

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ZADOVOLJSTVO KUPCEV CELOVITIH PROGRAMSKIH REŠITEV KOT ELEMENT POSLOVNE ODLIČNOSTI

Ljubljana, junij 2007

MITJA HAFNER

IZJAVA

Študent Mitja Hafner izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Andreja Kovačiča, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela oz. doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	SPREMEMBE USPEŠNIM PREDSTAVLJAJO PRILOŽNOST	2
3	PRENOVA POSLOVANJA	3
3.1	NAČIN PRENOVE POSLOVANJA	4
3.2	CELOVITA PRENOVA POSLOVANJA	4
4	KAKOVOST.....	6
4.1	DEFINICIJA KAKOVOSTI	7
4.1.1	KAKOVOST PROGRAMSKE OPREME	8
4.2	RAZVOJ KAKOVOSTI	9
4.3	STANDARDI KAKOVOSTI ISO 9001:2000	10
4.4	KAKOVOST KOT ORODJE VODENJA	12
4.5	CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI (TQM).....	12
4.5.1	NAČELA TQM.....	13
4.5.2	PRIMERJAVA TQM IN STANDARDA ISO.....	13
5	POSLOVNA ODLIČNOST.....	14
5.1	MODELI POSLOVNE ODLIČNOSTI	16
5.1.1	PRIZNANJE REPUBLIKE SLOVENIJE ZA POSLOVNO ODLIČNOST ..	18
5.1.2	GRADNIKI OZIROMA MERILA MODELA POSLOVNE ODLIČNOSTI.	18
5.1.3	UPORABNA VREDNOST MODELA POSLOVNE ODLIČNOSTI.....	26
5.1.4	NAČINI MERJENJA UČINKOV	27
6	ZADOVOLJSTVO KUPCEV	31
6.1	OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA	31
6.1.1	POTREBE KUPCEV IN KAKOVOST	31
6.2	USTVARJANJE ZADOVOLJSTVA	32
6.2.1	PARTNERSKI ODNOS S KUPCI	33
6.2.2	ZVESToba KUPCEV IN NJEN POMEN	33
6.3	METODE IN TEHNIKE SPREMLJANJA ZADOVOLJSTVA KUPCEV	34
6.3.1	ANKETA	35
6.4	CILJI MERJENJA ZADOVOLJSTVA KUPCEV	36
7	SAMOOCENA ZADOVOLJSTVO KUPCEV PODJETJA.....	37
7.1	PRENOVA POSLOVANJA	38
7.2	PREDSTAVITEV PODJETJA PERFTECH	39
7.2.1	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA DRUŽBE	40
7.2.2	PONUDBA OZIROMA PRODAJNI PROGRAMI	40
7.2.3	APLIKATIVNA PROGRAMSKA OPREMA	41
7.2.4	ZADOVOLJSTVO KUPCEV KOT DEL MARKETINŠKE FUNKCIJE	43
7.3	DOSEDANJI KORAKI PODJETJA PERFTECH NA POTI K ODLIČNOSTI.....	43
7.4	ANALIZA ZADOVOLJSTVA KUPCEV PROGRAMA APO	46
7.4.1	OPREDELITEV PROBLEMA	46
7.4.2	NAMEN IN CILJ RAZISKAVE	47

7.4.3	METODOLOGIJA	49
7.4.4	HIPOTEZE	49
7.4.5	PREDSTAVITEV PROIZVODA CODIS	50
7.5	MARKETINŠKI SPLET 7 X P	51
7.5.1	IZDELEK OZIROMA STORITEV – P1	52
7.5.2	CENA – P2	52
7.5.3	KRAJ IN PROSTOR IZVAJANJA – P3	52
7.5.4	PROMOCIJA – P4	53
7.5.5	LJUDJE – P5	53
7.5.6	IZVAJANJE – P6	54
7.5.7	FIZIČNI DOKAZI – P7	54
7.6	REZULTATI ANKETE	54
7.6.1	SKLOP A: SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO KUPCEV	55
7.6.2	SKLOP B: TRŽNI POTENCIAL IZDELKA CODIS	59
7.6.3	ZAKLJUČEK ANALIZE SKLOPA A	61
7.6.4	ZAKLJUČEK ANALIZE SKLOPA B	61
7.6.5	ODGOVOR NA ZASTAVLJENI HIPOTEZI	62
7.6.6	ZAKLJUČEK TRŽNE ANALIZE	63
7.7	PRIPOROČILA ZA VODSTVO	63
8	ZAKLJUČEK	65
9	LITERATURA	67
10	VIRI	69

1 UVOD

Sodobno poslovanje od uspešnih podjetij mnogokrat zahteva doseganje več ciljev hkrati (primer: kakovost proizvoda, dobiček itd.). Vodstvo podjetij je pred zahtevno nalogo, da poveže ljudi, procese, sisteme, torej vse vire, ki jih imajo na razpolago, tako da doseže več ciljev istočasno na čim bolj racionalen način in pri tem zadovolji kupca ter različne zunanje predpise.

Obvladovanje sprememb poslovnega okolja oziroma izkoriščanje le-teh je postalo glavno vodilo prenov poslovanja posameznega podjetja. Tako so se razvili različni managerski modeli, ki na različne načine poizkušajo doseči racionalizacijo poslovanja. Začetna naloga vsakega podjetja je izbrati ustrezen model, ki bo najprimernejši za specifično okolje in poslovanje, v katerem podjetje deluje.

Podjetja, izbran managerski model, so pod stalnim pritiskom vzročne povezanosti kakovosti, cene in časa (Seghezzi, 2000, str. 6). Management celovitega upravljanja kakovosti (v nadaljevanju TQM¹) se kot večdimenzionalni model približa tej organizacijsko-poslovni zahtevi, ki omogoča istočasno doseganje združenih ciljev, boljšo učinkovitost in uspešnost poslovanja ter nenazadnje omogoča obstoj in perspektivno poslovanje. Poleg tega ima TQM model prednost v tem, da njegovi elementi bolj ali manj sovpadajo s kriteriji za ocenjevanje podjetja z različnimi priznanji in nagradami za poslovanje (primer: EFQM nagrada za poslovno odličnost itd.), ki osrednjo vlogo namenja človeku.

V magistrskem delu je tako v prvem – teoretičnem delu predstavljen pomen kakovosti in njen razvoj vse do konceptov TQM, ki se v praksi največkrat udejanja preko modelov poslovne odličnosti. Vsi modeli poslovne odličnosti pa se preko različnih načel, ki jih poudarjajo (usmerjenost na kupca, zadovoljstvo zaposlenih, poudarek na procesih itd.), osredotočajo na zadovoljstvo kupcev ob istočasni poslovni uspešnosti kot temelj celotnega sistema TQM.

Eden izmed osnovnih principov odličnosti je osredotočenost h kupcem. Podjetje je odvisno od svojih kupcev in zato mora razumeti njihove trenutne in prihodnje potrebe, izpolnjevati mora njihove zahteve in si prizadevati preseči njihova pričakovanja. Kupec je končni sodnik kakovosti proizvoda (izdelka in storitev), zato je potrebno stalno spremljati in ugotavljati zadovoljstvo ter zagotoviti učinkovit odziv na povratne informacije.

Podjetje Perftech, d.o.o., Bled (v nadaljevanju Perftech), kot ponudnik celovitih programskih rešitev, se na slovenskem trgu srečuje z makro napovedjo padca prodaje (UMAR 2006 Letno poročilo) in z močno konkurenco. Zato je pri pripravi plana prodaje za leto 2007 program aplikativna programska oprema ključnega pomena usmeritev na obstoječe kupce.

¹ Total Quality Management.

V drugem delu magistrske naloge je na primeru podjetja Perftech predstavljena pot podjetja, da po uvedenem standardu kakovosti ISO 9001:2000 nadgradi svoje poslovanje v koncept TQM. Za ta primer je uporabljena samoocena podjetja znotraj modela poslovne odličnosti, ki se v konkretnem podjetju prične s tržno raziskavo zadovoljstva kupcev celovite programske rešitve Perftech.Largo (v nadaljevanju Largo). Na konkretnem primeru je prikazano, kako pomembno je za podjetje spremljanje in razvijanje stalnega odnosa s svojimi kupci, ki podjetju podajajo povratne informacije, te pa so povod za spremembo poslovanja. Zaznane kupčeve želje in potrebe podjetju Perftech predstavljajo priložnost, da preko prilagajanja svoje ponudbe (razvoj novih produktov) izkoristi priložnost in doseže plan prodaje za leto 2007.

Z raziskavo zadovoljstva kupcev želimo pokazati, kakšna je dejanska percepcija kupcev o podjetju Perftech in kaj od njega kupci pričakujejo. Istočasno pa preverimo tržni potencial oziroma pripravljenost obstoječih kupcev, da celovito programsko opremo Largo nadgradijo z novim proizvodom.

2 SPREMEMBE USPEŠNIM PREDSTAVLJAJO PRILOŽNOST

Spremembe imajo svoj začetek in konec v okolju. Te se danes odvijajo v trendu, ki je dosti hitrejši od zmožnosti sledenja in spreminjanja organizacij. Kot ključna omejitvena karakteristika se pojavlja proces učenja. Obvladovanje sprememb je bila neposredna in posredna tematika obravnav mnogih raziskovalcev. Hammer, avtor BPR², v svojem zadnjem delu (Hammer, 2001) razkriva svoj vizionarski pogled v prihodnost, kjer na podlagi prepoznanih megatrendov podaja devet temeljnih poslovnih konceptov, ki so po njegovem mnenju temeljni gradniki načina dela odličnih organizacij v današnjem turbulentnem okolju:

- Poslujte za svoje kupce – postanite ETDBW³ – nekdo, s katerim je lahko poslovati.
- Dajte svojim kupcem, kar resnično želijo – oskrbite jih z MVA⁴ – več dodane vrednosti.
- Dajte prioriteto procesom – zagotavljajte čim višjo kakovost.
- Oblikujte pravila, kjer vlada kaos – sistemizirajte kreativnost.
- Merite, kot ste predvideli – naredite meritve kot del upravljanja in ne bilanc.
- Upravljajte brez struktur – izkoristite moč negotovosti.
- Osredotočite se na končnega kupca – preoblikujte distribucijsko verigo v distribucijsko skupnost (partnerstvo).
- Porušite zunanje zidove – sodelujte, kjerkoli lahko.
- Razprostrite vaše podjetje – integrirajte virtualno, ne vertikalno.

Ključne besede njegovih poudarkov so osredotočenost na kupce, procesni pristop, upravljanje na podlagi dejstev, sproščanje ustvarjalnih zmogljivosti zaposlenih ter razvoj partnerstev. Po

² Business Proces Reengineeringa.

³ Easy-To-Do-Busines-With.

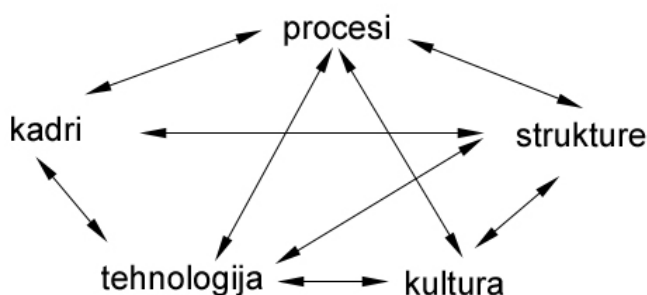
⁴ More-Value-Added.

njegovem mnenju bodo v naslednjem desetletju na trgu prevladovala tista podjetja, ki bodo te ključne poudarke znala na pravilen način izvajati v vsakodnevnem poslovanju. Toda Hammer s predhodno podanimi devetimi gradniki daje odgovor le na vprašanje »kaj narediti«, istočasno pa ugotavlja, da je za realizacijo omenjenega pristopa ključen odgovor na vprašanje »kako narediti«.

V naslednjem poglavju natančneje razložimo, zakaj in na kaj je potrebno biti pozoren pri prenovi poslovanja glede na spremembe v okolju.

3 PRENOVA POSLOVANJA

Slika 1: Razširjen Leavittov diamant.



Vir: Kovačič in Basilj Vukšić, 2005, str. 45.

Leavitt nas v svojem diagramu (glej sliko 1) opozarja, da moramo pri prenovi poslovanja podjetja upoštevati različne socio-tehnične okvire organizacije (Kovačič in Basilj Vukšić, 2005, str. 45-46):

- **Vidik kulture** zajema izhodišča za pripravo razmer v širši družbi in organizaciji, ki bodo naklonjene spremembam, ter posledično ugotavljajo možnost obravnavanja strateških ciljev ter strategijo prenove in izvajanja sprememb. Vidik je večplasten in ga je potrebno obravnavati s stališča posameznika, organizacije in družbe v okviru danih možnosti in priložnosti.
- **Strukturni vidik** pomeni predvsem organiziranost. Z vidika spremembe poslovanja jih delimo v tri temeljne poslovne gradnike: organizacija, poslovni procesi in resursi ali viri.
- **Tehnološki vidik** prenove poslovanja. Informacijska tehnologija pomeni ključno tehnologijo in ima zgolj vlogo vključevanja v avtomatizacijo posameznih postopkov. Pričakujemo, da bo uporaba sodobnih informacijskih tehnologij prinesla dvig kakovosti, znižanje stroškov in skrajšanje časa izvajanja poslovnih postopkov oziroma posameznih aktivnosti v njih.

V nadaljevanju se bomo sklicevali na vse tri vidike okvirov organizacije.

