98 % prodaje.

Glavni kupci izdelkov so proizvajalci gospodarskih vozil, traktorska industrija, proizvajalci hidravlike in elektrohidravličnih agregatov ter proizvajalci elektroviličarjev. Zelo pomembni so proizvajalci traktorjev v Evropi in ZDA, za katere ima Iskra Avtoelektrika najširši izbor zaganjalnikov in alternatorjev. Na področju druge vgradnje

so kupci predvsem hčerinska podjetja v tujini, ki imajo široko razvejano mrežo regionalnih distributerjev. Po SPE-jih se dosega največji delež prodaje na področju enosmernih motorjev, kjer je, zahvaljujoč širini proizvodnega programa, Iskra Avtoelektrika med vodilnimi svetovnimi proizvajalci s približno 50 % tržnim deležem.

Slika 4.2 Nekaj večjih kupcev skupine Iskra Avtoelektrika



Vir: Iskra Avtoelektrika 2007a.

4.1.3 Tekmeci skupine

Glavni tekmeci na evropskem tržišču so Bosch, Valeo in Denso (Magneti Marelli), v svetovnem merilu pa so to veliki ameriški in japonski proizvajalci izdelkov avtoelektrike. Vedno več je tudi proizvajalcev iz srednje Evrope, ki se povezujejo z velikimi svetovnimi proizvajalci. Številčno več konkurentov je na področju motorjev in krmilnikov, vendar je Iskra Avtoelektrika med vodilnimi svetovnimi proizvajalci, tako da je njihova moč manjša in so manj nevarni.

Zaradi globalizacije in s tem povečevanjem nevarnosti prevlade tekmecev nad Iskro Avtoelektriko, se skupina vključuje v mednarodne tokove tako s trženjem in organiziranjem proizvodnje v tujini kot tudi z razgovori o strateških partnerstvih in kapitalskih povezavah.

4.1.4 Organizacija skupine Iskra Avtoelektrika

Iskra Avtoelektriko, d. d., sestavljajo naslednje organizacijske enote: uprava družbe, pet strateških poslovnih enot (SPE), sedem direktij in razvojni center. Strateške poslovne enote so osrednje enote in so organizirane za obvladovanje ključnih procesov pridobivanja naročil, razvoja izdelkov in proizvodnje ter dobave izdelkov kupcem. Proizvodne strateške poslovne enote pokrivajo zaokrožen program izdelkov, kar povedo že njihova imena: SPE Avtoelektrika, SPE Pogonski sistemi, SPE Mehatronika in SPE Sestavni deli in orodja. Z lastno prodajo so približane kupcem, z nabavno logistiko dobaviteljem, lastni razvoj v SPE-ju pa deluje povezovalno med kupci, prodajo, tehnologijo in investicijami za nove proizvode. Če proizvodne SPE prodajajo svoje izdelke direktno končnim kupcem za prvo vgradnjo, pa SPE Trading pokriva in organizira prodajo vseh izdelkov kupcem druge vgradnje.

Direkcije (Kakovosti, Ravnanja z ljudmi, Prodaje, Nabave, Tehnike, Financ, Ekonomike in organizacije) in Inštitut za električne rotacijske sisteme opravljajo poslovne funkcije, ki so praviloma skupne za celotno Iskra Avtoelektriko, d. d.

4.2 Organizacija trženja v prvi vgradnji

Organizacija trženja v prvi vgradnji poteka iz prodajne službe SPE Avtoelektrika, SPE Pogonski sistemi, SPE Sestavni deli in iz prodajne službe SPE Mehatronika. Vsa pogajanja in dogovori, naročila, dobave, skrb za plačila, poprodajne aktivnosti, kot so servisiranje in skrb za kupca, potekajo neposredno na relaciji prodajna služba SPE–kupec.

Slika 4.3 Organigram Strateško Poslovne Enote



Vir: Iskra Avtoelektrika 2007a.

Slika 4.3 prikazuje organizacijsko strukturo strateške poslovne enote, ki zajema vodstvo SPE, štabno funkcijo gospodarjenja. Nato ji sledi področje prodaje, področje razvoja, področje tehnologije, področje kakovosti, področje logistike, služba vzdrževanja in različno število programov oziroma proizvodnih enot (tovarna zaganjalnikov, tovarna alternatorjev ...). Kot lahko vidimo, je v okviru SPE zaključen celoten proces od nabave surovin, materiala do prodaje izdelkov.

4.3 Organizacija trženja v drugi vgradnji

Trženje v drugi vgradnji pomeni trženje izdelkov Iskre Avtoelektrike za potrebe servisiranja in poteka v Iskri Avtoelektriki preko SPE Trading. Ta pri trženju na področju druge vgradnje (AM – Aftermarket) uporablja lastno Iskrino distribucijsko mrežo, ki je organizirana preko lastnih Iskrinih podjetij v Italiji, Franciji (s podružnico v Španiji), Nemčiji, Veliki Britaniji in Združenih državah Amerike, ter neodvisnih pogodbenih distributerjev na trgih, kjer Iskra Avtoelektrika nima svojih podjetij.

Slika 4.4 Organizacija SPE Trading



Vir: Iskra Avtoelektrika 2007a.

Organizacijska struktura SPE zajema funkcijo prodaje, funkcijo logistike, funkcijo servisa in funkcijo tehnične podpore. Svojo dejavnost na trgu udejanja preko lastne distribucijske mreže in preko neodvisnih distributerjev kar je razvidno iz slike 4.4.



5 KAKOVOST IN KUPEC V PODJETJU ISKRA AVTOELEKTRIKA

V sledečem poglavju predstavljam pomen kakovosti ter uveljavljanje le-te na primeru podjetja Iskra Avtoelektrika (vir informacij Intranet strani podjetja Iskra Avtoelektrika).

Obstaja več definicij kakovosti, lahko bi rekli celo, da obstaja več različnih vrst kakovosti, najbolj preprosta definicija kakovosti pa pravi, da je kakovost razmerje med tem, kar kupec dobi in med tem, kar kupec hoče, želi ali potrebuje. Da si lažje predstavljamo, lahko to napišemo s formulo:

$$Q = Kd / Kp$$

Q – kakovost,

Kd – kar kupec dobi in

Kp – kar kupec potrebuje (tudi zahteva ali želi).

Kakovost je teoretično lahko večja od 1, ko presežemo želje kupca. Torej zadovoljimo skrite potrebe kupca, ki se jih niti sam ne zaveda. Ko pa imamo kakršnokoli pritožbo kupca je vrednost Q manjša od 1. V resnici je kakovost bolj subjektivne narave, zato je v praksi ne moremo številčno izraziti. S številkami lahko opišemo le rezultate slabe kakovosti, tj. notranje in zunanje izgube slabe kakovosti.

Kakovost nam koristi, čeprav se tega ne zavedamo vedno. Najbolj pomembna je kakovost v odnosu do kupca. Kakovostnih izdelkov ne delamo zato, ker imamo kupce radi, ampak zaradi sebe. Kupec namreč plača le kakovostne izdelke, in to je edini dohodek podjetja. Tudi cena je odvisna od kakovosti. Za izdelke slabe kakovosti plačujemo mi in ne kupec.

Dohodek je odvisen od količine in cene za en kos izdelka. Da je cena izdelka močno odvisna od kakovosti, je verjetno vsakomur jasno. V naši vsakdanji praksi je pa vidno zapostavljanje kakovosti na račun količine in hitrih trenutnih rešitev. Verjetno je prisotno mnenje, da ukvarjanje s kakovostjo škodi produktivnosti. To je prav gotovo zmotna, saj predstavljajo polizdelki slabe kakovosti veliko motnjo v procesu in s tem bistveno znižajo produktivnost. Zaradi polizdelkov slabe kakovosti imamo predimenzionirane kapacitete, vgrajujemo material, energijo in delo v izdelke, ki jih bomo zavrgli. Največja škoda pa se zgodi, če pridejo takšni izdelki do kupca. Kakovost izdelkov in posredno produktivnost sta odvisna tudi od organizacijske kakovosti in kakovosti vseh procesov.

5.1 Glavni deležniki in njihovo zadovoljstvo

Zadovoljstvo kupcev je temelj zadovoljstva vseh, ki so udeleženi v dejavnosti podjetja. Na sliki 5.1 so shematsko prikazane najpomembnejše povezave med tremi glavnimi udeleženci, ki so prikazani na sliki v temnejših poljih. Plačilo kupcev za kakovostne izdelke je predpogoj za zadovoljstvo ostalih iz materialnega vidika, ker



omogoča npr. dobiček, investicije, plače, pogoje dela itd.. Za zaposlene je poleg materialnega vidika pomemben še moralni, ki predstavlja zadoščenje, da so bili rezultati našega dela koristni, da smo bili ustvarjalni in da smo pripomogli k skupnemu uspehu. Predpogoj za zadovoljstvo z obeh vidikov so kakovostni izdelki, ki jih kupec ceni.

5.2 Odjemalci so pomembni za kakovost

Kakovost našega dela ocenjujejo odjemalci. Kupci so tisti, ki za rezultate našega dela plačajo, ko jih kupijo. Uporabniki so tisti, ki rezultate našega dela uporabljajo. Notranji uporabniki so tisti, ki uporabljajo ali uporabijo rezultate našega dela pred prodajo, zunanji so pa tisti, ki jih uporabljajo po prodaji. Neposredni odjemalec je naslednji v verigi notranji dobavitelj – neposredni odjemalec; to je torej tisti, ki mu predamo rezultate našega dela v nadaljnjo obdelavo. Za neposrednega odjemalca se najbolj pogosto uporablja izraz notranji kupec, čeprav nam nič ne plača. Odjemalec je širši izraz, saj predstavlja nekoga, ki je povezan z rezultati našega dela na zgoraj naštetih načine.

Iz tega sledi, da so odjemalci:

- kupci (zunanji odjemalci),
- zunanji uporabniki (zunanji odjemalci),
- notranji uporabniki (notranji odjemalci) in
- neposredni odjemalci (notranji odjemalci).

TQM (Total Quality Management – celovito vodenje kakovosti) poudarja koncept notranjih kupcev. Na organizacijo tako lahko gledamo kot na verige povezav notranji dobavitelj – neposredni odjemalec (notranji kupec), ki obema prinašajo pomembne informacije o tem, kaj je kakovost. To razumevanje je izrednega pomena, saj je naša vloga v organizaciji vloga člana verige – smo torej dobavitelj in odjemalec, ne pa zaposleni, ki najprej gleda zadovoljitev svojih interesov. Svoje interese bomo bogato in dolgoročno zadovoljili edino tako, da bomo postavili pred vse svoje poslanstvo notranjega dobavitelja (naš odnos do odjemalcev), nato poslanstvo odjemalca (naš odnos do notranjih in zunanjih dobaviteljev) in šele potem vse ostalo. V industriji, v kateri deluje Iskra, sodeluje nekaj sto ljudi pri izdelavi enega izdelka. Kako naj vsi vedo, kaj je želena kakovost za ta izdelek, če večina ni bila nikoli v stiku s kupcem? V dokumentaciji izdelka in procesa dobimo veliko informacij, ki posredno izražajo potrebe in želje kupcev. Vendar zanašanje na dokumentacijo ni dovolj, posebno še, kjer je dokumentacija pomanjkljiva ali pa ni usmerjena na kupca. Zato lahko dosežemo kakovost za kupca samo z vzpostavitvijo neprekinjene kakovostne verige odnosov notranji dobavitelj – neposredni odjemalec.

Postavimo si vprašanja: Kaj je moja funkcija? Kdo so moji odjemalci? Kakšno je kakovostno delo, ki naj bi ga opravil? Odgovorimo lahko le, če dobimo informacije od

naših odjemalcev, da se postavimo v njihovo kožo oz. da opazujemo, kako rezultati našega dela vplivajo nanje.

V vsakdanji praksi si zgornja vprašanja zelo redko postavljamo, še težje si nanje odgovorimo in odgovore uporabimo za izboljševanje svoje učinkovitosti in kakovosti. Vzrok je v ne-zavedanju pomena kulture kakovosti in v pretiranem poudarjanju pomena sebe in svoje strokovnosti ali spretnosti. V resnici so naša uspešnost, kakovost in učinkovitost odvisne od strokovnosti (znanja, spretnosti ...) in od kulture kakovosti.

5.3 Kultura kakovosti

Kultura kakovosti je del celovite kulture posameznika, skupine ali skupnosti, in se kaže v našem odnosu do kakovosti oz. do odjemalcev.

