

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
MANAGEMENT KAKOVOSTI V JAVNEM
PODJETJU

VESNA OVNIK-MALAČIČ

MENTOR:
IZR. PROF. DR. SLAVKO DOLINŠEK

KOPER, 2007



POVZETEK

Javna podjetja nastopajo na trgu prosto, kot ostale gospodarske družbe. Javna podjetja so izgubila monopolni položaj pri zagotavljanju nekaterih storitev in se srečujejo z vedno večjo konkurenco. Če se podjetje želi obdržati na tržišču in biti uspešno, je vlaganje v kakovost neizogibno. Opredelitev pojma kakovost ni lahka in enostavna naloga. V literaturi najdemo veliko definicij, ki opredeljujejo pojem kakovost. Lahko rečemo, da je definicij kakovosti toliko kot avtorjev, ki so se ukvarjali z reševanjem tega problema. Namen diplomske naloge je raziskati in analizirati management kakovosti v javnem podjetju. Metodologija dela temelji na analitično-teoretičnem pregledu aktualne domače in tuje strokovne literature s področja managementa kakovosti. Cilji diplomske naloge so predstavitev teoretičnih izhodišč, ki bi pripeljala do boljšega managementa kakovosti v podjetju.

Ključne besede: javno podjetje, obvladovanje kakovosti, merjenje kakovosti, celovito obvladovanje kakovosti – TQM

ABSTRACT

Public companies, as well as other economy societies, work freely and independently on the market. Public companies have lost their monopolistic status regarding assuring certain services and are dealing with more and more competition. Investments into quality are crucial and unavoidable for companies that want to be successful and efficient. Defining the word quality certainly isn't an easy task. We may find various definitions explaining it's meaning in dictionaries. There's probably as many of them so there are authors who tried to define the word itself. The purpose of my work is to research and analyse quality management in public companies. The methodology of my work is based on thorough analysis of new home and foreign literature regarding quality management. The goal of my work is to present theoretical points of view that could help companies increase their quality.

Key words: public company, quality management, measuring quality, total quality management – TQM

UDK: 658.562:65.018(043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
2	Pojem kakovosti	3
2.1	Opredelitev kakovosti	4
2.1.1	Različne teorije kakovosti s stališča vodenja	5
2.2	Sestavine kakovosti	7
2.3	Management kakovosti storitev	8
2.3.1	Management celovite kakovosti	9
2.4	Vpliv kakovosti na uspešnost podjetja	12
3	Modeli merjenja kakovosti storitev	13
3.1	Grönroosov model	13
3.2	Model vrzeli	14
3.3	Model SERVQUAL	16
3.4	Model SERVPERF	18
4	Predstavitev javnega podjetja Ogrevanje Piran, d. o. o.	21
4.1	Kratka zgodovina podjetja	21
4.2	Dejavnost podjetja	22
4.3	Organiziranost podjetja	26
5	Upravljanje s kakovostjo v podjetju Ogrevanje Piran, d. o. o.	31
5.1	Trenutno stanje na področju managementa kakovosti v podjetju Ogrevanje Piran, d. o. o.	31
5.2	Raziskava o kakovosti izvajanja storitev	32
5.3	Predlogi za izboljšave na področju upravljanja s kakovostjo	40
6	Zaključek	43
	Literatura	45
	Priloge	47



PONAZORILA

Graf 5.1	Grafičen prikaz ugotovitev ankete o kakovosti storitev podjetja Ogrevanje Piran, d. o. o.	36
Graf 5.2	Grafičen prikaz ugotovitev ankete o kakovosti storitev podjetja Ogrevanje Piran, d. o. o.	36
Graf 5.3	Odnos do strank	39
Graf 5.4	Kakovost storitev	39
Slika 2.1	Faze razvoja managementa celovite kakovosti.....	11
Slika 3.1	Dimenzije kakovosti storitev	14
Slika 3.2	Model vrzeli.....	15
Slika 3.3	Dejavniki kakovosti storitev (SERVQUAL) in zaznana kakovost storitev	18
Slika 4.1	Organigram podjetja Ogrevanje Piran, d. o. o.	28
Tabela 4.1	Izobrazbena struktura zaposlenih	29
Tabela 5.1	Rezultati ankete o kakovosti storitev podjetja Ogrevanje Piran, d. o. o.	34
Tabela 5.2	Trditve v zvezi z rezultati ankete, urejene po vsebini ter z izračunom povprečne vrednosti.....	38



1 UVOD

Kakovost je tisto, kar vsakemu bitju zagotavlja njegovo neponovljivo posebnost in vsaki stvari vtisne njeno specifičnost, posebnost, po kateri se razlikuje od drugih. Kakovost je osnova in obzorje izrednosti vsega obstoječega. Zato se začne njen obstoj tam, kjer prenehajo primerjave, merjenja, izračuni in standardizacije. Kakovost je vedno na drugi stani količine in drugih kategorij. Izjemnost odličnosti, ki jo prinaša na svet določena kakovost, je v tem, da se kot vsaka realna vrednost začne tam, kjer se neha cena. Zato je nerazumen vsak poskus, da bi kakovost reducirali na kaj drugega, da bi jo odmerili ali omejili na nekaj, kar se razlikuje od nje same, preprosto zato, ker v tistem trenutku preneha biti kakovost (Jelovac 1997, 47).

Pri izdelavi diplomske naloge sem se osredotočila predvsem na kakovost storitev. Namen diplomske naloge je bil:

- proučiti strokovno literaturo s področja kakovosti storitev,
- proučiti koncept upravljanja s kakovostjo,
- raziskati in analizirati management kakovosti storitev v javnem podjetju Ogrevanje Piran, d. o. o.,
- analizirati trenutno stanja na področju managementa kakovosti v javnem podjetju Ogrevanje Piran, d. o. o.

Pri izdelavi diplomske naloge sem si v teoretičnem delu zastavila naslednje cilje:

- opredeliti pojem kakovosti,
- opredeliti sestavine kakovosti,
- opredeliti management kakovosti,
- opredeliti metode merjenja kakovosti storitev.

V empiričnem delu naloge so bili moji cilji naslednji:

- analizirati trenutno stanja managementa kakovosti v javnem podjetju,
- izdelati anketo o zadovoljstvu kupcev,
- analizirati rezultate ankete,
- podati predloge za izboljšavo na področju kakovosti storitev v javnem podjetju Ogrevanje Piran, d. o. o.

Za pisanje teoretičnega dela diplomske naloge sem uporabila metodo kompilacije, analize in sinteze, pri čemer sem preučila strokovno literaturo z omenjenega področja ter preostale dostopne vire in jih ustrezno povzemala.

V empiričnem delu diplomske naloge sem uporabila opisno in analitično metodo, pri čemer sem na podlagi analize trenutnega stanja managementa kakovosti v javnem podjetju in rezultatov izvedene ankete definirala primernost trenutnega sistema ter podala predloge za izboljšave.



2 POJEM KAKOVOSTI

Enotna definicija, ki bi lahko opisala pojem kakovosti v današnjem poslovnem svetu, ni poznana. Običajno jo uporabljajo pri razlikovanju podjetja, izdelka, storitve, procesa, osebe, rezultata komuniciranja od ostalih. Kakovost preprosto pomeni izpolnjevanje zahtev kupca, ki jo izrazijo kot celovitost značilnosti izdelka in storitve, ki težijo k temu, da se čim bolj približajo kupčevim zahtevam (pri prodaji in poprodajnih aktivnostih).

Poznajo dva vidika kakovosti. Prvi je zunanji vidik ali vidik kupca. Kupec je tisti, ki odloča, kaj je kakovostno, in sicer na podlagi mišljenja glede vrednosti, koristi, ki mu jih prinašajo posamezne lastnosti poslovnega učinka. Raven kakovosti se nenehno dviguje, zato si morajo v podjetju in drugih organizacijah prizadevati za nenehno izboljševanje poslovnih učinkov na podlagi spremljanja pričakovanj kupcev, z uvajanjem novih tehnologij in z zmanjševanjem variabilnosti v vseh procesih. Drugi vidik je notranji vidik. Z vidika podjetja ali druge organizacije je kakovost povezana z doseganjem take konstrukcije poslovnega učinka in njegove izdelave, da bo poslovni učinek zadovoljil opredeljena pričakovanja kupcev (to je vidik procesa). Z notranjega vidika pomeni kakovost poslovni učinek, ki se ujema z zahtevami in standardi, ki jih postavijo načrtovalci poslovnega učinka na podlagi tržnih zahtev (Peljhan 2003, 4).

Bogatitev ponudbe in zaostrovanja konkurence vplivata na porabnike storitev, da so zahtevnejši in občutljivejši glede kakovosti, ki postaja enako pomembna sestavina ponudbe kot cena. Čedalje bolj se zato uveljavlja tržno pojmovanje kakovosti, ki se ne omejuje zgolj na kakovost izdelka ali storitve, ampak obsega tudi način izpolnitve strankinih zahtev oziroma pričakovanj. Najvišje merilo pa je njeno zadovoljstvo (Verbič 1994, 31–33). Podjetje mora torej ponujati storitve, ki si jih kupci želijo, v rokih in na ravni kakovosti, ki jo želijo, ter po sprejemljivi ceni. Poti, ki vodijo k temu cilju, pa niso lahke. Kupci so namreč z leti spoznali, kaj je kakovost, in zato zahtevajo vedno več. Spoznanje, da v konkurenčnem boju za trg ni več odločilna cena, temveč kakovost ponujenega izdelka oz. storitve, je postala bistveni element gospodarske učinkovitosti in osnovno načelo vseh organizacij (Vojuševič 1996, 11). Crosby (1989, 15) pravi, da ni razlike med kakovostjo v proizvodni in kakovostjo v storitveni dejavnosti. Vsi ukrepi glede kakovosti veljajo za vsako podjetje, ne glede na poslovni predmet, razlike so le v načinu izvajanja.

Pomembno je, da sta notranji in zunanji vidik kakovosti usklajena. To posledično zahteva dobro povezavo med posameznimi poslovnimi funkcijami, ki sodelujejo pri zagotavljanju kakovosti. To pomeni, da je v organizaciji treba vzpostaviti ustrezen okvir načrtovanja in kontrole kakovosti, ki bo omogočal povezave in usklajeno delovanje ter izmenjavo informacij med posameznimi poslovnimi funkcijami.

Kakovost je odvisna tudi od mnogih dejavnikov, na katere pa odgovorni v podjetju nimajo neposrednega vpliva. Mednje lahko prištejemo zmožnost uporabnika storitev, da točno predstavi svoje potrebe in želje, zmožnost in željo zaposlenih, da zadovolji te potrebe, prisotnost ostalih potrošnikov in raven zanimanja za določeno storitev.

2.1 Opredelitev kakovosti

V zadnjih nekaj desetletjih smo bili priče »revoluciji kakovosti« v družbi. Gibanje se je začelo v podjetjih, ki so strmela k boljšim izdelkom, posledično k večjemu številu bolj zadovoljnih kupcev oziroma strank in k večjemu dobičku. S problemom kakovosti in merjenja kakovosti so se ukvarjali mnogi avtorji: Deming, Juran, Taguchi, Crosby, Ishikawa, Joiner in drugi. Slednji so nedvomno pognali t. i. »industrijo kakovosti« (Zaletel in Seljak 2004).

Kakovost je kompleksna in večdisciplinarna veličina, ki jo moremo obravnavati z več vidikov: tehniško-tehnološkega, ekonomskega, psihosociološkega, filozofskega, zdravstveno-ekološkega, organizacijskega in pravnega. Kompleksna veličina pomeni, da je kakovost skupek vseh aktivnosti in opravil oziroma stanje, ki se neposredno odraža v proizvodih ali storitvah. Večdisciplinarna veličina pa pomeni, da kakovost posega na področja različnih znanstvenih disciplin, kjer sodelujejo pri njenem načrtovanju, spremljanju in nadzoru strokovnjaki različnih ved (Pregrad in Musil 2000, 103). Zaradi takšne mnogoterosti skorajda ni mogoče enostavno definirati pomena besede kakovost.

Različni avtorji zato razumejo koncept kakovosti različno, zato bomo v nadaljevanju podali nekaj opredelitev kakovosti.

Kakovost opredeljujejo kot odličnost (Tuchman 1980), vrednost (Abbot 1995), skladnost s specifikacijo (Levitt 1972), skladnost z zahtevami (Crosby 1990), pripravljenost za uporabo (Juran 1974, 1986) in doseganje ali preseganje pričakovanj odjemalcev (Grönross 1983; Parasuraman, Zeithaml in Berry, 1985) (povzeto po Cvikel 2000, 39).

Po Šoštarju (2002, 7) je »kakovost skupek značilnosti in značilnih vrednosti nekega izdelka ali storitve glede na njegovo primernost in izpolnjevanje točno določenih in predpostavljenih potreb. Rusjan (1999, 268) opredeljuje kakovost tako: »Kakovosten izdelek naj bi zadovoljil ali celo presegal zahteve in pričakovanja kupcev. Na kakovost vplivajo pričakovanja kupcev in je v tej povezavi v določeni meri vedno subjektivna.«

Ishikawa (1987, 48–49) pa pojem kakovosti razlaga na naslednji način:

- ožji pomen pojma kakovost pomeni zgolj kakovost proizvoda;
- širši pomen pa vsebuje kakovost dela, kakovost storitve, kakovost informacij, kakovost procesa, vodij in administracije, kakovost sistema, kakovost organizacije, kakovost ciljev itd.

Po vsem svetu se je uveljavila definicija Ameriškega združenja za nadzor kakovosti, ki definira kakovost kot skupek lastnosti in značilnosti izdelka oziroma storitve, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene ali naznačene potrebe (Kotler 1998, 56).

2.1.1 Različne teorije kakovosti s stališča vodenja

Kot pri opredeljevanju pojma kakovosti naletimo na podoben problem tudi pri interpretaciji pomena izboljšanja kakovosti, ki bi bila usklajena med svetovnimi strokovnjaki s področja kakovosti. Managerji pri delu uporabljajo pristope, vezane na lastno filozofijo kakovosti, upoštevajoč specifičnost situacije, v kateri delujejo. Že v osnovi se morajo v vsaki organizaciji zavedati, da se značilnosti različnih teorij kakovosti med seboj izključujejo.

S stališča vodenja delijo teorije kakovosti po naslednjih avtorjih (Dale in Bunney 1999, 45–54):

Armand V. Feigenbaum

Kazalniki uspeha pri celoviti kakovosti:

- kakovost je proces celotne organizacije,
- kupec odloči o tem, kaj je kakovostno in kaj ne,
- stroški in kakovost tvorijo celoto,
- kakovost kot način vodenja,
- kakovost in inovacije sodijo skupaj,
- kakovost zahteva nenehne izboljšave,
- kakovost je najbolj stroškovno učinkovita in najmanj kapitalno intenzivna pot za doseganje produktivnosti,
- kakovost kot celovit poslovno-organizacijski sistem povezuje kupce in dobavitelje,
- kakovost zahteva sodelovanje in predanost tako posameznika kot tima,
- kakovost je sestavina poslovne etike.

Joseph Juran

Plan za zniževanje stroškov kakovosti:

- zaposlenim predstaviti, zakaj potreba po izboljšanju kakovosti (nuja za preživetje),
- identifikacija projekta (pripomočki, orodja in tehnike, osebje),
- organiziranje za izboljšave (člani projektov izbrani glede na znanje in izkušnje),
- zatreti odpor do sprememb (vključevanje zaposlenih pri načrtovanju in izvedbi),

- obdržati izboljšave (aktivnosti za razreševanje problemov postanejo del poslovno-organizacijskega sistema).

Philip Crosby

Crosbyjevih štirinajst faz za izboljšanje kakovosti:

- zavezanost vodstva – izboljšanje kakovosti kot praktičen način za povečanje dobička,
- delovna skupina,
- merjenje kakovosti – ocenitev stanja v organizaciji,
- ovrednotenje stroškov kakovosti – višji stroški, nujnejši korektivni ukrepi,
- spoznavanje pomembnosti kakovosti,
- korektivni ukrepi – najdi problem in ga razreši,
- ustanovitev odbora »nič napak«,
- usposabljanje vodstva (razumevanje, predanosti, sposobnost, popravilo, trajnost),
- dan »nič napak«,
- določitev ciljev – vsak zaposlen si določi konkretne in merljive cilje,
- odpravljanje vzrokov za napake – komunikacija med zaposlenimi in strokovno skupino,
- priznanje – za doseganje ciljev oziroma izjemnih rezultatov,
- sveti kakovosti – redni sestanki strokovnjakov za kakovost in vodij delovnih skupin,
- ponovi še enkrat – s ponavljanjem programa se kakovost vgradi v sistem organizacije.

Kaoru Ishikawa

Ishikawa trdi, da morajo zaposleni na vseh ravneh organizacije uporabljati preproste metode in medsebojno sodelovati pri razreševanju problemov. Zato morajo odpraviti vse ovire, stalno sodelovati in se izobraževati ter razviti kulturo, ki vodi k stalnim izboljšavam. Razvil je t. i. diagram vzrokov in posledic ter zbral orodja, poznanja kot sedem osnovnih orodij za kakovost.¹

¹ Diagram vzrokov in posledic, kontrolna karta, analiza soodvisnosti, Paretova spoznanja, diagram poteka, histogram, časovni diagram.

