

POVZETEK

Podjetje Jelovica izdeluje in prodaja stavbno pohištvo, pri nakupu pa odjemalcem nudi naslednje storitve: izmere in svetovanje, prodaja, prevoz, montažo, popravilo in vzdrževanje. V diplomski nalogi bo predstavljen potek posamezne storitve s pomočjo tehnike snemanja procesov ali „blueprinting“, in sicer v procesnih diagramih, v katerih so identificirane sestavine storitev pri uspešnem opravljanju oziroma tistih, ki so kritične zaradi napak, ki se pojavljajo. V kritični oceni bodo predstavljeni problemi, ki nastajajo med izvajanjem storitev, in vzroki za nastanek teh problemov. Na koncu bodo podani predlogi za izboljšave obstoječih procesov izvajanja storitev, saj so poleg kakovostnih izdelkov velikokrat bistveni za končno zadovoljstvo kupcev in uspešnost podjetja.

Ključne besede: management storitev, snemanje procesov, metode, blueprinting, stavbno pohištvo

ABSTRACT

The Jelovica company produce and sell building furniture, at buying also offer to customers all services, these are: measurements and adviseing, sale, transportation, assembling, repair and upkeep. In diploma, it will be treating services courses with assistance „blueprinting“ method. This courses will be shown in process diagrams, where will be identify component of successful services, which are critical for doing mistakes, which they are appearing. In critical appreciation will be present problems, which they arise between performing services and reasons for arise these problems. At the end will be indicate proposals for improvement existent processes, which are by the side of quality products many times main for finally customers contentment and successfully company.

Key words: services management, flowcharting, methods, blueprinting, building furniture

UDK 338.462:647.06(043.2)

KOPER, 2004

TOMAŽ OKORN

VSEBINA

1	Uvod	5
1.1	Opredelitev obravnavane snovi in opis problema	5
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	5
1.3	Predpostavke in omejitve obravnavane zadeve	6
1.4	Uporabljene metode dela	6
1.5	Kratek opis poglavij	6
2	Teoretični del	8
2.1	Splošno o storitvah	8
2.1.1	Opredelitev storitev	8
2.1.2	Pomen storitev	10
2.1.3	Značilnosti storitev	11
2.1.4	Sestavine storitev	16
2.1.5	Kakovost storitev	19
2.2	Management storitev	21
2.2.1	Načrtovanje delovanja sistema storitev	22
2.2.2	Organiziranje sistema managementa storitev	23
2.2.3	Izvajanje storitev	24
2.2.4	Nadzor izvajanja storitev	25
2.3	Temeljne tehnike odpravljanja problemov v managementu storitev	25
2.3.1	Harmonizacija ponudbe in povpraševanja	26
2.3.2	Reinžiniring	27
2.3.3	Dramaturgija	28
2.3.4	Tehnike na področju managementa človeških virov	29
2.4	Snemanje procesov	31
2.4.1	Opredelitev snemanja procesov	32
2.4.2	Prednosti in slabosti snemanja procesov	34
2.4.3	Stopnje pri pripravi diagramov snemanja procesov	34
3	Empirični del	38
3.1	Predstavitev proučevanega podjetja Jelovica d. d.	38
3.1.1	Zgodovinski razvoj Jelovice d. d.	38
3.1.2	Proizvodni program stavbnega pohištva in hiš	39
3.1.3	Prodaja stavbnega pohištva in hiš	41
3.1.4	Poslanstvo, smoter, vizija ter organizacijska shema Jelovice	41
3.2	Predstavitev programa storitev stavbnega pohištva, posnetek stanja in identifikacija kritičnih mest	43
3.2.1	Svetovanje in izmere	44

3.2.2 Posnetek stanja svetovanja in izmer stavbnega pohištva in identifikacija kritičnih mest.....	45
3.2.3 Prodaja stavbnega pohištva.....	46
3.2.4 Posnetek stanja prodaje stavbnega pohištva in identifikacija kritičnih mest.....	47
3.2.5 Transport.....	48
3.2.6 Posnetek stanja transporta stavbnega pohištva in identifikacija kritičnih mest.....	49
3.2.7 Montaža.....	50
3.2.8 Posnetek stanja montaže stavbnega pohištva in identifikacija kritičnih mest.....	51
3.2.9 Popravila in vzdrževanje.....	53
3.2.10 Posnetek stanja popravil in vzdrževanja stavbnega pohištva ter identifikacija kritičnih mest.....	53
3.3 Kritična ocena.....	55
3.3.1 Problemi pri storitvah stavbnega pohištva.....	55
3.3.2 Vzroki za nastajanje problemov.....	57
3.3.3 Predlogi za izboljšave.....	59
4 Zaključek.....	62
Literatura.....	64

KAZALO SLIK

Slika 2.1 Sistem ponujanja/izvajanja storitev.....	16
Slika 2.2 Model kakovosti storitve.....	20
Slika 3.1 Organizacijska shema podjetja Jelovica d. d.....	42

1 UVOD

V uvodu je predstavljenih nekaj osnovnih značilnosti diplomske naloge. Na začetku je opredeljena obravnavana snov in opisan problem, nadalje je definiran namen in cilji naloge ob danih domnevah in omejitvah obravnavanega. Sledita opis predvidenih metod obravnavanja in kratek opis poglavij.

1.1 Opredelitev obravnavane snovi in opis problema

V diplomski nalogi je obravnavano podjetje za izdelovanje stavbnega pohištva in montažnih hiš - Jelovica, lesna industrija, d. d., Škofja Loka. Poleg izdelkov, ki jih izdeluje v svojih obratih, svojim kupcem nudi vse potrebne storitve, pri nakupu. V nalogi so predstavljeni poteki in pomen teh spremljajočih storitev, saj so poleg kakovostnih izdelkov velikokrat bistvene za končno zadovoljstvo kupcev in uspešnost podjetja. Velikokrat se zgodi, da končen rezultat ni ravno načrtovan, saj se dostikrat zgodi, da dogovorjeni roki za izdelavo in montažo izdelkov niso izpolnjeni. S tem nastajajo za podjetje nepotrebni stroški in nepotrebna dela, zniža pa se končno zadovoljstvo kupcev.

V nalogi je s pomočjo tehnike snemanja procesov »blueprinting« posnet potek celotnega nakupa stavbnega pohištva, z vsemi storitvami (izmere in svetovanje, prodaja, prevoz, montaža, popravila in vzdrževanje), ki izkazujejo uspešnost opravljene storitve in kjer se pokažejo poglobljene napake in problemi tega procesa. Iz opisanega je lahko identificirati vzroke za nastanek problemov, ozkih grl, poudarek bo na neizkoriščenih notranjih rezervah. Na koncu so posredovani konkretni predlogi za izboljšave obstoječega sistema, saj je le-ta zelo tog in potreben prenove.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomskega dela je prikazati bolj učinkovit, kakovostnejši in cenejši proces izvajanja/ponujanja spremljajočih storitev pri nakupu stavbnega pohištva od že obstoječega.

Cilji naloge v teoretičnem delu so:

- prikazati splošne značilnosti storitev;
- opisati temeljne tehnike odpravljanja problemov;
- poglobljeno obravnavati tehniko snemanja procesov;
- opisati splošne značilnosti managementa storitev.

Cilji naloge v empiričnem delu so:

- opredeliti posamezne segmente storitev, ki jih bomo analizirali s pomočjo tehnike snemanja procesov;
- posneti stanje v okviru opravljanja storitev s pomočjo tehnike snemanja procesov;
- analizirati rezultate snemanja;

- izdelati kritično oceno in podati izboljšave.

1.3 Predpostavke in omejitve obravnavane zadeve

V času nastajanja dela se naloge storitev ne bi bistveno spremenile. Druge predpostavke so:

- konkurenčnost na področju izdelkov in predvsem storitev bo vse višja;
- pričakovanja odjemalcev bodo vse višja;
- v času nastajanja dela naj se ne bi spremenila organiziranost v podjetju;
- v času nastajanja dela se kadrovska struktura v podjetju lahko spremeni;
- v delu bomo obravnavali obstoječe in bodoče odjemalce na slovenskem trgu.

Pomanjkanje literature na temo tehnike snemanja procesov je oviralo pisanje teoretičnega dela. V empiričnem delu se bomo omejili na področje pred in po prodajnih storitvah, ob nakupu stavbnega pohištva.

1.4 Uporabljene metode dela

Ekonomska raziskava bo statična, saj bodo z njo iskani načini za izboljšanje in povečanje učinkovitosti obstoječih spremljajočih storitev, kar pa neizogibno vodi do nastajanja in vpeljave sprememb, ki jih bodo izboljšave povzročile.

Pristop k raziskovanju bo deskriptiven, saj bo opisana tako struktura kot tudi delovanje procesov storitev. V okviru tega pristopa bo uporabljena metoda deskripcije, metodo komparacije, zgodovinsko metodo, metodo analize, metodo indukcije in dedukcije.

Podatki bodo zbrani iz razpoložljive dokumentacije v podjetju. Podatke, splošna mnenja in predloge so iskani pri sodelavcih, ki imajo vpogled v obravnavane zadeve in se vsakodnevno srečujejo z njimi. Glavnina informacij ter predlogov za izboljšave, ki zajemajo izvedbo storitev pri nakupu stavbnega pohištva, pa bo predvsem metoda opazovanja pri snemanju procesov, kot sestavni del vsakodnevnega dela v prodajnem salonu.

1.5 Kratek opis poglavij

V teoretičnem delu so opisane stvari, ki so splošne za vse vrste storitev. V prvem podpoglavju so opredeljene storitve in sicer z opisom, kaj sploh so, kako jih razvrščamo in kakšna je primerjava, s fizičnimi izdelki. Nato je ponazorjeno, kakšen je pomen storitev iz makroekonomskega vidika. V naslednjem poglavju so definirane značilnosti storitev: procesnost, neotipljivost, obstojnost, nezmožnost prevoza, neločljivost od izvajalca, variabilnost. Sledi opis sestavin storitev, med katere sodijo: kontaktno osebje, fizična podpora, notranja organiziranost, vsebinske značilnosti storitev, odjemalci,

izvajanje storitev, kakovostna raven. V okviru kakovosti storitev je prikazan model kakovosti storitev in vrzeli, ki nastajajo pri tem.

V drugem podpoglavju je predstavljen management storitev ter glavne sestavine managementa. To so: načrtovanje delovanja sistema storitev, organiziranje sistema managementa storitev, izvajanje storitev in nadzor izvajanja storitev v skladu z zastavljenimi cilji, kriterije oziroma standarde ter interveniranje za uskladitev dejanskega delovanja z želenim delovanjem.

V tretjem podpoglavju so predstavljene temeljne tehnike odpravljanja problemov v managementu storitev. Med te tehnike sodijo: harmonizacija ponudbe in povpraševanja, reinžiniring, dramaturgija, tehnike iz managementa človeških virov.

Posebno pa bo v naslednjem podpoglavju obravnavana tehnika snemanja procesov ali „blueprinting“, ki je uporabljena kasneje v empiričnem delu, ko bodo posnete vse spremljajoče storitve pri stavbnem pohištvu. Najprej je opredeljena sama tehnika, namen in način uporabe. Nato sledi opis njenih prednosti in slabosti ter stopenj, potrebnih pri pripravi diagramov snemanja procesov.

V empiričnem delu je v prvem podpoglavju najprej predstavljeno proučevano podjetje Jelovica, lesna industrija, d. d. Najprej z njenimi začetki in zgodovinskim razvojem. Predstavljen je proizvodni program stavbnega pohištva: oken in polken, vhodnih in garažnih vrat, notranjih vrat in podbojev ter montažnih objektov. Na koncu so opredeljeni še poslanstvo, vizija in prikazana organizacijska shema Jelovice.

V drugem podpoglavju je podrobno predstavljen program storitev stavbnega pohištva: svetovanje in izmere, prodaja, prevoz, montaža, popravila in vzdrževanje.

Opisane storitve so v naslednjem poglavju prikazane kot diagrami, ki so rezultat posnetka stanja storitev in njihovih sestavin. Poleg tega so v prikazanih diagramih identificirane okoliščine, pomembne za uspešno opravljeno storitev, in tiste v katerih pride najpogosteje do napak. Diagrami so v osnovi razdeljeni na dva dela, in sicer na stranki vidne in stranki nevidne sestavine storitve. Poleg tega so sestavine različno označene glede na udeležnost stranke in izvajalca, kar nam na koncu olajša osredotočenje na bistvene sestavine storitev za končno oceno kakovosti in za zadovoljstvo stranke.

V kritični oceni so opisani problemi in ozka grla, ki nastajajo pri storitvah stavbnega pohištva. Hipotetično pričakujemo, da se bo pri vsaki storitvi pojavilo kar precej vzrokov za nastajanje teh problemov, saj je sistem izvajanja tog in zastarel. Na koncu sledijo še predlogi za izboljšave ali vsaj za omilitev problemov. Za te predloge pa se lahko trdi, da ne bodo kmalu (ali nikoli) sprejeti, čeprav so nekateri od njih nujno potrebni.

2 TEORETIČNI DEL

V teoretičnem delu je najprej opisanih nekaj splošnih pojmov in dejstev, značilnih za storitve in osnovnih za razumevanje bistva storitev. Drugo poglavje je osredotočeno na management in na vse funkcije, za uspešno vodenje storitev. Predstavljene so tudi tehnike odpravljanja problemov v managementu storitev, med te sodi tudi metoda snemanja procesov, ki je uporabljena v empiričnem delu pri dejanskem snemanju procesa nakupa stavbnega pohištva.

2.1 Splošno o storitvah

To poglavje se osredotoči na splošne opredelitve storitev, pomen le-teh v širšem gospodarstvu, na značilnosti in sestavine storitev.

2.1.1 Opredelitev storitev

Storitev lahko opredelimo kot posebno dejanje ali delovanje, ki ga izvajalec storitve ponudi porabniku. Proizvodno podjetje v svojo ponudbo izdelkov običajno vključi tudi storitve, ki so lahko manjši ali večji del celotne ponudbe. Glede na to, koliko storitev je vključenih v ponudbo, razlikujemo pet vrst ponudbe (Potočnik 2000, 18):

- samo izdelek, ki ga ne spremlja storitev,
- izdelek s spremljajočimi storitvami, ki naredijo izdelek bolj privlačen za kupca,
- v ponudbi sta izdelek in storitev zastopana z enakim deležem,
- osnova je storitev, ki jo spremljajo manj pomembni izdelki,
- ponudba obsega samo storitev (na primer varovanje otrok, psihoterapija).

Snoj (1992, 75) meni, da je največji problem pri opredeljevanju storitev v opisu njihovih značilnosti. Da številni avtorji izhajajo iz vidika ponudnika in ne porabnika storitev.

Opis storitev

Pri opisu storitev izhajamo iz pomena in korena besede. Izraz storitev izhaja iz latinskega izraza „servio” („servire” it.), ki ima v našem jeziku več pomenov, in sicer med drugimi: delati za nekoga oziroma služiti komu, streči, skrbeti zanj, pomagati komu oziroma narediti zanj nekaj, ustrezati, ravnati se po čem, odslužiti, skrbeti, izvajati, posluževati, oskrbovati, ponujati, delovati, zadovoljevati, obnašati se (Bradač 1990, 483).

Storitev ne moremo imeti v fizični lasti, temveč jih lahko le doživimo, torej ne moremo postati v fizičnem pomenu njihovi lastniki. Smo pa lahko lastniki izidov storitev kot procesov (Snoj 1992, 120).

Kotler (1982, 624) navaja: „Storitev je kakršnakoli aktivnost ali korist, ki jo lahko partnerji v menjavi ponujajo drugim, in je v bistvu nesnovna ter ne rezultira v kakršnem koli lastništvu. Njena izvedba je lahko v zvezi s fizičnim izdelkom ali pa tudi ne”.

V zvezi z opisnimi opredelitvami velja omeniti Dixona in Smitha (Snoj 1998, 32), ki poudarjata vidik uporabnika storitve. Zanju je storitev ponudnikovo izvajanje aktivnosti, ki odjemalcu daje korist, vezano na spremenjeno delovanje snovnega izdelka oziroma odjemalca samega.

Razvrščanje storitev

Potočnik (2000, 28) razvršča (klasificira) storitve, na podlagi značilnosti izvajanja same storitve. Z naraščanjem deleža storitev v strukturi vsakega gospodarstva nastaja potreba po razčlenitvi storitvenega sektorja (podobno kot je bilo v industrijskem sektorju) na različne storitvene dejavnosti oziroma panoge. Storitveni sektor obsega različne dejavnosti, ki se med seboj bistveno razlikujejo in imajo tudi različen trend razvoja.

Storitve lahko temeljijo na opremi (na primer avtomatske pralnice avtomobilov, avtomati za prodajo blaga) ali na ljudeh (na primer čiščenje oken, ročne pralnice avtomobilov, računovodske storitve). Storitve, ki temeljijo na ljudeh, lahko opravljajo nekvalificirani, kvalificirani ali visoko kvalificirani izvajalci.

Storitve se razlikujejo tudi glede na:

- Končno povpraševanje, to so porabniške storitve: osebne storitve (na primer frizerske storitve, rekreacijske storitve); družbene storitve oziroma storitve družbene blaginje (na primer zdravstvene storitve, izobraževalne storitve).
- Medorganizacijsko povpraševanje, to so proizvodne storitve: distributivne storitve (na primer trgovina, transport); poslovne storitve (na primer finančne, svetovalne, pravne).

Danes se neuradno uporablja tudi globalna razdelitev storitvenega sektorja na dve podskupini:

- Tradicionalne storitve, mednje uvrščamo predvsem transport, turizem in gostinstvo, trgovino, bančništvo, zavarovanje.
- »Nove« storitve, ki temeljijo na razvoju informacijske tehnologije, kot so obdelava in prenos podatkov in informacij, računalniška podpora oblikovanju izdelkov, računalniško vodenje proizvodnje in poslovanja, telekomunikacije, elektronske bančne storitve, lizing, franšizing ter številne pravne, poslovne in druge intelektualne storitve.

Primerjava storitev s fizičnimi izdelki

Večina opredelitev glede storitev je nastala na osnovi primerjave s fizičnimi izdelki. Storitve so nesnovni, fizični izdelki pa snovni predmet menjave. Med storitvenimi izdelki in fizičnimi izdelki obstajajo generične razlike, ki povzročajo tudi vsebinske razlike v trženju teh dveh kategorij objektov menjave. Navedeno je pet generičnih razlik, in sicer (Lovelock 1984, 5, povz. po Snoj 1998, 33):

- Naravo izdelka. Po njem so storitve dejanja, izvajanje; fizični izdelki pa sredstva oziroma stvari.
- Različne metode proizvodnje. Pri storitvah so odjemalci običajno aktivno udeleženi pri njihovem ustvarjanju, pri fizičnih izdelkih pa to ni nujno.
- Zaloge. Pri storitvah ni možno uskladiščenje, medtem ko pri večini fizičnih izdelkov je.
- Kanali fizične distribucije. Ker storitve zahtevajo hkratno proizvodnjo in uporabo, pri večini storitev ni kanalov fizične distribucije.
- Elektronski distribucijski kanali. Določene storitve, ki so usmerjene v odjemalčev mentalni zaznavni potencial, kot na primer izobraževanje, zabava, informiranje, lahko distribuiramo s pomočjo telekomunikacijskih naprav.
- Oblikovanje cen. Pri storitvah je mnogo težje opredeliti, katere fiksne in variabilne stroške lahko razdelimo po posameznih storitvah, še zlasti, če ponujamo več storitev hkrati.

Pri opredeljevanju storitev Shostackova (Shostack 1982, 50, povz. po Snoj 1998, 34) razmišlja s tako imenovanim molekularnim modelom celotne tržne enote. Po njenem mnenju se nahaja na trgu zelo malo, čistih fizičnih izdelkov oziroma storitev. V svojem razmišljanju o izdelkih izhaja iz koncepta (ne)snovnosti. Za primer opisuje letalsko transportno storitev. Čeprav je po njej storitev sama po sebi „nesnovna“, obstajajo zelo snovne sestavine, ki pri tej storitvi sodijo v katerikoli opis celote, kot na primer notranja oprema letala, hrana in pijača, oblikovanost sedežev ter vizualna identiteta od vozovnic pa do uniform osebja. Te sestavine lahko bistveno vplivajo na uporabnikovo „stvarno podobo“ storitve.

Torej je bolj smiselno govoriti o izdelkih kot o kombinacijah sestavin, ki so med seboj povezane v molekularni strukturi. Te sestavine so lahko snovne ali „nesnovne“, pri čemer ima lahko izdelek snovno ali „nesnovno“ jedro. Kombinacije storitvenih in fizičnih sestavin izdelkov so lahko sestavljene. Ker so dinamične in imajo tesno medsebojno povezane sestavine, jih je smiselno razumeti na organski način, namesto kot statične delce celote.

2.1.2 Pomen storitev

Po 2. svetovni vojni se je storitveni sektor »eksplozivno« razvil, hkrati pa se je relativno zmanjšala kmetijska in industrijska proizvodnja. V preteklih štiridesetih letih je storitveni sektor postal prevladujoč gospodarski sektor razvitih držav, saj ustvarja že več kot 60 odstotkov BDP in zaposluje več kot dve tretjini vseh zaposlenih.

Na rast storitvenega sektorja so vplivali številni dejavniki, najpogosteje jih razčlenjujemo na demografske, socialne, ekonomske in politične, kot so na primer daljša življenjska doba prebivalstva, vse večje število upokojencev, spremembe življenjskih navad, povečano število zaposlenih žensk, izjemno povečana mobilnost ljudi,

globalizacija, ki je povečala potrebe po komunikacijskih in informacijskih storitvah, politične integracije (na primer EU) – vse to zahteva čedalje več profesionalnih storitev.