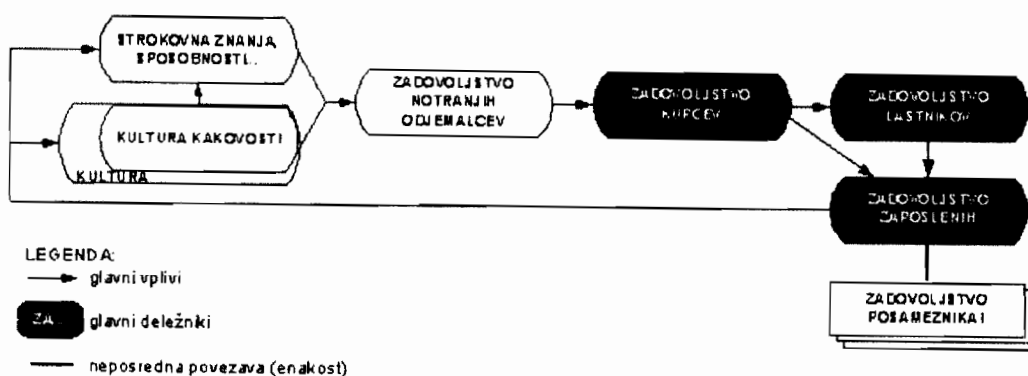
Razmerje med kakovostjo, strokovnostjo in kulturo kakovosti lahko približno, vendar zelo slikovito, prikažemo z naslednjo formulo:

$$Q = S * Cq$$

Q – kakovost (lahko tudi učinkovitost),
 S – strokovnost, spretnost, itd. in
 Cq – kultura kakovosti.

Znak za množenje (*) v formuli pomeni, da je pomembna uravnoveženost obeh faktorjev za doseg visoke učinkovitosti. Če bi bil eden izmed faktorjev nič (kar je zgolj teoretično možno), bi bila tudi učinkovitost nič, kljub temu, da bi bil drug faktor na sorazmerno visoki ravni. Na primer poznavanje orodij in metod spada pod strokovnost (S), vendar so te metode brez zadostne kulture kakovosti (Cq) neučinkovite.

Slika 5.1 Pomen kulture kakovosti za glavne deležnike

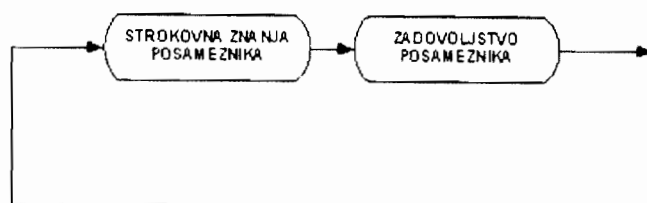


Vir: Iskra Avtoelektrika 2007a.

Slika 5.1 prikazuje vpliv strokovnosti in kulture kakovosti na zadovoljstvo kupcev, kot je izraženo s formulo $Q = S * Cq$. Tu je še dodatno prikazan vpliv zadovoljstva notranjih odjemalcev, ki je vmesni člen, pomemben za zadovoljstvo kupca in vpliv

kulture kakovosti na strokovnost. Kultura kakovosti predstavlja motivacijo za učenje in uporabo strokovnih znanj ter spretnosti, saj smo motivirani za čim boljše kakovost. Zadovoljstvo kupcev je temelj in predpogoj za zadovoljstvo vseh ostalih udeležencev v dejavnosti podjetja. Za vsakega posameznika je seveda najpomembnejše lastno zadovoljstvo, povprečje zadovoljstev vseh posameznikov v podjetju pa predstavlja zadovoljstvo zaposlenih. To je podarjeno v desnem spodnjem vogalu na sliki 5.1. Če dajemo kulturi kakovosti dovolj velik pomen, predstavlja povečano zadovoljstvo zaposlenih pozitiven vpliv na izboljšanje kulture kakovosti, kakor tudi na povečanje strokovnosti zaposlenih.

Slika 5.2 Ozko gledanje posameznikov



Vir: Iskra Avtoelektrika 2007a.

V nasprotju s tem naravnim procesom izboljševanja zadovoljstva deležnikov (predpogoj je dvigovanje kulture kakovosti) je ozko gledanje posameznikov, ki je prikazano na sliki 5.2.; ta pogled na zadovoljstvo posameznika je prisoten večkrat, kot si lahko mislimo. Seveda je to znak nizke kulture kakovosti in kulture na splošno. Pri tem gledanju so posamezniki prepričani, da bodo s svojo visoko strokovnostjo ali spretnostjo dosegli zadovoljitev svojih interesov ne glede na odjemalce. Verjetno je vzrok prevelika zaverovanost v svoje sposobnosti, kar pa neogibno povzroči razočaranje in posledično krog stalnih poslabšanj zadovoljstva vseh deležnikov. Seveda se najbolj poslabša zadovoljstvo posameznika s takim razmišljanjem in nizko kulturo kakovosti.

Kultura kakovosti se kaže v našem odnosu do kakovosti. Zato je zelo pomemben naš odnos do:

- izboljšav,
- procesov,
- vodenja ter načrtovanja izdelkov in procesov.

To so v glavnem področja, ki jim tudi novi standardi kakovosti ISO 9000:2000 dajejo največji poudarek.

Odnos do izboljšav

Celovite nenehne izboljšave so najpomembnejša dejavnost vsakega uspešnega podjetja. Kupec želi predvsem izboljšave rezultatov našega dela. Pripravljen je celo potrpeti z našo trenutno slabo kakovostjo, če vidi, da se stanje izboljšuje. Seveda pa začne iskati nadomestne dobavitelje, če se naša kakovost neprestano poslabšuje. Če ostaja naša kakovost stalno na isti ravni, je naš položaj tudi vprašljiv, ker se naša konkurenca stalno izboljšuje in smo sami tako relativno vedno slabši.

Naš odnos do izboljšav je najprej odvisen od tega, kakšen pomen pripisujemo izboljšavam. Pozitiven odnos do izboljšav se vidi v tem, da iščemo vzroke za neustreznosti in jih odpravljamo (ne iščemo krivcev), da imamo vpeljane tudi preventivne ukrepe, ki odpravljajo vzroke potencialnih neustreznosti (v smislu bolje preprečevati kot zdraviti). Verjetno ni potrebno poudarjati, da je pri izboljšavah bolj pomembna kultura kakovosti, kot pa poznavanje metod in orodij za izboljšave.

Odnos do procesov

Procesna usmerjenost pomeni usmerjenost na kupca, saj kupca ne zanima, kdo dela; ne zanimajo ga lepe besede, ampak le, kar je narejeno. Zato kupca najbolj zanima učinkovitost procesov, pri funkcijski organiziranosti in usmerjenosti pa je najbolj pomembno, kdo izvaja določene dejavnosti. Razlika v učinkovitosti med obema usmerjenostmi je zelo velika. Pri procesni usmerjenosti so odločitve nedvoumne in učinkovite, saj se bomo odločili za pomembnejši proces iz stališča kupca in za izboljšanje procesa glede na kakovost. Pri funkcijski usmerjenosti se težko odločamo, ker se nočemo nikomur prizameriti. Zato se odločamo za neučinkovite kompromise, ki imajo slab vpliv na zadovoljstvo kupca, kar pa dolgoročno pomeni slabše zadovoljstvo vseh deležnikov. Pri funkcijski usmerjenosti izgubljamost dosti časa tudi z aktivnostmi, ki nimajo doprinosa k učinkovitosti glavnih procesov. Čas izgubljamost na prehodih procesa med organizacijskimi in umetno ustvarjenimi funkcijskimi silosi. Odločitve čakamo z višjih nivojev, kot je potrebno, ker je poudarek na pomembnih ljudeh, ne pa na učinkovitih procesih, ki so pomembni za kupca.

Odnos do vodenja

Kakovost vodenja ima velik vpliv na kakovost procesov in rezultatov dela. Vodja je tudi eden izmed zaposlenih, ki se mora vprašati, kdo so njegovi dobavitelji in odjemalci. Seveda je med vsemi odjemalci najpomembnejši kupec, pri notranjih odjemalcih pa je že dilema ali ne spadajo tudi njegovi podrejeni med odjemalce.

Za vzdrževanje stanja brez izboljšav in pri jasno začrtanih pravilih ne bi potrebovali vodij. Zato so vodje pomembni pri odločitvah za izboljšave in pri odločitvah glede kakovosti, ker imajo širše informacije in širši pogled na situacijo. Seveda ne smemo

zanemariti pomena objektivnosti in kakovosti informacij za kakovostno odločitev. Za vodenje je potreben zaključen krog s povratno informacijo in stalnim kroženjem, kar pomeni neprestano izboljševanje.

Poudarek na načrtovanju izdelkov in procesov

Znano je, da ima načrtovanje bistveno večji vpliv na končne rezultate našega dela oz. same izvedbe. Na to kaže tudi težavnost kasnejšega odpravljanja napak, ki so nastale v fazi načrtovanja. Zato je tej fazi potrebno dati še večji poudarek v smislu usmerjenosti na kupca. Postopek v standardu QS-9000 zelo dobro popiše tako usmerjeno načrtovanje izdelkov in proizvodnih procesov. Že samo poimenovanje »Načrtovanje kakovosti izdelka« kaže na veliko usmerjenost tega procesa na kupca.

5.4 Izboljševanje kulture kakovosti

Če ugotovimo, da je kultura kakovosti pomembna za podjetje, bi gotovo hoteli izboljšati kulturo kakovosti. Kako to dosežemo? Strokovno znanje lažje pridobimo, spreminjanje kulture pa je dolgotrajnejši proces in nanj deluje veliko več vplivov, nad katerimi nimamo direktnega nadzora.

Listina »Predanost odličnosti« prav gotovo nakazuje delovanje v smeri dvigovanja kulture kakovosti. Tudi izobraževanje s področja medsebojnih odnosov in podobna izobraževanja prispevajo k povečanju splošne kulture, kar pripomore tudi k izboljšanju kulture kakovosti. Bolj učinkovito pa bi vsekakor bilo specializirano izobraževanje o profesionalnih odnosih, ki so odnosi med dobavitelji in odjemalci ter o pomenu teh odnosov za zadovoljevanje interesov.

V velikem podjetju je kultura kakovosti vodilnih in vodstvenih ljudi izrednega pomena. Prvič, ker imajo največji vpliv na končno kakovost, in drugič, ker je zgled, ki ga dajejo vsem ostalim, najboljši način za dvig kulture kakovosti vseh zaposlenih. Največja motivacija za dvig kulture kakovosti je neprijetna izkušnja, ki jo lahko doživimo zaradi slabe kakovosti. Seveda moramo imeti pozitiven odnos do izboljšav. To pomeni, da se učimo na napakah. Če iščemo krivce za neustreznosti namesto vzrokov, se bo kakovost gotovo še poslabšala, kultura kakovosti pa tudi.

6 RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU ODJEMALCEV V DIVIZIJI AVTOELEKTRIKA

6.1 Opredelitev namena in ciljev

Raziskavo sem opravil z namenom preučitve stanja zadovoljstva odjemalcev skupine Iskra Avtoelektrika v primerjavi s prejšnjimi leti in posledično opredeliti elemente, ki so za odjemalce ključnega pomena pri definiranju zadovoljstva.

Pri raziskavi sem se omejil na področje druge vgradnje, tj. strateško poslovno enoto Trading, kjer sem opravil anketo z elementi, ki so se mi zdeli ključni pri analizi zadovoljstva določenega odjemalca.

6.2 Načrt raziskave

Raziskavo sem začel z analiziranjem že obstoječih anket, ki se uporabljajo v podjetju ter iskanjem ključnih vprašanj, s katerimi bi prišel do zastavljenega cilja. Po izboru vprašanj, za katera sem menil, da so večjega pomena pri ocenjevanju zadovoljstva odjemalcev in ki bi mi dala odgovor na poti do zastavljenega cilja, sem sestavil primeren anketni vprašalnik. O primernosti in razumljivosti vprašanj sem se posvetoval tudi z sodelavci oz. pristojnim vodjo, ki je zadolžen za izvajanje tovrstnih aktivnosti z omenjenega področja tj. stik z odjemalci.

6.3 Izvedene ankete z odjemalci

Anketne vprašalnike sem poslal vsem večjim aktivnim kupcem druge vgradnje. Pri pošiljanju anketnega vprašalnika sem navedel tudi zakaj in v katere namene bo vprašalnik uporabljen ter namenjen in dobil dokaj pozitiven odgovor, saj sem dobil vrnjenih ter izpolnjenih 27 od 40 poslanih vprašalnikov.