Genichi Taguchi

Osnova Taguchijevih teorij sloni na optimizaciji proizvodnega procesa vključno s parametri proizvodnje. Optimalne izdelke v smislu čim manjših variacij med izdelki naj bi dosegli že v fazi načrtovanja kakovosti proizvoda.

Tri stopnje načrtovanja kakovosti (Dale in Bunney 1999, 54):

- načrtovanje tehničnega sistema – obsega izbiro materialov, izdelavo prototipov; faza zahteva uporabo tehničnih znanj in znanstvenih metod;
- načrtovanje parametrov – ključna faza načrtovanja kakovosti; številčne vrednosti (parametri so določene tako, da tehnični sistem deluje tudi ob prisotnosti morebitnih motenj);
- načrtovanje toleranc – z zoževanjem območja tolerance se izboljšajo končni rezultati.

2.2 Sestavine kakovosti

Po mnenju Parasuramana, Zeithamlove in Berryja (1985, 45–46) sestavlja kakovost storitev deset determinant:

- *Zanesljivost* (reliability) se nanaša na sposobnost storitvenega osebja, da izvaja obljubljeni storitev natančno in zanesljivo.
- *Odzivnost* (responsiveness) vključuje pripravljenost zaposlenih, da pomagajo stranki, in njihovo hitro izvajanje storitve.
- *Kompetentnost* (competence) pomeni, da imajo zaposleni zahtevane sposobnosti in znanja za izvajanje storitve. Ta determinanta vključuje znanje in sposobnost komuniciranja, znanje in sposobnost svetovanja ter raziskovalne možnosti podjetja.
- *Dosegljivost* (access) vključuje dostopnost in možnost kontaktov, kar pomeni:
 - storitev je lahko dosegljiva po telefonu (linije niso zasedene in kupcev ne pustijo čakati).
 - čas, ki je potreben, da pride porabnik do storitve, ni predolg,
 - delovni čas podjetja je prilagodljiv,
 - lokacija podjetja je primerna.
- *Vljudnost* (courtesy) vključuje prijaznost, uglajenost in spoštovanje v osebnih stikih.
- *Komunikacija* (communication) pomeni, da skrbimo za obveščanje kupcev in upoštevanje njihovih potreb in želja. Vključuje lahko opis storitve, njeno ceno in zagotovilo kupcu, da bodo problem rešili.
- *Verodostojnost* (credibility) pomeni zaupanje in poštenost, ki se lahko kaže v ugledu podjetja in osebnih značilnostih zaposlenih.

- *Varnost (security)* pomeni zmanjšanje dvomov in tveganja za kupce. Kaže se v fizični varnosti, finančni varnosti in zaupanju.
- *Razumevanje porabnika (understanding the customer)* je element kakovosti, ki kaže, da osebje skrbi za posameznika, razume njegove potrebe. Vključuje razumevanje kupčevih posebnih potreb, zagotavljanje individualne pozornosti in prepoznavanje pravih kupcev.
- *Vidni dokazi storitve (tangibles)* predstavljajo sestavine storitve, ki jih lahko vidimo in na katere lahko vplivamo – npr. oprema, ki jo uporabljamo za izvajanje storitve, videz zaposlenih in tudi drugi kupci storitev.

2.3 Management kakovosti storitev

Raziskave kažejo, da sodi skrb za kakovost med najpomembnejše strateške naloge v organizaciji. Management kakovosti storitev mora nenehno ponujati odgovore na vprašanje: »Kako kar najbolje uporabljati obstoječe vire storitvene organizacije?« Pri managementu kakovosti je zato potrebna udeležba vseh funkcij (organizacijskih delov) v organizaciji. Čeprav so pri tem udeležene vse funkcije v organizaciji, obstaja tveganje, da bo vsaka poskušala optimirati svoje procese in njihove učinke ter dajala temu prednost pred optimiranjem delovanja organizacije kot celote (suboptimiranje). Da bi se organizacija temu izognila, je nujno ugotoviti in opredeliti merila kakovosti delovanja organizacije kot celote (Conti 1989, 45). Ta merila je smiselno opredeliti za dve temeljni vrsti procesov ter njihovih učinkov, in sicer:

- za procese, ki so neposredno usmerjeni iz organizacije v okolje (k odjemalcem) oziroma so sestavine storitev, ki so objekti menjave,
- za procese, ki generirajo uporabne vrednosti znotraj organizacije.

Pri smotrnem ravnanju s kakovostjo moramo upoštevati (Feigenbaum 1989, 17):

- da je kakovost koncept, ki je lasten vsaki aktivnosti v organizaciji,
- da kakovost zadeva tako izide delovanja kot tudi načine delovanja v organizaciji,
- da je prizadevanje za dobro kakovost uspešno do tiste mere, ko omogoča resnično možnost sodelovanja za vsakega člana kolektiva,
- da je treba izvajati management kakovosti tako iz zornega kota zunanjih odjemalcev kot tudi iz zornega kota notranjih odjemalcev,
- da skrb za kakovost običajno zahteva nove načine razmišljanja in ravnanja,
- da lahko izvajamo management kakovosti prav tako učinkovito in neposredno kot management prodaje, proizvodnje, nabave ali drugih poslovnih funkcij v katerikoli organizaciji.

Management kakovosti je proces, ki zajema aktivnosti zavestnega določanja, doseganja in nadziranja ciljev kakovosti v celotni storitveni organizaciji. Osnovne stopnje managementa kakovosti so (Snoj 1992, 166):

- načrtovanje kakovosti,
- nadzor kakovosti,
- izboljševanje kakovosti.

Pri načrtovanju kakovosti storitev je najpomembnejše, da opredelimo odjemalce in njihove potrebe, da prepoznamo potrebe odjemalcev ter da opredelimo koncept storitev.

Pri nadzoru kakovosti moramo ugotavljati, ali dosegamo cilje oziroma standarde, ali so odstopanja in zakaj, ter moramo seveda takoj ukrepati za morebiten popravek stanja.

Če želimo izboljšati kakovost storitev, moramo v prvi vrsti analizirati simptome problemov, opredeliti dejanske vzroke problemov, razviti način odprave vzrokov problemov.

2.3.1 Management celovite kakovosti

Total Quality Management – v nadaljnjem besedilu TQM – je eden od največkrat (neustrezno) uporabljenih izrazov, ko v podjetju govorimo o kakovosti. Kot za večino popularnih izrazov velja tudi za TQM, da se uporablja za vse mogoče. ISO standardi so prvi korak v TQM, nagrada za poslovno odličnost je TQM, statistično obvladani procesi so TQM, izobraževanje zaposlenih je TQM itd.

Vse razlage so mehke in neotipljive. Že prevod v slovenščino povzroča preglavice: »celovito obvladovanje kakovosti«. Na kakšen način obvladujemo kakovost; ali gre za proces, ki je ločen od vodenja in upravljanja podjetja; ali gre le za management v podjetju s ciljem obvladovanja kakovosti; ali za uporabo »TQM konceptov« s ciljem večje konkurenčnosti in boljšega poslovanja (Dolinšek 2005, 7) ?

Cilji TQM so naslednji:

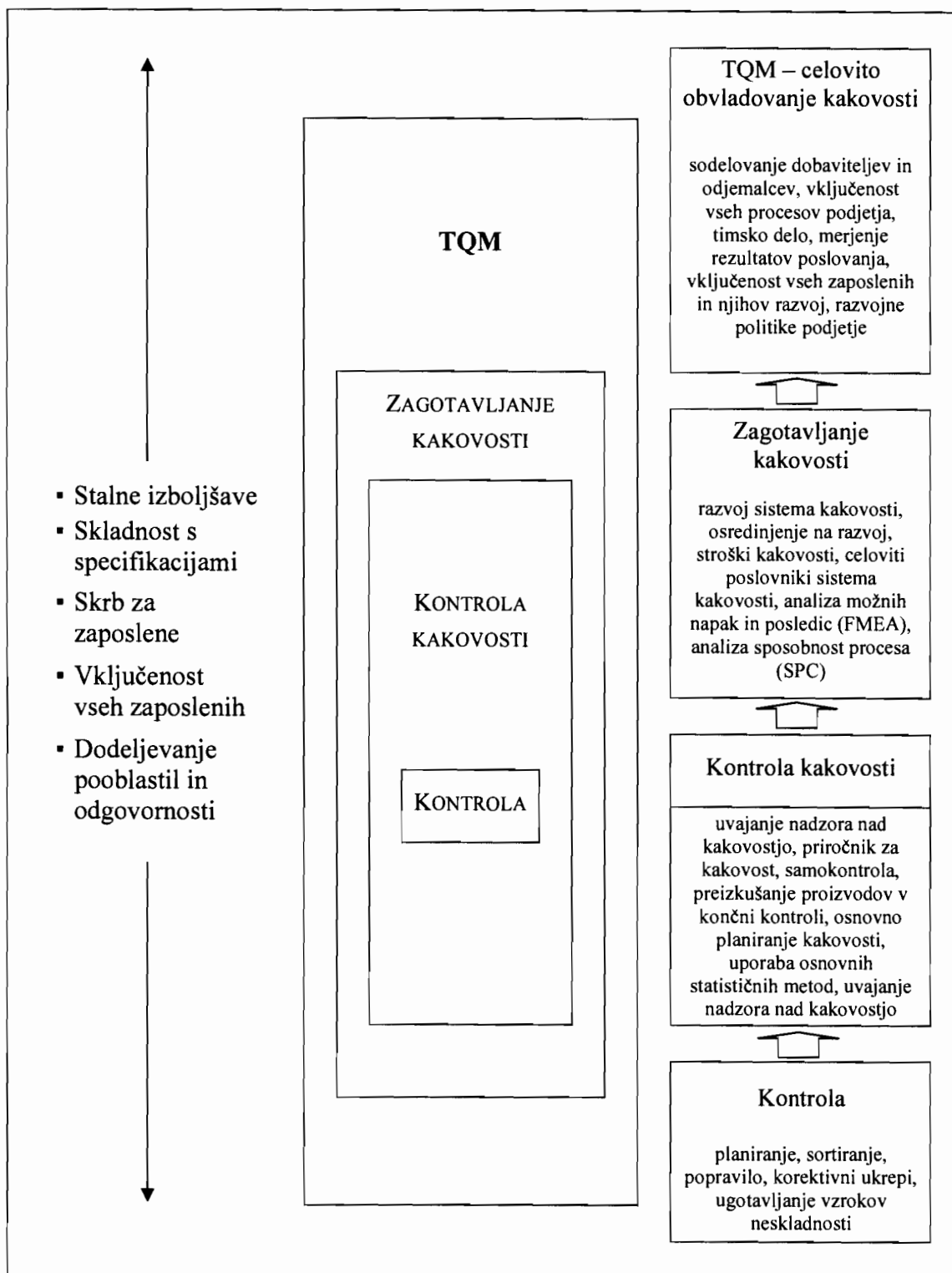
- Vodstvo podjetja, usmerjeno h kupcu in kakovosti:
 - usmerjenost h kupcu,
 - načela kakovosti,
 - odgovornost podjetja.
- Delovni procesi:
 - vsak korak procesa je pomemben,
 - merilo je ustvarjena vrednost,
 - določitev skupne odgovornosti in odgovornosti na posameznih lokacijah,
 - analiza sredstev.
- Mnenje javnosti / pridobitev in izboljšanje ugleda:

Pojem kakovosti

- raziskava statusa na trgu – ankete,
- izboljšava ugleda z ustreznimi akcijami (prisotnost v javnosti).
- Pripomočki:
 - predpostavke, ki jih praviloma določa vodstvo,
 - kakovostna orodja, meritve in sistematično vrednotenje rezultatov, ki služi izboljšanju kakovosti.
- Zadovoljstvo kupcev in položaj v boju za tržišče:
 - kakovost izdelkov in servisa,
 - sodelovanje vseh ravni,
 - kakovost obravnave pritožb.
- Vpliv vodstva na zaposlene:
 - komuniciranje,
 - izobraževanje
 - sodelovanje pri vodenju,
 - pooblastila.
- Strategija kakovosti:
 - merljivi cilji kakovosti,
 - redno preverjanje ali presoja (auditi, revizije).
- Zadovoljstvo sodelavcev:
 - spodbuda,
 - delovni pogoji,
 - spoštovanje in priznavanje sposobnosti,
 - sodelovanje pri odločitvah.
- zajemanje in obdelava podatkov o rezultatih podjetja:
 - ugotovitve vplivajo na strategijo in sprožajo takojšnje akcije.

Management celovite kakovosti zahteva stalno medsebojno sodelovanje med izvajalnim sistemom, kupci in drugimi poslovnimi funkcijami v podjetju. Cilj kontrole kakovosti ne sme biti samo odkrivanje napak, ampak predvsem odkrivanje vzrokov, ki so privedli do napak, ter odpravljanje teh vzrokov, da se enake napake v prihodnje ne bi ponavljale. Zavedati se moramo, da kakovostnega poslovnega učinka ne dobimo s kontrolo kakovosti, ampak z njegovo izdelavo. Vzrokov za napake je lahko več. Najpogosteje se pojavljajo na področjih, kot so neustrezni vhodni materiali, pomanjkljiva usposobljenost zaposlenih, nejasno opredeljeni postopki, napake v opremi in podobno. V organizaciji je treba redno odkrivati vzroke slabe kakovosti, saj le tako lahko obvladujejo izvajalni sistem.

Slika 2.1 Faze razvoja managementa celovite kakovosti



Vir: Dale in Bunney 1999, 26.

V zadnjih dvajsetih letih so preproste metode kontrole nadomestili s kontrolo kakovosti, dopolnjenim sistemom zagotavljanja kakovosti, sedaj pa večina organizacij stremi k TQM (slika 2.1).

2.4 Vpliv kakovosti na uspešnost podjetja

Storitvene organizacije gradijo uspešnost poslovanja na konceptih kakovosti, ki se ne podrejajo samo kratkoročnim in v finančno uspešnost usmerjenim ciljem, temveč temeljijo na dalj časa trajajočih odnosih z uporabniki.

V profitnih organizacijah se vzpostavi s ciljnim skupinami partnerski odnos, ki krepi položaj organizacije na trgu, izboljšuje njeno konkurenčnost in dviguje raven kakovosti storitev. V javnih podjetjih takega motiva ni, saj prihaja motiv le v obliki zunanjega pritiska profitnega sektorja ali notranje konkurence med izvajalci, če so vzpostavljeni pogoji, da se taka konkurenca razvije. Motivi v javnih podjetjih niso usmerjeni v borbo za uporabnike storitev, kar je glede na naravo dela javnih podjetij razumljivo (Pretnar 2001, 107).

Poslovno okolje, v katerem delujejo podjetja, je močno konkurenčno in za vsakega naročnika oziroma kupca se je treba boriti. Cilj podjetja ni zgolj pridobivanje novih kupcev, temveč želi obdržati stare kupce. Le potrošnikovo zadovoljstvo vodi k ponovnemu nakupu oziroma naročilu, posledično pa k vzpostavljanju lojalnosti do izdelka, blagovne znamke ali proizvajalca. Lojalen potrošnik za podjetje pomeni dolgoročno konkurenčno prednost. Kako pomembno je zadovoljstvo potrošnika, kažejo nekateri podatki:http://www.gfk.si/4_2_lclank.php?cid=91

- povprečno podjetje letno izgubi 20 odstotkov potrošnikov, ker niso zadovoljni s storitvami ali izdelkom,
- 25 odstotkov uporabnikov je nezadovoljnih,
- od te četrte jih kar 95 odstotkov ne izrazi nezadovoljstva,
- od 5 odstotkov, ki izrazijo nezadovoljstvo, jih je le polovica zadovoljna z rešitvijo problema,
- zadovoljni potrošnik pove o svojem zadovoljstvu povprečno trem ljudem,
- nezadovoljni potrošnik bo opisal svoje nezadovoljstvo najmanj devetim ljudem,
- strošek pridobivanja lojalnih potrošnikov je petkrat manjši od pridobivanja novih, če pri tem upoštevamo končni dobiček podjetja. Hkrati pa je cenejše obdržati že obstoječega potrošnika kot pridobiti novega.

3 MODELI MERJENJA KAKOVOSTI STORITEV

Merjenje kakovosti storitev je pomembno, ker daje povratne informacije o značilnostih zaznavanja kakovosti z vidika porabnika.

Vrednotenje storitev je zapleten proces. Prične se, ko se porabnik v nakupnem procesu odloči za ponudnika storitev, in se nadaljuje tudi med izvajanjem storitve in po njej. Na vrednotenje vpliva precejšnje število socialnih, psiholoških in situacijskih spremenljivk.

Kakovost storitev je zaradi specifičnih lastnosti storitev težje ovrednotiti in meriti kot kakovost izdelkov. Meriti jo je mogoče s stališča porabnikov in s stališča ponudnikov oziroma izvajalcev storitev. Porabniki opredeljujejo kakovost z drugačnega vidika kot izvajalci storitev.

Odgovorni v podjetjih se morajo zavedati, da je merjenje kakovosti poslovnih učinkov nujno potrebna aktivnost, odločiti se morajo le, na kakšen način oziroma s katero metodo bodo podjetja merila in redno spremljala pričakovanja kupcev glede kakovosti poslovnih učinkov.

Zelo pogosto se podjetja srečujejo z vprašanjem, kako opredeliti in izmeriti kakovost storitev. Za uspešno trženje in upravljanje s storitvami je treba poznati načine merjenja kakovosti storitev oziroma vpeljati ustrezne kazalce za merjenje kakovosti storitev (Koren 1996, 76).

