

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
TRŽENJE POPRODAJNIH STORITEV

Mentor:	mag. Armand Faganel
Obravnavana organizacija:	GOSTOL GOPAN d.o.o.
Strokovni sodelavec iz organizacije:	Dejan Božič, univ. dipl. ekon.

POVZETEK

Poprodajne storitve postajajo v sodobnem svetu vse pomembnejše. Kupec upošteva celotne stroške nakupa in se na tej osnovi odloča o nakupu. Velik del celotnih stroškov lastništva nastopa šele po nakupu opreme in se razteza skozi njeno celotno življensko dobo. Konkurenčna podjetja se danes rezlikujejo predvsem na tem področju. V pričujočem delu se analizira poprodajne storitve izbranega podjetja: montažo prodane opreme, servis in reklamacije ter prodajo rezervnih delov. Primerja se jih s storitvami in postopki vzornih podjetji v branži. Na osnovi teh primerjav se predlaga konkretne predloge za izbrano podjetje.

Ključne besede: montaža, servis, reklamacije, rezervni deli, trženje, poprodajne storitve

ABSTRACT

After sale services become the most important in contemporary world. The buyer considers whole buying costs and his decision is made on base of this. The big part of total cost of ownership occurrence in the period after buying of equipment and it is extended in its whole life tome. Distinction of competitors is made on this field. In present composition after sales services of chosen company are analyzed: assembling of sold equipment, repairing and reclamations and saling of spare parts. They are compared with services of model companies in the branch. On base of this comparasion, concrete proposals are made for chosen company.

Key words: assembling, repairing, reclamations, spare parts, marceting, after sale services

UDK 339.138 : 658.818 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Oprelitev pojma storitev	3
2.1	Definicija in značilnosti izvajanja storitev	3
2.1.1	Neopredmetenost	4
2.1.2	Neločljivost izvajanja in porabe	5
2.1.3	Spremenljivost	5
2.1.4	Minljivost	6
2.2	Razširjeni trženjski splet (7P) za storitve	7
2.2.1	Storitev	7
2.2.2	Cena	8
2.2.3	Tržno komuniciranje	9
2.2.4	Tržne poti	11
2.2.5	Procesi	12
2.2.6	Ljudje	13
2.2.7	Fizični dokazi	15
2.2.8	Kakovost in storilnost	16
3	Poprodajne storitve	19
3.1	Ključnega pomena je kakovost	19
3.2	Vrednost storitve za odjemalca	19
3.3	Vloga osebja, motivacija	20
3.4	Zadovoljstvo odjemalca	20
4	Predstavitev podjetja	23
4.1	Nastanek in razvoj podjetja	23
5	Analiza poprodajnih storitev v podjetju	25
5.1	Montaža in Zagon	25
5.2	Servis in Reklamacije	27
5.3	Prodaja rezervnih delov	28
6	Ugotovitve in priporočila	29
6.1	Ugotovitve	29
6.2	Priporočila	31
6.2.1	Predlog organizacijske strukture	31
6.2.2	Predlog procesa poprodajnih aktivnosti	34
7	Zaključek	37
	Literatura in viri	39

PONAZORILA

Slika 2.1 Spekter otipljivosti	4
Slika 2.2 Oprijemljivost rezultatov storitev	13
Slika 2.3 Veriga dobičkonosnosti	15
Slika 2.4 Model vrzeli kakovosti storitev.....	17
Slika 3.1 Skupna vrednost v očeh kupca.....	20
Slika 3.2 Pomen kakovostne izvedbe storitve (primer servisiranja proizvodov)	21
Slika 6.1 Prikaz nove organizacijske strukture oddelka Operativnega Inženiringa.....	31

1 UVOD

»Kako pridobiti in obdržati kupce?« je vprašanje vsake poslovne funkcije - sistema, ki si želi v zaostrenem konkurenčnem boju zagotoviti obstoj in nadaljnji razvoj. Poprodajne storitve, natančneje tehnični servis izdelkov, so področje, ki močno vpliva na kupčevo zadovoljstvo.

Najuspešnejša podjetja vključujejo v poprodajo tehnični servis elemente poslovne politike, ki so usmerjeni h končnemu kupcu - uporabniku izdelka: 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. Vse omenjene težnje so se pojavile zaradi rastočih potreb trga, ki jih prinaša nova ekonomija in so glavno gonilo izvajanja poprodajnih servisnih aktivnosti. Praksa potrjuje, da sta za učinkovito izvajanje servisa potrebni tolikšna organiziranost in preglednost procesov, da zagotavljata prosti pretok informacij.

Tudi na področju poprodajnih storitev smo priča nenehnim spremembam, zaostrenim pogojem poslovanja in hudi konkurenci, ki so posledica globalizacije. S predprodajnimi storitvami lahko kupca pripravimo k nakupni odločitvi, s poprodajnimi storitvami pa ohranjamo odjemalca v stanju zadovoljstva z nakupom (Logožar 1999, 36). Področje poprodaje predstavlja vse poprodajne aktivnosti, ki nastopijo v trenutku nastopa oz. prodaje izdelkov/storitev na nekem trgu. Proizvodno podjetje dolgoročno ne more biti uspešno, če vsi logistični podsistemi nimajo enakega pomena. V zadnjem času je vse pomembnejši tudi odzivni čas pri dobavi rezervnih delov in pri servisiranju.

Pri oblikovanju koncepta politike nastopa z izdelkom/storitvijo na nov trg, je potrebno v proces načrtovanja poleg osnovnega koncepta izdelka, nujno vključiti tudi t.i. pomožne in podporne značilnosti izdelka ter poprodajne storitve. V povezavi z vrsto izdelka je potrebno izoblikovati tržno in konkurenčno učinkovito raven poprodajnih storitev, v okviru katerih ima pomembno vlogo zagotovitev kakovostnega servisiranja in vzdrževanja izdelkov. Sestavni del poprodajnega servisa so tudi garancije, ki jih proizvajalec zagotavlja kupcu v določenem času trajanja življenjske dobe izdelka. Vrsta in raven garancije je odvisna od specifičnih konkurenčnih zahtev v gospodarski panogi v kateri deluje in tudi od zahtev ciljnega trga (Jurše 1993, 353).

Namen zaključne projektne naloge je preučiti trženje poprodajnih storitev v izbranem podjetju ter predlagati izboljšave posameznih procesov v poprodajnem oddelku. Doseči skrajševanje časa montaže ali okvare, nižanje skupnih kupčevih stroškov vzdrževanja in popravil ter zmanjševanje pogostosti okvar opreme. To so obenem tudi cilji poprodajnega oddelka, cilji, ki vodijo k večjemu zadovoljstvu kupca.

Cilj diplomskega dela je predlagati izboljšave v poprodajnem oddelku izbranega podjetja. Z analizo obstoječega stanja se bo ugotovilo trenutno aktualne postopke in njihove rezultate. Te rezultate se bo primerjalo s teoretičnimi pristopi in na tej osnovi izluščilo ugotovitve in predloge.

Zastavljeni cilji:

- preučitev pojma storitev,
- predstavitev značilnosti storitev,
- opis trženjskega spleta poprodajnih storitev,
- analiza poprodajnih storitev izbranega podjetja,
- izdelava priporočil za izboljšave poprodajnih storitev.

Uporabljeni bosta metodi analize in sinteze dostopne strokovne literature in virov, posamezne citate bomo ustrezno povzemali. V empiričnem delu bomo izvedli metodo analize trenutnega stanja poprodajnih storitev v posameznih oddelkih ter oblikovali priporočila za izboljšave procesa.

2 OPREDELITEV POJMA STORITEV

Tudi na področju poprodajnih storitev smo priča nenehnim spremembam, zaostrenim pogojem poslovanja in hudi konkurenci, ki so posledica globalizacije. S predprodajnimi storitvami lahko kupca pripravimo k nakupni odločitvi, s poprodajnimi storitvami pa ohranjamo odjemalca v stanju zadovoljstva z nakupom (Logožar 1999, 36). Področje poprodaje predstavlja vse poprodajne aktivnosti, ki nastopijo v trenutku nastopa oz. prodaje izdelkov/storitev na nekem trgu. Proizvodno podjetje dolgoročno ne more biti uspešno, če vsi logistični podsistemi nimajo enakega pomena. V zadnjem času je vse pomembnejši tudi odzivni čas pri dobavi rezervnih delov in pri servisiranju.

Pri oblikovanju koncepta politike nastopa z izdelkom/storitvijo na nov trg, je potrebno v proces načrtovanja poleg osnovnega koncepta izdelka, nujno vključiti tudi t.i. pomožne in podporne značilnosti izdelka ter poprodajne storitve. V povezavi z vrsto izdelka je potrebno izoblikovati tržno in konkurenčno učinkovito raven poprodajnih storitev, v okviru katerih ima pomembno vlogo zagotovitev kakovostnega servisiranja in vzdrževanja izdelkov. Sestavni del poprodajnega servisa so tudi garancije, ki jih proizvajalec zagotavlja kupcu v določenem času trajanja življenjske dobe izdelka. Vrsta in raven garancije je odvisna od specifičnih konkurenčnih zahtev v gospodarski panogi v kateri deluje in tudi od zahtev ciljnega trga (Jurše 1993, 353).

2.1 Definicija in značilnosti izvajanja storitev

Storitve so dejanja in postopki, katerih učinki so lahko oprijemljivi, kot na primer, računovodsko poročilo, vendar same storitve niso oprijemljive. Vključujejo vse ekonomske aktivnosti, pri katerih rezultat ni fizični izdelek. Porabijo se v glavnem istočasno, ko so opravljene in za kupce predstavljajo neoprijemljivo dodano vrednost (Zethaml in Bitner 2003, 3). Skratka, storitev je vsako dejanje in delovanje, ki ga nekdo lahko ponudi drugemu, je neopredmeteno in ne pomeni lastništva nečesa. Njena izvedba je lahko povezana s fizičnimi izdelki ali pa tudi ne (Kotler 2004, 444).

Ob slednjem je primerno pojasniti razliko med slovenskim izrazom "storitev" in "servis" ter angleškim izrazom "service". Slednji ni samo slovenski servis, ampak pomeni tudi storitve v širšem smislu (Šega 1997, 739). Če pri besedi "servis" odmislimo začetni udarec pri tenisu ali jedilni pribor, to pomeni storitev, ki je povezana s popravilom ali vzdrževanjem izdelkov. Na to kaže razlaga tega izraza tudi v slovenskem pravopisu (Toporišič 2001, 1409). Servis kot dejavnost je storitev po prodaji izdelkov (Kotler 2004, 465). Iz zgoraj naštetega izhaja, da je servis ožji pojem kot storitev in predstavlja storitev, ki je povezana s prodajo izdelkov. Zato je nekoliko nenavadno, da imamo poleg avtomobilskih, bencinskih in računalniških servisov, ki so vezani na avtomobile oziroma računalnike, tudi računovodske servise kot izraz za organizacijsko obliko storitvenega podjetja.

Za opredelitev storitev so pomembne štiri značilnosti: (Kotler 2004, 446)

- neopredmetenost,
- neločljivost,
- spremenljivost in
- minljivost.

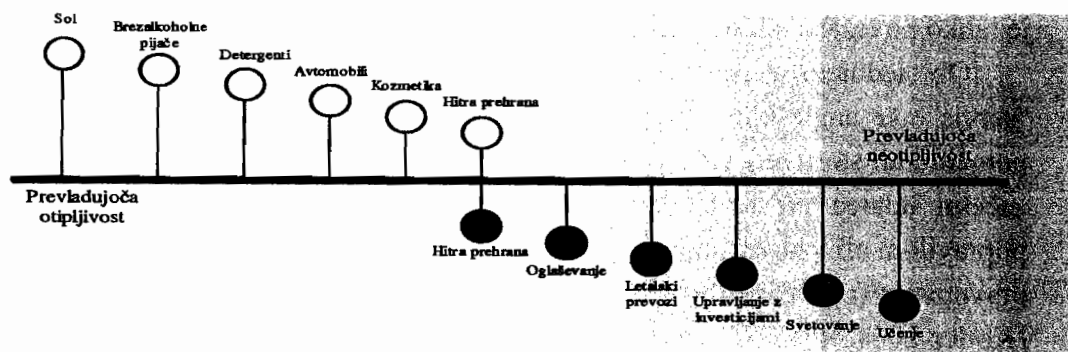
2.1.1 Neopredmetenost

Storitev ne vidimo, čutimo, okušamo ali se jih ne moremo dotikati. So neotipljive. Zaradi njihove neotipljive narave storitev ne moremo patentirati in jih s tem zaščititi pred kopiranjem. Največji tržni problem je v tem, da zaradi neopredmetenosti ne moremo pokazati že pripravljenih storitev. Ponudniki storitev si lahko pomagajo samo s posrednimi dokazi, ki lahko vplivajo na kakovost izvedbe storitve. Med te spadajo (Chaston in Mangles 2002, 226):

- *kraj*, kjer se storitev fizično izvaja (npr. urejenost pisarne računovodje),
- *ljudje*, ki sodelujejo pri izvajanju storitve (npr. usposobljenost knjigovodij),
- *oprema*, ki je uporabljena pri izvajanju storitev (npr. sodobna računalniška oprema) in
- *komunikacijski sistemi*, ki uspešno predstavljajo in spodbujajo želeno tržno pozicijo podjetja v določenem storitvenem sektorju (npr. računovodski servis pri svojem oglaševanju in informiranju naročnikov poudarja storitve, ki jih najbolj uspešno opravljajo za določeno vrsto podjetij).