6.4 Izvajanje ankete o zadovoljstvu odjemalcev

Praviloma se v skupini Iskra Avtoelektrika ankete izvajajo enkrat letno na osnovi načrta izvajanja. Ankete morajo biti sistematično vodene in arhivirane. Dodatno pa se lahko izvede anketa tudi večkrat letno v primeru potrebe ali priložnosti. Za izvajanje ankete so zadolženi vodje prodaje v sodelovanju s posameznimi komercialisti. Vodje prodaje so v sodelovanju s komercialisti dolžni ankete analizirati, ugotavljati odstopanja od pričakovanj kupcev in lastnih postavljenih ciljev ter sprejemati korektivne ukrepe za doseganje in preseganje zahtevanih in zastavljenih ciljev.

Razlogi, ki podpirajo raziskavo zadovoljstva odjemalcev, so (Petrovčič 2004, 28-29):

- Analiza rezultatov zadovoljstva odjemalcev nam pomaga prikazati realno sliko dejanskega zadovoljstva odjemalcev.

S to analizo pridobimo več kot samo statistične podatke o povprečju in standardnem odklonu. Pridobljeni opisni podatki nam pomagajo prepoznati prednosti in slabosti po posameznih elementih kakovosti ter ugotavljati zadovoljstvo s posameznimi elementi izdelkov/storitev.

- Analiza zadovoljstva odjemalcev nam pomaga prepoznati pomembnejše odjemalčeve zahteve.

Pri prepoznavanju osnovnih odjemalčevih zahtev začnemo graditi osnovo zadovoljnih odjemalcev. Identificiranje odjemalčevih zahtev in usmerjanje naporov v izboljšanje le-teh je dejavnik, ki definira uspešnost podjetja in postavlja okvire za nadaljnje merjenje zadovoljstva.

- Rezultati analize zadovoljstva odjemalcev pomagajo pri spremljanju napredka. S primerjanjem informacij, zbranih v različnih časovnih obdobjih, identificiramo trende in proučimo različne vzorce, ki se pojavljajo z rastjo podjetja. Zbrani podatki nam povedo stopnjo uspešnosti posameznega področja v podjetju ter nakazujejo smernice za izboljšanje izdelkov in storitev v smeri še večjega zadovoljevanja odjemalcev.

- Analize zadovoljstva odjemalcev pomagajo pri primerjavi podjetja z drugimi podjetji.

S tem si priskrbijo obilico informacij, ki ne temeljijo samo na prednostih in slabostih celotne organizacije, ampak tudi glede učinkovitosti zaposlenih in kvalitete ponujenih storitev.

- Z rezultati analize zadovoljstva odjemalcev lahko determiniramo učinkovitost poslovanja.

Z analiziranjem zadovoljstva odjemalcev, nam priskrbijo pomembne in natančne podatke o kvaliteti posameznih sestavin storitev in poslovanja. Z izboljšanjem storitev tako, da postanejo učinkovitejše, poslovanje podjetja lahko približamo k odličnosti.

6.5 Metoda anketiranja

Za pridobivanje potrebnih informacij sem se odločil za metodo anketiranja, in sicer s pošiljanjem anketnih vprašalnikov preko elektronske pošte. Za tak način sem se odločil predvsem zato, ker sem zaposlen na takem delovnem mestu, ki mi omogoča dokaj enostavno pridobivanje naslovov anketirancev, ki sem si jih predhodno zamislil za statistično izvedbo analize zadovoljstva odjemalcev in tudi stroški povezani s takim načinom pridobivanja podatkov so zanemarljivi. Prednost takšnega pridobivanja podatkov je tudi hitrejša odzivnost in enostavnost izpolnjevanja anketnega vprašalnika.

6.6 Opis anketnega vprašalnika

Ker Iskra Avtoelektrika proda več kot 98 % svojih proizvodov na tuje trge, sem vprašalnik sestavil v angleškem jeziku oz., ker je del kupcev tudi iz držav bivše Jugoslavije, sem anketni vprašalnik odposlal tudi v slovenski različici. Na začetku vprašalnika sem se predstavil in navedel zakaj ter v katere namene je vprašalnik namenjen. Bistvo vprašalnika je sestavljeno iz štirih sklopov, ki so za potrebe prodaje v drugi vgradnji ključnega pomena, to so: ocena prodajnega osebja, ocena izdelkov Iskre, ocena nabavnega procesa ter ocena poprodajnih dejavnosti. Na koncu vprašalnika so še podatki o tem, katero podjetje je vprašalnik izpolnjevalo, ime in priimek osebe, ki je vprašalnik izpolnjevala in kakšno vlogo ima ta oseba v podjetju.

6.7 Določitev vzorca ter zbiranje podatkov

Za vzorec oz. statistično populacijo v moji raziskavi sem zajel vse aktivne odjemalce druge vgradnje skupine Iskra Avtoelektrika. Te podatke sem zbral v samem podjetju oz. pri posameznem komercialistu, ki je zadolžen za svoje področje. Ko sem zbral dovolj naslovov odjemalcev podjetja, potrebnih za izvedbo analize o zadovoljstvu, sem nato tudi poslal anketo o zadovoljstvu Iskrinih odjemalcev. Odjemalcem sem poslal elektronsko pošto, ki je vsebovala anketni vprašalnik in mojo predstavitev ter obrazložitev zakaj in za katere namene bo anketni vprašalnik uporabljen.

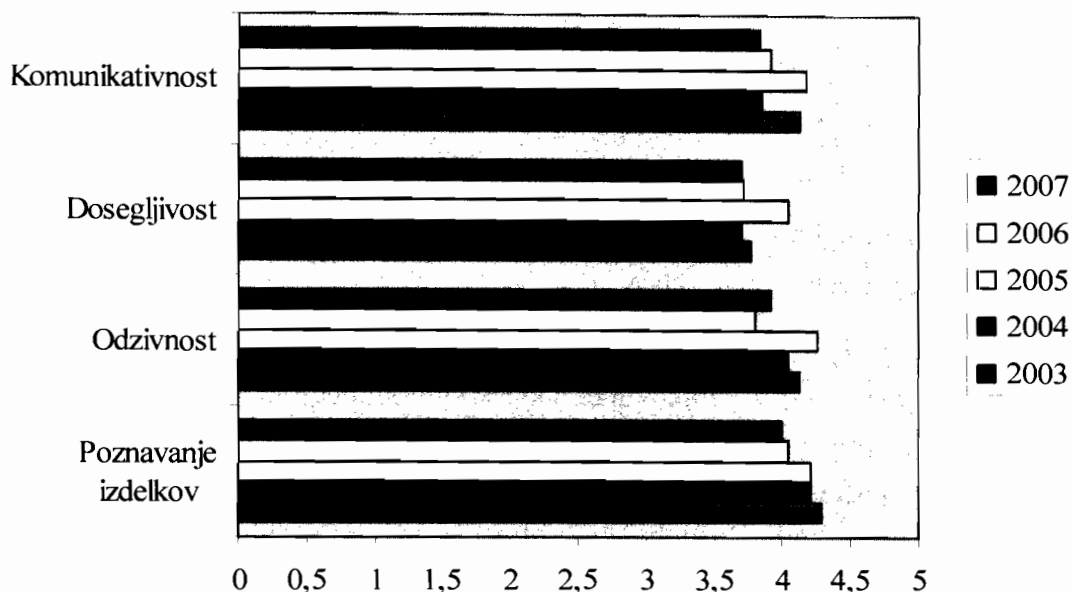
6.8 Uporabljene statistične metode

V fazi priprave vprašalnika in sicer pri zbiranju, urejanju in obdelavi podatkov sem uporabil programa Microsoft Word in Excel. Za analizo spremenljivk sem uporabil frekvenčne porazdelitve in srednje vrednosti (modus, mediana ter aritmetična sredina).

6.9 Rezultati raziskave

Rezultate raziskave sem statistično obdelal tako, da sem prikazal ter ovrednotil rezultate posameznih vprašanj po sklopih, in sicer: oceno prodajnega osebja, oceno izdelkov Iskre, oceno nabavnega procesa ter oceno poprodajnih aktivnosti.

Graf 6.1 Ocena prodajnega osebja



Prodajno osebje predstavlja prvi stik med potencialnim odjemalcem in organizacijo. Zato je zelo pomembno, da je prodajno osebje usposobljeno za raziskovati potrebe odjemalcev in jim skladno s potenciali organizacije ponuditi najugodnejše rešitve za zadovoljitev njihovih potreb, ter pri tem ustvarjati zadovoljstvo odjemalcev in organizacije.

Pri ocenjevanju prodajnega osebja sem ocenjeval štiri značilnosti oziroma strani prodajalca, ki so spodaj navedene.

Tabela 6.1 Poznavanje izdelkov s strani prodajalcev

Leto	2003	2004	2005	2006	2007
0–5	4,29	4,20	4,20	4,05	3,78*

* Anketa o zadovoljstvu odjemalcev

Vir: Iskra Avtoelektrika 2003–2006.

Poznavanje izdelkov

Iz tabele 6.1 je razvidno, da prodajalčevo poznavanje izdelkov, vsaj po mnenju kupcev pada. Kot posledico slabšega poznavanja izdelkov s strani prodajalcev bi lahko navedli veliko število izdelkov v podjetju, ki iz leta v leto narašča. Po drugi strani bi lahko rekli, da so za poznavanje izdelkov pristojne predvsem tehnične službe, ki izdelke uvajajo, jih obnavljajo, izboljšujejo, skratka uvajajo nove tehnično izboljšane ter raznolike izdelke. Z vpeljanim sistemom SAP, s katerim so začeli upravljati z letom 2005 in je sedaj že dodobra poznan s strani prodajnikov ter jim omogoča bistveno lažje

sledenje spreminjanju izdelkov ter uvajanju novih, lahko napovedujemo boljše stanje oz. dvig ravni poznavanja izdelkov v prihajajočih obdobjih.

Tabela 6.2 Odzivnost prodajalcev

Leto	2003	2004	2005	2006	2007
0–5	4,12	4,05	4,25	3,80	3,85*

* Anketa o zadovoljstvu odjemalcev

Vir: Iskra Avtoelektrika 2003–2006.

Odzivnost prodajalcev se je v zadnjem letu vidno izboljšala, saj je to eden od zelo pomembnih dejavnikov pri učinkovitem sodelovanju s kupci, ki ga ne gre zanemariti. Razlogi velikega nihanja, kar se tiče odzivnosti prodajalca v samem podjetju so bili predvsem dolgi postopki, ki jih je moral prodajalec opraviti za pridobitev potrebnih informacij, in sicer moral je pridobivati informacije iz proizvodnje preko različnih oseb po hierarhiji do planerja proizvodnje ali celo iz nabavnega sektorja o dobavnih rokih, zamudah materialov itd., ki jih podjetje nabavlja pri zunanjih dobaviteljih za sestavo končnih izdelkov. Kot lahko vidimo, se je v zadnjem letu odzivnost izboljšala, kar lahko pripišemo tudi samemu informacijskemu sistemu, ki je poslovanje v podjetju z vseh vidikov bistveno izboljšal. Na primer, ko želi kupec sedaj izvedeti katerokoli informacijo o izdelku, najsi bo to dobavni rok, cena novega izdelka, zamenjave novih izdelkov s starimi, razne tehnične značilnosti izdelka itd., vsi ti podatki so sedaj prodajalcu takoj na razpolago, saj mu sistem omogoča vpogled v »skoraj« vse transakcije, ki jih potrebuje posamezen uporabnik sistema.

Tabela 6.3 Dosegljivost prodajnega osebja

Leto	2003	2004	2005	2006	2007
0–5	3,76	3,70	4,05	3,72	3,67*

* Anketa o zadovoljstvu odjemalcev

Vir: Iskra Avtoelektrika 2003–2006.

Kot *dosegljivost prodajnega osebja* je tukaj mišljeno, koliko so se pripravljene prodajniki ukvarjati z kupcem, koliko svojega časa preživijo v stiku s kupci. Iz leta v leto se širi uporaba elektronske pošte. Večinski del pogovorov poteka med kupcem in prodajalcem preko elektronske pošte oz. medijev na daljavo, veliko manj pa je osebnih stikov. Z elektronsko pošto, bi lahko rekli, se je pridobilo na odzivnosti, saj lahko opravljamo delo v nekem zaporedju, kot si ga zastavimo, kar pa se ne da izvajati, če neprestano odgovarjamo na telefonske klice ali če na primer nekdo pritegne našo pozornost ravno ob nepravem trenutku. Vsekakor se ključne zadeve rešujejo še vedno na različnih konferencah, ne telefonskih, ampak na »štiri oči«, kar je neizbežno za

učinkovito poslovanje podjetja. Dosegljivost je lahko odvisna tudi od zasedenosti prodajnega osebja, zato je pomembno, da ima podjetje primerno število zaposlenih, za različno število kupcev, saj le tako bo imel prodajnik dovolj časa, ki ga je potrebno nameniti kupcu. Po ocenah iz ankete lahko vidimo, da je to področje v Iskri AE slabše urejeno, kar bi lahko pripisali velikemu številu kupcev, ki jih podjetje ima, oziroma po drugi strani premajhnemu številu zaposlenih na področju prodaje.