Posamezni avtorji so poskušali ponudnikom storitev pripraviti orodja v obliki modelov kakovosti storitev (Grönroosov, SERVQUAL, Cronin/Taylorjev, Stauss/Neuhausov model itd.), s katerimi bi bilo moč postavljati standarde in meriti odjemalčeva pričakovanja in zaznavanja kakovosti storitev.

V nadaljevanju se bom posvetila štirim najpogosteje uporabljenim modelom kakovosti storitev, ki jih bom tudi podrobneje razložila.

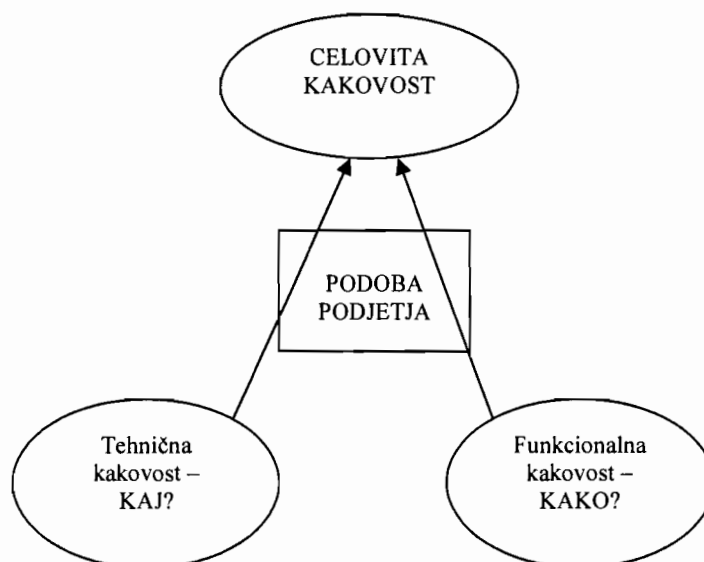
3.1 Grönroosov model

Grönroosov model se osredotoča na tri temeljne elemente vrednotenja kakovosti storitev: podoba podjetja, kakovost procesa in kakovost izida (Grönroos 2000, 63–65).

- Podoba (image) storitvene organizacije temelji na porabnikovem zaznavanju storitvene organizacije kot celote, odvisna pa je od tehnične in funkcionalne kakovosti storitev.
- Funkcionalna kakovost se nanaša na način, kako je storitev ponujena in izvedena; obsega psihološko interakcijo med porabnikom in izvajalcem in je zaznana na zelo subjektivni ravni (npr. način komunikacije med zaposlenimi in uporabniki storitev itd.).
- Tehnična kakovost je dejanski rezultat storitev, povezan z vprašanjem, kaj je porabnik dobil ob izvedbi storitve, zato je posledica vzajemnega odnosa med

porabnikom in izvajalcem pri soočenju s storitvijo (ali je temperatura ogrevanih prostorov primerna, ali položnice prihajajo pravočasno itd.).

Slika 3.1 Dimenzije kakovosti storitev



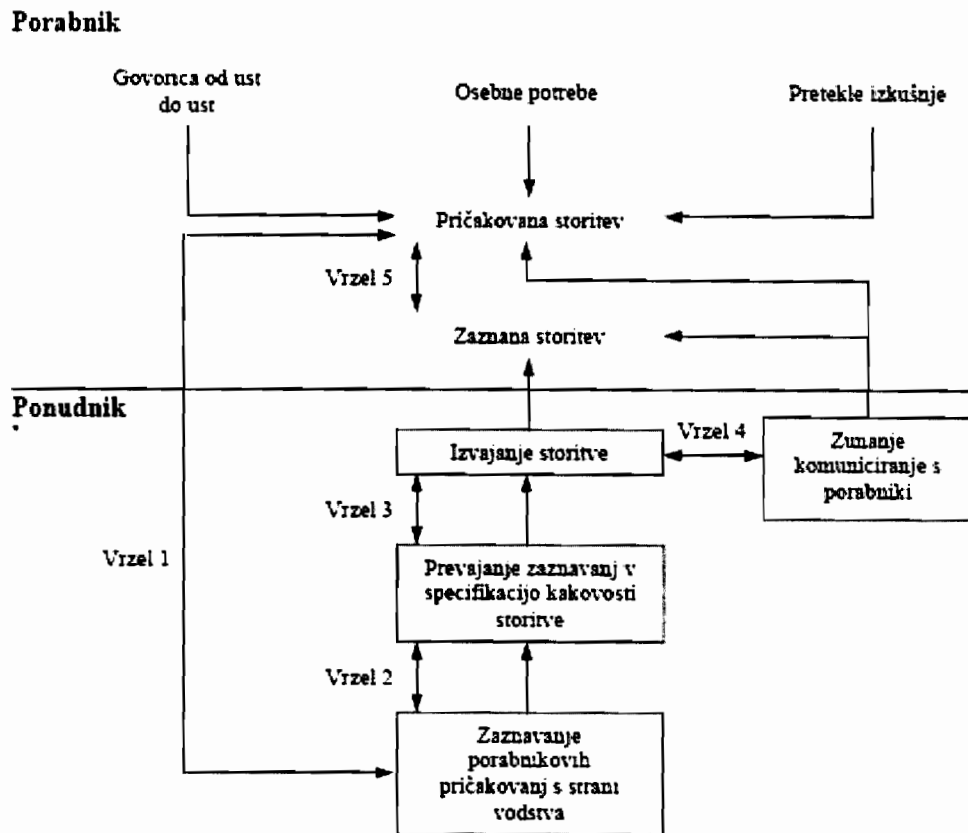
Vir: prirejeno po Grönroos 2000, 65.

Tehnično prednost je danes težko pridobiti, saj lahko podjetja zelo hitro dosežejo podobno tehnično kakovost. Prav gotovo pa lahko podjetje doseže konkurenčno prednost z izboljšanjem funkcionalne kakovosti.

3.2 Model vrzeli

V osemdesetih letih so Parasuraman, Zeithaml in Berry razvili model vrzeli. Kakovost storitve je v modelu opredeljena kot vrzel oziroma razlika med pričakovanji porabnika in njegovim zaznavanjem storitve. Če želi organizacija izboljšati kakovost storitev, mora odkriti razloga za vsako od petih vrzeli ter razviti strategijo za njihovo zmanjšanje (Lovelock 1996, 468).

Slika 3.2 Model vrzeli



Vir: Bateson in Hoffman 1999, 342.

Vrzel 1 je vrzel med pričakovanji porabnikov in tem, kako vodstvo podjetja zaznava pričakovanja porabnikov. Vodstvo podjetja pogosto ne ve, kakšna so pričakovanja porabnikov, ali jih ne razume, niti ne ve, na podlagi česa porabniki ustvarjajo svoja pričakovanja. Strategije za zmanjšanje vrzeli vključujejo boljše poznavanje pričakovanj porabnikov s tržnimi raziskavami in analizo pritožb, izboljšanje komunikacije med kontaktnim osebjem in vodstvom ter zmanjšanje števila ravni med vodstvom in porabniki.

Vrzel 2 je vrzel med zaznavanjem pričakovanj porabnikov pri vodstvu in natančno opredelitvijo standardov kakovosti storitev. Vodstvo lahko pravilno zazna porabnikove želje, ne določi pa natančno standardov izvedbe. S postavljanjem jasnih ciljev in standardizacijo izvedbe storitev lahko to vrzel zmanjša.

Vrzel 3 je vrzel med standardi (specifikacijo) kakovosti storitev in dejansko ravniyo izvajanja storitev. Nastane lahko zaradi prezapletenih standardov, pomanjkanja timskega dela, neustreznega izobraževanja, če je osebje preobremenjeno, nesposobno ali

ni pripravljeno izpolniti specifikacije. Vrzel je moč zmanjšati s pravilno izbiro in usposabljanjem osebja.

Vrzel 4 obstaja med dejansko izvedbo storitve in zunanjim komuniciranjem. Včasih organizacije porabnikom obljublajo preveč in obljub ne izpolnijo, ali pa kontaktnega osebja me informirajo dovolj. Pri komuniciranju s porabniki naj organizacija objavi, kaj bo porabnik dejansko dobil, in obljubi le tisto, kar bo lahko izpolnila.

Vrzel 5 je vrzel med pričakovano in zaznano storitvijo. Za zmanjšanje te vrzeli je treba zmanjšati preostale štiri vrzeli.

Prednost modela je, da ponuja splošno razumevanje in rešitve, ki so uporabne na različnih področjih delovanja. Model je v pomoč pri odkrivanju razlogov za težave pri zagotavljanju kakovosti storitev. Ne odkriva pa specifičnih napak pri kakovosti storitev, ki se pojavljajo v specifičnih storitvenih organizacijah. Če je cilj organizacije nuditi kakovostne storitve, mora vsaka organizacija razviti svoj način določanja in ohranjanja kakovosti storitev (Lovelock 1996, 468–469).

3.3 Model SERVQUAL

Parasuraman, Zeithaml in Berry so razvili tudi model SERVQUAL, ki meri kakovost storitev, ko jo zaznavajo porabniki, oziroma lestvico merjenja vrzeli med pričakovano in zaznano storitvijo.

Model SERVQUAL (okrajšano od angl. service quality) temelji na primerjavi pričakovanj in zaznavanj porabnikov. Namen modela je dognati porabnikovo splošno zaznavanje kakovosti storitev (Parasuraman, Zeithaml in Berry 1994, 122).

Model je sestavljen iz dveh delov. Prvi del meri pričakovanja porabnikov, kakšna naj bi bila po njihovem mnenju odlična storitvena organizacija, drugi del meri zaznavanje porabnikov, kakšno storitev storitvena organizacija v resnici ponuja (Bateson in Hoffman 1997, 306–307). Sedemstopenjska ocenjevalna lestvica za merjenja pričakovanj obsega trditve od »sploh ni pomembno« do »zelo pomembno«, za merjenje zaznavanj pa od »zelo se strinjam« do »sploh se ne strinjam«.

Prvotni model SERVQUAL je vseboval deset dejavnikov oziroma meril kakovosti storitev, ki jih porabniki uporabljajo pri vrednotenju kakovosti storitev. Vseh deset meril smo natančneje obravnavali v drugem poglavju, zato jih bomo tukaj samo našteali. To so: zanesljivost, odzivnost, kompetentnost, dosegljivost, vljudnost, komuniciranje, verodostojnost, varnost, razumevanje porabnika in vidni dokazi storitve. Avtorji modela so jih nato združili v pet osnovnih dejavnikov:

- zanesljivost,
- odzivnost,
- varnost,
- vidni dokazi storitve,

- vživljanje v položaj porabnika.

Porabniki si s petimi dejavniki oziroma merili storitev ustvarijo mnenje o kakovosti storitev. SERVQUAL je postal splošen model ugotavljanja kakovosti storitev. Namen modela je meriti pričakovanja (kakšna naj bi bila po njihovem mnenju odlična storitvena organizacija) in zaznavanja uporabnikov (kakšno storitev jim je organizacija ponudila) ter nastale vrzeli med njimi (Ho, Wearn, 1995). Tako naj bi bila vrzel med pričakovano in zaznano storitvijo merilo kakovosti storitev.

Avtorji so sestavili standardizirani vprašalnik, ki zajema 22 trditev, ki se nanašajo na pet temeljnih dimenzij kakovosti. V vprašalniku sta za vsakega od dvaindvajsetih ključnih elementov na voljo dve trditve: prva se nanaša na pričakovanja kupca v zvezi s ponudniki določene storitve na splošno, druga pa na doživeto kakovost storitve v določenem podjetju. Za obe obliki trditev uporabljajo Likertovo merilno lestvico s sedmimi stopnjami, kjer številka ena pomeni, da se s posamezno trditvijo sploh ne strinja, sedem pa, da se zelo strinja (Kang in Bradley 2002, 3). Rezultati so izraženi kot razlika med pričakovanji in zaznavanji in so pogosto negativna števila, saj so porabniki razočarani, kadar so njihova pričakovanja večja od zaznane kakovosti (Zeithaml in Bitner 1996, 155).

Kljub veliki priljubljenosti je model SERVQUAL doživel številne kritike, ki se nanašajo predvsem na dve področji (Potočnik 2000, 170):

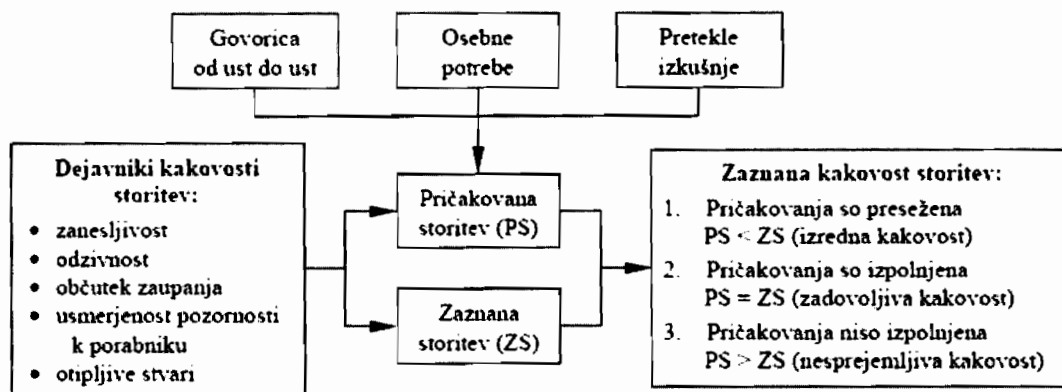
- Navedenih 22 trditev ne moremo uporabiti v vseh primerih, ker se posamezne storitve med seboj preveč razlikujejo. Iz tega sledi, da za nekatere storitve lahko natančno opredelimo merila za ocenjevanje kakovosti (zanesljivost, odzivnost, varnost, vidni dokazi storitve, vživljanje v položaj porabnika), za druge pa to ni mogoče. Poseben problem predstavlja tudi realnost odgovorov po opravljeni storitvi. Porabniki z negativnimi izkušnjami v veliki meri pretiravajo v svojih pričakovanjih, medtem ko porabniki s pozitivnimi izkušnjami svojih zahtev ne postavljajo dovolj visoko.
- Drugo področje kritik se nanaša na dejstvo, da model SERVQUAL ne upošteva dveh meril, ki sta pomembni za porabnikovo oceno storitve, in sicer:
 - izvedbe storitve, saj bi porabnik kakovost ocenil bolj zanesljivo, če bi primerjal postopek izvedbe in končni vtis o opravljeni storitvi,
 - povezave med ceno in kakovostjo storitve – če porabnik plača več, pričakuje tudi boljšo storitev.

Iz navedenih kritik sledi ugotovitev, da pričakovanj porabnikov ni mogoče tako natančno opredeliti, da bi lahko postavili standard za vrednotenje kakovosti storitev le na podlagi pričakovanj in primerjave pričakovanj z dejansko prejeta storitvijo.

Zavedati se moramo, da trditve, ki so uporabljene v modelu, ne opisujejo vedno natančno vseh vidikov določene storitve. Storitve se med seboj razlikujejo, zato je treba vsako storitev posebej proučiti. Dimenzije kakovosti modela SERVQUAL pa lahko služijo kot izhodišče za razvijanje in razumevanje dejavnikov za specifično storitev.

Na sliki 3.3 je podana primerjava zaznavanja prejete in pričakovanja želene storitve, ki se kaže v zadovoljstvu porabnikov s kakovostjo storitev. Ko so pričakovanja presežena, porabnik zazna storitev kot izjemno kakovostno. Kakovost je zadovoljiva, ko zaznavanje storitev ustreza pričakovanjem. Ko pričakovanja niso izpolnjena, porabnik oceni storitev kot slabo (Fitzsimmons in Fitzsimmons 1998, 270).

Slika 3.3 Dejavniki kakovosti storitev (SERVQUAL) in zaznana kakovost storitev



Vir: Fitzsimmons in Fitzsimmons 1998, 270.

Porabniki na novo oblikujejo pričakovanja vsakič, ko prejmejo koristno informacijo o storitvi – preko govorice od ust do ust, komunikacije z organizacijo in pri izvajanju storitve organizacije ali njene konkurence (Boulding et al. 1993 v Gabbott in Hogg 1997, 272).

3.4 Model SERVPERF

Da bi odpravila nekatere pomanjkljivosti modela SERVQUAL, sta avtorja modela SERVPERF Cronin in Taylor (1992) predstavila model, ki meri zaznano kakovost storitev, torej le izkušnje porabnika z določeno storitvijo, ne pa tudi njegovih pričakovanj.

Ta model sloni na treh bistvenih predpostavkah (Baggs in Kleiner 1996, 38):

- da je kakovost predhodnik kupčevega zadovoljstva,
- da kupčevo zadovoljstvo pomembno vpliva na njegove nakupne odločitve,
- da ima kakovost manjši vpliv na nakupne odločitve v primerjavi s kupčevim zadovoljstvom s storitvijo.

Model SERVPERF skuša ugotoviti odnos med kakovostjo, porabnikovim zadovoljstvom in nakupnimi namerami. Model pravi, da je za nakupne odločitve pomembnejše porabnikovo zaznavanje kakovosti storitve kot njena dejanska kakovost. Menedžerji v podjetjih morajo vedeti, ali porabniki iz njegove panoge kupujejo na podlagi znane kakovosti storitve ali na podlagi njene dejanske kakovosti. Merjenje porabnikovega zadovoljstva v povezavi z njegovim nakupnim obnašanjem je zato najpomembnejši vidik analize zadovoljstva, saj vpliva na končni dobiček podjetja (Baggs in Kleiner 1996, 38).