3.1 NAČIN PRENOVE POSLOVANJA

Prenova poslovanja je različna po obsegu in vsebini poslovanja. Z vidika ravni prenove poslovanja na splošno govorimo o projektnih aktivnostih izboljšav in prenovi poslovanja. Projektne aktivnosti izboljšav potekajo nepretrgoma kot aktivnosti obstoječega poslovnega procesa. Le-ta zaradi svojega obsega (postopno izboljšanje, ki je največkrat omejeno na eno poslovno funkcijo) in neposredne vključitve končnih izvajalcev procesa ne predstavlja večjega tveganja za uspeh projekta. Za razliko od projektov prenove poslovanja, ki so usmerjeni v korenite spremembe organizacije, imajo zato tovrstni projekti višjo stopnjo tveganja uspešnosti. (Kovačič in Basilj Vukšić, 2005, str. 48-49).

Tako kot ločimo raven prenove poslovanja, moramo biti istočasno pozorni na različne vsebine prenove poslovanja, saj se njihova izhodišča razlikujejo oziroma so odvisna od ciljev prenove. Tako ločimo (Kovačič in Basilj Vukšić, 2005, str. 49):

- **Celovito prenovi poslovanja**, ki zahteva celovito obravnavo ter spremljanje in prilagajanje vseh medsebojno odvisnih poslovnih dejavnikov prehoda oziroma prenove poslovanja. Dejavniki so:
 - strateški (poslovna strategija in organiziranost),
 - procesni (poslovni procesi),
 - kadrovske (kadri in njihovo znanje) in
 - tehnološki (zlasti informatika in telekomunikacije).
- **Preureditev ali prenovi in informatizaciji posameznih poslovnih procesov ali njihovih delov**. Le-ta lahko vpliva na več dejavnikov, ni pa nujno. Pri njej gre mnogokrat za poudarek možnostim, ki jih ponuja sodobna informacijska tehnologija (avtomatizacija delovnih postopkov itd.).

Strateški dejavnik pogojuje zahtevo, da mora podjetje v novi ekonomiji prilagoditi svojo poslovno strategijo in poslovni model. Procesni je usmerjen v prilagajanje in prenovi poslovnih procesov, ki bodo ustrezni izbranemu poslovnemu modelu oziroma primerni za učinkovito in prilagodljivo povezovanje s poslovnim okoljem. Kadrovske dejavnik predvideva, da so gonilo sprememb ustrezno izobraženi, motivirani in stimulirani kadri. Informacijska tehnologija pa predstavlja infrastrukturni dejavnik, ki vse skupaj omogoči (Kovačič in Basilj Vukšić, 2005, str. 48-49).

3.2 CELOVITA PRENOVA POSLOVANJA

Celovita prenova poslovanja je opredeljena kot metodologija ravnanja s spremembami, ki vključuje metode korenitih sprememb in postopnih sprememb oziroma izboljšav ter jih povezuje z uvedbo ustreznih tehnologij, pristopov in rešitev za informatizacijo poslovanja. Tako mora vsako podjetje pred prenovi poslovanja realno oceniti potrebe in zmožnosti organizacije za spremembe ter ustrezno izbrati prave vzroke in metode (Kovačič in Basilj Vukšić, 2005, str. 52-53).

Na podlagi analize najboljših praks in pristopov uspešnih podjetij kakor tudi nakazanih trendov nadaljnjega razvoja je prepoznavnih nekaj modelov, ki jih za doseganje nenehnega izboljševanja uspešnosti uporabljajo najboljša podjetja. To je razvidno iz pregleda prakse finalistov vsakoletnega natečaja EQA⁵, ki je javno predstavljena na Konferencah zmagovalcev in njihovih uradnih vlogah. Kot relevantne prepoznamo naslednje modele (Bukovec, 2005, str. 4):

- Model odličnosti EFQM⁶. V Evropi razširjen model vzpodbujanja nenehnega izboljševanja, temelječega na učenju in inovativnosti, ki ga je oblikovala EFQM⁷, vsebuje devet meril, uravnoteženo porazdeljenih med dejavnike in rezultate.
- Standard ISO 9001. Splošno razširjen mednarodni standard, ki opredeljuje sistem vodenja kakovosti, temelječ na procesnem pristopu in nenehnem izboljševanju.
- 20 ključev⁸. Celovit sistem izvajanja nenehnega izboljševanja, ki ga je razvil profesor Iwao Kobayashi, predstavlja medsebojno soodvisno povezavo dvajsetih samostojnih orodij – ključev, usmerjenih predvsem v razvoj proizvodnega procesa.
- BSC⁹. Uravnoteženi sistem kazalnikov, ki ga je oblikoval Robert S.Kaplan. BSC je metodologija in sistem, na podlagi katere z uravnoteženim naborom kazalcev razčlenjujemo in spremljamo potek izvajanja strategije in tako vrednotimo uspešnost med samim izvajanjem.
- Six Sigma Sistem nenehnega izboljševanja, ki ga je razvil Bill Smith v podjetju Motorola, predstavlja niz programirano uporabljenih samostojnih orodij, usmerjenih predvsem v zmanjševanje števila napak in razvoj proizvoda.
- BPR oziroma prenova poslovnih procesov, ki ga je opredelil Michael Hammer, je procesni pristop, ki zagovarja korenite spremembe in je usmerjen predvsem v ustvarjanje nove vrednosti za kupca in njegovo zadovoljstvo.

Vsi modeli oziroma vzvodi, nekateri se med seboj pokrivajo oziroma dopolnjujejo, nas poizkušajo usmerjati oziroma pripeljati do gradnikov dela odlične organizacije.

V obzir moramo vzeti, da posamezni vzvodi niso primerni za vsako podjetje. Po posameznih lastnostih se ločujejo oziroma si celo nasprotujejo. Ena izmed ločitev je po pogostosti oziroma ponovljivosti in velikosti oziroma korenitosti sprememb (slika 2 na str. 6). Tako je na eni strani prenova poslovnih procesov (BPR), ki se izvaja redko oziroma se izvede v manjših ponovitvah, njene spremembe pa so korenite. Na drugi strani se nahaja celovito upravljanje kakovosti (TQM), ki predstavlja nenehno izboljšanje poslovanja.

⁵ European Quality Award.

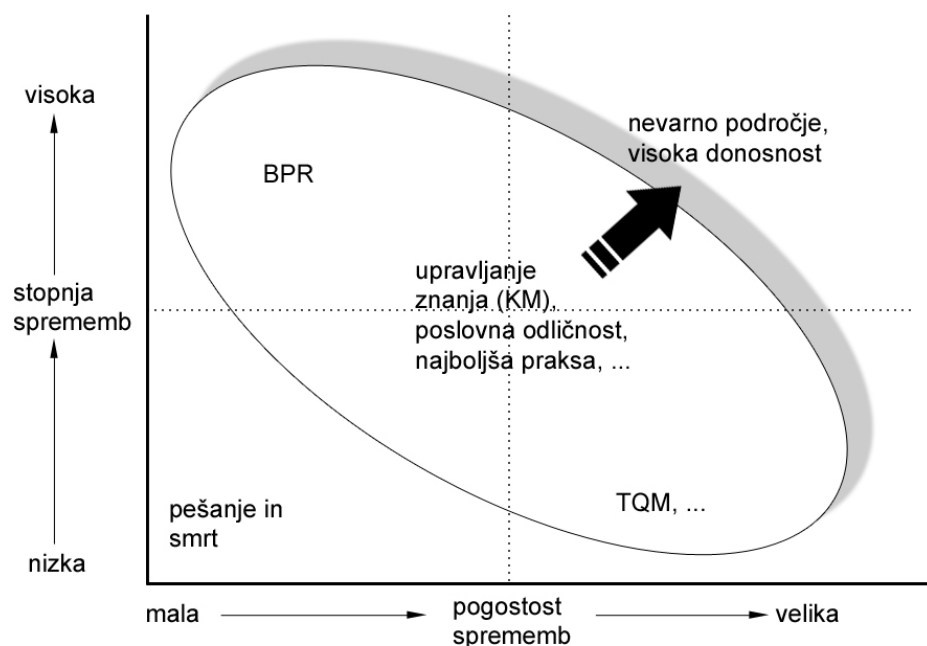
⁶ EFQM Excellence Model.

⁷ The European Foundation for Quality Management.

⁸ 20 Keys to Workplace Improvement.

⁹ Balanced Scorecard.

Slika 2: Vzvodi celovite preнове poslovanja.



Vir: Kovačič in Basilj Vukšić, 2005, str. 53.

V nadaljevanju je večji poudarek namenjen razlagi, kako podjetje preko zagotavljanja kakovosti (standard kakovosti) in TQM pripelje organizacijo do modela poslovne odličnosti.

4 KAKOVOST

Spoznanje, da v konkurenčnem boju za trg sploh ni več najbolj odločilna cena, temveč cela vrsta drugih dejavnikov, med katerimi sta na prvih mestih kakovost ponujenega proizvoda oziroma storitve in ugled ponudnika, je prisililo mnoga podjetja k drugačnemu razumevanju kakovosti.

Kakovost, preko katere si zagotovimo tudi ugled v družbi (Mercedes, Volvo, itd.), je postala bistveni element gospodarske učinkovitosti in osnovno načelo vseh uspešnih podjetij, poleg tega pa ne predstavlja zgolj konkurenčne prednosti, ampak je odločujoč dejavnik za ohranitev tržne pozicije. Na obstanek, še manj pa na povečanje obsega menjave v razmerah mednarodnega trženja ni mogoče računati, če se proizvajalec ni pripravljen neprestano prilagajati zahtevnim razmeram na tržišču in učinkovito obvladovati spremembe v poslovanju podjetij. Na takšnem tržišču imajo prednost podjetja, ki so sposobna ponudbo nenehno inovirati in hkrati zagotavljati visoko kakovost proizvodov oziroma storitev. Kot pravi Marolt, je kakovost posledica stalnega inoviranja in imperativ preživetja v turbulentnem okolju (Marolt, 1998).

Zavedati se moramo, da je dokončni razsodnik o kakovosti proizvoda oziroma storitve vedno in edino le kupec - uporabnik proizvoda. Zadovoljiti kupca je osnovni namen kakovosti, vendar pa to ni enostavno, saj imajo različni kupci oziroma trgi različne zahteve, želje ter pričakovanja. V teh zahtevah in pričakovanjih se odražajo namen uporabe, kupna moč, psiho-sociološke posebnosti posameznika, tehnično-tehnološki nivo trga, državna regulativa, itd. Kakovost tako pridobiva nove dimenzije in se širi na vsa področja človekovega delovanja, njena pomembnost prodira v človekovo zavest, postaja filozofija, postaja pogoj za obstoj (Žlogar, 1996, str. 532).

4.1 DEFINICIJA KAKOVOSTI

Beseda kakovost ima tako v vsakdanjem življenju, zasebnem in poslovnem, za različne ljudi različen pomen. Skoraj vsakdo izmed nas ima kakšno svojo definicijo kakovosti, ki izhaja iz lastnih spoznanj in izkušenj. Glede na to, da besedo kakovost danes uporabljamo na mnogih področjih, se je razvilo tudi veliko različnih predstav o kakovosti, ki se kažejo skozi različne definicije.

Po standardu ISO 8402 je kakovost skupek karakteristik proizvoda, ki se nanašajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene in pričakovane potrebe. Evropsko združenje za kakovost (v nadaljevanju EFQM) podobno pravi, da je kakovost stopnja, do katere proizvod zadovoljuje uporabnika. L.B. Forker opredeljuje kakovost kot mejo, do katere proizvodi (izdelek oziroma storitve) še ustrezajo zahtevam porabnikov in le-te deli na zunanje ter notranje, pri čemer k zunanjim prišteva na primer prodajalce, dobavitelje in druge ljudi iz okolja podjetja, med notranje pa uvršča vse zaposlene v podjetju (Treven, 1998, str. 20).

Definicija kakovosti kot skladnosti s specifikacijami je bila najbolj razširjena v zgodnjem 20. stoletju, ko se je pojavila potreba po množičnih proizvodih, ki so bili med seboj izmenljivi. Merjenje kakovosti z uporabo definicije skladnosti s specifikacijami je enostavno. Podjetje lahko spremlja svoje cilje kakovosti glede na to, ali se ujemajo z uvedenimi specifikacijami. Če so potrebe odjemalcev opredeljene s posebnimi zahtevami ali standardi, kot je to primer pri številnih odjemalcih, je skladnost z zahtevami najbolj primerna in najlažje merljiva definicija kakovosti. Konec sedemdesetih let se je začela razprava o tem, ali so tehnike kontrole kakovosti, ki veljajo za otipljive izdelke in ki temeljijo na definiciji skladnosti s specifikacijami, primerne tudi za storitve. Razviti so bili novi koncepti, ki so temeljili na prepričanju, da le kupci lahko ocenjujejo kakovost, vse druge ocene pa so v bistvu brez pomena. Po tem gledanju je kakovost doseganje oziroma preseganje pričakovanj kupcev (Evans, Lindsay, 1999). Opredeljevanje kakovosti kot doseganje oziroma preseganje pričakovanj kupcev omogoča managerjem in raziskovalcem tudi vključitev mehkih segmentov (primer: prijaznost, pripravljenost pomagati, samozavest, videz itd.), ki so za kupca ključnega pomena pri njegovi oceni kakovosti storitve. Doseganje oziroma preseganje pričakovanj kupcev je eksterno naravnana in najbolj kompleksna definicija kakovosti ter jo je zaradi tega težko izmeriti. Težko je združiti individualne prioritete, da bi skupaj postavili smiselno definicijo kakovosti.

Kot zanimivost omenimo, da v Sloveniji, na Uradu za standardizacijo in meroslovje Republike Slovenije¹⁰, ločimo štiri vidike kakovosti:

- 1 **kakovost izdelkov oziroma storitev** pomeni skladnost z referenčnimi dokumenti, preverjeno in označeno z znaki za kakovost;
- 2 **kakovost procesov** pomeni celoto procesov, ki skrbno načrtovani in racionalno izpeljani zagotavljajo stabilnost proizvodnih oziroma storitvenih operacij ali drugače povedano, sistem kakovosti po standardih ISO 9000;
- 3 **kakovost organizacij**, kjer so poleg procesov pomembni tudi psihosocialni in družbeni elementi, ki vodijo do odličnosti in celovitega obvladovanja kakovosti;
- 4 **kakovost življenja**, ki obsega vse vidike vsakodnevnega življenja.