Tabela 6.4 Komunikativnost prodajalcev

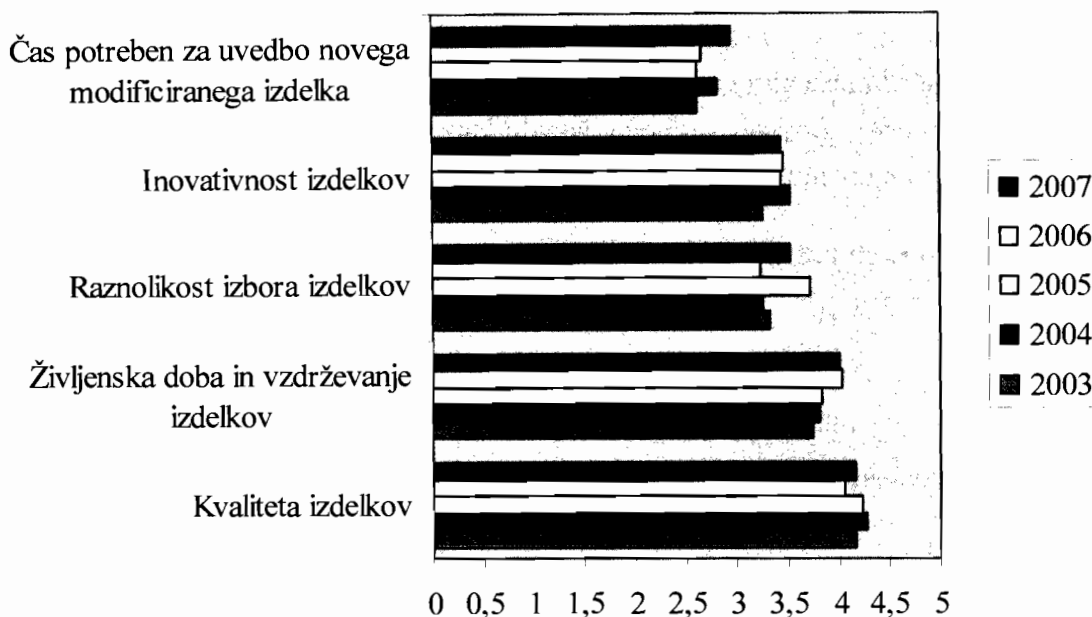
Leto	2003	2004	2005	2006	2007
0–5	4,12	3,85	4,18	3,91	3,81*

* Anketa o zadovoljstvu odjemalcev

Vir: Iskra Avtoelektrika 2003–2006.

Komuniciranje z odjemalci je izvedeno v okviru predprodajnih, prodajnih in poprodajnih dejavnosti. Namen komuniciranja z odjemalci je opredeliti zahteve odjemalcev, nuditi odjemalcem celovito informacijo o produktih in servisu družbe, slediti in ugotavljati izpolnjevanje zahtev ter usklajevati morebitna odstopanja tudi s korekcijskimi ukrepi, morebitna odstopanja od pričakovanj in zahtev uskladiti z odjemalci ter ugotavljati in meriti zadovoljstvo odjemalcev.

Glede *komunikativnosti* prodajalcev, bi lahko rekli, da so prodajniki dovolj komunikativni glede na svojo zasedenost. Trditev, ki ne bi smela biti prisotna v glavi prodajnika, saj kot vemo je kupec kralj in si je zato treba vedno najti čas zanj. V današnjih časih poteka komunikacija predvsem preko elektronske pošte. Posledica tega je padec v anketah na področju komunikativnosti, saj s tem izgubljam pomemben stik s kupci, ki ga dosežemo v direktnem pogovoru s kupcem ali vsaj preko telefona. Komunikativnost se razlikuje od posameznika do posameznika, Iskra Avtoelektrika, kot vemo posluje predvsem na tujih trgih, zato je na prodajnem področju tudi izredno pomembno znanje tujih jezikov, čemur bi lahko pripisali precej razgibano graf krivuljo, ker lahko predpostavljamo, da starejše generacije niso imele tako dodelanih in izpopolnjenih jezikovnih tečajev, kot se izvajajo sedaj. Stanje je tudi na tem področju precej razgibano, čeprav imajo v podjetju dobro vpeljan način dodatnih izobraževanj praktično z vseh področij, od nabave do prodaje, tujih jezikov itd., se pa še vedno pozna – lahko bi temu tako rekli, »vpliv starejših generacij«.

Graf 6.2 Ocena izdelkov Iskre

V podjetju veljajo določene zahteve v zvezi s proizvodom, ki zagotavljajo, da so zahteve odjemalca določene in razumljene, da so z odjemalcem usklajene ostale zahteve, ki jih odjemalec ni določil vendar so pomembne za delovanje proizvoda, da so določene posebne karakteristike, da so zahteve ob naročilu izpolnjene, da se z odjemalcem usklajujejo vse spremembe, da so upoštevane vse povratne informacije odjemalca in na tej osnovi sprejeti korekcijski ukrepi ter da so upoštevane zahteve v zvezi z okoljem.

Spodaj lahko vidimo ocene kupcev, kako se v podjetju omenjenih zahtev tudi držijo oz. jih izvajajo.

Tabela 6.5 Kvaliteta izdelkov

Leto	2003	2004	2005	2006	2007
0–5	4,17	4,27	4,24	4,06	4,15*

* Anketa o zadovoljstvu odjemalcev

Vir: Iskra Avtoelektrika 2003–2006.

Kakovost izdelkov

Iskra Avtoelektrike spada v sam vrh, kar se tiče avtoelektričnih proizvodov, saj se lahko primerja s sorodnimi proizvajalci te industrije, kot so Bosch, Valeo, Denso in ostali večji proizvajalci avtoelektrične opreme. Velika kakovost izdelkov temelji na dolgoletnih razvojnih in proizvodnih izkušnjah, usposobljenih zaposlenih, visoko postavljenih zahtevah za izdelke in dolgoročnem partnerskem sodelovanju s kupci. Kot

lahko razberemo iz tabele 6.5, kupci z visokimi ocenami opisujejo kakovost izdelkov, kar je tudi dokaz, da je Iskra AE kakovosten dobavitelj s področja avtoelektrike.

Tabela 6.6 Inovativnost izdelkov

Leto	2003	2004	2005	2006	2007
0–5	3,25	3,53	3,43	3,45	3,37*

* Anketa o zadovoljstvu odjemalcev

Vir: Iskra Avtoelektrika 2003–2006.

Pri oceni izdelkov Iskre Avtoelektrike lahko vidimo, da tudi na področju *inovativnosti izdelkov* ni nihanj v ocenah kupcev, saj je moto Iskre Avtoelektrike že od samega začetka »Inovacije v rotaciji«, kar pomeni, da z inovativnostjo ustvarja trajnostni razvoj in hoče biti med vodilnimi svetovnimi dobavitelji avtonomno napajanih električnih rotacijskih strojev na izbranih tržnih območjih. Skupina Iskra Avtoelektrika zagotavlja svojo konkurenčnost z inovativnostjo, fleksibilnimi procesi in kompetentnimi ljudmi. Razvojna dejavnost, organizirana na ravni organizacije in strateških poslovnih enot na različne načine podpira proizvodnjo. Razvija in omogoča dostopnost uporabe novih tehnologij in materialov, ki so podlaga za razvoj novih proizvodov in sistemov.

Tabela 6.7 Življenjska doba in vzdrževanje izdelkov

Leto	2003	2004	2005	2006	2007
0–5	3,75	3,80	3,83	4,04	4,00*

* Anketa o zadovoljstvu odjemalcev

Vir: Iskra Avtoelektrika 2003–2006.

Življenjska doba in vzdrževanje izdelkov

Življenjska doba izdelkov zmerno raste, kar je tudi razlog za zadovoljstvo kupca in da se kupci vračajo ter jim zaupajo. Po ocenah kupcev sodeč bi lahko rekli da so izdelki Iskre Avtoelektrike iz leta v leto boljši, kvalitetnejši ter, da v podjetju odlično skrbijo za vzdrževanje le teh. Trditev, iz katere je razvidno, da je to eden od načinov kako zagotavljati podjetju obstoj med tako pomembnimi konkurenti s katerimi se IAE bojuje na področju avtomobilske industrije.

Na področju vzdrževanja se predpisujejo načini in metode vzdrževanja delovnih sredstev, s ciljem nenehnega izboljševanja in uspešnosti proizvodov ter proizvodne opreme. Tudi na področju vzdrževanja izdelkov je v podjetju pristojna služba servisa, ki skrbi za takšna in drugačna popravila izdelkov in kot kažejo ocene so kupci na tem področju zadovoljni.

Življenjska doba izdelka je odvisna tudi od zahteve ter obvladovanja samega postopka izdelave, ki je opredeljena v postopku obvladovanja proizvodnje in storitev. Za posamezno fazo so podana natančna navodila za načrtovanje in izvajanje, ki vključujejo razpoložljivost informacij, ki opisujejo karakteristike proizvoda, razpoložljivost delovnih navodil, uporabo primerne opreme, razpoložljivost in uporabo nadzornih in merilnih naprav, izvajanje in načrtovanje merjenja ter izvajanje dejavnosti za sprostitvev proizvoda in dostavo ter dejavnosti po dostavi. Sledi načrt nadzora, ki obsega vse ravni sistema, podsistema, komponente in materiale za dobavljene proizvode. V samem načrtu nadzora so opredeljena sredstva nadzora, ki so uporabljena pri obvladovanju izdelave, metode za nadzor obvladovanja posebnih značilnosti, informacije, ki jih zahteva odjemalec in načrt ukrepov, v primerih, ko postanejo procesi nestabilni.

Tabela 6.8 Raznolikost izbora izdelkov

Leto	2003	2004	2005	2006	2007
0–5	3,33	3,27	3,72	3,24	3,52*

* Anketa o zadovoljstvu odjemalcev

Vir: Iskra Avtoelektrika 2003–2006.

Raznolikost izbora izdelkov

Kot rezultat dolgoletnega sodelovanja s partnerji ter upoštevanja njihovih pričakovanj in zahtev glede izdelkov, dolgoletnih izkušenj v lastnem razvoju in proizvodnji ter visoke stopnje inovativnosti ponuja Iskra Avtoelektrika široko paleto najsodobnejših produktov in sistemov na področjih avtoelektrike, električnih pogonskih sistemov in motorjev, mehatronike, komponent in sestavov na podlagi izbranih tehnologij, orodij, posebnih strojev in naprav ter izdelkov in sistemov za električna in hibridna vozila. Vse našteto je zadosten razlog, da lahko kupci pozitivno ocenijo raznolikost izbora izdelkov, ker je zelo pomembno, da kupec dobi to kar išče zato gre tukaj tudi za prilagajanje zahtevam kupcev.

Precejšnje nihanje ocen na področju raznolikosti izbora izdelkov gre pripisati temu, da so ankete izpolnjevali predvsem aktivni odjemalci podjetja, za katere lahko predpostavljamo, da poznajo celotno paleto izdelkov ter obenem lahko trdimo, da kot vsak kupec si želi vedno več, in »podajanje nizkih ocen« je eden od načinov kako priti do tega. Po drugi strani pa je podjetje tudi na tem področju omejeno, saj kot sem že navedel gre v drugi vgradnji za prodajo izdelkov, ki so namenjeni poznani vgradnji ter se proizvajajo na osnovi lastnih zahtev.

Tabela 6.9 Čas potreben za uvedbo novega modificiranega izdelka

Leto	2003	2004	2005	2006	2007
0–5	2,62	2,83	2,62	2,67	2,81*

* Anketa o zadovoljstvu odjemalcev

Vir: Iskra Avtoelektrika 2003–2006.