Model SERVPERF tudi pravi, da se porabnikovo zaznavanje kakovosti storitve skozi čas in nakupovalne izkušnje spreminja, zato jo je treba stalno spremljati, saj ima zaznavanje kakovosti storitve pomemben vpliv na nakupne odločitve. Praktiki tega modela v praksi najpogosteje zbirajo podatke tako, da porabnike neposredno vprašajo o njihovih zaznavah posameznih dimenzij storitve ali pa za to uporabijo metodo fokusnih skupin. Neposredno zbiranje podatkov podjetju omogoča vpogled v vzroke nezadovoljstva in mu nudi dragocene informacije za izboljšanje zadovoljstva porabnikov (Baggs in Kleiner 1996, 38).



4 PREDSTAVITEV JAVNEGA PODJETJA OGREVANJE PIRAN, D. O. O.

Delovanje javnih podjetij je usmerjeno prvenstveno v redno in kakovostno zagotavljanje javnih dobrin, ki morajo biti pod enakimi pogoji dostopne vsem uporabnikom. Tudi po določilih Zakona o gospodarskih javnih službah je pridobivanje dobička v javnih podjetjih podrejeno zadovoljevanju javnih potreb. Iz tega izhaja specifičnost javnih podjetij, da se soočajo z zahtevami trga in z zahtevami države. Tako morajo javna podjetja delovati kot učinkovita podjetja s poslovnimi cilji na eni strani, na drugi strani pa tako, da so doseženi družbeni cilji. V praksi ti cilji navadno niso skladni, različna pa so tudi merila za presojo uspešnosti oziroma neuspešnosti podjetja. Čeprav javna podjetja poslujejo po tržnih zakonitostih in ustvarjajo dobiček, je njihova tržna samostojnost omejena, saj država nadzira oblikovanje cen in kakovost storitev. Vmešavanje države neposredno vpliva na višino dobička in lahko pripelje celo do izgub, ki pa jih država mora pokriti, če so posledica njenega posredovanja. Dobiček javnega podjetja pripada državi ali lokalni skupnosti (Tavčar 1998, 4).

Uspešnost javnega podjetja se kaže kot učinkovito zadovoljevanje javnega interesa ter predstavlja odgovornost do ustanoviteljev.

Podjetje za oskrbo z energijo Ogrevanje Piran, d. o. o., Liminjanska cesta 117, 6320 Portorož, je vpisano v sodni register pod št. registrskega vložka 1/04377/00 pri Okrožnem sodišču v Kopru, pod št. sklepa SRG 2004/01333 z dne 21. septembra 1993.

Skrajšana firma se glasi: Ogrevanje Piran, d. o. o. Organizacijska oblika: družba z omejeno odgovornostjo. Matična številka podjetja je 5796245, davčna številka 19906943 in šifra dejavnosti 40.300. Osnovni kapital znaša 2.086.463,00 € oziroma 500.000.000,00 SIT in je razdeljen na lastnike.

Lastniška struktura na dan 31. 12. 2006 je naslednja:

- Občina Piran 1.251.877,80 60 %,
- Petrol, d. d. 834.585,20 40 %.

4.1 Kratka zgodovina podjetja

Javno podjetje Ogrevanje Piran posluje od leta 1993 dalje kot samostojno podjetje.

Osnovna dejavnost podjetja, ki je v preteklosti bila tudi edina dejavnost, s katero se je podjetje ukvarjalo, je oskrba z daljinsko toploto v naselju Lucija.

Skladno s povpraševanjem trga, na katerem je bilo podjetje že prisotno z osnovno dejavnostjo, se je razvoj usmeril na področje plinifikacije. Leta 1998 je dvajset stolpičev v naselju Lucija dobilo možnost uporabe omrežnega plina.

Po dokapitalizaciji podjetja s strani Petrola, d. d. leta 2000 se je razvoj podjetja nadaljeval skladno z idejnimi projekti plinifikacije občine Piran ter s sprejeto strategijo plinifikacije občine Piran.

Podjetje se je v preteklih letih preoblikovalo iz podjetja za oskrbo z energijo v podjetje, ki oskrbuje trg z različnimi storitvami. Večina storitev, ki jih podjetje opravlja, je s področja oskrbe stanovanj in poslovnih prostorov z energijo ter upravljanje različnih javnih in zasebnih objektov.

Podjetje Ogrevanje Piran je eno prvih podjetij v regiji, ki je z razširitvijo ponudbe stopilo na pot multiservisnih podjetij. Pot, ki jo je podjetje pričelo v devetdesetih letih, je bila drugačna od razvoja velikih podjetij, ki imajo zadostna finančna sredstva, vso potrebno infrastrukturo in kadre za začetek izvajanja neke nove dejavnosti.

Razvoj podjetja se je gradil na storitvah, ki so dopolnjevala prejšnje dejavnosti podjetja in izkoriščale medsebojne sinergijske učinke. S tem so v podjetju nove storitve izboljšali po obsegu in kakovosti ter jih ponujali uporabnikom kot dodano vrednost prejšnjim storitvam. Zato so lahko izvajali stare in uvajale nove dejavnosti brez večjih sprememb v organizaciji podjetja.

Po dokapitalizaciji podjetja Ogrevanje Piran v letu 2000 se je razvoj podjetja nadaljeval nekoliko drugače od omenjenega vzorca. Plinska infrastruktura se je odslej gradila skladno z zahtevami lastnikov in usklajeno z gradnjo in obnovo ostale komunalne infrastrukture ter idejnimi projekti za izgradnjo plinovodnega omrežja. Načrtovanje razvoja in gradnja plinovodnega omrežja se je nadaljevala tudi v letu 2006.

V letu 2004 je podjetje skladno z občinskim odlokom pričelo izvajati dimnikarsko službo kot novo dejavnost v podjetju.

Podjetje trži svoje storitve na področju treh obalnih občin – občine Piran, občine Izola in občine Koper.

4.2 Dejavnost podjetja

Osnovne dejavnosti poslovanja podjetja Ogrevanje Piran so:

- daljinsko ogrevanje v občini Piran,
- oskrba s plinom v občini Piran,
- upravljanje stavb v skladu s Stanovanjskim zakonom v treh obalnih občinah,
- pogodbeno vzdrževanje in upravljanje energetskih objektov in naprav v treh obalnih občinah,
- dimnikarska služba v občini Piran.

V nadaljevanju bom predstavila naravo poslovanja in najpomembnejše dejavnosti podjetja.

Izbirna lokalna gospodarska javna služba – daljinsko ogrevanje

Iz sistema daljinskega ogrevanja se oskrbujejo krajani Lucije z daljinsko toploto.

Zaradi zastarelosti sistema se še vedno uporablja pavšalno zaračunavanje storitve daljinskega ogrevanja glede na prostornino v posameznem stanovanju, kar pomeni, da

uporabniki te storitve prejemajo položnice mesečno skozi vse leto. Drugačno poslovanje podjetju onemogočajo veljavni splošni pogoji za dobavo in odjem toplotne energije v občini Piran. V Sloveniji obstaja nova zakonodaja in podzakonski akti, ki obravnavajo energetiko (Energetski zakon – v nadaljnjem besedilu EZ). V teh aktih je predviden drugačen pristop do odjemalcev (meritve po posameznih objektih in v končni fazi tudi meritve po posameznih odjemnih mestih), sistem, ki omogoča rangiranje odjemalcev. Obstoječe finančne razmere v podjetju Ogrevanje Piran trenutno ne omogočajo investicij v posodobitev sistema daljinskega ogrevanja, ki ga zahteva energetski zakon, predvsem zaradi določenega načina izračuna cene storitve, ki ga določa Občina Piran. Cena storitve se ne prilagaja nihanju cene kurilnega olja in plina na trgu. Zato tudi podjetje v tej dejavnosti posluje z izgubo.

Zaradi tehničnih značilnosti ogrevalnega sistema je kljub izbirnosti gospodarske javne službe uporaba teh sistemov obvezna in je izklop iz sistema mogoč izključno v skladu s stvarnopравnim zakonikom in stanovanjskim zakonom. To pomeni, da je izklop iz sistema mogoč le v primeru, da posameznik dobi 100 % soglasje vseh stanovalcev stolpiča. Glede na značilnosti takih sistemov nasploh v Sloveniji je težko pričakovati, da bi bili storjeni resnejši premiki v odnosih med izvajalci teh storitev ter odjemalci – kupci. Kljub temu, da gre za obvezno javno službo, je raziskava, ki bo predstavljena v naslednji točki, pokazala, da sta dve tretjini, torej večina strank, zadovoljni z izvedbo storitve. Zavedajo se, da je treba opraviti številna druga opravila (naročanje goriva, gorilcev, črpalk, servis peči, čiščenje naprav, nadzor delovanja sistema), da taka dejavnost lahko poteka nemoteno. Z obvezno javno službo se vsemu temu delu končni uporabnik izogne.

V podjetju Ogrevanje Piran poskušajo pri izvajanju storitev vzpostaviti linearno povezavo med vrhom podjetja, ki odloča o načinu izvajanja te službe, in izvajalci. Načeloma naj bi bili končni izvajalci storitev tudi tržniki. Za komunalna podjetja je značilna matrična delitev, kar je napačno.

Izbirna lokalna gospodarska javna služba – oskrba s plinom iz plinovodnega omrežja

Ta dejavnost ima vse značilnosti izbirne gospodarske javne službe, kar pomeni, da se potencialni kupci samostojno odločajo o uporabi take storitve. Zaradi plina, ki se uporablja v tem sistemu, to je utekočinjeni naftni plin (v nadaljnjem besedilu UNP), ki je v primerjavi z ostalimi energenti relativno dražji, je odločitev za uporabo te storitve majhna. Podjetje načrtuje širitev omrežja, posledično pričakuje rast prodaje plina, kar bo pripeljalo do nižjih cen pri dobaviteljih. S tem se bo povečala konkurenčnost v primerjavi z drugimi energenti. Obenem podjetje predvideva, da bo nacionalni distributer – Geoplin, d. d. izvedel povezavo na obstoječe mednarodno omrežje

zemeljskega plina v Sloveniji in s tem omogočil uporaba tega plina tudi na Obali. To pomeni za končnega uporabnika cenejši in ekološko boljši energent.

Poleg tega so pri izbiri energenta, v našem primeru plina UNP, prisotni še drugi dejavniki: strah pred izpusti plina, eksplozijami, zastrupitvami ... Oseba, ki se v podjetju ukvarja s trženjem te dejavnosti, mora ustvariti predvsem občutek varnosti in zanesljivosti v očeh kupca. Če je potencialni odjemalec plina v dvomih, se za to storitev ne bo odločil.

Pri trženju storitev prodaje plina iz plinovodnega omrežja pride do izraza dobra komunikacija z zunanji odjemalci, in sicer ob predpostavki, da jo je podjetje kot distributer sploh vzpostavilo. V podjetju je pri tej dejavnosti poudarek na naslednjih sestavinah kakovosti: zanesljiva oskrba s plinom, varnost, odzivnost, razpoznavnost. Pri tej storitvi je eden ključnih elementov zaupanje v podjetje, ki se vzpostavi na podlagi dobre komunikacije. Kljub temu, da razvoj ni bil v skladu z predvidevanji (obseg širitve omrežja), je podjetje zaradi varnosti operativni sistem opremilo z vsemi varnostnimi, nadzornimi in drugimi sistemi, ki jih za to vrsto dejavnosti predvideva zakonodaja.

Tržna dejavnost – upravljanje s stanovanjskimi in poslovnimi objekti

To je relativno nova storitev, ki se pojavlja na trgu deset let. Z vidika podjetja je ta storitev izrazito tržne narave, saj podjetje konkurira z drugimi podobnimi podjetji za pridobitev čim večjega števila stanovanjskih in poslovnih objektov. Z vidika odjemalcev storitev upravljanja pa se »tržnost« tovrstnih storitev izkaže le delno. Potencialni odjemalci sicer lahko prosto izbirajo upravnika na trgu ali znotraj stanovanjske skupnosti, vendar je v osnovi določitev upravnika obvezna, saj to predpisuje stanovanjski zakon (v nadaljevanju SZ) (48. člen SZ-1).

Prisila, ki jo predpisuje država, popolnoma izloči tržni del storitve in v očeh odjemalcev jo prikaže kot popolnoma javno storitev. Narava javnih storitev povzroča pri mnogih ljudeh odpor, saj povzroča občutek, da so prisiljeni plačevati to storitev.

V podjetju so upravljanje že od začetka obravnavali kot neodvisno tržno dejavnost. Tu je izrazita linearna komponenta prenosa odločitev in poskusi, da bi se neposredni izvajalci teh storitev tako izobrazili, da bi bili pri kupcih argumentirano sposobni odgovoriti na vprašanja uporabnika. Najbolj izpostavljeni so vzdrževalci, saj vse operativne naloge (razna popravila, tekoče vzdrževanje, nadzor nad deli podizvajalcev) rešujejo fantje na terenu. Odnosi, ki jih vzdrževalci vzpostavijo s strankami, so ključnega pomena, kajti le oni lahko najbolj omilijo »surovost« obvezne javne službe, če svoje delo dobro opravijo. Če se vzdrževalci na terenu izkažejo za prijazne, delovne, ustrežljive osebe, se v očeh strank tudi podjetje zrcali kot kakovostno. Skladno z reko »dober glas seže v deveto vas« se na podlagi govoric zadovoljnih strank ravno v tej dejavnosti pridobi največ novih odjemalcev.

Tržna dejavnost – upravljanje z energetske objekti in napravami

Pri dejavnosti daljinsko ogrevanje gre za upravljanje kurilnic, ki so v izključni lasti podjetja Ogrevanje Piran, d. o. o. Vzdrževanje in izkoriščanje teh dejavnosti je opredeljeno v občinskih odlokih, ki oblikujejo javno službo. Ta dejavnost je zelo podobna dejavnosti daljinskega ogrevanja, le da gre tu za upravljanje kurilnic, ki niso v lasti podjetja Ogrevanje Piran, d. o. o. Ta dejavnost temelji na pogodbenem razmerju med lastnikom kurilnice oz. energetskega objekta in upravnikom oz. vzdrževalcem kurilnice.

Ta dejavnost je omejena na energetske objekte, ki so v glavnem v lasti inštitucij, kot so šole, vrtci, državna uprava in podjetij, ki imajo lastne poslovne stavbe (Emona Obala, Trgoavto ...).

Komunikacija med pogodbenimi strankami, bi morala potekati na izredno visoki profesionalni ravni. Za doseg tovrstne komunikacije bi morali biti jasno določeni sogovorniki z ene in druge strani. Pogosto se dogaja, da direktor kot zastopnik odjemalca storitve pričakuje natančne odgovore o potrebnih popravilih in drugih storitvah od direktorja izvajalca storitev, ki pa ni usposobljen oz. pripravljen nuditi zadovoljive odgovore. Slabost pri tej dejavnosti je prav komunikacija na najvišjih ravneh. V svetu prevladuje komunikacija med vrhom in neposrednim izvajalcem določil pogodbe o upravljanju energetskega objekta.

Ta dejavnost ima še poseben pomen, ker gre v večini primerov za sklenjene posle, ki imajo visoko dodano vrednost. Kakovost storitev za to dejavnost pride precej do izraza, saj je osnova te dejavnosti individualna pogodba s končnim odjemalcem. Pri individualnih pogodbah ne prihaja do nesoglasij oziroma drugačnih tolmačenj temeljnih aktov, ki določajo neko dejavnost. Pogodba oz. obligacijsko razmerje je urejeno z zakonikom o obligacijskih razmerjih (ZOR).

V tej dejavnosti je jasno razvidna meja vrednosti, ki jo določa cena, in začetek vrednosti, ki je izražena s kakovostjo. Če izvajalec storitev poleg opravil, ki so določena v pogodbi, opravi še kakšno drugo opravilo, ki poveča vrednost s pogodbo določene storitve, govorimo o dodatni kakovosti, ki ni nikjer določena. To predstavlja prijetno presenečenje za odjemalca storitve, hkrati pa povečuje ugled podjetja, ki storitev izvaja.

Obvezna državna gospodarska javna služba – dimnikarska služba

Država je z Zakonom o varstvu okolja in zakonom o dimnikarski službi predpisala način upravljanja obvezne državne gospodarske službe. S tem je določila pogoje in način izvedbe te službe. Zgodilo se je to, kar se zgodi s podelitvijo klasične koncesije, to je, da se v roke delno preverjenih izvajalcev preda »neomejena moč«, s katero izvajalec te službe predpisuje obveznost uporabe in plačila storitve, ki je velikokrat dvoumna, predraga in nepotrebna za odjemalca. Pred začetkom izvajanja javne službe bi bilo treba

osvestiti vse uporabnike storitve, ki bodo v bodoče prisiljeni plačevati to storitev. Odjemalci morajo imeti natančne podatke o licencah izvajalcev, postopku izvedbe storitve, cenikih in o tem, čemu storitev sploh služi.