Vse storitve niso enako neotipljive. Na osnovi rezultatov delovanja storitev ali stopnje prisotnosti oprijemljivih sestavin, ki spremljajo izvajanje storitev, so razporejene v cel spekter stopenj opredmetenosti, kot je prikazano na spodnji sliki, ki prikazuje otipljivost posameznih izdelkov in storitev.

Slika 2.1 Spekter otipljivosti



Vir: Zeithaml 2003, 5.

Če po opravljenih storitvah naročnik ne pridobi fizičnih dokazov ali ne čuti neposrednih koristi od storitev, lahko podvomi o tem, da so bile sploh izvedene. To se v Sloveniji pogosto dogaja pri storitvah knjigovodenja. Če naročnik ni davčni zavezanec in ne uporablja evidenc iz računovodskih knjig, mesečno plačuje storitev vodenja knjig, za katerega na koncu meseca ne dobi nobenega fizičnega dokaza na primer v obliki izpisa konto kartic ali bruto bilance. Poleg tega od vpisovanja podatkov iz dokumentov v poslovne knjige nima nobene koristi. Zato bi računovodski servisi morali poskrbeti, da naročniki mesečno prejmejo vsaj fizični dokaz o opravljeni storitvi, če že ne vidijo neposrednih koristi od teh storitev.

2.1.2 Neločljivost izvajanja in porabe

Za storitve sta značilna istočasna izvedba in poraba. Storitve je potrebno najprej prodati, nato pa jih izvesti. Istočasno z izvedbo se storitve porabijo, za razliko od izdelkov, ki se najprej proizvedejo, nato pa prodajo in porabijo. Porabnik storitve mora pogosto prisostvovati in sodelovati pri izvedbi storitve, zato prihaja do medsebojnih vplivov med naročniki in izvajalci. Še več, zaradi prisotnosti naročnikov ob izvedbi storitve, pri storitvah za več uporabnikov, prihaja do vplivov tudi med naročniki. Na primer, v letalu potnik ne želi sedeti v bližini otrok, ker ne prenese njihove razposajenosti.

Značilnost storitev, da jih ni možno izvesti in porabiti v različnem časovnem obdobju, močno vpliva na sezonska nihanja povpraševanja. Pri proizvodnji izdelkov se sezonska nihanja vsaj delno uravnavajo z zalogami. Predvsem pri velikoserijski proizvodnji, proizvodnja lahko teče dokaj enakomerno. Sezonska nihanja v povpraševanju po storitvah se lahko omilijo s cenovno politiko in spremembo kapacitet. Slednje je v primeru računovodstva težko. Prostore in ustrezno opremo bi računovodski servis še lahko dobil v času izdelave zaključnih računov. Skoraj nemogoče pa je v tem času dobiti primerno strokovno usposobljeno osebje. Visoka cena izdelave zaključnih računov računovodskemu servisu omogoča, da tudi med letom zadrži nekoliko več zaposlenih kot jih sicer potrebuje ali pa bolje plača nadurno delo računovodij v najzahtevnejšem obdobju.

2.1.3 Spremenljivost

Iste storitve izvajajo različni ljudje, ki jih zaradi različnih zmožnosti izvajajo različno kakovostno. Celotni posameznik v različnem obdobju ne opravi storitve enako. Počutje osebe, ki izvaja storitev, lahko močno vpliva na njeno izvedbo (Zeithaml in Bitner 2003, 21). Spočit in zbran knjigovodja lahko bistveno hitreje in z manj napakami poknjiži dokumente, kot takrat, ko je utrujen ali ima kakšne osebne probleme doma ali v podjetju. Naročniki se zavedajo spremenljivosti storitev, zato ponavadi, preden izberejo ponudnika, poiščejo mnenje znancev (Kotler 2004, 448)

Kakovost storitev je odvisna tudi od prisotnosti ali odsotnosti drugih uporabnikov. Računovodja, ki ima samo enega naročnika, ga lahko bistveno bolje spremlja, kot tisti, ki vodi knjige deset ali več naročnikom. Nemalokrat se dogaja, da skoraj nihče določene storitve ne potrebuje, v določenem trenutku pa se, zaradi spremembe zakonodaje, vsi odločijo, da jo takoj potrebujejo. V Sloveniji je bil tak primer konec leta 2004, ko so zaradi ugodnejšega davčnega izida, mnogi povečevali vrednost osnovnega kapitala v podjetjih, na račun ostalih možnih sestavin kapitala. Kar naenkrat se je močno povečalo povpraševanje najprej po računovodskih izkazih in svetovanju glede možnih rešitev, kasneje pa še po notarskih, odvetniških in sodnih storitvah.

Porabniki storitve v različnih obdobjih različno dojemajo. Na kakovost storitev vpliva dojetje opravljene storitve z vidika naročnika. Naročnik računovodskih storitev, ki ima težave z likvidnostjo podjetja, veliko bolj nestrpno pričakuje poročilo o terjatvah in dolgovih, kot tisti, ki nima teh težav.

Zelo težko je zagotavljati načrtovano ali obljubljeni kakovost storitev. Podjetja, ki ponujajo storitve, lahko uporabijo tri korake za boljše nadzorovanje kakovosti storitev (Kotler 2004, 448):

- vlaganje v izbor dobrih kadrov in njihovo izobraževanje,
- poenotenje postopkov izvajanja storitev z oblikovanjem načrta poteka storitev in
- spremljanje zadovoljstva uporabnikov s pomočjo sistema predlogov in pritožb, anketiranja in podobno.

Kljub temu so storitve občutljive na čas in kraj izvedbe ter vsakokratne izvajalce (Potočnik 2004, 33). Za kakovost storitev je pomembno dojetje storitev s strani naročnika, zato je njihova trenutna kakovost odvisna tudi od trenutnega odziva naročnikov in sodelovanja z izvajalci. Ocenjevanje kakovosti storitev je odvisno predvsem od mnenj, vrednotenja in pričakovanj obstoječih in bodočih porabnikov (Potočnik 2004, 33).

2.1.4 Minljivost

Storitve se ne dajo shraniti, preprodati ali vrniti. V storitveni dejavnosti je zelo pomembno načrtovanje zmogljivosti za izvedbo storitev. Idealno bi bilo, če bi bilo povpraševanje po določeni storitvi enakomerno v vsem obdobju. Toda žal praviloma ni tako. Zato se storitvena podjetja vedno srečujejo s problemom prezasedenosti ali premajhne zasedenosti svojih kapacitet. Storitve ima vrednost samo takrat, ko se izvaja (Kotler 2004, 449). Ko se storitev opravi, izgubi svojo vrednost. Vrednost se lahko prenese v njene učinke, na primer, lepe spomine po prijetnem dopustovanju.

Nenadomestljivost storitev in boljšo usklajenost ponudbe in povpraševanja storitev lahko dosežemo tako na strani povpraševanja kakor tudi ponudbe. Povpraševanje se lahko spreminja s spremembo cen v določenih obdobjih, s spodbujanjem povpraševanja zunaj konic, z dopolnilnimi storitvami v času konic ali organizirano mrežo za

rezervacije. Ponudbo lahko usklajujemo s honorarimi delavci, učinkovito organiziranostjo rutinskih opravil ob konicah, boljše vključevanje porabnikov v izvedbo storitev, s solastništvom opreme in z zagotavljanjem možnosti za širjenje prostorskih kapacitet (Sasser 1976, 135).

2.2 Razširjeni trženjski splet (7P) za storitve

Za lažje razumevanje in uspešno izvajanje trženja storitev morajo ponudniki poznati elemente, ki sestavljajo trženjski splet. To je skupek trženjskih orodij, ki jih podjetje uporablja, da doseže svoje trženjske cilje (Kotler 2004, 15). Danes vsem znani model 4P ali 7P pri storitvah, je imel svoje predhodnike in sopotnike v različnih modelih, ki so upoštevali predvsem štiri elemente trženjskega spleta:

- izdelek,
- cena,
- tržna pot in
- tržno komuniciranje.

To so tradicionalni elementi trženjskega spleta, ki so popolnoma zadostovali za izdelke. Za storitve pa ne zadoščajo več, čeprav so še vedno pomembni (Zeithaml-Bitner 2003, 24).

Značilnosti storitev, to je njihova neopredmetenost, neločljivost izvajanja in porabe, spremenljivost in minljivost, zahtevajo v trženjskem spletu še dodatne skupine elementov (Zeithaml-Bitner 2003, 24):

- ljudje,
- fizični dokazi in
- postopki.

Zato za trženje storitev uporabljamo trženjski splet s sedmimi P (7P). V zadnjem času pa dobivata na pomenu še osma skupina elementov, ki opredeljuje kakovost in produktivnost (Lovelock VVright 1999, 18).

2.2.1 Storitve

Pojem izdelka so nekateri avtorji razširili tudi na pojem storitev (Potočnik 2004, 35), vendar je smiselno, da zaradi jasnosti besedila izraz izdelek ohranim za fizične izdelke, izraz storitev pa ostaja pojem za "neopredmetene izdelke". V okvir tega sklopa elementov trženjskega spleta spadajo inštrumenti, ki vplivajo na razvoj in oblikovanje storitve. Razlogi, ki spodbujajo razvoj storitev, so predvsem (Potočnik 2004, 227):

- nadomeščanje starih, katerih prodaja upada,
- presežne zmogljivosti v podjetju,
- obvladovanje sezonskih nihanj in
- zmanjševanje tveganja.

Podobno, kot pri izdelku mora tudi storitev čez določene faze razvoja in uvedbe na trg. Te faze lahko v grobem razdelimo na (Potočnik 2004, 228):

- iskanje in ocenjevanje idej,
- poslovno-tržno analizo,
- tehnološki tehnični razvoj nove storitve,
- tržno preverjanje in
- uvedba nove storitve na trg.

Zelo modro ravnaajo tisti, ki upoštevajo pri razvoju storitve vse faze in ne preskočijo nobene, tudi če se izkaže, da slabo vpliva na razvoj storitve. Posebej takrat, ko se s pomočjo aktivnosti v neki fazi ugotovijo razlogi za možen neuspeh storitve na trgu, je potrebno razvoj prekiniti in ga vrniti v prejšnje faze ali pa ga ukiniti. Tako je možno preprečiti tržni neuspeh nove storitve in prihraniti veliko denarja, ki bi ga izgubili z nadaljnjim razvojem. Razlogi za neuspeh storitve so lahko (Kotler 2004, 350):

- vodilni vztrajajo pri uresničitvi storitve, kljub slabim rezultatom tržnih raziskav,
- precenjenost trga,
- napačno pozicioniranje na trgu,
- neuspešno ali predrago oglaševanje,
- premalo zmogljivosti za izvedbo storitev,
- previsoki stroški razvoja,
- močan odziv konkurentov itd.

Pri razvoju spleta storitev ponudniki ne smejo pozabiti na razvoj spremljajočih storitev, ki niso namenjene samo izdelkom, ampak tudi storitvam. Pri razvoju ponudbe računovodskih storitev ne smemo pozabiti na izobraževanje uporabnikov.

Ker je izvajanje storitev pretežno vezano na zaposlene, pogodbene delavce ali podizvajalce, je njihovo oblikovanje odvisno od zmožnosti ljudi. Stroji in druga oprema so samo pripomočki, ki lahko močno povečajo storilnost fizičnih izvajalcev storitev. Storitve predstavljajo zaokroženo celoto opravil, ki jih ponudnik opravi za naročnika. Oblikovane morajo biti tako, da naročnik v njihovem delovanju vidi neko vrednost in predvsem, da razume, kakšno korist si z njimi pridobi ali prepreči neko škodo. Dobro vodilo pri tem je odgovor na vprašanje: "Ali vaša storitev pripelje nasmeh na ustnice porabnikov?" (Kotler 2004, 443).

2.2.2 Cena

Cena je edina prvina trženjskega spleta, ki prinaša dohodek, vse ostale ustvarjajo stroške. Poleg tega je tudi najbolj prožna prvina trženjskega spleta (Kotler 1996, 488). Določanje cene storitvam je zelo zahtevno opravilo. Ponudniki morajo upoštevati dve omejitvi. Prva je višina lastne cene, ki pove, kolikšen je strošek izvedbe storitve, druga pa je najvišja tržna cena po kateri lahko ponudnik storitev še proda.

Pri ugotavljanju prodajne cene storitve na trgu, je potrebno najprej dobro preučiti ponudbo in povpraševanje. Pomembno je upoštevati neposredno konkurenco, ki ponuja primerljive storitve in naročnike, ki potrebujejo in so pripravljeni kupiti ponujene storitve. Ponudnik storitev se mora odločiti, kako naj pozicionira svojo storitev glede na kakovost in ceno (Kotler 1996, 489). Šele ko razjasnijo, v kateri cenovni segment spadajo, lahko ocenijo zgornjo mejo prodajne cene. Preden ponudnik določi končno ceno, mora upoštevati pet korakov (Kotler 2004, 473):

1. izbor cenovnih ciljev,
2. opredelitev povpraševanja,
3. ocenitev stroškov,
4. analiza cen in ponudb konkurentov in
5. izbira metode določanja cen.

Iz daljnega vzhoda je prišel tako imenovani japonski cenovni model. Pri tem modelu ponudnik, pred oblikovanjem cene svojih storitev, preveri cene storitev pri konkurenci, jih analizira tako, da jih razstavi do najmanjših delov, na osnovi tega pa ugotovijo svoje prednosti in slabosti pri ponudbi storitev. Ta metodo imenujemo tudi metoda ciljnih stroškov. Ciljni stroški so tisti, pri katerih bo podjetje doseglo zadovoljiv dobiček ob dani tržni ceni, obsegu prodaje in ciljni uporabnosti proizvoda oziroma storitve (Hočevar 2005, 56).