Obstaja še mnogo različnih definicij kakovosti. Vsem pa je skupno, da o kakovosti odloča kupec. Posledično lahko ugotovimo, da glede na različna mnenja o opredelitvi kakovosti, je strategija, ki jo sprejmejo v posameznem podjetju za vzpostavitev oziroma izboljševanje kakovosti, v tesni odvisnosti od tega, kateri pristop in katera opredelitev kakovosti jim najbolj ustreza.

Za namene te magistrske naloge lahko izpostavimo še specifiko kakovosti programske opreme.

4.1.1 KAKOVOST PROGRAMSKE OPREME

Programska oprema je izdelek, ki mu lahko pripišemo mnogo lastnosti storitev. Večina programske opreme za poslovno rabo se na trgu ponuja znotraj projektov vzpostavitve oziroma podpore določenim poslovnim procesom podjetja. Tovrstni projekti pa so sestavljeni iz obeh komponent: izdelek (programska oprema) in storitev (uvajanje, podpora itd.). Zato v nadaljevanju magistrskega dela za programsko opremo uporabljamo besedo proizvod.

Ocenjevanje oziroma merjenje kakovosti programske opreme je aktualna tema mnogih raziskav. Pojavili so se tudi standardi (primer [ISO/IEC 9126: 1991]), ki sicer govorijo o kakovosti, o njenih atributih, vendar brez konkretnih definicij metrik. Dokler kakovost ne bo natančneje definirana z merljivimi atributi, je tudi ne bo mogoče kvantizirati na objektivni način. Če bi imeli kvantitativno oceno kakovosti, bi lahko (Dogša, 2002, str. 1-2):

- primerjali proizvode glede kakovosti,
- ocenjevali produktivnost,
- lažje iskali kompromise med kakovostjo, stroški, resursi in roki,
- lažje regulirali razvoj,
- natančneje ocenili razna tveganja,
- natančneje ocenili stroške vzdrževanja.

¹⁰ Urad je strokovni in administrativni nosilec Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost.

Kakovost programske opreme je sestavljena iz več atributov, med katerimi ima zanesljivost zelo pomembno vlogo. Direktna meritev zanesljivosti zahteva zelo veliko časa in se zaradi tega redko uporablja. V literaturi obstaja sicer niz zanesljivosti modelov, ki pa zaenkrat še niso na takšnem nivoju, da bi bili splošno uporabni. Namesto njih se uporabljajo razni indikatorji oziroma merila, ki kažejo na večjo ali manjšo stopnjo zanesljivosti oziroma kakovosti. Najbolj pogosto uporabljeni indikatorji zanesljivosti so: gostota napak in gostota odpovedi (Dogša, 2002, str. 1-2).

Za celovito oceno kakovosti programske opreme pa ne smemo pozabiti na oceno kakovosti storitev, ki se navezujejo na samo programsko opremo. Tako lahko povzamemo, da kakovost programske opreme lahko ocenjujejo le njeni odjemalci.

4.2 RAZVOJ KAKOVOSTI

Že pri sami definiciji kakovosti smo omenili, da se dojemanje kakovosti spreminja s časom in je odvisno tudi od družbenih značilnosti okolja.

Na začetku se je o kakovosti govorilo kot o kakovosti končnega proizvoda. Ob koncu sedemdesetih let pa je prišlo do spoznanja, da se kakovosti proizvoda ne da zagotoviti s kontrolo. Organizacijska enota, ki izvaja kontrolo, samo preverja, če je kakovost proizvoda v resnici skladna z načrtovano, in daje informacijo o njej. Proizvod se ustvarja v celotnem poslovnem in proizvodnem procesu. Zato je bil naslednji korak poskus vključevanja kakovosti v vse korake posameznega poslovnega procesa (integralno zagotavljanje kakovosti), kjer je vsakdo odgovoren za kakovost svojega poslovanja.

Tako lahko rečemo, da je razvoj kakovosti potekal iz usmeritve na kakovost proizvodov (posledic), na kakovost procesov (vzrokov) in nazadnje na kakovost odnosov (vzrokov), kar lahko prikažemo v štirih korakih (Savič, 2000):

1. Odkrivanje napak na izdelku oziroma storitvi.

Podjetje izvaja nadzor nad karakteristikami izdelkov oziroma storitev po vnaprej določenih merilih in metodah. Nadzor se izvaja v obliki avtokontrole ali neodvisnega nadzora izdelkov oziroma storitev tako, da odkrivajo napake in neustrezne proizvode izločajo.

2. Preprečevanje napak in nepravilnosti.

Podjetje izvaja nadzor nad karakteristikami procesa, izdelka in storitve po vnaprej določenih merilih in razvitih metodah za preverjanje procesov. Nadzor se izvaja v obliki avtokontrole ali neodvisnega nadzora, ki poskuša preprečiti nastanek napak na proizvodu.

3. Zagotavljanje kakovosti.

Podjetje opredeli postopke dela in ugotavlja skladnost in učinkovitost le-teh. Merilo kakovosti upošteva kriterije kupcev. Dobavitelji postanejo del poslovnega procesa podjetja. Razvita so merila (splošno veljavni standardi, modeli) in metode za preverjanje postopkov dela, po katerih se izvaja notranja ali neodvisna zunanja presoja sistemov kakovosti (pridobivanje certifikatov). Tvrsten način omogoča odkrivanje neskladnosti in neučinkovitosti postopkov dela.

4. Celovito obvladanje kakovosti.

Celovito obvladanje kakovosti je celovit organizacijski pristop, ki stremi k nenehnemu izboljševanju kakovosti vseh organizacijskih procesov, izdelkov in storitev. Sproti jim meri uspešnost in učinkovitost po vnaprej določenih metodah in tehnikah. Podjetja se poslužujejo samoocenjevanja ali zunanjih ocen – primer priznanja za poslovno odličnost, katerih cilj je opredelitev prednosti in priložnosti za izboljšanje poslovanja podjetja.

4.3 STANDARDI KAKOVOSTI ISO 9001:2000

Kot je že iz pregleda razvoja kakovosti razvidno, je v sedemdesetih letih začela kakovost naglo pridobivati na pomenu tako v industriji kakor tudi v trgovini. Na področju sistemov kakovosti so bili razviti različni nacionalni in mednarodni standardi za uporabo v industriji, trgovini, za vojaške potrebe, itd. Ti standardi v večini primerov niso uporabljali jasne terminologije in zadovoljive skladnosti. Šele sprejetje šestih standardov (pet standardov serije ISO 9000 in en terminološki slovar ISO 8402), ki jih je leta 1987 izdala mednarodna organizacija za standardizacijo ISO¹¹, je predstavljal velik korak naprej pri vlogi kakovosti v sodobni družbi, saj je šlo za splošne, temeljne standarde, ki so predstavljali poenotenje različnih nacionalnih pristopov na področju vodenja in zagotavljanja kakovosti (Strle, 1998, str. 28).

Bistvo sistema kakovosti je, da se vse dejavnosti, ki vplivajo na kakovost proizvoda oziroma storitve, planirajo, izvajajo, nadzorujejo in dokumentirajo sistemsko. Natančno mora biti določen plan dela, organizacija dela in pristojnosti ter odgovornosti posameznih organizacijskih enot. Vsak udeleženec v procesu mora natančno vedeti, kje je njegovo mesto v sistemu, katere so njegove naloge in odgovornosti ter kako mora delati (Strle, 1998, str. 28).

Novi pogledi na vlogo kakovosti v sodobni družbi niso obšli niti standardov skupine ISO. Potem ko je bilo z drugo izdajo standardov leta 1994 uvedenih nekaj manjših sprememb, pa je tretja izdaja ob koncu leta 2000 prinesla pomembnejše spremembe. Znatno je predelana struktura standarda: prej znanih dvajset elementov zagotavljanja kakovosti je bilo zamenjanih s samo štirimi (širokimi) opredelitvami upravljanja kakovosti (Seghezzi, 2000):

- 1 **odgovornost vodstva** – potrebe in zahteve kupcev, politika kakovosti, cilji in načrtovanje kakovosti, sistem upravljanja kakovosti, ovrednotenje skozi upravljanje;
- 2 **upravljanje virov** – **kadrovski viri, ostali viri**: informatika, infrastruktura, delovno okolje;
- 3 **upravljanje procesa** – osredotočenost vseh procesov h kupcem, razvoj in konstrukcija, nabava, proizvodni oziroma storitveni procesi, krmiljenje pri odstopanjih, poprodajne servisne storitve;
- 4 **meritev, analiza in izboljšava**: nadzor, analize podatkov, izboljšave.

¹¹ International Standard Organization.

Prej obstoječi standardi ISO 9001, 9002 in 9003 so bili združeni in izdani v enotnem standardu ISO 9001:2000; standard ISO 9004:2000 pa je predstavljen v ločenem dokumentu upravljanja kakovosti kot zbirka vodil. To ne pomeni, da morajo vsa podjetja izpolnjevati vse zahteve standarda ISO 9001. Možno je tako imenovano krojenje (tailoring), to je upoštevanje samo nekaterih zahtev, ki se nanašajo na obvladovanje osnovnih procesov, ne pa tudi na opuščanje zahtev, povezanih z odgovornostjo vodstva, vodenjem virov ter meritvami, analizami in izboljšanjem.

Nekaj najpomembnejših lastnosti standarda ISO 9001:2000 predstavljamo v nadaljevanju (povzeto po Seghezzi, 2000). Standard je:

- procesno orientiran (s tem olajša prehod v model poslovne odličnosti),
- osredotočen je na kupca oziroma upošteva in izpolnjuje potrebe zainteresiranih kupcev,
- združen je v enem standardu,
- povezljiv s standardom ISO 14001: sistem upravljanja okolja, hkrati omogoča večjo združljivost še z drugimi sistemi vodenja,
- preprost za vpeljavo.

Standard ISO 9001:2000 združuje osnovne zahteve TQM in temelji na znanem načelu Demingovega kroga PDCA - načrtuj (Plan), izvedi (Do), preveri (Check), ukrepaj (Act) - ter pri tem ustvarja povratne informacije za proces nenehnega izboljševanja (Standard SIST ISO 9001, 2000). Delno so spremenili tudi terminologijo in vnesli izraze, ki so danes uveljavljeni v poslovnem svetu.

Po drugi strani pa je ISO 9001:2000 potrebno ločiti od TQM, saj predpisuje le minimalna merila in zahteve kakovosti na posameznih poslovnih področjih in kot tak ne pripada filozofiji kakovosti.

Sistem kakovosti je sredstvo, ki zagotavlja, da proizvodi oziroma storitve ustrezajo predpisanim zahtevam, ne merijo pa učinkovitosti sistema kakovosti in kako dober je proizvod oziroma storitev, ki ga podjetje proizvaja, še manj pa merijo rezultate poslovanja podjetja. Prav tako tudi ne definirajo načina vodenja kakovosti (Standard SIST ISO 9001, 2000).

Prednosti, ki jih podjetje lahko pričakuje od uvedbe ISO standardov (certifikat) so (Vojuševič, 2000, str. 8):

- izboljšanje konkurenčni položaj na trgu (predvsem na tujih trgih),
- povečanje zaupanja javnosti, bank, zavarovalnic,
- povečanje zaupanja odjemalcev in poslovnih partnerjev (točneje definirajo pogodbene obveznosti med kupcem in proizvajalcem),
- zmanjšanje števila presoj, ki jih opravljajo odjemalci.

4.4 KAKOVOST KOT ORODJE VODENJA

V primeru, da se sistem kakovosti uvaja samo zaradi pridobitve certifikata, nas lahko prav hitro zavede, ker nam daje občutek, da nam uvedeni sistem zagotavlja uspešnost podjetja. Za uspešnost podjetja je to gotovo premalo, ker je to le orodje za učinkovito vodenje podjetja. Kakovost mora biti usmerjena na trg, kajti če nimamo proizvoda oziroma storitve, ki ju trg potrebuje, in če nismo upoštevali potreb kupcev, nam noben certifikat ne bo preprečil propada (Vujošević, 2000). Sklepamo lahko le, da standardi ISO 9001:2000 ustvarjajo temelje za sistem kakovosti, ki ga je potrebno nadgraditi, primer v smislu modela poslovne odličnosti.

Vodstvo, ki želi napredek in izboljšanje poslovanja, se enostavno mora zavedati svoje vloge in misliti tudi na nadaljnji razvoj sistema kakovosti po ISO. Postaviti si mora vprašanje: »Kako se lahko izboljšujemo še naprej?«

Možnosti je več in težko se je odločiti, katera pot je za posamezno podjetje najprimernejša. Nekateri širijo metode sistema vodenja na druge vidike poslovanja in pri tem sledijo standardom, kot primer ISO14001 za ravnanje z okoljem ali OHSAS 18001 za varnost in zdravje pri delu. Drugi nadgrajujejo sistem kakovosti s specialnimi zahtevami za njihovo dejavnost (primer HACCP za prehrabeno industrijo itd.). Na voljo so še druga orodja kot primerjanje značilnosti¹², procesno vodenje ali obširnejši koncepti, denimo TQM.

4.5 CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI (TQM)

Pojem *celovito obvladovanje kakovosti* (TQM) je ameriški način pojmovanja upravljanja kakovosti, ki se je pojavil konec 80-ih let. Toda koncept ni nov, saj je Feinenbaum že leta 1950 opozarjal na pomembnost obsežnega pristopa h kakovosti in skoval besedo TQC¹³ – vpliv 9 M dejavnikov na kakovost proizvodov oziroma storitev. Japonci so njegov koncept prilagodili in ga poimenovali kot splošno kontrolo kakovosti v podjetju – Company wide Quality Control (Dolinšek, 2000, str. 11).

