

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

**PRENOVA DEJAVNOSTI ZA DOSEGO VEČJE
USPEŠNOSTI POSLOVANJA**

KOPER, 2005

MATEJA ŽUNKO

POVZETEK

Skozi diplomsko nalogo sem obravnavala organizacijo Pizzerija Toscana. Tema diplomske naloge je »prenova dejavnosti za dosego večje uspešnosti poslovanja.« Temeljni namen oz. cilj naloge je bil preučiti poslovanje organizacije; odzivanje oz. prilagajanje organizacije na spremembe v okolju; zasnovati in oblikovati metode za reševanje motenj v organizaciji; preučiti katera področja v organizaciji so prenovili; ter preučiti novo zamisel, ki jo želijo v organizaciji uvesti. Končna ugotovitev diplomske naloge je pokazala, da je poslovanje Pizzerije Toscana uspešno, čeprav ne dosegajo zastavljenih vrednosti, da ne prestando skrbijo za rast in razvoj organizacije z uvajanjem sprememb, s katerimi želijo tudi povečati zadovoljstvo odjemalcev in da skrbijo za razvoj in motiviranost zaposlenih. Zaradi česar bi lahko zapisala, da ne vidim nobenih ovir pri nadaljnjem poslovanju in razvoju organizacije ter uspešnem realiziranju novih zastavljenih ciljev.

Ključne besede: Pizzerija Toscana, uspešnost poslovanja, motnje poslovanja, rešitve, metode poslovanja, prenova dejavnosti.

UDK: 65.012.3/4:658.514(043.2)

ABSTRACT

In my diploma thesis I dealt with Pizzeria Toscana. The main subjects of my thesis is: »modernization of the activity to achieve more successful business activity«. The main goal of my thesis was to study the business activity of the organization and its accommodation to the changes of the surroundings, to map out and shape methods for solving disturbances in the organization, to study which fields were modernized and if this modernization was successful and if it contributed to better efficiency of the business activity, as well as to study a new idea which is to be introduced in the organization. The final conclusion is, that Pizzeria Toscana has a successful business activity, although it doesn't completely achieve the set goals, that it constantly tends growth and development with introducing of changes, which should increase the consumer satisfaction and that it tends development and motivation of its employees. Furthermore I could say that I see no obstacles regarding future business activity and development of the organization as well as successful realization of set goals.

Key words: Pizzeria Toscana, the success of the business activity, disturbances of the business activity, answers, methods used in the business activity, restructuring.

UDK: 65.012.3/4:658.514(043.2)

VSEBINA

1 UVOD	1
1.1 Opis področja in opis problema.....	1
1.2 Nameni, cilji in osnovne trditve	2
1.3 Predvidene metode raziskovanja	3
1.3.1 Metode poizvedovanja.....	3
1.3.2 Zgodovinska metoda.....	3
2 OPIS ORGANIZACIJE.....	5
2.1 Shema organizacije.....	5
2.2 Cilji in naloge v Pizzeriji Toscana.....	6
3 USPEŠNOST POSLOVANJA.....	7
3.1 Merjenje in analiza poslovanja organizacije	7
3.1.1 Merjenje uspešnosti	9
3.1.2 Metoda treh O.....	11
3.1.3 OKVIRNI MODEL	16
3.2 Obseg prodaje.....	17
3.3 Pridobivanje podatkov	20
3.4 Tržni delež Pizzerije Toscana.....	25
4 VSAKDANJE MOTNJE ORGANIZACIJE	31
4.1 Vpliv motenj na zadovoljstvo odjemalcev	33
4.2 Reševanje motenj.....	35
5 PRENOVA POSLOVANJA	39
5.1 Opredelitev prenove	40
5.2 Področja prenove	40
5.3 Potek prenove	42
6 KRITIČNA OCENA IZVEDENE PRENOVE.....	45
6.1 Ocena uspešnosti prenove	45
6.2 Vpliv na odjemalce.....	46
7 ZAKLJUČEK S PREDLOGI.....	49
LITERATURA.....	55
VIRI	55
PRILOGA	57

TABELE

Tabela 3.1 Vrednost prodaje letno v SIT v proučevani organizaciji.....	18
Tabela 3.2 Pričakovana vrednost prodaje letno v SIT v proučevani organizaciji.....	18
Tabela 3.3 Razlike med managerskim in šefovskim vodenjem	24
Tabela 3.4 SWOT ali PPPP analiza pizzerije Toscana.....	26
Tabela 3.5 Strategije pizzerije Toscana do konkurenta.....	28
Tabela 4.1 Primerjava med zadovoljnim in nezadovoljnim odjemalcem.....	33

SLIKE

Slika 2.1 Organizacijska shema pizzerije Toscana.....	5
Slika 4.1 Postopek reševanja reklamacij.....	35

1 UVOD

1.1 Opis področja in opis problema

Spremembe na trgu so sestavni del poslovanja vsake organizacije. Konkurenčnost organizacij je vedno bolj odvisna od stalnega razvoja in uporabe novih izdelkov, storitev, metod in načinov dela. Dolgoročno uspešne so lahko samo organizacije, ki so nenehno v koraku s časom, oziroma organizacije, ki so s svojim inovativnim delovanjem pred konkurenco. Organizacije poskušajo delovanje zasnovati tako, da lahko čim ustrezneje reagirajo na spremembe in izzive iz okolja.

Obstoj in razvoj organizacij je odvisen od ustreznega izvajanja temeljne dejavnosti, ki jo lahko z vsebinskega vidika opredelimo kot ustrezno zadovoljevanje potreb in zahtev odjemalcev. Načini pridobivanja novih kupcev v različnih organizacijah so podobni in vključujejo primerljive instrumente prodaje in pospeševanja prodaje. Temeljni cilj vseh organizacij je ugotoviti potrebe in zahteve kupcev ter najustreznejši način poslovanja za njihovo izvršitev (ne glede na izdelek in/ali storitev, strategijo in/ali tržni pristop organizacije).

Seveda je pridobitev kupcev samo izhodišče, ki ga moramo nadgraditi s skrbjo za kupce in pridobitev njihovega dolgoročnega zaupanja v organizacijo. Številne raziskave dokazujejo, da je pridobivanje novih strank dražje od skrbi za ohranjanje dosedanjih (stalnih) strank. Zato je tudi smiselno, da organizacija večjo pozornost posveti problemom, skrbi za dosedanje stranke in njihove navezanosti na proizvode organizacije. Pri reševanju problema lahko izhajamo iz različnih vidikov obravnave (ekonomskega, tehničnega, marketinškega, prodajnega) in z uporabo niza različnih rešitev (povezanih z izboljšanjem sestavin dela, povezav med njimi in povezav z okoljem).

Iz niza možnih rešitev se bom v nadaljevanju omejila na obravnavo prenove organizacije oziroma posameznega področja v organizaciji za izboljšanje poslovanja.

Organizacija se mora zavedati, da je za rast prodaje potrebno nenehno iskanje novih (boljših) načinov, ki bodo pritegnili pozornost odjemalcev, na podlagi česa pa se le-ti tudi lažje in hitreje odločijo za nakup. Organizacija poskuša z njihovo izvedbo obdržati dosedanje odjemalce, jim zagotoviti najboljše pogoje in jih na izbran način spodbujati k ponovnemu nakupu izdelka. Hkrati pa si seveda tudi prizadeva pridobiti nov krog odjemalcev.

Za Pizzerijo Toscana, Darko Nipič s.p., Maribor, bi lahko rekla, da je trenutno ena izmed vodilnih organizacij na področju Maribora in njegovi bližnji okolici. Na trgu se seveda pojavljajo vedno novi konkurenti, ki pa trenutno ne vplivajo pomembneje na rast in razvoj organizacije. Seveda pa se lahko razmere v prihodnosti tudi hitro spremenijo. Zato poskuša Pizzerija Toscana z ustrežno marketinško strategijo in drugimi strategijami ohranjati ustrezne stike z odjemalci. V ta namen snujejo in uvajajo vedno

nove zamisli, da bi dosegli zastavljene cilje in želene rezultate oziroma da bi dosegli večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja.

Zaradi dobrih izkušenj v preteklosti so se v Pizzeriji Toscana odločili za uvedbo nove zamisli, ki jo bom skozi diplomsko nalogo tudi opredelila. Nova zamisel naj bi bila nekakšno dopolnilo, s katerim želijo odpraviti eno izmed pomanjkljivosti.

Seveda pa predstavlja uvedba zamisli problem, ki ga bo morala organizacija rešiti. V nalogi bom zato poskušala predstaviti potrebne rešitve za novo nastali problem.

Obravnavala bom postopke za reševanje poslovnih problemov, s katerimi se v organizaciji pogosto srečujejo, ko presojujejo dosežene rezultate poslovanja ali pa ko iščejo ustrezne načine za povečanje učinkovitosti poslovanja. Predstavila in na kratko bom pojasnila nekatere metode in tehnike oz. metodologije za odkrivanje in analiziranje poslovnih problemov, da bi tako ugotovljene probleme tudi odpravili.

V nadaljevanju želim predstaviti in na kratko pojasniti nekatere v praksi že večkrat uspešno uporabljene in s tem tudi preizkušene metode in tehnike, ki jih je mogoče v vsaki organizaciji uporabiti pri reševanju problemov.

1.2 Nameni, cilji in osnovne trditve

Temeljni namen naloge je preučiti, zasnovati in oblikovati metode za reševanje motenj v organizaciji; preučiti, katera področja v organizaciji so prenovili, in ali so bile prenove uspešne oziroma ali so prispevale k večji učinkovitosti poslovanja ter preučiti novo zamisel, ki jo želijo v organizaciji uvesti. Za doseglo namena moram izpolniti naslednje cilje:

- ~ preučiti razloge, zaradi katerih je bilo treba v obravnavanem primeru izvesti prenavo,
- ~ ugotoviti, katera področja so v organizaciji dejansko prenovili in zakaj,
- ~ raziskati vpliv prenove na zaposlene in njihove odjemalce,
- ~ preučiti uvedbo nove zamisli,
- ~ podati predloge za nadaljnje spreminjanje v smeri večje uspešnosti poslovanja.

Stališča, ki jih bom zagovarjala v tem delu, so:

- ~ organizacijo poslovanja je mogoče pomembno izboljšati z uvedbo prenove določenega področja,
- ~ ustrezna uvedba prenove omogoča ustreznejše poslovanje in odnos do odjemalcev,
- ~ s prenavo je potrebno odpraviti napake in pomanjkljivosti, saj dobra organizacija prenove bistveno vpliva na ekonomsko uspešnost poslovanja organizacije.

1.3 Predvidene metode raziskovanja

Metode obravnavanja

1.3.1 Metode poizvedovanja

~ Opazovanje: izvedla sem t.i. metodo »namišljenega odjemalca«, kjer sem opazovala reakcije zaposlenih na reklamacije (saj so reklamacije ene izmed vsakdanjih motenj poslovanja v storitvenih organizacijah). S tem sem si pridobila podatke o odgovorih, reakcijah in načinih reševanja reklamacij.

~ Vprašalnik: izvedla sem ga z odjemalci v Pizzeriji Toscana. Cilje sem dosegla s kvantitativno raziskavo.

➤ Vprašanje: Kako pogosto prihaja do vsakdanjih motenj?

Hipoteza: Motnje se pogosto pojavljajo.

➤ Vprašanje: Kako vplivajo pogoste vsakdanje motnje na odjemalca?

Hipoteza: Pogoste vsakdanje motnje imajo negativen vpliv na odjemalca.

➤ Vprašanje: Kaj morajo narediti zaposleni, da se bodo odjemalci odločili za ponoven nakup?

Hipoteza: Zaposleni morajo natančno poznati proces reševanja motenj.

➤ Vprašanje: Kako vpliva prenova področja podjetja na odjemalca?

Hipoteza: Če je prenova področja kakovostno izvedena, vpliva na odjemalca pozitivno.

~ Intervju: izvedla sem ga z zaposlenimi in vodjo organizacije, da sem si pridobila naslednje podatke:

➤ ali se zavedajo pomembnosti reševanja motenj,

➤ ali imajo vsakdanje motnje velik vpliv na izid poslovanja,

➤ na kakšen način rešujejo motnje,

➤ ali menijo, da je njihov način reševanja motenj uspešen,

➤ kako gleda na prenovo področij podjetja vodja,

➤ kako je ugotovil, da je prenova potrebna,

➤ katera področja so prenovili in zakaj,

➤ kako se je lotil prenove in

➤ ali je prenova prispevala k večji uspešnosti poslovanja.

1.3.2 Zgodovinska metoda, s katero sem raziskala dosedanji razvoj obravnavane organizacije.

2 OPIS ORGANIZACIJE

Pizzerija Toscana je bila ustanovljena leta 2000.

Ime je dobila po pokrajini, ki se nahaja na osrednjo – vzhodnem delu Italije in slovi kot ena najbolj obiskanih svetovnih turističnih destinacij. Poznana je po svojih kulturno bogatih zgodovinskih mestih, prelepi in še vedno neokrnjeni naravi, prijaznih ljudeh in odlični kulinariki.

Tukaj so namreč skozi stoletja delovali najrazličnejši umetniki svetovnega slovesa kot je Michelangelo, ki so pokrajini zapustili pečat v mestih, kot so Firenze, Pisa...

Prav tako se je tukaj rodila svetovna umetniška struja, renesansa.

Obiskovalci Toscanne še danes zelo radi obiskujejo samo pokrajino, saj je še vedno na različnih rutah po Toscani moč najti mesteca, ki so ohranila svoj srednjeveški videz in se neverjetno lepo ujemajo z naravno okolico, na kar so sami prebivalci še vedno zelo ponosni.

Tudi kulinarika, kot sem že prej omenila, je v Italiji nekaj posebnega. Kuhinja se ne sestoji, kot bi marsikdo pomislil, samo iz špagetov in pic, temveč ponujajo raznovrstno hrano in zelo dobra vina. Italijani so namreč znani kot veliki oboževalci dobre hrane in vina.

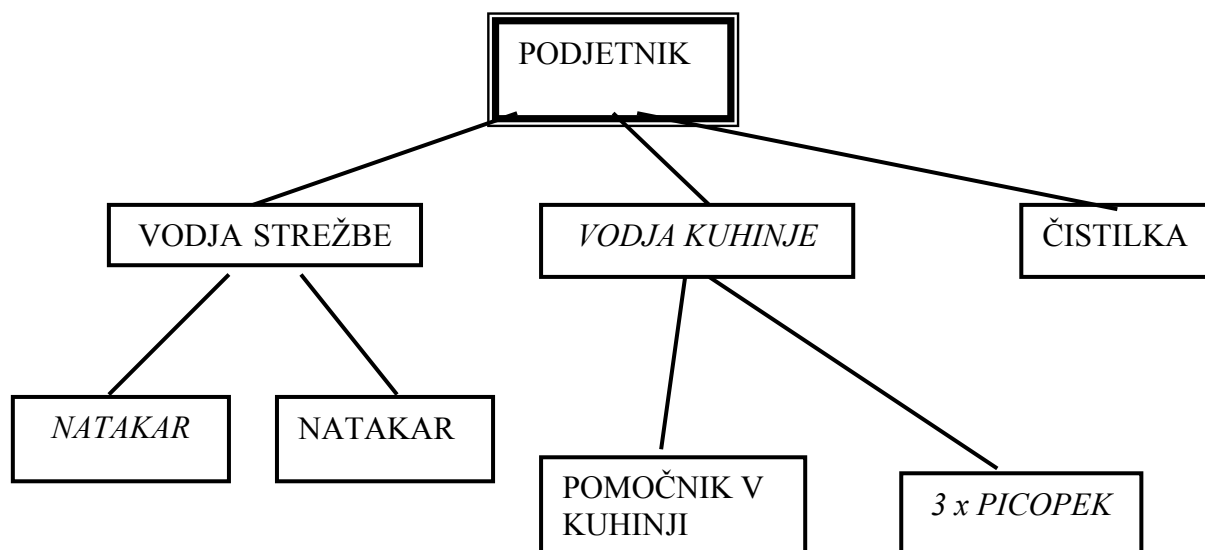
Podjetnik, ki je vse to okusil na lastni koži, je to lepoto želel prenesti v svoj lokal.

2.1 Shema organizacije

V Pizzeriji Toscana je zaposlenih deset ljudi. Vsak od njih ima svojo nalogo, ki jo tudi skrbno opravlja.

Slika 2.1 Organizacijska shema Pizzerije Toscana

Struktura zaposlenih:



Podjetnik, Darko Nipič, ki je hkrati vodja Pizzerije Toscana, opravlja nalogo vodje, kar pomeni, da skrbi, da delo poteka nemoteno. Skrbi za organizacijo in zadovoljstvo zaposlenih, saj bo le tako organizacija uspešno poslovala.

2.2 Cilji in naloge v Pizzeriji Toscana

Vsaka organizacija ima določene cilje, ki jih želi tudi realizirati oziroma doseči. Pri oblikovanju temeljnega cilja pa je treba upoštevati tako dolgoročne kot tudi kratkoročne cilje.

Cilji v Pizzeriji Toscana so naslednji:

- ~ ustvariti si dobro ime in ga tudi obdržati,
- ~ povečati količinski in vrednostni obseg prodaje,
- ~ širiti ponudbo tudi na druge izdelke,
- ~ obdržati sedanje kupce in pridobiti nove,
- ~ obdržati sedanjo kvaliteto pic oziroma jo tudi izboljšati,
- ~ sposobnost za obstoj in razvoj podjetja,
- ~ vzdrževanje dobrih poslovnih odnosov do dobaviteljev, odjemalcev in zaposlenih,
- ~ zmanjšati stroške poslovanja,
- ~ doseči primerno tržno in finančno moč,
- ~ ustvarjati dobiček in
- ~ zadovoljstvo zaposlenih.

Glavni cilj Pizzerije Toscana je s pomočjo vsega tega doseči ugleden položaj na trgu in uspešno poslovati v nenehnem konkurenčnem boju. Končni cilj organizacije pa je dolgoročen obstoj in ohranitev ugleda, povečanje moči organizacije ter uresničevanje zastavljenih ciljev.

Tako lahko vidimo, da je cilj Pizzerije Toscana predstavitev samega sebe kot organizacije, ki ima veliko posluha za svoje stranke. Zna prisluhniti novim problemom in ponuja rešitve zanje, hkrati pa povečuje konkurenčno prednost.

Naloge Pizzerije Toscana:

Osnovna dejavnost organizacije je nudenje raznovrstnih pic, solat, poleti tudi sladoleda in opravljanje gostinske dejavnosti.

Vse organizacije opravljajo določene naloge. Čim bolje bo organizacija opravljala te naloge, tem večji tržni delež bo imela na tržišču in v povezavi s tem bo ustvarila tudi večji dobiček.

Tako so v Pizzeriji Toscana ugotovili, da je sicer v tržnem gospodarstvu mogoče uspeti na različne načine, toda dolgoročno je to mogoče le, če je neprestano prisotna kakovost.

3 USPEŠNOST POSLOVANJA

Vsak tržnik se mora zavedati, kako pomembna je njegova naloga. Njegova najpomembnejša naloga pa je vodenje, torej sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje želenih ciljev. Ne samo da mora vse organizirati, nenehno mora tudi spremljati poslovanje organizacije in življenjski cikel izdelkov, saj bo le tako organizacija uspešna.

Tudi vodja picerije nenehno spremlja poslovanje in življenjski cikel izdelkov (saj preko življenjskega ciklusa izvedo kdaj in kateri izdelek je potrebno modificirati ali celo eliminirati in uvesti nov izdelek) ter se zanima za mnenje zaposlenih in odjemalcev (saj so zaposleni in odjemalci glavni vir informacij za pridobivanje novih idej).

Na uspešnost poslovanja imajo vpliv različni dejavniki (Slika 3.1 Dejavniki, ki vplivajo na dosežke organizacije, prilagam pod prilogo 1), od same organizacije pa je seveda odvisno, kako in na kakšen način bo te dejavnike uskladila, da bo dosegla kar se da uspešno poslovanje.

Kot učinkovite in uspešne organizacije si velja predstavljati predvsem tiste, ki lahko uresničujejo ali celo presežejo svoje realno postavljene gospodarske cilje.

Biti uspešen pa pomeni prepoznati in reševati težave v zvezi s spremembami, še preden začnejo vplivati na nas. To pomeni, da je potrebno organizacijo razvijati tako, da bo znala vse prihodnje spremembe spoznati in jih obrniti v svojo korist, še preden bi jim lahko pričele škodovati. Če v ta proces ne vključimo svojih zaposlenih, teh nalog ne bo mogoče speljati. Kdor koli želi izpolniti te naloge, mora imeti dostop do vseh informacij in veliko pozitivne energije, ki jo mora čutiti.

Obstajajo štiri glavni vplivni dejavniki, ki določajo uspešnost organizacije in ki morajo biti na razvojni poti med seboj usklajeni z novimi kreativnimi rešitvami.

Ti dejavniki so:

1. *Zunanje okolje*, še posebej pa položaj in razvoj trga, ki določata priložnosti in nevarnosti v prihodnosti;
2. *Struktura organizacije*, viri na področju kapacitet, financ, osebja, organizacije in managementa, ki določajo možnosti in meje razvoja;
3. *Strategija konkurenčnosti organizacije*, ki se kaže v strateških prednostih in pomanjkljivostih;
4. *Odličnost organizacije*, tj. uspešnost in učinkovitost potekov, na katere spet pomembno vpliva kultura organizacije. (Belak in soavtorji 1998, 87)

3.1 Merjenje in analiza poslovanja organizacije

Organizacije se morajo vključevati v tržno in družbeno okolje in z rezultati, ki jih dosegajo, zadovoljevati svoje poslovne potrebe. Zato ne moremo mimo tega, da pri

ocenjevanju ciljev oziroma rezultatov poslovanja organizacije v nekem obdobju ne bi govorili o večji in manjši uspešnosti poslovanja.