Ponudniki storitev se morajo zavedati, da je tudi cena eden od elementov, ki naročnikom posreduje informacijo o tem, kakšno storitev kupujejo. Cena neke storitve je lahko ugodna glede na njeno vrednost, vendar je zato lahko storitev v očeh kupca drugorazredna. To dokazuje primer America Expressa, ki je pridobil več uporabnikov kreditnih kartic, ko je ceno dvignil nad tisto, ki jo je ponujal Diners Club (Beckvith 2003, 157).

Politika cen storitev je pomemben tržni element, vendar ne samo v smeri najnižje cene na trgu. V Harvard Business Reviewu je bil v septembrski številki leta 1980 objavljen članek v katerem je bila podana primerjava med podjetji, ki so bila konkurenčna na podlagi cen in na podlagi drugih razlikovanj. Slednja so bila uspešnejša po vseh kriterijih (Beckvith 2003, 162).

2.2.3 Tržno komuniciranje

Konkurenca, s katero se srečujejo ponudniki storitev, ne dopušča več tega, da bi se storitve prodajale same, celo tiste, ki so odlične. Obstoječe in bodoče naročnike je potrebno stalno obveščati o stanju in razvoju ponujenih storitev ter prednostih pred konkurenco. Izdelke kupcem lahko položimo na prodajno polico in lahko govorijo sami zase. Pri storitvah je drugače. Zaradi njihove neopredmetenosti je kupce težje prepričati, da se odločijo za točno določenega ponudnika. Zato je tržno komuniciranje z naročniki pri ponudbi storitev težavnejše, kot pri ponudbi izdelkov (Beckvith 2003, 195).

Tržno komuniciranje je proces, s katerim storitveno podjetje prenaša informacije o značilnostih svojih storitev, naročniki pa se na tej osnovi odločajo in izbirajo podjetja s katerimi bodo poslovali. Zato pri storitvenem podjetju ni vprašanje ali naj komunicira, ampak s kom in kako pogosto. Za splet tržnega komuniciranja, ki ga sestavlja pet načinov komuniciranja (oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi, osebna prodaja in neposredno ter interaktivno trženje) se uporabljajo različna orodja. Pri oglaševanju se uporabljajo tiskani oglasi, oglasi na televiziji in radiu, letaki, plakati, avdiovizualna gradiva, filmi, embalaža in podobno. Za pospeševanje prodaje so primerna različna žrebanja in nagradna tekmovanja, darila, kuponi, cenovni popusti in podobno, ki jih podjetja ponujajo ob predstavitvah na sejmih, razstavah ali zabavnih prireditvah. Pri odnosih z javnostmi so primerni govori, seminarji, gradiva za predstavnike medijev, letna poročila, odnosi z lokalnimi skupnostmi, lobiranje, celostna podoba in podobno. Osebna prodaja se izvaja pretežno preko prodajnih srečanj, predstavitev, sejmov in poslovnih razstav. Neposredna prodaja se je v zadnjih letih močno razmahnila zaradi možnosti, ki jih ponujajo elektronski mediji, predvsem Internet in elektronska pošta. Močno je prisotna tudi telefonska prodaja in prodaja preko katalogov in televizijskega nakupovanja (Kotler 2004, 563).

Naročniki storitev se ponavadi odločajo na osnovi različnih načinov po katerih ponudniki komunicirajo z njimi. Zato je potrebno kombinirati med dvema ali več elementi tržno-komunikacijskega spleta, če želimo doseči želen učinek tržnega komuniciranja. Katere komunikacijske dejavnosti uporabiti in v kakšnem razmerju, je vprašanje, ki ga mora ponudnik rešiti sam, v odvisnosti od ponujenih storitev in ciljnih trgov. Pri tem se mora zavedati, da se istovrstni ciljni naročniki različno odzivajo na tržno komuniciranje. Njihov odziv je precej odvisen od tega, kakšne izkušnje že imajo s posameznimi storitvami in kakšne so naročnikove posebne zahteve. Uspešnost tržnega komuniciranja se meri po tem, v kolikšni meri je bil dosežen cilj, ali je pravemu naročniku, na pravi način, skozi pravi komunikacijski medij, ob pravem času, ponujena prava storitev (Žibert 2003, 44).

Vsako podjetje ima omejena finančna sredstva. Posamezne oblike tržnega komuniciranja so lahko zelo drage, zato ponudniki storitev ne morejo uporabljati vseh možnih orodij v okviru elementov promocijskega spleta. Z dobrim načrtovanjem promocije lahko ponudniki močno povečajo učinkovitost tržnega komuniciranja. Pri načrtovanju promocije je potrebno vedno upoštevati povezano trženjsko komuniciranje kot način pogleda na celoten proces trženja z vidika kupca (Kotler 2004, 563).

Podjetja določajo stroške za promocijo storitev s sledečimi metodami:

- metoda razpoložljivih sredstev,
- metoda deleža od prodaje,
- metoda primerjave s konkurenti in
- metoda ciljev in nalog.

Ne glede na metodo se vedno pojavlja vprašanje koliko sredstev je smiselno porabiti za tržno komuniciranje. Lastnik verige veleblagovnic John VVanamaker je nekoč dejal: "Vem, da polovica mojega premoženja ne koristi ničemur, vendar ne vem, katera polovica." (Kotler 2004, 577). Ob predpostavki ustrezne izbire kombinacije orodij tržno komunikacijskega spleta, koristi od višanja stroškov za tržno komuniciranje najprej naraščajo, potem pa začnejo padati. Teoretično je smiselno povečevati stroške za tržno komuniciranje dokler dobiček od prodaje raste. Ko začne padati zaradi stroškov tržnega komuniciranja, je smiselno ponovno preveriti učinke tržno komunikacijskih dejavnosti in se šele nato odločiti za zmanjšanje stroškov za tržno komuniciranje (Kotler 2004, 577). Podjetja, ki zaidejo v gospodarske težave, velikokrat nekritično zmanjšajo sredstva za tržno komuniciranje in s tem dodatno škodijo prodaji.

2.2.4 Tržne poti

Tržne poti omogočajo, da storitve pridejo do naročnikov oziroma porabnikov. Ker je značilnost večine storitev ta, da se porabijo istočasno z izvedbo, morata biti ponavadi izvajalec in porabnik prisotna pri izvedbi same storitve. Zato je zelo pomembna lokacija izvajanja storitev in posredniki, ki so vključeni v ponudbo storitev. Storitve se lahko izvajajo pri izvajalcu ali pri naročniku. Zaradi razvoja sodobne informacijske tehnologije je možno nekatere storitve opravljati brez neposrednega stika med izvajalcem in porabnikom (Potočnik 2004, 270). Na lokacijo izvajanja storitev vpliva posamezna zvrst storitve. Porabniki storitev morajo priti k izvajalcem v primeru restavracij, obiska gledališke ali kino predstave in podobno. Vodoinštalaterji, pleskarji in poštarji morajo za izvedbo svoje storitve k naročniku. Banke lahko svojim komitentom izplačujejo gotovino preko bančnih avtomatov. V tem primeru ne prihaja do neposrednega stika med komitentom in banko.

Dolžina tržne poti je določena s številom posrednikov, ki določajo število ravnih posameznih poti. Ničelna raven je tista, kjer med prodajalcem in končnim porabnikom ni nobenega posrednika. Tržna pot ene, dveh ali treh ravni ima eno, dve ali tri vrste posrednikov (Kotler 2004, 508). Za razliko od izdelkov imajo tržne poti pri storitvah, zaradi njihovih značilnosti, malo ravnih. Ima pa zato storitvena dejavnost od tržnih poti med proizvajalci izdelkov in končnimi potrošniki neposredno korist, saj so vsi posredniki iz storitvenih dejavnosti.

Z razvojem nekaterih delov storitvene industrije se je povečala tudi vloga posrednikov pri ponudbi storitev. Nekaterih storitev zaradi visoke konkurence ni možno več ponujati brez posrednikov. To se dogaja predvsem na področju turizma, kjer turistične agencije prevzemajo pomembno vlogo med ponudnikom, na primer nastanitvenih storitev, in naročnikom teh storitev.

Pri odnosih med udeleženci na tržni poti prihaja tudi do sporov. Ti so lahko navpični (med storitvenim podjetjem, posrednikom ali med posrednikom in

naročnikom) ali vodoravni (med istovrstnimi udeleženci, na primer takrat, ko različni posredniki zaračunavajo različno ceno za isto storitev) in večsmerni spori, ki nastanejo zaradi več tržnih poti enega ponudnika storitev na istem trgu (Potočnik 2004, 272).

Razvoj elektronske tehnologije, še posebej internetne, je močno vplival na spremembe tržnih poti. Na nekaterih področjih, kot je spletna trgovina, jih krajša. Na drugih področjih ponudbe storitev tehnološki razvoj lajša dostop uporabnikom do storitev, kot je primer v bančništvu (Kotler 2004, 509).

2.2.5 *Procesi*

Procesi pri izvajanju storitev pomenijo organizirane korake in potek aktivnosti, ki pripeljejo do izvedbe storitve. V procese izvajanja storitev je vključena oprema, zaposleni pri izvajalcu in celo naročniki (Zeithaml - Bitner 2003, 25). Slabo oblikovani procesi zaradi počasnega, birokratskega in neučinkovitega izvajanja storitev predstavljajo težavo za naročnike. Neprimerni procesi pri opravljanju storitev ustvarjajo težave tudi za osebje, ki jih izvaja. Rezultat slabih procesov je nizka uspešnost in velika verjetnost za napake pri njihovem izvajanju (Lovelock-VVright 1999, 18).

Preko storitvenih procesov vplivamo na ljudi in na stvari. Procese lahko delimo na tiste, ki dajo neke oprijemljive rezultate in tiste, ki ne dajo oprijemljivih rezultatov. Na osnovi teh dveh delitev storitve lahko prikažemo v sledeči preglednici:

Iz Slike 2.2 je razvidno, da storitveni procesi vplivajo na ljudi (zgornji levi prekat), njihovo premoženje (zgornji desni prekat), duševnost (spodnji levi prekat) in informiranje (spodnji desni prekat) (Lovelock-VVright 1999, 31).

Slika 2.2 Oprijemljivost rezultatov storitev

Rezultati izvajanja storitev	Neposredni prejemniki storitev	
	<i>Ijudje</i>	<i>Lastnina</i>
<i>Otipljivi rezultati</i>	Prevozi oseb Zdravstveno varstvo Nastanitve Lepotilni saloni Fitness centri Restavracije in bari Striženje las Pogrebne	Prevoz blaga, Popravila in zdrževanje, Skladiščenje, Hišniška opravila, Prodaja na drobno, Pranje in čiščenje, Urejanje krajine, Odstranjevanje odpadkov
	<i>Svetovanje</i>	<i>Informiranje</i>
<i>Neotipljivi rezultati</i>	Svetovanje Umetnost in zabava Poročanje Izobraževanje Obveščanje Glasbeni koncerti Vera Telefoniranje	Računovodske storitve Bančne storitve Ustvarjanje podatkov Prenos podatkov Zavarovanje Pravne storitve Raziskave Varovanje premoženja

Vir: Lovelock-VVhght 1999, 31.

Izvajanje storitev je neločljivo povezano s porabo storitve. V proces izvedbe storitve je ponavadi vključen tudi njihov uporabnik. Velikokrat je prav od sodelovanja uporabnika v procesu uporabe storitve odvisna tudi njena kakovost. Zato morajo biti procesi pri taki ponudbi storitev organizirani tako, da uporabniku olajšajo sodelovanje. Postopki, ki jih uporabnik ne razume, mu pomenijo dodatno in zanj nepotrebno breme ali pa določeno frustracijo zaradi občutka nesposobnosti, takega uporabnika odvrnejo od naročanja in koriščenja storitev (Zeithaml in Bitner 2003, 371). Zato je zelo pomembno, da so naročniki ustrezno podučeni o vlogi v procesu ponudbe storitev in znajo opravljati določene postopke, na način, ki je najbolj primeren za izvedbo storitve.

Potrebno je nagraditi tiste, ki so pripravljeni sodelovati v storitvenem procesu, na primer z nižjo ceno opravljene storitve. Ponudnik mora uporabnikom jasno predstaviti koristi, ki jih imajo od svojega sodelovanja pri izvajanju storitev (Zeithaml in Bitner 2003, 371).

2.2.6 *Ljudje*

Že Dow je dejal, da obstajajo štiri prvine trženja storitev: ljudje, ljudje, ljudje in še ljudje (Kotler 1996, 463). Udeležence pri ponudbi storitev bi lahko razdelili v tri skupine: na zaposlene pri izvajalcu storitev, porabnike in druge porabnike storitev.