Čas potreben za uvedbo novega modificiranega izdelka

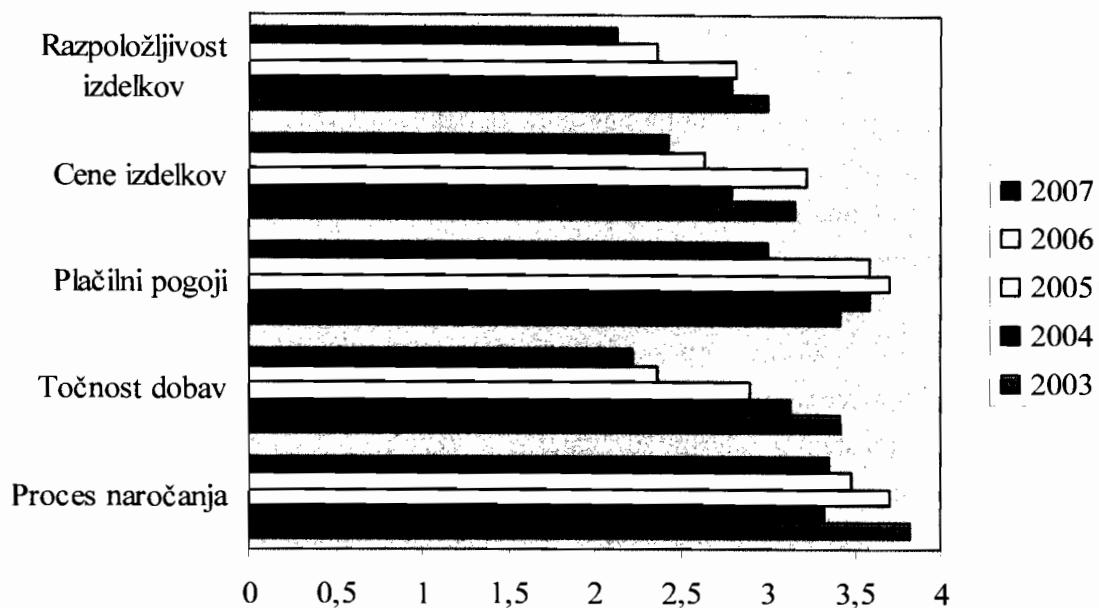
Tudi pri ocenjevanju tega kazalnika je razvidno, da Iskra AE zagotavlja svojo konkurenčnost z inovativnostjo, fleksibilnostjo in kompetentnimi ljudmi, kar je pomembno pri uvajanju novih izdelkov oziroma izdelkov po želji kupca. Omenjeni kazalnik se ponaša z najnižjimi ocenami v kategoriji ocenjevanja izdelkov, kar je tudi razumljivo, saj Iskra proizvaja specifične izdelke, za katere je potrebno veliko stopenj, preden pridemo do končnega izdelka. Iz tabele je razvidno, da gre za nek minimalen napredek na tem področju, čeprav so ocene med najnižjimi v celotni anketi, saj kot lahko razberemo iz spodaj opisanega postopka za uvedbo novega izdelka je kar nekaj faz, ki zahtevajo vsaka svoj čas.

Stopnje, ki se izvajajo v fazah obvladovanja razvoja novega izdelka v podjetju Iskra Avtoelektrika so (Intranet strani podjetja IAE):

- Sprožitev zamisli; zamisel novega ali spremenjenega proizvoda lahko poda vsaka organizacijska enota ali posameznik. Zamisel, ki mora vsebovati vse znane kakovostne, funkcionalne, stroškovne in časovne zahteve kupca ali Iskre Avtoelektrike. Zamisel se lahko v procesu načrtovanja in razvoja proizvoda dopolnjuje.
- Ocenitev zamisli; vsako zamisel novega ali spremenjenega proizvoda je potrebno oceniti, da bi ugotovili, če je združljiva z načrti podjetja, obstaja ustrezno povpraševanje na tržišču, bo predvideni dobiček tak, da se tveganje sredstev za trženje, razvoj in industrializacijo splača, in ali jo je možno realizirati v predvidenem času.
- Študija izvedljivosti; študijo izvedljivosti izdelajo strokovnjaki iz marketinga, razvoja, tehnologije in kakovosti. Študija izvedljivosti omogoči, da pridobimo dovolj informacij o proizvodu, zahtevah trga, konkurenci, možnostih razvoja, obremenitvah okolja in industrializacije.
- Pregled zamisli – zahtev; pred naročilom razvojne naloge je potrebno pregledati razne zahteve, usklajenosti med proizvodi, realizacijo, izvedljivost, itd.

- Naročilnica za razvojno nalogo; na osnovi rezultatov pregleda zamisli se lahko izda predlog projekta ali prodaja v soglasju s programom in razvojem izda naročilnico za razvojno nalogo v računalniški obliki.
- Zahteve za razvoj; zahteve za razvoj morajo biti navedene v zamisli in na naročilnici za razvojno nalogo. Določene morajo biti posebne značilnosti, ki so vključene v plan obvladovanja razvoja ter označene na vseh dokumentih in zapisih.
- Načrt razvoja in pregled razvoja; za vsako razvojno nalogo izdela vodja razvoja programa načrt z dejavnostmi, nosilci, roki in drugimi zahtevami. Poleg tega se pregledajo tudi okoljski vidiki ter morebitne spremembe in dopolnitve specifičnih zahtev kupca. Oцени se uspešnost izvajanja razvoja in izpolnjevanje ciljev ter specifičnih zahtev kupca.
- Analiza možnih napak, njihovih posledic in kritičnosti (FMEA – Failure Mode and Effects Analysis); z to metodo v razvoju analizirajo možne napake in njihove posledice na kupce, določijo posebne in kritične kakovostne značilnosti ter pregledajo ukrepe, da bi se možnim napakam izognili.
- Vrednostna analiza – VA; je metoda, ki omogoča nenehno zniževanje stroškov proizvoda. Uporabljajo za ugotavljanje in odpravljanje nepotrebnih stroškov pri obstoječih in novih proizvodih.
- Načrt meritev, preizkusov in izračunov; za projekte namenjene avtomobilski industriji je potrebno pripraviti Načrt zagotavljanja kakovosti. V načrtih meritev, preizkusov in izračunov morajo biti označene vse posebne kakovostne značilnosti.
- Posvet s tehnologijo in kakovostjo; na omenjenem posvetu se obravnavajo in usklajuje pripombe iz posameznih področij.
- Izdaja dokumentacije za redno proizvodnjo; na osnovi rezultatov pregleda detajlov, Prodaja v soglasju s Programom in Razvojem lahko izda nalog za osvajanje v računalniški obliki na podlagi katerega izda Razvoj dokumentacijo za proizvodnjo, na kateri morajo biti označene vse posebne kakovostne značilnosti.

Graf 6.3 Ocena nabavnega procesa



Nabavni proces za kupca pomeni za Iskro Avtoelektriko prodajni proces. Za pripravo in predajo ponudb so odgovorni za posameznega kupca zadolženi komercialisti, ki so po postopku priprave ponudb v pripravo dolžni vključiti tudi ostale službe.

Za izdelke prodaje v drugo vgradnjo se smatrajo standardni izdelki in pripadajoči rezervni deli v redni proizvodnji, ki zadovoljujejo zahteve lastnih standardov in ne izpolnjujejo specifičnih zahtev posameznih kupcev, zadostujejo pa zahtevam aplikacije in splošnim zakonskim in ostalim predpisom. V to skupino spadajo tudi izdelki in pripadajoči rezervni deli drugih proizvajalcev izven koncerna Iskre AE, ki so vključeni v prodajni program Iskre AE.

Ponudbe se pripravljajo na osnovi cenikov in če ni drugače dogovorjeno na osnovi splošnih dobavnih pogojev.

Tabela 6.10 Proces naročanja

Leto	2003	2004	2005	2006	2007
0–4	3,82	3,33	3,70	3,48	3,26*

* Anketa o zadovoljstvu odjemalcev

Vir: Iskra Avtoelektrika 2003–2006.

Postopek naročanja je tak, da ko dobi referent naročilo z vsemi potrebnimi sestavinami, ga vnese v računalniški program in kupcu pošlje potrditev naročila s kodami naročenega artikla, potrebno količino, ceno ter okvirnim dobavnim rokom. Vneseno naročilo gre preko računalniškega sistema v proizvodnjo, kjer izdelajo tako

imenovani proizvodni načrt. Le-ti se izdelujejo tedensko in zajemajo naročanje materiala za nabavno službo ter predviden čas izdelave izdelkov. Načrt proizvodnje nato posreduje prodajnim oddelkom, da se lahko prodajni referent organizira, predvidi odpremo blaga in obvešča kupca o morebitni zamudi dostave blaga. Ko je zahtevana količina izdelana, prodajni referent z nalogom za pakiranje, izda navodilo v skladišče in pakirnico, katere proizvode naj pripravijo za odpremo. Ko je pakiranje zaključeno, pakirnica preko računalniškega sistema sporoči prodajnemu referentu, da je pošiljka zaključena in hkrati s tem naročilo izpolnjeno.

Proces naročanja se ponaša z najvišjimi ocenami pri ocenjevanju nabavnega procesa skozi več obdobj, čeprav so odjemalci ocenili proces v zadnjem letu s presenetljivo nizko oceno, navkljub prednostim, ki jih bi moral zagotavljati izboljššan oz. nov informacijski sistem s katerim sorazmerno se izboljšuje tudi sam sistem naročanja, tj. prejetje, urejanje, obdelava naročil. Po mojem mnenju gre iskati razloge za to predvsem v tem, da se prodajniki še niso dovolj soočili z prednostmi, ki jih tak sistem ponuja, saj kot vemo predstavlja vsak začetek nekaj novega, in tudi v tem primeru menim, da bi se morale stvari v kratkem času postaviti ter delovati, kot to sistem najbolje omogoča. Vsekakor je potrebno na tem področju uvesti tudi določena izboljšanja, ki pomagajo pri hitrejši in enostavnejši vpeljavi v tak način dela.

Tabela 6.11 Točnost dobav

Leto	2003	2004	2005	2006	2007
0–4	3,41	3,13	2,89	2,36	2,22*

* Anketa o zadovoljstvu odjemalcev

Vir: Iskra Avtoelektrika 2003–2006.

Sledenje dobav je v bistvu ugotavljanje razlik med potrjenimi elementi iz kupčevega naročila in dejansko izpolnjenimi elementi.

Pri ocenjevanju nabavnega procesa so odjemalci z najnižjimi ocenami ocenili *točnost dobav*. Tega problema se v podjetju tudi zavedajo, saj je iz leta v leto, kot lahko vidimo tudi po grafu, izrazitejši. Problem, ki nastaja zaradi »ne«točnosti dobav je tako slabo ocenjen predvsem zato, ker se podjetje hitro razvija, prodaja raste, pri tem prihaja vedno več naročil, poglobitnega pomena pri tem drastičnem padcu grafa pa ima sama odločitev podjetja, ki daje prednost proizvodnji za OEM oz. prvo-vgradne kupce, kar bi lahko z drugimi besedami rekli, da je razlika med OEM in drugo vgradnjo 80:20 procentov.

Tabela 6.12 Plačilni pogoji

Leto	2003	2004	2005	2006	2007
0–4	3,41	3,58	3,70	3,58	3,00*

* Anketa o zadovoljstvu odjemalcev

Vir: Iskra Avtoelektrika 2003–2006.

Terjatve nastanejo s fakturiranjem izdelkov kupcem. Višina odprtih terjatev do kupca je odvisna od vrednosti prodaje, plačilnega roka, pogostosti dobav. Plačilni roki morajo biti sicer čim krajši, vendar normalni za posamezne kupce. Terjatev se šteje za zapadlo, ko poteče teoretični plačilni rok iz fakture podaljšan za pet dni, priliva pa še ni na računu družbe. Pri velikih kupcih, ki imajo svoje sisteme plačevanja, ki so zelo različni, je potrebno posebnosti upoštevati, vendar tudi tu plačila ne smejo odstopati več kot pet dni od ustaljenih norm.

Plačilni pogoji so takoj za procesom naročanja ena izmed kategorij, katera je ocenjena z zelo visokimi ocenami. Kot lahko razberemo iz tabele je za Iskra Avtoelektriko ta kategorija izredno pomembna, čeprav podjetje na tem področju v zadnjih letih beleži nizke ocene, kar nam da vedeti, da bi se morali bolj prilagajati kupcu in njegovim potrebam po zamiku plačil oz. primernih rokov zapadlosti. To, kakšni bodo plačilni pogoji, je odvisno predvsem od kupca, kako se izkaže kot plačnik, ali se drži zapadlih datumov plačila, ali je redni plačnik, potem so tu še pogoji, kot je količina naročil, pogostost naročil, skratka dober kupec ima tudi dobre plačilne pogoje. Mnenje, ki si ga sam zastavljam je, da bi se moralo podjetje uskladiti z kupcem, ter omogočati večjo stopnjo prilagajanja s kupci na tem področju, čeprav predpostavljam, da bi še tolikšno prilagajanje vseeno ne popolnoma zadovoljilo določenega kupca.

Tabela 6.13 Cene izdelkov

Leto	2003	2004	2005	2006	2007
0–4	3,16	2,79	3,22	2,64	2,56*

* Anketa o zadovoljstvu odjemalcev

Vir: Iskra Avtoelektrika 2003–2006.