V podjetju Ogrevanje Piran je politika pri izvajanju te storitve osredotočena predvsem na odnos do strank. Pooblaščen izvajalec – dimnikar po opravljeni storitvi obvezno zapusti čisto stanovanje ali poslovni prostor. Če stranka potrebuje dodatna pojasnila o pravkar opravljenem delu, se lahko obrne neposredno na dimnikarja oz. na vodjo dimnikarske službe.

Ta storitev se lahko glede na sedaj veljavno zakonodajo tudi trži, saj so predpisani samo minimalni roki za izvedbo pregledov čiščenja (ti roki so lahko tudi krajši). Pomembno vlogo pri opravljanju te storitve ima osveščanje strank, in sicer v smeri varstva okolja. Dejstvo je, da čiste peči manj onesnažujejo okolje in porabijo manj goriva.

4.3 Organiziranost podjetja

Organi podjetja Ogrevanje Piran, d. o. o. so:

- Skupščina,
- Nadzorni svet,
- Uprava.

Skupščino sestavljata zastopnika obeh družbenikov:

- zastopnik občine Piran je župan občine Piran, ki je predsednik Skupščine in
- zastopnik Petrola, d. d. Ljubljana.

Skupščina soglasno odloča o:

- spremembah statuta,
- ustanavljanju družb v državi ali tujini,
- povečanju in zmanjšanju osnovnega kapitala,
- imenovanju in odpoklicu članov nadzornega sveta,
- pogojih javnega razpisa za direktorja,
- razdelitvi dobička in pokrivanju izgube,
- sprejemu letnega plana, srednjeročnega in dolgoročnega razvojnega programa,
- imenovanju revizorja.

Javno podjetje Ogrevanje Piran, d. o. o. ima nadzorni svet, ki ga sestavlja pet članov, od katerih dva predlaga Petrol, d. d., Ljubljana, tri pa Občina Piran. Člane nadzornega sveta imenuje skupščina. Člani nadzornega sveta so imenovani za dobo štirih let in so lahko ponovno imenovani. Imenovani člani nadzornega sveta izmed sebe

na konstitutivni seji izvolijo predsednika in podpredsednika. Nadzorni svet nadzoruje vodenje poslov družbe in o svojih ugotovitvah poroča skupščini.

Poleg z zakonom določenih pristojnosti nadzorni svet izvaja še naslednje naloge:

- na podlagi izvedenega javnega razpisa po svojem soglasno sprejetem sklepu ustanovitelju predlaga kandidata za direktorja;
- sklepa pogodbe z direktorjem javnega podjetja;
- odloča o zahtevah za varstvo pravic delavcev na drugi stopnji;
- obravnava in daje mnenje k letnemu, srednjeročnemu in dolgoročnemu razvojnemu programu;
- daje mnenje k letnemu poročilu direktorja in predlogu direktorja za uporabo oziroma delitev dobička;
- odloča o drugih zahtevah, za katere je tako določeno z zakonom, statutom ali splošnimi akti družbe;
- sprejema akte o notranji organizaciji javnega podjetja.

Upravo predstavlja direktor podjetja. Direktor zastopa družbo neomejeno. Direktor potrebuje za določena pravna dejanja predhodno soglasje nadzornega sveta ali nadzornega sveta in ustanovitelja. Za direktorja javnega podjetja je lahko imenovana oseba, ki izpolnjuje z zakonom predpisane pogoje in ima v skladu z razpisnimi pogoji ustrezno strokovno izobrazbo ter najmanj pet let delovnih izkušenj v dejavnostih, ki se opravljajo v javnem podjetju, ter ima potrebne strokovne, organizacijske in druge poslovodne sposobnosti za uspešno opravljanje te funkcije.

Direktor vodi in organizira poslovanje javnega podjetja, zlasti pa:

- predlaga temelje poslovne politike in ukrepe za njeno izvajanje;
- izvršuje sklepe skupščine in ustanovitelja;
- daje redna poslovna poročila ustanovitelju, skupščini in nadzornemu svetu o rezultatih poslovanja;
- predlaga splošne pravne akte javnega podjetja;
- lahko predlaga sklic nadzornega sveta;
- določa notranjo organizacijo javnega podjetja in sprejema splošne akte o sistemizaciji delovnih mest;
- odloča v prvi stopnji o pravicah in obveznostih delavcev;
- odloča o zaposlitvi delavcev in sklepa z njimi pogodbe o zaposlitvi;
- imenuje in razrešuje delavce s posebnimi pooblastili;
- je odredbodajalec javnega podjetja in podpisuje poslovne akte, listine, pogodbe ter druge dokumente, ki se nanašajo na poslovanje javnega podjetja;
- odloča o štipendijah in o izobraževanju ob delu in iz dela;

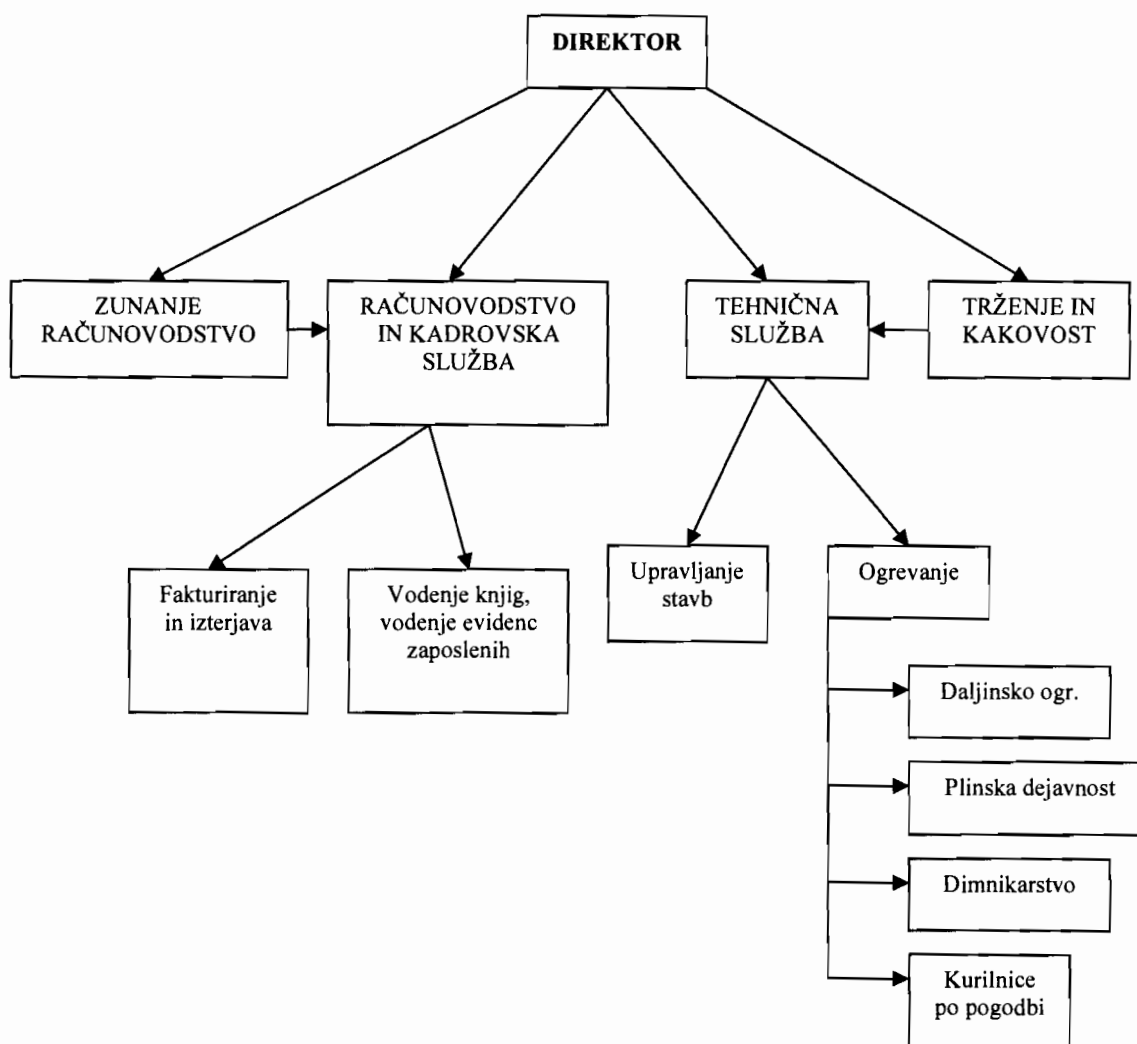
- odloča o razporeditvi oziroma prerazporeditvi delovnega časa ter o nadurnem delu;
- opravlja druge naloge v skladu z zakoni in sklepi organov.

Kadrovska sestava podjetja

V podjetju je zaposlenih 16 delavcev, od tega:

- štiri v trženju storitev,
- štiri v upravi ter
- osem v proizvodnji in storitvah.

Slika 4.1 Organigram podjetja Ogrevanje Piran, d. o. o.



Vir: Ogrevanje Piran 2007

Kvalifikacijska struktura zaposlenih je prikazana v naslednji tabeli 4.1.

Tabela 4.1 Izobrazbena struktura zaposlenih

Stopnja izobrazbe	31. 12. 2003	31. 12. 2004	31. 12. 2005	31. 12. 2006
I.	0	0	0	0
II.	0	0	0	0
III.	2	2	2	1
IV.	2	2	2	2
V.	5	7	9	9
VI.	2	2	2	2
VII	0	1	1	2
Skupaj	11	14	16	16
Pripravniki	1	0	0	0

Vir: Ogrevanje Piran 2007

Politika zaposlovanja temelji na individualnih pogodbah o zaposlitvi. Odnosi med delavci in upravo temeljijo na medsebojnem zaupanju. Majhnost kolektiva zahteva od zaposlenih odzivnost, hkrati pa poznavanje širšega poslovanja podjetja in ne le zgolj omejenost na svoje delovne naloge. Zaradi take organiziranosti je dinamika poslovanja zelo izrazita.



5 UPRAVLJANJE S KAKOVOSTJO V PODJETJU OGREVANJE PIRAN, D. O. O.

Podjetje Ogrevanje Piran, d. o. o. se je od ustanovitve do danes razvijalo in postalo pomemben gospodarski dejavnik v obalnem okolju v dobri meri na račun kakovosti poslovanja. Kakovost poslovanja obsega uspeh in ugled podjetja ter se odraža tudi v dobrih izidih podjetja.

V današnjem času, ko postaja konkurenčni boj vse ostrejši, je za vsako podjetje še posebej pomembno, da zna pravilno izoblikovati in izkoristiti svoje konkurenčne prednosti.

Vedno bolj se uveljavlja spoznanje, da uspeha podjetja ni mogoče graditi le na podlagi pridobivanja kupcev, temveč je izrednega pomena tudi strategija ohranjanja obstoječih kupcev. Tako v ospredje vedno bolj vstopa trženje, ki temelji na dolgoročnem odnosu med podjetjem in kupcem.

V podjetju Ogrevanje Piran, d. o. o. so se tega dejstva zavedali že ob ustanovitvi podjetja. Razvoj podjetja se je vse skozi usmerjal v kvalitetno zadovoljevanje potreb obstoječih kupcev ob izvajanju dodatnih bolj kompleksnih storitev.

5.1 Trenutno stanje na področju managementa kakovosti v podjetju Ogrevanje Piran, d. o. o.

V podjetju do sedaj politiko kakovosti storitev še niso formalizirali skozi eno od standardov oblik, vendar lahko ugotovimo, da je zaradi specifične storitve, ki jih podjetje izvaja (oskrba stanovanj) in nenehnega vpliva kupcev na opravljanje njihovih storitev, celovito obvladovanje kakovosti v podjetju bistvenega pomena za uspešno poslovanje.

V procesu izboljševanja razpoznavnosti in kakovosti poslovanja je podjetje namenilo posebno skrb celostni podobi podjetja v okviru, ki je finančno primerno za malo podjetje:

- delovne obleke,
- spletna stran,
- oznake na službenih vozilih,
- poslovni prostori.

Uprava podjetja pri upravljanju s kakovostjo posebno skrb namenja naslednjim nalogam:

- odnosu podjetja do kupcev z vključevanjem vseh zaposlenih,
- ravnanju podjetja, na spremembe v svojem poslovnem okolju,
- zavzemanje za kakovost na vseh področjih oziroma v vseh procesih v podjetju ter skladnost delovanja teh procesov,

- usmerjenost h kupcu, spoznavanje njegovih potreb in s tem povezane stalne izboljšave, ki vodijo do boljšega ekonomskega rezultata,
- skrb za stroške kakovosti in njihovo spremljanje z namenom zagotoviti ugoden dolgoročen vpliv na poslovanje,
- izobraževanje in usposabljanje, ki omogoča nenehno spreminjanje kot ključ za uspeh organizacije,
- humanost pri vodenju zaposlenih.

V podjetju se kaže želja po uvedbi kvalitetnejših storitev vendar je problem v tem, da ni vzpostavljenega sistema. Celovito obvladovanje s kakovostjo ni jasno definirano, prav tako niso definirani cilji glede kakovosti in poti do zagotavljanja kakovosti na vseh področjih delovanja podjetja. Nadalje pravila glede upravljanja s kakovostjo niso formalizirana v pravilniku, ki bi urejal to področje, poleg tega niso ta del ostalih pravilnikov, ki ureja poslovanje podjetja, kot npr. pravilnik o sistematizaciji delavnih mest, pravilnik o nagrajevanju zaposlenih, pravilnik o obvladovanju tveganj itd.

V okviru izdelave tega diplomskega dela in z soglasjem vodstva podjetja je bila izvedena anketa o zadovoljstvu kupcev, s pomočjo katere naj bi podjetje pridobilo informacije o zadovoljstvu kupcev s storitvami podjetja Ogrevanje Piran, d. o. o., ki je predstavljena v nadaljevanju.

5.2 Raziskava o kakovosti izvajanja storitev

V letu 2006 je bila na željo vodstva podjetja izvedena anketa o kakovosti storitev podjetja Ogrevanje Piran, d. o. o. Anketa je bila sestavljena iz štirih sklopov vprašanj (priloga 1). Vprašanja so obravnavala različna področja delovanja podjetja, kot so na primer:

- skrbno reševanje pritožb posameznih strank,
- zadostno število informacij o delovanju podjetja,
- ustrezni odgovori na vprašanja strank,
- primerna lokacija sedeža podjetja,
- delovanje zaposlenih v dobro strank,
- primerne površine za objavo sporočil,
- prijaznost zaposlenih,
- pravočasen začetek/zaključek kurilne sezone.

Ciljna skupina uporabnikov katerim je bila namenjena anketa so bili stalni prebivalci naselja Lucija, ki živijo v najmanj dvosobnih stanovanjih oz. v stanovanjih s kvadraturjo večjo od 50 m². Poleg tega je podjetje Ogrevanje Piran, d. o. o. v anketi poskušalo zajeti tiste stolpiče v katerih podjetje opravlja najmanj dve svoji dejavnosti kot npr. daljinsko ogrevanje in upravljanje stanovanj. Iz ankete so bili izvzeti stanovalci,

ki koristijo svoja stanovanja samo občasno »vikend stanovanja« iz razloga, ker le-ti niso reprezentativni, saj ne občutijo konstantnost storitev, pri čemer velja posebej poudariti, da nimajo direktnega odnosa (stika) z vzdrževalci stolpičev (fantje na terenu), kateri predstavljajo eno izmed osnovnih dejavnikov storitev, ki jih podjetje Ogrevanje Piran, d. o. o. nudi in opravlja. Anketa je bila glede na zgornje navedbe izvedena po sistematičnem vzorčenju.

Rezultati ankete so bili locirani po posameznih lokacijah s čimer je bilo možno ugotoviti probleme, ki prevladujejo na posameznem naslovu. Ta razdelitev je bila nujna za potrebe podjetja, saj podjetje na podlagi posamezne ocene za vsak posamičen stolič lahko določi ali je smiselno imeti stolpič v upravljanju oz. oskrbovanju ali ne. V kolikor je težava samo v prenizki kakovosti storitev se to lahko odpravi na način, da se poveša kvaliteto storitev. V kolikor pa so težave socialne narave (nezmožnost poravnavanja mesečnih obveznosti), rentabilnost oz. smotrnost izkoriščanja objekta, so vsa prizadevanja podjetja glede povečanja kvalitete storitev zaman. V takšnih primerih ima podjetje pravno podlaga, da preneha z upravljanjem storitev, ki so tržnega značaja (upravljanje).

V nadaljevanju so predstavljene ugotovitve zbrane za podjetje kot celoto. Vprašanja so smiselno izbrana po vsebinah v dvaindvajset sklopov, ki predstavljajo trditve. Trditve je 150 anketirancev ocenilo z ocenami od 1-5, pri čemer pomeni ocena 1 – popolnoma se ne strinjam 5 – popolnoma se strinjam

V tabeli 5.1 so prikazane ocene posameznih trditev ankete. Poleg trditev je navedeno ali se ocena nanaša na opravljene storitve ali na odnos zaposlenih v podjetju do strank. V nadaljevanju so prikazani rezultati ankete tudi v grafični obliki.

Tabela 5.1 Rezultati ankete o kakovosti storitev podjetja Ogrevanje Piran, d. o. o.