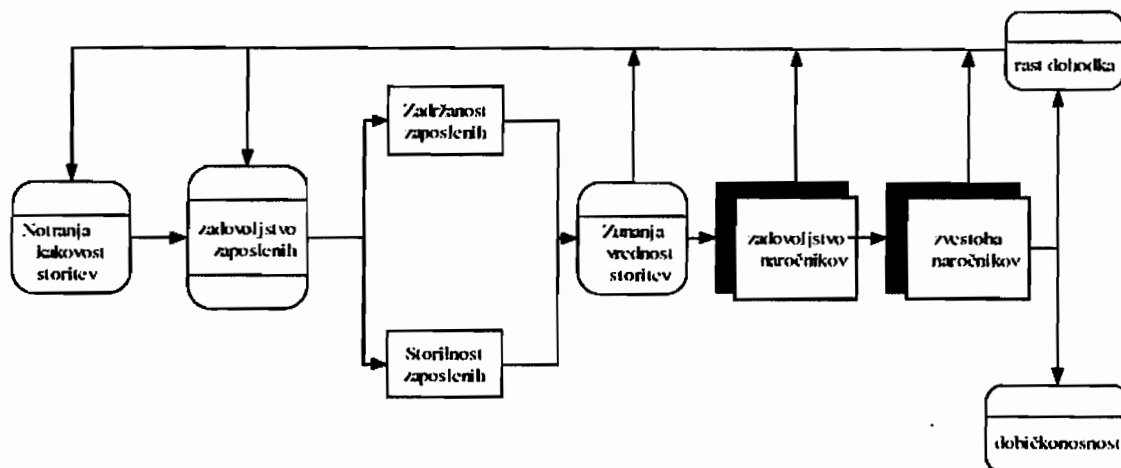
Zaposleni so nosilci izvajanja storitev, zato je za izvajalca pomemben njihov izbor, izobraževanje in motivacija. Za zaposlovanje najboljših ljudi morajo organizacije tekmovati s konkurenti. Zato se morajo obnašati kot dobri tržniki (Zeithaml-Bitner 2003, 326).

Ne glede na to, kako napredno opremo imamo, so storitve v večini primerov še vedno opredeljene z neposrednim odnosom izvajalca in uporabnika. Zaposleni, ki prihajajo v stik z naročniki storitev, morajo imeti primerni videz, biti morajo urejeni in čisti. Po osebju, s katerim komunicirajo, naročniki ocenjujejo kakšno kakovost storitev lahko pričakujejo. Od vrste storitve je odvisno, v kolikšni meri prihaja osebje izvajalca storitev v kontakt z naročniki. Pri telefonskih storitvah osebnega kontakta skoraj ni, medtem ko je pri svetovalnih storitvah ta stik mnogo bolj prisoten (Zeithaml-Bitner 2003, 25).

V podjetjih, kjer storitve izvaja več ljudi, so pomembni tudi odnosi med njimi. Odnosi med posamezniki ali oddelki opredeljujejo tržno naravnost podjetja. Če so med njimi nasprotja, je možno pričakovati nižjo raven tržne usmerjenosti in počasne odzive na potrebe naročnikov (Trošt 2001, 7). Naročnik mora čutiti povezanost in odprt odnos med zaposlenimi. V tem ima garancijo, da bo storitev opravljena tudi, če bo posameznik v kolektivu onemogočen zaradi bolezni ali česa podobnega.

Vodstvo storitvenega podjetja mora spremljati zadovoljstvo svojih zaposlenih z načinom izvajanja storitev. Brez tega je težko prenašati pooblastila na kontaktno osebje in izvajalce storitev (Potočnik 2004, 108). Kako zadovoljstvo zaposlenih vpliva na rast podjetja prikazuje Slika 2.3.

Slika 2.3 Veriga dobičkonosnosti



Vir: Zeihaml-Bitner 2003, 320.

V porabnike so usmerjena vsa tržna prizadevanja. Zato je porabnik storitve najpomembnejši del trženjskega spleta storitev. Ponudniki storitev morajo poznati njihovo nakupno vedenje. Pomembna je tudi vpletenost porabnika v procesu izvedbe storitev, ki je odvisna od narave storitve, usposobljenosti porabnika, razvitosti opreme in komunikacijskih zmožnosti (Zeihaml-Bitner 2003, 353). Večja vpletenost porabnikov ima dve osnovni prednosti. Izvajalec lahko izvaja storitve bolj učinkovito, porabniki pa pridobi občutek večjega nadzora nad izvajanjem storitve. Porabniki, ki so bolj vključeni v izvajanje, storitve bolj cenijo, ker jih bolj poznajo od tistih, ki izvajanje opazujejo samo od daleč.

Tretja skupina ljudi v trženjskem spletu so drugi porabniki. Pri mnogih storitvah porabniki prejemajo storitve istočasno z drugimi, ali pa morajo zaradi njih čakati, da pridejo na vrsto. V obeh primerih so drugi porabniki prisotni pri izvajanju storitev in lahko vplivajo na izvedbo storitev in zadovoljstvo porabnikov (Zeihaml-Bitner 2003, 354).

2.2.7 Fizični dokazi

Neopredmetenost storitev naročnikom onemogoča, da jih vidijo,okusijo, občutijo, slišijo ali vidijo. Porabnik po nakupu in porabi pogosto nima v posesti ničesar opredmetenega (Potočnik 2004, 31). Pa vendar v okolju, kjer nastajajo storitve, najdemo fizične dokaze, ki pomagajo pri oceni kakovosti storitve. Skopuški bankirji gradijo imponantne zgradbe, ki varčevalce prepričujejo, da je njihov denar tam varno naložen. Frizerski salon že dolgo ni več samo stol, ogledalo in škarje v rokah frizerke. Tudi pojem računovodje v mali, zakotni sobi, napolnjeni s papirji, je preživet. Računovodski

servis s sodobno opremo in svetlimi prostori, prav tako kot moderna banka, pri uporabnikih vzbuja zaupanje.

Za večje zaupanje naročnikov v kakovost storitev, morajo ponudniki zagotoviti ustrezne fizične dokaze, med katere spadajo prostori, kjer se storitve izvajajo, ljudje, ki so vključeni v izvedbo storitev, oprema, s pomočjo katere se učinkovito izvajajo storitve in komunikacijski sistem, ki preko različnih kanalov predstavlja položaj ponudnika storitev na trgu (Chaston - Mangles 2002, 226). Pomembni fizični dokazi so tudi simboli, ki z imeni in znaki nakazujejo, za kakšno storitev gre in tudi sama cena storitve (Kotler 2004, 446).

Fizični dokazi morajo biti prilagojeni dojemanju naročnikov, sicer lahko delujejo tudi v nasprotju s pričakovanim. Cenovno občutljivi naročniki v prebogati opremi ali zgradbah lahko vidijo pretirane zasluge in možnost cenejših storitev podobne kvalitete pri tistih, ki ne "razmetavajo" z denarjem.

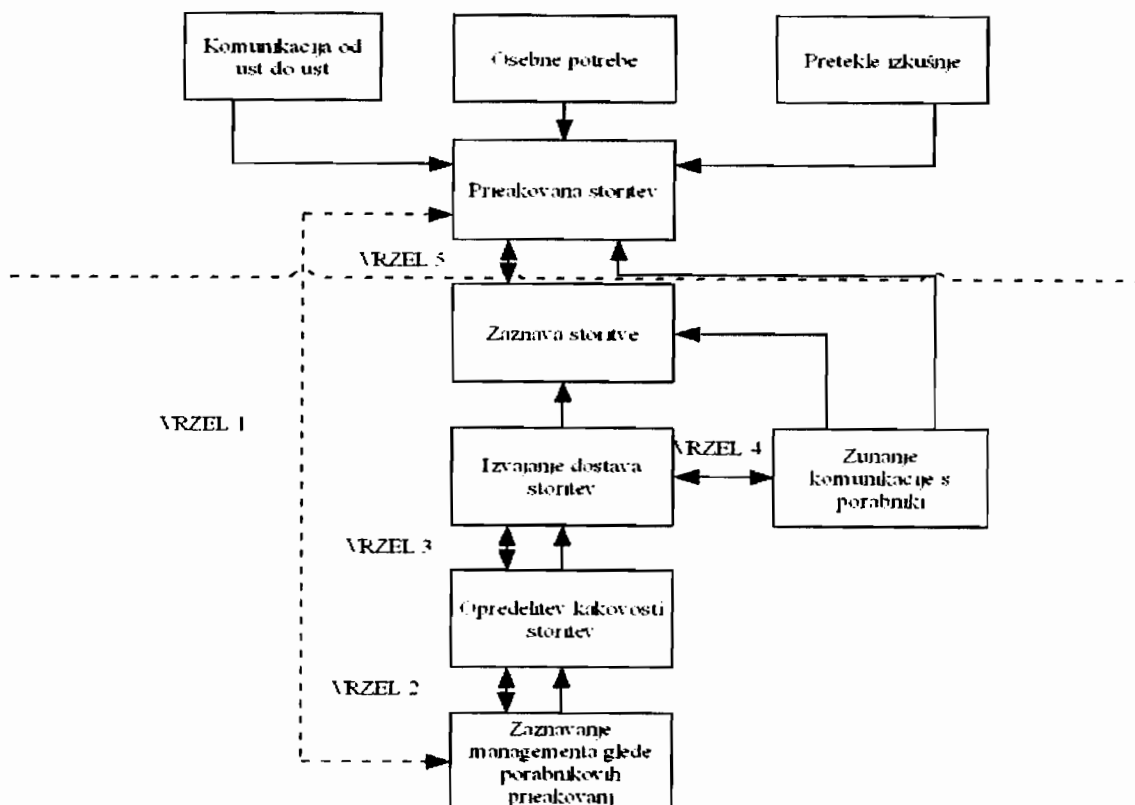
2.2.8 Kakovost in storilnost

Pri proizvodni izdelkov se s tehnološkim in tehničnim razvojem opreme zvišuje hkrati kakovost in storilnost. Pri storitvah so pretežni produkcijski faktor ljudje, ki imajo svoje umske in fizične omejitve, ki jih ni možno na hitro spremeniti ali razviti. Zato z večanjem storilnosti pri večini storitev pada kakovost. Strežba v restavraciji, kjer mora natakar postreči dvajset miz na uro je neprimerno manj kakovostna od restavracije, kjer na natakarja pride postrežba za goste ob petih mizah. Tehnološki razvoj, predvsem na področju računalniške programske opreme, lahko omogoči tudi istočasno ponudbo in izvedbo storitev večjemu številu uporabnikov ob nespremenjeni ali celo boljši kakovosti storitev (Zeithaml - Bitner 2003, 326).

Kakovost in storilnost oziroma količina ponujenih storitev vedno nastopata v določenem razmerju eden do drugega. Razmerje je odvisno od vrste storitve. Pri znanstvenem delu ni pomembno število rezultatov. Pomemben je rezultat, ki ima lahko neprecenljivo vrednost. V nasprotju s tem, je pri strežbi v restavraciji s hitro prehrano pomembno koliko hamburgerjev postrežemo, ne pa kakšna je kakovost postrežbe. Večina storitvenih podjetij se nahaja med obema skrajnostma. Sama si morajo določati pravilno razmerje med kakovostjo in storilnostjo (Zeithaml in Bitner 2003, 125).

Značilnosti storitev (neopredmetenost, neločljivost izvajanja in porabe, spremenljivost in minljivost) otežujejo določanje standardne kakovosti storitev. Odvisna je od številnih dejavnikov, predvsem pa od pričakovanj naročnikov. V teoriji se je utrdil model vrzeli kakovosti storitev, ki predvideva pet vrzeli (Kotler 2004, 455):

Slika 2.4 Model vrzeli kakovosti storitev



Vir: Povzeto po Zeithamel in Bitner 2003, 31 v Kotler 2004, 455.

1. *Vrzel med pričakovanji porabnikov in zaznavanjem pričakovanj pri poslovanju vodi v napačno zasnovano in načrtovanje storitev.*
2. *Vrzel med zaznavanjem pričakovanj pri poslovanju in natančno opredelitvijo kakovosti storitve nastane zaradi tega, ker vodstvo zaposlenih ni sposobno usmerjati v zadovoljevanje potreb porabnikov.*
3. *Vrzel med ponujeno kakovostjo storitve in njeno izvedbo nastane zato, ker zaposleni nimajo zmožnosti za doseganje določenih kakovostnih standardov, ki so potrebni za izvedbo storitve.*
4. *Vrzel med izvedbo storitve in zunanjim komuniciranjem nastane, ker predstavitve določene storitve naročniku odstopa od dejanske izvedbe, ker prodajniki olepšajo dejanske možnosti izvedbe storitev.*
5. *Vrzel med pričakovano in zaznano storitvijo nastane zaradi vseh predhodnih vrzeli. Naročnik storitve ob delovanju te vrzeli ni dobil take storitve, kot jo je pričakoval. Če želimo uspešno tržiti storitve, je pri tej vrzeli pomembno upoštevati rek "kupec je kralj" oziroma "kupec ima vedno prav". Pri prodaji storitev ni pomembno kakšno kvaliteto pričakuje izvajalec, ampak kakšno si predstavlja porabnik storitve.*

Vsak ponudnik si mora prizadevati zmanjševati opisane vrzeli. Brez tega mu ne bo uspelo ponujati kvalitetnih storitev iz zornega kota naročnikov.

Storitvena podjetja so ponavadi delovno intenzivna. Stroški zaposlenih neprestano naraščajo, medtem ko jih konkurenca sili k zniževanju. Zato morajo storitvena podjetja stalno skrbeti za zviševanje storilnosti. Storilnost je možno zvišati z uporabo sedmih pristopov (Kotler 2004, 461):

1. Delati več in bolje. To je možno doseči z zaposlovanjem primernejšega kadra in njegovim dodatnim izobraževanjem.
2. Povečan obseg storitev. Pri tem pristopu opravijo zaposleni več v istem času, kar gre zanesljivo na račun kakovosti storitev.
3. Industrializiranje storitev se doseže z dodajanjem opreme v storitveni proces in standardizacijo postopkov izvajanja storitev. Nekateri teoretiki priporočajo "proizvodno miselnost" in pristop tekočega traku tudi v storitvenem segmentu.
4. Zmanjšanje potreb po storitvah s proizvodnjo novih izdelkov, za vzdrževanje ali uporabo katerih niso več potrebne storitve. Tak primer so, na primer, srajce za enkratno uporabo.
5. Oblikovanje učinkovitejše storitve. Izvajalec ponudi tako storitev, s katero si kasneje naročnik lahko prihrani dodatne stroške.
6. Spodbujanje naročnikov, da del dela, ki so ga prej opravili zaposleni pri izvajalcu, opravijo sami.
7. Izraba moči novih tehnologij zato, da uporabniki dostopajo do boljših storitev. S tem se lahko izboljša produktivnost zaposlenih.