Kot vemo, predstavlja cena denarno vrednost blaga in storitev. Mnogokrat pa obravnavamo ceno tudi kot socialno in psihološko kategorijo. Oblikovanje cene nastane na podlagi koristi določenega blaga ali storitve in predstavlja najstarejši tržni instrument, v katerem morajo biti zajeti vsi stroški na podlagi katerih se oblikuje lastna cena izdelka za tem pa se oblikuje še prodajna cena izdelka oziroma storitve (Devetak 1999, 92).

Prodaja v drugo vgradnjo poteka večinoma kot distribucija preko odvisnih družb. Dogovorjene cene so neto z dodatnim odbitkom garancijskega pavšala, občasno promocijskih popustov. Dogovorjene medsebojne cene temeljijo na končnih prodajnih cenah odvisnih družb, razlika predstavlja maržo za pokrivanje stroškov trženja in poslovanja odvisnih družb.

Cene izdelkov določa predvsem trg, vsak kupec si želi najboljše izdelke po najnižjih cenah. Kupci so ocenili ceno izdelkov z neko povprečno ceno, kar je glede na kakovost izdelkov, ki jih ponuja Iskra Avtoelektrika za kupca zadovoljivo. Za področje cen je znano, da gre za precej občutljivo področje, saj si vsakdo želi plačati čim manj za dobiti čim več. Moje mnenje je, da je ta kategorija precej izpostavljena, saj si tudi kupci na nek način s tem, ko izražajo nezadovoljstvo na področju cen, skušajo pridobiti oz. na nek način zadržati zvišanje ali porast cen, čeprav vemo, da so te stvari v veliki meri odvisne od tržišča ter pogojev, ki jih ponuja trg in ne od ocen odjemalcev.

Tabela 6.14 Razpoložljivost izdelkov

Leto	2003	2004	2005	2006	2007
0–4	3,00	2,79	2,82	2,36	2,19*

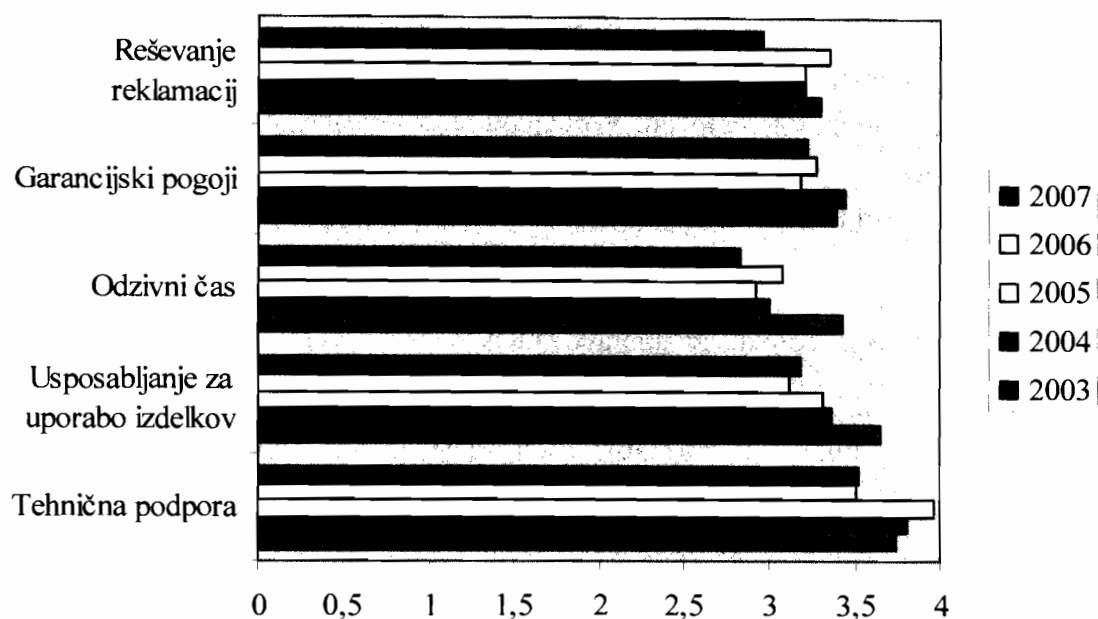
* Anketa o zadovoljstvu odjemalcev

Vir: Iskra Avtoelektrika 2003–2006.

Za izdelke prodaje v drugo vgradnjo se smatrajo standardni izdelki in pripadajoči rezervni deli v redni proizvodnji, ki zadovoljujejo zahteve lastnih standardov in ne izpolnjuje specifičnih zahtev posameznih kupcev, zadostujejo pa zahtevam aplikacije in splošnim zakonskim in ostalim predpisom. V to skupino spadajo tudi izdelki in pripadajoči rezervni deli drugih proizvajalcev izven koncerna Iskre AE, ki so vključeni v prodajni program Iskre AE.

Razpoložljivost izdelkov je dinamična kategorija, saj v podjetju se ne proizvaja na zalogo, zato je malo verjetno, da bo kupec dobil izdelek takoj. To je razlog za dokaj nizke ocene na tem področju. Sistem poteka tako, da po vnosu naročila, če določenega izdelka ni na zalogi, potem sistem na podlagi naročil, zasedenosti proizvodnje, letnega plana proizvodnje itd., določi datum dobave določenega izdelka, ki ga prejme kupec ob potrditvi naročila. Iskra Avtoelektrika je podjetje, ki dela na sistemu načrtnega naročanja in ne na sistemu zalog, zaradi tega se v podjetju proizvaja le na podlagi načrta in so razumljive ter upravičene nizke ocene kupcev kar zadeva razpoložljivost izdelkov.

Graf 6.4 Ocena poprodajnih aktivnosti



Za najuspešnejša podjetja je značilno, da vključujejo v poprodajo oz. tehnični servis elemente poslovne politike, ki so usmerjeni h končnemu kupcu/uporabniku izdelka. Med te elemente spadajo prijaznost pri sprejemu reklamacije, tehnična podkovanost v razgovorih s strankami oziroma pri prevzemu izdelkov, natančna ocenitev stroškov servisa, hitra rešitev težave, hitri odzivni časi, možnost zagotavljanja nadomestnih izdelkov itd. Za odnose med proizvajalci in uporabniki izdelkov je poprodaja odločilna transakcijska faza, saj prodaja izdelka običajno privede do povpraševanja po servisnih storitvah in rezervnih delih. Z nadpovprečnimi ocenami ocenjene poprodajne storitve podjetja IAE, lahko smatramo, da v podjetju dobro skrbijo za kupce tudi po tem ko jim izdelek prodajo, kar je tudi značilno za podjetja, ki imajo dokaj redne oziroma stalne odjemalce.

Tabela 6.15 Tehnična podpora

Leto	2003	2004	2005	2006	2007
0–4	3,74	3,80	3,96	3,51	3,52*

* Anketa o zadovoljstvu odjemalcev

Vir: Iskra Avtoelektrika 2003–2006.

Tehnična podpora se nanaša predvsem na informiranje, izobraževanje in svetovanje kupcev glede uporabnosti proizvodov kakor tudi njihove vgradnje. Informiranje se nanaša predvsem na tehnični vidik uporabnosti proizvodov, ravno tako pa se kupcem predstavljajo vse možne aplikacije, katerim je proizvod namenjen. Ravno tako se kupce

permanentno seznanja z vizijo in politiko podjetja, razvojnimi aktivnostmi ter poslovnimi strategijami.

Tehnična podpora kupcem je ocenjena z najvišjimi ocenami na področju poprodajnih aktivnosti, saj brez tega področja bi podjetje, ki se ukvarja z tehničnimi izdelki ne moglo učinkovito delovati. V podjetju je to vsekakor bistvenega pomena, da sodelujejo s kupci na področju tehničnega napredka in razvoja, v bistvu, da ustrezajo kupcem pri zadovoljevanju njihov potreb in želja, saj to močno vpliva na kupčevo zadovoljstvo.

Tabela 6.16 Usposabljanje za uporabo izdelkov

Leto	2003	2004	2005	2006	2007
0–4	3,65	3,36	3,31	3,12	3,17*

* Anketa o zadovoljstvu odjemalcev

Vir: Iskra Avtoelektrika 2003–2006.

Pri *usposabljanju za uporabo izdelkov* lahko vidimo, da gre krivulja iz leta v leto nižje, saj gre pri izdelkih Iskre Avtoelektrike za standardno uporabo, kar pomeni, da kupec, ko enkrat osvoji princip dela alternatorja, zaganjalnika, motorja itd., potem postane naknadna uporaba standardna, gre le za spremembo različic teh izdelkov, ki pa ob izdaji pridobijo svoje kataloge, da kupec ve kako, kje in zakaj uporabiti določen izdelek. Ocene v tem primeru padajo tudi zato, ker je ta anketa namenjena že obstoječim kupcem, ki so že seznanjeni z načini uporabe izdelkov in zato jih ni potrebno vsakokrat, ko izide nova različica alternatorja, zaganjalnika, motorja itd., na novo usposabljati za uporabo omenjenega izdelka.

Tabela 6.17 Odzivni čas

Leto	2003	2004	2005	2006	2007
0–4	3,43	3,00	2,92	3,08	2,77*

* Anketa o zadovoljstvu odjemalcev

Vir: Iskra Avtoelektrika 2003–2006.

V globalnem poslovnem okolju, kjer smo priča vse ostrejši konkurenci, sta *odzivnost na kupčeve želje* in skrajševanje reakcijskih časov gotovo pomembna dejavnika.

Kot lahko razberemo iz tabele, bi se v skupini morali zamisliti glede pomena tega dejavnika, saj odzivnost na kupčeve zahteve odjemalci iz leta v leto beleži nihanja v obeh smereh, čeprav bi morali to področje z leti le izboljševati, glede na pridobitve ki jih ponuja informacijski sistem na tem področju. Hiter odziv na zahteve kupca je še ena izmed mnogih pridobitev, ki jo omogoča utečeni sistem SAP, saj se lahko v hipu

odzovemo kupcu z informacijami, po katerih nas je spraševal, zato gre v tem primeru večinski del graj pripisati prodajnemu osebju oz. prodajni kulturi.

Tabela 6.18 Garancijski pogoji

Leto	2003	2004	2005	2006	2007
0–4	3,39	3,44	3,18	3,27	3,24*

* Anketa o zadovoljstvu odjemalcev

Vir: Iskra Avtoelektrika 2003–2006.

Servis in garancija zagotavljata zadovoljivo uporabo in kakovost izdelka za določeno obdobje. Z garancijo daje proizvajalec zagotovilo, da bo izdelek v garancijskem roku brezhibno deloval. S tem prevzema tudi odgovornost, da popravi morebitno napako ali okvaro, ki bi jo ugotovili v garancijskem roku.

Z vidika *garancijskih pogojev* odjemalci ocenjujejo skupino s povprečno oceno, kar lahko pomeni, da so z njimi zadovoljni, vendar z določenimi pomanjkljivostmi. Najpogostejša oblika garancije, ki jo nudi skupina Iskra Avtoelektrika je garancijski pavšal, ki je obračunan že v sami ceni izdelka in pripomore k odpravi morebitnih napak pri delovanju samega izdelka.

Tabela 6.19 Reševanje reklamacij

Leto	2003	2004	2005	2006	2007
0–4	3,30	3,20	3,21	3,35	2,96*

* Anketa o zadovoljstvu odjemalcev

Vir: Iskra Avtoelektrika 2003–2006.

Na trgu druge vgradnje se servisiranje izvaja preko mreže pooblaščenih servisov, *reševanje reklamacij* pa preko mreže servisov in preko prodajne mreže. Servisiranje izven garancijske dobe se izvaja preko pooblaščenih servisov in prodajne mreže z namenom nuditi kupcem celoviti poprodajni servis z dostopnostjo izdelkov in rezervnih delov na tržišču. Reševanje reklamacij je tudi predmet analiziranja in ugotavljanja odstopanj s strani kupcev postavljenih zahtev in postavljenih lastnih ciljev ter povratnega ukrepanja za korekcijo negativnih odstopanj in preseganje zastavljenih ciljev.

V podjetju se je treba zavedati, da zvesti kupec prinese z leti kar precej denarja in da je nespametno tvegati in izgubiti kupca zaradi neupoštevanja njegove pritožbe. Od 54 do 70 % vseh kupcev bo še naprej poslovalo z organizacijo, če bodo njihove pritožbe ugodno rešene. Številka se povzpne tudi na 95 %, če ima kupec vtis, da je bila reklamacija hitro rešena. Vsaka stranka, ki se pritoži in podjetje njeno pritožbo zadovoljivo reši, pove o tej izkušnji vsaj petim ljudem (Kotler 1998, 21).