Storitvene dejavnosti v zadnjih dvajsetih letih doživljajo bolj dramatične spremembe kot proizvodne dejavnosti. Z deregulacijo in večjo privatizacijo je omogočen hiter razvoj in oblikovanje novih storitev (v zdravstvu, letalskem prometu, telekomunikaciji). Globalizacijo storitvenih dejavnosti so olajšali sporazumi o enotnih gospodarskih področjih s prostim pretokom blaga, storitev, kapitala in ljudi. Proizvodno usmerjeno gospodarstvo je zamenjalo storitveno gospodarstvo, pri čemer postajajo medsebojni odnosi med udeleženci na trgu pomembnejši od samih izdelkov. Na prelomu novega tisočletja, lahko govorimo o novi industrijski revoluciji ali revoluciji storitev. Vse večji poudarek, ki ga dajemo storitvenim dejavnostim, ne pomeni, da bomo v prihodnje zmanjševali proizvodnjo in porabo izdelkov. Preskok v storitveno gospodarstvo preprosto pomeni, da bo v prihodnosti vedno manj ljudi zaposlenih v proizvodnih dejavnostih in čedalje več na področju storitev (Potočnik 2000, 14).

Za Slovenijo lahko ugotovimo, da so bile storitvene dejavnosti dolgo časa zaščitene pred tujo konkurenco. Država je omejevala tudi večjo ponudbo domačih ponudnikov storitev, na primer finančne in telekomunikacijske storitve. Posledice so vidne v nižji kakovosti storitev, manjši ponudbi in višjih cenah v primerjavi z razvitimi državami, zaradi česar so manj konkurenčne tudi druge gospodarske dejavnosti. Čeprav se storitveni sektor v Sloveniji po osamosvojitvi zelo intenzivno razvija, je v primerjavi z razvitimi državami občutno manj razvit. Pri tem naj bi najbolj naraščale tržne storitvene dejavnosti, predvsem tiste, ki neposredno podpirajo rast industrijske proizvodnje, teh pa je blizu polovice.

Očitno je torej, da je storitveni sektor v Sloveniji, podobno kot v razvitih državah, tako po BDP-ju kot tudi po kriteriju števila zaposlenih, že najmočnejši gospodarski sektor. Zato lahko sklepamo, da bomo vstopili v »storitveno« družbo, v kateri ustvarja naraščajoč delež BDP storitveni sektor, ki zaposluje tudi največje število čedalje bolj strokovno usposobljenih ljudi.

2.1.3 Značilnosti storitev

Značilnosti storitev lahko ločimo v dve skupini (Snoj 1998, 36):

- Generične značilnosti storitev so lastne vsem storitvam. Mednje prištevamo: procesnost, „neotipljivost“ in neobstočnost storitev.
- Izvedene značilnosti, ki so iz generičnih izhajajoče lastnosti in niso prisotne pri vseh storitvah, so: nezmožnost prevoza, neločljivost od izvajalca, sočasnost izvajanja in uporabe, neposrednost odnosa med izvajalci in odjemalci, prepletanje proizvodnje in trženja, variabilnost, participiranje odjemalcev.

Procesnost

Procesnost kot imanentna lastnost storitev se pojavlja v vseh opredelitvah storitev. Procesnost storitev je osnovni vzrok za vse ostale značilnosti. Shostackova ugotavlja, da so procesi za storitve to, kar so surovine za fizične izdelke. Standardiziran proces običajno označuje stalen, nespreminjajoč, zaporeden proces, podoben procesu množične proizvodnje fizičnih izdelkov, pri katerem je vsaka stopnja oblikovana v nekem utečenem procesu, medtem ko so izidi procesa enaki. Proces, ki je prilagojen odjemalcu, pa običajno vsebuje določeno raven prilagoditve posameznemu odjemalcu. Zanj je značilno spreminjanje, stopnje pa se ne odvijajo po utečenem redu. V primeru storitev je izdelek pravzaprav proces (Shostack 1987, 35, povz. po Snoj 1998, 37) in nadalje sintetizira različne pristope in priporoča dva načina opisa procesov:

- Glede na korake (stopnje), ki sestavljajo proces in njihovo sosledje. Ta način imenuje opis procesa glede na njegovo „kompleksnost“.
- Drugi način opisa procesa je glede na spremenljivost oziroma enkratnost posameznih korakov (stopenj) procesa in njihovega sosledja. Ta način imenuje opis procesa glede na njegovo „divergentnost“ (odstopanje).

Shostackova obravnava koncept odstopanj kot razkorak med dejanskim dogajanjem in standardi, ki jih določi ponudnik storitev v zvezi z kompleksnostjo in divergentnostjo procesa.

Vsako storitev je možno analizirati glede na njeno kompleksnost in divergentnost. Visoko kompleksna storitev je tista, ki vključuje veliko število korakov, ki ima veliko funkcij. Visoko divergentna storitev pa je tista, v kateri je pravzaprav vsak korak nekaj posebnega, neponovljivega.

„Neotipljivost“ storitev

Storitve so neotipljive. V nasprotju z izdelki jih ne moremo videti, okusiti, občutiti, slišati ali vonjati. Z nakupom kateregakoli izdelka kupec sorazmerno lahko opredeli, kaj je dobil in ali so bile zadovoljene njegove potrebe. Pri storitvah tega ne more tako preprosto narediti, saj po nakupu in porabi pogosto nima v posesti ničesar opredmetenega. Zato izvajalec storitve težko pojasni in določi ponujeno storitev. Da bi omilili negotovost, odjemalci ponavadi iščejo znake ali dokazila o kakovosti storitve. Do ustreznih sklepov glede storitve pridejo na osnovi prostora, ljudi, opreme, komunikacijskega gradiva, simbolov in cene. Zato storitvena podjetja poskrbijo za dokazno gradivo, ki bi neotipljivo spremenil v otipljivo. Ponudniki storitev skušajo dodati fizične dokaze svojim abstraktnim ponudbam (Potočnik 2002, 422).

Gost v zdravilišču, obiskovalec zabavne prireditve, človek, ki je kupil enotedenski zimski smučarski paket, in drugi možni odjemalci storitev le-teh ne morejo zaznati, preden niso izvršene. Ne morejo jih torej zaznati vnaprej. Zaznavanje procesov, preden se pripetijo, je možno zgolj na osnovi simboličnih predstav, imageov, ki jih ljudje tem

procesom v našem razmišljanju pripisujemo na osnovi izkušenj z enakimi ali sorodnimi procesi v preteklosti, na osnovi priporočil znancev, na osnovi snovnih elementov v zvezi s procesi itd. Podobno si ustvarjamo tudi predstavo o fizičnih izdelkih, le da imamo pri istem fizičnem izdelku pogosto možnost, da ga pred nakupom in uporabo možnost preizkusiti. Preizkus delovanja storitve pred njenim nakupom in uporabo pa ne moremo opraviti. Ugotovljeno ima velik vpliv na komuniciranje v zvezi s storitvami.

Kljub vsemu povedanemu v zvezi z „neotipljivostjo” storitev raziskave kažejo, da le-ta v stvarnosti nima odločilnega vpliva na odločanje odjemalcev med fizičnimi izdelki in storitvami, ki tekmujejo za zadovoljitev istih potreb odjemalcev. Le-ti jih izbirajo na osnovi sestavljenega skupka kriterijev, na primer na osnovi nasvetov prijateljev, strokovnih priporočil, ugleda ponudnika/izvajalca, preteklih izkušenj in ne zgolj na osnovi fizičnega preverjanja (Snoj 1992, 116, 117).

Obstojnost

Avtorja (Eiglier in Langeard 1977, 36, povz. po Snoj 1998, 39) ugotavljata, da storitve v nasprotju s fizičnimi izdelki, ki so obstojni, ker so otipljivi, niso obstojne, razen v času njihovega izvajanja oziroma uporabe. Številni avtorji (v Snoj 1992, 118) so mnenja, da storitve načelno prenehajo obstajati v trenutku, ko so izvedene, kar pa ne velja za fizične izdelke.

Hkratno nastajanje in izginjanje storitev oziroma njihova minljivost onemogoča ponudnikom oziroma izvajalcem, da bi jih uskladiščili. To lahko storijo v potencialnem kinetičnem stanju.

Fizične izdelke torej proizvajamo (pred menjavo), storitve pa izvajamo (v menjavi). Fizične izdelke lahko proizvajamo, ker imajo fizično konfiguracijo, storitve pa izvajamo, ker so procesi. Ni jih mogoče proizvajati na zalogo, smiselno jih je izvajati, ko obstaja za njih povpraševanje. Zato je upravljanje razmerja med ponudbo in povpraševanjem pri storitvah izrazito strateški problem. Njegova teža se poveča še pri tistih storitvah, za katere je značilen ciklični odnos med ponudbo in povpraševanjem. Povpraševanju po storitvah je treba zadostiti, če ne je „izgubljeno”. Gre za možnosti, ki jih ponudnik/izvajalec ni izkoristil in so izgubljene za vedno. Tako velja za storitve, ponujene v napačnem času ali kraju oziroma za storitve, ponujene neprimerno izbrani ciljni skupini ali ponujene v neprimerni količini in kakovosti. Ta dejstva moramo upoštevati kot iztočnico za upravljanje brez zalog. Ker so storitve neobstojne, jih nezadovoljni odjemalci ponudniku/izvajalcu ne morejo vrniti (Snoj 1998, 40)

Drugače je s fizičnimi izdelki. Večina je obstojnih in ohranijo svojo vrednost vsaj določen čas. Zato lahko neprodane fizične izdelke ponudnik poskusi ponovno prodati, da zadovolji prihodnje povpraševanje.

Nezmožnost transporta

Večine storitev ni mogoče izvesti na enem mestu in jih nato prenesti drugam. Gre torej za nezmožnost transportiranja večine storitev. Odločanje o lokaciji ponudbe/izvajanja je pri mnogih storitvah pravzaprav edina distribucijska odločitev. Območje delovanja izvajalcev storitev je pravzaprav omejeno z velikostjo navora, ki so ga partnerji v menjavi pripravljene vložiti v nakup in uporabo storitev. Obstajajo pa storitve, ki jih je zaradi tehnološkega napredka možno prenesti iz kraja izvajanja v kraj uporabe (svetovalne, izobraževalne, informacijske storitve).

Neobstojnost storitev in nezmožnost transporta večine storitev, običajno ne omogočata neposrednega načina distribucije storitev. Vključuje zgolj izvajalce in odjemalce storitev.

Neločljivost od izvajalca

Ker so storitve neobstoje, jih v ožjem pomenu besede ni mogoče ločiti od njihovih izvajalcev, ne glede na to, ali so le-ti osebe ali naprave. Ključna dimenzija razlikovanja tega, ali je nek fizično obstojen element v menjalnem razmerju izdelek, ki gre v menjavo, ali pa le sredstvo, ki omogoča izvajanje storitve oziroma jo celo izvaja, je lahko v prenosu lastništva nad njim.

Storitev samih po sebi ne moremo fizično posedovati, temveč jih lahko le doživimo (Snoj 1992, 120). Kot odjemalci imamo zgolj dostop do najema oziroma možnost uporabe fizičnih sestavin v zvezi s temi procesi. Storitve nimajo fizične konfiguracije, torej ne moremo postati v fizičnem pomenu njihovi lastniki, smo le lastniki izidov storitev kot procesov.

Sočasnost izvajanja in uporabe storitev

Zaradi procesnosti, nesnovnosti, neobstojnosti in neločljivosti je značilnost številnih storitev, da od izvajalca zahtevajo sočasnost izvajanja in uporabe. Storitve lahko odjemalci uporabljajo le v času njihovega izvajanja. Zaradi tega številne storitve zahtevajo hkratno prisotnost izvajalca in uporabnika na istem kraju. Tudi zaradi tega dejstva so ponudniki/izvajalci storitev soočeni s problemi, ki izhajajo iz kompleksnosti odnosov med njimi in odjemalci in ki vplivajo na pomen skrbnega oblikovanja procesa izvajanja storitev in oblikovanja okolja, v katerem izvajajo storitve (Groenroos 1984, 20 povz. po Snoj 1998, 41).

Sodelovanje odjemalcev v izvedbi storitev

Za nekatere avtorje je to ključni del sistema izvedbe storitev. Zanimajo nas predvsem tiste storitve, ki zaradi procesnosti, nesnovnosti, neobstojnosti, sočasnosti izvajanja in uporabe zahtevajo neposredno delovanje odjemalcev v izvajanju storitev. Odjemalci imajo pri storitvah, katerih izvajanje zahteva njihovo prisotnost, dvojno vlogo, ki se prepleta: kot odjemalci, posamezniki v okviru ciljnih skupin ponudnika/izvajalca, in kot del sistema izvajanja storitev. Kar odjemalci zaznajo kot delovanje storitvene

organizacije, je odvisno od intenzivnosti in načina njihovega sodelovanja v izvajanju storitev ter od problemov oziroma zadovoljstva ob tem.

Povečanje aktivne vloge odjemalcev pri izvajanju storitev je (Zeleny 1978, povz. po Snoj 1992, 126) edini možni način ohranjanja človeških intenzivnih storitev v okviru omejenih možnosti za izboljšanje produktivnosti teh storitev. Aktivnost vključevanja odjemalcev storitev v izvajanje storite krepi dimenzijo negotovosti v managementu teh storitev, ker je za različne uporabnike značilna različna raven poznavanja storitev, ker imajo različno kulturo obnašanja in ker so različno izkušeni ter spretni.

Variabilnost

Pri storitvah je težko standardizirati njihovo izvajanje toliko bolj, kolikor bolj zahtevajo neposredno prisotnost tako izvajalcev kot odjemalcev (angl. „on-line“) in kolikor bolj je zanje značilno, da so človeško intenzivne in visoko kontaktne (angl. „high-touch“). Takšne storitve varirajo, zlasti v stopnji kakovosti, po tem, kdo, kdaj, kje in kako je udeležen pri njihovem izvajanju. Pri mnogih storitvah odjemalci - posamezniki zahtevajo, da te storitve ponudniki „ukrojiijo po meri“ (angl. „customisation“). To pa povzroča spreminjanja ravni značilnosti posamezne storitve glede na čas, mesto izvajanja, izvajalca, odjemalca oziroma naročnika, kupca in uporabnika ter podobno. Četudi ponudniki storitev uporabljajo sisteme standardiziranja storitev, se bo enaka storitev zaradi vsega že omenjenega razlikovala od primera do primera, ne glede na to, ali gledamo na problem variabilnosti z vidika ponudnika ali z vidika uporabnika storitev. Težave zadevajo: konceptualiziranje storitev, organiziranje, produktivnost in zmanjševanje stroškov, standardiziranje ravni kakovosti in usklajevanje med ponudbo in povpraševanjem (Snoj 1992, 126).

Negativno delovanje značilnosti storitev lahko ponudniki storitev ublažijo z uporabo različnih metod, med katerimi so najbolj znane: snemanje procesov, industrializiranje in standardiziranje procesov, dramaturški pristop, uporaba kognitivnih shem, tehnika osebnih konstrukтов, harmoniziranje ponudbe in povpraševanja in v njegovem okviru management vtisov in marketing odnosov, management ljudi in v njegovem okviru interni marketing.

2.1.4 Sestavine storitev

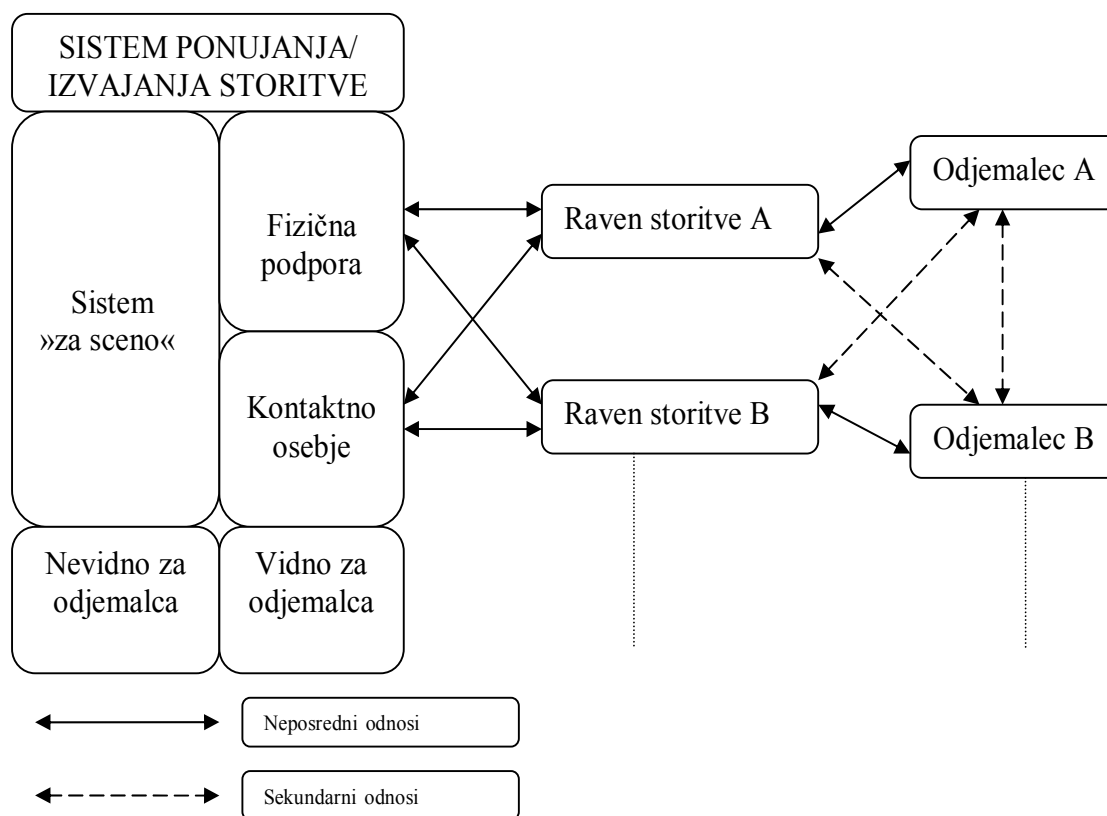
Različni avtorji različno obravnavajo koncept sestavin storitev, ki jih zadeva management storitev. Pri tem je zanimiv pristop, ki razlaga sestavine storitev v okviru celotne interakcije z odjemalci.

Glavne sestavine, ki so deli sistema ponujanja/izvajanja storitev so: storitvena organizacija, ki izvaja storitev s svojim kontaktnim osebjem, fizično podporo in sistemom notranje organiziranosti.

Ostale sestavine so: vsebinske značilnosti storitve ter odjemalci storitev, izvajanje storitev, njihova kakovostna raven, ki je rezultat medsebojnega vplivanja med odjemalci storitev in storitveno organizacijo (Eiglier in soavtorji 1977, 16 povz. po Snoj 1998, 59).

S slike 2.1 je očitno, da obstaja veliko število odnosov med sestavinami storitev. Vsaka sestavina vpliva na zaznavanje storitev s strani odjemalcev in vsaka sestavina povzroča različne probleme v managementu storitev.

Slika 2.1 Sistem ponujanja/izvajanja storitev



Vir: (Snoj 1998, 60).

Fizična podpora

Fizična podpora je snovna sestavina, ki je nujna za izvedbo storitev in obsega:

- sredstva, ki jih storitvena organizacija uporablja pri izvajanju storitev,
- okolje, v katerem poteka izvajanje storitev.

Med sredstva za izvajanje storitev sodijo: orodja, stroji, ki so na voljo kontaktnemu osebju in odjemalcem in ki omogočajo izvedbo storitev itd., fizično okolje, ki ga sestavljajo lokacija, zgradbe in prostori, v katerih se storitve izvajajo, oprema, sredstva in ureditev prostorov ter okolja. Za uporabnika ni vseeno, kakšna je tehnološka podpora v izvajanju storitev, kje storitev poteka, ali je mogoče storitev standardizirati ali ne itd.

Kontaktne osebe

Kontaktne osebe so posamezniki ali skupine zaposlenih, ki prihajajo v stik z odjemalci storitev:

- pri ponujanju storitev,
- pri izvajanju storitev.

Večina njih združuje tehnične vidike z marketinškimi vidiki izvedbe storitev. Za uspešno trženje sta bistvenega pomena strokovnost in sposobnost zaposlenih, da se prilagajajo pričakovanjem porabnikov storitev. Kontaktne osebe je vitalna integralna sestavina zaznavnega dela v sistemu storitve. V ostrem konkurenčnem boju je lahko pomemben in celo edini vir diferenciranja storitve. Usklajevati morajo konfliktno želje, cilje, zahteve svoje organizacije na eni strani in odjemalcev na drugi strani. Kontaktne osebe ima pri povezovanju organizacije z okoljem vlogi informiranja in zastopanja.

Strokovnost kontaktnih oseb določa moč njihovega vpliva na izid storitve. Znanje ni samo funkcija formalne izobrazbe, ampak izkušnja, vpogleda, kreativnosti in veščine. Prilagajanje pričakovanjem odjemalcev je vezano na mnoge težko izmerljive lastnosti kontaktnih oseb, kot so ustrežljivost, odprtost, prijaznost, toplina v stiku, zavzetost. Z vidika prilagojenosti pričakovanjem odjemalcev so pomembne tudi demografske in druge vizualne značilnosti kontaktnih oseb (spol, starost, višina, videz ipd.).

Fizična podpora, kontaktne osebe in drugi odjemalci so elementi storitev, ki jih odjemalec vidi pred izvedbo storitve. Delež sestavin storitev, ki so odjemalcem vidne, je odvisen od narave storitev oziroma od potreb odjemalcev, ki jih storitvena organizacija zadovoljuje, od značilnosti konkurenčnih storitev, od ciljev storitvene organizacije, od predpisov in podobnega. Storitve, ki so namenjene fizičnim osebam, zahtevajo neposredno vključenost teh oseb oziroma prisotnost pri izvajanju storitvenega procesa. S tem so posamezne sestavine storitev odjemalcem bolj »vidne«. Po drugi strani pa obstajajo storitve, pri katerih odjemalec ponavadi »ne vidi« dobršnega dela fizične podpore storitvam (zavarovalnice, servisne delavnice ipd.) (Snoj 1998, 60).

Sistem notranje organiziranosti storitvene organizacije

Delovanje fizične podpore in kontaktne osebja ter v manjši meri odjemalcev pogojuje sistem notranje organiziranosti storitvene organizacije. Le-ta opredeljuje osnovne poslovne funkcije sistema, cilje in pravila delovanja ter nadzira strukturo in potek dogajanj v zvezi z izvajanjem storitev.