Pri povečevanju storilnosti je vedno potrebno pretehtati, kako bo to povečevanje vplivalo na kakovost storitev. Včasih pretiravanja na področju dvigovanja storilnosti pripeljejo do izgube posameznih naročnikov ali pa celih skupin. Prizadevanja za večjo storilnost včasih celo preoblikujejo segment naročnikov in s tem tudi politiko in vizijo poslovanja. Pomembno je, da "vrhunski pristop" pri ponudbi storitev ne zamenjamo z "vrhunsko tehnologijo". Storitve se namreč zelo težko, če sploh, industrializirajo (Kotler 1996, 480).

3 POPRODAJNE STORITVE

Danes se kupci srečujejo z naraščajočo izbiro izdelkov in storitev, ki jih lahko kupijo. Izbirajo na osnovi svojih zaznavanj kakovosti, postrežbe in vrednosti. Kupcu posredovana vrednost je razlika med celotno vrednostjo v očeh kupca in celotnim kupčevim stroškom.

V mejah danih zmožnosti si kupci določijo največjo vrednost, upoštevaje stroške iskanja izdelka, omejeno znanje, mobilnost in dohodek. Ustvarijo si vrednostna pričakovanja in ravnajo skladno s temi pričakovanji. Nato ugotovijo, ali je ponudba resnično izpolnila njihovo pričakovanje v zvezi z vrednostjo, kar vse vpliva na njihovo zadovoljstvo in možni ponovni nakup.

Kupci so zadovoljni, kadar se njihova pričakovanja izpolnijo, in se veselijo, kadar so njihova pričakovanja presežena. Zadovoljni kupci ostajajo zvesti dalj časa, kupujejo več, so manj občutljivi na ceno in imajo dobro mnenje o podjetju.

3.1 Ključnega pomena je kakovost

Trženje v podjetju ne bo uspešno, če ga bomo zaupali le oddelku za trženje. Najboljši oddelek za trženje na svetu ne more nadomestiti slabega izdelka ali storitve. Kupec, ki ne razume napisanih navodil o uporabi izdelka ali ne more priti do ustreznega direktorja ali pa prejme napačen račun, bo sam pri sebi omalovaževal podjetje. Podjetje bo izgubilo »svoj kapital« v očeh kupca.

Danes je glavna naloga vodilnih delavcev v podjetju izboljšati kakovost izdelkov in storitev. Uspehi številnih japonskih podjetij na svetovni ravni temeljijo na dejstvu, da je Japoncem uspelo vgraditi izjemno kakovost v svoje izdelke.

Kakovost izdelka ali storitve, zadovoljstvo kupcev in dobiček podjetja so med seboj tesno povezani. Višja stopnja kakovosti se odraža v večjem zadovoljstvu kupcev in ob enem podpira višje cene in pogosto nižje stroške. Zato dvig kakovosti običajno prinese višje dobičke.

Definicija kakovosti je osredotočena na kupca. Kakovost je skupek lastnosti in značilnosti izdelka oziroma storitve, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene ali naznačene potrebe (Kotler 1996, 56). Podjetje, ki mu v večini primerov uspe zadovoljiti večino potreb svojih kupcev, je kakovostno podjetje.

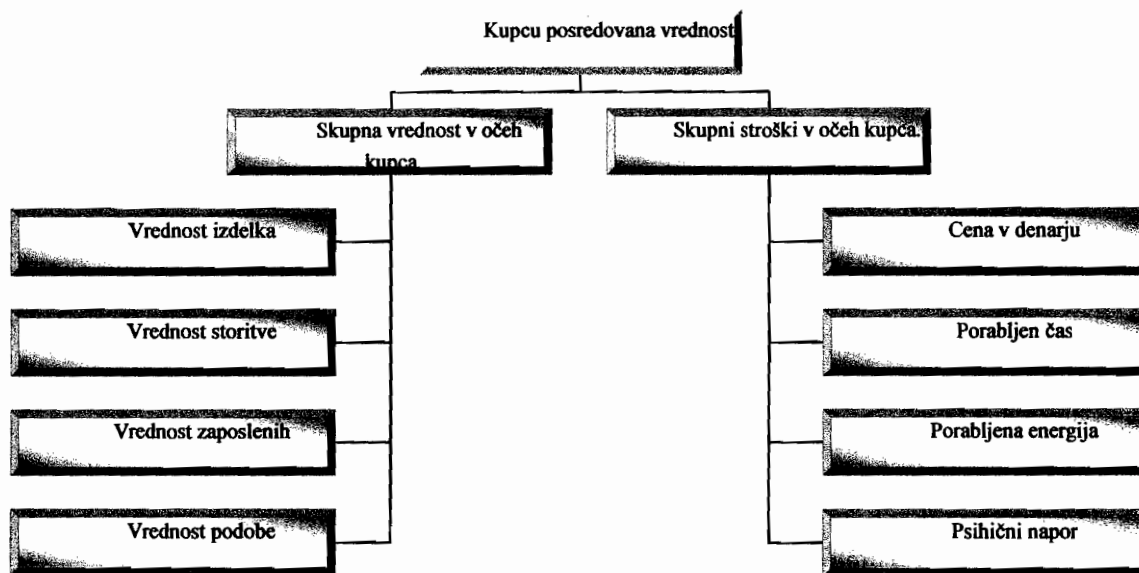
Kakovost morajo zaznati kupci. Kakovost se začne s kupčevo potrebo in konča z njegovo zaznavo. Če kupci žele več zanesljivosti, daljšo življenjsko dobo ali boljše delovanje, potem je to tisto, kar pomeni kakovost v očeh kupcev. Izboljšave kakovosti so pomembne le, če jih zaznajo kupci.

3.2 Vrednost storitve za odjemalca

Kupcu posredovana vrednost je razlika med celotno vrednostjo in celotnimi stroški v očeh kupca. Skupna vrednost v očeh kupca so vse koristi, ki jih kupec pričakuje, od izdelka, storitve, osebjia in podobe. Skupni stroški poslovanja pa so v očeh kupca

sestavljani iz denarnega stroška, predvidenega porabljenega časa, porabljene energije in psihičnega napora.

Slika 3.1 Skupna vrednost v očeh kupca



Vir: Kotler 1996, 38

3.3 Vloga osebja, motivacija

Zaposleni so nosilci izvajanja storitev, zato je za izvajalca pomemben njihov izbor, izobraževanje in motivacija. Za zaposlovanje najboljših ljudi morajo organizacije tekmovati s konkurenti. Zato se morajo obnašati kot dobri tržniki (Zeithaml-Bitner 2003, 326). Ne glede na to, kako napredno opremo imamo, so storitve v večini primerov še vedno opredeljene z neposrednim odnosom izvajalca in uporabnika. Zaposleni, ki prihajajo v stik z naročniki storitev, morajo imeti primerni videz, biti morajo urejeni in čisti. V podjetjih, kjer storitve izvaja več ljudi, so pomembni tudi odnosi med njimi. Odnosi med posamezniki ali oddelki opredeljujejo tržno naravnost podjetja. Če so med njimi nasprotja, je možno pričakovati nižjo raven tržne usmerjenosti in počasne odzive na potrebe naročnikov (Trošt 2001, 7).

3.4 Zadovoljstvo odjemalca

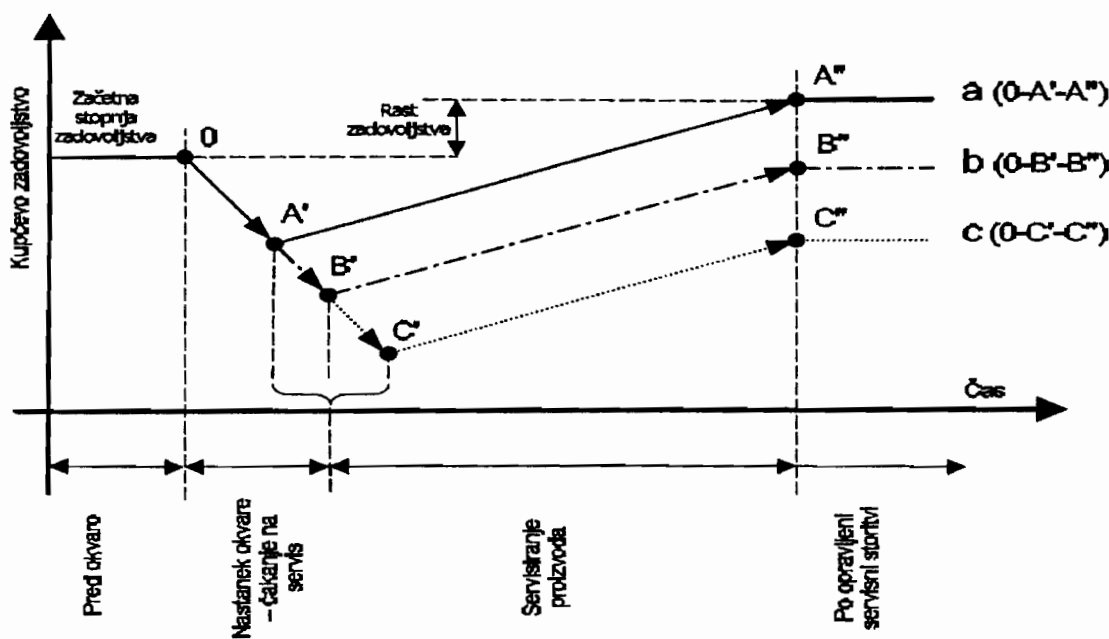
Zadovoljstvo kupca po nakupu je odvisno od ustreznosti ponudbe kupčevim pričakovanjem.

Zadovoljstvo je stopnja človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka (ali rezultatom) in osebnimi pričakovanji (Kotler 1996, 40).

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

Pričakovanja kupcev nastajajo na osnovi kupčevih preteklih izkušenj, ugotovitev prijateljev in znancev, sporočil in obljub tržnikov ter konkurence. Če tržniki dvignejo kupčeva pričakovanja previsoko, je kaj verjetno, da bo kupec razočaran.

Slika 3.2 Pomen kakovostne izvedbe storitve (primer servisiranja proizvodov)



Vir: Meža Peter 2003, 93

Kupcu posredovana vrednost se kaže v obliki zadovoljstva, ce pro-izvod v casu trajanja prinese pričakovane koristi. Vpliv storitve na zadovoljstvo kupca/uporabnika proizvoda je prikazan na sliki 3.2. Ob okvari/motnji se pricne uporabnikovo zadovoljstvo zmanjševati, vse dokler proizvod spet ne deluje brezhibno. Najprej se pojavi povpraševanje po storitvi (npr. servisnem popravilu). Uporabnik ob narocilu storitve pricakuje, da bo proizvod hitro popravljen, zato je pomembno, da se ponudnik storitve zaveda, kateri elementi kakovosti storitve vpli-vajo na kupcevo zadovoljstvo. S storitvijo se ustvarja nova stopnja zado-voljstva kupca/uporabnika proizvoda, ki je lahko drugacna od začetne vrednosti.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Gostol - Gopan proizvodnja prehranske opreme in opreme za kemijsko industrijo d.o.o. Nova Gorica, skrajšano Gostol - Gopan d.o.o. Nova Gorica, s sedežem na Prvomajska 37, 5000 Nova Gorica, je organizirana kot družba z omejeno odgovornostjo.

Gostol-Gopan ima več kot 50-letno tradicijo na področju izdelovanja opreme za pekarsko in procesno industrijo tako na domačem kot tujem trgu.

Danes je v podjetju zaposlenih 182 ljudi, poleg tega pa ima podjetje v lasti še predstavništvo v Moskvi, predstavništvo v Ukrajini ter mešano podjetje Gostol-Danimex v Makedoniji in Gostol – gopan Tuzla d.o.o. v BIH.

Glavna dejavnost podjetja je projektiranje, razvoj, proizvodnja, prodaja, montaža in servis strojev za pekarsko industrijo ter stranska dejavnost proizvodnja strojev za druge posebne namene, kot so kemična in farmacevtska industrija.

Stroje, ki jih proizvajajo, so razvili in jih še razvijajo in dopolnjujejo strokovnjaki v razvojnem oddelku. Specializirani so za opremljanje pekarn vseh velikosti, od tistih najmanjših pa do največjih, pravih tovarn kruha.

4.1 Nastanek in razvoj podjetja

Podjetje Gostol-Gopan d.o.o. je bilo ustanovljeno 26.10.1947, ko je bilo v občinskih knjigah zapisano ime: Okrajno mehanično podjetje Solkan, kot predhodnik sedanjega podjetja. V letu 1960 se je podjetje iz prvotne lokacije v Solkanu preselilo v nove proizvodne in upravne prostore ob Prvomajski cesti v Novi Gorici, kjer deluje še danes.

Zaradi znanih dogodkov v 90.letih smo se srečali s stečajnimi postopki uvedenimi nad holding organizacijo Gostol p.o. Nova Gorica in družbami z omejeno odgovornostjo v okviru krovne organizacije. Da bi se tradicija nadaljevala, je bilo leta 1992 ustanovljeno sedanje podjetje Gostol-Gopan d.o.o. Nova Gorica, ki je od predhodnika prevzelo kadre, poslovne prostore in poslovne veze ter izvedlo neboleč prehod poslovanja na sedanje podjetje.