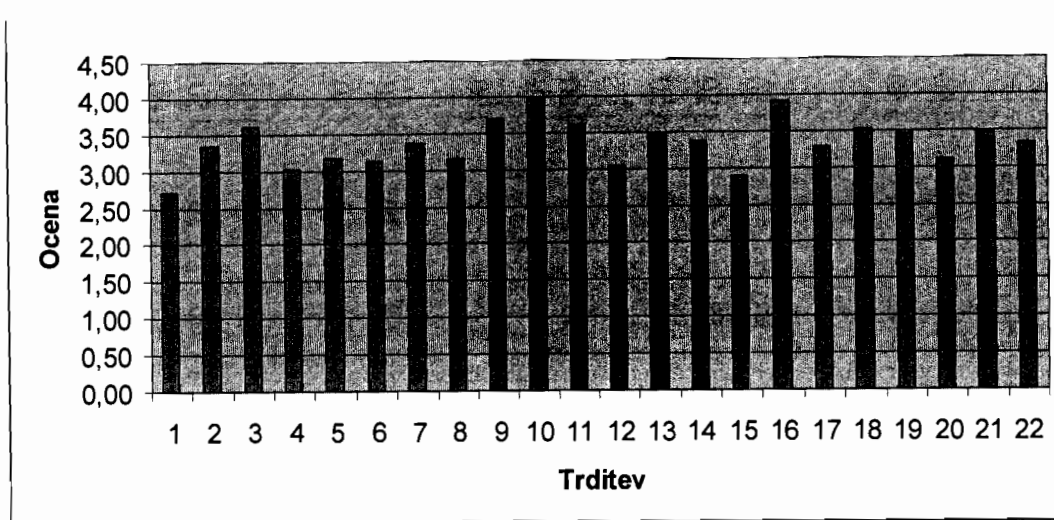
Št.	Vprašanja	Storitev/Odnos ²					Skupaj	Povprečje
		1	2	3	4	5		
1	Uporabniki imajo dovolj informacij o delovanju podjetja Ogrevanje Piran, d. o. o.	14	43	69	21	3	150	2,71
2	V času kurilne sezone je temperatura ogrevanih prostorov ustrezna	15	22	26	72	15	150	3,33
3	Kurilna sezona se vedno začne pravočasno	4	21	31	69	25	150	3,60
4	Podjetje skrbno rešuje pritožbe posameznih strank	15	21	68	38	8	150	3,02
5	Zaposlenim v podjetju lahko popolnoma zaupate	10	19	67	43	11	150	3,17
6	Stroški ogrevanja so prikazani v razumljivi obliki	14	27	43	60	6	150	3,11
7	Stroški upravljanja so prikazani v razumljivi obliki	11	12	44	78	5	150	3,36
8	Ogrevanje ustrezno porazdeljuje stroške vode med porabnike	18	13	58	50	11	150	3,15
9	Primernejši obračun stroškov vode bo zagotovljen z namestitvijo števecov	7	10	44	51	38	150	3,69
10	Primernejši obračun stroškov ogrevanja bo zagotovljen z namestitvijo števecov	6	8	29	47	60	150	3,98

² Trditev označena z »Storitev« se nanaša na kakovost storitve podjetja Ogrevanje Piran, d. o. o., trditev označena z »Odnos« pa z odnosom uslužbencev podjetja do svojih strank.

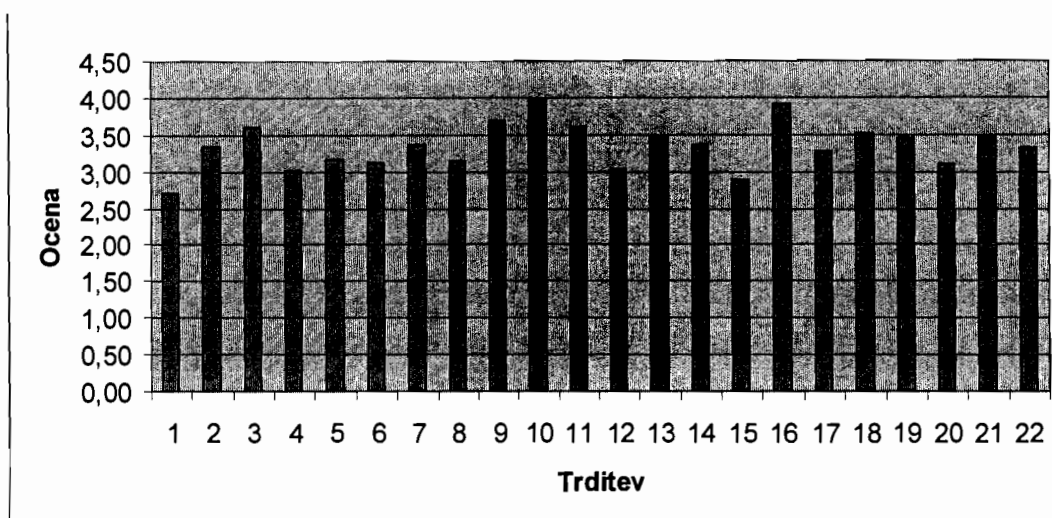
Št.	Vprašanja	Storitev/Odnos ³	Ocene					Skupaj	Povprečje
			1	2	3	4	5		
11	Kurilna sezona se vedno zaključuje pravočasno	Storitev	1	16	42	73	18	150	3,61
12	Zaposleni predvsem delujejo v dobro strank	Odnos	13	18	73	42	4	150	3,04
13	Sporočila za uporabnike storitev podjetja Ogrevanje so objavljena na ustreznih površinah	Odnos	6	11	45	83	5	150	3,47
14	Uslužbenci so zelo prijazni	Odnos	6	8	69	58	9	150	3,37
15	Pregorele žarnice so hitro zamenjane	Storitev	25	28	45	44	8	150	2,88
16	Položnice za opravljene storitve so izdane pravočasno	Storitev	1	7	21	97	24	150	3,91
17	Podjetje se v času kurilne sezone ravna po izoblikovanih slovenskih standardih	Storitev	9	10	69	55	7	150	3,27
18	Uslužbenci hitro odpravijo manjše napake na sistemu ogrevanja	Storitev	7	7	52	68	16	150	3,53
19	Podjetje ima primeren delovni čas	Odnos	3	4	69	71	3	150	3,45
20	Uslužbenci nam vedno nudijo ustrezne odgovore na vsa vprašanja	Odnos	10	22	67	46	5	150	3,09
21	Uslužbenci podjetja imajo urejen videz	Odnos	3	0	75	66	6	150	3,48
22	Sedež podjetja je na primerni lokaciji	Odnos	3	10	77	57	3	150	3,31

³ Trditev označena z »Storitev« se nanaša na kakovost storitve podjetja Ogrevanje Piran, d. o. o., trditev označena z »Odnos« pa z odnosom uslužbencev podjetja do svojih strank.

Graf 5.1 Grafičen prikaz ugotovitev ankete o kakovosti storitev podjetja Ogrevanje Piran, d. o. o.



Graf 5.2 Grafičen prikaz ugotovitev ankete o kakovosti storitev podjetja Ogrevanje Piran, d. o. o.



Kot izhaja iz rezultatov ankete se ocene na vse trditve gibljejo okoli ocene 3, kar bi lahko kazalo na mlačen odnos uporabnikov do storitev podjetja Ogrevanje Piran, d. o. o.

Najvišjo oceno (kar pomeni, da se uporabniki storitev popolnoma strinjajo, sta dobili trditvi »primernejši obračun stroškov ogrevanja bo zagotovljen z namestitvijo toplotnih števec« (ocena 3,98) ter trditve »položnice za opravljene storitve so opravljene pravočasno« (ocena 3,91)

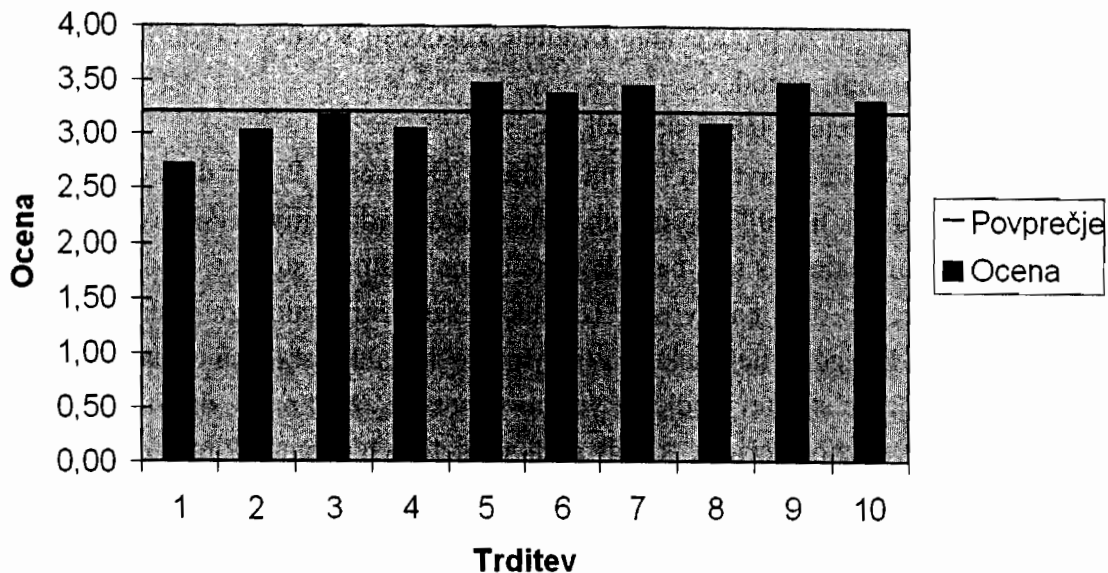
Najnižjo oceno, kar pomeni da se uporabniki storitev z trditvami ne strinjajo, sta prejeli trditvi »uporabniki imajo dovolj informacij o delovanju podjetja Ogrevanje Piran, d. o. o.« (ocena 2,71) ter trditev »pregorele žarnice so hitro zamenjane« (ocena 3,88).

Ocene ostalih trditev nam jasno prikazujejo, da imajo uporabniki storitev podjetja Ogrevanje Piran, d. o. o., premalo informacij, kar kaže na nezadostno osveščenost.

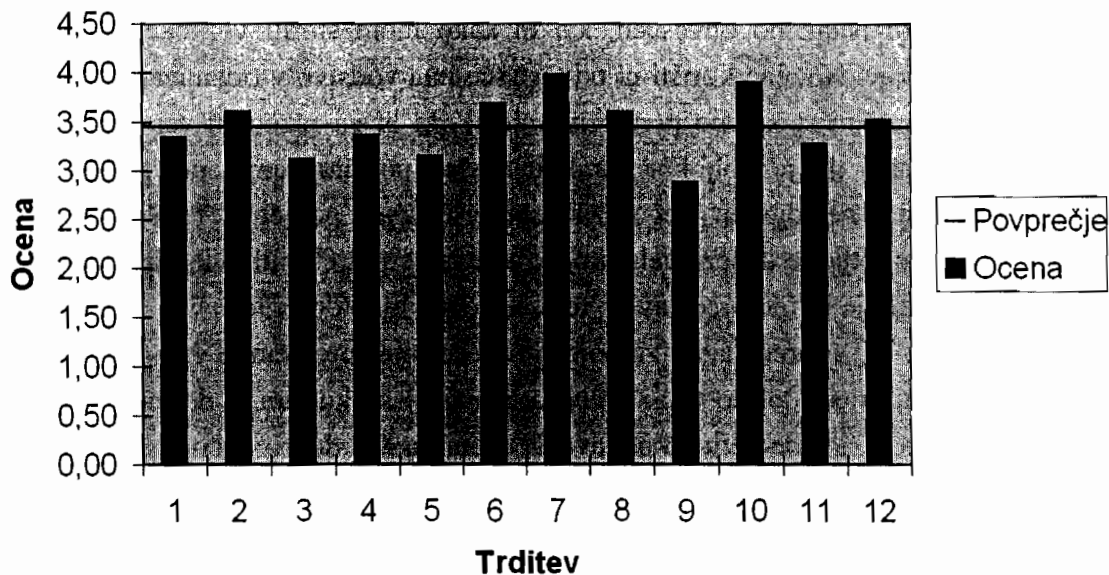
Tabela 5.2 Trditve v zvezi z rezultati ankete, urejene po vsebini ter z izračunom povprečne vrednosti

Št.	Vprašanja	Storitev/ Odnos	Ocene					Skupaj	Pov- prečje
			1	2	3	4	5		
1	informiranje o delovanju podjetja	Odnos	14	43	69	21	3	150	2,71
2	skrbnost pri reševanju pritožb	Odnos	15	21	68	38	8	150	3,02
3	zaupanje zaposlenim	Odnos	10	19	67	43	11	150	3,17
4	delovanje zaposlenih v dobro strank	Odnos	13	18	73	42	4	150	3,04
5	ustreznost površin za objavo sporočil	Odnos	6	11	45	83	5	150	3,47
6	prijaznost uslužbencev	Odnos	6	8	69	58	9	150	3,37
7	ustreznost delovnega časa	Odnos	3	4	69	71	3	150	3,45
8	nudenje odgovorov na vprašanja strank	Odnos	10	22	67	46	5	150	3,09
9	urejen videz uslužbencev	Odnos	3	0	75	66	6	150	3,48
10	ustreznost lokacije sedeža	Odnos	3	10	77	57	3	150	3,31
	Povprečje:								3,21
11	ustreznost temperature	Storitev	15	22	26	72	15	150	3,33
12	pravočasen začetek kurilne sezone	Storitev	4	21	31	69	25	150	3,60
13	razumljivost prikaza stroškov ogrevanja	Storitev	14	27	43	60	6	150	3,11
14	razumljivost prikaza stroškov upravljanja	Storitev	11	12	44	78	5	150	3,36
15	ustreznost porazdelitve stroškov vode	Storitev	18	13	58	50	11	150	3,15
16	Uvedba elektronskih števecv	Storitev	7	10	44	51	38	150	3,69
17	uvedba toplotnih števecv	Storitev	6	8	29	47	60	150	3,98
18	Pravočasen konec kurilne sezone	Storitev	1	16	42	73	18	150	3,61
19	menjava žarnic	Storitev	25	28	45	44	8	150	2,88
20	pravočasnost izdajanje položnic	Storitev	1	7	21	97	24	150	3,91
21	Upoštevanje standardov	Storitev	9	10	69	55	7	150	3,27
22	Hitrost pri odpravljanju napak	Storitev	7	7	52	68	16	150	3,53
	Povprečje								3,45

Graf 5.3 Odnos do strank



Graf 5.4 Kakovost storitev



Povprečna ocena trditev, ki se nanašajo na kvaliteto opravljenih storitev znaša 3,45, nekoliko nižja je povprečna ocena trditev v zvezi z odnosom zaposlenih do strank (ocena 3,21). Ocena odnosa zaposlenih do strank, nudi realen rezultat, saj podjetje premalo vlaga v izobraževanje zaposlenih na področju komunikacije s strankami in uspešnemu reševanju reklamacij.

Anketa ni bila namenjena po nobeni izmed metod ocenjevanja kakovosti storitev opredeljenih v poglavju 2 tega dela, temelji pa na Likertovi lestvici. Podjetje se je prvič podalo v preverjanje kakovosti s kakršnokoli raziskovalno metodo. Likertovo lestvico je podjetje izbralo ker je to ena izmed osnovnih, enostavnih in preizkušenih metod. V prihodnje bo podjetje za proučevanje kvalitete kakovosti storitev zagotovo uporabljalo eno izmed že opisanih metod.

Iz rezultatov ankete bi lahko sklepali, da:

Glede na številne dejavnosti, ki jih podjetje Ogrevanje Piran, d. o. o. opravlja je končna ocena dveh tretjin anketiranih odjemalcev zadovoljiva. Pozitivni učinki so presegle negativne učinke s tem pa je končna ocena kvalitete storitev pozitivna. Anketa je prinesla podroben opis kakovostne izvedbe posameznih nalog za vsak stanovanjski objekt posebej. Iz ugotovitev ankete v prejšnji točki lahko sklepamo, da stranke niso jasno opredeljene do storitev podjetja, vendar rezultati kažejo na to, da so nekoliko bolj zadovoljne z kvaliteto storitev, ki jih nudi podjetje Ogrevanje Piran, d. o. o., kot z samim odnosom zaposlenih v podjetju.

5.3 Predlogi za izboljšave na področju upravljanja s kakovostjo

Management celovite kakovosti zaradi nenehnega izpolnjevanja oz. inoviranja, pomeni svojevrsten pristop, ki temelji na managerski filozofiji, da upošteva prispevek vsakega zaposlenega posebej. Menim, da je izjemno pomembno, da je vsak posameznik v organizaciji natančno obveščen, kaj in kako mora storiti v procesu uresničevanja strateških ciljev. Nobene koristi ni od tega, če ima vodstvo v organizaciji vizijo in cilje in če jih hkrati ni sposobno pretvoriti v jezik, ki bi ga razumeli vsi v njej zaposleni. Živimo v časih, ki je bolj kot kdajkoli doslej, postalo nemoteno, hitro in ustrezno komuniciranja, neizogiben pogoj za uspešen razvoj podjetja. Takšna komunikacija omogoča, da podjetje doseže celovito razumevanje potreb njihovih kupcev-odjemalcev hkrati pa oblikuje lastno predstavo o tem, kako naj bi to doseglo.