Odjemalci

Odjemalci, ki so lahko naročniki oziroma kupci in/ali odjemalci storitev, so prav tako nujna, pomembna in z vidika izvajalca najmanj nadzorljiva sestavina storitev, in sicer zaradi različnih želja, pričakovanj, vrednot, preferenc, načina nakupnega vedenja, življenjskega sloga itd.

Zato morajo storitvena podjetja za ustrezno oblikovanje storitev raziskati motivacijo in osebnostne značilnosti porabnikov storitev, posebno:

- kdo so dejanski in možni odjemalci,
- kakšne so njihove demografske, psihografske in vedenjske značilnosti,
- katere storitve uporabljajo oziroma bi uporabljali za zadovoljevanje potreb,
- kako ocenjujejo konkurenčne storitve.

Odjemalci storitev se razlikujejo po nakupnem vedenju. Praviloma je v nakup storitev vključen posameznik, vendar pogosto sodeluje v storitvenem procesu več udeležencev, kar velja zlasti za izvajaje proizvodnih storitev med organizacijami. Industrijski in posamezni odjemalci storitev imajo različne potrebe in tudi povprašujejo po različnih koristih storitev, zato se tudi različno vedejo pri nakupih posebnih (specialnih), občasnih ali vsakodnevnih (običajnih) storitev.

Med izvajalcem in odjemalcem storitev se postopoma razvije poseben odnos, ki lahko obe strani zbližuje in ustvarja trajno pozitivno razmerje, ali pa gre le za enkratno (ne)zadovoljstvo. Pozitivni odnos ustvarjajo številna enkratna zadovoljstva, ki jih ima odjemalec s storitvami določenega ponudnika/izvajalca teh storitev.

Razlikujemo tri ravni stikov med izvajalci in odjemalci (Potočnik 2002, 433):

- pri neposrednem stiku je odjemalec neposredno vključen v sam proces izvajanja storitve ves čas njenega poteka (na primer striženje las, pregled pri zdravniku),
- pri delnem oziroma posrednem stiku odjemalec obišče izvajalca storitve, vendar ni prisoten ves čas izvajanja storitve (na primer občasna prisotnost pri predavanju),
- stik med odjemalcem in izvajalcem je izjemno skromen pri elektronskem poslovanju ali pa ga sploh ni, na primer pri poslušanju radia, gledanju oddaje ipd.

2.1.5 Kakovost storitev

Zadovoljstvo odjemalcev s storitvijo merimo kot razliko med vrednostjo, ki jo odjemalci pričakujejo od tega izdelka in dejansko zaznano vrednostjo izdelka ob nakupu in uporabi. Pri pričakovani vrednosti izdelka gre, glede na raziskave, pravzaprav za njegovo pričakovano vrednost izdelka, torej za raven vrednosti izdelka, za katero odjemalci predpostavljajo, da jo bo izdelek ob uporabi imel. Nedvomno je zadovoljstvo odjemalcev s storitvami sestavni del ocene kakovosti storitev. Če storitve obravnavamo iz marketinškega zornega kota, je zadovoljstvo merilo kakovosti delovanja storitev.

Očitno je kakovost koncept, ki ima različne pomene za različne udeležence v zvezi z proizvodanjem, menjavanjem in uporabo storitev. Ker pa so odjemalci tisti, ki usodno odločajo o preživetju in razvoju vsake organizacije, je pri skrbi za kakovost storitev smiselno upoštevati predvsem njihove zaznave. Zato je z vidika marketinga smiselno, da storitvena organizacija upošteva, da odjemalci zaznavajo njene storitve kot izrazne celote njenih vrednot, vlaganj in kreativnih sposobnosti. Enako naj v menjavi dane protivrednosti razume kot izraze priznanja s strani odjemalcev.

Storitve je potrebno obravnavati predvsem kot objekte zaznavanja, na katerih raven kakovosti vplivajo med drugim tudi vrednote, pričakovanja, čustva in sposobnosti zaznavanja tako ponudnika/izvajalca kot tudi odjemalcev. Z vidika kakovosti pa so storitve pomembne tudi kot osnova za vzpostavitev trajnejšega razmerja med partnerji v menjavi. S tega stališča je torej dobra kakovost storitev nekakšno zaupanje v pomenu obojestranskega pozitivnega priznavanja. Zatorej ni dovolj, če storitve zadostujejo specifikacijam in so pripravljene za ponujanje oziroma uporabo, ampak morajo biti izvedene tako, da bodo vplivale na ohranitev ali, kar je še boljše, na povečanje ugodja odjemalcev z vidika njihovega sistema vrednot pričakovanj, emocij in sposobnosti zaznavanja. Organizacija mora poskrbeti, da bo vsak posameznik kot ponudnik/izvajalec pozitivno povezoval protivrednosti v menjavi s svojim počutjem na delu in z drugimi subjektivnimi dejavniki (Snoj 1998, 158-160).

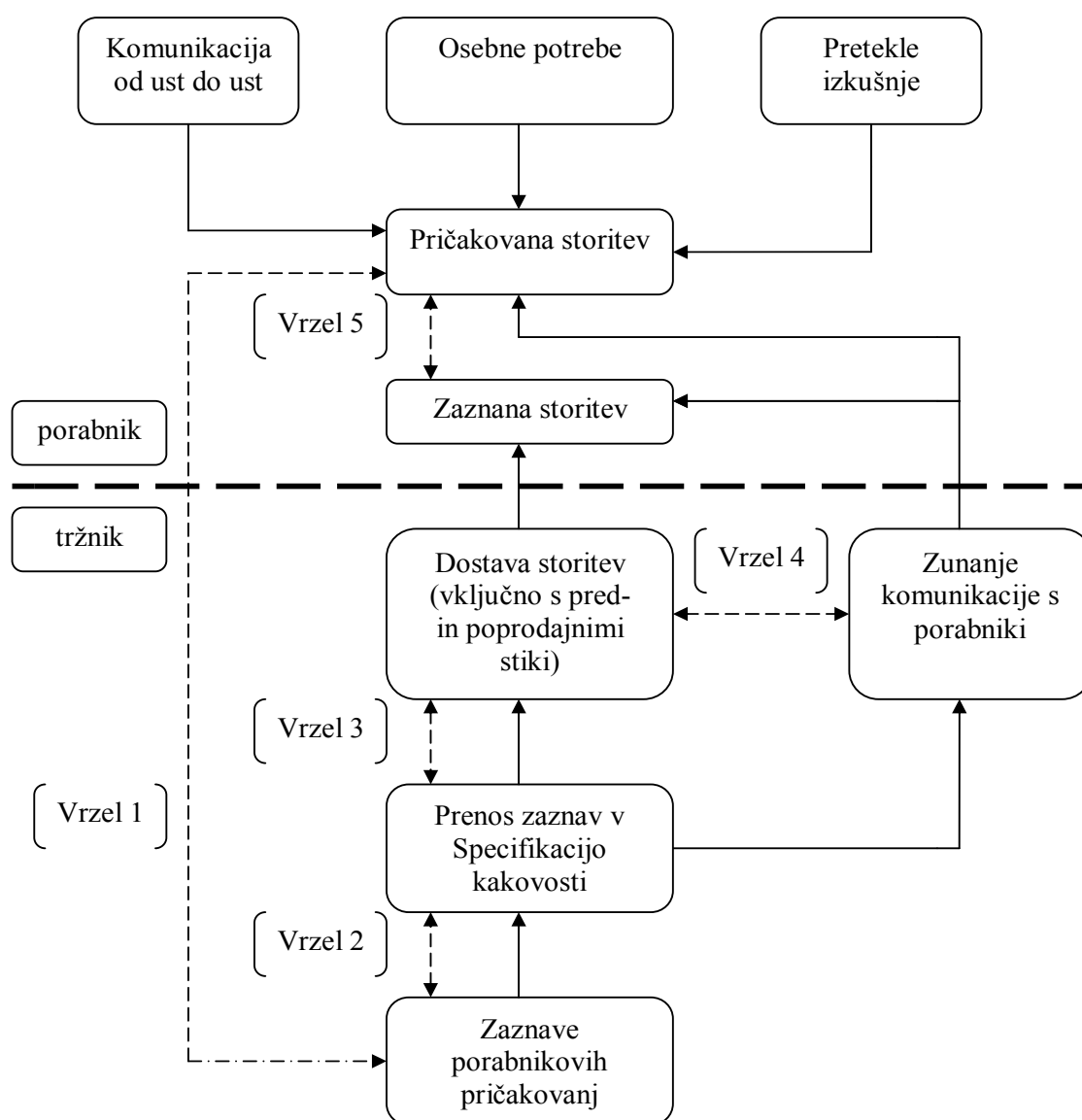
Avtorji (Parasuraman, Zeithmal in Berry 1990, 46, povz. po Kotler 1994, 474) so opredelili model kakovosti storitev, ki poudarja glavne pogoje za doseganje pričakovane kakovosti storitev. Model, ki je prikazan na sliki 2.2, opredeli pet vrzeli, ki so razlog za neuspešno posredovanje storitev. Opisali jih bomo v naslednjih odstavkih.

1. Vrzel med pričakovanji odjemalcev in zaznavanjem teh pričakovanj pri poslovodstvu; vodstvo ne zazna vedno prav, kaj odjemalci želijo.
2. Vrzel med zaznavanjem pričakovanj pri poslovodstvu in natančno opredelitvijo kakovosti storitve; poslovodstvo utegne pravilno zaznati odjemalčeve želje, vendar ne določi natančnega izvedbenega standarda.
3. Vrzel med specifikacijo kakovosti storitve in izvajanjem storitve; lahko se zgodi, da osebje ni dovolj izobraženo, je preobremenjeno, nesposobno, ali

nepripravljeno izpolniti standard. Mogoče celo veljajo nasprotujoči si standardi, kot je na primer, zahteva, naj si vsakdo vzame čas prisluhniti strankam, obenem pa tudi nudi hitro postrežbo.

4. Vrzel med izvajanjem storitve in zunanjimi komunikacijami; na pričakovanja porabnikov vplivajo izjave, ki jih dajejo predstavniki podjetja, in tiste iz oglasov. Zunanja komunikacija ne sme popačiti odjemalčevih pričakovanj.

Slika 2.2 Model kakovosti storitve



Vir: (Snoj 1998, 170).

5. Vrzel med zaznano in pričakovano storitvijo: ta razlika je med drugim odvisna od velikosti in smeri ostalih štirih razkorakov, ki v okviru izvajalca/ponudnika vplivajo na raven kakovosti izvajanja storitev.

Omenjeni raziskovalci so ugotovili pet dejavnikov kakovosti storitev. Predstavili jih bomo po njihovi pomembnosti, kot so jih razvrstili odjemalci (tako, da se jim lahko porazdelili skupaj največ 100 točk):

- Zanesljivost: Sposobnost opraviti obljubljeni storitev zanesljivo in natančno že prvič. Pomeni tudi, da se ponudnik/izvajalec drži obljub. Vključuje na primer izvajanje storitev je pravočasno. (32)
- Odzivnost: Pripravljenost pomagati odjemalcem in storitev hitro posredovati. Zajema ažurnost storitev, na primer takojšnje reagiranje na povpraševanje odjemalcev. (22)
- Občutek zaupanja: Znanje in vljudnost zaposlenih in sposobnost ustvarjanja občutka varnosti in zaupanja. K gradnji te dimenzije kakovosti storitev lahko prispevajo na primer ugled organizacije, njeno ime in osebne značilnosti kontaktnega osebja. (19)
- Usmerjenost pozornosti k odjemalcu: Skrb za posameznika in nenehno ugotavljanje posebnih zahtev odjemalcev, zagotavljanje skrbi za vsakega posameznika in posebno pozornost stalnim odjemalcem. (16)
- Otipljive (opredmetene) stvari: Videz fizičnega okolja, opreme, zaposlenih in komunikacijskega gradiva. (11)

Pri opredeljevanju kakovosti je treba upoštevati zorni kot odjemalcev. Glede na to je kakovost zmes objektivne »trde« kakovosti, ki jo je možno laboratorijsko ali drugače natančno izmeriti, in subjektivne, »mehke« kakovosti, ki je prepuščena zaznavanju posameznega, subjektivnega odjemalca. Med pristopi pri opredeljevanju kakovosti storitev je najbolj ustrezen integrativni pristop, ki enači kakovost z vrednostjo storitev. Vrednost storitev v tej zvezi pa je odjemalčeva celovita ocena tega, kar je dobil za tisto, kar je dal.

Koncept kakovosti se nanaša na kakovost storitev v vseh stopnjah njihovega nastajanja, poti do odjemalcev in uporabe. Obravnava pa tudi kakovost kot splošno filozofijo, ki preveva celotno organizacijo. Takšen vseobsegajoč koncept kakovosti imenujemo koncept celovite kakovosti. Po tem konceptu so storitve dobre kakovosti takrat, ko zadovoljijo zahteve odjemalcev ob istočasni zadovoljnosti organizacije – ponudnika, ko prispevajo tudi k dohodku te organizacije (Kotler 1994, 475).

2.2 Management storitev

Ustanovitelji oziroma lastniki storitvene organizacije, ki med drugim v svojem asortimentu ponuja/izvaja tudi storitve, zaposlijo managerje, da bi z načrtovanjem, organiziranjem, usmerjanjem (vodenjem) in nadziranjem zagotavljali učinkovito izvajanje

dejavnosti v organizaciji v zvezi s storitvami. To je predpogoj, da je organizacija uspešna pri doseganju svojih ciljev.

Odločitve na področju managementa storitev zadevajo doseganje naslednjih temeljnih ciljev (Meffert 1978, 519, povz. po Snoj 1998, 56):

- zagotovitev rasti organizacije,
- razpršitev tveganj in povečanje zanesljivosti delovanja organizacije,
- zagotovitev primerne stopnje pokritja (praga rentabilnosti),
- uporaba prostih zmogljivosti,
- izboljšanje imagea organizacije,
- izboljšanje konkurenčnega položaja,
- racionaliziranje temeljnega procesa.

Načrtovanje (planiranje) je pri tem proces postavljanja ciljev in odločanje, kako le-te najboljše uresničiti. Sledi organiziranje kot proces alokacije in priprave človeških in drugih virov tako, da bodo načrti lahko uspešno uresničeni. Neizbežno je tudi vodenje kot proces vplivanja na druge (sodelavce), da opravijo delo, ki je potrebno za doseganje ciljev. Nadzor je proces usmerjanja dejavnosti tako, da se bodo rezultati ujemali s pričakovanimi standardi in cilji podjetja (Belak 1993, 150, 151).

V modelu procesa managementa lahko ločimo štiri ravni procesa managementa, ki so sestavni del izvedbe tega procesa:

- politično,
- strateško,
- taktično,
- operativno.

Prva, politična raven, je skupna lastnikom in managementu. Težišče je na zagotavljanju življenjske in razvojne sposobnosti podjetja.

Težišče strateške ravni managementa je poslovna uspešnost. Delati prave stvari je naloga najvišjega (top) managementa.

Za taktično raven je odgovoren srednji (middle) management. Težišče te ravni je poslovna učinkovitost oziroma delati stvari prav.

Za uresničitev skrbi nižji (first line) management na četrti operativni ravni.

2.2.1 Načrtovanje delovanja sistema storitev

Načrtovanje delovanja sistema storitev je določanje zelenih ciljev sistema in opredeljevanje akcij za doseganje teh ciljev. Načrtovanje delovanja sistema vključuje vnaprejšnje domnevanje dogajanj, ki se tičejo delovanja sistema, in pripravo vseh sredstev v storitvenih organizacijah za sprejemanje in najboljšo uporabo teh izzivov.

Načrtovanje pomeni tudi, da storitvene organizacije povečujejo možnosti za obvladovanje dogajanj namesto tega, da dogajanja v veliki meri obvladujejo delovanje teh organizacij oziroma da jih organizacije zgolj pasivno spremljajo (Snoj 2000, 92).

Uspešno načrtovanje poslovanja posamezne enote v storitvenih organizacijah zahteva dobro poznavanje interesov udeležencev, vizije organizacije, njenega poslanstva, njenih smotrov oziroma temeljnih ciljev in strategij, njim podrejenih ciljev oziroma meril in standardov uspešnosti ter temeljnih zmožnosti organizacije ter možnosti njihovega kombiniranja. Struktura ciljev posameznih enot v storitvenih organizacijah namreč izhaja iz teh temeljnih gradnikov strateškega managementa na ravni organizacij, ki predstavljajo managerjem v enotah osnovna vodila za načrtovanje (Tavčar 1997, 13-19).

2.2.2 Organiziranje sistema managementa storitev

V skladu s postavljenimi cilji in strategijami delovanja storitvenih organizacij je treba organizirati njihovo delovanje, pri čemer naj bi vrednostni sistemi, smotri, drugi cilji in strategije organizacij narekovali njihovo organiziranost. Tavčar (1997, 123), na primer, navaja v zvezi z urejeno organiziranostjo organizacije naslednje temeljne sestavine:

- Strukturo ali zgradbo urejenosti (delitev dela, členjenost organizacije, povezovanje, izbiranje in razvoj zgradnje).
- Sisteme managementa kot instrumentarij za učinkovito in uspešno delovanje organizacije (za izbiranje ciljev, načrtovanje in nadzorovanje, informacijski sistem, sistem za management osebja, za management gospodarjenja in razvojni sistem).
- Procese kot dinamični vidik urejenosti organizacije (odločanje, vodenje, komuniciranje, nadzorovanje).

Organizacije delujejo najbolje, ko organizacijska struktura podpira aktivnosti, ki so usmerjene tako, da čim boljše reagirajo na priložnosti in nevarnosti v okolju. V tem okviru morajo v organizacijah opredeliti strukturo pristojnosti in odgovornosti za to, da bodo lahko bolje povezali in uskladili delo zaposlenih.

V literaturi s področja organiziranja v storitvenih organizacijah prevladujeta dva različna pristopa. Med seboj sta osnovni konkurenčni paradigmi, kako naj bi sistemi storitev delovali v organizacijskem pomenu. Starejši pristop imenujemo različno „od vrha navzdol“, *piramidalni, hierarhični, mehanistični in birokratski*. Morda ga še najbolje opišemo z izrazom „pristop na osnovi nadzora“. Drug, mlajši pristop pa imenujemo „pristop na osnovi predanosti“ ali bolj pogosto „pristop usmerjen v povečevanje vključenosti zaposlenih“.

Pristop na osnovi nadzora temelji na vertikalnem hierarhičnem razmerju med posameznimi enotami oziroma skupinami zaposlenih. Med posamezniki predstavljajo najboljši način za zagotavljanje večje produktivnosti in kakovosti storitev teh

organizacij. Bistvena razlika med tem pristopom in pristopom, ki povečuje vključenost vseh zaposlenih, je v tem, da zadnji izhaja iz predpostavke, da so vsi zaposleni (in ne samo managerji), sposobni razmišljati, usklajevati in povezovati delo ter nadzorovati svoje delo in delo sodelavcev. Pristop na osnovi vključenosti vseh zaposlenih poudarja samonadzor in samoupravljanje, ki ju podpirata participiranje vseh zaposlenih v managementu organizacij in njihovo nenehno usposabljanje. Poslovodstva storitvenih organizacij, ki uporabljajo ta pristop, skrbijo za to, da dejansko distribuirajo moč, informacije, znanje in nagrade po vsej organizaciji (Bowen, Lawler 1992, povz. po Snoj 1998,100).

2.2.3 Izvajanje storitev

Oblikovanje sistema izvajanja storitev je ustvarjalen proces. Odločitve o dostavi storitev zadevajo: lokacijo izvajanja storitev, pojavnost in opremljenost zgradb in opreme ter zmogljivosti sistema izvajanja, učinkovito gibanje odjemalcev v okviru sistema izvajanja storitev, nemoten tok delovnih procesov in v zvezi s tem opredeljevanje delovnih nalog izvajalcev storitev, zagotavljanje določene ravni kakovosti storitev, obseg sodelovanja odjemalcev pri izvajanju storitev (Fitzsimmons 1994, 71, povz. po Snoj 1998, 112).

Pri standardnih, nizko divergentnih storitvah gre za veliko količino običajno osredotočenih storitev, ki zahtevajo relativno manj strokovne izvajalce. Pri teh storitvah je možno sistem izvajanja standardizirati oziroma celo avtomatizirati. Izvajanje storitev po načinu proizvodne linije omogoča rutinsko, relativno učinkovito izvajanje storitev na standardizirani kakovostni ravni v nadzorovanih okoliščinah.

Pospeševanje aktivnega sodelovanja odjemalcev pri izvajanju storitev lahko prinese precej koristnega, ali pa tudi težave izvajalcem kot tudi odjemalcem. Prednosti pa so: povečanje produktivnosti, večja stopnja prilagajanja storitev potrebam posameznika, izboljšanje možnosti za usklajevanje ponudbe in povpraševanja po storitvah. Problem aktivnega sodelovanja je v tem, da je potrebno odjemalce usposablјati za sodelovanje, da bodo učinkovito opravljali svoje naloge pri izvajanju storitve. Kljub sodelovanju pogosto prihaja do napak odjemalcev kot soizvajalcev storitev. Te napake pa se običajno kažejo v slabši kakovosti storitev, višjih stroških in v nižji produktivnosti. Odvisno od stopnje udejstvovanja odjemalcev v izvajanju storitev ločimo različne tipe sistemov izvajanja storitev, ki se raztezajo od samopostrežbe pa skoraj vse do popolne odvisnosti odjemalcev od izvajalcev storitev.

Tretji način vključuje sodelovanje odjemalcev, in je vmesna stopnja med obema prej omenjenima načinoma. Pri tem načinu je potrebno ločiti visoko kontaktne procese v sistemu izvajanja storitev od nizko kontaktnih procesov. Pri slednjih lahko večino odjemalcem nevidnih procesov za sceno, upravljamo podobno kot pri fizičnih izdelkih. Procese, ki so odjemalcem vidni oziroma so na sceni, pa lahko odjemalcem prilagajamo,

vendar zaradi standardiziranja in avtomatiziranja kljub vsemu dosegamo nizke stroške po enoti storitve.