Podjetje Gostol-Gopan d.o.o. spada v branžo kovinsko-predelovalne dejavnosti in je eno redkih še preostalih podjetij strojegradenje, ki svoje mesto na trgu dokazuje z lastnim razvojem in blagovno znamko. Glavna dejavnost podjetja so posamezni standardni stroji in proizvodne linije za peko kruha v malih, srednjih in velikih industrijskih pekarnah. Poleg tržno proizvodne funkcije v klasičnem smislu podjetje trži povsem samostojno tudi tehnološke projekte, ponuja različne tehnologije pečenja, nudi šolanje tujih kadrov, proizvodne linije montira in spušča v pogon. Kot stransko dejavnost lahko omenimo proizvodnjo in prodajo vseh vrst mešalnikov in gnetilnikov primernih za industrijsko uporabo v različnih industrijskih vejah, vsi tovrstni stroji so namenski in razviti po zahtevah posameznega kupca. Podjetje svoje proizvode in storitve trži pretežno na svetovnih trgih, na vseh celinah, saj je slovenski trg za

normalno poslovanje podjetja premajhen. Podjetje razpolaga s primerno kadrovske ekipo, ki zaseda vse funkcije sodobnega podjetja, od zaposlenih na raziskavi tržišča, preko prodajnih in razvojnih inženirjev, delavcev ustreznih proizvodnih profilov pa vse do ekipe usposobljenih serviserjev, ki opremo na terenu montirajo in spuščajo v pogon.

5 ANALIZA POPRODAJNIH STORITEV V PODJETJU

Preudarni kupec bo razmislil o vsem tem, preden se bo odločil za nakup. Ponudbo bo ocenil glede na pričakovane izdatke v življenjski dobi izdelka. Pričakovani izdatki zajemajo nabavno vrednost plus diskontirani stroški vzdrževanja in popravil minus diskontirana vrednost ob izločitvi iz uporabe. Kupci imajo pravico zahtevati zanesljive podatke, preden se odločijo za nakup.

Podjetje mora pazljivo opredeliti potrebe porabnikov pri načrtovanju tako izdelka kot spremljajočih storitev. Glavna kupčeva skrb je, kako se bo izdelek obnesel. Kupca skrbijo tri stvari. Prva skrb je pogostost okvar, to se pravi, kako pogosto se izdelek pokvari. To je merilo zanesljivosti izdelka. Naslednje, kar kupca skrbi, je trajanje okvare. Dalj ko traja okvara, dražje je to za kupca, še posebej, če to pomeni, da delavci ne morejo delati. Kupec računa na zanesljivost popravil, to se pravi na sposobnost, da prodajalec popravi stroj hitro ali pa posodi drugega, da delo lahko nemoteno teče. Tretjo kupčevo skrb predstavljajo stroški tekočega vzdrževanja in popravil.

Podjetje Gostol Gopan ima v ta namen v sklopu prodaje organiziran oddelek Operativni Inženiring. Le ta ima nalogo izvajati tri osnovne procese: proces Montaža in Zagon, proces Servis in Reklamacije ter proces Prodaja rezervnih delov.

5.1 Montaža in Zagon

Glavna dejavnost podjetja je razvoj, proizvodnja in prodaja strojev za prehrabeno industrijo. Skupaj s prodajo opreme, se kupcu običajno proda tudi storitev montaže ali nadzora nad montažo in zagona le-te.

Ob prejemu naročila za posamezno montažo, se to analizira. Na osnovi specifikacije opreme in tabel potrebnih časov za posamezne operacije se izdelata plan montaže. Le tega se vmesti na časovni trak glede na zahtevane roke v pogodbi. Glede na pričakovano razpoložljivost delavcev montažerjev v tem obdobju se določi vodjo montaže. Pripravi se vsa potrebno tehnično dokumentacijo in navodila za montažo ter to prenese dotičnemu vodji montaže. Pred odhodom montažerjev se preveri pripravljenost objekta, kjer bo oprema montirana.

Montaža povprečno velike linije traja cca 40 dni, pri čemer mora pri delu sodelovati 6 do 7 montažerjev. Zaradi pomanjkanja primernih delavcev, se iz matičnega podjetja na montažo pošlje le vodjo montaže, kateri koristi za fizično pomoč lokalne delavce iz okolice delovišča.

Po končani montaži se ekipo lokalnih delavcev odpove. Na objekt pride odgovorni programer in prehrabeni tehnolog, katera skupaj z montažerji zaženetata montirano opremo. Zagon povprečno velike linije traja cca 14 dni.

Po končanem zagonu in povratku osebja se primerja predvideno in doseženo trajanje montaže ter zagona. Obračuna se stroške in izdelata pokalkulacijo.

Med izvajanjem montaž se mnogokrat opaža, da oprema ni končana in jo je potrebno dokončati med montažo na terenu. Delovanje opreme včasih ni testirano ob koncu proizvodnje. Nezanosljivost delovanja se tedaj ugotavlja ob zagonu opreme, ko je potrebno opremo dodatno nastavljeni in testirati. Glede na to, da se najkrajši čas in minimalne stroške montaže doseže v primeru, ko je oprema 100% dokončana in testirana v proizvodnji, je potrebno v našem primeru bistveno dvigniti stopnjo končanja in testiranja le te pred odpremo. Mnoga konkurenčna podjetja organizirajo montažo opreme tako, da gredo na teren montirat opremo ekipe, katere so le to predhodno montirale v matičnem podjetju. Skladno s tem bi lahko reorganizirali tudi montažo v izbranem podjetju. Glede na obseg proizvodnje in število montažerjev se moramo omejiti le na vodenje montaž. Stanje bi se torej izboljšalo tudi, če bi delavci, ki vodijo montažo opreme v proizvodnji, vodili le to tudi na terenu, pri kupcu.

Pri izvajanju nadzora montaž se opaža v veliko primerih tudi velika nestrokovnost kupčevih delavcev. Mnogokrat le ti nimajo potrebnih znanj in delovnih izkušenj. Motiviranost teh ljudi je tudi na zelo nizki ravni. Na montažah, kjer se istočasno montira več linij, je takšnih delavcev zelo veliko. Vodenje takšne skupine je posebej težavno in zahteva mnogo delovnih izkušenj vodje skupine. Vodje montaž so večinoma šibki na tem področju. Njihov glavni adut je detajlno poznavanje delovanja opreme. Univerzalcev, ki so strokovnjaki na opremi in imajo istočasno dolgoletne izkušnje z vodenjem skupine, skoraj ni. Nekatera podjetja v panogi to težavo rešujejo z aktiviranjem lastnih delavcev iz matičnega podjetja. To pomeni poleg visoke strokovnosti tudi visoke stroške. Zaradi tega, se te metode poslužujejo le proizvajalci kompaktnih strojev z visoko dodano vrednostjo, kjer je čas montaže in njena cena majhni v primerjavi z vrednostjo celotne investicije. V primeru izbranega podjetja bi bilo najbolje dvigniti raven sposobnosti vodje montaže na višjo raven tako, da bi lahko uspešneje vodil skupino posameznikov.

Večkrat se z izvajanjem montaže kasni. Vzrokov je mnogo, nekateri so zgoraj opisani. Motnjam se je potrebno izogibati in jih premagovati. Mnogo je improvizacij in nenehnega vsklajevanja med trenutnimi in željenimi pogoji. Psihični pritiski so posledično tudi veliki. Kupec zahteva čimprejšnji zagon opreme. Zaradi tega se določena montažna dela odloži za izvedbo po zagonu opreme. Mnogokrat se tu zalomi, saj prične kupec z eksploatacijo opreme takoj po zagonu, in nadaljna montažna dela niso več možna ali so zelo otežena, kar dodatno poveča čas in stroške montaže. Vzorna podjetja na tem prdročju izvajajo nekompromisne montaže. Njihovo trajanje je vnaprej točno določeno in tudi izvršeno po načrtih. Skladno s tem so postavljeni kupcu ostri pogoji o izpolnjevanju pogojev montaže. Zagon opreme je ločen od montaže, tako po udeležencih kot tudi časovno in organizacijsko. Če določeni pogoji niso izpolnjeni, do zagona sploh ne pride. V obravnavanem podjetju bi bilo skladno s tem potrebno deliti montažo in zagon v dve ločeni enoti. Tako bi montažo izvedli usposobljeni vodje montaž, kateri bi ob zapisniku predali objekt serviserju z ekipo za zagon opreme.

Zagotoviti delavce za montažo in orodje za le te je dolžan kupec. Njegova ekipa je praviloma opremljena le delno in to z le najosnovnejšim orodjem. To privede do zapletov, ko morajo delavci čakati eden drugega. Včasih je vodja montaže celo prisiljen sam nabaviti na trgu določena orodja. Vodilni v branži vozijo vse potrebno orodje s sabo. Kamijonski prevoz vsebuje poleg proizvedene opreme tudi kontejnerje z vsemi potrebnimi orodji in pomožnimi materiali, tako da zapleti na tem področju niso mogoči. Ta princip bi lahko povzeli tudi v obravnavanem podjetju. Vsakokratnemu projektu bi se skupaj z opremo poslalo tudi celotno garnituro orodja ter pomožne materiale.

Navkljub pozitivno izpolnjenim vprašalnikom glede pripravljenosti delovišča pred montažo oz. pred zagonom opreme, se mnogokrat pripeti, da se gradbena dela v območju montaže nadaljujejo tudi še med montažo. To otežuje, včasih pa celo onemogoča montažo ali zagon opreme. Potrebno je reorganizirati delo skladno s trenutnimi možnostmi, kar privede do neoptimalnih rešitev in izgube časa. Pri zagonu opreme se večkrat dogaja, da surovin in/ali energentov, potrebnih za testno obratovanje opreme, ni na razpolago. Le to privede do dodatnih kasnitev. Vzorna podjetja na tem prdročju izvajajo nekompromisne montaže. Njihovo trajanje je vnaprej točno določeno in tudi izvršeno po načrtih. Skladno s tem so postavljeni kupcu ostri pogoji o izpolnjevanju pogojev montaže. Če kupec zahtevanih pogojev ne izpolnjuje, sa montaža prekine in delavci se vrnejo v matično podjetje. Nadaljevanje montaže se planira na osnovi novih dejstev in na neno dokončanje je kupec prisiljen počakati tudi daljši čas. V obravnavanem podjetju je takšen pristop težaven, saj je včasih vzrok za kasnitev v prodani opremi sami. Skladno z višanjem stopnje končanosti proizvodov pred odpremo kupcu in z večjo zanesljivostjo strojev, se odpirajo tudi možnosti za pritisk na kupca glede spoštovanja dogovorjenih pogojev.

5.2 Servis in Reklamacije

S končanjem montaže in zagona se prične eksploatacija prodane opreme. Med delovanjem nastale napake ali okvare kupec prijavi na posebnem obrazcu »Zahtevak za Servis/Reklamacijo«, katerega pošlje preko telefaksa ali elektronske pošte. Zahtevak se nemudoma posreduje organizatorju kontrole kakovosti kateri določi vzrok neskladnosti in rzsodi glede na garancijske pogoje, ali je reklamacija upravičena ali ne. Nato se odpre »Montažno Servisni Nalog«, ki po potrebi vsebuje navodila serviserju. Če je za odpravo neskladnosti potrebna zamenjava nadomestnih delov, se le te naroči v operativni prodaji. Ko so nadomestni deli pripravljeni za odpremo se poleg njih h kupcu pošlje tudi montažer serviser, ki bo poseg tudi opravil. Ko je servis ali reklamacija pri kupcu uspešno opravljena se kontroli kvalitete poda poročilo o vzrokih za napako in o izvedenih ukrepih.

Pri zahtevkih za servis ali reklamacijo so mnogokrat vhodne informacije zelo pomanjkljive. Zaradi tega je potrebno veliko večje angažiranje osebja za raziskavo vseh možnosti in variant, z namenom, da bi bil poseg uspešen. Poleg tega so kupci večinoma

neodzivni in pogosto ne reagirajo na zastavljena vprašanja. Zaradi tega postanejo določene zadeve dolgotrajne. Tuja podjetja se omenjenih težav lotevajo na različne načine. Nekatera imajo velike klicne centre s strokovnimi svetovalci, katerih naloga je pridobiti vse potrebne informacije od uporabnika opreme. Druga pa nopolne reklamacije ignorirajo oziroma obravnavajo le primere, kjer je kupec poskrbel za dovolj informacij in dokaznega gradiva. V vsakem primeru je potrebno v sled omenjenih težav in splošne preobilice zaved v obravnavanem podjetju okrepiti ekipo analitikov in s tem povečati pretočnost.

Zaradi povečane prodaje in s tem posledično večjega obsega montaž in zahtevkov po servisu ali reklamaciji, je zasedenost montažerjev oz. serviserjev zelo velika. Posledično so kupci včasih primorani počakati določeno obdobje, da se sprostijo kakšen serviser in poseg opravi. Nekatera podjetja v branži koristijo v namen servisiranja opreme vse zaposlene v montaži proizvodnje. V obravnavanem podjetju bi bilo potrebno v ta namen dodelati proces montaže proizvodnje tako, da bi bile možne hitre menjave delavcev. S tem bi omogočili servisni poseg s kratkim reakcijskim časom.