Vsega tega se zavedajo tudi v skupini Iskra Avtoelektrika, saj kupci z ustaljeno oceno ocenjujejo reševanje reklamacij s strani organizacije, čeprav lahko zasledimo padec le te v zadnjem letu, ki ni nič kaj spodbudna za samega prodajalca; po drugi strani pa moramo gledati na te ocene na podlagi več časovnih obdobj, saj vsako podjetje dela na tem, da zadovoljuje oz. skrbi za kupce tako, da do reklamacij sploh ne prihaja in če že, se te seštevajo v majhnih številkah.

6.10 Povzetek ugotovitev in priporočila

Splošna ocena vseh štirih sklopov vprašanj je, da so odjemalci skupine Iskra Avtoelektrika v povprečju kar zadovoljni. V nadaljevanju bom podrobneje izpostavil prednosti in slabosti iz posameznega sklopa vprašanj, tj. iz ocene prodajalcev s strani kupca, ocene izdelkov Iskre, ocene nabavnega procesa ter iz ocene poprodajnih aktivnosti.

Prodajno osebje je ocenjeno s strani kupca s precej enakomernimi ocenami skozi vseh pet ocenjevalnih obdobj, zato bi lahko trdili, da prodajno osebje konstantno vzdržuje neko mero samozavesti in deluje po standardnih principih, ki se izkazujejo kot uspešni za podjetje. Čeprav so vse kategorije v tem sklopu vprašanj ocenjene z nadpovprečno oceno pa kupec izpostavlja prodajno osebje pri dobrem poznavanju izdelkov, takoj za tem si sledita komunikativnost in odzivnost ter malo nižje, kot pomanjkljivost vidi kupec v dosegljivosti prodajnega osebja.

Druga, vidno bolj razgibana kategorija je ocena izdelkov Iskre Avtoelektrike. Kategorije na katerih podjetje izpolnjuje svoje poslanstvo ter se predstavlja po svetu so tudi pri kupcih na visokih mestih, saj so kvaliteta, življenjska doba in vzdrževanje izdelkov ter inovativnost izdelkov ocenjeni z visokimi ocenami skozi leta ter nakazujejo podjetju stalno rast. Raznolikost izbora izdelkov je precej spremenljiva kategorija, saj je ta odvisna predvsem od potreb trga in stopnje širitve trga. Nekje v povprečju vendar preslabo, glede na dolgotrajen proces, ki ga zahteva je ocenjen čas, potreben za uvedbo novega, modificiranega izdelka.

Tretji sklop vprašanj se je nanašal na oceno nabavnega procesa, ki zajema območje od naročila do plačila in dobave izdelkov. Odjemalci Iskre Avtoelektrike so zadovoljni s procesom naročanja izdelkov ter s plačilnimi pogoji, ki jih v podjetju nudijo. Ostale tri kategorije, in sicer: cene izdelkov, razpoložljivost izdelkov ter posebej točnost dobav pa bi že morale postaviti odgovorne v podjetju pred premislek, zakaj ocene teh kategorij s strani kupcev z leti vidno padajo oz. kupce iz leta v leto razočarajo. Zato bi podjetju priporočal, da usmeri več pozornosti v možnost soustvarjanja cene oziroma vključevanje samega odjemalca v postopek oblikovanja cen. Glede razpoložljivosti izdelkov bi bilo smotno s strani podjetja konkretneje obveščati kupce druge vgradnje o omejitvah, ki jih ima podjetje pri izdelovanju izdelkov po meri ter veliko večjega poudarka na proizvodnji za kupce prve vgradnje. Tudi glede točnosti dobav bi lahko

navedli enake razloge, in sicer, da imajo vsekakor pri dobavah izdelkov prednost kupci prve vgradnje, morali bi pogosteje obveščati kupce o nepričakovanih zastojih do katerih lahko pride pri masovni proizvodnji s katero se srečuje Iskra AE, itd.

Poprodajne dejavnosti podjetja Iskra Avtoelektrika so, kot lahko razberemo iz grafa v primerjavi z letom poprej v nekem sorazmernem napredku, kar pomeni, da se kupcu posveča vedno več pozornosti, več je sodelovanja s kupci, medsebojni odnosi so jasneje opredeljeni in povezani. Kar pa ne moremo reči za pretekla leta, saj lahko vidimo, kako so vse kategorije v sklopu ocenjevanja poprodajnih aktivnosti iz leta v leto izgubljale na verodostojnosti s strani kupcev, kot nakazujejo padajoče ocene. Zato bi lahko na tem mestu rekli le, da naj se držijo prodajalci zastavljenih nalog s področja poprodajnih aktivnosti, ki so jih izvajali v zadnjem obdobju oz. letu ali dveh.

7 SKLEP

V diplomskem delu sem predstavil stanje zadovoljstva odjemalcev IAE, omejil sem se na trg druge vgradnje, ki se nanaša na proizvode, ki so namenjeni poznani vgradnji za nedoločenega kupca in se izdelujejo na osnovi lastnih zahtev IAE. Opravil sem anketo, v kateri sem izpostavil ključna področja za primerjavo zadovoljstva kupcev z zadovoljstvom iz prejšnjih let. Pridobil ter izpostavil sem probleme, s katerimi se podjetje sooča ter skušal s pomočjo analize podati predloge za rešitev danih problemov.

Medorganizacijsko trženje zahteva od podjetja dobro poznavanje svoje konkurence, dobaviteljev, kupcev in same organizacije podjetja. Število kupcev na medorganizacijskem trgu je znatno manjše kot na porabniškem, zato je vsak kupec še toliko bolj pomemben za podjetje. Trženje s poudarkom na odnosih temelji na zaupanju, zvestobi, sodelovanju, izmenjavi informacij, dolgoročnem odnosu itd.

Ključnega pomena za vsako podjetje je, da pozna pričakovanja svojih odjemalcev, saj je v nasprotnem primeru nemogoče, da jih bo podjetje izpolnilo oz. je nemogoče ugotoviti, zakaj se morda poslovanje podjetja in pričakovanja odjemalcev ne skladajo.

Navduševanje strank je ena od sprejetih skupnih vrednot Iskre Avtoelektrike. Razumeti sedanje in bodoče potrebe in zahteve kupcev, ustvariti poslovne procese, ki zadovoljujejo te potrebe, ter sistem, ki vrednoti zadovoljstvo kupcev, so ključni za poslovno uspešnost Iskre Avtoelektrike.

Usmerjenost na kupca nenehno sili, da se zbirajo in analizirajo informacije o trgih. Največji vir informacij so ljudje iz prodaje, marketinga in vsi zaposleni v trgovskih družbah v tujini.

Eden najbolj zaželenih tržnih rezultatov tako za tržnike kot za potrošnike je vsekakor zadovoljstvo. Zadovoljstvo pri potrošnikih vzbuja prijetna čustva, kar vodi v oblikovanje pozitivnega mnenja o podjetju in pripravljenost ostati zvest takemu podjetju, medtem ko podjetju zagotavlja podlago za nadaljnje uspešno poslovanje. Zadovoljen odjemalec predstavlja kapital podjetja, medtem ko nezadovoljen predstavlja nevarnost, ki lahko negativno vpliva na uspešnost podjetja. Zato je pomembno, da ima podjetje v okviru politike zagotavljanja zadovoljstva jasno opredeljene načine kako ravnati z nezadovoljnimi odjemalci.

Za zaključek naj dodam, da sem skozi analizo zadovoljstva odjemalcev Iskre Avtoelektrike srečal in spoznal veliko področij, ki jih srečujem tudi pri dejanskem opravljanju dela za omenjeno podjetje, da mi je analiza prinesla dodatno znanje na tem področju ter upam, da bom z ugotovitvami iz te diplomske dejansko ali vsaj teoretično pripomogel pri nadaljnjem izboljševanju poslovanja med podjetjem in njenimi odjemalci ter prispeval k dvigu skupnega zadovoljstva.



LITERATURA IN VIRI

- Anderson, Eugene W., Claes Fornell in Donald R. Lehman. 1994. Customer satisfaction, market share and profitability; *Journal of Marketing* 58 (3): 53–66.
- Brookes, Richard. 1995. *Customer satisfaction research*. Amsterdam: Esomar.
- Czinkota, Michael R. in Ilkka A. Ronkainen. 2001. *International marketing*. 6. izdaja. Fort Worth: Harcourt College.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Eggert, Andreas in Wolfgang Ulaga. 2002. Customer perceived value. A substitute for satisfaction in business markets. *Journal of business & industrial marketing* 17 (2/3): 107–118.
- Grönroos, Christian. 1994. From marketing mix to relationship marketing. *Management decision* 32 (2): 4–20.
- Hutt, Michael in Thomas W. Speh. 2004. *Business marketing management. A strategic view of industrial and organizational markets*. 8 izdaja. Mason (Ohio): Thomson/South-Western.
- Iskra Avtoelektrika. 2004. *Letno poročilo o zadovoljstvu kupcev za leto 2003*. Poslovni dokumenti, Iskra Avtoelektrika.
- Iskra Avtoelektrika. 2005. *Letno poročilo o zadovoljstvu kupcev za leto 2004*. Poslovni dokumenti, Iskra Avtoelektrika.
- Iskra Avtoelektrika. 2006. *Letno poročilo o zadovoljstvu kupcev za leto 2005*. Poslovni dokumenti, Iskra Avtoelektrika.
- Iskra Avtoelektrika. 2006a. *Pravilnik o notranji organizaciji in poslovanju*. Poslovni dokumenti, Iskra Avtoelektrika.
- Iskra Avtoelektrika. 2007. *Letno poročilo o zadovoljstvu kupcev za leto 2006*. Poslovni dokumenti, Iskra Avtoelektrika.
- Iskra Avtoelektrika. 2007a. Intranet podjetja Iskra Avtoelektrika.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. 2. popravljena izdaja. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba
- Lewis, Barbara R. 1995. *Measuring consumer expectation and satisfaction*. Customer satisfaction research. Amsterdam: Esomar
- Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Makovec Brenčič, Maja. 2004. Nadgradite tradicionalno trženje z vlaganjem v odnose. *Manager* +, 4: 4–17.

- Petrovčič, Matija. 2004. *Analiza zadovoljstva odjemalcev podjetja Iskra Avtoelektrika, d. d.* Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Pivka, Marjan. 2000. *Management kakovosti*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Primec, Gregor. 1997. *Medorganizacijsko trženje na primeru podjetja Iskraemeco*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Rust, Ronald T., Anthony J. Zahorik in Timothy L. Keiningham. 1996. *Readings in service marketing*. New York: Harper Collins College Publishers.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.

PRILOGE

- Priloga 1 Anketni vprašalnik o zadovoljstvu odjemalcev
- Priloga 2 Organizacijska struktura skupine Iskra Avtoelektrika, d. d.
- Priloga 3 Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost za leto 2000
- Priloga 4 Shema ključnih procesov v podjetju Iskra Avtoelektrika, d. d.
- Priloga 5 Certifikati, pridobljeni na temelju mednarodnih standardov kakovosti

ANKETNI VPRAŠALNIK O ZADOVOLJSTVU ODJEMALCEV

Customer Satisfaction Survey

Dear Customer

With this survey I would like to find out the level of satisfaction among customers of Iskra Avtoelektrika. Please take a few minutes to complete our Customer Satisfaction Survey. We will use the information you provide to improve the products and services we provide to our valued customers.

All survey responses are confidential for educational and for Iskra Avtoelektrika's internal purposes only. Thank you for your feedback.