2.2.4 Nadzor izvajanja storitev

Temeljni cilji nadzora so: ugotavljanje, ali v organizaciji dosegajo zastavljene cilje, kriterije oziroma standarde; ugotavljanje odstopanj in vzrokov odstopanj od zastavljenih ciljev, kriterijev oziroma standardov; interveniranje za uskladitev dejanskega delovanja z želenim delovanjem (Hradesky 1988, 129-147). Za uspešnost nadzora je ključen koncept samonadzora, ki mora izhajati iz odgovornosti posameznika, zahtevati povezavo med odgovornostjo posameznika in njegovimi osnovnimi instinkti, zahteva obveščenost posameznika o ciljnih, izidih delovanja in možnosti, da spremeni delovanje, če ni v skladu z želenim, zahtevati usposobljenost posameznika, čim višjo stopnjo njegove objektivnosti, njegovo motiviranost in dobro sodelovanje z drugimi.

V vsakem procesu nadzora je potrebno, v skladu s cilji nadzora, najprej opredeliti sestavine, ki jih bodo v organizaciji ovrednotili. Posebno pozornost je smiselno nameniti sestavinam, ki imajo za organizacijo poseben pomen. Mednje nedvomno sodijo: ciljne skupine, storitve, cene, komuniciranje, kontaktni uslužbenci, oprema in prostori, dostava storitev, raziskovanje za potrebe managementa storitev. Za vsako sestavino oziroma področje nadzora, ki je zajeto v vsebini strateških in operativnih načrtov, je potrebno oblikovati sistem kriterijev in standardov, ki so prav tako sestavine načrtov organizacije.

Izbrati je potrebno značilne kriterije, ki omogočajo kar najbolj pristno ugotavljanje uspešnosti oziroma učinkovitosti realiziranja načrtanega po sestavinah oziroma področjih nadzora. Z neposrednimi kriteriji naj bi zajeli zlasti subjektivne vidike kakovosti, ki jo odjemalci pričakujejo. Te kriterije je treba nato količinsko izraziti v specifičnih ciljnih oziroma standardih kakovosti storitev (Conti 1989, 46, povz. po Snoj 1998, 119). Da lažje in pravilneje pretvorijo pričakovanja odjemalcev v zvezi s storitvami v kriterije in nato v standarde kakovosti, je nujno najprej vizualizirati izkušnje s storitvami z zornega kota odjemalcev. Gre za metodo »snemanja procesov«, ki jo je treba opraviti že na stopnji opredeljevanja konceptov storitev oziroma stopnji razvijanja. V organizaciji uporabljajo standarde za količinsko izražanje kriterijev uspešnosti in učinkovitosti izvajanja načrtov in morajo biti zakoniti, merljivi, resnični, smiselni, spodbudni, nediskriminacijski (Snoj 1998,120).

2.3 Temeljne tehnike odpravljanja problemov v managementu storitev

V tem poglavju so opisane temeljne tehnike, ki so uporabljane pri odpravljanju problemov v managementu storitev. Mednje sodijo: harmonizacija ponudbe in povpraševanja, reinžiniring, dramaturgija, snemanje procesov.

2.3.1 Harmonizacija ponudbe in povpraševanja

Storitev ne moremo shraniti. Minljivost storitev ni problem, kadar je povpraševanje stalno, ker lahko vnaprej zagotovimo delovne moči in ostalo potrebno. Kadar pa povpraševanje niha, imajo storitvena podjetja hude težave. Sasser (v Kotler 1994, 468) je opisal strategije za doseganje boljše usklajenosti povpraševanja in ponudbe v storitvenih dejavnostih. Na strani povpraševanja so:

- razlikovanje cen pomakne povpraševanje s konic v čas zunaj konic;
- spodbujanje povpraševanja zunaj konic;
- dopolnilne storitve lahko ponudijo podjetja v času konic kot alternativo tistim odjemalcem, ki čakajo na izvedbo storitve;
- organizirana mreža za rezervacije nam pomaga obvladovati raven povpraševanja.

Na strani ponudbe:

- honorarni delavci nam lahko pomagajo ob konicah;
- učinkovita organizacija rutinskih opravil v času konic, zaposleni takrat opravljajo le najnujnejše naloge;
- več sodelovanja odjemalcev pri opravljenih je koristna spodbuda.

Strategije za nezadostno povpraševanje po Snoju (predavanja) so:

- odpuščanje uslužbencev;
- prerazporeditev;
- delo uslužbencev na manj pomembnih nalogah;
- znižanje cen;
- povečanje marketinškega komuniciranja;
- povečanje posla z obiskovanjem odjemalcev;
- zmanjšanje pogodbenega dela;
- ponujanje različnih storitev zaradi uporabe odvečnih zmogljivosti.

Strategije za presežno povpraševanje so naslednje:

- najemanje izrednih uslužbencev za polni ali delni delovni čas;
- prerazporeditev uslužbencev na druga delovna mesta;
- nadurno delo;
- pogodbeno delo;
- dovoliti, da delo ostane neopravljeno;
- poskrbeti za stalne odjemalce;
- izobraževanje uslužbencev za izvedbo ostalih nalog;

- poučiti odjemalce za uporabo storitev v obdobju presežnega povpraševanja.

Hkratno nastajanje in izginjanje storitev oziroma njihova minljivost onemogoča ponudnikom oziroma izvajalcem, da bi jih uskladiščili. Ker jih ni mogoče proizvajati na zalogo, jih je smiselno izvajati, ko obstaja po njih povpraševanje. Zato je upravljanje razmerja med ponudbo in povpraševanjem pri storitvah izrazito strateški problem. Njegova teža se poveča pri tistih storitvah, za katere je značilen ciklični odnos med ponudbo in povpraševanjem. Povpraševanju po storitvah je potrebno zadostiti, če ne je »izgubljeno«.

2.3.2 Reinžiniring

»Reinžiniring« zahteva, da temeljito in znova razmislimo in docela na novo zasnujemo procese v podjetju, da bi dosegli bistvene izboljšave odločilnih meril uspešnosti, kot so cene, kakovost, strežba in hitrost (Hammer in Champy 1995, povz. po Tavčar 1999, 241).

Procesi, ki so namenjeni za zadovoljevanje potreb odjemalcev oziroma k temu prispevajo in s tem dolgoročno zagotavljajo uspeh podjetja, so v središču vseh prizadevanj reinžiniringa. Ostale je treba izločiti oziroma zmanjšati njihov obseg. Projekt reinžiniringa zato zahteva v razmišljanju v določeni meri vrnitev na izhodiščne temelje poslovanja (osnovne, jedrne procese) in na teh postavitev novih rešitev v obliki celovitih, radikalnih, revolucijskih, temeljnih sprememb (pristop „praznega lista“), ne pa postopnih izboljšav v obstoječih procesih. Takšne spremembe običajno zahtevajo odmik, preskok in prelom v obstoječih merilih, postopkih in standardih poslovanja, ki jih je treba oblikovati povsem na novo (Dubrovski 2000, 140). Reinžiniring se kritično loteva tudi najbolj temeljnih konceptov ter spreminja osnovna pravila in zamisli o managementu podjetja. Nekaj primerov reinžiniringa (Tavčar 1999, 242):

- opuščanje opisov delokrogov in meja med enotami organizacije;
- širokopotezno uvajanje pooblaščenja oziroma delegiranja;
- združevanje številnih delovnih postopkov;
- iskanje docela novih pristopov za zagotavljanje izidov;
- snovanje strukture organizacije na osnovi zelenih izidov;
- vključevanje odjemalcev izidov procesov v snovanje in izvajanje le-teh;
- centraliziranje nadziranja s široko uporabo računalniške tehnologije;
- uvajanje odločanja tam, kjer potekajo dejavnosti – kar pomeni opuščanje ravni managementa in sploščenje organizacije.

Radikalne spremembe privedejo do dramatičnih izboljšav, ki jih je mogoče vrednotiti z merili uspešnosti in učinkovitosti. Končni namen doseženih izboljšav je krepiti in vzdrževati konkurenčnost, to pa je mogoče doseči z večjim zadovoljevanjem odjemalcev (uspešno) in relativno nižjimi stroški poslovanja (učinkovito).

Zaradi navedenih zahtevnih sestavin reinžiniringa spada le-ta med relativno težko izvedljive projekte, vendar zaradi pričakovanih rezultatov zelo privlačne.

2.3.3 Dramaturgija

Izvajalci v očeh odjemalca pogosto predstavljajo storitev samo. Prav tako so pri zaznavanju storitev pomembni tudi drugi elementi, ki jih lahko odjemalec zaznava (ključni). Dileme v zvezi z odnosom okolja in izvajalca storitev do odjemalca nam lahko pomaga reševati dramaturški pristop. Za dramaturgijo je značilno, da:

- izhaja iz sociologije (šola simbolične interaktivne misli),
- je bistvena uporaba simbolov,
- se ljudje med seboj povežemo na osnovi interpretacije najrazličnejših pojavov v okolju.

Vsaka aktivnost (gesta, izrazi, lastnosti okolja, jezik) ima potencial za vplivanje na posameznikovo oceno interakcije in s tem na njegovo recipročno obnašanje. Dramaturgija izhaja iz te osnove in predpostavlja opis določenega obnašanja, postavljenega v okvire gledališča. Pri tem uporablja tudi termine in koncepte iz gledališke dejavnosti.

Proces posameznikovega pripisovanja pomena akcijam lahko analiziramo z uporabo petih konceptov:

- akt – zajema dogajanje,
- scena – zajema ozadje oziroma situacijo, v kateri se dogajanje odvija,
- igralec,
- način igranja,
- namen – zakaj je bil akt izveden.

V zvezi s tem poznamo naslednje koncepte:

- *igra* je celotna aktivnost, s katero izvajalci vplivajo na občinstvo – geste, izrazi, osebni videz, scena. V okviru igre igralec, zato da bi sugestivno deloval na avditorij, (ne)namerno uporablja izrazno opremo. Igralec si bo prizadeval zmanjšati vse vidike izrazne opreme, ki niso v skladu z vtisi, ki jih želi zapustiti v avditoriju.
- *Igralska skupina* so vsi, ki sodelujejo v udejanjanju igre. Tako v skupino sodi, razen igralcev na sceni in za sceno, tudi občinstvo, torej vsi, ki vplivajo na vtis o celotni igri.
- *Prostori za igro* so: oder – frontalno območje (na sceni), ki je vidno občinstvu, ter prostor za odrom, ki je običajno neviden. Tu lahko igralci izstopijo iz svojih vlog in osebnega videza (odvržejo maske). Ozadje in scena sta običajno zato, da občinstvo ne bi zaznalo nasprotja v aktivnosti igralcev.

Management vtisov je osnovni cilj igre. Pomembni vidiki managementa vtisov so:

- *Lojalnost*: skupina mora delovati harmonično v skladu z moralno obvezo, da bo kreiralo dogovorjene vtise. Igralci naj ne bi občinstvu ter vsem, ki niso neposredno vključeni v igro, odkrili skrivnosti igre oziroma naj bi pustili osebna nasprotja za sceno.
- *Disciplina*: igralska skupina mora dobro usvojiti vloge zato, da bo izdelala posamezne vtise v harmonično celoto. Osebni problemi morajo ostati za sceno.
- *Scenarij - režiranje*: Bistvo je vnaprejšnje določanje kar najboljše umestitve predstave. Poznavanje občinstva in primerno združevanje dela v celoto sta pri tem najpomembnejši dimenziji.

Management vtisov je uporaben pri visokokontaktih storitvah, kjer je visoka stopnja stika med odjemalci in izvajalci (Grove, Fisk povz. po Lovelock 1996, 97).

2.3.4 Tehnike na področju managementa človeških virov

Naloga managementa človeških virov (Tavčar 1999, 204)so:

- odkrivanje in razvijanje zmožnosti zaposlenih, s katerimi poslovne enote zadovoljujejo odjemalce, dosegajo konkurenčne prednosti in prispevajo k rasti vrednosti podjetja;
- usmerjanje razmerij med managerji in zaposlenimi v podjetju ter drugimi ob različnih razmerjih in interesih v skladu s strategijami podjetja.

Strateška politika managementa človeških virov (angl. human resources management) daje zaposlenim osrednjo vlogo v podjetju. To daje podjetju trajno konkurenčno prednost. Cilj strateške politike sodelavcev je tvorjenje konkurenčnih prednosti s povezanimi ukrepi pri izbiranju, zaposlovanju, sodelovanju, nagrajevanju, izobraževanju in dopolnilnem usposabljanju ter motiviranju poslovođnikov in sodelavcev.

Značilnosti strateškega managementa človeških virov:

- naloga vseh ravni managementa – vsi managerji so odgovorni za kadrovske zadeve ter imajo pristojnosti za izbiranje in osebni razvoj ustvarjalnih in inovativnih sodelavcev; postavljanje in vodenje multidisciplinarnih timov, kjer lahko sodelavci udejanjajo svoje zmožnosti; presojanje in nagrajevanje sodelavcev po potrebah decentraliziranih enot podjetja; decentraliziranost ne sme dopustiti razkroja podjetja v neskladne dele, ohranjati mora usmeritev k skupnim smotrom.
- Vključenost v strategije enot: manager je enakopraven partner ostalih managerjev pri izvajanju strategij podjetja.
- Notranja integriranost: vrednotenje, izbiranje in razvoj sodelavcev, nagrajevanje, socialne dejavnosti, odnosi s sindikati ipd., redno ocenjevanje delovnih dosežkov in ugotavljanje primanjkljajev v usposobljenosti ter ustrezno ukrepanje.

- Dolgoročna naravnost: presojanje kadrovskih odločitev, ne le s stroškovnega, temveč tudi naložbenega vidika – sodelavci so ob sistematičnem razvoju specifična in težko prenosljiva konkurenčnost podjetja (Tavčar 1999, 204).

Z zaposlovanjem osebja v storitvenih organizacijah želimo pridobiti najboljše ljudi, ki naj bi opravljali svoje delo na najboljši možni način, torej tako, da bi dosegli najboljše možne izide v čim krajšem času, pri tem povzročali najmanj stroškov, hkrati najbolj prispevali k harmoničnemu delovnemu vzdušju ter najboljše zadovoljevali odjemalce.

Izbiranje primerne skupine sodelavcev je vse težja naloga. Poslovodstva se vse bolj zavedajo pomena, ki ga imajo zanje sposobni sodelavci, zato postaja konkurenčni boj na področju njihovega pridobivanja in ohranjanja vse ostrejši. Zaposlovanje kontaktnih sodelavcev zahteva upoštevanje njihovih osebnosti, v zvezi s tem pa zlasti sposobnosti empatičnega odnosa z odjemalci.

Usposabljanje in izobraževanje je ena izmed najpomembnejših nalog vsakega managerja. Ta proces ne omogoča le znanj, ki so potrebna za dobro opravljanje dela, temveč služi tudi kot eden najpomembnejših motivatorjev, ki jih imajo na voljo. Ena izmed neposrednih zadolžitev katerega koli managerja je, da vodi, spremlja in pomaga razvijati sposobnosti svojih sodelavcev, za katerih delo je odgovoren. Motiviranost je nedvomno eden ključnih dejavnikov za doseganje boljših dosežkov zaposlenih v storitvenih organizacijah tudi zato, ker so številni zaposleni v pogostem stiku z odjemalci. Zaradi pogostih nepredvidljivih okoliščin in stresnih stanj to zahteva visoko stopnjo njihove motiviranosti za delo. Motiviranost zaposlenega v storitvenih organizacijah lahko opredelimo tudi kot njegovo voljo ali pripravljenost, da bo vložil nek napor oziroma energijo za doseganje prodajnih ciljev, pri tem pa zadovoljil tudi svoje potrebe. Motiviranje ne vpliva zgolj na to, katere aktivnosti zaposleni izvajajo, temveč tudi na njihov elan in na kakovost njihovega dela. Če je izvajalec prepričan v odličnost in koristnost storitve, ki jo ponuja, bo to bistveno vplivalo na energijo, ki jo vlaga v pridobivanje in ohranjanje odjemalcev, prav tako pa bo tudi pozitivno vplivalo na njegove dosežke. Materialno in nematerialno nagrajevanje je eno najpomembnejših sredstev za motiviranje in zadržanje osebja. (Snoj 1998, 104-109).

2.4 Snemanje procesov

Uporaba tehnike snemanja procesov omogoča managerjem, odgovornim za sistem ponudbe in izvajanje storitev, podrobno analiziranje procesov in boljše sodelovanje v vseh stopnjah managementa. Snemanje procesov lahko uporabljamo tudi za ugotavljanje sestavin storitev, ki se dogajajo za sceno in jih odjemalci ne zaznavajo, ter tistih sestavin, ki jih odjemalci zaznavajo in so stične točke med njimi in izvajalci storitev.

Ko si podjetje, ki je izvajalec/ponudnik storitev, uspe izboriti in zadržati pomembno mesto zase in za svojo ponudbo na trgu, pravimo, da je njegovo pozicioniranje uspešno. V nenehno razvijajočem se in vse bolj konkurenčnem sektorju storitev je pozicioniranje ena najpomembnejših nalog managementa. Bistvo kakršnekoli strategije pozicioniranja storitev je storitev sama. V okviru marketinga imamo zelo malo navodil, kako oblikovati proces storitev za potrebe pozicioniranja. V novem pristopu, ki ga opisujemo v tem poglavju, pojasnjujemo, da je znotraj sistema storitev mogoče uporabiti inženiring storitve na bolj znanstveni, racionalni osnovi.

Pravzaprav ni ostrih mej med posameznimi osnovnimi značilnostmi storitev, njihovo vzročno-posledično povezanostjo in problemi, ki iz njih izvirajo. Problemi so pravzaprav sami po sebi tudi značilnosti storitev. Tradicionalni marketinški pristop na osnovi izdelkov se je izkazal kot neuporaben pri načrtovanju procesa storitev, pri njihovem spreminjanju in pri nadzoru izvajanja le-teh.

Če pomenijo procesi za storitve to, kar so surovine za fizične izdelke, ali je potem tudi procese mogoče načrtovati, upravljati in spreminjati glede na potrebe pozicioniranja na enak način kot pri fizičnih izdelkih?

Značilnosti procesov

Že dalj časa druge vede, neodvisno od marketinga, proučujejo različne vrste procesov. Sistematične, merljive metode, ki opisujejo procese, so se razvile v okviru industrijskega inženiringa, računalniškega programiranja, odločitvenih teorij in operativnega managementa. Čeprav se njihove tehnike in izrazoslovje razlikujejo, imajo vede, ki se ukvarjajo s procesi, neko skupno osnovo. Vsaka od njih predstavlja način, kako procese razčleniti na logične korake in zaporedja, če želimo doseči njihov nadzor in analizo. Vse vključujejo načine, kako doseči boljšo prilagoditev procesov, posledično pa imamo drugačne rezultate glede na različne stopnje, odločitve ali presojo pri izbiri različnih korakov. Vse od teh metod pa vključujejo tudi koncept odstopanj, ki je osnovan na spoznanju, da procesi niso natančno časovno določljivi oziroma ne ustrezajo popolnoma nobenemu modelu ali opisu, temveč prej funkciji pri povezavi različnih možnosti (Shostack 1984, 133-139 povz. po Bateson 1992, 213-226).

V literaturi s področja marketinga lahko najdemo le malo opisov postopkov. Nekateri avtorji na področju marketinga storitev na osnovi virov s področja proizvodnje navajajo izraza »standardiziran« in »odjemalcu prilagojen«. Navadno se nanaša ta na

neko stopnjo prilagajanja oziroma krojenja procesa na osnovi individualnega odjemalca. Koncept odstopanja je običajno obravnavan kot stvar kakovosti, kot sporočilo, da storitev ne deluje, kot bi morala.

2.4.1 Opredelitev snemanja procesov

Ena izmed najbolj pogosto uporabljenih tehnik operativnega managementa je snemanje procesov. Uporabljamo jo za analiziranje in upravljanje sestavljenih procesov (pro)izvajanja. Z njo identificiramo aktivnosti, njihove tokove, odnose, stroške, zaloge (rezerve) in ozka grla. Shostackova, ena najbolj znanih strokovnjakinj na tem področju, jo je imenovala »blueprinting«. Gre za diagram oziroma več povezanih diagramov, ki podrobno prikazujejo aktivnosti, stroške, čas in druge dimenzije v okviru stopenj izvajanja določene storitve (Snoj 1998, 63).

V vsakdanjemu življenju se večinoma srečujemo z različnimi storitvami, med njimi so tudi take, ki jih lahko označimo kot »nezadovoljive«. Šele ob nezadovoljstvu z opravljeno storitvijo se nam zastavlja vprašanje, kdo je odgovoren za to. Največkrat iščemo vzroke pri izvajalcih storitev oziroma pri kontaktnem osebju. Strokovnjaki s tega področja so po temeljitejšem raziskovanju ugotovili, da za večino napak pri izvedbi storitev niso krivi nesposobni izvajalci, pač pa predvsem pomanjkanje sistematičnih metod pri načrtovanju in nadzoru sistema izvajanja storitev. Z drugimi besedami ima to, kar doživimo kot neuspeho storitev, začetek in osnovni vzrok na vseh ravneh managementa, ne le v izvedbi.

Pri razvijanju novih storitev največkrat uporabljamo pristop poizkusa in naknadnega odpravljanja napak. Ljudje, ki razvijejo nove storitve, poskušajo prenesti osebno zaznavanje potreb na dejanski operativni koncept. Ko je ta koncept zares uresničen, ponavadi le približno odseva prvotno zamisel zadovoljevanja potreb odjemalca. Prav pomanjkljiva uporaba metod za natančno načrtovanje, merjenje in razvijanje novih storitev je največkrat razlog za neuspeh oziroma pomanjkljivo izvedbo neke nove storitve.

Proces je treba načrtovati in te načrte pripraviti v pisni obliki. To povečuje jasno razumevanje in odgovornost za njihovo izvedbo. Zahteva tudi natančnejše raziskovanje problemov in usmerja v iskanje alternativnih rešitev. Prek pisnih načrtov izvedbe procesov je omogočeno lažje spremljanje izvajanja ter nadaljnje načrtovanje.

Bistvo, zaradi katerega se odjemalec odloči za nakup neke storitve, predstavljajo zanj dosedanje izkušnje. V večini primerov se proces storitve odvija neposredno v prostorih podjetja oziroma v okolju, ki ga je podjetje oblikovalo. Storitve pomeni interaktiven proces, ki z svojim vidnim delom odjemalcu predstavlja to, kar potrebuje in si želi pridobiti. Odjemalec si z nakupom storitev želi pridobiti sloves, ki pa se v primeru storitev razlikuje od primera fizičnih izdelkov. Način, kako odjemalec dojema storitev, ni odvisen le od same izvedbe storitev, ampak ga sestavlja celota vidnih in odjemalcu nevidnih sestavin.