Najbolj je uporabljena definicija, ki izhaja iz standarda ISO (SIST EN 8402, 1997, str. 63) in pravi: »TQM je pristop vodilnih v podjetju, ki je osredotočen na kakovost, upošteva sodelovanje vseh članov podjetja in teži k dolgoročnemu uspehu. To pa je možno doseči s kupčevim zadovoljstvom, zadovoljstvom zaposlenih in celotno družbo.«

Obstaja še mnogo drugih definicij, iz vseh pa lahko razberemo neko skupno ugotovitev: TQM je obsežna managerska filozofija in zbirka orodij ter pristopov za njihovo vpeljavo. TQM postavlja v središče upravljanja in organiziranosti kakovost vseh dejavnosti in zadovoljstvo vseh udeležencev (kupcev, zaposlenih, dobaviteljev, lastnikov), kar mora privedi v prihodnosti do dolgoročnega uspešnega poslovanja podjetja (Nemec, 1999a, str. 792).

¹² Benchmarking je metoda oziroma managersko orodje, s katerim preučujemo podjetje z najboljšo prakso, da bi tako izboljšali tudi svoje lastnosti (Kotler, 2000)

¹³ Total Quality Control.

S preprostimi besedami je TQM kultura in način vodenja podjetja, ki je osredotočena na zadovoljstvo kupcev, ob istočasni poslovni uspešnosti.

4.5.1 NAČELA TQM

TQM je filozofija in niz vodilnih načel, ki že dolgo znane in uveljavljene koncepte managementa postavlja v nov kontekst. Ni standardiziran model, temveč večdimenzionalen in dinamičen proces, usmerjen k dolgoročnemu uspehu preko zadovoljevanja kupcev in vseh ostalih v podjetju in širši družbi (Lenko, 1999).

S svojim pristopom TQM povečuje konkurenčnost, učinkovitost in poslovne rezultate podjetja. TQM načela so se razvijala v vsakodnevni praksi v podjetjih in ustanovah, ki so nastopala na odprtem trgu, na katerem je s podobno ponudbo kupcu z odličnostjo stregla tudi močna konkurenca. Tako stanje je podjetja prisililo k dvigu kakovosti poslovanja in samih izdelkov oziroma storitev na najbolj ekonomičen način - z iskanjem in izrabljanjem notranjih rezerv in sposobnosti prav vseh zaposlenih.

Dosedanje raziskave podjetij, ki so uspešno uvedla in izvajajo poslovanje po TQM načelih, so pokazale, da kljub dejstvu, da mora vsako podjetje najti svojo pot transformacije organiziranosti, obstaja nekaj ključnih področij, o katerih mora management korenito spremeniti svoje dosedanje mišljenje in od katerih je odvisna uspešnost uvedbe TQM-a. Med ključna področja lahko štejemo (Kovač, itd., 1999, str. 90):

1. osredotočenje na kupca,
2. stalno izboljševanje procesa in
3. celovito sodelovanje zaposlenih v skupinah.

Po TQM načelih primarni cilj podjetja ni več dobiček, temveč dolgoročno zadovoljstvo kupca. S tem pa se razume, da se zaradi in preko zadovoljstva kupca na trgu dosega višjo ceno proizvodov oziroma storitev in boljše finančne rezultate poslovanja. Če imajo izdelki in storitve boljše lastnosti kot konkurenca, bo taka kakovost pritegnila več kupcev in proizvodi bodo tako lahko dosegli višjo prodajno ceno oziroma bodo imeli večjo dodano vrednost. Če pa se poleg osredotočenja na zadovoljstvo kupca osredotočimo tudi na stalno izboljševanje procesov, lahko na ta način zmanjšamo neproduktivno delo in popravila v produkcijskem procesu ter na ta način znižamo stroške, kar zopet pripelje do večjega dobička.

4.5.2 PRIMERJAVA TQM IN STANDARDA ISO

V nadaljevanju predstavljamo ključne cilje in značilnosti TQM (*jih primerjamo s sistemom kakovosti – standardi ISO*) (Marolt, 1998, str. 75):

1. v ospredju je povečanje učinkovitosti ter zmanjšanje stroškov in časov (*postavljajo v ospredje zagotavljanje stalne kakovosti*),
2. želi izboljšati kakovost in učinkovitost (*želi zagotoviti kakovost*),
3. je vodenje (*je predvsem dokumentacija*),
4. je stalen proces (*je projekt*).

Osnovni cilj TQM je izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti podjetja. To dosežemo predvsem na dva načina (Marolt, 1998, str. 75):

1. s kakovostjo izdelkov oziroma storitev, ki zadovoljujejo kupce,
2. z doseganjem večje skladnosti izdelkov in storitev v produkcijskem procesu, ki pa so rezultat:
 - stalnega izboljševanja poslovnih in proizvodnih procesov in preprečevanja napak,
 - zmanjševanja stroškov (z zgodnjim spoznavanjem neskladnosti in njihovih vzrokov),
 - izboljševanja delovne klime,
 - uporabe modernih metod in tehnik upravljanja kakovosti,
 - partnerskega odnosa z dobavitelji,
 - povečevanja ugleda podjetja,
 - naraščanja tržnega deleža.

Na drugi strani pa je osnovni cilj sistema kakovosti ustvariti razmere za doseganje kakovosti.

Pri TQM gre za obvladovanje celotnega podjetja in vseh poslovnih procesov, ki jih izvaja podjetje, ter ima prvenstveno strateško usmeritev (za razliko od ISO standardov 9000, ki so usmerjeni k stalnosti doseganja izbranega nivoja kakovosti proizvoda). Njegovi elementi sovpadajo z različnimi priznanji odličnosti ter bodo predstavljeni v nadaljevanju magistrskega dela. S pomočjo teh priznanj lahko podjetje naredi oceno svoje uspešnosti na poti neprestanih izboljšav, in to relativno, glede na prejšnja obdobja ali glede na sorodna podjetja.

5 POSLOVNA ODLIČNOST

Razvijanje filozofij kakovosti ter uporaba sodobnih tehnik in metod upravljanja kakovosti je v zadnjem desetletju prispevalo k ustvarjanju novega pojma – poslovna odličnost. To je širša oblika razumevanja TQM-a, ki se je (kot pojem) uveljavila z nagradami in priznanji za kakovost oziroma za poslovno odličnost. Na 2. mednarodni konferenci Quality Management and Economic Development 1999 v Portorožu je bila podana opisna definicija za poslovno odličnost, ki se glasi (Nemec, 2000, str. 4): »Odlični ljudje, ki ustvarjajo, odlična partnerstva, s ciljem doseči odlične procese za proizvodnjo odličnih proizvodov, nad katerimi bodo stranke navdušene.«

Na osnovi filozofije TQM je EFQM (1999b) pripravil tudi OSEM OSNOV ODLIČNOSTI. Le-te predstavljajo temelje zasnove odličnosti, značilne koristi, ki jih podjetja pri tem dosegajo, ter hkrati predstavljajo osnovne principe modela poslovne odličnosti:

- 1 **Osredotočenost h kupcem:** Podjetje je odvisno od svojih kupcev in zato bi moralo razumeti trenutne in prihodnje potrebe kupcev, izpolnjevati njihove zahteve in si prizadevati preseči njihova pričakovanja. Kupec je končni sodnik kakovosti izdelka oziroma storitve podjetja, zato je potrebno stalno spremljati in ugotavljati zadovoljstvo kupcev ter zagotoviti učinkovit odziv na povratne informacije. Zvestoba kupcev, ohranjanje in pridobivanje tržnih deležev je največje, kadar je jasna osredotočenost na potrebe obstoječih in novih potencialnih kupcev. Takšen pristop omogoča pridobivanje

- tržnih deležev, popolno razumevanje zahtev kupcev, minimalne stroške transakcij in dolgoročen uspeh.
- 2 **Voditeljstvo in stalnost namena:** Ustvarjanje prihodnosti sloni na poslanstvu in viziji podjetja. Vedenje managerjev podjetja ustvarja jasnost ter enotnost in stalnost namenov znotraj podjetja in v okolju, v katerem se lahko odlikujejo podjetje in njihovi ljudje. Razviti je potrebno strategijo ravnanja z ljudmi, s katero so ljudje v celoti vključeni v uresničevanje strateških ciljev podjetja. Ljudje so predani ciljem in učinkoviti, poznana je smer razvoja, tržni položaj je cenjen in vse aktivnosti so razvrščene na strukturni in sistemski način.
 - 3 **Usmerjenost k rezultatom:** Podjetje mora vedeti, kdo so njegovi deležniki in kakšna so njihova pričakovanja. Odličnost je odvisna od zadovoljstva in uravnoteženja potreb: vseh kupcev, dobaviteljev, zaposlenih, ljudi s finančnimi interesi do podjetja in širše družbe, ki jih z eno besedo imenujemo deležniki¹⁴. Vsi ti pričakujejo pridobivanje vrednosti, trajen dolgoročen uspeh, skupne dobronamerne odnose in relevantna merjenja, ki vključujejo najpomembnejše kazalnike zanje.
 - 4 **Upravljanje na podlagi verodostojnih ciljev in podatkov (MBO¹⁵):** Za doseganje želenih uspehov moramo poznati poslovne procese. Analize stvarnih in ažurnih podatkov ter informacij, podprtih z dejstvi, so podlaga za učinkovite odločitve in ukrepe. Na ta način je podjetje osredotočeno na želene izhode, v največji meri izkorišča razpoložljive vire in postavlja realne cilje ter strateške smernice.
 - 5 **Razvoj in vključevanje zaposlenih:** Celoten potencial zaposlenih v podjetju se sprošča predvsem skozi skupne vrednote ter kulturo zaupanja in pooblašanja, ki opogumlja vključevanje vsakega zaposlenega. Tedaj je dosežena maksimalna participacija zaposlenih, prisotna sta pozitivno mišljenje in morala, zaposlovanje in ohranjanje zaposlenih je pozitivno, delitev znanja je učinkovita in dane so priložnosti za zaposlene za učenje in razvoj njihovih sposobnosti.
 - 6 **Stalno učenje, inovacije in izboljšave:** Stalno učenje mora biti stalni cilj podjetja. Podjetje zagotavlja potrebna sredstva, daje ljudem orodja in priložnosti ter jih vzpodbuja, da izvajajo stalne izboljšave izdelkov, storitev in procesov. Zmogljivosti podjetja so največje, kadar so zasnovane na upravljanju in porazdelitvi znanja skozi kulturo stalnega učenja, inovacij in izboljšav. Na ta način so doseženi večji učinki na naslednjih področjih: na področju prilagodljivosti podjetja, zniževanja stroškov, ugotavljanja priložnosti, optimizacije zmogljivosti, preprečevanja napak, doseganja boljših poslovnih rezultatov (temelji na konceptu Demingovega »PDCA cikla«).
 - 7 **Razvoj partnerstev:** Podjetje je bolj učinkovito, kadar ima vzpostavljeno medsebojno koristne odnose s svojimi partnerji. Partnerski odnosi so zgrajeni na zaupanju, delitvi znanja in poslovnih povezav ter prispevajo k ustvarjanju sinergijskih učinkov skozi dolgotrajne odnose pri obeh partnerjih na področju virov in stroškov ter konkurenčnih

¹⁴ Deležniki (stakeholders) so vse tiste družbene skupine, ki so s svojimi interesi posredno ali neposredno vezane na podjetje oziroma udeležene v podjetju. V grobem jih lahko razdelimo na notranje (lastniki, managerji kot zastopniki lastnih interesov podjetja in zaposleni) ter zunanje (kupci, dobavitelji, lokalna skupnost itd.) deležnike.

¹⁵ Management by Objectives.

prednosti. Podjetje vzpostavlja strateška partnerstva in zagotavlja zgodnje vključevanje dobaviteljev za skupen razvoj in izboljšave proizvodov, procesov in sistemov.

- 8 **Odgovornost do družbe:** Zakonske zahteve in drugi predpisi so osnovni akti, ki jih podjetje mora spoštovati in upoštevati v svojem delovanju. Dolgoročni interes podjetja in njegovih zaposlenih se odraža v odnosu do okolja v katerem deluje.

Odlična podjetja presodimo po tem, kako so sposobna dosegati in ohranjati izjemne rezultate za vse svoje deležnike, kar je v času globalne konkurenčnosti, hitrih tehnoloških inovacij ter spreminjanju poslovnih in delovnih procesov vedno težje (Nemec, 2000, str. 50). Podjetje skladno s svojim poslanstvom, vrednotami, vizijo in strateškimi cilji ter na podlagi navedenih osnov odličnosti in načel TQM opredeli svoj pristop in oblikovanje politike odličnosti oziroma politike TQM-a.

Na osmih osnovah, na katerih se gradi poslovna odličnost, temeljijo nagrade za kakovost (Demingova, Baldrigeova, evropska, nacionalne itd.). Razlika je le v tem, da nekatere nagrade zgoraj omenjenih osmih osnov nadalje razdelijo na devet oziroma deset bistvenih vsebin oziroma vrednot. Dodatno sta izpostavljeni dve vrednoti: »poudarek na procesih« ter »obvladovanje časovnih ciklov«.

5.1 MODELI POSLOVNE ODLIČNOSTI

Modeli so shematične poenostavitve, ki poskušajo ponazarjati dejansko stanje in niso nikoli popolnoma kompletni. Vedno mora biti popolnoma jasno, kakšni so nameni modela oziroma čemu le-ta služi (Jonker, 2000, str. 55).