What do you think about our sales personell?	POOR	FAIR	GOOD	VERY GOOD	EXCELLENT
Product knowledge					
Responsiveness of personnel					
Availability of personnel					
Communication					

How satisfied are you with Iskra Avtoelektrika's products?	POOR	FAIR	GOOD	VERY GOOD	EXCELLENT
Product quality					
Product range / application					
Product durability and maintenance					
Product innovation					
Product introduction lead time					

What do you think about purchasing process?	POOR	FAIR	GOOD	VERY GOOD	EXCELLENT
Order processing					
Product availability					
On time delivery					
Terms of payment					
Product pricing					

How satisfied are you with aftersales activity?	POOR	FAIR	GOOD	VERY GOOD	EXCELLENT
Lead time					
Technical assistance					
Product fitting instruction					
Warranty period					
Claim & Guarantee procedure					

Completed by: _____

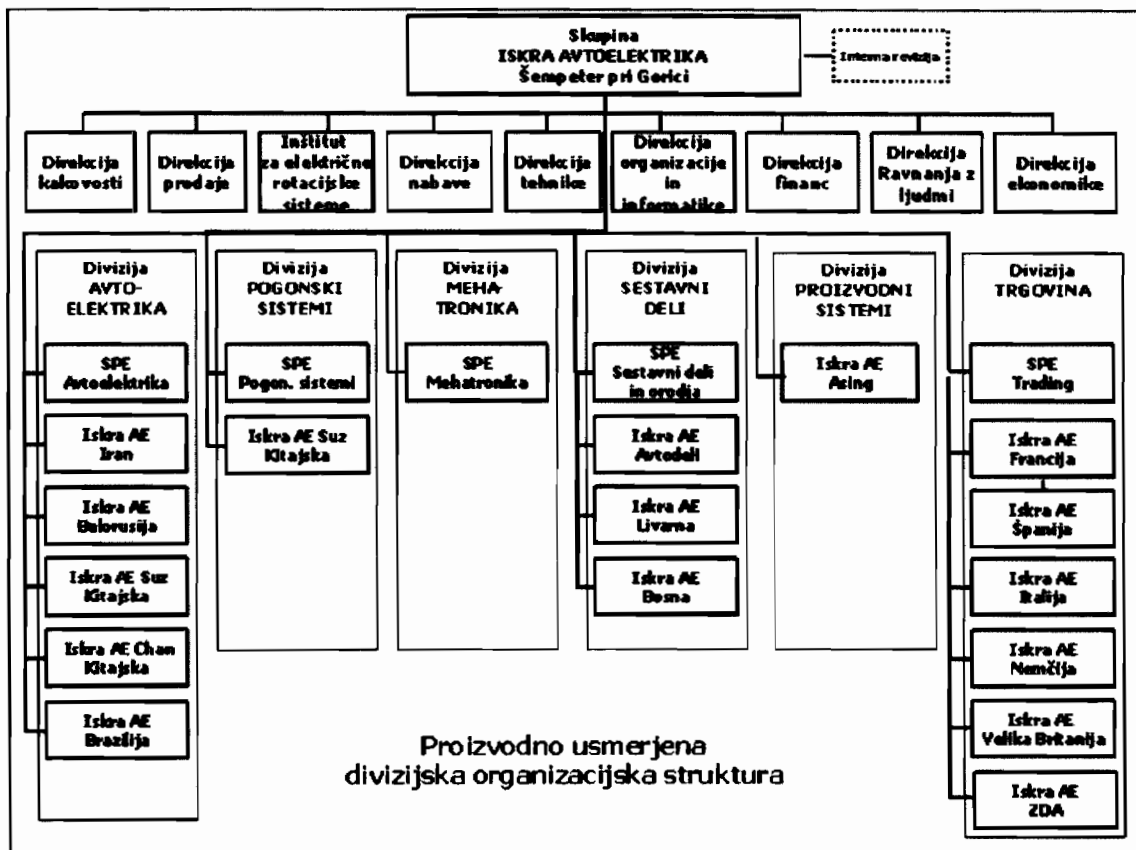
Title: _____

Company: _____

Thank's for taking the time to complete the survey



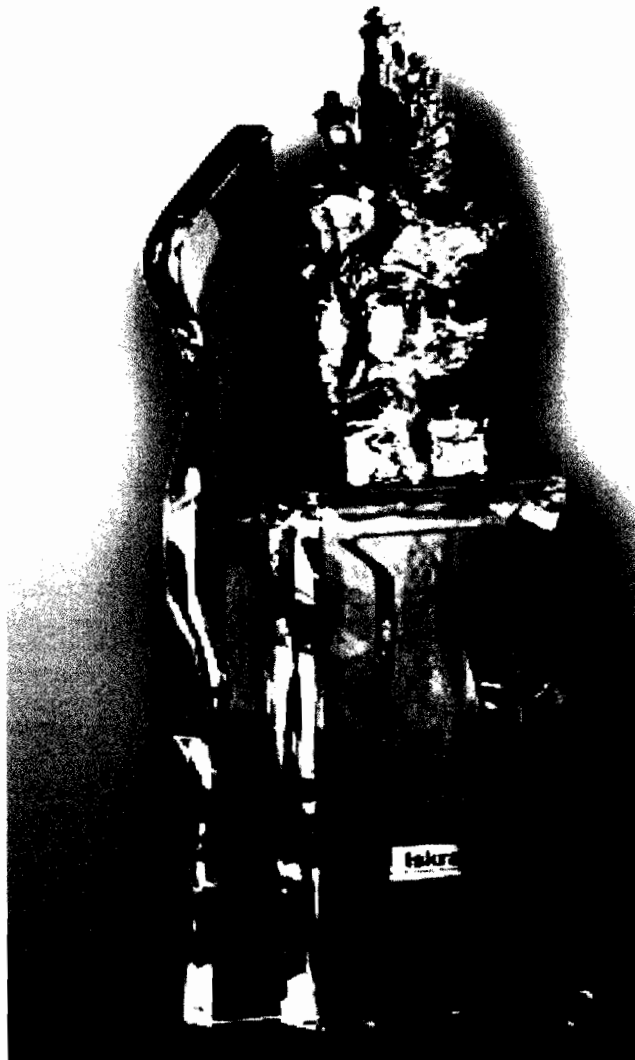
ORGANIZACIJSKA STRUKTURA SKUPINE ISKRA AVTOELEKTRIKA, D. D.



Vir: Iskra Avtoelektrika 2007a.

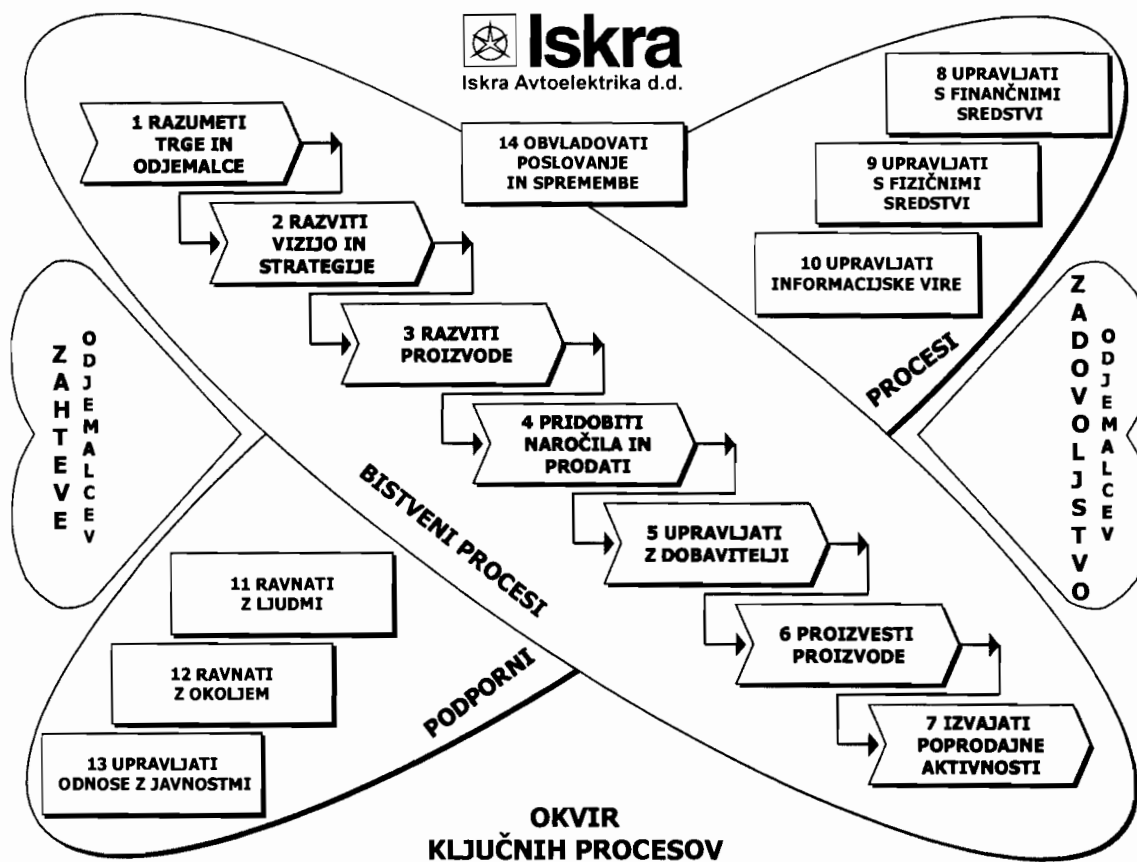


**PRIZNANJE REPUBLIKE SLOVENIJE ZA POSLOVNO ODLIČNOST ZA
LETO 2000**



Vir: Iskra Avtoelektrika 2007a.

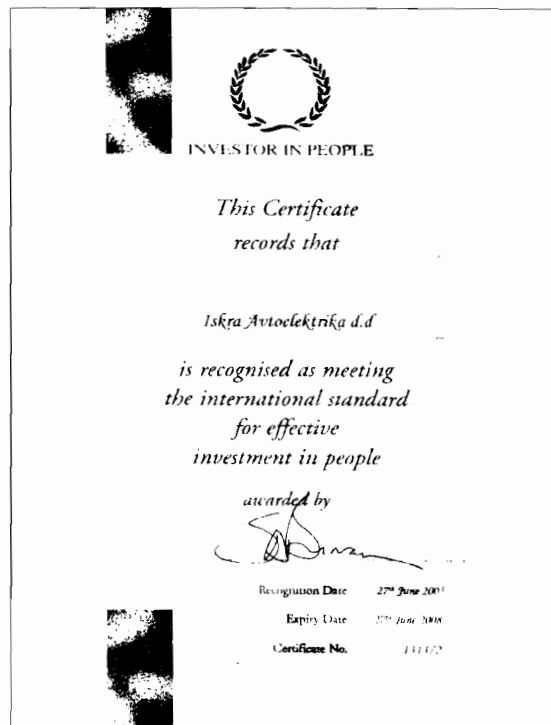
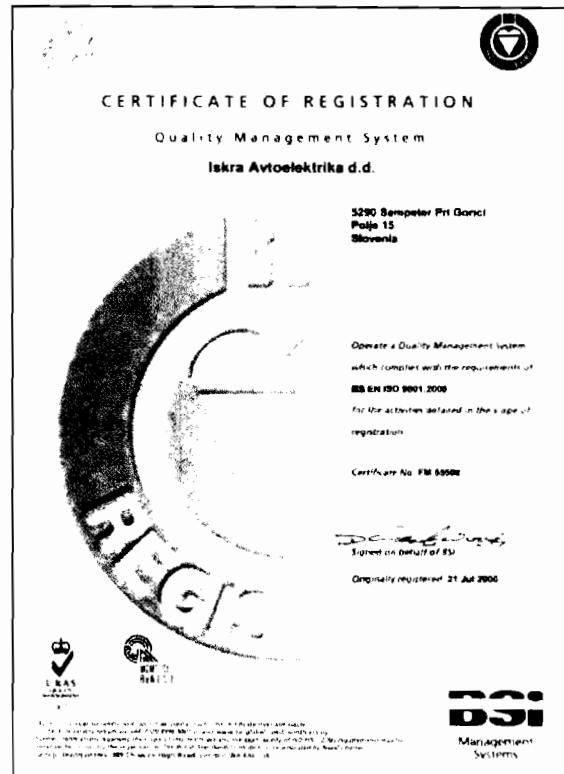
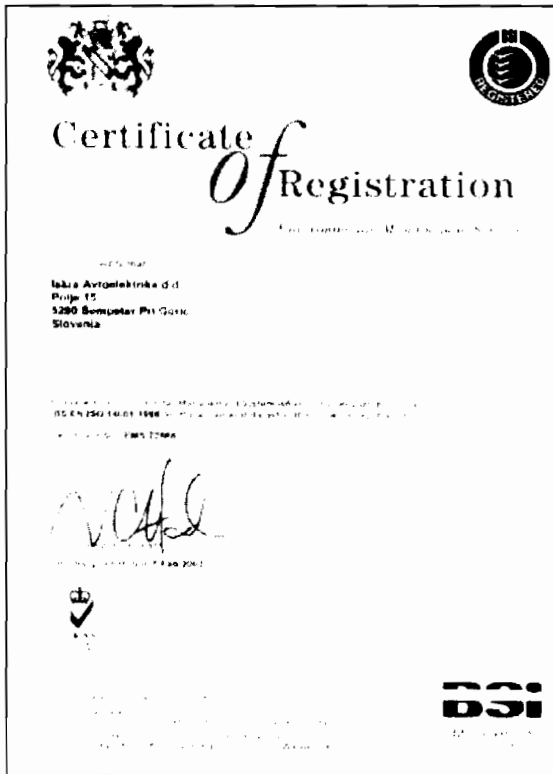
SHEMA KLJUČNIH PROCESOV V PODJETJU ISKRA AVTOELEKTRIKA, D. D.



Vir: Iskra Avtoelektrika 2007a.



**CERTIFIKATI, PRIDOBLENI NA TEMELJU MEDNARODNIH
STANDARDOV KAKOVOSTI**



Vir: Iskra Avtoelektrika 2007a.