Da v organizaciji resnično izvedo ali poslujejo (dovolj) uspešno in ali dosegajo svoje zastavljene cilje, morajo uporabiti določena merila oziroma izvesti analizo poslovanja.

Namen analiziranja poslovanja organizacije je odkriti šibke točke v poslovanju, na katerih bi bilo možno njeno poslovanje precej izboljšati in s tem povečati uspešnost in učinkovitost poslovanja. Hkrati je namen analiziranja tudi odkriti vse tiste dele in področja poslovanja, na katerih so bili doseženi izjemni rezultati, da bi podobne dosežke uveljavili tudi na drugih področjih poslovanja.

Odpira se tudi vprašanje: »Kdo naj sploh analizira poslovanje¹ organizacije?« Na razpolago imamo dve možnosti:

- ~ poslovanje analizirajo za to usposobljeni strokovni delavci v organizaciji,
- ~ poslovanje analizirajo ustrezni zunanji strokovnjaki.

Strokovni delavci iz organizacije imajo nedvomno prednost v tem, da imajo dober vpogled v problematiko delovne organizacije in da dobro poznajo večino delavcev v organizaciji ter njihovo ravnanje in aktivnosti. Vendar morajo biti pri morebitni kritiki obstoječega poslovanja izredno previdni, kar lahko njihovo objektivnost bistveno ovira in jim morebiti celo prepreči, da bi realno ocenili poslovanje. Razen tega se delavci v nekaj letnem delu v organizaciji privadijo obstoječemu načinu dela in dobijo za številne probleme organizacije tako imenovano »obratno slepoto«. Problemov, ki so že na prvi pogled očitni, preprosto ne zaznavajo več, ker jih spremljajo že dalj časa. Ob tem pa strokovni delavci v organizaciji tudi nimajo pravih možnosti, da bi primerjali postopke in rezultate svojega dela z ravnanjem in dosežki v drugih organizacijah.

Zunanji strokovnjak, ki je poklican v organizacijo kot izvedenec oz. specialist, pa navedenih težav nima. Lahko je bolj objektivni, ker nima osebnih zadržkov pri ocenjevanju poslovanja, ima pa tudi možnost preučiti problematiko organizacije s širšega vidika, ker ima pregled nad delom in reševanjem problemov tudi v drugih organizacijah. Prav tako tudi ni obremenjen s problemom »obratne slepote« in zato veliko lažje odkrije jedro oz. vzrok problema. Ker je za to področje dela tudi strokovno usposobljen, lahko celo trdimo, da se dosežejo najboljši rezultati pri

¹V ekonomski teoriji je analiza poslovanja opredeljena kot proces sistematičnega spoznavanja konkretnega poslovanja organizacije z jasno določenim ekonomsko organizacijskim namenom. Ekonomska določenost tega namena je neločljivo povezana s splošnim ciljem gospodarjenja: doseči čim večjo uspešnost minulega poslovanja organizacije zato, da bi dobili podlago za izboljšanje njenega poslovnega procesa v prihodnje. (Šček 1987, 16)

analiziranju poslovanja pri kombinaciji strokovnjakov iz organizacije z ustreznimi zunanjimi strokovnjaki.

Analiziranje poslovanja je v bistvu tudi zelo nevhvaležno delo, saj se v glavnem sestoji iz opozarjanja na slabosti v poslovanju in iz predlogov, kako naj nekdo spremeni svoj način dela. Zato dejansko velja razmisliti, kdo naj to delo sploh opravi.

Ne nazadnje je temeljiti premislek potreben tudi zato, da ne bi bila vloženo delo in trud zaman, kolikor z analizo poslovanja ne bi prišlo do potrebnih rešitev za izboljšanje poslovanja organizacije. (Šček 1987, 16 – 17)

3.1.1 Merjenje uspešnosti

Za merjenje uspešnosti poslovanja imajo organizacije na razpolago različne kazalnike za merjenje uspešnosti. Katerega pa bodo uporabile, pa je odvisno od tega, kaj želijo izmeriti oziroma katere podatke si želijo pridobiti.

Med številnimi kazalniki smo si izbrali tri, in sicer:

~ *koeficient za merjenje proizvodnosti:*

$$U = \frac{\text{izraz proizvodnosti}}{\text{merilo proizvodnosti}}$$

Izraz proizvodnosti je količina učinkov, ki jih proizvede organizacija v določenem časovnem obdobju. (Melavc 2000, 256–257)

Eden izmed koeficientov proizvodnosti je koeficient proizvodnosti dela:

$$U_d = \frac{\text{količina učinkov}}{\text{število zaposlenih}}$$

Ta koeficient nam pove, koliko učinkov prispeva zaposleni v določenem obdobju.

~ *koeficient za merjenje gospodarnosti:*

$$G = \frac{\text{izraz gospodarnosti}}{\text{merilo gospodarnosti}}$$

Eden izmed koeficientom gospodarnosti je koeficient gospodarnosti na podlagi poslovno–izidnega toka:

$$G_{pi} = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}}$$

Ugoden koeficient gospodarnosti nam pove, koliko SIT prihodkov ima poslovni sistem na 1 SIT odhodkov. Vrednost koeficienta gospodarnosti nad številom 1 pa pove, koliko dobička ustvarja poslovni sistem na 1 SIT odhodkov. Dobiček pa je tudi izraz donosnosti kapitala določenega poslovnega sistema. Zato razmišljanje o koeficientu gospodarnosti vodi tudi k razmišljanju o stopnji donosnosti. (Melavc 2000, 279, 289)

~ in tako smo že pri tretjem kazalniku, *koeficientu za merjenje donosnosti*:

$$\text{koeficient donosnosti kapitala} = \frac{\text{temeljni poslovni izid}}{\text{kapital}} \times 100$$

Temeljni poslovni izid, dobiček ali izguba, je v tem primeru izraz donosnosti kapitala, le-ta pa je merilo donosnosti.

Pri tem koeficientu lahko opredelimo različne stopnje donosnosti glede na različne možne izraze in merila donosnosti. Ene izmed teh so:

- stopnja donosnosti kapitala:

$$D_k = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{kapital}} \times 100$$

- stopnja donosnosti sredstev:

$$D_{sr} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{sredstva}} \times 100$$

- stopnja donosnosti prihodkov od poslovanja:

$$D_{pr} = \frac{\text{dobiček}}{\text{prihodki od poslovanja}} \times 100$$

(Melavc 2000, 292, 294–295)

Za merjenje uspešnosti poslovanja organizacije pa so seveda na razpolago še drugi kazalniki in metode.

3.1.2 Metodološki postopek za analizo poslovanja organizacije – »metoda treh O«

1. OPAZOVANJE POSLOVANJA. V okvir te stopnje postopka, ki je opredeljena kot opazovanje poslovanja organizacije oz. spoznavanje in ugotavljanje dejstev v njenem poslovanju, sodi zbiranje in urejanje vseh razpoložljivih podatkov o poslovanju na področju, ki ga želimo preučiti.

Kot končni rezultat opazovanja se torej vselej pojavlja ocena poslovanja, ki je lahko pozitivna ali negativna, in nas usmerja v nadaljnje raziskovanje.

2. OPREDELITEV PROBLEMA. Problemsko stanje, ki smo ga odkrili v prejšnji stopnji z opazovanjem poslovanja, je še zelo nejasna težava v poslovanju. Je samo razlika med dejstvi v stvarnem poslovanju in enakimi dejstvi v našem predhodnem znanju. Problemsko stanje je zato treba še prečistiti, ločiti bistveno od nebistvenega, važne dele pa povezati v celoto in jo natančno omejiti ter označiti, kar v končni posledici pomeni opredelitev ugotovljenega problema.

Z opredelitvijo problema se pravzaprav pričinja tisti del analize, pri katerem že iščemo tudi rešitve za nastale težave v poslovanju. Vendar kaže opozoriti, da je na tej stopnji treba tudi preizkusiti, če so težave v poslovanju pravilno ugotovljene in če je poslovanje ocenjeno pravilno, ker problem opredeljujemo na podlagi te ocene. Nemalokrat se zato primeri, da se je treba vrniti na prejšnjo stopnjo, ker je za natančno opredelitev problema na razpolago premalo podatkov ali pa niso dovolj zanesljivi. To se zgodi takrat, ko je opazovanje izvedeno prehitro (preveč površno).

Z opredelitvijo problema smo v bistvu ugotovili vzrok za nastale težave v poslovanju in postavili »diagnozo« problemskega stanja. To pomeni, da smo s tem že nakazali tudi splošno smer reševanja problema oziroma njegovo »terapijo«. Od pravilne opredelitve problema je tako največkrat odvisen tudi uspeh analize poslovanja.

3. OBLIKOVANJE UKREPOV. Če je problem pravilno opredeljen, se domnevna rešitev problema največkrat pokaže že sama po sebi. Vendar je teh rešitev lahko zelo veliko in zato se ne smemo ustaviti že kar pri prvi. Koristno je poiskati čim več rešitev (predvsem poizkusne rešitve).

Poizkusne rešitve opredeljenega problema, ki še niso tudi dokončne, imenujemo domneve ali podmene (hipoteze). Vendar se tudi v tej stopnji lahko primeri, da se je treba vrniti na prvo stopnjo, ker posamezne domneve (ali pa več domnev) ne moremo postaviti, ne da bi z opazovanjem ugotovili nova dejstva. To pa seveda ne pomeni, da je treba ponovno opredeliti tudi sam problem.

S postavljanjem domnev skušamo priti do rešitve problema, ki je pravzaprav samo vnaprej zamišljena aktivnost v obravnavani organizaciji. Pri tej

aktivnosti gre v bistvu samo za to, da nekatera dejstva preuredimo in drugače povežemo, kot so bila doslej, da bi s tem dosegli večjo smotrnost v poslovanju.

Ustreznost vseh domnev za rešitev problema praviloma lahko ugotovimo šele z njihovim preizkusom. Preizkus domneve bi bil nedvomno najbolje izveden, če bi izbrano rešitev lahko praktično preizkusili. Tega pa na tej stopnji še ni mogoče storiti. Zato je treba preizkus napraviti tako, da iz domneve z izpeljevalnim razmišljanjem izvedemo praktične posledice in zahteve, ki jih rešitev predvideva. Iz domneve je treba strogo logično izpeljati različne posledice in dejstva zlasti glede doseganja cilja poslovanja organizacije. Domnevo, ki prestane tak logični preizkus in je najbolj verjetna oz. tudi najbolj učinkovita med vsemi možnimi rešitvami, imenujemo **model za razrešitev problema**. Ta model je torej splošna rešitev problema.

4. V zadnji stopnji pa vsebuje model tudi praktični preizkus modela.

Če je posamezen ukrep slabo izbran, se to navadno pokaže že v naslednjem obračunskem obdobju, ko določena slabost v poslovanju ni odpravljena, ali se je stanje celo poslabšalo. V takem primeru je seveda treba ponoviti celoten postopek. (Graf 3.1 Metoda treh O, prilagam pod prilogo 2)

To pa končno pomeni, da je treba splošno metodo analize poslovanja razumeti kot proces, ki ga je treba v vsaki organizaciji NEPRESTANO ponavljati. (Šček 1987, 20–24)

Poglavitna prednost tega postopka je v tem, da lahko z njegovo pomočjo dejansko spoznamo vse bistvene slabosti in težave pri poslovanju organizacije in na ta način ugotovimo tudi resnične vzroke za neučinkovitost njenega preteklega poslovanja.

PRIMER: Oblikovanje ukrepa za povečanje obsega prodaje Pizzerije Toscana

Gre za organizacijo, ki svoje izdelke in/ali storitve prodaja na trgu. V stopnji **opazovanja** poslovanja je zato treba posvetiti največ pozornosti raziskavi trga, na katerem je organizacija v preteklem obdobju prodajala svoje izdelke. Ugotoviti je treba absorpcijsko moč trga in aktualnost prodajnega programa za trg oziroma prodane količine in vrednosti posameznih izdelkov ali storitev. Nadalje je treba analizirati tudi uveljavljene prodajne poti in pogoje, raven prodajnih cen, oblike ekonomske propagande, organiziranost prodajne službe itn. Da bi lahko odkrili določene razlike oziroma problemske situacije, je treba vse zbrane podatke prikazati po možnosti v ustreznih razpredelnih (tabelah), jih primerno urediti in narediti tudi potrebne preračune podatkov. Osnovna zahteva te stopnje je torej, da skušamo na najbolj jasen, pregleden in razumljiv način prikazati podatke o prodaji v določenem obdobju.

Problemska situacijska razlika je, ko se opazovan pojav, v našem primeru je to vrednost prodaje v kakšnem obdobju, ne sklada z osnovo, to je planirana vrednost prodaje v tem obdobju (podatki so podani v naslednjem podpoglavju v tabeli 1). Torej ne gre samo za to, da ugotovimo, ali se izdelki organizacije prodajajo, temveč za to, da ugotovimo, kolikšna je bila ta prodaja, kar je treba izraziti v ustreznih merskih enotah, količinsko in vrednostno.

V našem primeru smo ugotovili, da je ustvarjena vrednost prodaje organizacije v nekem obdobju nižja od planirane. S tem smo prišli do ocene, da prodaja organizacije v tem obdobju ni bila zadovoljiva.

V naslednji stopnji, ko gre za **opredelitev** problema, je treba ugotovljeno problemsko situacijo ustrezno preučiti, hkrati pa ugotoviti, ali je opazovan pojav, to je obseg prodaje, tudi pravilno ocenjen. To pomeni, da ni dovolj, če je ugotovljeno samo to, da prodajna vrednost ni zadovoljiva. Ugotoviti je namreč treba, pri katerih izdelkih oz. skupinah izdelkov so opazne največje razlike, pri čemer je odločujoče tudi pokritje (poenostavljeno vzeto je to razlika med prodajno in lastno ceno). Kot smo že omenili, se kaj rado zgodi, da je treba nekatere podatke, kolikor niso znani (denimo, da je to pokritje pri izdelkih), še pridobiti (zbrati in izračunati) tudi naknadno. V tej stopnji se končno tudi že vprašamo, kakšno korist bo prinesla rešitev problema za poslovanje organizacije, s čimer pa se v bistvu že prične tretja stopnja postopka, to je stopnja reševanja problema. Rezultat druge stopnje pri tej metodi je potemtakem ta, da je ugotovljen vzrok za nezadovoljiv količinski oz. vrednosti obseg prodaje organizacije v določen obdobju. To je nizka prodana količina izdelka z najvišjim pokritjem. S tem je po eni strani opredeljen sam problem (povečanje prodaje) in po drugi strani nakazana tudi možnost njegovega reševanja (povečanje prodaje izdelka z najvišjim pokritjem).

S postavljanjem domnevnih rešitev za opredeljen problem pričnemo izvajati tretjo stopnjo »metodo treh O«, to je **oblikovanje ukrepov**. Kot je bilo že povedano, se nekatere možnosti za rešitev našega problema (povečanje prodaje) ponujajo kar same po sebi. Obseg prodaje je namreč mogoče povečati tako vrednostno kot količinsko. V okviru prve možnosti to pomeni povečanje pokritja, kar lahko dosežemo bodisi z nižjo lastno ceno (zmanjšanjem proizvodnih stroškov) bodisi s povečanjem prodajne cene. Bržkone je odveč poudarjati, da se zlasti z vidika zmanjšanja stroškov odpira veliko možnosti, saj je mogoče zmanjšati tako stalne (fiksne) kot tudi spremenljive (variabilne) stroške. Tudi v okviru druge možnosti, to je povečanja količinskega obsega prodaje, se ponavadi ponuja precej možnosti. Večje prodajne količine lahko namreč dosežemo z razširitvijo prodajnega trga, izboljšanjem prodajnih pogojev, izbiro novih prodajnih poti, boljšo ekonomsko propagando, boljšo embalažo itn. Če se zaustavimo le pri naštetih možnostih, je za rešitev problema na razpolago cela vrsta domnevnih rešitev.

Pred nami je torej zelo zahtevna naloga, da med vsemi možnimi rešitvami izberemo tisto, ki je tudi najbolj ustrezna. Verjetno ni treba poudarjati, da posamezne rešitve

navadno ni mogoče praktično preizkusiti (denimo, povečanje prodajne cene), čeprav to v praksi največkrat (žal) le storijo. Posamezne rešitve namreč ne moremo kar preprosto uvesti v poslovanje, ne da bi prej z logičnim preizkusom ugotovili, kako se bodo posledice takšne rešitve v praksi dejansko izkazale oz. kakšno korist bodo imele za bodoče poslovanje organizacije. Naj navedemo samo nekatere najpogostejše ugotovitve v okviru našega primera:

- ~ prodajnih cen npr. ni mogoče povečati, ne da bi upoštevali ponudbo in povpraševanje;
- ~ nekaterih stroškov ni mogoče zmanjšati, ne da bi se to odrazilo na kakovosti (kvaliteti) izdelkov, ali da se pri tem (npr. pri zamenjavi dražjega materiala s cenejšim) drugi stroški ne bi povečali (večja poraba energije, daljši čas obdelave ipd.);
- ~ količinskega obsega prodaje ni mogoče povečati, ne da bi preučili tudi razpoložljive proizvodne zmogljivosti.

Podobno, kot so se sprva zelo na hitro odpirale možnosti za rešitev našega problema (povečanje prodaje), se zdaj tudi zapirajo. Tudi v tem delu analize se večkrat zgodi, da nekaterih domnevnih rešitev sploh ne bo mogoče preizkusiti, ker ni na razpolago ustreznih podatkov in jih je treba še pridobiti (npr. izbire novih prodajnih poti, če svojih kupcev ne »poznamo« dovolj). Nedvomno je s tem tudi bolj ali manj jasno, da je za odkrivanje in reševanje problemov treba razviti prav posebne spretnosti in sposobnosti, katerih pogoj je vsekakor navajenost na strogo logično mišljenje. Pri tem je treba uporabljati tudi svojo ustvarjalno domišljijo, saj lahko brez nje postane oblikovanje ukrepa zgolj rutinska zadeva.

Rešitev, ki je najbolj verjetna in tudi najbolj ustrezna, če prestane takšno logično preizkušanje, je model ali splošna rešitev obravnavanega problema oz. ukrep za povečanje koristi poslovanja organizacije. V našem primeru bi bil ta npr. lahko en sam ukrep:

- ~ povečanje obsega prodaje z izboljšanjem tržnega komuniciranja, ki je bil doslej popolnoma zapostavljen,
 - ~ razvijanje oziroma uvajanje novih izdelkov
- ali pa kombinacija večjega števila potrebnih ukrepov, kot so:
- ~ zmanjšanje nekaterih stroškov, s čimer bi se povečala stopnja pokritja izdelka,
 - ~ povečanje prodajnih količin z razširitvijo trga,
 - ~ izboljšanje kakovosti izdelka in lepše oblikovana embalaža,
 - ~ ipd.

Pri kombinaciji večjega števila ukrepov lahko seveda vsak ukrep nastopa z različno intenzivnostjo oziroma z različnim deležem v končni posledici, to je v povečanju obsega prodaje. Velja tudi poudariti, da prav kombinacija večjega števila ukrepov

navadno pripelje do zelenih koristi oziroma povečanja uspešnosti in učinkovitosti poslovanja organizacije.

Eno izmed rešitev za nastali problem smo navedli: razvijanje oziroma uvajanje novih izdelkov. Organizacije bi se namreč morale zavedati, da morajo z izdelkom oziroma storitvijo, ki jo ponujajo na trgu, ustrezati zahtevam in željam kupcev, če želijo biti uspešne.

Ker pa se trendi oziroma želje neprestano spreminjajo, morajo spreminjati in prilagajati svojo ponudbo tudi organizacije, če želijo zadovoljiti želje kupcev in pa hkrati tudi uresničiti zastavljene cilje. Iz tega razloga so organizacije prisiljene, da razmišljajo o razvoju in uvedbi novih izdelkov ali pa o modifikaciji in eliminaciji izdelka.

Da bi videli, kako razmišljajo o teh rešitvah v sami piceriji in ali jih tudi uporabljajo, smo zastavili nekaj vprašanj g. Darku Nipiču, ki ima v Pizzeriji Toscana vlogo podjetnika:

Menite, da je pomembno razvijanje novih izdelkov in zakaj?

„Menim, da je razvijanje izdelkov zelo pomembno! Vse organizacije, ki želijo uspeti ali želijo ostati uspešne, se morajo vedno prilagajati željam kupcev. Ker pa se želje in potrebe kupcev vedno spreminjajo, in le-ti hočejo nekaj boljšega, novega, morajo organizacije ugoditi njihovim željam, če želijo doseči uspeh oziroma cilje, ki so si jih zastavili.

Organizacije se morajo zavedati, da morajo zaradi močne konkurence neprestano izboljševati kakovost svojih izdelkov in storitev, namenjenih strankam. To pomeni, da morajo ugotoviti, kaj njihove stranke dejansko želijo, nato pa storitve izboljševati, da stranke čimbolj zadovoljijo. V kolikor se za eno stranko bori več organizacij, potem je velikokrat prav kakovost ponujenih storitev in izdelkov v borbi za pridobitev naročila odločilna.