Modeli so bili široko uporabljeni najprej v znanstveno-tehničnih področjih, vedno bolj pa so se širili tudi na področja ekonomije ter vodenja podjetij – govorimo o t. i. poslovnih modelih, (primer: model življenjskega cikla proizvoda, modeli zagotavljanja kakovosti, TQM modeli, itd.). Z uporabo poslovnih modelov je omogočena tudi neposredna primerjava podjetij med seboj (benchmarking) s pomočjo vnaprej določenih in usklajenih ocenjevalnih kriterijev. Na ta način posamezne države oziroma skupine vzpodbujajo podjetja za doseganje vedno boljših rezultatov in posredno boljšo poslovno uspešnost določene regije oziroma države. Modeli so si med seboj različni, glede na zgodovinsko in kulturno pogojene razlike posameznih področij.

Model odličnosti je praktično orodje, ki je v pomoč podjetjem, da z merjenjem obstoječega stanja ugotovi, kako daleč so na poti k odličnosti, kje so njihove prednosti in pomanjkljivosti ter jim nakaže rešitev le-teh. Model priznava, da je odličnost mogoče doseči na več načinov in je kot tak splošen in neobvezujoč okvir (Kovačič in Basilj Vukšić, 2005, str. 80-81).

Vsi modeli poslovne odličnosti (bodisi Demingov, Malcom Baldrige, evropski ali naš nacionalni) poudarjajo pomembnost naslednjih načel:

- usmerjenost na kupce in njihovo zadovoljstvo,

- nenehne izboljšave in kontinuirano učenje,
- zadovoljstvo zaposlenih,
- sodelovanje zaposlenih,
- timsko delo,
- poudarek na procesih,
- MBO,
- vizionarsko vodenje z zgledom,
- razvoj partnerskih odnosov,
- dolgoročna usmerjenost in planiranje ter
- odgovornost podjetja in vpliv na okolje in družbo,
- itd.

Iz njih veje direktni in indirektni vpliv osredotočenja na zadovoljstvo kupcev, ob istočasni poslovni uspešnosti kot temelj celotnega sistema TQM.

Na podlagi modela poslovne odličnosti v svetu podeljujejo različne nagrade. Najstarejša je japonska Demingova nagrada za kakovost (leta 1951), ki se imenuje po znanem ameriškem statistiku W.E. Demingu, pionirju sodobnega obravnavanja kakovosti. Leta 1987 so Američani vzpostavili svojo Baldrigeovo nagrado kakovosti, ki so jo poimenovali po takrat tragično preminulem ministru, velikemu borcu za kakovost. Najmlajše je evropsko priznanje za kakovost, ki je bilo vzpostavljeno leta 1991 znotraj Evropske Unije, in je namenjeno vsem članicam oziroma tudi drugim evropskim državam kot zelo izpopolnjena metoda za spodbujanje odličnosti poslovanja podjetij. Na njegovi osnovi je nastalo tudi Priznanje Republike Slovenije (v nadaljevanju RS) za poslovno odličnost.

Kot navajata Cole in Reinmann, vse tri¹⁶ nagrade najbolje opisujejo, kaj moramo upoštevati pri upravljanju kakovosti v podjetjih in postavljajo v ospredje tri različne vidike odličnosti podjetij (Kovač, 1996):

- 1 Demingova nagrada opredeljuje odličnost z vidika proizvajalcev (kakovost proizvodov),
- 2 Baldrigeova nagrada jasno poudarja odličnost z vidika poslovnih partnerjev (kakovost za potrošnika),
- 3 evropska nagrada razširja pomen odličnosti na poslovne partnerje, zaposlene v podjetju, in širšo družbeno skupnost (kakovost za poslovno okolje in podjetje).

Vse naštetje nagrade nam pojasnjujejo temeljno poslovno filozofijo TQM-a in delujejo po naštetih načelih. Kljub temu pa se med seboj ločujejo. Evropska nagrada najbolj razširja njegov domet in je najbližja naši opredelitvi poslovne kulture podjetja. Demingova nagrada je po drugi strani predvsem tehnološko zasnovano obvladovanje kakovosti. Medtem ko je v prvem primeru opredelitev preširoka in pogosto spravlja managerje v zadrego zaradi razpršenosti in neobvladljivosti številnih nalog, je druga preozka, saj je na Japonskem dopolnjena z drugimi, japonskimi tehnikami managementa. Evropska nagrada kakovosti

¹⁶ To so Demingova nagrada, Baldrigeova nagrada kakovosti in Evropska nagrada za poslovno odličnost.

namenja procesom sprememb polovico vseh točk, drugo polovico pa poslovnim rezultatom, ki jih merimo z najširšim razmerjem med podjetjem in poslovnim okoljem.

Ker so si posamezni modeli oziroma nagrade v osnovnih značilnostih zelo podobni, bomo v nadaljevanju magistrske naloge podrobneje opisali le Priznanje RS za poslovno odličnost.

5.1.1 PRIZNANJE REPUBLIKE SLOVENIJE ZA POSLOVNO ODLIČNOST

Tudi v Sloveniji smo se po osamosvojitvi začeli soočati z zahtevami novih trgov. Postalo je jasno, da bo kakovost vedno bolj bistvena za konkurenčnost, produktivnost in življenjski standard.

V relativno kratkem času, štiri leta po uveljavitvi evropske nagrade za kakovost, smo leta 1996 prvič razpisali pilotni projekt priznanja RS za kakovost, ki pomeni najvišje državno priznanje na področju kakovosti in katerega nosilec je Vlada RS. Zakon se je v času parlamentarnega postopka tudi preimenoval iz Zakona o priznanju RS za kakovost v Zakon RS za poslovno odličnost in bil marca 1998 tudi sprejet¹⁷. Z njim država vzpodbuja uvajanje TQM kulture v slovenska podjetja. Na ta način želi pomagati podjetjem in organizacijam, da se bodo lahko pripravile na konkurenco bližajočega se globalnega trga (www.mirs.gov.si, 2007).

Skladno z zakonom je Urad RS za standardizacijo in meroslovje (državna inštitucija) odgovoren za strokovne in administrativne dejavnosti v zvezi s priznanjem RS za poslovno odličnost, saj sodeluje s strokovnimi inštitucijami s področja vodenja in upravljanja, varovanja okolja, zadovoljstva kupcev in upravljanja kakovosti.

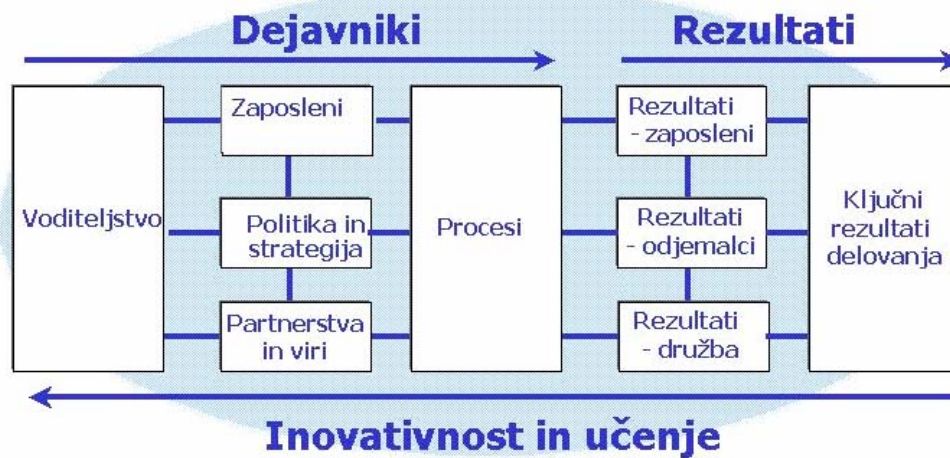
Organizacijsko se naš model zgleduje po ameriški nagradi Malcom Baldrige, vsebinsko pa po evropski nagradi. Po zgledu slednje so pripravljena tudi merila za prijavo in ocenjevanje, ki temeljijo na modelu poslovne odličnosti, sestavljenem iz devetih elementov – gradnikov.

5.1.2 GRADNIKI OZIROMA MERILA MODELA POSLOVNE ODLIČNOSTI

Model odličnosti je sestavljen iz devetih meril, od tega pet dejavnikov, ki popisujejo, kaj podjetje počne, in štirih rezultatov, ki zajemajo, kar podjetje dosega. Drugače povedano, odlični rezultati pri delovanju podjetja, zaposlenih, odjemalcih in družbi se dosegajo z managementom na vseh nivojih podjetja, ki je gonilna sila oblikovanja politike in strategije, zaposlenih, partnerstev in virov ter procesov (Kovačič in Basilj Vukšić, 2005, str. 81). Dejavnike in rezultate poslovne odličnosti, njihovo povezanost v modelu odličnosti prikazuje slika 3 (glej str. 19).

¹⁷ Ur.l.RS št.22/98. Zakon pravi, da je namen priznanja spodbujati slovenske gospodarske družbe, zavode in druge pravne osebe ter državne organe k uvajanju sistemov sodobnega, učinkovitega in celovitega doseganja kakovosti ter k načrtovanju in izvajanju sodobnega procesa poslovanja za zagotovitev konkurenčnosti proizvodov in storitev.

Slika 3: Model poslovne odličnosti.



Vir: www.mirs.gov.si, 2007.

Vsako izmed devetih meril ima svojo opredelitev, ki pojasnjuje njegov splošen pomen in več pod-meril (EFQM, 1999a):

1. VODITELJSTVO

Pomeni, da zastavljene cilje podjetje dosega s pomočjo ustreznega vodenja zaposlenih oziroma voditeljstva.

Pri tem so v modelu poudarjene naslednje značilnosti:

- zavezanost vodij za TQM:
 - oblikovanje vizije, poslanstva, vrednot, za zgled pri uresničevanju,
 - sporočanje, komuniciranje (navzgor in navzdol),
 - skrb za izpopolnjevanje (sebe in sodelavcev),
 - dostopnost, odzivnost,
 - redno preverjanje izvajanja in dosežkov;
- vzpodbujanje in podpora za uresničevanje idej in načrtov:
 - določanje prioritet,
 - preskrba virov, organiziranje,
 - priznanja zaposlenim, dobaviteljem in odjemalcem,
 - zavezanost za izboljševanje – kriteriji za napredovanje in priznanja,
 - skrb za dobre odnose in vključevanje v procese odjemalcev in dobaviteljev,
 - širjenje najboljše prakse.

2. POLITIKA IN STRATEGIJA

Razmerja do vseh zainteresiranih udeležencev so tista področja, za katera se podjetja nenehno sprašujejo, kakšna želijo biti tudi v nadaljnjem obdobju svojega obstoja. Za to potrebujejo ustrezne in izčrpne informacije tudi za sedanje delovanje na operativnem nivoju. Pridobljene

in ustrezno oblikovane informacije je potrebno posredovati zaposlenim na način, da jih le-ti razumejo in v skladu z njimi izvajajo zadolžitve.

Podjetje se mora pri določanju strategije in načrtov opredeliti tako do lastnikov kot tudi do drugih zainteresiranih udeležencev v poslovanju podjetja, enako tudi do poslovnih funkcij v smislu zastavljenih politik ali ciljev. Od vseh zainteresiranih udeležencev se podjetje v prvi vrsti opredeli do lastnikov; vsekakor pa najprej o tem, kaj želi doseči na področju poslovnih rezultatov. Glede na to model opredeljuje naslednje pomembne značilnosti:

- identificiranje, zbiranje, analiziranje in uporaba relevantnih informacij, povezanih s/z:
 - o kupci, dobavitelji, skupnostjo, zaposlenimi,
 - o primerjalnimi študiji (benchmarking),
 - o indikatorji notranjega delovanja,
 - o analizami jakosti / šibkosti,
 - o konkurenco,
 - o socialnimi, okoljskimi, pravnimi vprašanji,
 - o ekonomskimi in demografskimi indikatorji,
- posredovanje strategije in planov ljudem:
 - o zagotavljanje razumevanja strategije in planov,
 - o vključevanje ljudi, ko so postavljeni cilji in plani,
 - o spremljanje izvajanja in modificiranje,
 - o vključevanje vseh zainteresiranih v spremljanje strategije in planov,
- obnavljanje, izboljševanje:
 - o primerjava izvajanja glede na plane,
 - o modificiranje planov,
 - o z udeležbo lastnikov, financerjev in zaposlenih, drugih zainteresiranih,
 - o ocenjevanje relevantnosti in učinkovitosti.

3. UPRAVLJANJE SPOSOBNOSTI ZAPOSLENIH

Med viri, ki bistveno vplivajo na doseganje ciljev, so človeški viri in ravnanje z njimi. Pomen človeških virov se je skozi zgodovino spreminjal in je bil vseskozi odvisen od obsega sprememb v okolju. Pri majhnem obsegu sprememb je bilo enostavno načrtovati prihodnost posameznikov, pri večjem obsegu sprememb pa se ljudje, ki so strogo zadolženi za svoje naloge, vedejo preveč togo, zato v ospredje stopi doseganje vnaprej določenih ciljev skozi timsko delo. Glede na hitrost sprememb na trgu se vedno bolj pojavlja potreba po ljudeh z velikimi zmožnostmi, kajti kreativnost je celo važnejša od znanja. Miselno kreativni ljudje so tisti, ki sledijo spremembam. Za podjetje je zelo pomembno, kako vzpodbuja in razvija zaposlene, da bi v čim večji možni meri spodbudilo njihovo kreativno sodelovanje in vključevanje v aktivnosti nenehnega izboljševanja. Vsako podjetje skozi proces zaposlovanja zadovoljuje svoje potrebe po človeških virih.

Pri tem proces zaposlovanja vključuje naslednje aktivnosti:

- ugotavljanje potreb po človeških virih: koliko, kakšne, kdaj,

- privabljanje in selekcioniranje,
- uvajanje v delo,
- razvijanje (napredovanje, nazadovanje, premeščanje, preoblikovanje, usposabljanje),
- odpuščanje.