Vpeljava TQM predstavlja za podjetje precejšnje spremembe. Vloga managerjev se spremeni, zaposleni dobijo večji vpliv, organizacijska kultura je drugačna, spreminjajo pa se tudi procesi v podjetju. Vpeljava TQM mora biti dobro načrtovana, organizirana, vodena in kontrolirana, pri sami vpeljavi pa moramo upoštevati koncept ravnanja sprememb, obstoječo organizacijsko kulturo in dejanske potrebe podjetja.

Odločitev podjetja o vpeljavi TQM-a je odvisna od zavedanja o potrebnosti spremembe. Z analizo podjetja, predvsem organizacijske kulture, procesov in komunikacije v podjetju ter stroškov, slabe kakovosti na eni strani, ter odnosov do strank, dobaviteljev in kakovosti procesov in produktov na drugi strani, je običajno moč pokazati, da v podjetju obstaja veliko priložnosti za izboljšave. Pri interpretaciji rezultatov analize se je treba še posebej posvetiti vodstvu, saj sta njegovo sodelovanje in podpora za vpeljavo TQM odločilna. Organizacijska in kulturna sprememba, kot je

vpeljava TQM, mora biti podprta s strani vodstva. Vodstvo podjetja mora pripraviti vizijo in poslanstvo, ki na prvo mesto postavi pomembnost kakovosti, zadovoljstvo strank, partnerstvo z dobavitelji in sodelovanje vseh zaposlenih ter določata temelje organizacijske kulture. Iz tako določenih usmeritev izhajajo tudi poslovna politika, strategija in cilji podjetja (Dolinšek 2000, 22).

Iz navedenega v tem poglavju izhaja, da si vodstvo podjetja želi vpeljati TQM, vendar, da ta še ni formalno vpeljan in ni sistematično vpet v vse vidike poslovanja podjetja. Prednosti uvedbe celovitega sistema managementa kakovosti: boljša kakovost izdelka ali storitve, povečano zadovoljstvo odjemalcev in tržna moč podjetja, nižji stroški poslovanja, večja poslovna učinkovitost, večje zadovoljstvo zaposlenih, kakovostnejše vodenje ter večji ugled podjetja.

Glede na pregledano literaturo v zvezi z TQM ter glede na navedbe prejšnjega odstavka so moji predlogi glede uvedbe TQM v podjetje naslednji:

- TQM opredeliti kot enega izmed dolgoročnih ciljev poslovanja podjetja,
- urediti dokumentacijo sistema vodenja kakovosti,
- urediti sistematizacijo delovnih mest in
- določiti cilje merjenja, analize in potrebne izboljšave za posamezne dejavnosti.

Trenutno je v podjetju prisotna visoka stopnja odzivnosti zaposlenih na različne naloge, ki se pojavljajo v vsakodnevem poslovanju. Z oblikovanjem TQM pričakujem, da se bo stopnja odzivnosti obdržala, vendar ob upoštevanju vseh zgoraj naštetih točk pri uvedbi TQM.

Želela bi izpostaviti nekaj koristi za katere pričakujem, da jih bo podjetje pridobilo z uvajanjem sistema TQM. Med koristi lahko izpostavimo naslednje primere:

- uvajanje optimalne organizacije poslovanja,
- ureditev notranjega poslovanja v podjetju,
- pregledna organiziranost,
- preglednost delovnega procesa,
- vzpostavitev reda oziroma pravil obnašanja,
- opredelitev pristojnosti in odgovornosti,
- dobra podlaga za sistematizacijo in opis delovnih mest,
- izboljšanje notranjih komunikacij,
- podlaga za usposabljanje,
- ohranjanje znanja pri kadrovskih spremembah,
- dvig zavesti zaposlenih o kakovosti,
- doseganje skladnosti z zahtevami in pričakovanji odjemalcev in izboljševanje kakovosti,
- lažji vstop na globalno tržišče.

Menim, da mora Podjetje sedanjo organizacijsko strukturo podpreti z boljšimi komunikacijskimi kanali med zaposlenimi. Komuniciranje bo tako bolj tekoče in dvosmerno. Zastoji v komunikacijskih kanalih bodo sproti odpravljeni. Zmanjšala se bo stopnja konfliktnosti in s tem izboljšali pogoji dela. Delo med zaposlenimi in komunikacija, tako z odjemalci-strankami kot z dobavitelji bo potekala na višji ravni.

Predlagam tudi, da se v podjetje vzpostavi učinkovit sistem nagrajevanja in motiviranja za delo. Tak sistem, bo motiviral zaposlene, da bodo zasledovali novosti na svojih področjih dela. Razvil se bo sistem spodbujanja ustvarjalnosti, inovativnosti, racionalizacije in iznajditeljstva. Zavzemalo se bo za dobre medčloveške odnose in ustrezno klimo ter kulturo podjetja. To bo vplivalo na izboljšanje učinkovitosti in produktivnosti dela.

Zaposlene je treba motivirati k doseganju višje kvalitete storitev z nagradami za dosežke na področju kakovosti. Pod okriljem dobrega vodje bo podjetje doseglo zastavljene cilje. Zato bo treba uveljaviti ustrezen nadzor nad kvaliteto opravljenega dela ter sistem sprotne odprave napak in takojšnje uvedbe izboljšav. Z ustreznim načinom obdelave podatkov bo zagotovljena tudi možnost nadzora stroškov, kar bo omogočalo dodatne prihranke sredstev za vlaganje v razvoj.

6 ZAKLJUČEK

Uspešno poslovanje posameznega gospodarskega subjekta je pomembno za njegov razvoj in dolgoročno preživetje ter za narodno gospodarstvo. To nezanemarljivo vpliva na blaginjo družbe kot celote. Vsa podjetja zasledujejo podobne ekonomske cilje, a pri doseganju slednjih niso enako učinkovita in ne enako uspešna. Kaj torej loči uspešna podjetja od manj uspešnih?

Prav gotovo je uspešno poslovanje podjetja tesno povezano s proizvodnjo kakovostnih izdelkov ali storitev, ki jih kupci želijo imeti na razpolago ob pravem času in po sprejemljivi ceni. Ali, kot je zapisal Ishikawa (1987, 48): »Obvladovati kakovost, pomeni razviti, načrtovati, proizvajati in servisirati kakovosten proizvod, ki je najbolj ekonomičen, najbolj uporaben in vedno zadovoljuje potrošnika.« To so izhodišča celovite kakovosti poslovanja, ki postaja bistveni element gospodarske učinkovitosti in temeljno načelo uspešnih podjetij. Slednja se pomena kakovosti zavedajo v tolikšni meri, da jo vključujejo v razvojne strategije in jo razumejo kot poslovno in organizacijsko odličnost, s katero želijo zagotoviti stabilen razvoj ter zadovoljstvo kupcev, lastnikov, zaposlenih in okolja.

Kakovost pomeni zadovoljevanje potreb kupca, ki je izražena kot celovitost značilnosti izdelka in storitve z namenom, da se čim bolj približajo kupčevim zahtevam. Pojem kakovosti sem opisala v drugi točki diplomske naloge ter jo razčlenila na opredelitev kakovosti, sestavine kakovosti, management kakovosti storitev in vpliv kakovosti na uspešnost podjetja.

Da podjetje ugotovi, kaj kupci želijo, ali so s storitvami zadovoljni ali ne, na kakšni ravni je kakovost storitev podjetja, mora izvajati meritve. Poznamo različne načine in metode, podjetje pa mora iz številnih izbrati tiste, ki prikažejo realno sliko stanja kakovosti v podjetju. Ena pomembnejših metod merjenja kakovosti storitev je merjenje zadovoljstva kupcev. To lahko podjetje stori s spremljanjem objav v medijih, s spremljanjem reklamacij, pritožb, s sklenjenimi novimi pogodbami, z intervjuji, anketami in podobno. V tretji točki moje diplomske naloge sem opisala modele merjenja kakovosti storitev, in sicer: Grönroosov model, model vrzeli, model SEVQUAL in model SERVPERF.

V četrti točki sem predstavila javno podjetje Ogrevanje Piran, d. o. o. Poudariti je treba, da je obravnavano podjetje javno podjetje, pri čemer lahko izpostavim naslednje slabosti: vedno večje zahteve zakonodaje, občina in država omejujeta cene, upravo postavlja politika. Javna podjetja so namenjena zadovoljevanju javnega interesa. Usmerjena so v kakovost storitev in ne v ustvarjanje visokih dobičkov. V omenjeni točki sem opisala zgodovino podjetja, dejavnost podjetja ter njegovo organiziranost.

Kupci storitev niso več zadovoljni z nizkimi cenami, ampak zahtevajo predvsem kakovost, ki tako postaja konkurenčna prednost. Pri tem ni dovolj, da podjetje ponuja le

Zaključek

nekatero kakovostne storitve, ampak mora vlagati v kakovost in jo izboljševati na vseh področjih in pri vseh storitvah. Gre za princip tako imenovane celovite kakovosti oziroma TQM. V peti točki moje diplomske naloge sem opisala upravljanje s kakovostjo v podjetju Ogrevanje Piran, d. o. o., in sicer tako, da sem opisala trenutno stanje na področju managementa kakovosti v podjetju.

V okviru izdelave te diplomske naloge in s soglasjem vodstva podjetja je bila izvedena anketa o zadovoljstvu kupcev, ki je predstavljena v raziskavi o kakovosti izvajanja storitev. Glede na obravnavano problematiko pri vodenju managementa kakovosti v podjetju je tako potreba kot tudi želja vodstva podjetja po vpeljavi TQM v vse vidike poslovanja podjetja.

Ena izmed ugotovitev raziskave je, da mora Podjetje sedanjo organizacijsko strukturo podpreti z boljšimi komunikacijskimi kanali med zaposlenimi. Komuniciranje bo tako bolj tekoče in dvosmerno. Zastoji v komunikacijskih kanalih bodo sproti odpravljeni. Zmanjšala se bo stopnja konfliktnosti in s tem izboljšali pogoji dela.

Na podlagi ugotovitev je moj naslednji predlog, da se v podjetje vzpostavi učinkovit sistem nagrajevanja in motiviranja za delo. Tak sistem, bo motiviral zaposlene, da bodo zasledovali novosti na svojih področjih dela. Razvil se bo sistem spodbujanja ustvarjalnosti, inovativnosti, racionalizacije in iznajditeljstva, kar bo vplivalo na izboljšanje učinkovitosti in produktivnosti dela.

LITERATURA

- Bateson, John E. G. in Douglas K. Hoffman. 1999. *Managing services marketing*. Fort Worth: Dryden.
- Cronin, Joseph J. in Steven A. Taylor. 1992. Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of marketing* 56 (3): 55–68.
- Crosby, Philip B. 1989. *Kakovost je zastoj*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Cvikl, Helena. 2001. Model kakovosti storitev. *Naše gospodarstvo* 47 (3/4): 310–323.
- Dale, Barrie G. in Heather Bunney. 1999. *Total quality management blueprint*. Oxford: Blackwell.
- Dolinšek, Slavko. 2005. *Management kakovosti*. Študijska gradiva. Koper: Fakulteta za management.
- Feigenbaum, Armand V. Seven keys to constant quality. *Journal of quality and participation* 12 (1): 20–23.
- Fitzsimmons, James A. in Mona J. Fitzsimmons. 1998. *Service management*. Boston: McGraw-Hill.
- Gabbott, Mark in Gillian Hogg. 1997. *Contemporary services marketing management*. London: Dryden.
- Grönroos, Christian. 2000. *Service management and marketing*. Chichester: Wiley.
- Ishikawa, Kaoru. 1987. *Kako celovito obvladati kakovost*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Jelovac, Dejan. 1997. Sodeluješ zato, da bi zmagal: celovito upravljanje kakovosti na poti k odličnosti. *Manager*, 5: 47–49.
- Kang, Helen in Graham Bradley. 2002. Measuring the performance of IT services: an assessment of SERVQUAL. *International journal of accounting information systems* 3 (3): 151–164.
- Koren, Matej. 1996. Problematika obvladovanja kakovosti v storitvenih organizacijah. *Gospodarski vestnik* 45 (35): 76–77 in 45 (36): 71–75.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Lovelock, Christopher H. 1996: *Services marketing*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml in Leonard Berry. 1985. *Delivering quality service*. New York: The Free Press.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml in Leonard Berry. 1994. Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for Further Reserch. *Journal of marketing* 58 (1): 111–124.
- Peljhan, Jure. 2003. *Uporaba celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih: izsledki empirične raziskave*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Literatura

- Pregrad, Boris in Vojko Musil. 2000. *Proizvodi – tehnologija, kakovost in varstvo okolja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Pretnar, Vitomir. 2001. Testiranje zadovoljstva strank kot pripomoček za ugotavljanje kvalitete storitev v upravni enoti. V *Zbornik referatov posveta Na poti k poslovni odličnosti javne uprave*, ur. Gordana Žurga, 105–113. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
- Rusjan, Borut. 1999. *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Snoj, Boris. 1992. *Storitve v menjalnih procesih in model primerjalne analize njihove kakovosti na primeru zdravilišč Republike Slovenije*. Doktorska disertacija, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Šoštar, Adolf. 2002. *Management kakovosti-skripta*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Verbič, Boris. 1994. *Dobrodošli med najboljšimi – pot do kakovosti v storitveni dejavnosti*. Ljubljana: GV Založba.
- Vujoševič, Niko. 1996. *Vodilo za standarde kakovosti ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Zaletel, Metka in Rudi Seljak. 2004. *Merjenje kakovosti statističnih izdelkov, procesov in storitev v uradni statistiki*. [Http://www.gov.si/zrs/obvestil/raden03/ZALETEL,SELJAK.doc](http://www.gov.si/zrs/obvestil/raden03/ZALETEL,SELJAK.doc) (10. 10. 2004).
- Zeithaml, Valerie A. in Mark J. Bitner. 1996. *Services marketing*. New York: McGraw-Hill.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Priloga 2 Tržna raziskava-ugotovitve za posamezne stolpiče

ANKETA – VPRAŠALNIK

Spoštovani!

V podjetju Ogrevanje Piran, d. o. o. želimo preveriti kakovost naših storitev, pri tem pa ste nam lahko prav Vi v veliko pomoč. Vljudno Vas prosimo, če si lahko vzamete nekaj minut časa in izpolnete naslednjo anketo. Na podlagi Vaših odgovorov bomo analizirali kakovost naših storitev in jo nato skušali izboljšati. Prav zaradi tega Vas lepo prosimo, če izpolnjeno anketo oddate v skrinjico z oznako »Ogrevanje«, ki jo najdete ob vhodu v Vaš stolpič. Anketa Vam zagotavlja anonimnost, rezultate pa bomo uporabili izključno za potrebe podjetja Ogrevanje Piran d. o. o.

Anketa je sestavljena iz štirih sklopov vprašanj, ki so oblikovani tako, da Vam omogočajo zelo hitro izbiro med že navedenimi možnimi odgovori. Pri vseh vprašanjih oziroma oblikovanih trditvah obkrožite le tisto možnost, ki je skladna z vašimi občutki in prepričanji.

1. Kakšno mnenje imate na splošno o podjetju Ogrevanje Piran, d. o. o.?

(Obkrožite)

zelo slabo	slabo	niti slabo, niti dobro	dobro	zelo dobro
1	2	3	4	5

2. Prosimo, če lahko ocenite naslednje trditve glede na pomen, ki ga imajo za Vas.

Vaše mnenje izrazite tako, da obkrožite ustrezno številko, ki odraža, koliko je posamezna trditev pomembna za Vas.

	Popolnoma nepomembno	Nepomembno	Niti pomembno, niti nepomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Skrbno reševanje pritožb posameznih strank.	1	2	3	4	5
Pravočasen začetek kurilne sezone.	1	2	3	4	5
Pravočasen zaključek kurilne sezone.	1	2	3	4	5
Kakovostno čiščenje skupnih prostorov.	1	2	3	4	5
Hitra menjava pregorelih žarnic.	1	2	3	4	5
Ustrezna temperatura ogrevanih prostorov.	1	2	3	4	5

Priloga 1

	Popolnoma nepomembno	Ne pomembno	Niti pomembno, niti ne pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Prilagajanje skupnim željam strank.	1	2	3	4	5
Uvedba toplotnih števecv za učinkovitejši obračun stroškov ogrevanja.	1	2	3	4	5
Zaupanje v zaposlene.	1	2	3	4	5
Položnice za opravljene storitve morajo biti izdane pravočasno.	1	2	3	4	5
Hitra odprava manjših napak na sistemu ogrevanja.	1	2	3	4	5
Ustrezna porazdelitev stroškov vode med porabnike.	1	2	3	4	5
Obvezno upoštevanje veljavnih kurilnih standardov v času kurilne sezone.	1	2	3	4	5
Obračun stroškov ogrevanja mora biti razumljiv.	1	2	3	4	5
Obračun stroškov upravljanja mora biti razumljiv.	1	2	3	4	5
Uporabniki morajo imeti dovolj informacij o delovanju podjetja.	1	2	3	4	5
Primeren delovni čas.	1	2	3	4	5
Ustrezni odgovori na vprašanja strank.	1	2	3	4	5
Delovanje zaposlenih v dobro strank.	1	2	3	4	5
Urejen videz zaposlenih.	1	2	3	4	5
Prijaznost zaposlenih.	1	2	3	4	5
Primerna lokacija sedeža podjetja.	1	2	3	4	5
Primerne površine za objavo sporočil.	1	2	3	4	5

3. Prosimo, če lahko ocenite naslednje trditve v zvezi z dejavnostjo podjetja Ogrevanje Piran, d. o. o. glede na vašo stopnjo strinjanja z njimi.