Organizacija pa seveda potrebuje odgovorne ljudi, da lahko nove ideje in predloge za izboljšanje svojih izdelkov in storitev tudi realizirajo.“

Kje dobite informacije, kaj si gostje želijo?

„Že od samega začetka smo goste vedno spraševali za njihovo mnenje. Pozitivne stvari smo obdržali, negativne pa smo po naših najboljših močeh poskusili odstraniti. Zavedamo se, da lahko tudi od gostov dobimo ideje za nove izdelke. Zato njihovim željam vedno prisluhnemo in jih poskušamo tudi uresničiti.

Ne samo naši gostje, temveč tudi zaposleni so vir novih idej, saj so prav zaposleni tisti, ki so vedno v stiku z gosti.

Dober in bistroumen delavec je bolj pomemben kot velikost zemljišča ali draga oprema. Resničen »intelektualni kapital« vsake organizacije so njeni delavci. Saj

materialni viri sami ob sebi ne morejo izboljšati kakovosti ponujenih storitev ali izdelkov, ne morejo pridobivati novih idej ali biti gonilna sila organizacije pri postavljanju in doseganju novih višjih ciljev.“

Kako gledajo vaši gostje na to?

„Naši gostje so zelo zadovoljni, da se zanimamo za njihove želje. Zato smo tudi na želje gostov povečali našo ponudbo pic (iz 16 na 32 vrst), uvedli otroške menije, solate, poleti tudi sladoled, uredili letni vrt in majhno igrišče za otroke.“

Mislite, da je življenjski cikel izdelka pomemben?

„Življenjski cikel izdelka je pomemben, saj z njim izvemo, v kateri fazi se izdelek trenutno nahaja. Tako tudi izvemo, kdaj je potrebno določen izdelek umakniti iz prodaje ali pa mogoče spremeniti njegove lastnosti, da bi kupca izdelek zopet pritegnil. Preko življenjskega ciklusa tudi izvemo kdaj je potrebno novo razvijanje izdelka. Saj kot sem že povedal, mora organizacija slediti trendom kupcev in vedno znova razvijati ter uvajati nove izdelke, če želi postati ali ostati uspešna.“

Menite, da vam mogoče primanjkuje določeno znanje, ki bi ga bilo potrebno uporabiti ali za razvoj ali za prestrukturiranje organizacije?

»Različne okoliščine organizacije zahtevajo različne strategije uspešnosti, ki so za te situacije primerne. Idealne rešitve zato ne more biti. Če se na podlagi razvoja organizacije oziroma okolja ti situacijski dejavniki spremenijo, ne zadostuje le prilagajanje proizvodnih in organizacijskih struktur. Učimo se sproti in iz napak. V ta proces pa so vključeni vsi iz podjetja, saj tako vidimo problem hitreje in iz različnih perspektiv, kar nam da različne možnosti.«

Iz pridobljenih informacij z intervjujem bi lahko na kratko povzeli, da se v Pizzeriji Toscana problema zavedajo, zaradi česar ga poskušajo tudi odpraviti, in sicer na način razvijanja in uvajanja novih izdelkov na željo njihovih gostov.

3.1.3 OKVIRNI MODEL »povečanje učinkovitosti« je sestavljen iz naslednjih faz:

1. PRIMERJALNA ANALIZA REZULTATOV POSLOVANJA

~ tu se računalniško analizirajo bilančni podatki o rezultatih poslovanja delovne organizacije v preteklosti in primerjajo z dosežki najboljše delovne organizacije enake dejavnosti in organizacije, ki je poljubno izbrana; na tej podlagi se ugotovijo šibke točke v poslovanju organizacije.

2. POSNETEK IN ANALIZA POSLOVNIH PROBLEMOV

~ tu se na podlagi ugotovitev prejšnje faze globlje preučijo in analizirajo zlasti vsi izvorni problemi, pri čemer se razpoložljive pisne informacije o

značilnosti poslovanja organizacije po potrebi še dopolnijo z metodo intervjuja.

3. ISKANJE CILJEV ZA IZBOLJŠANJE POSLOVANJA

~ tu se ugotovljeni problemi sistematično uredijo in na tej podlagi določijo cilji za izboljšave v poslovanju organizacije, uresničenje teh ciljev pa bi v končni posledici pomenilo odpravo ugotovljenih problemov.

4. DOLOČITEV POMEMBNOСТИ CILJEV ZA IZBOLJŠANJE POSLOVANJA

~ tu se po temeljni razpravi o ugotovljenih problemih z ustrežno metodo določi prednostni vrstni red uresničevanja postavljenih ciljev za izboljšave v poslovanju organizacije.

5. IZDELAVA PREDLOGA PROJEKTOV ZA IZBOLJŠANJE POSLOVANJA

~ tu se na podlagi prioritetnega vrstnega reda ciljev za izboljšanje poslovanja oblikujejo potrebni ukrepi za njihovo doseganje, ki se sistematično združijo v zaokrožene celote oziroma projektne naloge (projekte), pri čemer se oceni tudi njihov prispevek k povečanju poslovnih rezultatov organizacije.

6. ODLOČANJE O PROJEKTIH ZA IZBOLJŠANJE POSLOVANJA

~ tu se na podlagi ocenjenega prispevka za izboljšanje poslovanja organizacije oziroma predlaganih projektih nalog po ustrezni razpravi določi prednosti vrstni red uresnitve projektih nalog in na tej podlagi opredeli potrebna organizacija dela (način dela, nosilci izvedbe, roki uresnitve itn.) pri izvedbi. (Šček 1987, 64)

(Graf 3.2 Okvirni model, prilagam pod prilogo 3)

Na razpolago je še veliko metod, vendar je od podjetnika odvisno, katero bo izbral za analiziranje uspešnosti organizacije.

3.2 Obseg prodaje

Organizacije delujejo na nenehno spreminjajočih se trgih, za katere je značilen stalen priliv novih oziroma spremenjenih izdelkov, katerih življenjski cikli so vse krajši. Če hočejo preživeti in se razvijati, morajo skrbeti za svežo, inovativno ponudbo, ki je boljša in drugačna od ponudbe konkurentov.

Eden izmed kazalnikov uspešnosti je obseg prodaje.

Tabela 3.1 Vrednost prodaje letno v SIT v proučevani organizaciji

Št.	Program	2000	2001	2002	2003	2004
1.	pice	8.978.005	17.210.096	25.654.608	31.309.216	27.308.205
2.	pijače	3.556.045	8.321.549	12.827.305	19.546.610	20.003.300
3.	solate	/	98.400	456.500	950.000	205.500
4.	SKUPAJ	12.534.050	25.630.045	38.938.413	51.805.826	47.517.005

Vir: Darko Nipič

Tabela 3.2 Pričakovana vrednost prodaje letno v SIT v proučevani organizaciji

Št.	Program	2000	2001	2002	2003	2004
1.	pice	8.000.000	20.000.000	25.000.000	35.000.000	40.000.000
2.	pijače	4.000.000	10.000.000	15.000.000	20.000.000	25.000.000
3.	solate	/	100.000	500.000	1.000.000	1.000.000
4.	SKUPAJ	12.000.000	30.100.000	40.500.000	56.000.000	66.000.000

Vir: Darko Nipič

Iz tabele 1 je razvidno, da je poslovanje Pizzerije Toscana zadovoljivo, saj se prihodki iz leta v leto višajo (leta 2000 so imeli 12.534.050 SIT prihodkov, leta 2001 25.630.045 SIT prihodkov, leta 2002 38.938.413 SIT prihodkov, leta 2003 51.805.826 SIT prihodkov in v letu 2004 imajo do meseca julija 47.517.005 SIT prihodkov.)

Vendar lahko, če primerjamo podatke s pričakovanimi vrednostmi, vidimo, da ne dosegajo zelenih rezultatov. Razlike v doseženih rezultatih poslovanja organizacij pa si kaže razlagati predvsem kot posledico boljšega in slabšega izkoriščanja vseh proizvodnih dejavnikov, kar seveda močno vpliva na učinkovitost njihovega poslovanja. Prav zato je treba v vsaki organizaciji sproti spremljati vse dosežene rezultate oziroma učinke poslovanja, v primeru odmika od postavljenih ciljev pa je potrebno tudi primerno ukrepati.

Ta problem, ki se kaže kot razlika med obstoječim stanjem in zelenim stanjem (ciljem), ki ga želimo doseči, se potemtakem pojavlja kot (večja ali pa manjša) ovira na poti iz obstoječega v zeleno stanje. Reševanje takšnega problema v organizaciji je tako neizogibno povezano z dejstvom, da se morajo vsi, ki bodo sodelovali pri reševanju problema, najprej sporazumeti oziroma poenotiti tako glede razumevanja obstoječega stanja in cilja, ki naj bi zamenjal obstoječe problemsko stanje, kot tudi glede same poti, po kateri naj bi cilj dosegli.

»Na področju analize prodaje je v večini primerov treba spremljati in ocenjevati predvsem tiste strani prodajne faze reprodukcijskega procesa, kjer se ta spreminja in pri tem lahko nastanejo določena problemska stanja. S spreminjanjem teh stanj pa je navadno mogoče probleme tudi odpraviti.

Prodaja je tisti del reprodukcijskega kroga v organizaciji, v katerem se predmeti dela in sredstva ponovno spremenijo v prvotno denarno obliko.

Prodajni proces je pogojen:

- ~ objektivno, ker je po eni strani odvisen od potreb potencialnih kupcev oziroma njihovega reprodukcijskega procesa in po drugi strani od razpoložljivih zmogljivosti organizacije;
- ~ družbeno, ker je po eni strani odvisen od načina gospodarjenja oziroma od kriterijev, po katerih se usmerja prodaja in v kakšnih oblikah se prodaja izvaja, ter po drugi strani od ponudbe in povpraševanja oziroma od splošne ravni proizvodnosti dela, torej po kakšnih cenah je mogoče prodajati in
- ~ subjektivno, ker je odvisen od zaposlenih delavcev v prodajni dejavnosti oziroma od njihove sposobnosti in prizadevnosti ter tudi od tega, koliko osebnih interesov bodo vložili v prodajni proces.« (Šček 1987, 35)

Zato smo se tukaj zaustavili pri vprašanju, ki smo ga zastavili mentorju Darku Nipiču: „Kako vam je uspelo, da ste pri tako močni konkurenci uspeli in ali vaše poslovanje dosega zastavljene cilje?“

„Glede na prvi del vprašanja menim, da se morajo vse organizacije, ne glede na to ali so proizvodne ali storitvene organizacije, ukvarjati z vprašanjem kdaj, koliko, s kakšnim izdelkom oz. storitvijo in pod kakšnimi pogoji (kakovost, cena, rezervni deli...) naj pridejo na trg.

Zato smo pred otvoritvijo picerije izvedli tržno raziskavo. Tako smo si pridobili določene informacije. Ker so bile te informacije pozitivne, smo začeli vlagati kapital v razvijanje izdelka, v samo picerijo (notranja oprema, krušna peč...), naredili smo reklamo v Mariboru in bližnji okolici (tako smo seznanili bodoče odjemalce, kje se picerija nahaja, s ponudbo, cenami, z delovnim časom)...

Vse organizacije bi se morale zavedati, da morajo z izdelkom oz. storitvijo, ki jo ponujajo na trgu, ustrezati zahtevam in željam odjemalcev. Zato mora biti izdelek ali storitev, ki jo organizacija ponuja, odjemalcu privlačna, mora dosegati določeno (želeno) kakovost, imeti pa mora tudi dostopno ceno.

Zavedam se, da je potrebno zaradi drugačnih odjemalčevih želja in potreb nenehno razvijati nove izdelke. Zato moramo vedno prisluhniti željam odjemalcev, ker bomo le tako zadovoljili njihove želje, neposredno tudi naše in dosegli zastavljene cilje (tako kratkoročne kot tudi dolgoročne cilje).

Vendar je razvoj novega izdelka podvržen raznim tveganjem. Da bi se organizacija izognila tveganju, lahko naredi tržno raziskavo (s tem si pridobi določene informacije).

Z raziskavo tržišča se lahko tudi izognemo največjemu tveganju – propadu organizacije, saj je že veliko organizacij propadlo ali pa zašlo v veliko krizo zaradi

uvedbe napačnega izdelka ob nepravem času. Po izvedeni raziskavi tržišča pa si organizacija pridobi določene informacije in na podlagi teh informacij začne razvijati določen izdelek, ki bo kupcu privlačen.

Ker se vsega tega zavedamo, redno sprašujemo naše odjemalce in zaposlene za njihovo mnenje, ki nam pomaga pri nadaljnjem poslovanju.

Na drugi del vprašanja pa bi odgovoril takole, da je naše poslovanje sicer dobro, poslujemo pozitivno, in da se prihodki iz leta v leto višajo. Smo zadovoljni, bi pa bili še bolj, če bi dosegli cilje, ki smo si jih zastavili. Vemo, da prihaja do odstopanja med pričakovanim oziroma zastavljenim poslovanjem in poslovanjem, ki ga dosegamo, zato se nenehno trudimo, da bi pričakovano stanje tudi dosegli. “

Iz intervjuja bi lahko povzeli, da je organizacija še pred otvoritvijo ubrala pravo strategijo oz. pot. Smo mnenja, da je tržna raziskava zaradi močne konkurence dobra rešitev za pridobitev informacij, potrebnih za začetek poslovanja, kot tudi za samo poslovanje organizacije. Da je bila strategija pravilna, kaže tudi pozitivno poslovanje organizacije kljub močni konkurenci na tržišču.

3.3 Pridobivanje podatkov

Zavedati se moramo, da je organizacija lahko uspešna le, če predvidi, kaj se bo zgodilo, še preden se to v resnici zgodi. Za takšno usposobljenost organizacije pa je pred tem potrebno organizirati načrtovanje in pripravo tržnih aktivnosti.

Lahko bi rekli, da je pridobivanje podatkov ena izmed najpomembnejših aktivnosti, ki bi jih morala organizacija izvajati, saj bi si tako pridobila veliko pomembnih oz. odločilnih informacij o zadovoljstvu odjemalcev (reklamacije, kakovost izdelka, cena...), spoznavnosti organizacije, prednostih in pomanjkljivosti organizacije, zadovoljstvu zaposlenih ..., kar pa seveda vpliva na samo uspešnost poslovanja.

Da bi pridobili te podatke, smo izvedli anketo v mesecu maju in juniju 2004, z naključno izbranimi ljudmi (sodelovalo je 100 anketirancev) v sami piceriji. (Anketni vprašalnik prilagam pod priložo 4).

Ugotovitve ankete so bile:

- ~ 15 % anketirancev obiskuje Pizzerijo Toscana enkrat mesečno, 75 % jih obiskuje 2–5 krat mesečno in 10 % anketirancev jih obiskuje picerijo več kot 5-krat mesečno;
- ~ 99 % anketirancev se za nakup pice odloča zaradi kvalitete, le 1 % pa zaradi cene;
- ~ 3 % anketirancev je pripravljenih za pico plačati do 900 SIT, 77 % anketirancev od 900–1.200 SIT ter 20 % anketirancev je pripravljenih za pico plačati nad 1.200 SIT;

~ na vprašanje „Kakšna se vam zdi kvaliteta pic?“ je kar 100 % anketirancev odgovorilo z ZELO DOBRA;

~ in tudi 100 % jih je menilo, da so cene primerne glede na ponujeno kvaliteto pic;

~ na vprašanje „Ali ste zadovoljni s postrežbo?“ je 95 % anketirancev odgovorili z DA, 5 % pa je odgovorilo z NE.

In zakaj teh 5 % anketirancev ni bilo zadovoljnih s postrežbo:

- reklamacija ni bila uspešno rešena;
- v času gneče si ne vzamejo dovolj časa za posameznega gosta.

~ s ponudbo pic in pijače pa so vsi anketiranci zadovoljni;

~ na zadnje vprašanje je 90 % anketiranih zapisalo, da jih v Pizzeriji Toscana ne moti nič, 10 % pa jih je zapisalo, da pogrešajo parkirne prostore in da jih moti čakanje na prosto mizo.

(Grafe prilagam pod prilogo 5)

Podatke, ki smo jih pridobili sedaj, pa je potrebno analizirati in primerjati s podatki iz preteklosti, saj je to dobro izhodišče za opredelitev in analizo problemskih stanj in za iskanje priložnosti za izboljšanje poslovanja.

Zato smo vključili tudi podatke iz ankete, ki je bila izvedena leta 2002, z enakim številom anketirancev, ki so bili naslednji:

~ 20 % anketirancev obiskuje Pizzerijo Toscana enkrat mesečno, 70 % jih obiskuje 2–5 krat mesečno in 10 % anketirancev obiskuje picerijo več kot 5-krat mesečno;

~ 98 % anketirancev se pri nakupu za pice odloča zaradi kvalitete, le 2 % pa zaradi cene;

~ 2 % anketirancev je pripravljenih za pico plačati do 900 SIT, 88 % anketirancev od 900–1.200 SIT in 10 % anketirancev je pripravljenih za pico plačati nad 1.200 SIT;

~ na vprašanje „Kakšna se vam zdi kvaliteta pic?“ je kar 100 % anketirancev odgovorilo z ZELO DOBRA;

~ in tudi 100 % jih je menilo, da so cene primerne glede na ponujeno kvaliteto pic;

~ (6. in 7. vprašanje) vsi anketiranci so zadovoljni s postrežbo, ponudbo pic in pijače;

~ na zadnje vprašanje je 80 % anketiranih zapisalo, da jih v Pizzeriji Toscana nič ne moti, 20 % pa jih je zapisalo, da pogreša parkirne prostore.

(Grafe prilagam pod prilogo 6)

Iz primerjave podatkov pridobljenih iz preteklosti in sedaj je razvidno, da:

- ~ se je število obiskov mesečno povečalo;
- ~ se skoraj vsi anketiranci pri nakupu odločajo zaradi kvalitete pic (prej 98 %, sedaj 99 %);
- ~ se zvišuje raven pripravljenosti plačila višje cene za pico;
- ~ je ostala kvaliteta na enakem nivoju in da so cene primerne glede na ponujeno kakovost pic (v obeh anketah menijo vsi anketiranci, da je kvaliteta zelo dobra in da so cene primerne);
- ~ pri vprašanju „Ali ste zadovoljni s postrežbo?“ pa je prišlo do manjšega odmika, pred leti so bili vsi anketiranci s postrežbo zadovoljni, sedaj pa ni zadovoljnih s postrežbo 5 %;
- ~ pri zadovoljstvu s ponudbo pic in pijače ni prišlo do nobenih sprememb (še vedno je bilo 100 % anketirancev zadovoljnih);
- ~ pri zadnjem vprašanju pa je prišlo do pozitivnega odmika, saj se je povečalo število anketirancev (za 10 %), ki jih v Pizzeriji Toscana nič ne moti.

Pri opravljenih anketah prihaja do dveh razlik:

1. pri večini vprašanj ni prišlo do sprememb;
2. pri nekaterih vprašanjih pa je prišlo do pozitivnega odmika.

Positivni odmik se kaže pri povečanju mesečnih obiskov, raven pripravljenosti plačila višje cene za pico se zvišuje, znižuje pa se število anketirancev, ki jih kaj moti oziroma kaj pogrešajo pri Pizzeriji Toscana.

Vse to je za samo organizacijo zelo pomembno, kajti če se zvišuje raven zadovoljstva odjemalcev, ki so pripravljeni plačati višjo ceno in so s kvaliteto ponudbe in s samimi izdelki zadovoljni, se neposredno zvišujejo tudi njihovi prihodki in kar je zelo pomembno, pridobivajo na dobrem imenu.

Ne smemo pa pozabiti, da sta bili anketi izvedeni z naključno izbranimi ljudmi. Kar pomeni, da bi bili lahko podatki drugačni, če bi bile ankete izvedene ob drugem času in z drugimi ljudmi.

Kot naslednjo obliko pridobivanja informacij si lahko organizacija izbere intervju, izveden z zaposlenimi.

Pri izvajanju intervjuja z zaposlenimi morajo upoštevati naslednje:

1. udeleženec intervjuja ne želi razpravljati o problemih, kar je seveda človeško in razumljivo. Največkrat pa ni večjih težav, ko je govor o problemih, ki zadevajo druge. Težave se navadno pričnejo takrat, ko je treba začeti »pometati pred lastnim pragom«, ko so problemi bodisi nepomembni in po mnenju sogovornika zato o njih ne kaže izgubljati besed bodisi

problemov preprosto ni. V takih primerih, ki so dokaj pogosti, seznam problemov pač sestavimo iz problemov »drugih«. S tem pa si nakopljemo velike težave kasneje, ko se s tako odkritimi problemi večina udeležencev intervjujev preprosto noče identificirati. To pa je seveda velika ovira pri doseganju potrebnega poenotenja pri razumevanju obstoječega problemskega stanja, kar je lahko odločilno tudi za nadaljnje delo;

2. ni potrebne zavzetosti za reševanje problemov, pri čemer mislimo zlasti na pripravljenost, da problemov v obravnavani organizaciji ne bi samo evidentirali, temveč bi jih tudi uspešno odstranili. Vseh možnih načinov za ustvarjanje potrebne zavzetosti za reševanje problemov tu seveda ne moremo naštetih, kaj šele, da bi o njih tudi kaj napisali. Lahko samo opozorimo, da je potrebna zavzetost za reševanje problemov dosežena navadno šele takrat, ko se vsi pristojni v organizaciji s problemi lahko identificirajo oziroma ko v razrešitvi »svojih« problemov in s tem v doseganju skupnih ciljev vidijo tudi uresničitev svojih osebnih ciljev.
3. udeleženec intervjuja nima potrebnega strokovnega znanja. Ustrezno strokovno znanje pa je po naših izkušnjah osnovni pogoj in tudi jamstvo, da bodo pristojni v organizaciji vse ugotovljene probleme dobro razumeli, ker lahko samo tako kasneje učinkovito sodelujejo tudi pri njihovi razrešitvi. Najtežje je seveda takrat, ko problem v vsej njegovi širini in teži razumejo samo tisti, ki so ga odkrili in analizirali, medtem ko večina prizadetih zaradi pomanjkljivega znanja problema ne razume. (Šček 1987, 194–195)

V sami organizaciji predvsem pridobivajo in posredujejo informacije ter sklepajo odločitve na sestankih.