Posledica sistematičnega izvajanja procesov ter uporabe virov za njihovo izvajanje pripelje podjetje do dejanskih dosežkov. Model vključuje v zvezi s tem naslednje značilnosti:

- razvoj zaposlovanja – potrebe podjetja in ljudi,
- možnosti za strokovno napredovanje,
- plani za zaposlovanje, strokovno izpopolnjevanje, prezaposlovanje, itd.,
- priznanja za delovne dosežke,
- spodbujanje samoiniciativnosti,
- doseganje učinkovitega komuniciranja,
- vključevanje v izboljševalne dejavnosti oziroma akcije.

4. PARTNERSTVA IN VIRI

Nagle spremembe, ki vplivajo na podjetje, zahtevajo od njenih dobaviteljev enako prilagodljivost, kakovost proizvodov oziroma storitev ter odzivnost. Odnosi z dobavitelji gredo v smeri partnerstva in izboljšav v verigi dobavitelj – proizvajalec. Pri vplivu na lastni proces se podjetje vpraša predvsem o kroženju materiala in optimiranju zalog.

Pri tem procesu je potrebno obvladovati:

- 1 naročanje zalog in vodenje zalog,
- 2 poslovanje z materiali v skladiščih,
- 3 kroženje materialov v procesih.

V ta sklop spada tudi upravljanje dobaviteljev storitev - primer: prevozniki, carina, usposabljanja itd. Za podjetje je pomembno, kako prepozna porajajoče se tehnologije in kako jih uvaja, da lahko doseže konkurenco in komercialno prednost. Zelo pomembno je, da vzpodbuja kreativno in inovativno razmišljanje ter delovanje zaposlenih, istočasno pa ima sistem, ki varuje intelektualno lastnino posameznikov in podjetja kot celote. Potrebno se je vprašati o izkoriščenosti objektov, opreme in drugih sredstev.

Povzetek zahtev modela, ki se nanašajo na vire:

- financiranje poslovanja;
- obvladovanje ključnih finančnih parametrov - denarni tokovi, donosnost investicij;
- razporejanje in uporaba finančnih virov v podporo strategije in planov;
- ocenjevanje odločitev za investicije;
- obvladovanje informacijskih virov;
- določanje relevantnih indikatorjev;
- doseganje informacij: o proizvodih, izvajanju procesov, zaposlenih, dobaviteljih;

- varnost in točnost informacij;
- izbira dobaviteljev in materialov;
- spremljanje (merjenje) dobav in dobaviteljev;
- optimalno obvladovanje odstranjevanja surovin in vplivov surovin na okolje;
- ohranjanje in recikliranje neobnovljivih virov, zmanjševanje odpadov;
- optimalna uporaba zgradb, opreme in drugih virov;
- identifikacija in ocenjevanje relevantnih novih tehnologij;
- izkoriščanje tehnologije za doseganje komercialne in konkurenčne prednosti;
- zaščita in izkoriščenje intelektualne lastnine, znanja in inovacij.

Za namene magistrske naloge je pomembno poudariti, da je programska oprema, ki jo razvije podjetje, njegova intelektualna lastnina. Programska oprema je avtorsko delo delojemalca (avtorsko delo iz delovnega razmerja), ki se s kolektivno pogodbo o zaposlitvi trajno prenese na delodajalca, v kolikor se delojemalec in delodajalec ne sporazumeta drugače ob eventualnem odhodu delojemalca iz podjetja (Devetak in Vuković, 2002, str. 274).

5. PROCESI

Doseganje zastavljenih ciljev na kateremkoli področju je možno le s sistematičnim izvajanjem procesov, usmerjenih na kupca.

Tabela 1: Oblike usmerjenosti podjetja na kupca.

Osnovna	Prodaja brez ponovnih stikov.
Odzivna	Prodaja z možnostjo ponovnega stika v primeru nezadovoljstva oziroma nejasnosti.
Zanesljiva	Prodaja z načrtovanim po-prodajnim stikom (primer: klic, kjer se pozanimamo o zadovoljstvu kupca).
Proaktivna	Prodaja z načrtnim ohranjanjem stika s kupcem (primer: predlogi izboljšav in racionalnejše uporabe izdelkov oziroma storitev).
Partnerstvo	Prodaja nenehno sodeluje s kupcem (primer: skupno iskanje načina uspešnejše in bolj ekonomične uporabe).

Vir: EFQM, 1999b.

Usmerjenost na kupca je v podjetju razdeljena na pred-prodajne, med-prodajne in po-prodajne aktivnosti. Aktivnosti so tako lahko: hitro reševanje problemov, analiza obnašanja potrošnikov, sodelovanje v skupnih razvojnih projektih, itd. Podjetje lahko samo preveri, kakšen način usmerjanja ima s pomočjo alternativ.

Drugo področje sistema kakovosti je upravljanje osnovnih procesov in vseh osnovnih dejavnikov, ki vplivajo na doseganje zastavljenih ciljev. Razvijanje sistema kakovosti poteka od faze odkrivanja, preko preprečevanja in zagotavljanja do upravljanja kakovosti. Pri razvoju sistema kakovosti so zelo koristno orodje presoje sistema, procesov in proizvoda oziroma

storitev. Sistem kakovosti je potrebno razširiti na vsa področja, ki močno vplivajo na rezultate: človeške vire in njihovo znanje, finančne vire, tehnološke vire, informacijske vire, dobavitelje in materiale ter okolje.

Za to področje model namenja posebno pozornost naslednjim aktivnostim:

- skrb za koristi odjemalcev s pomočjo sistema;
- raziskovanje zahtev kupcev, tržnih trendov, konkurence;
- izboljševanje izdelkov oziroma storitev na podlagi povratnih informacij kupcev;
- merjenje in spremljanje zadovoljstva kupcev;
- razvoj partnerstva s kupci;
- razvoj sistema kakovosti z namenom, da proizvodi oziroma storitve ustrezajo zahtevam;
- uporaba standardov pri vzpostavljanju in izvajanju;
- opredelitve nosilcev ključnih procesov;
- opredelitve oziroma dokumentiranje procesov, postopkov;
- obvladovanje sprememb;
- razvijanje sodelovanja z dobavitelji;
- izpolnjevanje zahtev in pričakovanj kupcev;
- vodenje procesov nenehnega izboljševanja;
- identifikacija priložnosti za izboljšave;
- določitev kazalcev za delovanje procesa;
- vodenje in podpiranje uvajanja sprememb.

6. ZADOVOLJSTVO KUPCEV

Neposredno izraženo zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo je neprecenljive vrednosti za vsako podjetje. Podjetje s procesi vpliva na direktno zadovoljstvo kupcev. Preden se loti ocenjevanja in zbiranja podatkov, je smiselno ugotoviti stopnjo pomembnosti posameznega kriterija v očeh kupca. Pri tem lahko uporabi metode, kot so: anketa, vodeni intervjuji, beleženje rezultatov presoj, pohvalna in zahvalna pisma itd.

Možni pokazatelji zadovoljstva kupcev so:

1. opazovanje števila reklamacij na področju kakovosti proizvodov oziroma storitev, dobavnih rokov, količine;
2. časi od naročila do dobave, odprave reklamacij;
3. zmožnost zadovoljevati povečanega obsega količin;
4. izboljševanje nekaterih tehnoloških lastnosti proizvoda;
5. upoštevanje predlaganih sprememb in izboljšav.

Povzetek značilnosti, navedenih v modelu:

- percepcija (razvidna iz anket in podobnih ocenitev)¹⁸:

¹⁸ Predstavlja predmet raziskave v empiričnem delu magistrske naloge.

- o splošne podobe: dostopnost, komunikativnost, fleksibilnost, pozitivno vedenje, odzivnost;
- o izdelkov oziroma storitev: ustreznost specifikacijam, dostava, zasnova, okoljski vidiki, inovacije, cena, zanesljivost;
- o prodajne in po-prodajne podpore: sposobnosti in obnašanje zaposlenih, priročniki in tehnična dokumentacija, obravnavanje pritožb, trening, odzivni čas, tehnična podpora, garancija;
- o dokazov privrženosti/zvestobe: namen ponovnega nakupa, pripravljenost za nakup drugih proizvodov (izdelkov in storitev) v podjetju, pripravljenost da priporočajo podjetje drugim itd.
- druga merila:
 - o število priznanj in nagrad, pojavljanje v tisku;
 - o proizvodi oziroma storitve: tekmovalnost, stopnja okvar, napak, zavrnitev, garancijski pogoji;
 - o prodajna in po-prodajna podpora: zahteve za urjenje, odzivni časi itd.
 - o privrženost: delež kupcev, trajanje razmerja, učinkovita priporočila, pogostost/vrednost naročil, novi ali izgubljeni posli, ponovitev poslov itd.

7. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Ker vedno obstaja razlika o tem, kaj si misli zaposleni o podjetju in kaj vodstvo podjetja misli, da zaposleni misli o podjetju, so neposredno izražena (ne)zadovoljstva neprecenljive vrednosti za vsako podjetje.

Nekateri kriteriji merjenja zadovoljstva zaposlenih so lahko:

- 1 stališča zaposlenih o motivaciji v podjetju,
- 2 stališča zaposlenih o kakovosti v podjetju,
- 3 stališča zaposlenih do sloga vodenja,
- 4 sodelovanje in način dela,
- 5 stališča do komunikacije v podjetju,
- 6 stališča do socialne dinamike,
- 7 strateški faktorji uspeha,
- 8 vrednostni sistem in sistem potreb.

V modelu so podrobneje opredeljena naslednja merila:

- percepcija (razvidna iz anket in intervjujev):
 - o delovno okolje,
 - o komunikacija in vodenje,
 - o možnosti za kariero oziroma strokovni razvoj,
 - o pohvale in priznanja,
 - o strokovno izpopolnjevanje ,
 - o pogoji zaposlovanja,
 - o plača, družbeni standard.

- druga merila:
 - o boleznine in nezgode,
 - o fluktuacija,
 - o odsotnost z dela,
 - o pritožbe,
 - o uporaba zmogljivosti podjetja,
 - o sodelovanje v skupinah za izpopolnjevanje,
 - o sodelovanje v skupinah za predloge.

8. VPLIV NA DRUŽBO

Podjetje je odprt sistem, ki s svojim delovanjem vpliva tudi na družbeno in socialno okolje.

Pri tem je za podjetje pomembno:

- 1 zmanjšanje vplivov na okolje (primer: izdelek, zamenjava okolju neprijaznih surovin, reciklaža);
- 2 vpliv podjetja na lokalno skupnost (zaposlovanje, lokalni razvoj na področju šolstva, zdravstva, kulture, športa, turizma, prometa);
- 3 vpliv podjetja na varovanje zdravja in delovnih pogojev (izobraževanja, omogočanje športa, zmanjševanje neugodnih delovnih pogojev);
- 4 vpliv na širše družbeno okolje doma in v tujini;
- 5 mnenja okolja o podjetju (prejete nagrade, pohvale podjetju in posameznikom, komentarji v časopisih, rezultati anket itd.).

Povzetek zahtev v modelu:

- zmanjševanje in preprečevanje:
 - o hrupa, onesnaževanja, odpadnih surovin;
 - o tveganj za zdravje in varnost;
- zmanjševanje odpadkov;
- uporaba recikliranih materialov;
- odnos do lokalne skupnosti;
- sodelovanje v strokovnih/trgovinskih združenjih;
- ugled podjetja;
- odnos do okoljskih vprašanj.

9. KLJUČNI REZULTATI

Prikaz ključnih rezultatov podjetja praviloma zajema naslednja področja:

- 1 profitabilnost – dobičkonosnost prodaje, čista dobičkonosnost sredstev (ROA¹⁹), dobičkonosnost lastniškega kapitala (ROE²⁰) itd.;
- 2 upravljanje z dolгови (razmerje med vsemi dolгови in vsemi sredstvi, razmerje med

¹⁹ Return On Assets = (čisti dobiček / povprečno stanje sredstev) * 100

²⁰ Return on envesment = (čisti dobiček / povprečno stanje kapitala) * 100

- dobičkom in stroški obresti – TIE²¹, pokritje stalnih stroškov financiranja);
- 3 upravljanje s sredstvi (koeficient obračanja zalog, dnevi vezave terjatev do kupcev – DSO²², koeficient obračanja osnovnih sredstev itd.);
 - 4 likvidnost (tekoča likvidnost, hitri test);
 - 5 tržne vrednosti (tržna vrednost delnice, donos na delnico);
 - 6 vrednost prodaje, stroški, dodana vrednost na zaposlenega itd.

Ker so dobri poslovni rezultati vedno posledica dobrega sodelovanja sodelavcev s kupci, je v podjetju ključna usmerjenost na kupca. Pri tem je potrebno upoštevati, da je odnos do kupca odvisen od konkurence, od cenovne strategije osvajanja tržišča ter faze na krivulji življenjske rasti proizvoda. Omenjena izhodišča so lahko koristna za definiranje ključnih procesov v podjetju.

V modelu so v zvezi s poslovnimi rezultati predvidena naslednja merila:

- finančna merila:
 - o knjigovodske postavke dobička in izgube, kot primer prodaja, stroški, cene, neto dobiček;
 - o postavke bilance, kot primer skupna sredstva, obratni kapital (vključno z obračanjem zalog);
 - o dolgoročna in kratkoročna posojila;
 - o postavke denarnega toka - primer obratni denarni tok, investicijski izdatki, denarni tokovi financiranja;
 - o kreditne sposobnosti, možnost financiranja;
- druga merila:
 - o tržni delež;
 - o merjenja kakovosti proizvoda oziroma storitve;
 - o izvajalni/izdelovalni ciklusi - primer čas plasiranja novega proizvoda na trg, obdelave naročil, izdelave in dobave, reševanja pritožb, obračanja zalog itd.