5.3 Prodaja rezervnih delov

V celotni življenjski dobi opreme je aktivna tudi prodaja rezervnih delov. Med rednimi vzdrževalnimi pregledi strojev, kupec ugotavlja stanje posameznih elementov in naroča rezervne dele. Zaradi pomanjkanja kadrov v Operativnem Inženiringu vršijo prodajo rezervnih delov komercialisti v oddelku redne prodaje. Poleg pozitivnih ima to dejstvo tudi negativne učinke. Prodaja rezervnih delov se manjša glede na povečanje primarne prodaje. To si lahko razlagamo s tem, da prodaja rezervnih delov ni primarna naloga komercialistom redne prodaje. Prodaja rezervnih delov je zelo pomemben proces, saj poleg direktne realizacije bistveno pripomore k direktni in indirektni prodaji nove opreme. Konkurenti ji posvečajo zelo veliko pozornost. Ustanovljene imajo posebne oddelke, kateri izvajajo različne aktivnosti, s katerimi povečujejo svojo prisotnost pri kupcu. V obravnavanem podjetju bi bilo smiselno organizirati prodajo rezervnih delov v sklopu poprodajnega oddelka. Organizirali bi lahko klicni svetovalni center, kateri bi koristil skupne kadre – analitike reklamacij in servisnih posegov. Proste serviserje bi lahko prodajalec rezervnih delov izkoristil za preventivne tehnične preglede pri kupcih in podobno. Poprodajni oddelek je vir poprodajnih informacij o kupcu, kar bi lahko notranji prodajalec izkoristil za izvedbo različnih aktivnosti za povečevanje prodaje.

6 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

S porastom konkurence na globalnem trgu si podjetje stagnacije na posameznem področju ne more privoščiti. Kakovost izdelka ali storitve, zadovoljstvo kupcev in dobiček podjetja so med sebij tesno povezani. Višja stopnja kakovosti se odraža v večjem zadovoljstvu kupcev in ob enem podpira višje cene in pogosto nižje stroške.

Kupci izbirajo dobavitelja, ki jim nudi največjo posredovano vrednost. Posredovana vrednost v očeh kupca je razlika med vsemi koristi, ki jih kupec pričakuje, od izdelka, storitve, osebja in podpore; in vsemi stroški, ki jih ima, od denarnega stroška, porabljenega časa, porabljene energije in psihičnega napora.

Iz analize poprodajnih aktivnosti v podjetju lahko razberemo, da se zadovoljstvo odjemalcev še lahko poveča z izboljšavami na več področjih. Lahko bi izboljšali kvaliteto opreme ter skrajšati čase montaž in servisnih posegov. Z razvojem aktivne prodaje rezervnih delov in svetovanjem bi se zadovoljstvo odjemalcev še dodatno povečalo.

Poleg notranjih pomanjkljivosti v Operativnem Inženiringu obstajajo tudi zunanje, ki imajo nanj neposreden vpliv. Tu je predvsem mišljena stopnja končanja in testiranja prodane opreme ter njena kvaliteta. Napredek na tem področju bo nedvomno pripomogel h krajšanju časa servisa, montaže in zagona opreme ter zmanjšanju reklamacijskih zahtevkov.

6.1 Ugotovitve

Na osnovi analize poprodajnih storitev v podjetju lahko izluščimo več ugotovitev.

Podjetje Gostol Gopan beleži rast prodaje. Skladno s tem, je obremenitev proizvodnje vedno večja in roki za proizvodnjo opreme vedno krajši. Temu sledi pad kvalitete odpremljenih strojev, kateri so včasih nedokončani in/ali netestirani, predvsem v primerih, ko je montaža pri kupcu prodana skupaj z opremo.

Rast prodaje pomeni tudi povečanje števila montaž v istem obdobju. Obremenitev montažerjev je s tem povečana. Izkazalo se je, da je število izkušenih montažerjev premajhno. Vsled temu se je začelo prodajati le vsluge vodenja montaž, pri čemer kupci opreme zaposlijo za čas montaže lokalne delavce. Le ti običajno niso strokovno dovolj usposobljeni, še manj pa večji montaže podobne opreme. Problematična je tudi opremljenost kupčevih montažerjev z orodjem. Običajno so opremljeni le z najosnovnejšim orodjem. Nabava novega orodja na terenu je včasih nemogoča. Kupčeva ekipa montažerjev je običajno tudi brez prave motivacije. V sled vsemu temu, se čas montaž poveča in kvaliteta opravljenih del pada.

Ob podpisu pogodbe se običajno tudi dogovori o terminu začetka montaže. Kupčev interes je načeloma montaža takoj po prispetju opreme. Ker pa so gabariti opreme praviloma zelo veliki, mora kupec pred montažo opraviti še nekatera gradbena dela.

Kljub temu, da se stanje objekta tik pred predvideno montažo preverja pisno in po možnosti z izvedbo obiska, se običajno izkaže, da se nekatera gradbena dela izvaja še med montažo opreme. Posledica tega so motnje osnovnega procesa montaže, izvajanje nekaterih sicer nepotrebnih del in celo občasno čakanje. Omenjeno rezultira v improvizacijah in spremembah osnovnega procesa kar ima sicer vpliv na podaljšanje časa montaže in pad kvalitete.

Na trajanje montaže ima vpliv tudi stanje na kupčevem trgu. Če kupec obnavlja opremo in staro menja z novo, občuti čas montaže kot pomanjkanje kapacitet. V tem času bi njegov trg odkupil več kot lahko proizvede. V tem primeru prične kupec uporabljati opremo še pred končano montažo oz. spuščanjem v pogon. S tem se nadaljevanje del bistveno oteži, kar spet privede do podaljšanja montaže. Če pa kupec gradi nov obrat, trga zanj običajno še nima. Ravno tako tudi nima urejene ostale infrastrukture, ki upliva na delo na novi opremi. V takšnih primerih je slika obratna. Ko se montaža konča, je potrebno za zagon opreme zagotoviti dovoljše količine surovin. Le teh pa kupec običajno ni sposoben zagotoviti. Temu posledično sledi podaljšanje časa zagona, saj so potrebna dodatna dogovarjanja in urgence.

Predvsem v garancijski dobi, to je pri zahtevkih za reklamacijo, so vhodne informacije praviloma pomanjkljive. Uporabnik stroja ne zna in se noče poglobljati v problem, tako da običajno le prijavi nedelovanje. Iskanje dodatnih informacij, potrebnih za uspešno identifikacijo napake in njeno odpravo je včasih zelo dolgotrajno in težko.

Zaradi preobilice zadev in pomanjkanja kadra gre v praksi za gašenje požarov. Temu sledi, da je obdelava določenih zadev dolgotrajna. Opravlja se predvsem nujne zadeve, šele nato pomembne, in nato ostalo. Posledično trpi doslednost pri izvajanju predpisanih postopkov. Dolgotrajnost nekaterih zadev je pogojena tudi z dolgim dobavnim rokom za manj standardne rezervne dele, ki je posledica že zgoraj opisane preobremenitve proizvodnje. Dodaten moment za občasno kasnitev pri reševanju zadev je tudi kronično pomanjkanje serviserjev, saj so le ti večino časa na terenu.

Sprotno in stalno izobraževanje montažerjev trpi zaradi njihove prezasedenosti. Priprave na montaže in servisne posege so majhne in včasih pomanjkljive. Za vodenje večjih montaž (več linij hkrati), kjer je število vzporednih del in delavcev večje, so sposobnosti obstoječih montažerjev v glavnem omejene. Zaradi tega tudi nastajajo določene kasnitve.

Prodaja rezervnih delov se manjša glede na povečanje primarne prodaje. To funkcijo opravljajo komercialisti primarne prodaje strojev in opreme, vendar kot sekundarno dejavnost. Le to jim odžira čas in energijo, realizacija pa je relativno majhna. Trženje rezervnih delov se vrši predvsem pasivno.

6.2 Priporočila

Na osnovi ugotovitev lahko podamo predloge, ki bi podjetju Gostol Gopan prinesli učinkovitejše izvajanje poprodajnih aktivnosti in s tem dvig zadovoljstva odjemalcev.

Predhodno dokončanje proizvoda in njegovo testiranje pred odpremo je nujni pogoj za skrajšanje časa montaže in zmanjšanje števila reklamacij. Skupaj s spodaj opisanimi predlogi bi povečali preglednost, zanesljivost in učinkovitost poslovanja ter znižali skupne stroške vzdrževanja in popravil.

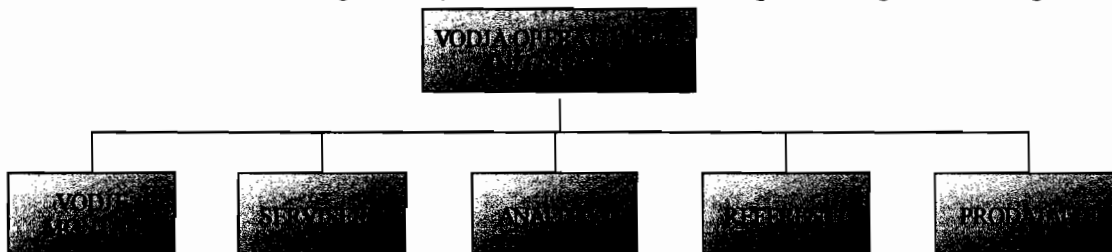
Predlagane rešitve lahko razdelimo na dva sklopa in sicer: *organizacijska struktura in proces poprodajnih aktivnosti*.

6.2.1 Predlog organizacijske strukture

Notranjo organizacijsko strukturo Operativnega Inženiringa je smiselno obdržati in jo delno dopolniti. Po predlagani organizacijski strukturi naj se opravlja v poprodajnem oddelku vsa opravila povezana z že prodano opremo.

Operativni delavci so še vedno zadolženi za nadziranje montaž, pregled in servisiranje opreme. Glede na različne zahteve dela na montaži ali na servisu je smiselno deliti delavce na skupino »vodij montaž« ter na skupino »serviserjev«. Naloga vodij montaž je nadzor nad montažo, kar pomeni, da morajo imeti ti ljudje poleg tehnično-strokovnega znanja tudi sposobnosti za vođenje skupine ter nadzor nad stroški. Naloga serviserjev je diagnostika in izvedba popravila opreme ter njen zagon, kar pomeni, da morajo zelo dobro poznati delovanje opreme in imeti čimveč izkušenj na zadevni opremi. Delitev je smiselna, ker posamezna skupina zahteva različne sposobnosti delavcev. Le te so redko združene v eni osebi. Tako je iskanje primerne kadra lažje in njegovo izobraževanje uspešnejše. Poleg operativnih delavcev je nujno oblikovanje skupine zaposlenih, ki bodo v podporo operativnim delavcem. Skupina »podpornih« zaposlenih je na voljo vsem operativnim delavcem oziroma projektom kjer so aktivni.

Slika 6.1 Prikaz nove organizacijske strukture oddelka Operativnega Inženiringa



Na sliki je prikazana nova organizacijska struktura Operativnega Inženiringa. Število zaposlenih ni točno določeno. Vsak kvadrat predstavlja le vrsto zaposlenega.

»**Vodje Montaž**« so odgovorni za montažo opreme pri kupcu. Predvidena dela in naloge montažerja so tako vodenje delavcev in skrb za izvajanje montaž doma in na terenu, komunikacija in usklajevanje operativnih zadev s kupcem, nadzor nad kvaliteto opravljenih del, časom montaže in nadzor nad stroški.

»**Serviserji**« so odgovorni za servisni poseg na kupčevi opremi in njen zagon. Predvidena dela in naloge serviserja so tako servisiranje opreme doma in na terenu, zagon montirane opreme, tehnično izobraževanje kupcev in pomoč pri analizi zadev, zbiranju ter pripravi materialov.

»Podporni« delavci, označeni kot »**analitiki**«, opravljajo naloge, ki olajšajo in pospešijo delo vodjem montaž in serviserjem. Cilj analitikov je učinkovito delovanje montažerjev in serviserjev in celotnega poprodajnega oddelka. Njihova naloga je analiza posamezne zadeve ter priprava vseh potrebnih informacij, dokumentacije in materialov zanjo. Predvidena dela in naloge analitika so tako analiza zadev, iskanje risb, identov, navodil, izvajanje pritiska na dobavitelje in proizvodnjo, zbiranje materialov po proizvodnji in skladiščih, priprava materialov za transport, priprava dokumentacije, priprava orodja in obravnava urgentnih zadev.

Naslednja vrsta zaposlenih je »**referent**«, ki opravlja tajniška in administrativna dela. Z zaposlitvijo referenta bi se bistveno skrajšal čas obdelave posamezne zadeve, predvsem reklamacij in servisnih posegov. Iskanje informacij in njihova obdelava bo hitrejša. Poleg nujnih in pomembnih zadev bodo v oddelku obravnavane tudi vse ostale. Pogoji za dosledno opravljanje predpisanih postopkov bodo z okrepitvijo oddelka bistveno izboljšani. Predvidena dela in naloge referenta so tako sprejemanje zahtevkov in vnos, analiza zahtevkov, komuunikacija z udeleženci, planiranje akcij in ljudi, vnos potreb, izdaja čekov, odprema materialov in ljudi, čekiranje izvajanja, zaključevanje zahtevkov, vnos ur in obračun faktur.

»**Prodajalci**« so zadolženi za prodajo rezervnih delov. Med svojim delom sodelujejo tako z analitiki kot tudi s serviserji, kateri jim nudijo pomoč pri inspekcijskih pregledih kupčeve opreme. Predvidena dela in naloge prodajalca so tako iskanje novih kupcev, organiziranje defektaž, komuunikacija z udeleženci, priprava ponudb, sprejemanje zahtevkov, vnos potreb, izdaja dobavnic, doprema materialov, čekiranje izvajanja, zaključevanje zahtevkov in obračun faktur.