Vodja picerije meni, da so sestanki z zaposlenimi zelo pomembni, saj so zaposleni eden izmed glavnih virov za pridobivanje informacij in novih idej. Zato jih nikoli ne kritizira, saj ve, da to slabo učinkuje na kakovost sestanka; raje jim prisluhne in se z njimi pogovori. Kakovost je namreč zgrajena na sodelovanju.

Na enem izmed sestankov so naredili hiter „brainstorming“. Vprašanje, na katerega so morali zaposleni pridobiti čim več novih idej, je bilo: „Kaj naj uvedemo, da bi popestrili našo ponudbo in si s tem pridobili nove goste?“ O dobljenih idejah so se nato skupaj pogovorili.

Da pa lahko zaposleni aktivno sodelujejo, jim mora vodja posredovati naslednje informacije:

- ~ podatki o produktivnosti organizacije v določenem obdobju,
- ~ podatki o doseganju dobička,
- ~ informacija o zadovoljstvu strank,

- ~ podrobnosti o pripombah strank v zvezi z določenim izdelkom,
- ~ podatki o konkurenci,
- ~ podatki v zvezi s propagandnimi dejavnostmi in reklamo.

Zaposleni se zaradi takšnega pristopa počutijo zelo sproščeno in čutijo, da so del organizacije. To se kaže tudi v njihovem delu.

Vodja se poskuša izogniti šefovskemu vodenju in raje uporablja managersko vodenje. Značilnosti *managerskega* in *šefovskega* vodenja so, da:

Tabela 3.3 Razlike med managerskim in šefovskim vodenjem

<p>~ managerji pritegnejo zaposlene k stalni odprti razpravi o ceni in kakovosti dela, kakršno potrebuje organizacija za svojo uspešnost. Svoje zaposlene ne le poslušajo, ampak jih tudi opogumljajo k vsakršnim prispevkom za izboljšanje kakovosti in za znižanje stroškov;</p> <p>~ manager nazorno pokaže, kako naj bi delo potekalo, tako da zaposleni, ki ga mora opravljati, natančno ve, kaj manager pričakuje;</p> <p>~ manager odpravi večino nadzornikov in nadzorovanja. Zaposlene uči naj sami nadzirajo in pretehtajo kakovost svojega dela;</p> <p>~ manager uči delavce, da so bistvo kakovosti stalne izboljšave. Da bi jim pomagal, jim jasno pove svoje prepričanje, da je njegov posel olajševanje njihovega dela. To pomeni, da dela vse kar more, da bi jih oskrbel z najboljšim orodjem, delovnimi prostori, s prijateljskim ozračjem na delovnem mestu, kjer ni prostora za prisilo.</p>	<p>~ šef določi nalogo in merila, po katerih mora biti opravljena. Navadno stori to, ne da bi se posvetoval z delavci. Šef ne sklepa kompromisov; delavec se mora prilagoditi delu po njegovem načrtu ali pa nosi posledice, ki jih je določil šef;</p> <p>~ šef navadno pove, ne pa tudi pokaže delavcem, kako mora biti delo opravljeno, in jih le redko vpraša za mnenje, kako bi bilo bolje narejeno;</p> <p>~ šef ali kdo, ki ga določi, nadzira delo. Ker šef ne pritegne delavcev k temu ocenjevanju, delajo le toliko, kolikor je nujno potrebno;</p> <p>~ kadar se delavci uprejo, to pa delajo na različne načine, od katerih vsi prizadenejo kakovost, šef skoraj vedno uporabi prisilo (ponavadi kazen) in jih s tem poskusi pripraviti do tega, da bi ga ubogali. S tem jih poskusi pripraviti do tega, da bi ga ubogali. S tem ustvarja delovno ozračje, kjer so delavci in vodilni uslužbenci nasprotniki. Šefi mislijo, da nasprotje mora biti.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Vir: Glasser, Kontrolna teorija za managere 1995, 70-72

Torej, če na kratko opišemo, kakšne lastnosti ima uspešen vodja, dobimo, da:

- ~ je pošten (rečeno-storjeno),
- ~ je sposoben, zato podrejeni podpirajo njegove odločitve (zdrava avtoriteta vodenja),
- ~ »vidi čez plot« (gledanje v prihodnost, občutek za smer – »kam plovemo«),
- ~ je sposoben navduševati druge (ne zgolj »sanjati, pač pa zna vizijo predstaviti sodelavcem – dolgoročna »zapisanost« sodelavcev),
- ~ skrbi za lasten razvoj in razvoj svojih sodelavcev,
- ~ konflikte in nasprotja sproti rešuje (podatki, vzroki, iskanje rešitve...),
- ~ sodelavce pravočasno pouči o delu, metodah in ciljih, zato mu sledijo brez prisile,
- ~ ne grozi, vendar se tudi ne »cedi« od ljubeznivosti (kategoričnost in taktnost pri delegiranju nalog, odločitvah itd.),
- ~ goji zaupanje v sposobnosti svojih sodelavcev – čim več delegiranja nalog, opravil in odgovornosti za druge,
- ~ ima dovolj časa za usposabljanje in promoviranje (povzdigovanje, dajanje v ospredje, uveljavljanje, napredovanje) sodelavcev,
- ~ ne tvega po nepotrebnem, ustvarja ugodno delovno vzdušje, vendar z ustrezno distanco,
- ~ vzpodbuja k napredku, sproža probleme – izzive za delo (»Pri nas nimamo problemov, ker vsak problem pretvorimo v cilj.«),
- ~ je nepristanski in čustveno stabilna osebnost,
- ~ hitro dojema in premišljeno presoja nastalo situacijo, problem, idejo...
- ~ ima ustrezna znanja o stroki in vodenju ljudi,
- ~ je prijazen, dovzeten za pripombe in odločen. (Mihelič 2000, 47)

Za vodjo v Pizzeriji Toscana je pomembno, da zaposlene prepriča brez prisile ali groženje, da sprejmejo njegov načrt in da delajo trdo in kakovostno.

Če organizacija ne bi imela takšne strategije poslovanja in takšnega odnosa z zaposlenimi (da jih ne obtožujejo in ne kritizirajo), bi lahko v zelo kratkem času zabredla v težave.

3.4 Tržni delež Pizzerije Toscana

Delež malih in srednje velikih organizacij nasproti velikim organizacijam neprestano raste, zato postaja tudi proučevanje konkurence in same organizacije zelo pomembno. V organizaciji se morajo zavedati svojih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, saj lahko organizacija na podlagi teh podatkov prenovi določeno področje v

organizaciji in s tem povezano lahko poskuša spremeniti pomanjkljivosti in nevarnosti v njihovo prednost.

Tabela 3.4 SWOT ali PPPP analiza Pizzerije Toscana

<p><u>PREDNOSTI:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - izkušnje - posebna znanja - sodobna oprema - kakovost izdelkov in storitev - širok izbor izdelkov - ugled podjetja - dobra lokacija picerije - dobri poslovni odnosi z dobavitelji, zaposlenimi - manjši obseg reklamiranja - majhno otroško igrišče - spreminjane notranje urejenosti (božič, valentinovo...) - dobre prometne povezave, dostopnost 	<p><u>POMANJKLJIVOSTI:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - pomanjkanje parkirnih prostorov - kadilski in nekadilski prostor nista ločena s pregradno steno - premalo število miz
<p><u>PRILOŽNOSTI:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - širitev na nova tržišča - uvedba novih izdelkov in storitev - možnost razširitve podjetja 	<p><u>PRETNJE:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - konkurenca - nasičen domač trg - naravna katastrofa

Razvoj organizacije, kot novo nastajajoča znanstvena metoda, pomeni načrtovan, sistematičen pristop k spremembam v funkciji izboljšanja učinkovitosti celotne organizacije, hkrati pa razvoj potencialov vseh posameznikov v njej.

Značilnost razvoja organizacije se manifestira v:

- ~ načrtovanju sprememb (strategija, namenjena spremembam v podjetju, ki temeljijo na točno določenih ciljih in opredelitvi kritičnih področij),
- ~ sodelovanju (vključenost tistih zaposlenih, ki jih spremembe najbolj prizadevajo),
- ~ uspešnosti (prednost izboljšanju uspešnosti in kvalitete),
- ~ humanosti (humanistične vrednote, ki poudarjajo, da je potrebno posamezniku ponuditi možnost, da izkoristi svoje potenciale in na tak način povečati uspešnost podjetja),

- ~ sistematiki (najti rešitev v sodelovanju z različnimi oddelki, skupinami in posamezniki kot podsistemi organizacije, ki so med seboj odvisni),
- ~ znanstvenem pristopu (znanstvena odkritja o tem, kako izboljšati učinkovitost organizacije). (Mihelič 2000, 31)

Naslednji izmed kazalnikov je kazalnik uspešnosti poslovanja in kaže, na katerem mestu na trgu so.

Na trgu je veliko konkurentov. Ker se zavedajo, da si njihovi konkurenti prizadevajo stalno odvzeti del kupcev od konkurentov in si tako pridobiti vodilno pozicijo na trgu, se v sami Pizzeriji Toscana zelo trudijo, da bi ohranili takšno kvaliteto pic in storitev, kot so jih imeli do sedaj ali pa jo celo izboljšali, saj bi lahko le tako obdržali sedanje kupce in si pridobili nove.

Pizzeriji Toscana je kljub močni konkurenci uspelo, saj so v štirih letih prišli na drugo mesto na trgu – v Mariboru in njegovi bližnji okolici (ki si ga delijo s picerijo Sidro). Njihov največji konkurent je picerija Baron (ki ima največji tržni delež). Na tržišču so še seveda tudi drugi manjši konkurenti (npr: picerija Aladin, Chaplin, Perla...). Za vsakega od konkurentov so v Pizzeriji Toscana razvili strategijo do konkurenta, torej kaj morajo narediti, da bi bili boljši od njihovega konkurenta. Edina velika slabost, ki jo ima Pizzerija Toscana v primerjavi z ostalimi konkurenti, je premalo število parkirnih prostorov in manjši obseg reklamiranja.

Pizzerija Toscana ima na trgu vlogo tekmeča, kar pomeni, da tekmujejo za vodilno vlogo z vodjo trga.

Izzivalci ali tekmeči so tiste organizacije, ki si prizadevajo doseči ali preseči vodilno organizacijo na trgu. Najprej pa morajo definirati strateške cilje. Večina izzivalcev želi povečati svojo profitabilnost na račun povečanja tržnega deleža. Vendar pa so strateški cilji odvisni od tega, kdo so konkurenti. V večini primerov lahko organizacija izbira, katere konkurente bo izzivala. Odloči se, da bo napadla ali voditelja, organizacijo enake velikosti ali pa manjše lokalne ali regionalne organizacije.

Napad na voditelja je zelo tvegana strategija, vendar je potencialno zelo donosna. Smiselna pa je le v primeru, če voditelj ne zadovoljuje trga dovolj dobro.

V primeru napada na enako veliko organizacijo mora organizacija poglobljeje raziskati trg te vrste konkurentov in poiskati tiste, ki svojega dela ne opravljajo dobro ali pa so finančno šibki. Ko najde takega konkurenta mu poskuša iztrgati del njegovega tržnega deleža. Primeren je celo širok frontalni napad, če ima konkurent omejena finančna sredstva.

Številna izmed manjših organizacij so v primerjavi z večjimi konkurenti finančno šibka in zato ne morejo tako dobro zadovoljevati potrošnikov/strank. Takšne organizacije so izredno privlačne in primerne za izzivalce.

Tabela 3.5 Strategije Pizzerije Toscana do konkurenta

RANG	KONKURENTI ZA PROGRAM		KONKURENČNE PREDNOSTI		STRATEGIJA do konkurenta
	Naziv	Opis	Prednosti	Slabosti	
1.	<i>picerija Baron</i>	– imajo največji tržni delež	- boljša lokacija, - novejša notranja oprema	- manjši obseg reklamiranja, - manjši tržni delež	- premajhen obseg reklamiranja preko javnih občil, torej povečanje reklamiranja - povečevati ponudbo
2.	<i>picerija Sidro</i>	– so drugi največji konkurenti na tržišču, imajo dobro lokacijo in si delijo mesto s Pizzerijo Toscana.	- primerljiva kakovost - boljša in hitrejša postrežba	- slabša lokacija	- razvijati nove izdelke - povečati obseg reklamiranja
3.	<i>picerija Aladin</i>	– so tretji na tržišču	- višja kakovost - večja ponudba izdelkov		- obdržati oziroma izboljšati kakovost pic
4.	<i>Ostale picerije</i> (picerija Romantika, picerija Chaplin, picerija Perla...)	– so manjši konkurenti, saj imajo manjši tržni delež kot Pizzerija Toscana	- visoka kakovost pic - prijaznejša in hitrejša postrežba		- obdržati kakovost pic, ponudbo in dobre zaposlene

Vir: Darko Nipič

Za organizacijo in njeno uspešnost poslovanja ima velik vpliv na pridobivanju velikosti trga. Zato morajo organizacije posvečati veliko pozornosti razvijanju konkurenčnih prednosti. To so pa tiste, ki izpolnjujejo naslednje kriterije:

- ~ *Opazna korist za kupce*: procesi morajo prispevati kupcu opazno korist, za katero so pripravljeni plačati.
- ~ *Posebnost organizacije*: procesi morajo biti zaradi posebnega načina uporabe resursov v podjetju enkratni.
- ~ *Neposnemljivost*: posebnosti procesov ne smejo biti lahko posnemljive.
- ~ *Nenadomestljivost*: procesi ne smejo biti nadomestljivi z drugimi rešitvami.

Če procesi zadoščajo tem kriterijem, so vir trajne konkurenčne prednosti in jih je treba izvajati znotraj organizacije. (Belak 1998, 67)

V prihodnosti bodo torej uspešne tiste organizacije, ki se bodo kar najhitreje učile in lahko naučeno tudi hitro uporabile.

4 VSAKDANJE MOTNJE ORGANIZACIJE

Motnje za organizacije predstavljajo vsakodnevne premagljive težave, zato jih ne moremo oziroma na smemo istovetiti s krizo. Vendar morajo organizacije kljub temu paziti na vsakodnevne motnje, saj se lahko večkratne, pogoste in vedno bolj intenzivnejše motnje spreobrnejo v krizo.

Kadar se ljudem omeni zadovoljstvo odjemalcev, večina pomisli na kvaliteto izdelkov in storitev. Kvaliteta je v zadnjih letih postala vse bolj prisotna magična beseda. Le manjšina poslovnih ljudi bi še dodatno pomislila na zadovoljstvo odjemalcev in na spraševanje odjemalcev o njihovem zadovoljstvu.

Zato bi lahko med vsakdanje motnje v organizacijah prišteli reklamacije, ki so lahko vir nezadovoljstva odjemalcev, kar pa vpliva negativno (če je problem ostal nerešen) na poslovanje in ugled organizacije.

Vse organizacije, lahko so velike, srednje in pa tudi male, v glavnem ponujajo razne izdelke in storitve ter imajo širok krog odjemalcev. Organizacije imajo lahko tudi različno število zaposlenih, od deset do tisoč ali pa še več. Vendar so nekatere uspešne, druge pa ne. Glavni ključ, kako naj organizacija postane in ostane uspešna, je poznavanje potreb in želja svojih in potencialnih odjemalcev, uspešno komuniciranje med kontaktnim osebjem in odjemalci ter uspešno odpravljanje morebitnih reklamacij.

Odjemalci se lahko za zadovoljevanje svojih potreb odločajo med številnimi izdelki in storitvami, ki jih organizacije ponujajo na trgu. In na osnovi česa izbirajo med temi izdelki in storitvami? Lahko bi rekli, da se odločajo na osnovi zaznanih vrednosti. Odjemalec se bo torej odločil za tisti izdelek oziroma storitev, ki mu bo ponujala največjo vrednost. (Graf 4.1 Dejavniki porabnikove vrednosti, prilagam pod prilogo 7)

Vrednost za nek izdelek ali storitev lahko izmerimo kot razliko med njegovo uporabno vrednostjo² za odjemalca in vsemi stroški, ki so povezani z njegovo pridobitvijo in uporabo.

$$V = UV - S$$

V = vrednost

UV = uporabna vrednost

S = vsi stroški

V povezavi z vrednostjo izdelka bistveno vpliva na izbiro, predvsem pa na ponovne nakupe in uporabo izdelka, tudi zadovoljstvo odjemalcev. Zadovoljstvo odjemalcev merimo kot razliko med vrednostjo, ki jo odjemalci pričakujejo od tega izdelka, in dejansko zaznano vrednostjo izdelka od nakupu in uporabi. Pri

² Uporabno vrednost lahko opredelimo tudi kot splet koristi, ki jih daje neki izdelek pri zadovoljevanju določenih potreb.

pričakovani vrednosti izdelka gre po raziskavah pravzaprav za predvideno pričakovano vrednost izdelka, torej za raven vrednosti izdelka, za katero odjemalci predpostavljajo, da jo bo imel ob uporabi.

$$Z = ZV - PV$$

Z = zadovoljstvo

ZV = zaznana vrednost

PV = pričakovana vrednost

Raven pričakovane vrednosti izdelka je odvisna od številnih dejavnikov, med njimi od dosedanjih izkušenj v zvezi z izdelkom, od izkušenj s konkurenčnimi izdelki, od informacij znancev, sorodnikov, od oglaševalskih sporočil in drugih sporočil ter od osebnosti odjemalca. (Snoj 1998, 28–29)

Kot smo že napisali, spadajo med vsakdanje motnje reklamacije, ki vplivajo na poslovanje organizacije. Za pridobitev nekaterih informacij, ali prihaja do reklamacij v Pizzeriji Toscana, kako gledajo na njih, kako jih rešujejo itd. pa smo izvedli kratek intervju z g. Darkom Nipičem, ki je odgovoril takole:

Kaj menite, da predstavljajo reklamacije za organizacije?

» Reklamacija je nekaj, česar si nobena organizacija ne želi, saj na takšen način dobijo nekakšno negativno povratno informacijo oziroma potrdilo o nekakovosti izvajanja dela ali o nekakovosti njihovega izdelka ali pa celo potrdilo neuspeha. Vendar pa je razumljivo, da so reklamacije prisotne vsepovsod. Ponekod več, ponekod manj. Temu se nihče ne more izogniti, razen če so v podjetju zaposleni »nezmotljivi« ljudje.

Zato menim, da reklamacije, če se seveda ne pojavljajo zelo pogosto, za organizacijo ne predstavljajo velike nevarnosti, če jih le-ti znajo tudi uspešno rešiti.«

Se v Pizzeriji Toscana pogosto srečujete z reklamacijami?

»Če bi lahko definirjal kaj pomeni »pogostost« pri reklamacijah, bi vam lahko tudi odgovoril. Že tri reklamacije lahko na teden, ki so ostale nerešene, lahko usodno vplivajo na nadaljnjo poslovanje organizacije. Lahko pa vam povem, da se srečujemo s tem problemom; predvsem pride do morebitnih napak ob vikendih, ko je dela naenkrat zelo veliko. Stranke želijo, da bi bile takoj postrežene in da bi hitro dobile naročeno, zaposleni pa se trudijo, da bi čim hitreje delali. In ravno zaradi te naglice prihaja včasih do napak. Da pa te napake ne bi vplivale na odjemalčevo zadovoljstvo, se trudimo, da te napake oziroma reklamacije kakovostno rešimo.«

Kako rešujete reklamacije v vaši organizaciji?

»Za vsako stranko, ki je reklamirala, si vzamemo čas in skupaj ugotovimo, kje je prišlo do napake. Seveda se opravičimo in nastalo napako tudi popravimo. Zavedamo se, da je težje in dražje pridobiti novo stranko, kot obdržati staro. Zato se potrudimo za vsako stranko, ker želimo, da so naše stranke zadovoljne in da imajo občutek, da je njihovo zadovoljstvo enako njihovim pričakovanjem in željam oziroma da jih celo presega.

Bi lahko rekli, da so reklamacije slabost vaše organizacije?

»Ja in ne. Ja, ker so povezana z zadovoljstvom naših strank; kar pa lahko ima v prihodnosti ključen pomen pri njihovi odločitvi za ponoven nakup. Vsaka nezadovoljna stranka oziroma celo izgubljena stranka za organizacijo pomeni neuspeh – iz ravnih uresničevanja naših ciljev (zadovoljstvo strank, povečanje dobička, pridobitev na image-u...) in ciljev oziroma želja strank.

Ne, ker se je zmotiti človeško. Vsakdo ki dela, dela tudi napake. Zato ne bi rekel da so reklamacije naša slabost, saj se trudimo, da reklamacije tudi uspešno rešimo in da je nenazadnje naša stranka na koncu zadovoljna.«

Tukaj lahko povzamemo, da se lahko tudi v uspešni organizaciji pojavijo reklamacije. Do njih pride predvsem zato, ker v organizaciji delajo ljudje, ki pa seveda niso nezmotljivi. Vendar pa, kot že rečeno v intervjuju, reklamacije ne pomenijo nujno samo nekaj slabega. Reklamacije lahko, kot je razvidno iz intervjuja, kakovost tudi izboljšajo in so zato včasih celo dobrodošle.