Tehnika snemanja procesov – »blueprinting«

Če sintetiziramo različne pristope opisovanja procesov, lahko (Shostack 1987, 35, povz. po Bateson 1992, 215) priporočimo predvsem dva načina. Prvi način je opisovanje procesa glede na zaporedne korake oziroma stopnje, ki sestavljajo določen proces in ga lahko poimenujemo kompleksnost procesa. Drugi možni način je opisovanje procesa glede na njegovo izvedbeno svobodo oziroma variabilnost posameznih stopenj in korakov, kar poimenujemo divergentnost ali odstopanje.

Koncept odstopanj je v tem primeru opredeljen kot odstopanje pri dejanskem izvajanju procesa od standardov in okvirov, ki si jih je izvajalec/ponudnik procesa zastavil v zvezi s kompleksnostjo in divergentnostjo procesa.

Kompleksnost storitve lahko opredelimo z analiziranjem števila in težavnostjo korakov, potrebnih za izvedbo procesa. Poleg kompleksnosti pa nekateri procesi vključujejo visok nivo izvedbene svobode, medtem ko drugi tega ne dopuščajo. Stopnjo dopustne svobode pri izvedbi oziroma v primerih, ko je to nihanje del izvedbe procesa v sosledju zaporednih korakov, imenujemo divergenca. Visoko divergentna storitev je torej storitev, pri kateri je pravzaprav vsak del izvedbe nekaj neponovljivega. Storitve, ki jo lahko označimo za nizko divergentno, pa je storitev, ki je v večini primerov standardizirana. Nekatero storitve, kot na primer zdravnikova storitev, so visoko kompleksne, saj obsegajo veliko število zaporednih korakov pri izvedbi procesa. Istočasno je takšna storitev visoko divergentna, saj je nemogoče določiti kakršenkoli model ali okvir, po katerem naj bi ta storitev delovala. V procesu izvajanja zdravnik nenehno preoblikuje svojo storitev s tem, ko vključuje nove podatke, tehta možne diagnoze in skuša doseči neke zaključke za izvedbo zdravljenja. Prav tako obstaja možnost visoko kompleksne storitve, ki je hkrati zelo nizko divergentna, mednje sodijo hotelske storitve. Te ponujajo široko paleto različnih možnih storitev, ki pa so večinoma standardizirane in strogo uniformirane oziroma zajete v pisnih navodilih za izvedbo. Storitev je lahko nizko kompleksna in visoko divergentna, na primer nastop izvajalca neke pesmi. Edina stopnja v procesu izvedbe je nastop, ki pa je sproti improvizirano, neponovljivo dejanje.

»Blueprinting« kompleksnosti in divergence v storitveni organizaciji

Proces je mogoče razgraditi na posamezne stopnje oziroma korake. Zato je treba proces obravnavati kot medsebojno odvisen, interaktiven sistem, in ne kot nepovezan sistem. Eden izmed načinov, kako vizualizirati proces storitve, je že prej omenjena tehnika snemanja procesov z ustreznim diagramom, ki jo je avtorica Shostackova poimenovala »blueprinting«. Ta predstavlja celostno metodo opazovanja in snemanja procesov, ki so resnično dinamični in živi pojavi.

Da bi lahko kar najbolje načrtovali proces izvedbe storitev, moramo v takšen diagram zajeti in zapisati vse korake in točke divergence v specifični storitvi. Takšno

dokumentacijo je treba izdelati podrobno. To pa nam omogoča razlikovanje med dvema konkurenčnima storitvama.

2.4.2 Prednosti in slabosti snemanja procesov

Izdelava »blueprint« diagramov in njihove prednosti:

- managerjem omogoča preverjanje logičnega zaporedja in delovanja celotnega procesa. Iz diagramov je hitro razvidno, če je kateri od korakov pri izvedbi storitve načrtovan tako, da ne sledi načrtu zaporedja. Lahko določimo mesta, kjer obstaja možnost, da pride do zastoja zaradi premajhnih kapacitet, in mesta, kjer obstajajo možnosti, da bo prišlo do napak;
- omogoča managerjem, ki se ukvarjajo z načrtovanjem procesa, da podrobno analizirajo njegov potek. S tem omogoča lažje upravljanje in kontrolo;
- omogoča lažje dogovarjanje pri iskanju rešitev za ugotovljene probleme;
- omogoča podjetju, da prouči in predvidi vse dejavnike, ki pomembno vplivajo na razvijanje novih storitev, ter nadzor in upravljanje že obstoječih storitev.

Slabosti se pojavijo pri kompleksnejših storitvah, kjer lahko prihaja do preobsežnih, prezapletenih in nepreglednih diagramov. Pomembno je, da managerji pri načrtovanju in analizi procesa izberejo pravilne kriterije.

2.4.3 Stopnje pri pripravi diagramov snemanja procesov

Pri pripravi diagramov je treba upoštevati naslednje dejavnike oziroma korake:

- *Analiza procesa* predstavlja prvi korak v pripravi diagramov. Prikazati mora dejanski potek procesa izvedbe storitve. Pri kompleksnejših storitvah lahko to vodi do zelo obsežnih in zapletenih diagramov. Analiza procesa in izdelava diagramov je tudi pri najbolj preprostih storitvah ključna v delovanju in načrtovanju procesov izvedbe. Ugotavljanje korakov in dejanj, potrebnih za izvedbo procesov, nam omogoča analizo, nadzor in prek tega izboljševanje postopkov same izvedbe. Pri tem je treba pozorno načrtovati, nadzorovati in izboljševati tudi tiste sestavine procesa, ki ostanejo odjemalcu nevidne. Čeprav ti deli sistemov storitev odjemalcu ostanejo skriti, lahko njihovo spreminjanje pomembno vpliva na odjemalčevo dožemanje storitev.
- *Ugotavljanje mest v procesu, kjer lahko pride do napak*, predstavlja drugi korak. Na izdelanem diagramu procesa storitev lahko oseba, ki želi razviti nov proces oziroma izboljšati že obstoječega, povsem jasno predvidi mesta, kjer obstajajo možnosti, da bo prišlo do napak. Tam je treba razviti podproces, s pomočjo katerih bo mogoče odpraviti napake ali se jim izogniti. Ugotavljanje možnih kritičnih mest in razvoj podprocesov, ki lahko preprečijo napake, sta izredno pomembna koraka za načrtovanje in delovanje storitev. Posledice napak pri izvedbi storitev se bistveno zmanjšujejo z analizo mest, kjer obstajajo samo najmanjše možnosti za nastanek nepravilnosti. Bistven uspeh dosežemo, če to

upoštevamo že v fazi načrtovanja storitev. V teh primerih napake preprečujemo že pred izvedbo storitev in je zato izvedba procesov veliko lažja in uspešnejša.

- *Postavitev časovnega okvira* je tretji korak. Po zaključenih gornjih dveh korakih se mora načrtovalec procesa posvetiti izvedbi. Uspešnost izvedbe je v večini primerov odvisna od potrebnega časa za izvedbo. Obenem je čas izvedbe tisti dejavnik, ki najbolj vpliva na donosnost. Zato moramo v diagramu predvideti časovni okvir. Pri tem se je treba zavedati, da predstavlja diagram procesa samo model za izvedbo storitve in je zato treba dopustiti časovna odstopanja oziroma določiti sprejemljiv čas izvedbe.
- *Analiza donosnosti* predstavlja četrti korak. Načrtovalec procesa mora postaviti časovni okvir izvedbe storitve, ki že v načrtu izključuje preveliko porabo časa, ki bi pomenila nedonosnost posla oziroma ne bi bila več sprejemljiva za doseganje uspešnosti. Takšno postavljanje standardov ne služi le za pomoč pri merjenju kakovosti storitev, ampak je lahko tudi uspešno orodje pri nadaljnji širitvi in razvoju dejavnosti.

Izdelava diagramov kot orodje pri raziskavah trga

Izdelava diagramov predstavlja analitičen pristop, ki prav tako pripomore pri marketinških raziskavah. Ena od možnosti je, da izdelane diagrame predstavimo možnim odjemalcem in opazujemo njihove reakcije. Prav tako je z njimi možno raziskati tudi druge dele sistema storitev in ne le storitve same. Lahko jih uporabljamo kot pripomoček pri izobraževanju odjemalcev in poskušamo s tem usmeriti njihovo pozornost na različne vidike sistema storitev. Od odjemalcev tako skušamo pridobiti mnenja o naših storitvah v primerjavi s konkurenčnimi, ocene in splošni odziv na predlagane spremembe oziroma na uvajanje novih storitev. S takšnim pristopom vključevanja odjemalcev lahko dosežemo, da ti odjemalci postanejo sooblikovalci celotnega sistema storitev ali pa le nekaterih delov. To lahko služi kot zelo učinkovito orodje, saj je storitev namenjena prav odjemalcem. Od njih je odvisno, ali bomo z njo uspeli ali ne.

Uporaba diagramov pri razvijanju novih storitev

Ena izmed možnih uporab diagramov je pri razvijanju novih storitev. S tem lahko raziščemo različne možnosti, ki se pokažejo kot izvedljive na operativnem področju, končna odločitev o izbiri prave možnosti pa je nato le stvar marketinga. Strateško so možne različne odločitve, ki lahko premaknejo mejo med odjemalcu vidnim in nevidnim delom izvedbe storitev. Z operativnega vidika je lažje, če je število odjemalcu vidnih delov storitve čim manjše. Z vidika marketinga pa vidimo, da več odjemalcu vidnih elementov pozitivno vpliva na diferenciranje ponudnika/izvajalca v primerjavi s konkurenti.

Spreminjanje procesa

Pri spreminjanju procesov si lahko prav tako pomagamo z različnimi spremembami stopnje kompleksnosti in divergence. Ko imamo proces dokumentiran, si lahko postavimo različne alternativne rešitve in priložnosti, ki jih nato analiziramo in s tem dodajamo ali odvezujemo količino obeh lastnosti. Spreminjanje ene od obeh lastnosti nam nudi štiri strateške možnosti. Vsaka od njih prinaša svoje prednosti, posledice in prav tako določena tržna tveganja.

- *Zniževanje divergence* - s tem dosežemo večjo uniformiranost storitev, kar pomeni zniževanje stroškov, zvišanje produktivnosti in lažjo distribucijo. Ponavadi takšna strategija pomeni premik h količinsko naravnemu pozicioniranju, ki temelji na ekonomiji obsega. Pozitivni tržni učinki so večja kakovost uniformirane storitve in povečanje zanesljivosti in dostopnosti storitve. Prav tako pa ima lahko takšna strategija negativne posledice, kot so nefleksibilnost oziroma slaba prilagojenost posameznim odjemalcem. Lahko se zgodi, da kupci kljub nižji ceni zavračajo visoko standardizirano storitev, saj lahko spremembo dojemajo kot omejevanje različnih možnosti storitve.
- *Zvišanje divergence* pomeni večjo prilagodljivost, kar ponavadi narekuje tudi višje cene. Do te odločitve nas pogosto pripelje odkritje tržne niše, ki jo je mogoče izkoristiti in jo pokriti z manjšim obsegom ter višjimi cenami in dobičkom. Trg se lahko pozitivno odzove na takšno spremembo storitev, v želji za prestižem, prilagoditvijo in personalizacijo storitve. Vedeti pa moramo, da so pri visoko divergentnih storitvah upravljanje, nadzor in distribucija veliko težja naloga. Včasih se celo zgodi, da odjemalci niso pripravljeni plačati višje cene, ki jo zahteva prilagoditev storitve.
- *Zniževanje kompleksnosti* ponavadi narekuje posebna strategija. Posamezni koraki oziroma funkcije so opuščeni iz sistema in vsi resursi se usmerijo na ožje področje ponudbe storitve, ki prispeva k lažjemu upravljanju, nadzoru in distribuciji. Takšna sprememba storitve je lahko pozitivno sprejeta na trgu v primeru, ko je ponudnik/izvajalec specializiran za to področje v očeh odjemalcev strokovnjak za to določeno vrsto storitev. Prav tako pa lahko ta sprememba povzroči, da odjemalci dojemajo storitev kot okrnjeno ali tako omejeno, da njena specializacija ni dovolj, da bi prevladala nad povišano ceno. Znižanje kompleksnosti je lahko zelo tvegano v primeru, ko konkurenti nudijo širšo, bolj popolno različico te storitve.
- *Zviševanje kompleksnosti* ponavadi narekuje strategija večjega prodora na trg z dodajanjem novih storitev oziroma širjenjem že obstoječih. Zviševanje kompleksnosti lahko povzroči zvišanje učinkovitosti z maksimizacijo prihodka od vsakega posameznega odjemalca. Po drugi strani pa lahko preveč kompleksnosti odjemalca zmede in s tem zniža kakovost vseh ostalih storitev. Prav tako je lahko visoko kompleksen sistem zelo ranljiv v primerjavi z bolj specializirano konkurenco.

Sinteza predlogov za rešitev odkritih problemov

Storitve je možno analizirati in ocenjevati kot posamezne storitve ali pa kot del celotnega storitvenega sistema v podjetju. Znotraj celotne ponudbe storitev je treba pri načrtovanju upoštevati strukturno kompatibilnost, strukturno različnost in splošne temeljne razvojne cilje organizacije.

Diagrami nam lahko služijo kot uspešno orodje, kadar želimo primerjati konkurenčne storitve. Prav tako je diagrame mogoče uporabljati sočasno skupaj s podobnimi tehnikami, s čimer hočemo ugotavljati najpomembnejše dele sistema storitev in vrednotenja večine elementov sistema, kar nam lahko zagotavlja konkurenčno prednost. Pri vsem tem pa ne smemo pozabiti, da tudi drugi elementi sistema storitev lahko pomembno vplivajo na tržno pozicioniranje. Najpomembnejši elementi, ki dodatno vplivajo na predstavo o sami storitvi, so distribucijski kanali, fizično okolje, otipljivi dokazi opravljenih storitev (npr. letalske karte, razne brošure ...) in seveda kontaktno osebje.

3 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu diplomske naloge je najprej predstavljeno proučevano podjetje Jelovica d. d. Opisana je njena zgodovina, razvoj, dejavnost, poslanstvo in vizija podjetja. Podrobno so predstavljene spremljajoče storitve pri nakupu stavbnega pohištva, pri katerih bo narejen posnetek izvajanja storitev s pomočjo tehnike snemanja procesov in identifikacija kritičnih mest. Sledi kritična ocena, v kateri so opredeljeni problemi, vzroki za njihov nastanek, na koncu pa so posredovani predlogi za izboljšave za vsako od storitev.

3.1 Predstavitev proučevanega podjetja Jelovica d. d.

V predstavitvi bomo spoznali zgodovinski razvoj Jelovice, proizvodni program stavbnega pohištva in hiš, poslanstvo in vizijo podjetja ter organizacijsko shemo.

3.1.1 Zgodovinski razvoj Jelovice d. d.

Na škofjeloškem je že leta 1358 delovala ena najstarejših žag v srednji Evropi. Začetki lesne industrije na škofjeloškem pa segajo v leto 1905, ko sta Franc Dolenc in Franc Heinrihar pri Trgovski in obrtni zbornici v Ljubljani registrirala svoji podjetji. Njuna obrata na Trati sta začetek Jelovice.

Po drugi svetovni vojni, leta 1946, sta bili podjetji nacionalizirani, dve leti kasneje pa sta nastali dve podjetji. Eno se je imenovalo Vojno podjetje Jelovica. Leta 1955 je bil ustanovljen Medzadružno lesno industrijski kombinat Jelovica, ki se mu je istega leta pridružila Tovarna furnirja Bodovlje. Leta 1960 se je Medzadružno lesno industrijski kombinat Jelovica preimenoval v Jelovico, lesna industrija Škofja Loka.

Leta 1963 sta se Jelovici pridružili še dve podjetji, in sicer Mizar iz Gorenje vasi in kombinat Sovodenj. Leta 1968 je Jelovica prvič v svoj proizvodni program vključila industrijsko proizvodnjo stavbnega pohištva in montažnih objektov, razvila je lastno trgovsko mrežo. Leta 1970 se je Jelovici pridružilo podjetje LIK Kranj, ustanovljeno leta 1962 z združitvijo podjetja Roleta Kranj in LIP Preddvor. Organiziranost Jelovice je bila do leta 1973 oblikovana kot enovita delovna organizacija, po letu 1973 se je podjetje organiziralo v TOZD-e. Leta 1975 se je vključilo v SOZD GLG Bled. S 1. 1. 1987 se je Jelovica reorganizirala v enovito DO. Konec leta 1989 pa je bil na referendumu sprejet Statut podjetja v družbeni lastnini, Jelovica, p.o. Škofja Loka.

Leta 1992 so se oblikovale strateško poslovne enote (SPE) v obliki profitnih centrov: SPE Primarna proizvodnja, SPE Okna, SPE Vrata, SPE Hiše, SPE Trženje. Od leta 1996 je registrirana kot delniška družba.

3.1.2 Proizvodni program stavbnega pohištva in hiš

Okna in polkna

Okno je, kot sestavni del stavbnega pohištva, poleg vhodnih vrat edini stik med bivalnim prostorom in zunanjo okolico. Osnovna naloga oken je v prostoru priskrbeti življenjsko pomemben kisik in svetlobo ter prostor zaščititi pred nezaželenimi zunanji vplivi, kot so: mraz, vročina, dež, veter, zvok itd. Jelovica v osnovi proizvaja dva tipa oken z imenom Jeloterm in Jeloterm aluminij. Okno Jeloterm je v celoti leseno, medtem ko je Jeloterm aluminij v leseni osnovi isti, le da ima na zunanji strani okna pritrjene aluminijaste profile, ki okno ščitijo pred nezaželenimi atmosferskimi vplivi.

Vsi leseni profili so debeline 68 mm, kar je trenutno optimalen profil glede na stabilnost, okovje, zasteklitev, tesnjenje. Profili so trislojno debelinsko lepljeni s tem dosežemo optimalen izkoristek lesa in dimenzijsko stabilnost. Okna so izdelana iz lesa smreke/jelke, merantija, hrasta in macesna. Standardna zasteklitev je termopan zasteklitev sestava 4 mm steklo/16 mm/4 mm steklo. Vmesni prostor 16 mm je lahko polnjen s plinom argon, s katerim so dosežene termo izolacijske lastnosti okna (koeficient K, W/m² K). Vgrajena so lahko tudi ostala posebna stekla, kot so: zvočno izolativna stekla, varnostna lepljena stekla, kaljena stekla, refleksna stekla, ornamentna stekla. Okovje je standardno z oznako ROTO Centro 101, vgrajujemo pa lahko tudi varnostno okovje, po tristopenjski varnostni lestvici. Tesnilo je enojno iz EPDM materiala na željo kupca je vgrajeno še dodatno tesnilo, s katerim povečamo zvočno izolativnost okna. Odkapni profil je eloksiran rjave ali bele barve, tako na okvirju kot krilu.

Okna so površinsko zaščitena z dvema različnima sistemoma površinske zaščite: lazurni premaz, tekstura lesa je vidna; pokrivni premaz, tekstura lesa je pokrita. Na zalogi pa so okna, zaščitena v osnovni impregnaciji, kupci pa jih sami barvajo z zeleno barvo. Površinska zaščita je največkrat narejena po barvni karti Jelovice, na željo pa lahko tudi po RAL lestvici. Dodatna ponudba lahko zajema tudi najrazličnejše križe: medeninasti, švicarski, nalepljeni, mreža na odpiranje, snemljivi križi, pravi križi. Po obliki so lahko okna najrazličnejša: trikotna, prerezana, polkrožna, obokana, okrogla. Po izvedbah pa: okna, balkonska vrata, panoramske stene, harmonika balkonska vrata.

Za zastiranje se izdelujejo polkna, s fiksnimi ali gibljivimi lamelami ter s polnili fipo ali plank izvedbe. Barvanje je enako kot pri oknih. Dobavni rok je 45-60 dni.

Vhodna vrata

Vhodna vrata imajo eno najpomembnejših vlog v sklopu zunanjega stavbnega pohištva. Oblikovno morajo ustrezati tako zunanjemu zgledu stavbe kot notranji opremljenosti in našemu življenjskemu slogu.

Jelovica izdeluje štiri programe masivnih vhodnih vrat: Variant, Modern, Tramo, Bach v smrekovem ali hrastovem lesu. Izdeluje tudi stranska vhodna vrata iz okenskih

profilov smreke in merantija ter Futura program iz poliuretanskih plošč. Vhodna vrata ne dela na zalogo, ampak zgolj za znanega kupca. Vsa vrata imajo standardno vgrajeno tritočkovno varnostno zaporo. Glede površinske zaščite smrekovih vrat je postopek isti kot pri oknih. Hrastova vhodna vrata pa so lahko natur lakirana ali lužena ter nato lakirana. Stekla v vhodnih vratih so na voljo v najrazličnejših okrasnih izvedbah. Izdelana so po standardnih merah, po želji kupcev pa tudi po določeni meri v okviru predpisanih dimenzij. Dobavni rok je 45-60 dni. Vse tipe vrat pa izdeluje tudi v dvokrilni izvedbi kot garažna vrata.

Glede na široko paleto možnih izvedb izdelave vrat lahko zadovolji veliko želja kupcev. Cene in dobavni rok pa marsikaterega odvrne od nakupa vhodnih vrat.

Notranja vrata

Notranja vrata so izdelana za različne stile opremljanja in načine bivanja, pa tudi za različne potrebe, to je za moderna, sodobna, klasično opremljena stanovanja ali poslovne prostore. Pri opremljanju bivalnih prostorov je namenjena pozornost obliki vrat, pri opremljanju večnamenskih objektov pa je izredno pomembna lastnost vrat, ki je dosežena s spremenjeno zgradbo in obdelavo. Plod lastnega razvoja so ognjezadržujoča, zvočnoizolativna in klimatska vrata, namenjena za vgradnjo v hotelskih sobah, učilnicah, bolnišnicah.