Vaše mnenje izrazite tako, da obkrožite ustrezno številko, ki odraža Vašo stopnjo strinjanja.

	Popolnoma se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Podjetje Ogrevanje Piran skrbno rešuje pritožbe posameznih strank.	1	2	3	4	5
Kurilna sezona se vedno začne pravočasno.	1	2	3	4	5
Kurilna sezona se vedno zaključi pravočasno.	1	2	3	4	5
Čiščenje skupnih prostorov ustreza pričakovani kakovosti.	1	2	3	4	5
Pregorele žarnice so hitro zamenjane.	1	2	3	4	5
V času kurilne sezone je temperatura ogrevanih prostorov ustrezna.	1	2	3	4	5
Primernejši obračun stroškov ogrevanja bo zagotovljen z namestitvijo toplotnih števec.	1	2	3	4	5
Zaposlenim v podjetju lahko popolnoma zaupate.	1	2	3	4	5
Položnice za opravljene storitve so izdane pravočasno.	1	2	3	4	5
Uslužbenci hitro odpravijo manjše napake na sistemu ogrevanja.	1	2	3	4	5
Ogrevanje ustrezno porazdeljuje stroške vode med uporabnike.	1	2	3	4	5
Primernejši obračun stroškov vode bo zagotovljen z namestitvijo elektronskih števec.	1	2	3	4	5
Podjetje se v času kurilne sezone ravna po izoblikovanih slovenskih standardih.	1	2	3	4	5
Stroški ogrevanja so prikazani v razumljivi obliki.	1	2	3	4	5
Stroški upravljanja so prikazani v razumljivi obliki.	1	2	3	4	5

	Popolnoma se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Uporabniki imajo dovolj informacij o delovanju podjetja Ogrevanje Piran.	1	2	3	4	5
Podjetje ima primeren delovni čas.	1	2	3	4	5
Uslužbenci nam vedno nudijo ustrezne odgovore na vsa vprašanja.	1	2	3	4	5
Zaposleni predvsem delujejo v dobro strank.	1	2	3	4	5
Uslužbenci iz Ogrevanja imajo urejen videz.	1	2	3	4	5
Uslužbenci so zelo prijazni.	1	2	3	4	5
Sedež podjetja je na primerni lokaciji.	1	2	3	4	5
Sporočila za uporabnike storitev podjetja Ogrevanje so objavljena na primernih površinah.	1	2	3	4	5

B 118

4. Ali ste na splošno zadovoljni s storitvami podjetja Ogrevanje Piran, d. o. o.?

(Obkrožite)

DA

NE

Iskreno se Vam zahvaljujemo za sodelovanje in Vas lepo pozdravljamo,
Ogrevanje Piran, d. o. o.

TRŽNA RAZISKAVA – UGOTOVITVE ZA POSAMEZNE STOLPIČE

1. Ulica XXX. divizije 2

Šest oseb (od vključno 11), povp. = 78,7 (zd)

- pritožbe posameznih strank se skrbno rešujejo
- kurilna sezona se začne in zaključi pravočasno
- čiščenje skupnih prostorov nezadovoljivo
- žarnice se menjujejo hitro
- temperatura ogrevanih prostorov je ustrezna
- *pri uvedbi toplotnih števcov so neopredeljeni*
- večina stanovalcev zaupa zaposlenim
- položnice se v glavnem izdajajo pravočasno
- uslužbenci hitro odpravijo napake na sistemu ogrevanja
- glede porazdelitve stroškov vode so mnenja zelo deljena, polovica vprašanih se strinja z načinom delitve polovica pa ne
- stroški ogrevanja in upravljanja so razumljivi
- nimajo dovolj informacij o delovanju podjetja Ogrevanje Piran
- delovni čas je ustrezen
- uslužbenci v glavnem nudijo ustrezne odgovore na vprašanja posameznih strank
- zaposleni v glavnem delujejo v dobro strank
- uslužbenci so prijazni in imajo urejen videz
- lokacija sedeža je ustrezna
- površine za objavo sporočil so primerne

2. Šolska ulica 2

Šest oseb (11), povp. = 78 (zd)

- vprašanci nimajo izkušenj z reševanjem pritožb posameznih strank
- glede začetka in zaključka kurilne sezone je večina vprašancev neopredeljena, ostali so nagnjeni v negativno stran
- čiščenje ustreza pričakovani kakovosti
- pregorele žarnice se menjujejo hitro
- v času kurilne sezone je temperatura v ogrevanih prostorih neustrezna
- premalo informacij o toplotnih števcih
- polovica stanovalcev zaupa zaposlenim, polovica pa ne
- položnice se izdajajo pravočasno
- uslužbenci hitro odpravijo manjše napake na sistemu ogrevanja
- stroški porabe vode so v glavnem ustrezno porazdeljeni, razen enega negativnega mnenja

Priloga 2

- lastniki imajo premalo informacij o elektronskih števcih za vodo
- nimajo dovolj informacij o delovanju podjetja Ogrevanje Piran
- glede delovnega časa so lastniki neopredeljeni
- uslužbenci nudijo ustrezne odgovore na vprašanja posameznikov
- glede delovanja zaposlenih v dobro strank v glavnem neopredeljeni
- glede videza zaposlenih so vprašani neopredeljeni
- uslužbenci so zelo prijazni
- sedež podjetja je na primerni lokaciji
- sporočila za uporabnike storitev so objavljena na primernih površinah

3. Čokova ulica 5

Devet oseb (11), povp. = 79,1 (zd)

- podjetje Ogrevanje Piran v glavnem skrbno rešuje pritožbe posameznih strank, razen dveh posameznikov, ki trdijo nasprotno
- kurilna sezona se absolutno začne in konča pravočasno
- čiščenje absolutno ustreza pričakovanjem
- pregorele žarnice se hitro zamenjajo, dva posameznika trdita nasprotno
- temperatura v prostorih je popolnoma ustrezna, en posameznik trdi nasprotno
- lastniki se popolnoma strinjajo z uvedbo toplotnih števcev
- *polovica vprašanih zaposlenim zaupa, ostali so neopredeljeni*
- položnice se izdajajo pravočasno
- uslužbenci hitro odpravijo napake na sistemu ogrevanja
- stroški vode so ustrezno porazdeljeni, en posameznik trdi nasprotno
- vsi se strinjajo z uvedbo elektronskih števcev za odmero porabe vode
- slovenski standardi kurjenja se upoštevajo
- stroški ogrevanja in upravljanja so prikazani v razumljivi obliki
- lastniki nimajo dovolj informacij o delovanju podjetja Ogrevanje Piran
- uslužbenci v glavnem ne nudijo ustreznih odgovorov na vprašanja posameznikov
- mnenja glede delovanja zaposlenih v dobro strank so zelo deljena: približno tretina pravi, da zaposleni ne delujejo v dobro strank, tretina je neopredeljenih, tretina pa pravi, da zaposleni delujejo v dobro strank
- uslužbenci so v glavnem zelo prijazni
- *glede lokacije sedeža neopredeljeni*
- površine za objavo sporočil so ustrezne

4. Čokova ulica 1

Enajst oseb (13), povp. = 82,3 (db)

- podjetje Ogrevanje Piran v glavnem ne rešuje skrbno pritožb posameznih strank čeprav je nekaj posameznikov, ki trdi nasprotno
- kurilna sezona se začne pravočasno, razen nekaj posameznikov, ki trdi nasprotno
- glede čiščenja so mnjenja zelo deljena, polovica jih je s čiščenjem zadovoljna polovica pa ne
- glede menjavanja žarnic so mnjenja tudi zelo deljena, polovica vprašanih je s hitrostjo menjave pregorelih žarnic zadovoljna polovica pa ne
- v času kurilne sezone je temperatura v prostorih ustrezna, razen dveh posameznikov, ki trdijo, da temperatura ni ustrezna
- vsi vprašani so absolutno za uvedbo toplotnih števec
- zaposlenim popolnoma zaupajo, razen posameznika, ki trdi nasprotno
- položnice se izdajajo pravočasno
- uslužbenci hitro odpravijo napake na sistemu ogrevanja
- stroški vode so ustrezno porazdeljeni
- *glede uvedbe elektronskih števecv za odmero porabe vode je polovica neopredeljenih, nekaj jih je za uvedbo, eden je proti*
- standardi kurjenja se upoštevajo
- stroški ogrevanja in upravljanja so v glavnem razumljivi, razen dveh strank, ki ne razumeta stroškov ogrevanja
- *glede zadostnosti informacij so vprašani večinoma neopredeljeni, dve stranki menita, da je informacij premalo*
- *glede delovnega časa so neopredeljeni*
- *glede ustreznosti odgovorov na posamezna vprašanja strank so tudi neopredeljeni*
- zaposleni v glavnem delujejo v dobro strank
- *glede videza zaposlenih so neopredeljeni*
- uslužbenci iz podjetja Ogrevanje Piran so v glavnem prijazni in imajo urejen videz
- sedež podjetja je na primerni lokaciji
- *v glavnem neopredeljeni glede površin za objavo sporočil*

5. Ulica XXX. divizije 14

Devet oseb (12), povp. = 75,2 (zd)

- tri stranke se popolnoma ne strinjajo s skrbnim reševanjem pritožb posameznih strank, ostali pa so bolj ali manj zadovoljni
- kurilna sezona se začne in konča pravočasno, razen dveh posameznikov, ki trdita nasprotno
- čiščenje skupnih prostorov v glavnem ne ustreza pričakovani kakovosti
- pregorele žarnice se menjujejo hitro
- temperatura v ogrevanih prostorih je popolnoma ustrezna
- vsi se strinjajo z uvedbo toplotnih števecv

Priloga 2

- nekaj več kot polovica vprašanih zaposlenim zaupa, ostali pa so zelo nezadovoljni
- položnice so izdane pravočasno
- uslužbenci hitro odpravijo manjše napake na sistemu ogrevanja, razen dveh strank, ki trdijo popolnoma nasprotno
- stroški vode se absolutno porazdeljujejo neustrezno
- velika večina si želi uvedbo toplotnih števec, dve stranki temu nasprotujeta
- kurilni standardi se v glavnem upoštevajo
- pri razumevanju stroškov ogrevanja so mnenja zelo deljena, vendar prevladuje pozitivno mnenje do prikaza teh stroškov. Stroški upravljanja so razumljivi.
- uporabniki absolutno nimajo dovolj informacij o delovanju podjetja Ogrevanje Piran
- delovni čas je v glavnem ustrezen
- mnenja glede ustreznosti odgovorov na posamezna vprašanja se delijo na tri dele: negativni, neopredeljeni, pozitivni del
- zaposleni v glavnem ne delujejo v dobro strank
- videz zaposlenih je urejen
- zaposleni so tudi zelo prijazni, razen ene stranke, ki trdi popolnoma nasprotno
- lokacija sedeža v glavnem ustreza
- površine za objavo sporočil so ustrezne

6. Ulica XXX: divizije 16

Šest oseb (11), povp. = 70,5 (zd)

- neopredeljeni pri trditvi o reševanju pritožb posameznih strank, dve stranki sta dali zelo negativno mnenje
- kurilna sezona se v glavnem ne začne in ne konča pravočasno, dve stranki sta dali pozitivno mnenje glede začetka in konca kurilne sezone
- čiščenje skupnih prostorov je ustrezno
- mnenja glede menjavanja zarnic so zelo deljena, v glavnem se ne menjujejo pravočasno
- v času kurilne sezone je temperatura ogrevanih prostorov v glavnem neustrezna
- vsi so za uvedbo toplotnih števec
- zaposlenim ne zaupajo
- položnice so v glavnem izdane pravočasno
- uslužbenci v glavnem hitro odpravijo manjše napake na sistemu ogrevanja, razen dveh strank, ki temu nasprotujeta
- Ogrevanje Piran absolutno neustrezno porazdeljuje stroške vode med porabnike
- vsi si želijo uvedbo elektronskih števec za vodo
- Ogrevanje Piran ne spoštuje kurilnih standardov
- stroški ogrevanja so nerazumljivi, stroški upravljanja so nekoliko bolj razumljivi

- uporabniki nimajo dovolj informacij o delovanju podjetja Ogrevanje Piran
- delovni čas je ustrezen
- mnenja glede ustreznosti odgovorov na posamezna vprašanja se delijo na tri dele: negativni del, nevtralni, pozitivni del
- zaposleni ne delujejo v dobro strank
- videz zaposlenih je zadovoljiv
- uslužbenci so v glavnem prijazni
- sedež podjetja je na primerni lokaciji
- ustrezne površine za objavo sporočil

7. Fazanska ulica 6

Osem oseb (10), povp. = 67,5 (nzd)

- Ogrevanje Piran v glavnem ne rešuje pritožbe posameznih strank, razen dveh posameznikov, ki imajo pozitivno mnenje
- kurilna sezona se v glavnem začne in konča pravočasno, čeprav so tri stranke, ki trdijo nasprotno
- *glede čiščenja je zelo malo opredeljenih, nekaj je tudi pozitivnih in nekaj tudi negativnih mnenj*
- pregorele žarnice se v glavnem ne menjujejo hitro
- glede ustreznosti temperature v prostorih so mnenja razdeljena na tri enake dele: negativno, nevtralno, pozitivno mnenje
- želijo si uvedbe toplotnih števecv
- v glavnem so nezaupljivi do uslužbencev iz podjetja Ogrevanje Piran
- položnice so pravočasno izdane
- mnenje o odpravljanju napak na sistemu ogrevanja je tudi zelo deljeno, prevladuje prepričanje, da se napake ne odpravljajo hitro
- *glede porazdelitve stroškov vode so v glavnem neopredeljeni, nekaj pa je tudi tistih, ki mislijo, da so stroški ustrezno obračunani*
- prevladuje delež tistih, ki si želijo elektronske števecv za odmero porabe vode
- *do kurilnih standardov imajo nevtralno mnenje*
- stroški ogrevanja in upravljanja v glavnem nerazumljivi
- nimajo dovolj informacij o delovanju podjetja Ogrevanje Piran
- *glede delovnega časa so neopredeljeni*
- uslužbenci ne nudijo ustreznih odgovorov na posamezna vprašanja strank
- uslužbenci ne delujejo v dobro strank, razen dveh strank, ki menita nasprotno
- videz zaposlenih je urejen
- *glede prijaznosti zaposlenih so neopredeljeni dve mnenji sta močno negativni*
- *glede lokacije sedeža so tudi neopredeljeni*

- površine za objavo sporočil so slabe

8. Liminjanska cesta 8

Šest oseb (11), povp. = 75 (zd)

- Ogrevanje Piran v glavnem rešuje pritožbe posameznih strank, razen dveh posameznikov, ki sta podala zelo negativno mnenje
- kurilna sezona se v glavnem začne in zaključi pravočasno
- čiščenje ne ustreza pričakovani kakovosti
- *glede menjavanja žarnic so neopredeljeni, nekaj je tudi nezadovoljnih*
- temperatura v ogrevanih prostorih je ustrezna
- vsi hočejo toplotne števec
- zaupajo zaposlenim, razen enega negativnega mnenja
- uslužbenci hitro odpravijo napake na sistemu ogrevanja
- stroški vode so ustrezno porazdeljeni
- mnenja glede elektronskih števcov za odmero porabe vode so deljena, nekoliko bolj so nagnjeni k ohranitvi trenutne situacije
- kurilne standarde se upošteva
- stroški ogrevanja so v glavnem nerazumljivi, prav tako stroški upravljanja
- uporabniki nimajo dovolj informacij o delovanju podjetja Ogrevanje Piran
- delovni čas je ustrezen
- uslužbenci v glavnem nudijo ustrezna vprašanja na odgovore posameznikov
- *glede delovanja zaposlenih neopredeljeni*
- uslužbenci imajo urejen videz
- uslužbenci so zelo prijazni
- lokacija sedeža podjetja in površine za objavo sporočil so ustrezne

9. Šolska ulica 13

Tri osebe (12), povp. = 74 (zd)

- neopredeljeni glede reševanja pritožb posameznih strank
- kurilna sezona se v glavnem začne pravočasno, razen enega vprašanca, ki trdi nasprotno
- neopredeljeni glede zaključka kurilne sezone
- čiščenje skupnih prostorov ustreza pričakovanjem
- pregorele žarnice se ne menjujejo
- temperatura ogrevanih prostorov ni ustrezna
- v glavnem so za uvedbo toplotnih števcov
- glede zaupanja v zaposlene neopredeljeni
- položnice so izdane pravočasno

- neopredeljeni glede odpravljanja napak na sistemu ogrevanja
- glede porazdelitve stroškov vode neopredeljeni
- želijo si namestitve elektronskih števcov za odmero porabe vode
- neopredeljeni glede kurilnih standardov
- glede razumljivosti stroškov ogrevanja in upravljanja v glavnem neopredeljeni, drugače pa so stroški razumljivi
- glede zadostnosti informacij o delovanju podjetja Ogrevanje Piran neopredeljeni
- glede delovnega časa neopredeljeni
- glede nudenja ustreznih odgovorov na posamezna vprašanja neopredeljeni
- glede delovanja zaposlenih v dobro strank neopredeljeni
- glede urejenosti zaposlenih neopredeljeni
- glede prijaznosti zaposlenih neopredeljeni
- površine za objavo sporočil in lokacija sedeža podjetja so ustrezni