4.1 Vpliv motenj na zadovoljstvo odjemalcev

Reklamacije imajo lahko dvojen vpliv na organizacijo:

- ~ pozitiven in
- ~ negativen.

Pozitiven vpliv imajo, če se zaposleni potrudijo in rešijo reklamacijo hitro ter uspešno. Potem so odjemalci zadovoljni in njihova lojalnost do organizacije se lahko celo poveča.

Negativen vpliv pa imajo tiste reklamacije, ki so ostale nerešene oziroma niso bile rešene na zadovoljiv način. Zaradi tega lahko izgubimo dosedanjega odjemalca, ki pa bo o svojem nezadovoljstvu povedal ostalim (lahko tudi potencialnim odjemalcem) in s tem zmanjšal ugled organizacije, kar pa lahko nadalje vpliva na poslovanje. Zmanjšanje poslovanja pomeni zmanjšanje dobička, zmanjšanje dobička vpliva na zmanjševanje vlaganj ali iskanje novih dobaviteljev, ki imajo cenejše, vendar tudi manj kvalitetne izdelke, zniževanje kvalitete vodi do zmanjševanja konkurenčnih prednosti itd. in tako vse do propada organizacije.

Zato morajo organizacije čedalje bolj posvečati pozornost svojim kupcem in sproti ocenjevati koliko dobička izgubljajo in ali izgubijo porabnike svojih izdelkov oziroma storitev po nepotrebnem.

Organizacija mora ugotoviti razloge za izgubo kupcev in vzroke čimprej odpraviti, če je le mogoče. Oblikovanju zvestobe kupcev do organizacije pravimo trženje na podlagi odnosov (relationship marketing).

Po raziskavah TARP-a povprečen odjemalec, razočaran nad ponudbo, pove svojo negativno izkušnjo 9-10 ljudem, vsak od 13 % teh razočaranih odjemalcev pa razširja negativne informacije na več kot 20 ljudi. Nezadovoljni odjemalci o svojem nezadovoljstvu povedo dvakrat večjemu številu ljudi kot zadovoljni odjemalci. Skrb za zadovoljne odjemalce je pomembna tudi zaradi tega, ker je po raziskavah lažje in petkrat ceneje obdržati obstoječega odjemalca, kot pridobiti novega.

Iz izsledkov raziskav je vidno, da smotna skrb za kakovost omogoča naslednje koristi:

- ~ povečuje dobičkonosnost organizacij,
- ~ pospešuje vračanje naložb,
- ~ povečuje produktivnost,
- ~ zmanjšuje proizvodne in druge stroške,
- ~ krepi ugled organizacije in okolja, ki mu pripadajo in
- ~ izboljšuje njihov konkurenčni položaj. (Snoj 1998, 157–158)

Tabela 4.1 Primerjava med zadovoljnim in nezadovoljnim odjemalcem

NEZADOVOLJEN ODJEMALEC	ZADOVOLJEN ODJEMALEC
- Samo 4 % nezadovoljnih odjemalcev se pritoži direktno organizaciji.	- Možnost obdržanja odjemalca je 4–5 krat manjša kot pridobiti novega.
- Več kot 90 % nezadovoljnih odjemalcev z organizacijo ne želi več sodelovati ali imeti kakršen koli stik z njo.	- Zadovoljni odjemalci so pripravljeni plačati več za proizvode oziroma storitve.
- Vsak nezadovoljen odjemalec bo o svojem nezadovoljstvu povedal v poprečju 9 ljudem.	- Vsak zadovoljen odjemalec bo o dobrem izdelku in storitvi povedal približno 5 ljudem.

Vir: Kotler, Marketing Management – Analysis, Planning, implementation and Control 1994, 715

Osnovni smoter, namen in cilj poslovanja organizacije morajo biti odjemalci in njihovo zadovoljstvo, ki se ustvarja skozi celoten proces ponujanja izdelkov in storitev, ki rezultira kot odjemalčeva lojalnost.

4.2 Reševanje motenj

Organizacije imajo zastavljene razne smotre oziroma cilje npr.: povečanje tržnega deleža, dobička, prodaje..., zato se morajo zavedati, da lahko vse to dosežejo samo z enim virom – *odjemalci*.

Če želijo biti storitvene organizacije uspešne, morajo podrobno proučevati podatke o pritožbah in podatke o rešenih pritožbah. S proučevanjem podatkov o pritožbah lahko ugotavljajo najpomembnejše vrste pritožb, vzroke zanje in pa katerim pritožbam morajo posvetiti največjo pozornost.

Zato se morajo v organizaciji zavedati, da so ključ njihovega uspeha *kontaktno osebje*. Le-to je ključna sestavina pri izvajanju storitev, ki znatno prispeva k ustvarjanju zaznane vrednosti pri odjemalcih.

Lahko bi tudi rekli, da so kontaktno osebje posamezniki v okviru organizacije, ki so pri ponujanju/izvajanju storitev v neposrednem stiku z odjemalci. Iz zornega kota uspešnosti poslovanja storitvene organizacije sta njihova strokovnost in sposobnost prilagajati se pričakovanjem odjemalcev izjemno pomembni značilnosti, ki ju odjemalci želijo v zvezi s storitvami. (Snoj 1998, 60)

Na zadovoljstvo odjemalcev v zvezi s storitvami vplivajo tri vrste obnašanja kontaktnega osebja, in sicer:

- ~ reagiranje osebja v zvezi z zamudami pri izvajanju storitev,
- ~ reagiranje osebja na potrebe oziroma želje odjemalcev in
- ~ (ne)primerne/(ne)potrebne geste oziroma aktivnosti osebja.

Zanimivo pa je, da lahko osebje izboljša stopnjo zadovoljstva odjemalcev, če po neprimerno izvedeni storitvi poskuša iskreno popraviti napako. S takšnim obnašanjem pogosto preseže pričakovanja odjemalcev. (Snoj 1998, 65)

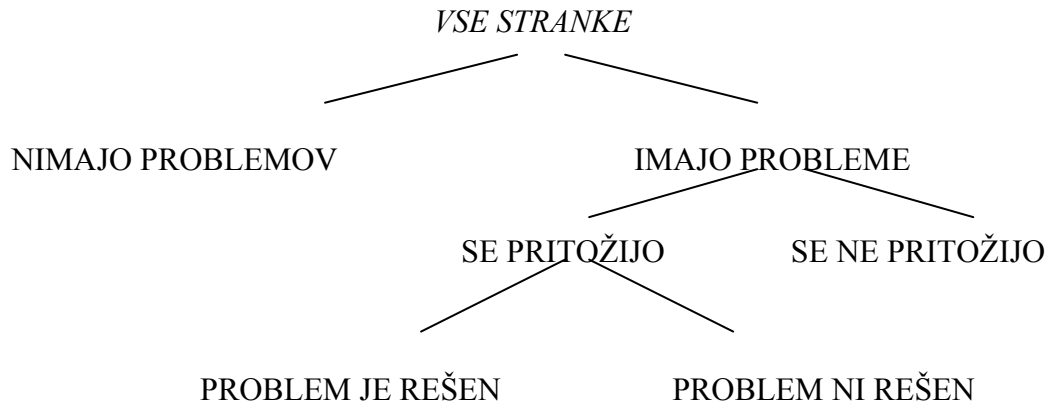
Organizacije pogosto „opremijo“ kontaktne osebe s specifičnimi scenariji – kako naj se odzivajo v posameznih kritičnih dogodkih. Ustrezne reakcije kontaktnega osebja so:

- ~ ostati miren;
- ~ pustiti, da odjemalec izlije jezo – ne preklinjati, se smejati;
- ~ poslušati z razumevanjem;
- ~ opravičiti se za nevršnosti, pokazati pripravljenost za pomoč;
- ~ povzeti pripombe odjemalca v zgoščeni obliki;
- ~ ne obtoževati druge in iskati izgovore, prevzeti odgovornost in poiskati rešitev problema;
- ~ ugotoviti, kaj odjemalec želi, če ni možno ugoditi, predlaga druge rešitve;

- ~ hitro ukrepati, ko je rešitev usklajena z željami odjemalca. Če dogovora ni, napotiti odjemalca do nadrejenega delavca, ki je kompetenten za reševanje. (Mudie, Cottam 1993, 115)

Prikazali bomo postopek reševanja reklamacij v naslednjem drevesu reševanja pritožb:

Slika 4.1 Postopek reševanja reklamacij



Vir: Potočnik, Uvod v trženje storitev 1998, 61

Da bi dobili pogled nad reševanjem reklamacij v Pizzeriji Toscana, smo izvedli metodo „Namišljenega odjemalca“ (angl. Mystery Shopper) v sami organizaciji in preko telefona.

Metoda „Namišljenega odjemalca“ se uporablja za nadzor kakovosti dela kontaktnega osebja in za pridobivanje informacij o potencialnih virih nastanka konfliktov med kontaktnim osebjem in odjemalci.

Z metodo „Namišljenega odjemalca“, izvedeno v sami piceriji, smo si želeli pridobiti informacije oziroma pogled nad reševanjem reklamacij in vpliv zaposlenih na zadovoljstvo odjemalcev.

S seboj smo vzeli že vnaprej napisana vprašanja (prilagam pod prilogo 8), na katera smo poskušali dobiti ustrezne odgovore.

Pri izvajanju same metode je sodelovala moja sestra, Iris Žunko, ki je imela vlogo „nepriistranskega opazovalca“ in mi je s tem pomagala pridobiti iskane informacije.

Pridobljeni podatki so naslednji:

Vpliv zaposlenih na odjemalce:

- ~ ob vstopu v picerijo nas zaposleni niso takoj opazili; vendar, ko so nas, so takoj vljudno pozdravili;
- ~ čeprav me zaposleni ni pospremil do mize oziroma mi ni pokazal, kje lahko sedem, sem bila hitro za tem, ko sem si izbrala mizo, postrežena;

- ~ tudi na naročeno mi ni bilo treba dolgo čakati.

Reševanje reklamacij:

- ~ čeprav sem dobila naročeno, naročila sem jagodni sok, sem izzvala konflikt (trdila sem, da sem naročila jabolčni sok) in naročeno reklamirala;
- ~ pri tem je zaposleni ostal miren, me poslušal, se mi opravičil in prinesel novo pijačo.

Drugi del smo izvedli z reklamiranjem preko telefonskega pogovora, da bi si pridobili pogled nad tem, ali so tudi tedaj zaposleni pripravljeni prisluhniti in uspešno rešiti reklamacijo.

Do konflikta oziroma do reklamacije je prišlo torej tako, da sem naročila pico za zraven. Ko sem prišla domov, sem poklicala v Pizzerijo Toscana in se pritoževala, da nisem dobila prave pice.

In kako se je odzval na to zaposleni:

- ~ poslušal me je, da sem povedala do konca;
- ~ se opravičil, da je prišlo do napake;
- ~ me vprašal, kje je prišlo do napake;
- ~ se zahvalil, da sem poklicala, saj želijo, da so njihovi kupci zadovoljni in ponudil rešitev za nastalo napako.

Iz dobljenih podatkov je razvidno, da se organizacija zaveda, da morajo biti odjemalčeve pritožbe vzete v obzir in da morajo nekaj popraviti ali spremeniti, ker so nezadovoljni odjemalci lahek plen za konkurenco. Če bodo odjemalci mislili, da se nima smisla pritožiti, se ne bodo in bodo organizacijo zapustili. Navsezadnje so odjemalci tisti, in ne organizacija, ki izbirajo. Pritožbe lahko organizaciji služijo kot izbor podatkov za sledenje zadovoljstva odjemalcev. To pomeni, da mora organizacija spoznati, kaj je za odjemalce pomembno, kaj je razlog za njihove pritožbe in kaj bi se moralo spremeniti, da bi bili odjemalci zadovoljni. Tako kot problemi bodo tudi pritožbe vedno obstajale. Organizacija mora napraviti vse, da bi težave rešila, saj bodo le tako odjemalci zadovoljni.

Ni važno samo da vemo, kakšno je bilo zadovoljstvo naših odjemalcev v preteklosti, organizacija mora izpolniti tudi sedanja pričakovanja; in kar je še važnejše, morajo znati predvidevati, kakšna bodo pričakovanja odjemalcev v prihodnosti. Organizacije pa ne smejo misliti samo na odjemalce in njihovo zadovoljstvo, temveč tudi na zaposlene, ki so še vedno največji kapital organizacije, saj je z njihovo pripadnostjo in motiviranostjo je mogoče narediti čudeže, brez njih pa se lahko hitro zaplete.

5 PRENOVA POSLOVANJA

Okolje organizacij je vse bolj negotovo, spremenljivo in za neodzivne organizacije tudi izrazito sovražno. Nenehno pojavljanje konkurence, hitro spreminjanje okusov in preferenc kupcev ter splošna poslovna negotovost povečuje širjenje entropijskih teženj v organizaciji. Zato bodo uspevale samo tiste organizacije, ki se bodo pravočasno in ustrezno odzvala na izzive okolja.

Prava mera konkurence naj bi organizacije spodbujala k večji učinkovitosti in uspešnosti poslovanja.

Ali lahko organizacije brez razvojne vizije, izrazite tržne razpoznavnosti in lastne identitete s slabo kreativnostjo in inovativnostjo sploh preživijo?

Ker vemo, da brez razvoja ni obstoja – postaja ali pa bo postal vprašljiv tudi obstoj teh organizacij.

Zato bi lahko rekli, da razlike med uspešnimi in manj uspešnimi organizacijami ne izvirajo niti iz relativno boljše kakovosti in konkurenčnosti proizvodov niti iz večjih izdatkov za raziskave in razvoj. Velika razlika izvira iz tega, da so uspešne organizacije sposobne kratkoročno izpeljati procesne in strukturne spremembe. Kajti učeča se podjetja se ne spreminjajo v velikih skokovitih spremembah (»revolucijske spremembe«), temveč v majhnih korakih, tako da neprestano preizkušajo nove možnosti in izvajajo ustrezne prilagoditve in popravke (»evolucijske spremembe«).

Dubrovski je zapisal: »Sprememba je lahko vznemirljiva in vzpodbudna. Sproži lahko nove zamisli, nas podžge z navdušenjem, nam ponudi nove priložnosti, nas na novo izzove, nas prebudi iz zaspanosti. Sprememba je lahko prava začimba življenja.

Spremembe (evolucijske in/ali revolucijske) so temelj za razvoj podjetja. Brez sprememb ni razvoja. Spremembe pa so lahko tudi neugodne (negativne) ali pa neobvladljive (nenadzorovane), kar vodi k razvojnim krizam, oboje pa lahko ogrozijo obstoj podjetja. Razvoj je potemtakem neločljivo povezan s procesi spreminjanja, ki pa so lahko zelo različni po področjih, obsegu in intenzivnosti. Upoštevati je treba, da razvoj za razliko od rasti razen količinskih sprememb (povečanje prihodkov, števila zaposlenih itd.) vključuje še kakovostne spremembe (preusmeritve, reorganizacije, prestrukturiranje itd.). Iz takšne koncepcije razvoja izhaja definicija razvojne sposobnosti podjetja, ki pomeni njegovo usposobljenost za temeljito, načrtno spreminjanje samega sebe z namenom, da bi vedno bolj zadostilo zahtevam naveznih skupin – zunanjih in notranjih.« (Dubrovski 2000, 87)

Zato bomo v tem delu diplomske naloge na kratko razložili, kaj sploh pomeni prestrukturiranje in zakaj ga organizacije izvajajo.

Nato bomo to predstavili na primeru Pizzerije Toscana, kjer bomo poskušali ugotoviti, kaj so skozi leta spremenili in zakaj. Nazadnje pa si bomo izbrali eno izmed sprememb in opisali, kako so se spremembe lotili oziroma opisali potek uvedbe spremembe.

5.1 Opredelitev prenove

Organizacije so bile in so usmerjene v spreminjanje oziroma organizacije so obsojene na spreminjanje. Temeljno vprašanje strategije organizacije se glasi: Kako lahko kljub konkurenci dosežemo trajen, nadpovprečen uspeh podjetja, saj konkurenca nikoli ne spi?!

Odgovor je lahko samo eden: »Organizacija lahko preživi samo takrat, kadar je njegova hitrost učenja vsaj tako hitra kot hitrost spreminjanja njegovega okolja! Organizacija mora biti odprta za novo, neznano, tuje in nerazumljivo.«

Slabšanje in zaostrovanje pogojev gospodarjenja pa narekuje gospodarskim subjektom oziroma zaposlenim v organizaciji, da čedalje bolj pozorno spremljajo in ocenjujejo dosežene rezultate svojega dela in poslovanja ter iščejo poti in rešitve za izboljšanje stanja. Tako se zlasti v zadnjem času vedno pogosteje srečujemo s prizadevanji, ko v organizaciji poskušajo svoje poslovanje prilagoditi spremenjenim gospodarskim okoliščinam in ga ob tem po možnosti tudi izboljšati.

»Prenova organizacije prinaša nove procese, sisteme, strategije, programe in strukture, ki organizaciji kot celoti zagotavljajo na osnovi izboljšanja učinkovitost in uspešnosti poslovanja doseganje višje stopnje razvoja.« (internet; Dubrovski)

Torej za organizacije so razvoj, uvajanje, spreminjanje in prilagajanje zelo pomembni. Zaradi tega bomo to poskušali ugotoviti tudi na našem obravnavanem primeru, in sicer ali uvajajo inovacije, spreminjajo izdelke, se prilagajajo vedno novim trendom na trgu in ali se nasploh razvijajo.

5.2 Področja prenove

Za vse tržno naravnane organizacije pomeni današnje vse burnejše in nepredvidljivo okolje, ki ga spremlja delovanje hitro naraščajoče konkurence, nenehno grožnjo obstoja. Zato vse nemirnejše okolje, v katerem delujejo organizacije, zahteva njihovo nenehno prilaganje, kar pa ni možno brez dožemanja sprememb kot gonilne sile razvoja in inovacije kot osnovnega orodja.

Če pa organizacije preprečujejo uvajanje inovacij, pa s tem otežujejo ali celo onemogočajo njeno spreminjanje in tako ogrožajo ne samo razvoj, ampak tudi njen obstoj. Zato se morajo organizacije nenehno razvijati v skladu s spremembami v okolju, zaradi česar bi lahko rekli, da je prilagajanje le enostransko.

»Managerji uvajajo spremembe v organizacijo zato, da bi povečali učinkovitost delovanja organizacije pri doseganju smotrov in ciljev. Vsaka sprememba povzroča tveganja in porabo zmožnosti ter mora v primernem obdobju prinesiti izide v korist, ki to porabo presegajo.

Spremembe v notranjem okolju organizacije naj bodo gibčno povezane s spremembami v zunanjem okolju. Nevarno je zaostajati za spremembami, časom; življenjski cikli izdelkov in storitev nezadržno tečejo, zrelosti sledi upadanje in ugašanje. Nevarno je tudi prehitovati, saj okolje nemara še ni pripravljeno za dojetje koristi, ki jih ponuja organizacija lahko jih zavrne in proglasi za neprave, celo škodljive.« (Tavčar 1999, 222)

V tem delu diplomske naloge bomo našteali vse spremembe, ki so jih do sedaj izvedli v Pizzeriji Toscana in na kratko opisali tudi zakaj.

Torej, spremembe so bile naslednje:

- ~ *Uvajanje novih pic:* ob otvoritvi picerije so ponujali le 16 različnih pic. Konkurenca je naraščala, okusi in želje so se spreminjali, zato so začeli večati ponudbo. Trikrat tedensko so naredili novo pico, jo dali gostom za pokušnjo in vprašali za njihovo mnenje. Tako so dobili povratno informacijo, kaj je gostom všeč in kaj ne. Na tak način so in še povečujejo svojo ponudbo, in sicer iz 16 na 32 pic. Takšen pristop jim je zagotovil ohranjanje konkurenčnosti in lojalnost gostov.
- ~ *Uvajanje novih izdelkov:* temeljna dejavnost organizacije je produkcija s ciljem ustvarjanja pozitivnih poslovnih rezultatov., Zaradi nastajanja novih potreb in želja gostov so morali začeti uvajati nove izdelke. Uvedli so otroške menije s presenečenjem, solate in poleti sladoled. V načrtu pa imajo še uvedbo solatnega bifeja in testenine na različne načine.
- ~ *Ureditev otroškega igrišča:* glavni vzrok za uvedbo te spremembe so bili številni gostje, ki obiskujejo Pizzerijo Toscana z otroki. Zavedali so se, da so ena izmed ciljnih skupin, ki jih želijo obdržati in pridobiti seveda še nove. Z uvedbo te spremembe so pritegnili njihovo pozornost, povečali zadovoljstvo in lojalnost do picerije.
- ~ *Notranja urejenost picerije:* notranja urejenost picerije spada med fizično podporo storitve oziroma bolj natančno pod fizično okolje. Fizično okolje je okolje, v katerem se storitve dogajajo. Predstavljajo ga lokacija storitev, zgradba, oprema, sredstva in ureditev prostorov ter okolja, v katerem storitve izvajajo. (Snoj 1998, 60)
Notranjo urejenost picerije spreminjajo sproti, glede na različne priložnosti, kot so: valentinovo, pust, velika noč, božič... saj si prizadevajo, da bi se

njihovi gostje dobro počutili. Ljudje se namreč radi zadržujejo v okolju, ki pritegne njihovo pozornost in kjer se dobro počutijo.