Vrata so izdelana iz najrazličnejših furnirjev: hrast lakirano ali luženo, bukev, javor, jesen, limba, mahagoni in bela barvana. V vrata stekla niso vgrajena, ravno tako ne kljuke. Pripadajoči podboji za vrata so ravno tako iz furnirja iste drevesne vrste ali z okrasno plastično folijo, ki oplemeniti iverno ploščo. Nekaj osnovnih izvedb vrat je na zalogi v skladišču, po večini pa je proizvodnja po naročilu, dobavni rok je 45-60 dni.

Montažni objekti

Zgrajenih je že več kot 10.000 montažnih objektov: stanovanjske hiše, počitniške hiše, poslovni objekti kot so trgovine, šole, vrtci, pisarniški prostori, skladišča.

Objekti so zgrajeni iz ekoloških materialov, ki so zdravi za bivanje in ponujajo visoko bivalno ugodje. Kupcem je ponujen kompleten inženiring – od nakupa zemljišča, ureditve dokumentacije, do ureditve okolice hiše. V Ljubljani je postavljena vzorčna hiša za lažjo predstavo takšne gradnje.

Osnovno vodilo za izdelavo hiše so potrebe in želje kupca. Kupcu se prilagodi že obstoječi tipski projekt, lahko se izdela hišo po načrtu, ki ga izdela kupčev arhitekt, lahko se projektira objekt, predviden za klasično gradnjo.

V hiše se vgrajuje najboljše izdelke in materiale, v lastnih razvojnih centrih se sledi vsem novostim, tako na področju uporabe novih ekoloških materialov, ogrevalne tehnike, zvočne in toplotne izolativnosti, potresne varnosti. Strokovnjaki se izobražujejo doma in v tujini. Jelovica je član nemškega združenja proizvajalcev stanovanjskih hiš. Tudi za montažno gradnjo je pridobljen certifikat kakovosti RAL, kar pomeni, da je

dvakrat letno kontrola proizvodnih procesov in uporabljenih materialov s strani pooblaščenih zunanje institucije.

Hiše so izdelane na najsodobnejši, novi tehnologiji, ki zagotavlja izredno natančno izdelavo elementov, delo je humanizirano, kapacitete pa dopuščajo proizvodnjo ene hiše na dan.

3.1.3 Prodaja stavbnega pohištva in hiš

Uporaba človeku in okolju prijaznih materialov, skrb za okolje, humanizacija dela, aktivnosti za pridobitev mednarodnega certifikata ISO 14001 kažejo, da je smer razvoja Jelovice jasna in se bo skozi aktivnosti manifestirala tudi v bodoče. Še naprej bo osnovni material za izdelke skrbno izbran les, obdelan z ekološkimi materiali.

V razvojnih službah stavbnega pohištva in montažnih objektov številni strokovnjaki prenašajo svoje znanje iz teorije v prakso. To so konstruktorji in tehnologi, ki skrbijo, da bodo izdelki vedno v vrhu evropskih trendov industrije stavbnega pohištva in montažnih objektov.

Stavbno pohištvo se prodaja v prodajnem salonu v Škofji Loki, v trgovski mreži lastnih in pogodbenih predstavništvih po Sloveniji, prodajnem inženiringu, specializiranih prodajalnah z gradbeno opremo ter v prodajni mreži Merkurja, Metalke in Bauhauusa. Montažne objekte pa v oddelku trženja hiš v Preddvoru, vzorčni hiši v Ljubljani ter v nekaterih nepremičninskih podjetjih. Izdelki so kar se da približani kupcem, prodajajo pa jih strokovno usposobljeni prodajalci.

V tujini je vzpostavljena trgovska mreža na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Srbiji, Makedoniji in na Kosovu. V EU, Turčiji, Rusiji, Ukrajini, Bolgariji in na Japonskem pa se prodaja preko prodajnih zastopnikov pod lastno blagovno znamko. Montažne objekte pa tudi kot proizvajalec in dobavitelj drugim proizvajalcem (blagovnim znamkam).

Individualnost je našla svoje mesto tudi v arhitekturi in gradbeništvu. Unikatnost objektov zahteva tudi unikatnost izdelkov. Skoraj ni objekta, ki ne bi zahteval posebnih, enkratnih izvedb oken in vrat, zato se je Jelovica prilagodila tudi tovrstni proizvodnji.

Od okna do hiše – vse lahko dobite v Jelovici. Pomembno je, da kupec lahko pri enem proizvajalcu kupi okna, notranja in vhodna vrata, garažna vrata ali kar celo hišo.

3.1.4 Poslanstvo, smoter, vizija ter organizacijska shema Jelovice

Poslanstvo Jelovice, je zagotoviti:

- nadaljevanje povezanosti z lesom in naravo;
- celovito ponudbo kakovostnih izdelkov in storitev;
- zadovoljstvo kupcev, partnerjev, zaposlenih;
- znanje, razvoj in poslovnost;

- uspešnost.

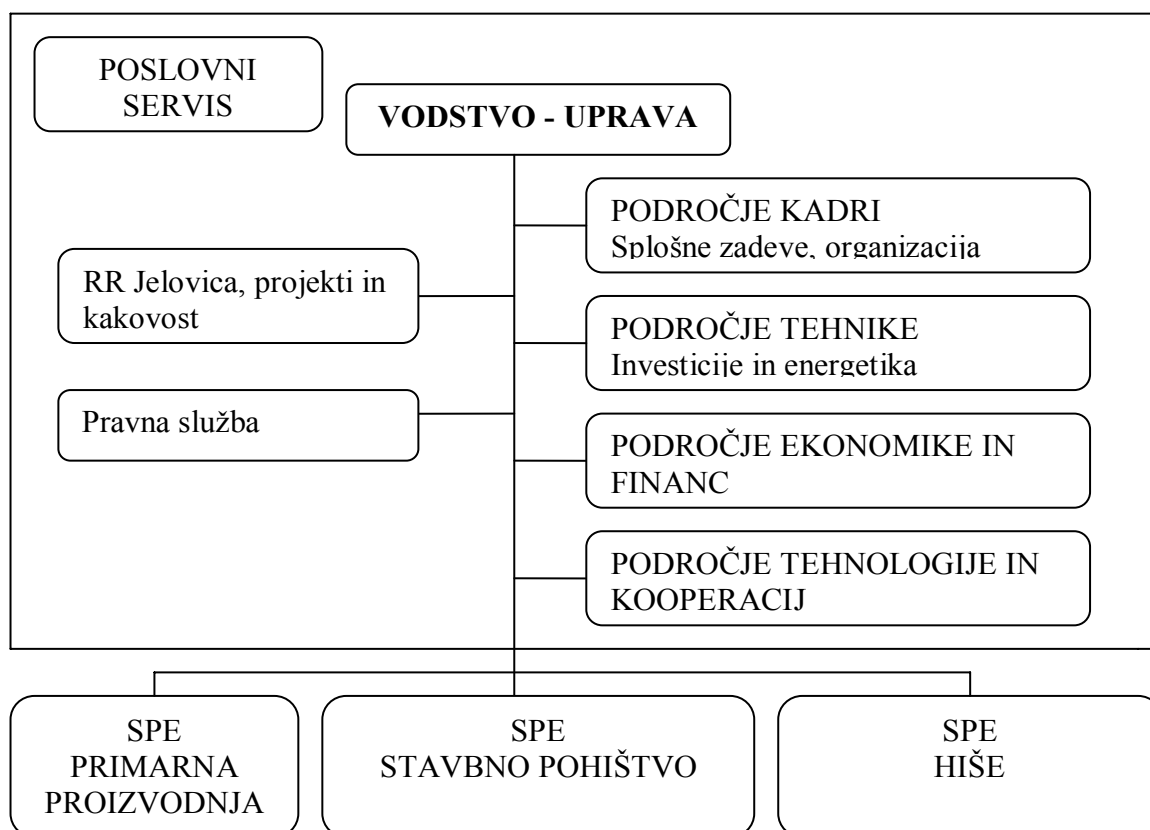
Smoter Jelovice je kakovost, to potrjujejo pridobljeni certifikati: Certifikat kakovosti ISO 9001; znak kakovosti v graditeljstvu za okna Jeloterm; nemški znak kakovosti RAL za notranja vrata posebne konstrukcije; certifikat kakovosti za konstrukcijo montažnih objektov; v prihodnosti okolju prijazna Jelovica s certifikatom ISO 14001.

Vizija Jelovice je:

- postavljati standarde;
- ustvarjati okolju prijazne izdelke vrhunske kakovosti;
- zagotoviti stalno rast rezultatov;
- ohraniti uveljavljeno blagovno znamko;
- nuditi zanesljivo naložbo.

Kritična ocena vizije je predstavljena v zaključku diplomske naloge.

Slika 3.1 Organizacijska shema podjetja Jelovica d. d.

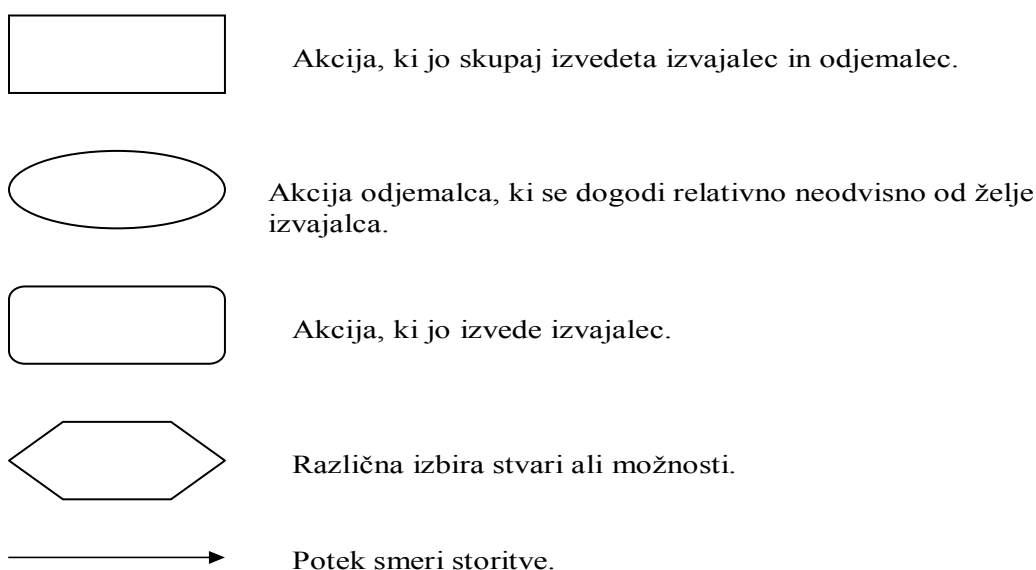


3.2 Predstavitev programa storitev stavbnega pohištva, posnetek stanja in identifikacija kritičnih mest

Poleg stavbnega pohištva so kupcem ponujene tudi spremljajoče storitve, ki poenostavijo nakup in uporabo. Mednje štejemo svetovanje in izmere, samo prodajo, transport, montažo, popravila in vzdrževanje. V naslednjem poglavju so podrobneje opisane vse storitve.

Nato pa so ti opisi storitev ponazorjeni ali posneti v procesnih diagramih, ki nam prikazujejo celotne poteke storitev. Znotraj poteka storitev so prikazane same sestavine storitve in njihovo zaporedno dogajanje. Sestavine so med seboj razdeljene na dva dela z »mejo vidnosti«, in sicer s strani stranke na vidne sestavine storitve in nevidne sestavine storitve, črtkana črta loči sestavine za sceno od tistih na sceni, ki jih odjemalci lahko zaznajo in so odločilne, ko odjemalci ocenjujejo kakovost storitev, ki so jih deležni.

Ravno tako pa se med seboj razlikujejo posamezne sestavine storitve glede na udeležbo pri sodelovanju med izvajalcem in odjemalcem. Zato so posamezne sestavine storitve v diagramih različno označene:



Pri posameznih sestavinah storitev so identificirane okoliščine, ki so kritične za uspešnost opravljene storitve in so označene (*), ter okoliščine, v katerih pride najpogosteje do napak in so označene z (**). To bo v pomoč pri naslednjem poglavju, v katerem so podrobno opisani problemi, ki nastajajo pri izvedbi posameznih storitev stavbnega pohištva in pri odkrivanju vzrokov za nastajanje teh problemov. Na koncu so podani in utemeljeni predlogi za izboljšavo programa storitev stavbnega pohištva. To na koncu pomeni, učinkovitejšo, uspešnejšo in kakovostnejšo izvajanje storitev. Hkrati pa bodo ob tem zadovoljnejši odjemalci in tudi izvajalci ali kontaktno osebje.

3.2.1 Svetovanje in izmere

Nakup stavbnega pohištva, je po številu med najmanj pogostimi nakupi v življenju kupca. Zato je razumljivo, da kupci stavbnega pohištva niso tehnično dobro podkovani, niso seznanjeni z novostmi na tem področju in zgolj sklepajo približno končno ceno nakupljenega blaga.

Zato je kupcu pri nakupu potrebno pomagati z nasveti, ki mu olajšajo nakup. Prvi stik stranke s prodajnim osebjem je osebni obisk v prodajnem salonu ali telefonsko naročilo na izmere, če je stranka že odločena za nakup pri Jelovici na podlagi predhodno poslanih cenikov in prospektov in poznanih priporočil. Če se stranka osebno oglasi v salonu, se ji na željo naredi okvirni predračun za približne dimenzije in tipe izdelkov, ki so v salonu tudi na ogled. Če se stranka na podlagi tega predračuna odloča za izmere na objektu, se vpiše v knjigo izmer, za katero je odgovoren komercialist za izmere in svetovanje.

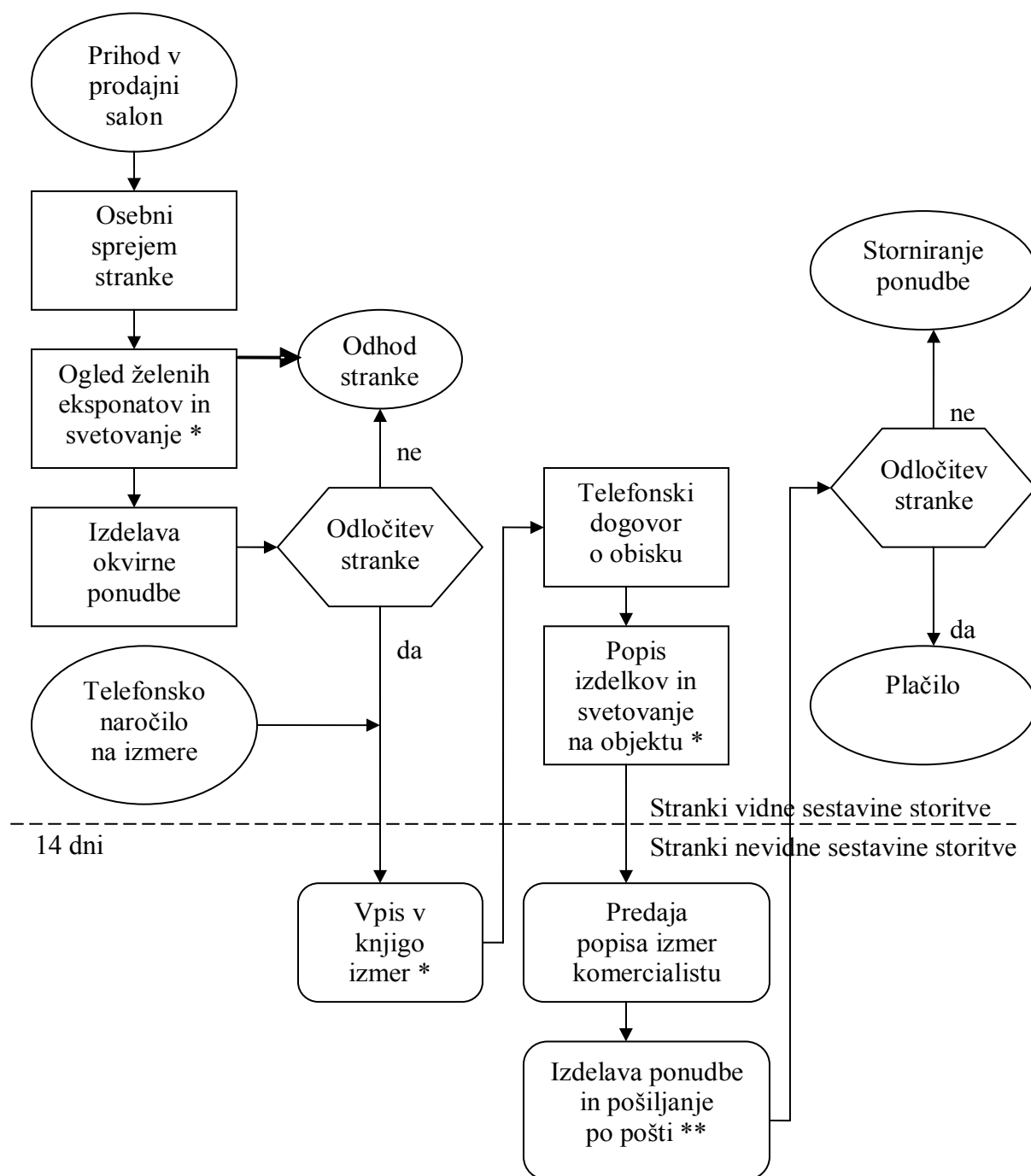
Komercialist načrtuje obiske pri strankah po regijah ter se predhodno telefonsko dogovori o času in kraju obiska. Na objektu komercialist popiše odprtine oziroma izdelke, ki bi ustrezali stranki, ter tip izdelkov in možne dodatke. Če odprtina ne ustreza, se komercialist dogovori s stranko o morebitni korekciji. Na podlagi strankinih želja, potreb in zmožnosti komercialist svetuje zanj najprimernejše tipe izdelkov.

Njegovo svetovanje je omejeno na konstrukcijske in tehnološke omejitve. Zato mora podrobno poznati proizvodni program ter njegove konstrukcijske in tehnološke omejitve, obenem pa v največji meri zadovoljiti kupčeve želje in potrebe. Za takšno delo je najprimernejši dobro strokovno podkovan komercialist z dolgoletno prakso, ki je komunikativen, ustrežljiv, prijazen. Lahko pa se tudi samoiniciativno zgleda na objektu, ki je v fazi vgradnje stavbnega pohištva, in naveže stik z lastnikom oziroma mu predloži prospektno gradivo in cenike ter telefonske številke kontaktnega osebja.

Popis izdelkov nato preda in na kratko obrazloži komercialistom v salonu, na podlagi tega pa se naredi ponudba in se po pošti pošlje stranki. Stranka se nato na podlagi ponudbe odloča o nakupu. Odstotek realiziranih ponudb, kjer so bile izmere, je velik, saj je stranka, ki naroči izmere, že skoraj odločena o nakupu stavbnega pohištva pri Jelovici.

V primeru, da se stranka odloči za nakup, pride do plačila in podpisa ponudbe (predračuna) v salonu ali na banki preko transakcijskega računa. V primeru, da ne pride do nakupa, pa se ponudba zbriše (procesni diagram 3.2.2).

3.2.2 Posnetek stanja svetovanja in izmer stavbnega pohištva in identifikacija kritičnih mest



* Okoliščine, ki so kritične za uspešnost opravljene storitve

** Okoliščine, v katerih pride najpogosteje do napak

3.2.3 Prodaja stavbnega pohištva

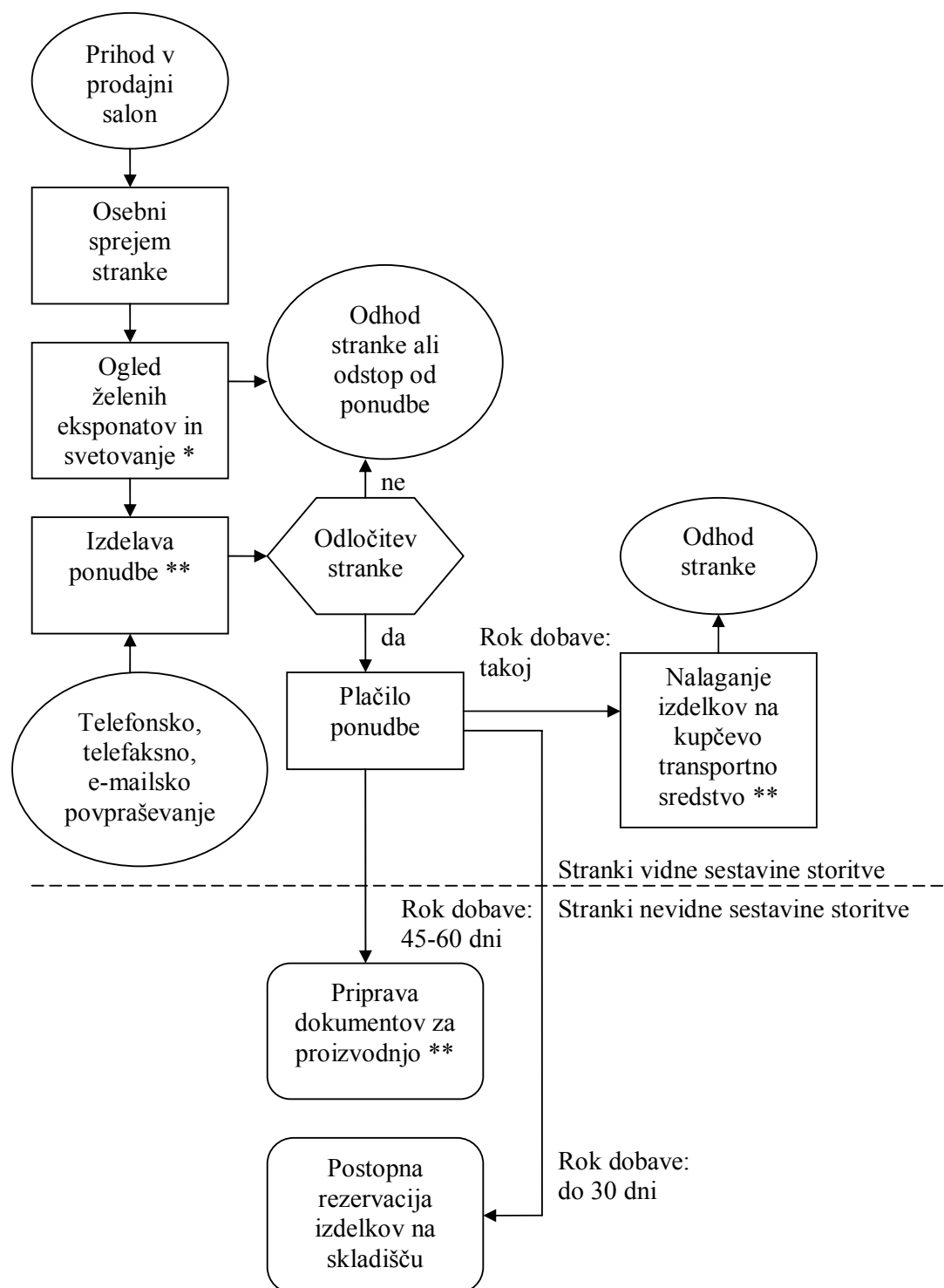
Ko človek začuti potrebo po neki dobrini, se običajno odloči za njen nakup in sicer na podlagi želja in potreb, preteklih izkušenj, ponudbe, referenc, zmožnosti, načina življenja oziroma osebnega stila, izobrazbe, vzgoje, spola, starosti, kulture, klimatskih razmer itd.