5.1.3 UPORABNA VREDNOST MODELA POSLOVNE ODLIČNOSTI

V modelu poslovne odličnosti gre za ravnanje s človekom, z zaposlenimi in za način vodenja podjetja, ki temelji na kakovosti kot osnovni vrednoti. Zato se v vseh izhodiščih projektov zahteva uvajanje dejstev modela poslovne odličnosti:

- da kakovostnih proizvodov (izdelkov in storitev) ni brez kakovostnih procesov;
- kakovost procesov pogojuje kakovost podjetja, ki ga zagotavljajo kakovostno vodenje in
- kakovost ter zavezanost vseh zaposlenih.

Standardi kakovosti, načela TQM in elementi modela poslovne odličnosti (EFQM, 1999a) so bistvenega pomena za uspešno poslovanje podjetij in sestavni del strategije vodenja ter

²¹ Times Interest Earned = (dobiček iz poslovanja / obresti) * 100

²² Days Sales Outstanding = (365 dni / (nastale terjatve do kupcev v obdobju / povprečno stanje terjatev iz poslovanja)

organizacijske kulture. Model ima vsaj dve možni uporabni vrednosti za podjetje. Služi lahko za:

- samoocenitev podjetja – kot orodje strategije,
- kandidiranje za evropsko priznanje za kakovost oziroma poslovno odličnost, nacionalna priznanja.

Mnoga uspešna podjetja v Evropi želijo s pomočjo sprotnega merjenja rezultatov vplivati na vedno večjo učinkovitost in uspešnost, s ciljem doseči poslovno odličnost. Po podatkih EFQM se podjetja vedno pogosteje odločajo za uporabo EFQM modela poslovne odličnosti. Pred drugimi metodami merjenja uspešnosti in učinkovitosti ima model naslednje pomembne prednosti:

- 1 prilagojen je za »evropski način razmišljanja«,
- 2 je pragmatičen in orientiran na rezultate,
- 3 je univerzalen – da se ga uporabljati tako za velika kot majhna podjetja, kot tudi za profitna in neprofitna – več kot 10.000 podjetij je zelo uspešno uporabilo model za doseganje poslovne odličnosti.

Podjetja se morajo zavedati, da model za poslovno odličnost postavlja zahteve, ne nakazuje pa vsebine in poti za rešitve oziroma izboljšave. Uvajanje meril poslovne odličnosti ne pomeni samo nabiranja točk po modelih poslovne odličnosti, temveč vsebinsko bogatenje podjetja in izpopolnjevanje sistema TQM, kjer je najpomembnejši cilj zadovoljstvo kupcev.

V primeru odločitve podjetja, da kandidira za nagrado, se po pristopu berlinske univerze deli celotno kvoto točk (1000 točk) modela poslovne odličnosti na štiri stopnje (Nemec, 1999a, str. 798):

- I. stopnja: od 0 do 250 točk: DOJEMANJE oziroma zaznavanje (uvajanje sprememb).
- II. stopnja: od 250 do 500 točk: IZVAJANJE (uvajanje sistema TQM).
- III. stopnja: od 500 do 750 točk: UTRJEVANJE oziroma ustaljenost (pospeševanje procesov izboljšav in inovacij).
- IV. stopnja: od 750 do 1000 točk: ODLIČNOST (stalnost, usmerjenost k odličnosti).

5.1.4 NAČINI MERJENJA UČINKOV

Brez merjenja učinkov neke značilnosti le-te ni mogoče obvladovati in niti ne upravljati (Nemec, 1999b, str. 120).

Merjenje učinkov je raznovrstno. Za merjenje učinkov na različnih organizacijskih ravneh - koncern, podjetje, strateške poslovne enote, osnovne poslovne enote in oddelki - uporabljamo različne metode in postopke (Nemec, 1999b, str 121):

- 4 kazalniki: stopnje udeležbe, indeksi in koeficienti,
- 5 primerjanje značilnosti,
- 6 presoje kakovosti,
- 7 samoocenjevanje,

- 8 uravnoteženi kazalniki,
- 9 itd.

Problem nekaterih tradicionalnih pristopov za merjenje uspešnosti in učinkovitosti je, da upoštevajo samo finančne kazalce. Zato so se v čedalje večjem številu pojavile metode, s katerimi v analize zajemamo tudi nefinančne kazalce. Avtorji (Rejc, 2002) omenjajo različne prednosti nefinančnih kazalcev:

- omogočajo spremljanje strateških dejavnikov uspešnosti, ki jih sicer ne moremo meriti finančno (intangible assets itd.),
- številni poslovni cilji so nefinančne narave,
- pomagajo odkriti probleme, še preden se ti odrazijo v računovodskih izkazih,
- kot naprej usmerjeni kazalci (leading indicators) omogočajo napovedovanje prihodnjih finančnih rezultatov,
- analitiki jih uporabljajo pri vrednotenju podjetij,
- nefinančni kazalci so komplementarni in hkrati vplivajo na finančne kazalce, zato so pomembni tudi za potencialne investitorje.

V nadaljevanju bomo natančneje opisali posamezne metode.

1. KAZALNIKI

Za analize poslovanja in primerjave doseženega stanja s preteklim ali z načrtovanim obdobjem uporabljamo kazalnike. To so relativna števila, dobljena z delitvijo določene značilnosti z neko drugo. Kazalnike lahko razčlenimo na stopnje udeležbe, indekse in koeficiente. Izbor in opredelitev kazalnikov se razlikujeta od podjetja do podjetja. Poznati moramo tudi priporočljivo vrednost posameznega kazalnika, ki je različna za posamezna podjetja, panoge itd. (Mramor, 1993, str. 164).

Zelo pomembno je, da pri prikazovanju kazalnikov podamo vrednost kazalnikov vsaj za tri obdobja in tudi grafično prikažemo trend gibanja kazalnikov. Ravno tako morajo biti podane ciljne ali načrtovane vrednosti kazalnikov.

2. PRIMERJANJE ZNAČILNOSTI (BENCHMARKING)

Primerjanje značilnosti je nepretrgan proces presojanja poslovnih učinkov in delovanja procesov podjetij, ki v praksi dosegajo najboljše rezultate, z namenom izboljšanja poslovanja lastnega podjetja. Samo primerjanje ne daje nobenih rezultatov niti ne rešuje težav podjetja, omogoča pa učenje na podlagi tujih izkušenj. Njegov primarni cilj je poiskati način oziroma postopek, ki pripelje primerjano podjetje do nadpovprečnih rezultatov, in ugotoviti, kako lahko to uporabimo pri poslovanju lastnega podjetja (Kovačič in Basilj Vukšić, 2005, str. 84-85).

Poznamo več vrst primerjanja značilnosti (Vila, 2000, str. 82):

- Notranje primerjanje značilnosti: primerjamo značilnosti znotraj lastnega podjetja. Pomembno je za primerjave med posameznimi organizacijskimi enotami, kjer iščemo po določenih merilih najboljšo med njimi;
- Zunanje primerjanje značilnosti: primerjamo značilnosti z zunanjimi partnerji oziroma podjetji:
 - o Primerjanje značilnosti s konkurenti: primerjamo po tržnih deležih, po panogah in po proizvodih z namenom odkriti konkurenčne prednosti;
 - o Funkcionalno primerjanje: izvajamo po poslovnih funkcijah in procesih v podjetju s podobnimi v drugih panogah;
 - o Sistemsko primerjanje značilnosti (imenovano tudi generično): študija sodobnih procesov in metod, kjer po določenem sistemu ali modelu razvijamo procese v našem okolju (primerjava po merilih modela poslovne odličnosti).

3. PRESOJA KAKOVOSTI

Presoja kakovosti se je uveljavila z uvajanjem standardov ISO 900X z namenom ugotavljanja učinkovitost in primernost elementov sistema za doseganje ciljev kakovosti.

Program in izvedba presoje kakovosti je naslednja (Standard SIST ISO 9001, 2000):

- presoja sistema zagotavljanja kakovosti,
- presoja kakovosti procesa,
- presoja kakovosti proizvoda ali storitve.

Vsebina presoj se danes delno pokriva z vsebino samoocenjevanja po merilih nagrad za poslovno odličnost. Vsekakor pa že zaradi večjega števila podjetij, ki ima uvedene standarde ISO 900X, so presoje kakovosti bolj uveljavljene kot samoocenjevanje, saj je podjetij, ki so uvedla model poslovne odličnosti, precej manj.

4. SAMOOCENJEVANJE

Z uveljavitvijo modelov nagrad za kakovost in poslovno odličnost so v podjetjih začeli s postopkom samoocenjevanja, ki služi kot pomoč pri (EFQM, 1999a):

1. ugotavljanju, katere so prednosti podjetja,
2. ugotavljanju, kaj je potrebno izboljšati,
3. ugotavljanju, kje v podjetju se izvaja »najboljša praksa«.

Izkušnje so pokazale, da so zaključki samoocenjevanja dobra podlaga za načrtovanje poslovnih načrtov, za načrtovanje izboljšav po poslovnih funkcijah in v organizacijskih enotah, kar vse vodi do izboljšanja celotnega poslovanja. To velja še zlasti, kadar se samoocenjevanje razvije do te mere, da postane razširjen, sistematičen in reden pregled vseh aktivnosti in rezultatov podjetja.

5. URAVNOTEŽENI KAZALNIKI (BALANCED SCORD)

Pristop uravnoteženih kazalcev se je razvil leta 1992 z avtorjema Kaplan in Norton (Kaplan et al, 1992, str. 73-75). Balanced scorcard pa v zadnjem času morda nastopa kot splošno ime za uravnotežene sisteme merjenja uspešnosti. Samih pristopov merjenja pa je več (Rejc, 2002, str. 68-73):

- Tableau de bord (1990),
- Skandia Nvigator (1990),
- Stakeholder Model (1990),
- Model Lyncha in Crossa (1995),
- Accountability Scorecard (1999),
- Input-Output Model (2002) in
- Performance Prism (2002).

Različni avtorji (Rejc, 2002) različno opredeljujejo razširjenost Balanced Scorcarda v praksi. Najbolj razširjen je Balanced Scorcard v ZDA in zahodni Evropi.

Metoda prikazuje prenos vizije in strateških ciljev v prakso ter povezave med dolgoročnimi in kratkoročnimi cilji podjetja. Na podlagi poslanstva, vizije in strategije mora vodstvo podjetja dati odgovore na naslednje štiri vidike:

1. finančni vidik,
2. notranji in poslovni vidik,
3. vidik inovacij in učenja,
4. vidik kupcev.

Za vse vidike je potrebno opredeliti cilje, kazalnike, postopke za doseganje ciljev in ukrepe. (Primer: za finančni vidik je to recimo donosnost kapitala, ekonomski dobiček itd.).

Vidiki uravnoteženega izkaza so primerljivi z modelom poslovne odličnosti, saj v posamezni vidik uravnoteženega izkaza lahko razvrstimo izbrana merila modela (Nemec, 2000, str. 59):

Merila odličnosti – rezultati:

1. finančni vidik: poslovni rezultati,
4. vidik kupcev: zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih, vpliv na družbo.

Merila odličnosti – dejavniki:

2. notranji in poslovni vidik: sistem kakovosti in procesi,
3. vidik rasti in učenja: voditeljstvo, strategija in načrtovanje, upravljanje s sposobnostmi zaposlenih, viri.

6 ZADOVOLJSTVO KUPCEV

Ocenjevanje zadovoljstva kupcev je odvisno od panoge, udeležencev, območja, kulture in niza drugih podrobnosti. Ugotavljanje zadovoljstva se izvaja le v osveščenem in ustvarjalnem okolju, ko izvajalec in uporabnik poznata drug drugega in tako omogočita uspešno prihodnje sodelovanje (Devetak in Vukovič, 2002, str. 299).

Zadovoljstvo kupcev je eden izmed štirih rezultatov modela poslovne odličnosti. Še posebej je pomembno spremljanje zadovoljstva za storitve. Običajno ne moremo določiti kakovostne ravni opravljene storitve s količinskimi merili, ampak kakovost presoja kupec na podlagi razlike med tem, kaj je pričakoval in kaj je prejel.

6.1 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA

Danes se podjetja srečujejo z veliko konkurenco, ki postaja vse hujša. Na trgih kupci izbirajo med široko ponudbo izdelkov in storitev. Podjetja se zato trudijo, da so njihovi kupci zadovoljni s kupljenim izdelkom. Zadovoljstvo kupca (Kotler, 1998, str. 40) opredeli kot splošno čustveno reakcijo ob kupljenem izdelku oziroma stopnjo kupčevega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka in osebnimi pričakovanji. Zadovoljstvo kupca je povezano s pričakovanji, ki jih ima porabnik pred nakupom izdelka. Pričakovanja nastanejo na osnovi kupčevih preteklih nakupnih izkušenj. Kupec je zadovoljen, če so njegova pričakovanja zadovoljena. Če pričakovanja po opravljenem nakupu niso zadovoljena, je kupec nezadovoljen (Potočnik, 2000, str. 181). Jones in Sasser (1995, str. 88-89) menita, da je ključ do kupčeve zvestobe popolnoma zadovoljen kupec. Za podjetje to pomeni ustvarjanje dolgotrajnega finančnega učinka.