- ~ *Posodobitev picerije:* Pizzerija Toscana je organizacija, ki želi s svojim izvajanjem storitev in proizvodnjem izdelkov doseči zastavljene cilje ter poslovne rezultate, kar pa ni mogoče doseči z zastarelo opremo. To je bil eden izmed razlogov, da so se odločili za investicijo v novo opremo. Zamenjali so mize, stole, hladilnico (zaradi česa imajo manjši izmet), krušno peč (kar prispeva k večji kakovosti pic) in točilno mizo. Za boljše počutje gostov, pa so se še odločili za klimatsko napravo.
- ~ *Zaposlovanje novega osebja:* kontaktno osebje v storitvenih organizacijah je ključ njenega uspeha, saj so prav oni tisti, ki so nenehno v stiku z odjemalci. Zaradi tega postaja pridobivanje in izbiranje novih delavcev vse težja naloga. S tem problemom so se morali soočiti tudi v Pizzeriji Toscana, ko je nastala potreba po novem delavcu. V kolektiv niso želeli pridobiti katerokoli osebo, temveč osebo, ki bi delala hitro, natančno, da bi znala zadovoljiti goste in da bi se vključila ter prispevala k dobremu delovnemu vzdušju.
- ~ *Otvoritev nove Pizzeriji Casa Mia:* konkurenca postaja vedno bolj napadalna; vsaka organizacija pa si prizadela postati vodilna na trgu, kar pomeni, imeti največji tržni delež. V dolgoročnem planu si je prav tako, postati »vodja«, zadala Pizzerija Toscana. Za dosego tega, so se odločili za otvoritev nove picerije, Pizzerija Casa mia, ki je namenjena drugi ciljnih skupini.

V letošnjem planu pa so si zadali, da bodo naredili in uredili zimski vrt, saj so na tak način pridobili večje število miz, kar zadnje čase predstavlja piceriji velik problem.

Pomembno pa si je zapomniti, da je uspešen proces sprememb v organizacijah najpomembnejša sposobnost učiti, voditi in usmerjati ljudi na takšen način, da bodo prepričani v pravilnost procesa, ki se dogaja.

5.3 Potek prenove

Izmed vseh navedenih in na kratko opisanih sprememb smo si za podrobnejšo analizo izbrali spremembo ureditev zimskega vrta.

V tej točki bomo opisali celoten potek, in sicer zakaj so se odločili za takšen »korak«, koliko sredstev so potrebovali in kako so to izvedli, ali jim je oziroma jim ni uspelo in kaj naj bi jim ta sprememba prinesla.

Da bi si pridobili ustrezne informacije za vsa ta vprašanja, smo povprašali g. Darka Nipiča, ki nam je odgovoril naslednje:

»Kot veste, je prostor za storitveno organizacijo eden izmed odločitvenih dejavnikov uspeha. Prav tako je eden izmed orodij tržnega spleta, ki omogoča, da je izdelek/storitev na razpolago kupcem na primernem mestu.

Zato menim, da mora biti organizacija fleksibilna, saj se okolje, v katerem organizacija trži, neprestano spreminja. Prav zaradi tega smo si najprej zastavili naslednja vprašanja:

- ~ Kakšna je trenutna situacija organizacije?
- ~ V kakšni situaciji želimo, da je organizacija v prihodnosti?
- ~ Katere omejitve nas ovirajo?
- ~ Kakšne akcije so potrebne za doseg postavljenega cilja?

Glede na vprašanja smo dobili tudi ustrezne odgovore, in sicer:

- ~ situacija organizacije je dobra, saj je organizacija razpoznavna, ima dober ugled in poslovanje je iz leta v leto boljše. Seveda se tudi zavedamo, da ni pomembno poznavanje samo lastne organizacije, temveč tudi poznavanje konkurence, saj lahko le tako dobimo realno predstavo o položaju sebe in trga;
- ~ vendar Pizzerija Toscana je trenutno tekmeč, mi pa si želimo, da bi bila v prihodnosti organizacija na tržišču vodja;
- ~ ena izmed omejitev je bilo pomanjkanje miz, ki nam je v zadnjem času predstavljala velik problem pri poslovanju.

Na takšen način smo ugotovili, kakšna je naša trenutna situacija, kaj si želimo v prihodnosti doseči v organizaciji in kaj bi bilo potrebno, da bi se približali zeleni situaciji oziroma da bi uresničili zastavljeni cilj.

Čeprav smo imeli dane odgovore na zastavljena vprašanja, smo se morali najprej pogovoriti o tem z lastnikom picerije. Ko smo prišli do skupne ideje o velikosti, izgledu in funkcionalnosti samega prostora, nas je še vedno čakal najtežji del, in sicer sama izvedba. Nismo želeli, da bi cilj samo dosegli, temveč da bi ga dosegli v zastavljenem časovnem in finančnem okviru.

Torej prvi pogoj, da smo sploh lahko začeli z ureditvijo zimskega vrta, je bil pridobitev ustrezne dokumentacije. Šele ko smo pridobili lokacijsko informacijo na ZUM-u in soglasje soseda, ki meji na zimski vrt, smo lahko zares pričeli z delom. Najprej smo začeli z rušitvijo letnega vrta, nato pa z izgradnjo montažnega zimskega vrta.

Predvidena rušitvena in gradbena dela, ki so bila v domeni lastnika, so znašala približno 2.500.000,00 SIT; celotna notranja oprema zimskega vrta (mize, stoli,

radiatorji, otroški kotichek, luči...), ki je bila v domeni podjetnika, pa je bila predvidena na približno 2.000.000,00 SIT.

Ko smo končali z izgradnjo, nas je čakala samo še notranja ureditev zimskega vrta. Želeli smo, da je ambient vrta podrejen ambientu ostale picerije. Zato smo se odločili, da bodo po steni freske pokrajine Toscanne.«

Glede na to, da se spremembe v okolju dogajajo zelo hitro, je nujno potrebna hitra odzivnost organizacij na le-te. Nujno je preseganje okornosti, počasnosti in neučinkovitosti organizacij, saj so zares učinkovite tiste organizacije, ki nudijo možnost razvoja sami organizaciji in seveda posamezniku, ki je v njej zaposlen.

Podjetniki morajo biti v današnjem turbulentnem okolju prilagodljivi, hkrati pa morajo pravočasno zaznati probleme in v sami organizaciji izvesti ustrezne spremembe.

Iz pogovora lahko razberemo, da ima Pizzerija Toscana vse te lastnosti »učinkovite« organizacije. Saj je hitro ugotovila problem, ga razčlenila in tudi uspešno odpravila.

6 KRITIČNA OCENA IZVEDENE PRENOVE

6.1 Ocena uspešnosti preнове

Sprejemanje odločitev je nujnost. V malih organizacijah se morajo posamezniki stalno odločati. Pred seboj nimajo nikakršnih natipkanih analiz, nobenih dolgih poročil osebja, ki bi ga lahko poklicali na posvet, nobenih posebnih organov in komisij – vse to je podjetnik sam ...

V razni literaturi lahko najdemo različne metode za analizo ukrepov; eni izmed teh metod sta:

Splošna metoda analize

1. opazovanje – konča se z odkritjem problema v poslovanju oz. z opredelitvijo problemske situacije;
2. presoja problemske situacije – konča se z opredelitvijo problema;
3. postavljanje hipotez – konča se z ugotovitvijo modela za razrešitev problema;
4. logični preizkus hipotez – konča se z ugotovitvijo modela za razrešitev problema;
5. praktični preizkus modela – konča se s spoznanjem, ki vsebuje ukrepe za izboljšanje praktičnega poslovanja.

V tako razčlenjeni splošni metodi analize pomeni vsaka faza poseben miselni proces, ki se konča z rezultatom, specifičnim za vsako fazo analize posebej. Pri tem je rezultat prejšnje faze vedno izhodišče in predmet za miselni proces naslednje faze analize. (Šček 1987, 18)

Preizkušena metodološka podlaga pri analizi problemov in snovanju ukrepov za večjo učinkovitost organizacije

1. Postopno je treba prehajati »od grobega k podrobnemu« in pri tem snovati več različnih rešitev ter jih postopno izločati.
2. Upoštevati je treba vse stopnje cikla razvoja sistema: idejni projekt, glavni projekt, izvedbeni projekt, gradnja sistema, uvajanje sistema, uporaba sistema.
3. Pri prvih treh (ključnih) stopnjah je treba upoštevati cikel reševanja problema in korake:
 - ~ analiza problemskega stanja in opredelitev ciljev za delovanje sistema (ISKANJE CILJEV),
 - ~ snovanje rešitev za učinkovito delovanje sistema in formalna analiza teh rešitev (ISKANJE REŠITEV),
 - ~ vrednotenje rešitev in izbira ustrezne rešitve (IZBOR REŠITEV),
 - ~ odločanje o rešitvah (ODLOČANJE).

Ta priporočila so postala že kar pravilo pri izgradnji sistemov, ker se je pokazalo, da veliko prispevajo k večji učinkovitosti graditve, predvsem pa k večji učinkovitosti pri uporabi sistemov. Zaradi sistematičnega snovanja in analiziranja rešitev z več vidikov se namreč kasneje pojavi veliko manj nezaželenih ali škodljivih učinkov, izbrane rešitve pa je mogoče tudi veliko lažje uresničiti. (Šček 1987, 62)

(Graf 6.1 Sistemski inženiring, prilagam pod prilogo 9)

Vendar, kot smo že omenili, opravlja podjetnik v mali organizaciji vse funkcije, pri čemer se velikokrat zgodi, da takšnemu podjetniku primanjkujejo določena znanja.

Zaradi tega ima v mali organizaciji včasih pri poslovanju svojo vlogo tudi sreča, vendar je še vedno glavni razlog za uspeh predvsem premišljena poslovna strategija in njeno vztrajno uresničevanje, kar pa lahko bistveno zmanjša poslovna tveganja.

Če se vrnemo nazaj k spremembi, ki smo si jo izbrali za podrobnejšo analizo, bi torej lahko rekli, da je bila sprememba izvedena uspešno, saj ima prav tako kot vsaka druga ciljno usmerjena dejavnost tudi razvoj svojo procesno hierarhijo; potekati mora od ideje k uresnitvi. Izvedena je bila v zastavljenem času in v zastavljenem finančnem okviru, kar je za samo organizacijo zelo pomembno.

6.2 Vpliv na odjemalce

Kot smo že v sami nalogi omenili, ima prostor, v katerem se storitev izvaja in njegova ureditev velik vpliv na odjemalce.

Zato smo v tej točki želeli prikazati, kakšen vpliv je imela obravnavana sprememba na odjemalce v Pizzeriji Toscana oziroma kaj jim je ta sprememba prinesla.

Izgradnja zimskega vrta omogoča povečanje diskretnosti, saj je namenjen predvsem manjšim skupinam, in sicer od 2–3 ljudi, in je ločen od ostalega dela picerije s stekleno pregrado. Čeprav je prostor namenjen manjšim skupinam, se bo prostor lahko uporabil tudi za večje skupine, do 30 ljudi, seveda na željo gosta.

V Pizzerijo Toscana zahaja tudi veliko družin z otroki. Vemo pa, da otroci ne pojedjo veliko, oziroma ko pojedjo, se hitro naveličajo sedenja pri mizi. Na podlagi tega se je porodila ideja o otroškem kotičku, kjer bi se lahko otroci igrali in zabavali, starši pa bi lahko v miru pojedli in se predali morebitnemu prijetnemu pogovoru.

Zato so v zimskem vrtu uredili majhen kotiček za otroke cca. 5m², za 3–4 otroke, kjer jim je omogočeno risanje na steno, igranje na računalnik in gledanje otroških filmov po televiziji.

Lahko bi rekli, da ima zimski vrt pozitiven vpliv na odjemalce, saj jim ni prinesel samo »neko« spremembo, ampak jim je prinesel veliko več:

- ~ diskretnost,
- ~ udobje,
- ~ otrokom zabavo,
- ~ funkcionalnost,
- ~ čudovit ambient, v katerem lahko uživajo
- ~ in kar je najpomembnejše, manjšo čakalno dobo na mizo.

Zimski vrt pomeni za Pizzerijo Toscana velik strošek in hkrati tudi tveganje. Ko se neka organizacija odloči za spremembo, širitev, v našem primeru zimski vrt, je taka odločitev vedno povezana z določenim tveganjem, in sicer ali se bo vložek t.i. vložen denar, delo in trud obrestoval ali ne. V Pizzeriji Toscana so spremembo že dalj časa načrtovali. Zanje in za tveganje, ki ga le-ta prinaša, so se odločili predvsem zaradi pomanjkanja prostora in seveda tudi zaradi nezadovoljstva odjemalcev. Kot se je izkazalo, so stranke širitev sprejele z navdušenjem in odobravanjem, saj niso mogle pričakati niti uradne otvoritve.

7 ZAKLJUČEK S PREDLOGI

Temeljni namen naloge je preučiti, zasnovati in oblikovati metode za reševanje motenj v organizaciji; preučiti, katera področja v organizaciji so prenovili, in ali so bile prenove uspešne oziroma ali so prispevale k večji učinkovitosti poslovanja in preučiti novo zamisel, ki jo želijo v organizaciji uvesti. Za doseg tega namena moramo izpolniti naslednje cilje:

- ~ preučiti razloge, zaradi katerih je bilo treba v obravnavanem primeru izvesti prenavo,
- ~ ugotoviti, katera področja so v organizaciji dejansko prenovili in zakaj,
- ~ raziskati vpliv prenove na zaposlene in njihove odjemalce,
- ~ preučiti uvedbo nove zamisli,
- ~ podati predloge za nadaljnje spreminjanje v smeri večje uspešnosti poslovanja.

Cilje, ki smo si jih zastavili, smo dosegli z metodo poizvedovanja, in sicer z opazovanjem, kjer smo uporabili metodo »namišljenega odjemalca«, vprašalnikom oz. anketo, ki smo jo izvedli v Pizzeriji Toscana, z naključno izbranimi anketiranci in intervjuji, ki smo jih izvajali z g. Darkom Nipičem, vodjo picerije. Uporabili smo tudi zgodovinsko metodo, s katero smo raziskali dosedanji razvoj organizacije.

Skozi nalogo smo proučevali organizacijo Pizzerije Toscana. Proučevali smo, kako se Pizzerija Toscana odziva oziroma prilagaja na spremembe v okolju, kaj vse je uvedla, spremenila od začetka poslovanja do sedaj, da je izboljšala poslovanje.

Kot smo že večkrat v nalogi omenili, je današnje okolje, v katerem organizacije poslujejo, turbulentno. Spremembe okolja oziroma preference, želje ljudi se neprestano spreminjajo. Če želijo organizacije ostati uspešne ali pa celo želijo povečati in pospešiti rast organizacije, je nujno, da te spremembe spremljajo in uvajajo novosti v svoje poslovanje. Da so spremembe sestavni del poslovanja, se morajo zavedati tudi zaposleni in ne samo vodje organizacij, saj morajo tudi oni spremembe spremljati, sprejemati in jih uvajati v svoje delo.

Naš cilj skozi nalogo je bil preučiti organizacijo Pizzerjo Toscana, in sicer ugotovitev odzivanja in prilagajanja spremembam le-te.

Najprej smo **predstavili samo organizacijo**, kako je prišlo do zamisli samega imena in ambienta pizzerije, *strukturo zaposlenih, katere naloge izvaja* in navedli katere *cilje* želi doseči.

Pizzerija Toscana je bila ustanovljena leta 2000. Ime je dobila po pokrajini Toscana, katere lepote so želeli prenesti v ambient picerije. Zaposlenih je devet ljudi, ki skrbno opravljajo svoje naloge. Vodja picerije, je g. Darko Nipič, ki jih skuša voditi,

spodbujati in usmerjati na najprimernejši način. Ima lastnosti uspešnega vodje in uporablja managerski način vodenja zaposlenih. Način vodenja zaposlenih je zelo pomemben, saj se odraža v njihovem zadovoljstvu in neposredno vpliva na učinkovitost dela in na zadovoljstvo gostov, kar je zelo pomembno za doseganje uspešnega poslovanja.

Nato smo se zaustavili pri **uspešnosti poslovanja**, ki je pogoj za obstoj organizacije. Ali organizacija (ne)posluje uspešno, lahko izmeri na različne načine. Namen analiziranja poslovanja organizacije je odkriti šibke točke v poslovanju, na katerih bi bilo možno njeno poslovanje precej izboljšati in s tem povečati uspešnost in učinkovitost poslovanja. Hkrati je namen analiziranja odkriti tudi vse tiste dele in področja poslovanja, na katerih so bili doseženi izjemni rezultati, da bi podobne dosežke uveljavili tudi na drugih področjih poslovanja. Najprej smo predstavili tri možne *analize in metode za merjenje uspešnosti poslovanja*. Kot prvo možnost smo izbrali tri možne kazalnike: koeficient merjenja proizvodnosti, gospodarnosti in donosnosti. Kot drugo možnost smo predstavili »metodo treh O«, ki sestoji iz štirih delov: opazovanje poslovanja, opredelitev problema, oblikovanje ukrepov in praktični preizkus »O modela«. To metodo smo predstavili tudi na primeru oblikovanja ukrepov za povečanje prodaje Pizzerije Toscana, kjer smo navedli nekaj možnih rešitev. Kot tretjo možnost pa smo predstavili še okvirni model »povečanje učinkovitosti«, ki pa je sestavljen iz šestih delov: primerjalna analiza rezultatov, posnetek in analiza poslovnih problemov, iskanje ciljev za izboljšanje poslovanja, določitev pomembnosti ciljev za izboljšanje poslovanja, izdelava predloga projektov za izboljšanje poslovanja in odločanje o projektih za izboljšanje poslovanja.

Druga možnost za ugotovitev uspešnosti poslovanja je *obseg prodaje*. Zapisali smo vrednost prodaje letno v SIT. Prihodki se sicer iz leta v leto višajo (leta 2000 so imeli 12.534.050 SIT prihodkov, leta 2001 25.630.045 SIT prihodkov, leta 2002 38.938.413 SIT prihodkov, leta 2003 51.805.826 SIT prihodkov ter v letu 2004 imajo do meseca julija 47.517.005 SIT prihodkov), kar pomeni, da je poslovanje Pizzerije Toscana dobro. Za ugotovitev resnične uspešnosti poslovanja smo te podatke primerjali s pričakovanimi vrednostmi, torej cilji, ki so si jih zastavili. S primerjanjem podatkov smo ugotovili, da ne dosegajo zelenih rezultatov.

Nato smo se zaustavili pri *pridobivanju podatkov*, kjer smo izvedli anketo, s katero smo pridobili informacije o zadovoljstvu gostov in ugotovili, na kakšen način si pridobivajo informacije v sami organizaciji. Lahko bi rekli, da je pridobivanje podatkov ena izmed najpomembnejših aktivnosti, ki bi jih morala organizacija izvajati, saj bi si tako pridobili veliko pomembnih oz. odločilnih informacij o zadovoljstvu odjemalcev (reklamacije, kakovost izdelka, cena...), spoznavnosti organizacije, prednostih ter

pomanjkljivosti organizacije, zadovoljstvu zaposlenih itd., kar pa seveda vpliva na samo uspešnost poslovanja.

Kot zadnjo možnost smo si izbrali velikost *tržnega deleža*. Ker ima Pizzerija Toscana vlogo tekmeca, smo izdelali strategije do konkurentov in izvedli SWOT analizo.

V nadaljevanju naloge smo opisali **vsakdanje motnje**, reklamacije, ki predstavljajo za organizacije vsakodnevne premagljive težave. Predstavili smo *vpliv motenj na zadovoljstvo odjemalcev*, naredili primerjavo med zadovoljnim in nezadovoljnim odjemalcem in predstavili reševanje motenj, kar je ključnega pomena za organizacijo, saj lahko nezadovoljnega odjemalca z uspešno rešeno reklamacijo obdržimo in celo povečamo njegovo lojalnost do organizacije, kar dokazujejo tudi razne raziskave. Za pridobitev informacij, kako rešujejo reklamacije v Pizzeriji Toscana in če jih tudi uspešno rešijo, smo izvedli metodo »namišljenega odjemalca« v sami piceriji in preko telefonskega pogovora (pod točko *reševanje motenj*).

Nato smo prešli h glavnemu delu naloge, **prenova področja organizacije**. Najprej smo opredelili, kaj sploh *prenova pomeni*. Zatem smo opisali vsa *področja prenove*. Želeli smo ugotoviti, kaj vse je Pizzerija Toscana uvedla in spremenila, da je izboljšala poslovanje. Našteli smo vse spremembe, ki so jih izvedli in opisali zakaj. Spremembe so bile:

- ~ uvajanje novih pic in novih izdelkov; ta pristop jim je zagotovil ohranjanje konkurenčnosti in lojalnosti gostov do picerije;
- ~ ureditev otroškega igrišča; s to spremembo so želeli obdržati in pridobiti eno izmed ciljnih skupin (družine z otroki). Na tak način so želeli povečati zadovoljstvo gostov;
- ~ ureditev notranjosti;
- ~ posodobitev picerije: lažje doseganje zastavljenih ciljev in poslovnih rezultatov;
- ~ zaposlovanje novega osebja;
- ~ otvoritev nove Pizzerije Casa Mia: pridobitev druge ciljne skupine in neposredno povečati tržni delež;
- ~ ureditev zimskega vrta: povečanje konkurenčnosti in zadovoljstva gostov.