Na ta način bi bile vse naloge, povezane s kupci po prodaji opreme, v enem oddelku, katarega člani in informacije se medseboj dopolnjujejo.

Povečanje ekipe lastnih montažerjev in serviserjev

Sprotno in stalno izobraževanje montažerjev trpi zaradi njihove prezasedenosti. Priprave na montaže in servisne posege so majhne in včasih pomanjkljive. Za vodenje večjih montaž (več linij hkrati), kjer je število vzporednih del in delavcev večje, so sposobnosti obstoječih montažerjev v glavnem omejene. Zaradi tega tudi nastajajo določene kasnitve. Iskanje novih delavcev, ki združujejo vse potrebne lastnosti, tako po zahtevah montaže kot tudi servisa, se vedno znova iskaže kot neuspešno.

Potrebno je iskati dva ločena profila delavcev, za vsako vrsto nalog posebej. Nove montažerje bi lahko iskali tako na delovnih mestih v obstoječi proizvodnji kot tudi zunaj podjetja. Glavni kriterij mora biti poleg tehnične strokovnosti tudi organizacija del in vodenje skupine ter nadzor nad izvajanjem delovnih nalog, tako časovno kot stroškovno. Serviserje bi pa morali kadrovati iz delovnih mest v obstoječi proizvodnji, saj je za to delovno mesto nujno potrebno specifično znanje o proizvedeni opremi.

Predlaga se ustanovitev skupine »vodij montaž«, **v okviru montaže proizvodnje**, ljudi z izkušnjami delovodje in dovolj velikim tehničnim znanjem. Ti ljudje bodo zadolženi za vodenje posamezne montaže najprej v podjetju, **v sklopu proizvodnje, in nato na terenu**, pri kupcu. Kadrovanje novih »vodij montaž« je smiselno v oddelku proizvodnje, saj tam v sklopu izdelave opreme le to tudi sestavijo. V času uvajanja opremo spoznajo in pridobijo izkušnje. Vodje montaž se razporeja v dogovoru oddelkov Proizvodnje in Operativnega Inženiringa.

Obstoječa skupina »montažerjev/serviserjev«, ljudi z veliko praktičnega znanja na konkretni opremi, ostaja v oddelku Operativni Inženiring, ter skrbi za zagon montirane opreme ter njeno servisiranje. Kadrovanje novih serviserjev je smiselno iz vrst redne proizvodnje, zaradi poznavanja delovanja opreme.

Zaposlitev referenta

Z zaposlitvijo referenta se bo okrepilo obstoječi kader in s tem bistveno skrajšalo čas obdelave zadev, predvsem reklamacij in servisnih posegov. Izmenjava informacij in njihova obdelava bo hitrejša ter poleg nujnih in pomembnih zadev bodo obravnavane tudi vse ostale. Bistveno bodo izboljšani pogoji za izvajanja nalog, kot so planiranje montaž, čekiranje stanja pri kupcu pred montažo, organiziranje sestakov pred montažami, izdelava procedur in čeklist pred in po montaži ter pred in po zagonu opreme, obiski in pregled delovišč pred in med montažo, izdelava primopredajnih procedur, organizacija sestankov po montaži, analiza montaž, izdelava zahtevkov za ukrepe izboljšave opreme, analiza tehničnih pomanjkljivosti po strojih, elementih in kupcih, spremljanje skupnih stroškov, normiranje, analiza in pokalkulacije montaž in reklamacij, izdelava izobraževalnih programov, izdelava poročil nadrejenim, izboljšave opreme, postopkov, planiranje šolanja delavcev in podobno.

Zaposlitev prodajnika

Prodajnika rezervnih delov bi lahko prerazporedili iz oddelka redne prodaje ali zaposlili novega zunanjega člana. S tem zagotovimo, da je zanj prodaja rezervnih delov primarna naloga in da v to vloži celotni svoj potencial in kreativnost.

Z zaposlitvijo prodajnika v oddelku se preide na aktivno prodajo rezervnih delov. Vzpostavljeni bodo pogoji za svetovanje in sistematično obiskovanje strank, s pomočjo serviserjev izvajalo preventivne tehnične preglede in svetovalo ter s tem doprineslo k zadovoljstvu odjemalca, večjem ugledu podjetja in večji prodajni realizaciji.

6.2.2 Predlog procesa poprodajnih aktivnosti

Proces montaže in zagona bi bilo potrebno dopolniti in deloma spremeniti. Montaža in zagon opreme se trenutno izvajata skupaj in z istimi ljudmi. Večkrat se dogaja, da so zaradi časovne stiske določena montažna dela preložena na čas po zagonu. To se praviloma pokaže kot težko izvedljivo, saj kupec običajno po zagonu prične z rednim izkoriščanjem opreme, kar praktično onemogoči dodatna dela na opremi. Hkrati se tudi kaže, da dobri voditelji montaž nimajo dovolj poglogljenega znanja za zagon opreme. Podobno tudi specialistom, ki obvladajo delovanje opreme in so odlični za servis in zagon opreme, manjkajo organizacijske in vodstvene sposobnosti, katere so potrebne pri montaži.

Ob podpisu pogodbe se običajno tudi dogovori o terminu začetka montaže. Kupčev interes je načeloma montaža takoj po prispetju opreme. Ker pa so gabariti opreme praviloma zelo veliki, mora kupec pred montažo opraviti še nekatera gradbena dela. Kljub temu, da se stanje objekta tik pred predvideno montažo preverja pisno in po možnosti z izvedbo obiska, se običajno izkaže, da se nekatera gradbena dela izvajajo še med montažo opreme. Posledica tega so motnje osnovnega procesa montaže, izvajanje nekaterih sicer nepotrebnih del in celo občasno čakanje. Omenjeno rezultira v improvizacijah in spremembah osnovnega procesa kar ima sicer vpliv na podaljšanje časa montaže in nižanje kvalitete.

Na trajanje montaže ima vpliv tudi stanje na kupčevem trgu. Če kupec obnavlja opremo in staro menja z novo, občuti čas montaže kot pomanjkanje kapacitet. V tem času bi njegov trg odkupil več kot lahko proizvede. V tem primeru prične kupec uporabljati opremo še pred končano montažo oz. spuščanjem v pogon. S tem se nadaljevanje del bistveno oteži, kar spet privede do podaljšanja montaže. Če pa kupec gradi nov obrat, trga zanj običajno še nima. Ravno tako tudi nima urejene ostale infrastrukture, ki upliva na delo na novi opremi. V takšnih primerih je slika obratna. Ko se montaža konča, je potrebno za zagon opreme zagotoviti dovoljšne količine surovin. Le teh pa kupec običajno ni sposoben zagotoviti. Temu posledično sledi podaljšanje časa zagona, saj so potrebna dodatna čakanja, dogovarjanja in urgence.

Delitev »montaže in zagona« na »montažo« in »zagon«

Zaradi specifičnih potrebnih znanj med montažo opreme in njenim zagonom je smiselno deliti montažo in zagon na dve zaporedni operaciji in sicer montažo, katero vodi vodja montaže ter zagon, katerega vodi serviser. Pri zagonu opreme je namreč potrebno veliko visoko specifičnega znanja o njenem delovanju, katerega ima serviser.

Skupaj z delitvijo del je potrebno uvesti tudi postopek prvo predaje objekta, kateri se izvede po končani montaži in pred začetkom zagona. S tem se zagotovi, da je oprema dokončno montirana in da ne bo potrebe po izvajanju montažnih del med ali po zagonu.

Omenjena delitev del bo tudi samodejno zagotovila, da izkoriščanje opreme ni možno pred koncem montaže. S tem se izognemo sicer zelo običajnim motnjam v procesu.

Preverjanje stanja pri kupcu kot pogoj pred montažo oz. zagonom

V izogib morebitnim čakanjem montažerjev na objektu pred montažo zaradi nepripravljenosti objekta in ostalih pogojev, je potrebno pogodbo o montaži dopolniti s klavzulo o vrnitvi montažerja v matično podjetje ob morebiti ugotovljenem neskladju zahtevanih montažnih pogojev, na račun kupca. Tako tudi o naknadni določitvi novega datuma pričetka montaže. V dopolnitvi pogodbe mora biti tudi zavedeno, da morajo biti vse motnje montaže na nalog montažerja nemudoma odstranjene.

Bistveno je, da se zgoraj omenjene klavzule tudi izvajajo, saj se sicer poleg podaljšanja časa montaže in s tem višanja stroškov ruši tudi plan nadaljnjih montaž.

Orodje

V izogib težavam v zvezi s pomanjkanjem in slabo kvaliteto kupčevega orodja, se predlaga uvedba standardnega postopka priprave in pošiljanja seta orodja, skupaj z ostalo prodano opremo. Omenjeni set orodja se lahko po montaži pusti kupcu (v kolikor je tako pogodbeno dogovorjeno), ali vrne nazaj v matično podjetje na dopolnitev in pripravo za naslednjo montažo.

Standardni set orodja vsebuje vsa potrebna orodja za montažo, razen večjih dvigalnih naprav in varilnih aparatov katere more priskrbiti kupec, ter specialnih instrumentov, za katere so zadolženi posamezni vodje montaž. Omenjenemu setu orodja je priložen tudi določen pomožni material, za katerega se ocenjuje večja verjetnost potrebnosti.

7 ZAKLJUČEK

Tekmovalnost znotraj panoge in zahteve kupcev silijo podjetje k stalnemu povečevanju kupcu posredovane vrednosti. Funkcija poprodajnega oddelka ima velik vpliv na zadovoljstvo kupca. Kupci so zadovoljni, kadar se njihova pričakovanja izpolnijo, in se veselijo, kadar so njihova pričakovanja presežena. Zadovoljni kupci ostajajo zvesti dalj časa, kupujejo več, so manj občutljivi na ceno in imajo dobro mnenje o podjetju.

Hitro razvijajoča se konkurenca in razvoj tehnologije zahtevajo prilagodljivost in odzivnost. Čas igra pogosto ključno vlogo pri konkurenčnem položaju podjetja. Hitro prilagajanje potrebam kupca na eni strani in notranjim možnostim na drugi strani, pogojujeta organizacijsko strukturo, ki omogoča oddelku prepoznavanje in hitro odzivanje na spremembe.

Ocenjuje se, da je okrepitev ekipe v poprodajnem oddelku nujna. Obstoječa struktura ni več najprimernejša. Potrebno jo je spremeniti tako, da bodo lahko zaposleni razvijali svoja znanja za naloge, kjer so najuspešnejši in s tem maksimalizirali svoj doprinos ob povečanem lastnem zadovoljstvu.

Delitev ekipe serviserjev in montažerjev je nujna zaradi različnih specifičnih potrebnih znanj. Kadrovanje v posamezno skupino tako postane izvedljivo. S tem je omogočeno povečanje številčnosti ekipe ter njihova specializacija, kot pogoj za doseganje večje učinkovitosti. Enako velja tudi za ostala delovna mesta v oddelku. Z delitvijo na analitike in referente se olajša kadrovanje ter omogoča specializacija. S tem se poveča pretočnost zadev ter zmanjša odzivni čas.

Skladno s spremembo strukture je potrebno prilagoditi tudi proces poprodajnih aktivnosti. Proces montaže in zagona opreme je potrebno deliti na proces montaže in na proces zagona opreme, saj so potrebna različna znanja in s tem različni ljudje. Ta delitev ima več pozitivnih posledic, med katerimi so v glavnem boljša definicija posamezne storitve, optimizacija posameznega procesa, optimalnejša izbira izvajalca, jasnejši fizični dokazi o opravljeni posamezni storitvi ter večja kakovost in storilnost.

Omenjene izboljšave bistveno doprinesejo k realizaciji želja vsakega kupca. Tako se z dvigom splošne kvalitete proizvedene opreme in s kvalitetnejšo diagnostiko napak prispeva k zmanjšanju pogostosti okvare opreme. Z zagotovitvijo višje stopnje dokončanja in testiranja opreme, z uporabo sposobnih in motiviranih montažerjev in z zagotovitvijo ustreznih zunanjih pogojev (pripravljenost delovišča) se prispeva h krajšanju časa montaž oz. servisnih posegov. Z zmanjševanjem pogostosti okvar in s skrajševanjem njihovega odpravljanja pa se doprinese k nižanju skupnih stroškov vzdrževanja in popravil.

LITERATURA IN VIRI

- Beckwith, Harry. 2003. *Prodaja nevidnega: vodnik po sodobnem marketingu*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Jefkins, Frank. 1993. *Modern marketing*. London: Pitman.
- Jurše, Milan. 1993. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Logožar, Klavdij. 1999. *Razbremenilna logistika in varstvo okolja*. Maribor: Studio Linea.
- Meža, Peter. 2003. *Obvladovanje poprodajnih servisnih storitev s pomočjo interakcijskih centrov z naročniki*. V *Management in e-izzivi*, Zbornik 3. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru, Bernardin, 22. november 2002.
- Patton, Joseph D. in William H. Bleuel. 2000. *After the Sale: How to Manage Product Service for Customer Satisfaction and Profit*. New York: The Solomon Press.
- Schneemann, Kurt, Esther Londrigo in Maria Schötz. 2001. *After sales Management: Betriebswirtschaft der Kfz-Werkstatt und des Teile- und Zubehörgeschäfts*. Würzburg: Vogel.
- Tavčar, Mitja I. 1996. *Uspešna prodaja je ključ do uspeha*. Ljubljana: Novi forum.
- Tavčar, Mitja I. 1997. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 1998. *Svetovanje managementu*. Koper: Visoka šola za management.