Stranka prve stike s prodajnim osebjem naveže prek telefona (informiranje o proizvodnem programu in spremljajočih storitvah, ceni, časovnih rokih, želji za predračun, pošiljanje cenikov in prospektov po pošti, preverjanje izdelkov na zalogi, naročilo na izmere); telefaksa ali e-maila (poslano povpraševanje, ponudba se pošlje po pošti ali po telefaksu in se naknadno stranko pokliče po telefonu) ali z osebnim obiskom v prodajnem salonu oziroma na lastnih in pogodbenih predstavništvi po Sloveniji. Sprejem stranke v salonu ali po telefonu mora biti prisrčen in prijazen. Ponavadi si najprej komercialist in stranka ogledata razstavljenе eksponate. Komercialist s tem lahko podrobno predstavi proizvodni program, upoštevajoč želje, potrebe in zmožnosti stranke, obenem svetuje ter predlaga možne dodatke, ki funkcionalno ali estetsko izboljšajo lastnosti izdelka. Zato mora biti komercialist dobro tehnično podkovan, poznati mora celotni proizvodni in storitveni program podjetja, biti mora komunikativen, ustrežljiv, prijazen, odprt, zavzet.

Ko se stranka dodobra spozna z izdelki in vsemi spremljajočimi storitvami, ki jo zanimajo, največkrat sledi izdelava predračuna oziroma ponudbe ali pa stranka z želenimi ceniki in prospekti informirana zapusti trgovino. Stranka, ki jo zanima tudi ponudba ima ponavadi s seboj že okvirne dimenzije izdelkov. Na podlagi teh se naredi ponudba, na izmerah pa se le-te lahko na željo stranke še preverijo. Na podlagi predračuna, predstavljenih izdelkov in njihove zaznane kakovosti, dobavnih rokov in ostalih pridobljenih vtisov se stranka lahko odloči za nakup oziroma plačilo predračuna na blagajni trgovine ali banki. Pred plačilom se stranka in komercialist še enkrat posvetujeta o morebitnih podrobnostih, spremembah ali željah kupca. V vsakem primeru se komercialist vljudno zahvali in poslovi od stranke ter se dogovori za telefonsko obvestilo, ko bodo izdelki gotovi.

Na podlagi dokazila o plačilu komercialist pripravi komercialne naloge za izdelke po naročilu in jih odda referentu, ki je zadolžen za komercialne naloge in njihovo oddajo v proizvodnjo (rok dobave 45-60 dni). Izdelke, ki so na zalogi, pa komercialist rezervira in odda odpremnice na transportno službo (rok dobave do 30 dni). Na odpremnici mora biti poleg izdelkov razvidno še: kraj dostave, stranka in njene telefonske številke. V primeru promptne prodaje pa kupec izdelek izbere, plača in sam odpelje. Promptna prodaja zajema zelo majhen delež celotne prodaje, saj se redko zgodi, da bi bili vsi želeni izdelki na zalogi (procesni diagram 3.2.4).

3.2.4 Posnetek stanja prodaje stavbnega pohištva in identifikacija kritičnih mest



* Okoliščine, ki so kritične za uspešnost opravljene storitve
 ** Okoliščine, v katerih pride najpogosteje do napak

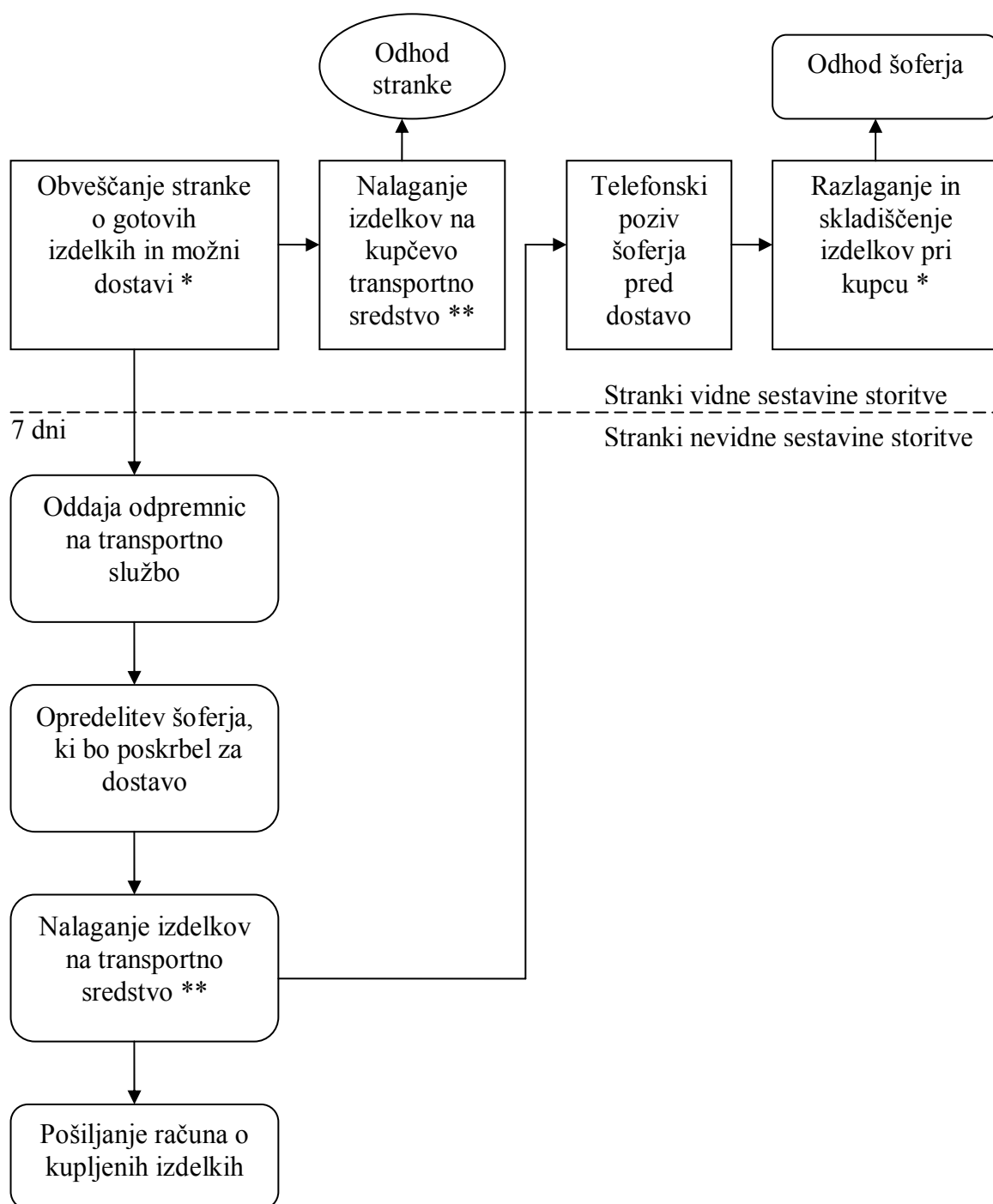
3.2.5 Transport

Ko po določenem časovnem roku izdelki pridejo v skladišče, komercialist na podlagi popisa izdelkov za določene stranke izpiše odpremnice, jih opremi z številko komercialnega naloga, točnim naslovom dostave in telefonsko številko stranke. Stranko obvesti o končanih izdelkih in se po možnosti dogovori o njihovi dostavi. Odpremnice komercialist odda transportni službi, če je skupna vrednost kupljenega blaga nad 100.000,00 SIT oziroma če je stranka posebej plačala prevoz. V nasprotnem primeru mora stranka sama prevažati izdelke.

V skladišču se naložijo prevozna vozila (tovornjaki, kombinirana vozila) v skladu s potjo, ki jo vozilo opravi. Med samim nalaganjem izdelkov se mora paziti, da ne prihaja do mehanskih poškodb, ravno tako pa jih je potrebno ustrezno zaščititi na samem prevoznem sredstvu. Vodja transportne službe stremi k temu, da se čim več strankam dostavi izdelke po najkrajši možni poti, tako da prihaja do minimalnih stroškov. Pred odhodom šofer ponovno pokliče stranko in jo obvesti o dobavi. Zaželeno je, da ima ob dostavi izdelkov stranka za pomoč pri raztovarjanju na voljo delovno silo.

Šofer mora biti fizično močan, ustrezljiv in prijazen, se zahvaliti za nakup in olikano posloviti. Pri promptni prodaji skladiščniki kupcu izdelke naložijo na prevozno sredstvo. Izdelke mora kupec ustrezno zaščititi pred možnimi mehanskimi poškodbami med prevozom oziroma pred padavinami (procesni diagram 3.2.6).

3.2.6 Posnetek stanja transporta stavbnega pohištva in identifikacija kritičnih mest



* Okoliščine, ki so kritične za uspešnost opravljene storitve

** Okoliščine, v katerih pride najpogosteje do napak

3.2.7 Montaža

Kupljene izdelke pa kupcem na njihovo željo tudi montiramo. Ko ima kupec na objektu gotove izdelke, sporoči 14 dni prej svojemu komercialistu želeni termin montaže. Komercialist prijavi montažo v inženiring oddelek, kjer vodja razporedi monterje na prijavljene objekte. Nato komercialist obvesti stranko o potrjeni montaži. Pri usklajevanju izvedbe montaže se upoštevajo želje strank. Pred dnevom montaže razporejeni monter telefonsko pokliče stranko in se z njo dogovori še o morebitnih podrobnostih. Montaža se vrši, če je vrednost nakupa višja od 120.000,00 SIT, v nasprotnem primeru se v znesek montaže obračunajo dodatni stroški. Pred montažo prodajalec in kupec podpišeta aneks, s katerim se obvezujeta za naslednje stvari.

Kupec je dolžan, da pred pozivom za montažo:

- prevzame, uskladišči in nosi vso odgovornost za dobavljeno stavbno pohištvo, ki se lahko dobavlja sukcesivno;
- pripravi točne odprtine za montažo oken, vidnih podbojev, vhodnih vrat, ki morajo ustrezati dimenzijam, navedenim v navodilih in prospektih proizvajalca Jelovice;
- vse stavbno pohištvo raznosi k odprtinam za vgrajevanje (montažo), lahko tudi na dan montaže;
- pripravi in nudi uporabo električne energije (na svoje breme) in omogoči nemoten potek montaže;
- po potrebi priskrbi delovno silo za pomoč;
- za vsako prekinitev montaže, ali za poziv na montažo, če objekt ni pripravljen oziroma zidne odprtine niso pravih dimenzij, nosi dejanske stroške (prevoz, dnevnice, nočnine);
- v času montaže zagotovi prisotnost odgovorne odrasle osebe;
- kupec se obvezuje, da za kupljeno stavbno pohištvo omogoči montažo najkasneje v roku šestih mesecev od dneva dobave, v nasprotnem primeru mora plačati DDV po višji stopnji;
- cene veljajo po ceniku stavbnega pohištva Jelovica z montažo na dan plačila.

Prodajalec bo opravil sledeča dela:

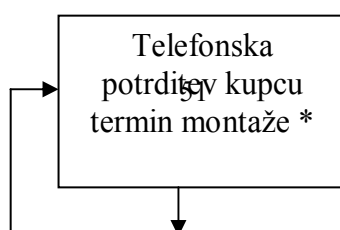
- vgrajevanje oken v pripravljene odprtine s pritrditvijo (zagozde, vijaki-ocena monterja), prileganje (horizontalno in vertikalno) in tesnenje s peno »PURPEN« (mokra montaža);
- montaža oken na vgrajene slepe podboje, tesnenje in montaža zaključnih letev (suha montaža),
- spajanje elementov (okna z oknom, okna in balkonska vrata, vhodna s stranskim elementom);

- montaža omaric s PVC roletno na okna in montaža vodil;
- vgrajevanje vhodnih vrat, garažnih vrat v pripravljeno odprtino s pritrditvijo in prilagajanjem;
- montaža vidnih podbojev in montaža vratnih kril;
- montaža vidnega okovja (kljuka in ščiti, pololive oken) kupljenega v Jelovici, če okovje ni kupljeno v Jelovici se zaračunajo dejanski stroški montaže;
- po izvršeni vgradnji (montaži) oken, montaža polken;
- preizkušanje odpiranja in zapiranja-delovanja vgrajenega stavbnega pohištva.

Monterji morajo biti natančni, strokovno podkovani, fizično močni, ustrežljivi, prijazni. Montaža je zelo priljubljena storitev med kupci, saj jim ni potrebno iskati monterjev za vgradnjo, poleg tega pa imajo izdelki in sama montaža 8,5-odstotno stopnjo davka, tako da ob obračunani montaži končni znesek ni bistveno večji, kot če bi stranka kupila izdelke brez montaže.

Tudi sami komercialisti stremimo k temu, da je čim več izdelkov prodanih z montažo, saj je to dobra konkurenčna prednost, stranka pa ima tudi garancijo na montažo, ki je bila opravljena strokovno (procesni diagram 3.2.8).

3.2.8 Posnetek stanja montaže stavbnega pohištva in identifikacija kritičnih mest



7 dni

3.2.9 Popravila in vzdrževanje

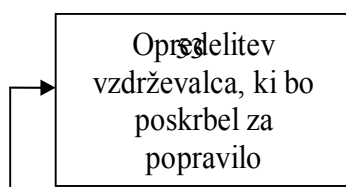
Ob nakupu izdelkov dobi kupec priložena navodila o transportu, skladiščenju, vgradnji, uporabi in vzdrževanju stavbnega pohištva. Kljub temu pa lahko na vgrajenih izdelkih med vgradnjo ali transportom pride do napake ali poškodbe izdelkov s strani podjetja ali kupca. Zato se na njegovo željo ali zahtevo (reklamacija) vzdrževalci zglasijo pri kupcu in poskušajo odpraviti napako oziroma poškodbo.

Kupec reklamacijo pismeno predloži svojemu komercialistu, ta pa jo v isti obliki predloži službi za popravila in vzdrževanje. Služba se poveže s kupcem ter se dogovori o želenem terminu popravila. Vzdrževalec mora biti tehnično zelo dobro podkovan, iznajdljiv, zanesljiv, prijazen, vljuden. V veliko primerih so kupci nezadovoljni, še posebno, če je napaka narejena s strani proizvajalca. Za napako se mora vljudno opravičiti in jo skušati čim boljše popraviti. Če je napaka nepopravljiva, se kupcu izdelava nov izdelek ali pa se zniža kupna cena, če se stranka s tem strinja. Vzdrževalec mora biti pozoren na reklamacije, ki so neupravičene. V takem primeru bi morali odgovornost za nastalo škodo, nositi kupci sami. V primeru, da prijavljena stvar ni predmet reklamacije, se le-ta zavrne (razlike v barvi in strukturi lesa niso vzrok reklamacij, saj je les naraven material). Za takšne primere je potrebna dolgoletna praksa dela na tem področju, dobra psihična moč ter umirjen značaj. Na kupčevo željo pa se lahko vzdrževalec tudi zgleda za pregled in nastavitev okovja stavbnega pohištva.

Služba za vzdrževanje mora na pritožbo hitro reagirati, s čim nižjimi stroški za kupca in podjetje. Sicer pa se moramo skupno potruditi, da dobro opravimo delo že prvič, da so izdelki zanesljivi, nepoškodovani in estetsko ustrezni. Garancijski rok na izdelke je dve leti.

Če pride do reklamacije mora biti ta rešena v zadovoljstvo kupca in nas samih ter pustiti za seboj čim boljši vtis. Podjetje pa mora proučiti vzorec pritožb, saj se le tako lahko popravijo napake, ki so običajno vir problemov (3.2.10).

3.2.10 Posnetek stanja popravil in vzdrževanja stavbnega pohištva ter identifikacija kritičnih mest



14 dni

3.3 Kritična ocena

V kritični oceni so najprej predstavljeni problemi, ki so že identificirani v diagramih in ki nastanejo pri posameznih sestavinah storitve. V drugem delu so poiskani vzroki za nastanek problemov, v tretjem pa so predlagane izboljšave, ki bi zmanjšale oziroma odpravile probleme.

3.3.1 Problemi pri storitvah stavbnega pohištva

Problemi pri svetovanju in izmerah

Po prihodu stranke v salon in z osebnim sprejemom sledi prva sestavina storitve, ki je zelo pomembna za nadaljnji potek odločanja stranke pri nakupu, to je ogled želenih eksponatov in svetovanje. Tu je pomembno, da so želeni izdelki in storitve v prodajnem programu, da jih zna komercialist dobro in pravilno predstaviti, da vpliva na stranko tako, da se pozitivno odzove na ponudnikove aktivnosti, da so eksponati takšne kakovosti in izgleda kot so kupljeni izdelki. Problem v prvem primeru je ta, da če stranki ne ustreza nobeden od ponujenih izdelkov, bo šla nakupovat drugam, to pa za podjetje pomeni, da je stranka izgubljena. Stranko lahko izgubimo, če komercialist ne zna, noče ali ne more dobro predstaviti, svetovati in pozitivno vplivati na stranko. Stranka pa se za nekaj drugega lahko odloči tudi na podlagi razstavljenih eksponatov, ki po določenem času izgubijo kakovost, na njih je potrebna korektura ali pa so drugačnega izgleda kot kupljeni izdelki (barva, tekstura lesa).

Pri izdelavi okvirne ponudbe ponavadi ni večjih problemov, tudi če pride do napake, se ta lahko še popravi po izmerah na potrjeni ponudbi. Če se stranka odloči za izmere, se ta vpiše v knjigo izmer. Komercialist se mora čimprej dogovoriti za obisk pri stranki, da ta ne čaka na izmere več kot en teden. Problem je v tem, da je rok velikokrat prekoračen. Pri samih izmerah je najvažnejše to, da se točno popišejo želeni izdelki v predpisanih standardih in tehnoloških omejitvah, da se svetujejo izdelki, ki so najprimernejši za kupca in podjetje, ter da stranka upošteva dogovor s komercialistom o morebitnem popravilu zidarskih odprtih za zelene izdelke. Pri predaji popisa izmer komercialistu in izdelavi ponudbe pride največkrat do človeških napak, ki so sestavni del dela komercialistov.

Problemi pri prodaji stavbnega pohištva

Začetni problemi v prodaji so bili opisani že na začetku prejšnjega poglavja. Prva okoliščina, v kateri pride najpogosteje do napak, je izdelava ponudbe, ki je potrjena in plačana s strani kupca in pri katerih niso bile izvedene izmere. Napake lahko pridejo s strani kupca ali s strani prodajalca in so večinoma subjektivne narave. Napaka se lahko dokaj uspešno popravi, sorazmerno s časom odkritja napake. Poslana povpraševanja (telefaksu, e-mailu) morajo biti čimprej izdelana in poslana nazaj povpraševalcu. Rok oddaje ponudbe je tri dni, ta rok pa je lahko tudi prekoračen zaradi najrazličnejših

vzrokov. Komercialist naknadno ne kliče stranke in je ne sprašuje o odločitvi glede nakupa.

Pri plačilu ni večjih problemov. Pri nalaganju izdelkov na kupčevo transportno sredstvo se včasih zgodi, da so naloženi napačni izdelki, le-te pridejo kupci zamenjat. Pri pripravi dokumentov za proizvodnjo, pride do prepisa izdelkov iz ponudbe na komercialni nalog in hkrati tudi do nezaželenih napak. Pri nestandardnih izdelkih mora komercialist pridobiti razne načrte in podrobnosti izdelkov s strani razvojne službe. Podani morajo biti točni podatki o želenem izdelku, da kasneje pri izdelavi ne prihaja do problemov. Komercialni nalog se mora oddati v proizvodnjo takoj, ko je ponudba dokončno opredeljena in plačana, saj že začne teči dogovorjeni rok dobave. Po koncu izteka dobavnega roka izdelka pa se mora komercialist velikokrat spoprijeti z največjim problemom. To je zakasnitev in prekoračitev dobavnega roka, ki ga je sklenil s stranko. Sledi telefonsko ali osebno opravičevanje kupcu z razlogi o zakasnitvi dobave, slaba volja na obeh straneh, urgiranja komercialista v proizvodnjo ali višje nivoje organizacije. Pri vsem tem komercialist izgubi veliko pozitivne energije, ki bi jo potreboval za pridobitev novih strank. Preveč je vse osredotočeno na to, da stranka vnaprej plača izdelke, da je s tem realiziran mesečni načrt prodaje. Ko je čas, da bi bili izdelki gotovi, pa zamujamo z rokom dobave.

Problemi pri transportu izdelkov

Ko po določenem času prispejo naročeni izdelki iz proizvodnje v skladišče, komercialist obvesti o tem stranko, ki sama transportira izdelke ali pa jih transportira podjetje. Pri vsem tem pa je najpomembnejša čimhitrejša dostava do stranke, ko je zanj to najprimernejše. To pa je pogosto omejeno s transportnimi kapacitetami in stroški, ki nastanejo pri tem. Pri nalaganju izdelkov na transportno sredstvo se zgodi, da se naloži napačen izdelek ali pa se neprimerno zaščiteni izdelki med transportom poškodujejo. Pri raztovarjanju izdelkov pri kupcu, stranka velikokrat ni pripravljena zagotoviti svoje delovne sile, ki bi pomagala šoferju razložiti izdelke. Za skladiščenje izdelkov lahko kupec dobi navodila za skladiščenje, vgradnjo in vzdrževanje že ob naročilu. Komercialist po pošti pošlje račun o dostavljenih izdelkih.