Nato smo si izbrali eno izmed sprememb, ureditev zimskega vrta, in jo preučili. Preučili smo predvsem, kako je bila izvedena, zakaj – kakšen cilj so želeli doseči in ali je bila uspešno (ali neuspešno) izvedena; opisali smo torej sam *potek prenove*.

V zadnjem delu naloge pa smo izvedli **kritično oceno izvedene prenove**, in sicer *oceno uspešnosti prenove*, kjer smo ugotavljali, ali je bila prenova uspešno ali neuspešno izvedena in *vpliv prenove na odjemalce*.

Skozi nalogo smo analizirali predvsem poslovanje Pizzerije Toscana in ugotavljali spremembe, ki so jih uvedli. Nikoli pa se nismo zaustavili pri našem razmišljanju, kaj bi lahko Pizzerija Toscana še uvedla oziroma spremenila, da bi še izboljšala poslovanje. Zato bomo sedaj na kratko navedli naše razmišljanje in predloge:

- ~ za *povečanje prodaje* bi lahko uvedli naslednje:
 - posebno ponudbo pic ob vikendih (npr. pico z mletim mesom. To vrsto pice so že imeli v ponudbi, vendar so jo ukinili, ker je bilo med tednom preveč izmeta, saj je mleto meso hitro pokvarljivo. Zato bi jo lahko uvedli med vikendom, ko je največ gostov.);
 - vsak dan ena vrsta pice s popustom;
 - pica tedna po polovični ceni;
 - ob otroškem meniju še zastonj pijača za otroka;
 - v času največje gneče zastonj aperitiv za goste, ki morajo čakati na prosto mizo;
 - uvedba družinske pice;
 - 10 % popusta za skupine večje od osem ljudi;
 - iskanje novih dobaviteljev, ki ponujajo isto kvaliteto, ampak po nižji ceni (na tak način bi zmanjšali stroške).

- ~ za *povečanje tržnega deleža* bi lahko uvedli:
 - uvedba nove ponudbe (npr. pečenje odojka, saj imajo vso opremo, vendar je ne uporabljajo; razne bagete, sladice itd.);
 - večji parkirni prostor (kar predstavlja problem za goste in za samo pizzerijo, vendar nimajo možnosti širitve parkirnega prostora, razen če dokupijo še eno parcelo. Čeprav bi za lastnika to pomenilo strošek, bi pa se povečalo zadovoljstvo odjemalcev);
 - otvoritev nove picerije z drugačno ponudbo (v nalogi sem to omenila kot eno izmed sprememb, ki so jih sicer uvedli, vendar jim ta sprememba ni uspela. Pizzerija Casa Mia je bila na slabi lokaciji, dostavna pot do picerije je bila zelo slaba in zgradba je že imela slabo ime. Zato bi morali premisliti in poiskati lokacijo, ki bi imela dobre prometne povezave, bi bila dostopna, imela bi parkirišče neposredno v bližini, ki bi se skladala z image-om organizacije, imela bi urejena vsa potrebna uradna dovoljenja, in preučiti konkurenco, in njihovo oddaljenost ter bližino ciljnega trga in pripravljenost kupcev, da pridejo do lokacije itd.)
 - dostava pic na dom.

Če na koncu na kratko povzamemo, kaj je pomembno za vse organizacije in ne samo za naš obravnavan primer, bi lahko zapisali naslednje: »Današnji trg je hitro spreminljiv, kar pomeni, da se preference odjemalcev iz dneva v dan spreminjajo, ker želijo vedno nekaj novejšega, boljšega, kvalitetnejšega in ugodnejšega. Odjemalci pa nimajo na izbiro samo ponudbe organizacij iz iste panoge, temveč so tukaj še organizacije, ki ponujajo substitute, kar pomeni, da se krog konkurence še poveča, ki pa je že brez tega velika, napadalna in hitro se razvijajoča. Zato so organizacije in ne odjemalci tiste, ki se morajo prilagajati novim trendom, če želijo doseči cilje, ki so si jih zastavile.

Zaradi tega je pomembno, da imajo organizacije zastavljeno vizijo, smoter in cilje, saj bodo le tako vedele, kaj je njihovo poslanstvo in kaj morajo oziroma želijo doseči v določenem času.

V nekaterih organizacijah pa pride tudi do napak. Organizacije imajo zastavljene cilje, vizijo in smotre, vendar nimajo pravega kadra, s katerim bi lahko to tudi uresničile. Zato je zelo pomembno, da izberejo kader, ki je motiviran, ki dela trdo, kvalitetno, natančno in kar je najbolj pomembno v storitvenih organizacijah, da zna delati z odjemalci. To pomeni, da stranki prisluhne, upošteva njene želje in da zna ugodno rešiti morebitne konflikte. S pravilno strategijo zaposlovanja je organizacija že na pol poti do uspeha, saj so zaposleni njen največji kapital, ker so prav oni tisti, ki so neprestano v stiku z odjemalci in ki prvi izvedo, kaj si odjemalci želijo.

Prav zaradi tega je pomembno, da so zaposleni motivirani, da je vzdušje v organizaciji pozitivno in da jih vodi uspešen vodja, ki jim prisluhne in vzame v obzir njihove pripombe, želje in pohvale, saj so prav zaposleni vir novih idej.

Torej, če na kratko povzamemo, kaj razlikuje uspešne organizacije od neuspešnih, ugotovimo, da je to:

- ~ *pravi kader*, ki dela kvalitetno in je prijazen do odjemalcev ter zna ugodno rešiti nastali problem in
- ~ *uspešen vodja*, ki zaposlene motivira, skrbi za svoj in njihov osebni razvoj; ki zna ideje, ki jih dobi od zaposlenih in iz okolja, spremeniti v korist organizacije in sproti spremlja in analizira poslovanje ter išče rešitve za njegovo izboljšanje.

LITERATURA

- Belak, Janko in soavtorji. 1998. *Razvoj podjetja in razvojni management, posebnosti malih in srednje velikih podjetij*. Gubno: MER Evrocenter.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management*. 2., dopolnjena izdaja. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Glasser, William. 1994. *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
- Kotler, Philip. 1994. *Marketing Management – Analysis, Planning, implementation and Control*. London: Prentice-Hall International.
- Melavc, Dane. 2000. *Kako gospodariti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Mihelič, Anton. 2000. *Organizacija poslovanja*. Novo Mesto: Ekonomska šola, Višja strokovna šola.
- Mudie, P., Cottam, A. 1993. *The Management and Marketing of Services*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Potočnik, Vekoslav. 1998. *Uvod v trženje storitev*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Šček, Janez. 1987. *Pot do učinkovite delovne organizacije, Priročnik za analizo poslovnih problemov in snovanje ukrepov za izboljšanje poslovanja delovne organizacije*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.

VIRI

<http://klemenr.siol.net/vsm/prestrukturiranje.html> (Datoteka: Povzetki knjige, str. 11)

PRILOGA

Priloga 1 Dejavniki, ki vplivajo na dosežke organizacije

Priloga 2 Metoda treh O

Priloga 3 Okvirni model

Priloga 4 Anketni vprašalnik

Priloga 5 Grafi za anketo izvedeno leta 2004

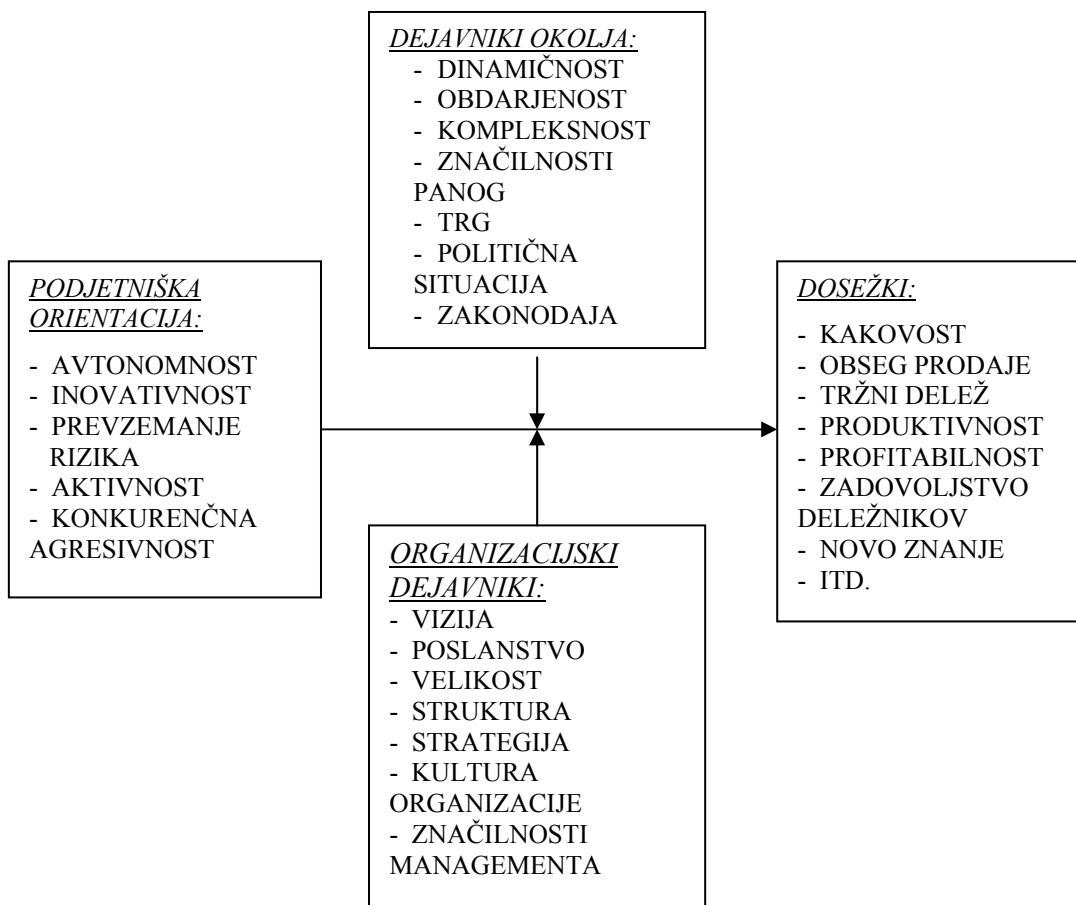
Priloga 6 Grafi za anketo izvedeno leta 2002

Priloga 7 Dejavniki porabnikove vrednosti

Priloga 8 Vprašanja za pridobitev informacij pri izvajanju metode »Namišljen odjemalec«

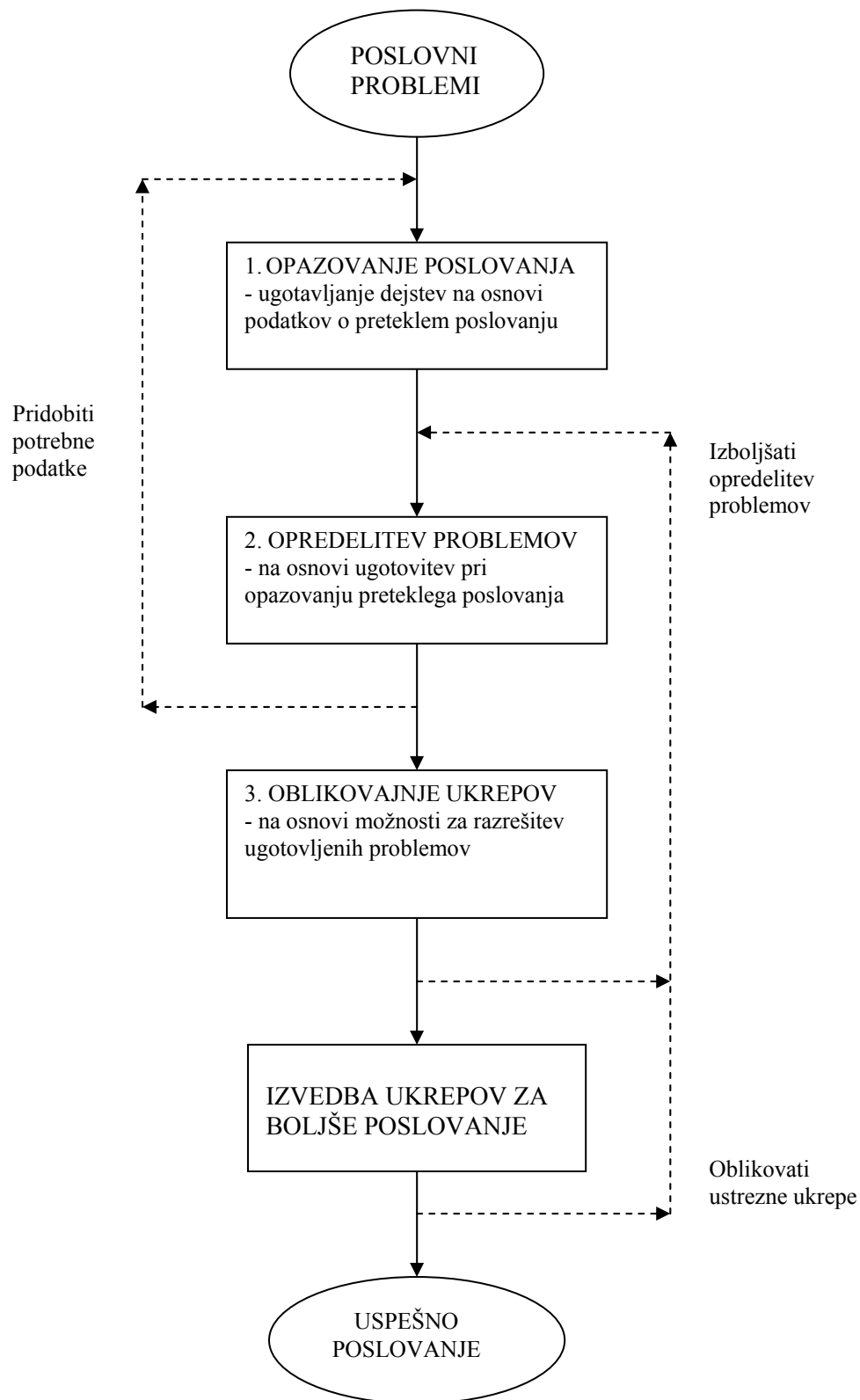
Priloga 9 Sistemski inženiring

Slika 3.1 Dejavniki, ki vplivajo na dosežke organizacije

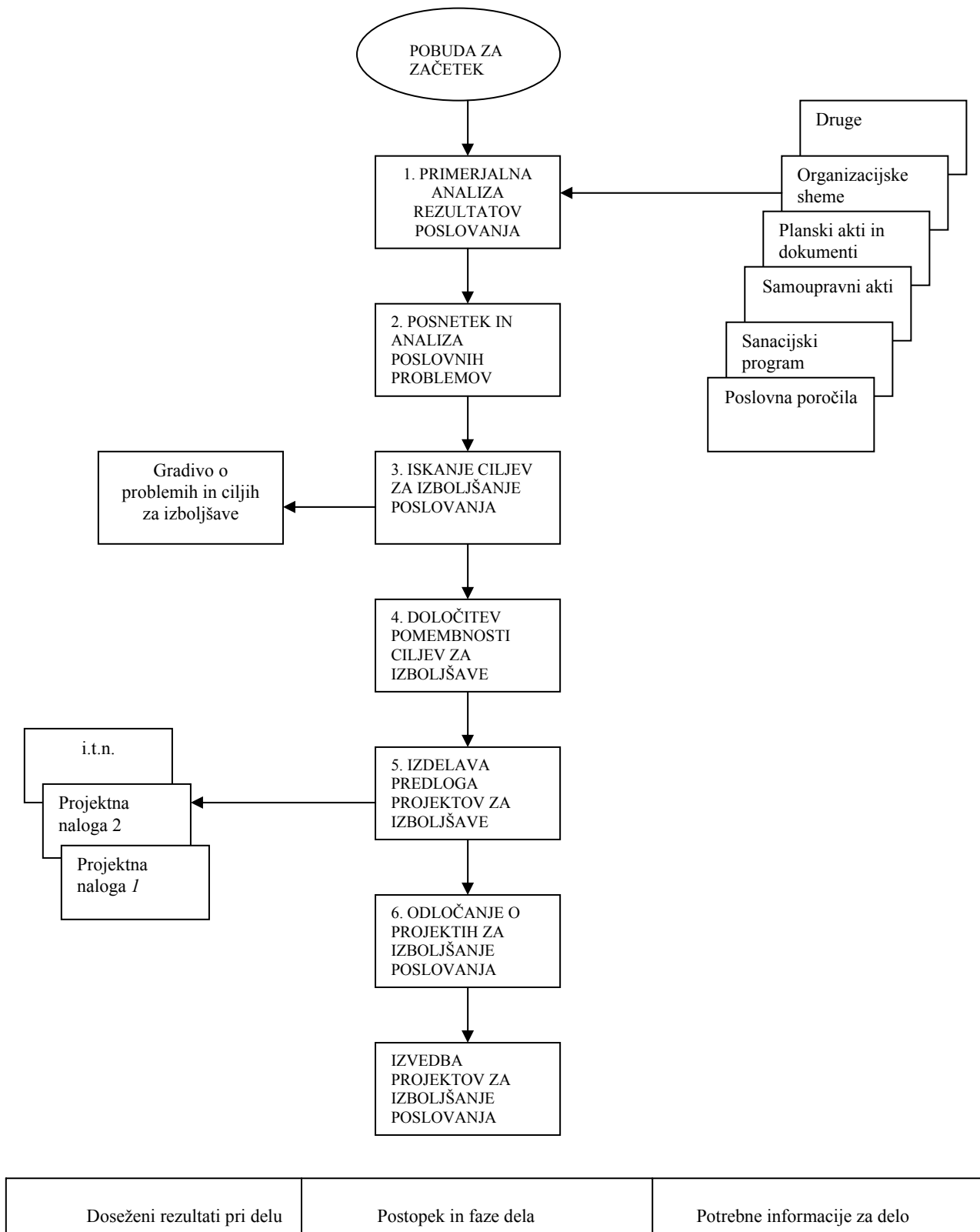


Vir: Mihelič, Organizacija poslovanja 2000, 60

Graf 3.3 Metoda treh O



Graf 3.4 Okvirni model



Vir: Šček, Pot do učinkovite delovne organizacije 1978, 65

Anketni vprašalnik

Sem absolventka Fakultete za management v Kopru in poskušam za Pizzerijo Toscana, z vašo pomočjo, pridobiti nekaj informacij.

Navodilo za izpolnitev ankete je povsem enostavno. Za vsako vprašanje obkrožite po en odgovor. Če se odločite za odgovor »drugo«, vas prosim, da napišete ta odgovor.

Prosim vas, da na anketo odgovarjate, kar se da korektno, saj bom le tako lahko rezultate tudi uspešno uporabila.

V naprej se vam zahvaljujem za vaš čas in sodelovanje.

VPRAŠALNIK

1. Kolikokrat mesečno obiskujete Pizzerijo Toscana?
 - a) en krat mesečno
 - b) 2 – 5 krat mesečno
 - c) več kot 5 krat mesečno

2. Kaj je merilo, ko se odločate za nakup pic?
 - a) kvaliteta
 - b) cena
 - c) drugo

3. Koliko ste pripravljeni plačati za pic?
 - a) do 900 SIT
 - b) od 900 – 1.200 SIT
 - c) nad 1.200 SIT

4. Kakšna se vam zdi kvaliteta pic?
 - a) ZELO DOBRA
 - b) DOBRA
 - c) ZADOVOLJIVA
 - d) SLABA

5. Ali se vam zdijo cene primerne, glede na ponujeno kvaliteto?
 - a) cene so primerne
 - b) cene so previsoke

c) cene so bistveno previsoke in povsem neprimerne

6. Ste zadovoljni s postrežbo?

a) DA

b) NE ter zakaj?

7. Ali ste zadovoljni s ponudbo pic in pijače?

a) DA

b) NE ter zakaj?

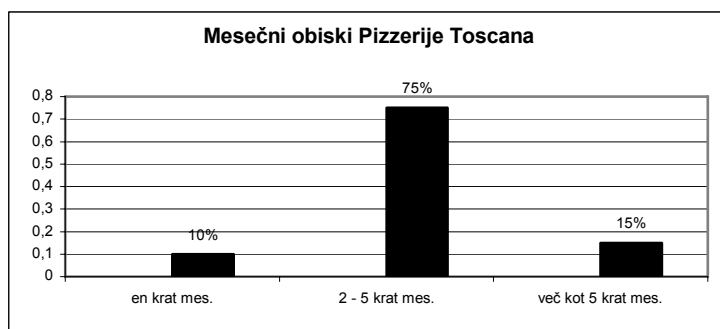
8. Ali vas kaj moti oziroma ali kaj pogrešate pri Pizzeriji Toscana?

a) NE

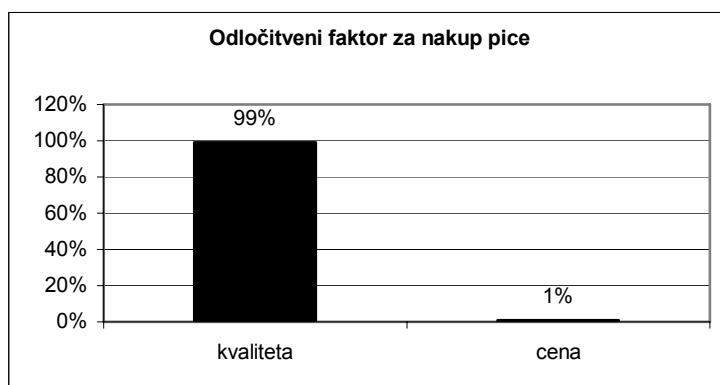
b) DA ter kaj?

Grafii za anketo izvedeno leta 2004

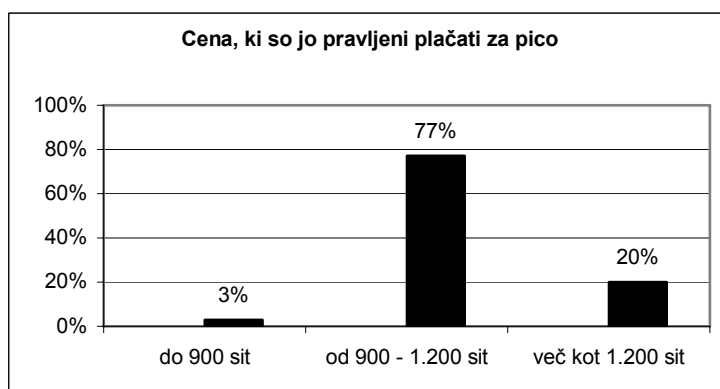
1.



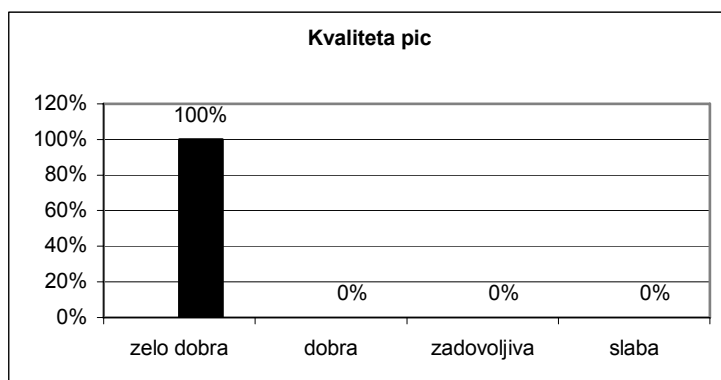
2.



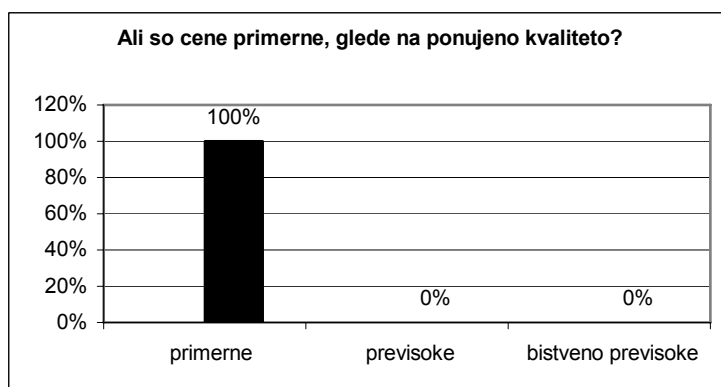
3.



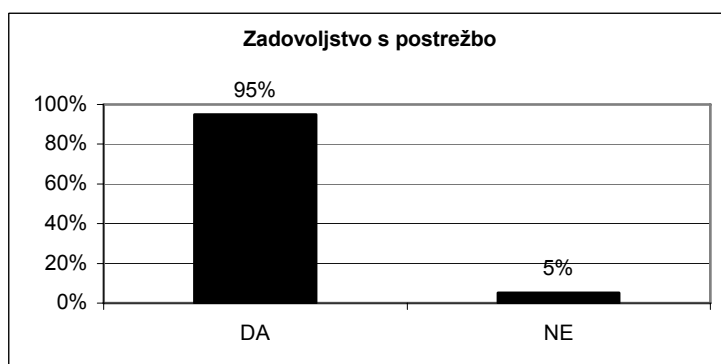
4.



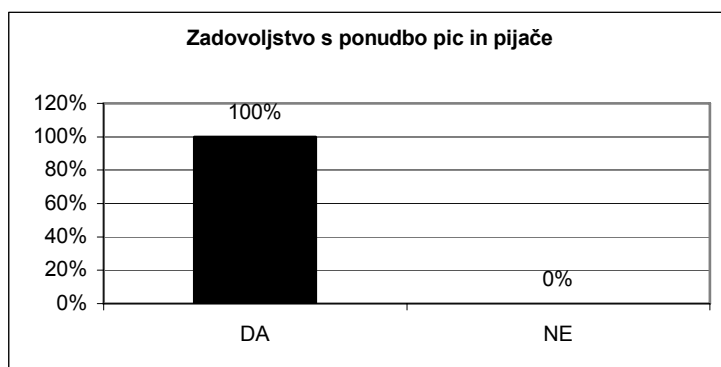
5.



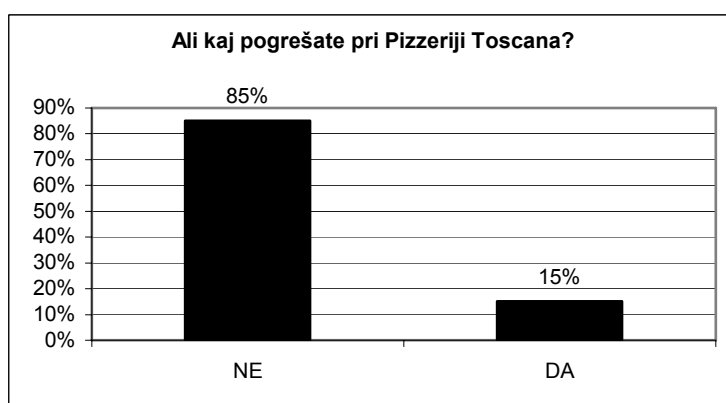
6.



7.

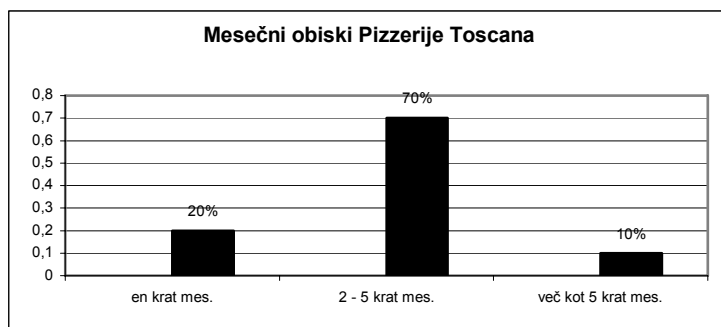


8.

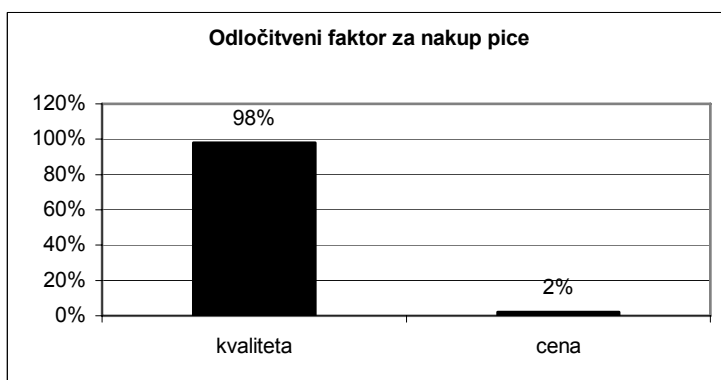


Grafi za anketo izvedeno leta 2002

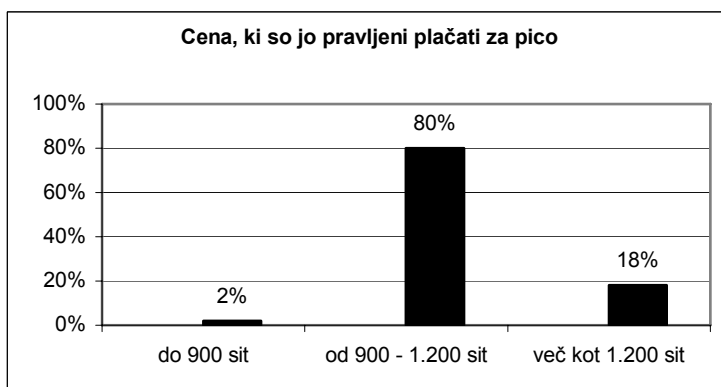
1.



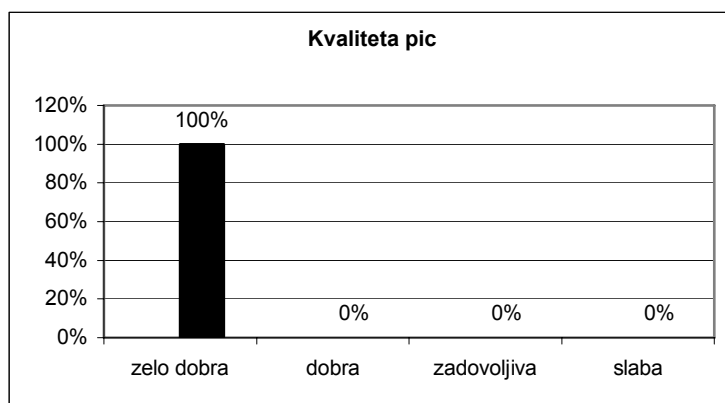
2.



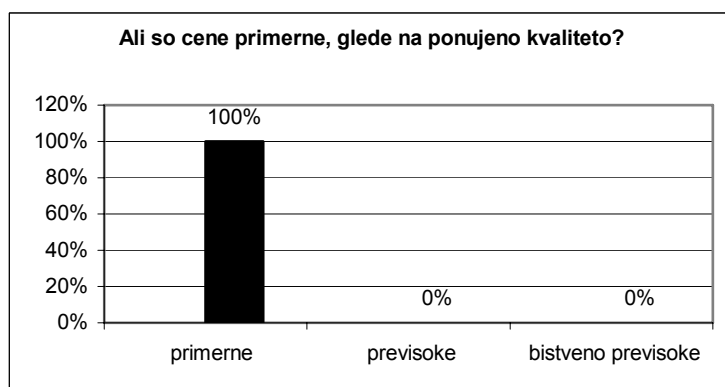
3.



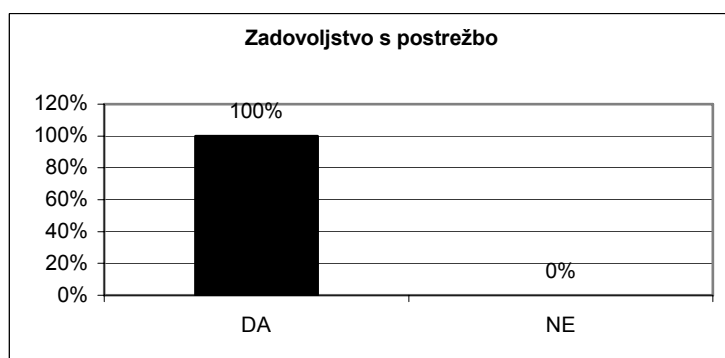
4.



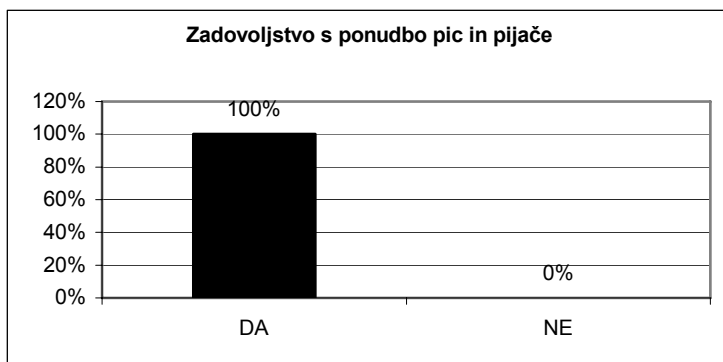
5.



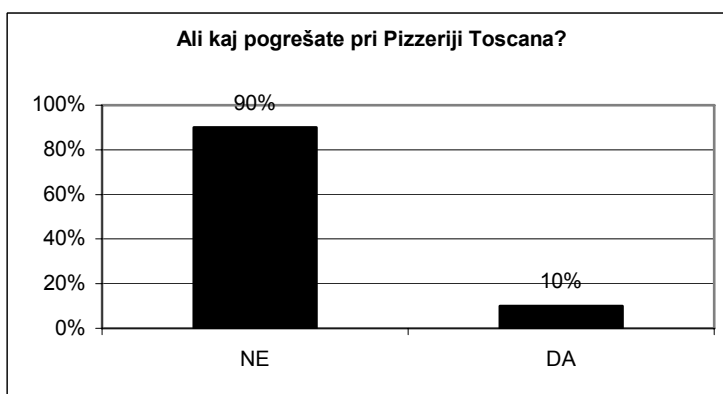
6.

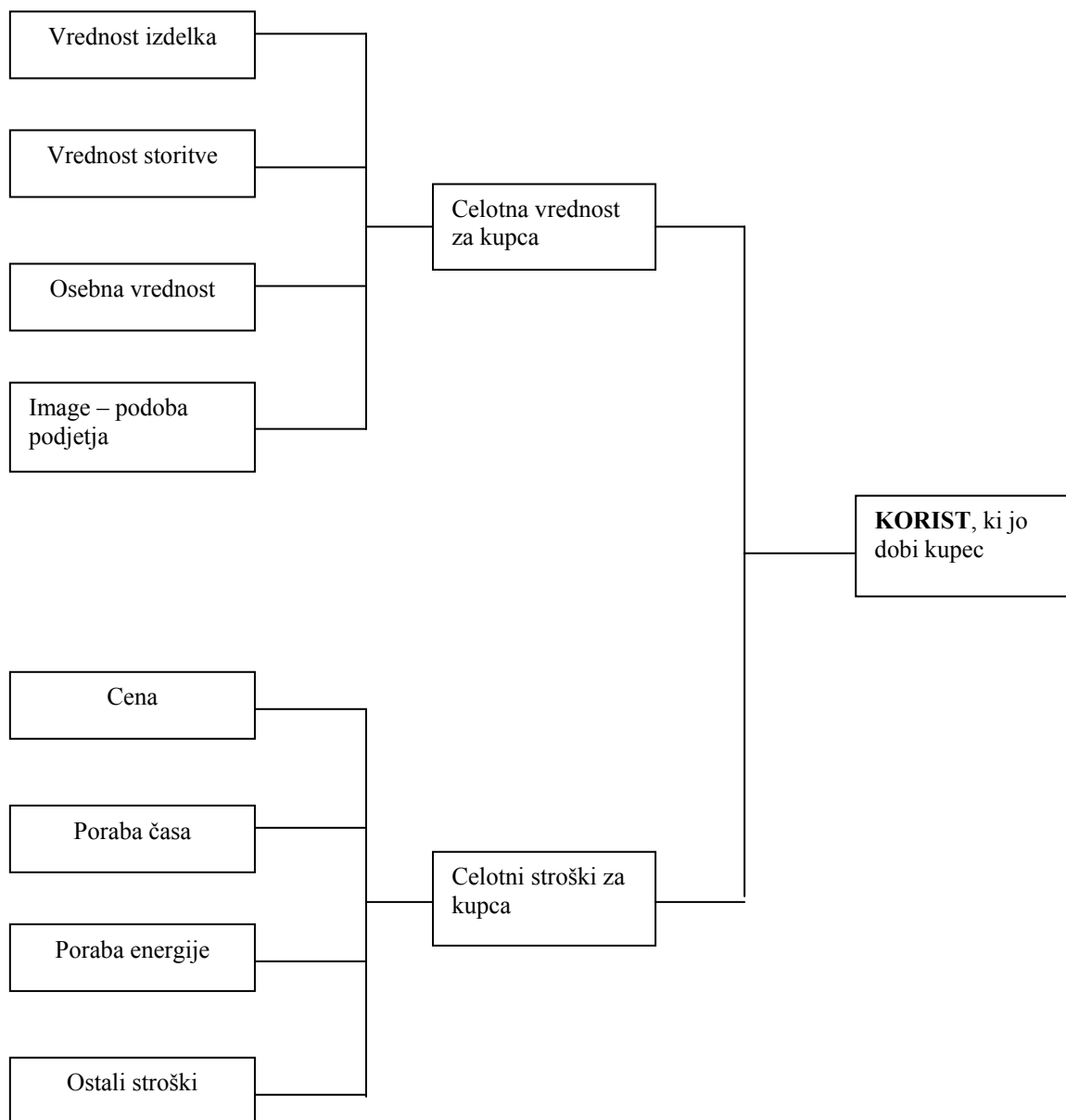


7.



8.



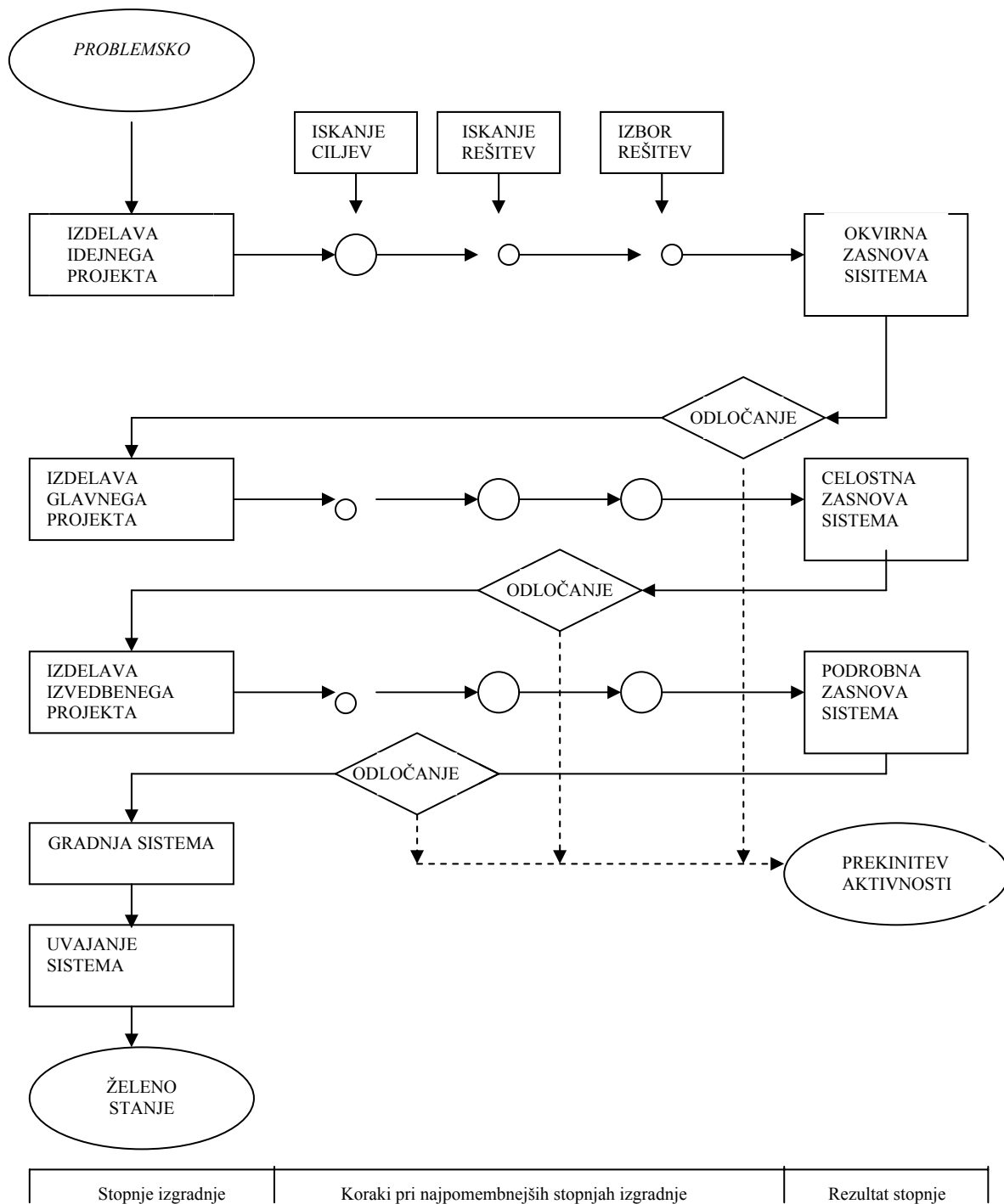
Graf 4.1 Dejavniki porabnikove vrednosti

Vir: Kotler, Marketing Management – Analysis, Planning, implementation and Control 1994, 190

Vprašanja za pridobitev informacij pri izvajanju metode »namišljeni odjemalec«

OCENA SPRETNOSTI V ODNOSU S STRANKO	DA	NE
Ali me je zaposleni takoj opazil, ko sem vstopila v Pizzerijo Toscana?		
Ali me je zaposleni, ko me je opazil, tudi pozdravil?		
Ali je bil zaposleni prijazen in se je smejal?		
Ali me je uslužbenec pospremil do mize oziroma mi pokazal kje lahko sedem?		
Sem morala dolgo čakati, da sem lahko naročila?		
Sem morala dolgo čakati, da sem naročeno dobila?		
Sem dobila naročeno?		
Je ostal zaposleni miren ko sem reklamirala naročeno?		
Se mi je opravičil?		
Mi je prinesel novo pijačo?		
Ali se je uslužbenec zahvalil, da sem prišla v Pizzerijo Toscana, ko sem odhajala?		

Graf 6.1 Sistemski inženiring



Vir: Šček, Pot do učinkovite delovne organizacije 1987, 62