Problemi pri montaži izdelkov

Pri montaži se prične z podpisom aneksa o izvršitvi montaže (Poglavje 3.2.4). Problem nastopi, ko stranka ne prebere aneksa in zato kasneje ne ve, kakšne so njene zadolžitve. Ravno tako pa je največji problem raznos izdelkov, za kar je zadolžen kupec, za vnaprejšnje doplačilo pa izdelke lahko raznosijo monterji. Ravno tako je tudi tu problem časovne uskladitve stranke z izvajalcem montaže, ki je stvar medsebojnega dogovora, z upoštevanjem kupčeve želje in razpoložljivih kapacitet ekip monterjev. Sama izvedba montaže je okoliščina, ki je zelo kritična za uspešnost opravljene storitve in za končno kupčevo oceno. Na montaži se pokaže točnost in pravilnost izmer,

svetovanja, dogovorov, prodaje in izdelave izdelkov. Kljub temu pa mora monter pri montaži večkrat narediti kakšno korekcijo na izdelku, to pa v plačilu montaže ni bilo predvideno (pogodbeni monterji). Če se na montaži pokaže, da izdelek ni zadovoljiv iz katerihkoli razlogov, reševanje tega problema preide na komercialista, ki je izdelke prodal. Ta pa se nato obrne na najprimernejšo službo, ki bi mu pomagala rešiti problem. Zgodi se tudi, da stranke niso zadovoljne z natančnostjo montaže, kar mora kasneje reševati služba za popravila in vzdrževanje. Na koncu montaže sledi podpis zapisnika o izvršitvi montaže. Komercialist kasneje pošlje stranki račun o opravljeni storitvi.

Problemi pri popravilih in vzdrževanju stavbnega pohištva

Pri reklamacijah je največji problem časovno odzivanje na prijavljene pritožbe. Vse stranke pričakujejo takojšnje saniranje napake, še posebno, če je ta narejena s strani podjetja. Če je možno, je upoštevana želja strank. Ob razpoložljivih kapacitetah vzdrževalcev pa je to velikokrat problem.

Pritožbe pa včasih niso upravičene oziroma niso predmet reklamacij, zato so zavrjene. Če je reklamacija upravičena, mora vzdrževalec napako na več možnih načinov sanirati. To sta tudi okoliščini, ki sta zelo kritični za uspešnost opravljene storitve in končno zadovoljstvo kupca, ki je verjetno že bilo načeto ob napaki. Takšne pritožbe spodjedajo zaupanje kupcev v podjetje in njegove izdelke. Vsi bi morali stremeti k zadovoljitvi kupčevih potreb.

3.3.2 Vzroki za nastajanje problemov

Vzroki za nastajanje problemov pri svetovanju in izmerah

Zgodi se, da je stranka ob prihodu v salon prezrta, da mora počakati na prostega komercialista, po telefonu ne dobi svojega komercialista itd. Vzrok za to tiči v gneči v salonu, zaradi česar so vsi komercialisti že zasedeni, kateri od komercialistov je lahko odsoten zaradi reševanja tekočih zadev v proizvodnji ali drugje v podjetju, če je na malici, kratkem odmoru. Naslednja stvar pri predstavitvi zelenega programa podjetja je ta, da je obstoječa proizvodnja primerna za izdelavo velikoserijskih izdelkov, torej vseh želja strank ne moremo ustreči, čeprav se z leti prilagajanje izboljšuje.

Obstaja več razlogov, da komercialist ne zna, noče ali ne more dobro predstaviti, svetovati in vplivati na stranko. Neznanje verjetno tiči v nepoznavanju celotnega prodajnega in storitvenega programa in samega načina prodaje, ki pa se skozi delovno prakso in sprotim informiranjem o novostih izboljšuje. Da noče vplivati na stranko je vzrok v tem, da komercialist že pred nakupom oziroma odločitvijo stranke predvidi, da bo v tem primeru lahko prišlo do prevelikih problemov (premajhna motivacija prodajnega osebja). Da ne more, pa je največkrat vzrok v hitenju komercialista, da bi postregel čim več strankam ali da bi opravil še nedokončano delo, zato se jim ne posveti docela. Naslednja stvar je fizično okolje. Sam salon oziroma njegova okolica je bil

zgrajen pred kratkim, s strani strank pa je velikokrat pohvaljen. Ekspoziti so neprestano izpostavljeni ogledom in preizkušanjem ali se spremenijo, zato čez čas niso več primerni in jih je potrebno zamenjati oziroma popraviti.

Pri samih izmerah nastanejo problemi zato, ker je komercialist zadolžen za izmere ter še za ostalo prodajo. Stranke tako preveč dolgo čakajo (več kot en teden) na odziv oziroma obisk komercialista. Na samih izmerah pride do zapletov, če stranka ne upošteva dogovorov o korekturi zidarskih odprtih ali drugih izvajalskih del na objektu (pečarstvo, polaganje zaključnih slojev tal, električarstvo). Vzroki napak pri predaji popisa izmer pa so lahko nesporazum, nezbranost ali hitenje.

Vzroki za nastajanje problemov pri prodaji

Začetni vzroki za probleme v prodaji so bili opisani že na začetku prejšnjega poglavja. Vzrok za napako pri izdelavi ponudbe je lahko nesporazum stranke s komercialistom, nezbranost in premajhna pozornost komercialista, hitenje. Za prekoračitev roka oddaje ponudbe pa je lahko prevelika obremenjenost ali neorganiziranost komercialista, pridobivanje podatkov o izdelku iz razvojne službe, premajhna stimulacija za prodajo, ravno tako pa so to vzroki, da komercialist ponavadi telefonsko ne kliče strank glede odločitve za nakup.

Pri nalaganju izdelkov se naložijo napačni izdelki zaradi hitenja, premajhne pozornosti ali trenutne nepazljivosti. Pri pripravi dokumentov za proizvodnjo pride do napak zaradi nepazljivosti in nezbranosti pri prepisovanju iz ponudbe na komercialni nalog ali nesporazuma z razvojno službo. Vzrok zamujanj po dobavnem roku pa je primanjčevanje surovin za izdelke (neplačilo dobaviteljem - likvidnostni problem), premajhna kapaciteta delovne sile (problem sezone), prioriteta izvoznih trgov in zamujanje na domačem, predolgo zadrževanje komercialni nalogov v prodaji in pripravi dela. Strojna kapaciteta je dovolj velika, vendar ostaja iz prej naštetih problemov neizkoriščena. Zadnji problem, zamujanje rokov, je eden najbolj perečih in že vrsto let spremlja podjetje.

Vzroki za nastajanje problemov pri transportu

Pri transportu največkrat nastanejo problemi, ko po določenem roku strankinega čakanja na izdelke, mora stranka čakati še nekaj dni, na prevoz izdelkov. Podjetje je omejeno s transportnimi kapacitetami, zraven tega pa se mora paziti na stroške, ki s tem nastajajo. Transportno sredstvo odpelje šele takrat, ko je njegova kapaciteta dokaj zasedena.

Vzrok napačno naloženih izdelkov je v hitenju skladiščnikov, premajhni pozornosti ali trenutni nepazljivosti. Vzrok poškodbe izdelka pa je v neprimerni zaščiti izdelkov na transportnem sredstvu, nepazljivem nakladanju ali skladiščenju. Pri razlaganju izdelkov nastane problem, če komercialist pri prodaji izdelkov ne omeni, naj ima stranka pri razlaganju izdelkov potrebno delovno silo za pomoč šoferju.

Vzroki za nastajanje problemov pri montaži

Prvi večji vzrok za probleme pri montaži je podpis aneksa o montaži in predvsem točka, ki opredeljuje, da mora stranka izdelke raznosti k odprtina. Vzrok, da ne moremo vsaki stranki montirati takrat, ko najbolj odgovarja njej, je v premajhnih razpoložljivih kapacitetah monterjev (lastnih in pogodbenih). Problemi pri plačilu pogodbenih monterjev nastanejo, če niso predvidena in vračunana dodatna dela pri montaži (korekcije), ki jih dodatno računajo Jelovici. Zgodi pa se, da izdelkov, ki popolnoma ne ustrezajo, ne montirajo, zato jih mora montirati služba za popravila in vzdrževanje. Za netočnost montaže pa je lahko vzrok tudi hitenje in površnost monterja, kar pa meče slabo luč na podjetje.

Vzroki za nastajanje problemov pri popravilih in vzdrževanju

Vzrok za prepočasno odzivanje na reklamacije je pomanjkanje zadostnega števila strokovno usposobljenega osebja. Vzrok za reklamacijo je lahko: barvno odstopanje ali neprimerna tekstura lesa, mehanske poškodbe pri nakladanju ali transportu, nepravilno pomerjen, naročen ali izdelan izdelek, neprimerne ostale lastnosti (zapiranje, tesnjenje, vgradnja, delovanje). Vzroki za nastanek reklamacij so prisotni v celotnem procesu izdelave in prodaje izdelkov. Na koncu mora vzdrževalec identificirati vzrok nastanka napake, jo popisati in z več možnimi postopki rešiti reklamacijo.

3.3.3 Predlogi za izboljšave

Predlogi za izboljšave pri izmerah in svetovanju

Predlogi so:

- Sprotno izobraževanje komercialistov o novostih na področju stavbnega pohištva in postopkih prodaje.
- Posodobitev oziroma razširitev programa notranjih vrat (različni furnirji in modeli), ukinitvev modelov, ki se ne prodajajo.
- Sprotno spremljanje eksponatov, v primeru, da je zanimanje zanj premajhno, se eksponat zamenja.
- Izmere in svetovanje opravlja en komercialist, ki je zadolžen tudi za izdelavo ponudbe.
- Ta komercialist, je zadolžen, da ob reklamnih akcijah ali samoiniciativno išče kupce ali predloži prospektno gradivo na objektih, ki so v tej fazi gradnje.
- Komercialist naj bo bolj prilagodljiv, glede delovnega časa in želja strank glede termina izmer in da se opravijo na najhitrejši možni način.
- Na samih izmerah se v zidarsko odprtino poudarjeno napišejo morebitne korekcije zidarske odprtine.

- Na popis izmer se te korekcije zabeležijo, stranka se podpiše in ena kopija ostane njej.

Predlogi za izboljšave pri prodaji

Predlogi so:

- Stimulativno nagrajevanje komercialistov glede na doseženi mesečni promet.
- Plača komercialista naj bi bila sestavljena iz fiksnega, ter variabilnega dela, glede na dosežen, realno postavljen načrt.
- Rednejše spremljanje komercialistov glede potreb in želja strank in njihov prenos na višje nivoje podjetja.
- Opravljanje telefonskih klicev strankam, ki so želele ponudbo in poizvedovanje o njihovi odločitvi.
- Hitrejše odzivanje drugih služb, ki bi morale podpirati prodajo in proizvodnjo.
- Nujna posodobitev računalniške tehnologije v prodaji.
- Nujna zamenjava računalniškega programa glede podpore prodaje, za izdelavo dokumentacije (odpremnice, računov, rezervacij izdelkov), za izdelavo ponudb (Klaes).
- Prednostnejše obravnavanje slovenskega trga glede rokov izdelave, saj podjetje, ki ni zanesljivo in kakovostno na domačem trgu, ne more biti uspešno v očeh domačih kupcev, ki kupljene izdelke plačujejo vnaprej.
- Večje izkoriščanje in porazdelitev proizvodnje glede na sezono. V zimskem času, ko ni naročil, lahko proizvodnja izdela izdelke na zalogo, ki bi se takoj na začetku pomladi pričeli prodajati. Spomladi, ko so večja naročila, pa bi bilo dovolj časa za izdelavo teh naročil.
- Vzdrževanje pozitivnega vzdušja v salonu in izboljšanje odnosov med prodajalci.
- Ob neprimerno izvedeni storitvi poskušati iskreno popraviti napako, da se končni vtis odjemalca popravi.
- Vključevanje kontaktnega osebja v procese razvijanja oziroma spreminjanja storitev.

Predlogi za izboljšave pri transportu

Predlogi so:

- Določitev enega vozila (kombinirano vozilo), ki bi bilo zadolženo za nujne primere, za prevoz izdelkov strankam, ki jih nujno potrebujejo.
- Poučitev skladiščnikov o pravilnosti zaščite izdelkov med transportom, pravilnem skladiščenju izdelkov in pazljivega nakladanja transportnih sredstev.
- Označitev izdelkov na tak način, da se bodo etikete že na pogled razlikovale med seboj (barva).
- Šofer pred prevozom pokliče stranko in se dogovori o vseh podrobnostih. Ob nakupu pa že komercialist opozori stranko na te podrobnosti (razlaganje izdelkov).

Predlogi za izboljšave pri montaži

Predlogi so:

- Realna podražitev montaže in monterjev, raznos izdelkov k ustreznim zidarskim odprtinam. Na željo kupca bi to lahko odšteli, kupec pa bi sam raznosil izdelke.
- Povečanje razpoložljivih ekip monterjev.
- Na izmerah je potrebno predvideti dodatna dela in jih vračunati v znesek montaže.
- Bolj natančno in fleksibilno montiranje izdelkov, posebno iz strani pogodbenih monterjev.
- Sprotno usposabljanje in izobraževanje monterjev.

Predlogi za izboljšave pri popravilih in vzdrževanju

Predlogi so:

- Povečanje števila strokovno usposobljenih oseb v službi za popravila.
- Hitrejše odzivanje na prijavljene reklamacije.
- Večje upoštevanje opravičenosti reklamacij glede barvnih odstopanj in strukture lesa.
- Ob morebitnih naročanjih novih izdelkov, prednostno obravnavanje le-teh v proizvodnji.
- Bolj učinkovito analiziranje reklamacij in odpravljanje vzrokov za njihov nastanek. Če proučimo vzorec pritožb, lahko popravimo sistemske napake, ki so običajno vir problemov.

4 ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi smo predstavili podjetje Jelovica, lesna industrija d. d., ki izdeluje stavbno pohištvo in montažne hiše, vendar poleg izdelkov svojim kupcem nudi sveženj spremljajočih storitev, torej oskrbovanje kupca s storitvami, ki dopolnjujejo izdelek.

S pomočjo tehnike snemanja procesov ali „blueprinting“ je posnetih pet spremljajočih storitev stavbnega pohištva: izmere in svetovanje, prodaja, transport, montaža, popravila in vzdrževanje. V samih diagramih smo identificirali okoliščine oziroma sestavine storitev, ki so kritične za uspešnost opravljene storitve, in okoliščine, v katerih pride najpogosteje do napak. Poleg tega so diagrami v osnovi razdeljeni na dva dela, in sicer stranki vidne sestavine, ki so tudi bistvene pri oceni stranke o kakovosti storitve, in stranki nevidne sestavine storitve.

Z vidika zaznavanja koristi je za odjemalca bistven proces interakcije z izvajalci storitev. Zato je oblikovanje tega procesa bistvena sestavina oblikovanja storitve v najširšem pomenu besede. Predvsem je pomemben tisti del sistema storitve, ki ga odjemalec zaznava. Seveda je delovanje sestavin sistema storitve, ki jih odjemalec lahko zaznava, odvisno od podpornih sestavin sistema, ki jih odjemalec ne zaznava. To je dejstvo, ki nam ga ni uspelo usvojiti še v celoti. Potrebno se bo zavedati, da so to storitve, za katere je značilno: da so ukrojene izrazito po meri, relativno dolg kontaktni čas, procesna usmerjenost, relativno malo transakcij, večino vrednosti nastane na sceni in zahtevajo veliko znanja pri zadovoljevanju potreb odjemalcev.

Kontaktne osebe je vitalna integralna sestavina zaznavnega dela v sistemu storitve. V ostrem konkurenčnem boju je lahko pomemben in celo edini vir diferenciranja storitve, prav bi bilo, da bi se tega zavedali vsi, ki prihajajo v stik z odjemalci in tudi njihovi nadrejeni. Pogosto gre za usklajevanje konfliktnih želja, ciljev, zahtev svoje organizacije na eni in odjemalcev na drugi strani. Gre torej za nedvomno stresno vlogo, za katero bi morali biti primerno - stimulatивно nagrajeni in imeti primerno podporo vseh drugih služb, ki so povezane s prodajo.

Dejstvo je namreč, da se tehnološke oziroma funkcionalne „trde“ sestavine konkurirajočih znamk izdelkov med seboj vse manj razlikujejo. Vzrok temu je vse lažje posnemanje tehnoloških značilnosti izdelkov. To pa ne velja, vsaj kratkoročno ne, za možnost posnemanja visoke ravni izvajanja „mehkih“ storitvenih sestavin v izdelkih konkurentov. Skoraj nemogoče je čez noč izvajanje storitev dvigniti na takšno raven, za katero je značilen pozoren, razumevajoč, točen, individualiziran odnos do odjemalcev.

Po prikazanih diagramih smo opisali najpogostejše probleme, ki nastajajo pri izvajanju teh storitev. Vzroki za nastajanje teh problemov pa nastajajo v celotnem poslovnem procesu (finance, nabava, proizvodnja, prodaja, razvoj, splošne službe). V predlogih za izboljšave smo se osredotočili samo na področje prodaje, na pred in

poprodajne storitve, čeprav bi bile izboljšave potrebne v celotnem poslovnem procesu, da bi se učinkovitost in uspešnost podjetja izboljšala.

Vsi zaposleni bi se morali bolj potruditi, k uresničevanju vizije podjetja, ki je za zdaj samo opisana na papirju. Osebno mislim, da se nobena raven zaposlenih ni posebno poistovetila z vizijo. Vizija je konkretna podoba bodočnosti, dovolj bližnja, da se zdi uresničljiva, in dovolj oddaljena, da zbuja navdušenje v organizaciji za novo stvarnost in ravno tega nam velikokrat primanjkuje. Mislim, da bi bil čas, da se vsi usmerimo v eno smer in pričnemo delovati vsak po svojih najboljših močeh in ponudimo Jelovico vsem udeležencem, kot zanesljivo naložbo. Samo tako nam bo uspelo ohraniti uveljavljeno blagovno znamko in zagotoviti stalno rast rezultatov.

Torej ostaja veliko stvari še nerešenih in odpirajo se možnosti za nove pobude in predloge za izboljšave obstoječega stanja. Vendar namen diplomske naloge ni bil sanacijski program podjetja, temveč podroben pregled izvajanja storitev, identifikacija problemov in vzrokov za njihov nastanek ter predlogi za izboljšave. Poleg tega smo opozorili tudi na ozka grla in zastoje v storitvah ter odpravo le-teh. Pri tem bi sistem izvajanja storitev postal bolj pregleden, hitrejši in na kocu tudi cenejši.

Vsi predlogi za izboljšave pa žal ne bodo kmalu sprejeti, čeprav so nekateri od njih nujno potrebni. V primeru, da se jih nekaj realizira in da bodo pripomogli k večji učinkovitosti in uspešnosti podjetja in k zadovoljstvu kupcev in zaposlenih, je bil cilj diplomske naloge dosežen. Veliko bomo morali spremeniti tudi v lastni miselnosti in načinu dela, saj nekateri predlogi ne zahtevajo dramatičnih sprememb, ampak le nekaj dobre volje, poštenosti, optimizma in zdravega razuma.

LITERATURA

- Bateson, John E. G. 1992. *Managing Services Marketing*. Orlando: The Dryden Press, Fort Worth.
- Belak, Janko. 1993. *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Obzorja.
- Bradač, Fran. 1990. *Latinsko slovenski slovar*. Ljubljana: DZS.
- Conti, T. 1989. *Process, Management and Quality Function Deployment*, Quality Progress, Dec, str. 47-50.
- Česen, Tanja. 1995. *Slovenski preobrat v storitveno ekonomijo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik 28,20.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management.
- Eiglier, P., Langeard, E., Lovelock, C. H., Bateson, J. E. G., Young, R. F. 1977. *Marketing Consumer Services: New Insights*. Cambridge Mass.: MSI.
- Fitzsimmons, J. A., Fitzsimmons, M. J. 1994. *Service Management for Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Hradesky, J. L. 1988. *Productivity & Quality Improvement, A Practical Guide to Implement Statistical Process Control*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Kotler, Philip. 1994. *Marketing management-trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Krašovec, Tone. 1999. *Najbolj naj bi naraščale tiste dejavnosti, ki podpirajo rast industrijske proizvodnje*. Ljubljana: Dnevnik 195,7.
- Lovelock, C.H. 1984. *Services Marketing*. London: Prentice-Hall Inc.
- Možina, Stane in skupina avtorjev. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Meffert, H. 1978. *Das Produkt Mix, Handbuch Marketing I*. Gembach: Deutscher Betriebswirte Verlag.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
- Shostack, Lynn. 1987. *Service Positioning Through Structural Change*. V Bateson, J. E. 1992. *Managing Services Marketing*. Orlando: The Dryden Press, Fort Worth.
- Shostack, Lynn. 1984. *Designing Services That Deliver*. Harvard Business Review 62,1 str. 133-139.
- Snoj, Boris. 1992. *Storitve v menjalnih procesih in model primerjalne analize njihove kakovosti na primeru zdravilišč Republike Slovenije*, doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- Tavčar, Mitja. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Zeithaml, V. A., Bittner, M. J. 1996. *Services Marketing*. N. Y.: McGraw-Hill Co. Inc.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L. 1990. *Delivering Quality Service*. New York: The Free Press.

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

KRITIČNA OCENA IZVAJANJA STORITEV S
TEHNIKO SNEMANJA PROCESOV

T. OKORN KRITIČNA OCENA IZVAJANJA STORITEV S TEHNIKO SNEMANJA PROCESOV Diplomska naloga 2004

KOPER, 2004

TOMAŽ OKORN

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

KRITIČNA OCENA IZVAJANJA STORITEV S
TEHNIKO SNEMANJA PROCESOV

Mentor:	prof. dr. Boris Snoj
Pri mentorstvu sodeloval:	spec. Nataša Vrčon Tratar
Obravnavana organizacija:	Jelovica, lesna industrija, d.d.
Somentor iz organizacije:	Cveta Vilfan