6.1.1 POTREBE KUPCEV IN KAKOVOST

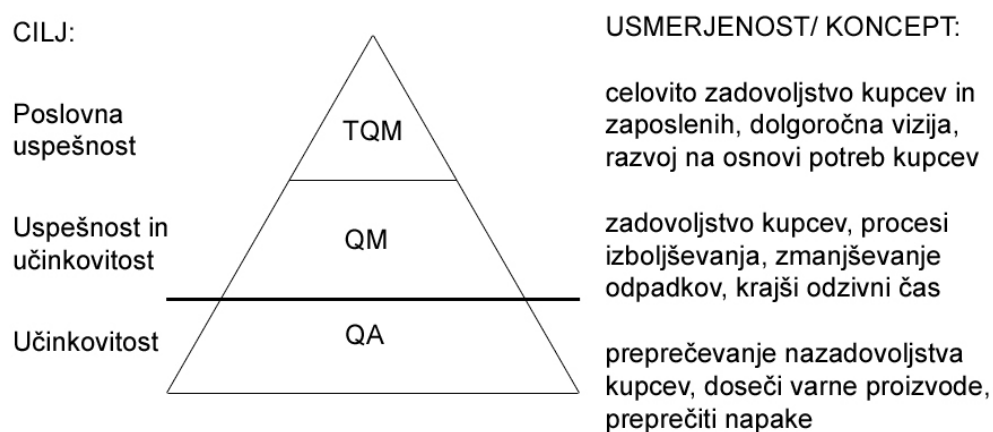
Samo zadovoljni kupci lahko dolgoročno zagotavljajo dobiček, medtem ko pomeni kratkoročna usmerjenost v čim večji dobiček nevarnost za dolgoročni obstoj podjetja. Podjetje ima zunanje kupce, ki jim je potrebno ustreči.

Obstajajo pa razlike v dojemanju kakovosti izdelka ali storitev s strani uporabnika oziroma kupca (Potočnik, 2000, str. 161). Tako moramo ločiti:

- Iskano kakovost: to so lastnosti, ki jih kupec lahko ovrednoti pred nakupom;
- Izkustveno kakovost²³: to je kakovost, ki jo uporabnik občuti šele po nakupu oziroma med uporabo;
- Kakovost zaupanja: to je kakovost, ki jo uporabnik težko oceni tudi po uporabi.

²³ Na njej temelji meritev zadovoljstva uporabnikov, ki je prikazana v nadaljevanju magistrskega dela.

Slika 4: Hierarhija kakovosti glede na potrebe kupcev.



Vir: Kunc, 1998.

Kot zanimivost lahko predstavimo hierarhijo potreb kupcev glede kakovosti:

1. Na najnižjem nivoju najdemo kot cilj učinkovitost (skladnost z zahtevami). Podjetje je usmerjeno k preprečevanju nezadovoljstva kupcev. Želi doseči varne proizvode, preprečiti napake, odpoklice, itd. V hierarhiji kakovosti je to področje zagotavljanja kakovosti (QA²⁴), ki ga predstavlja standard (primer: ISO 900X). Sam položaj v piramidi nakazuje, da to predstavlja osnovo – temelje za nadgradnjo.
2. Na naslednjem, višjem, nivoju si podjetje zastavlja kot cilje poleg učinkovitosti tudi uspešnost (izpolniti zahteve ob nizkih stroških). Usmerjen je k zadovoljstvu kupca. Loteva se procesov izboljševanja (primer: krajši odzivni čas, zmanjševanje odpadkov, itd.). To je nivo vodenja kakovosti (QM²⁵), kjer gre za nadgradnjo delovanja podjetja skladno z izbranim standardom kakovosti ISO 14001.
3. Najvišji nivo predstavlja za podjetje poslovna odličnost in usmerjenost v celovito obvladovanje kakovosti (TQM), kjer so v ospredju celovito zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih, dolgoročna vizija, razvoj na osnovi potreb kupcev itd.

6.2 USTVARJANJE ZADOVOLJSTVA

Potočnik (2000, str. 183-187) zadovoljstvo opredeljuje kot vrzel med zaznanim in pričakovanim stanjem, kar je razvidno tudi iz slike 5 (glej str. 33). Kupec lahko doživi eno od treh stopenj zadovoljstva. Če izdelek ne dosega porabnikova pričakovanja, potem je porabnik nezadovoljen. Če izdelek ustreza porabnikovem pričakovanju, potem je porabnik zadovoljen. Če pa izdelek preseže pričakovanja, potem je porabnik izredno navdušen, vesel, zadovoljen. Višja kot so porabnikova pričakovanja, tem višji je prag zaznavanja kakovosti. Če so motnje pozitivne, to pomeni, da je zaznana kakovost izdelka višja od pričakovane. Porabnik bo zato z izdelkom zadovoljen. V primeru, da so motnje negativne in je zaznana

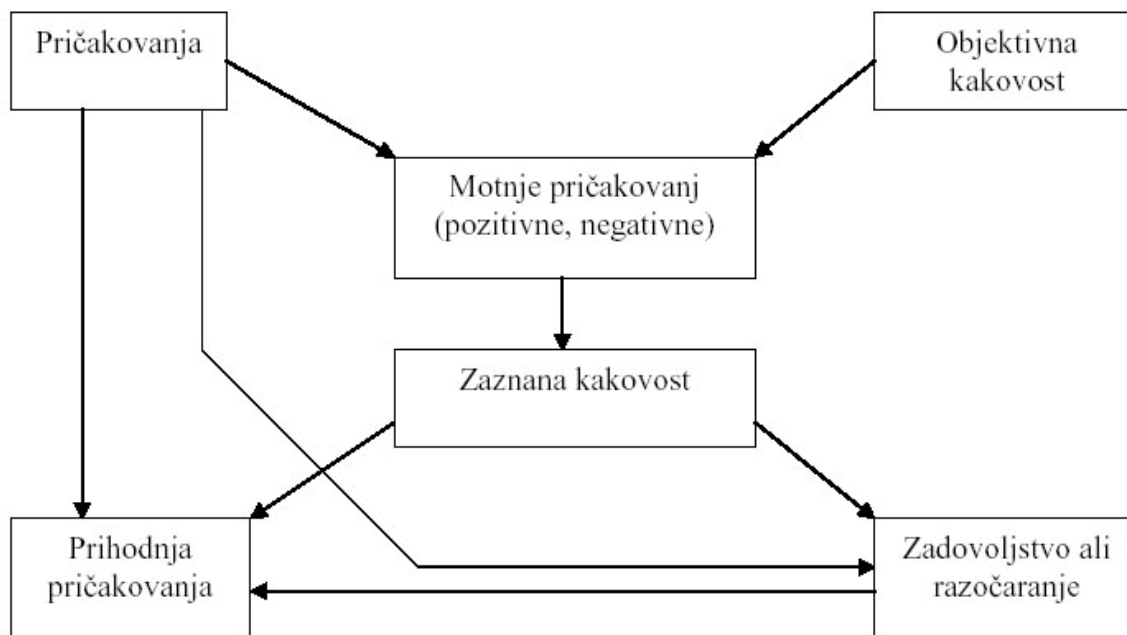
²⁴ Quality Assurance.

²⁵ Quality Management.

kakovost slabša od pričakovane, je zelo verjetno, da bo porabnik nezadovoljen in bo naslednjič poiskal drugo podjetje. Na pričakovanja vplivajo (Zore, 2004, str. 45):

- sam izdelek, ki vključuje porabnikove pretekle izkušnje;
- situacija, v kateri je bil izdelek kupljen in/ali porabljen;
- že obstoječe znanje porabnika o izdelku in percepcija.

Slika 5: Povezave v procesu ustvarjanja zadovoljstva kupcev.



Vir: Potočnik, 2000, str 181.

6.2.1 PARTNERSKI ODNOS S KUPCI

Današnje poslovno okolje se hitro spreminja in postaja nepredvidljivo, konkurenca se povečuje, znanje pa čedalje hitreje zastara. Zato so hitrost, prilagodljivost, kakovost in inovativnost ključni dejavniki dolgoročne poslovne uspešnosti podjetij. Jereb pravi, da je ključ do uspeha v medsebojni povezanosti strateških, organizacijskih, tehničnih in k človeku usmerjenih ukrepov upravljanja podjetja (Jereb, 1995, str. 300). Ker sta danes kapital in tehnologija razmeroma lahko dostopna, so razlike v uspešnosti med podjetji najbolj odvisne od tega, kako zaposleni uporabijo vsa razpoložljiva sredstva za oblikovanje takšnih proizvodov (izdelkov in storitev), da čim bolj zadovoljijo vse bolj zahtevne kupce.

6.2.2 ZVESTOBA KUPCEV IN NJEN POMEN

V preteklosti so imela podjetja svoje kupce za nekaj samoumevnega. Kupci niso imeli na voljo velike izbire podjetij. Danes so podjetja odločena, da bodo razvijala tesnejše vezi s svojimi uporabniki in pridobila zvestobo kupcev. Dejstvo je, da je bolj racionalno zadržati obstoječe uporabnike in jih narediti zveste kot pa neprestano pridobivati nove, saj pridobiti novega kupca stane petkrat več kot pa zadržati obstoječega, zvestega kupca. Za pridobitev novega kupca je potrebno veliko več stroškov in napora, da ga prepričamo, da zamenja podjetje, v katerem trenutno kupuje (Kotler, 1998, str. 47).

Jones in Sasser (1995, str. 96-97) sta na podlagi odnosov med zadovoljstvom, zvestobo in odzivom porabnika v času nakupa opredelila štiri skupine porabnikov:

1. **Apostoli:** porabniki, ki so z nakupom zadovoljni in so zato zvesti podjetju. Svoje zadovoljstvo in navdušenje so pripravljeni širiti in tako privabljati nove porabnike oziroma kupce k podjetju.
2. **Teroristi:** porabniki, ki so nezadovoljni ali zelo nezadovoljni. Teroristi za podjetje predstavljajo najhujšega sovražnika. Komaj čakajo, da povedo drugim o svojem razočaranju, nezadovoljstvu in jezi. So porabniki, ki odhajajo iz podjetja.
3. **Plačanci:** porabniki, ki so zadovoljni s podjetjem, vendar pa podjetju niso zvesti. So nestalni porabniki. Pritegnejo jih nizke cene ali zgolj želja po spremembi. Zato takoj zapustijo podjetje, ko opazijo pri konkurenčnem podjetju cenejši, ugodnejši izdelek.
4. **Talci:** porabniki, ki so zelo zvesti določenemu podjetju in so srednje zadovoljni s podjetjem. Nakupujejo v istem podjetju, saj so na nek način omejeni, ker nimajo izbire. Podjetje pa mora biti na njih pozorno, saj so to porabniki, ki bodo najverjetneje takoj odšli h konkurentu, ko se jim bo ponudila priložnost. Obstaja pa velika verjetnost, da bo večina teh porabnikov prišla v skupino teroristov, ki širijo slab glas o podjetju.

Znotraj vsake skupine so stališča in vedenje porabnikov podobna. Zato mora vsako podjetje te skupine dobro poznati, saj se na podlagi razumevanja njihovega obnašanja lahko odloči o strategijah, ki jih bo oblikovalo v svojem poslovanju in tržnih odnosih (Kuhelj, 2002, str. 15).

6.3 METODE IN TEHNIKE SPREMLJANJA ZADOVOLJSTVA KUPCEV

Zadovoljstvo kupcev izdelkov oziroma storitev prispeva k zvestobi in v nadaljevanju na povečanje prodaje ter s tem k doseganju ustreznega dobička za nadaljnji razvoj.

Zanimivo je merjenje zadovoljstva kupcev. To je razvidno oziroma je potrebno upoštevati pri sami presoji več različnih kriterijev (Devetak in Vukovič, 2002, str. 291):

- Tržni delež: položaj, ki ga je podjetje doseglo s svojo ponudbo znotraj izbrane panoge,
- Število oziroma odstotek nerešenih reklamacij oziroma problemov,
- Ocene o zadovoljstvu oziroma nezadovoljstvu kupcev.

Ti kriteriji se v osnovi dopolnjujejo oziroma pokrivajo z opisanimi pokazatelji zadovoljstva kupcev kot merilo poslovne odličnosti (glej str. 23-24). Najbolj zanesljivi so tisti podatki, ki jih pridobimo s pomočjo neposrednih izjav oziroma podanih mnenj kupcev.

V praksi je mnogo metod spremljanja zadovoljstva kupcev, podjetje si mora samo izbrati najprimernejšo metodo in jo razviti ter prilagoditi za svoje potrebe.

Ker bomo v empiričnem delu merili zadovoljstvo kupcev v izbranem podjetju z anketo, je prav, da jo v nadaljevanju natančneje predstavimo.

6.3.1 ANKETA

Zadovoljstvo kupcev se pogosto meri in ocenjuje z uporabo anket (strukturiranih vprašalnikov). Na podlagi analize in ovrednotenja se določi indeks zadovoljstva.

Ločimo več vrst anket, in sicer (Merkač, Možina, 1998):

- glede na način postavljanja vprašanj,
- glede na vsebino podatkov,
- glede na anketirance,
- glede na predmet,
- glede na čas izvedbe,
- itd.

Vprašalnik je lahko standardiziran ali prilagojen posebnostim podjetja. Prednosti standardiziranih so v tem, da rezultati omogočajo primerljivost, saj so bili preizkušeni na številnih primerih.

Standardiziranim vprašalnikom se za potrebe podjetja lahko dodajo še vprašanja, ki so relevantna za analiziranje in interpretacijo rezultatov, kar je relativno poceni metoda za ugotavljanje zadovoljstva kupcev.

Glede na svobodo, ki jo imajo anketirani pri izpolnjevanju anket ločimo tri tipe vprašanj: nestrukturirana (odprta), strukturirana (zaprta) in polodprta vprašanja. Na odprta vprašanja odgovarjajo s svojimi besedami, pri zaprtih vprašanjih jim ponudimo možne odgovore. Bistvena slabost zaprtih vprašanj je recimo, da je nemogoče predvideti vse odgovore, ki bi jih anketirani lahko podali, pri odprtih vprašanjih pa je problematična kasnejša analiza. Prednosti ene oblike predstavljajo slabosti druge, zato se v praksi pogosto uporabljajo polodprta vprašanja (Merkač, Možina, 1998, str. 455).

Pri postavljanju vprašanj/trditev obstaja nekaj pravil (Merkač, Možina, 1998, str. 456):

- ne smejo biti predolga;
- ne smejo vsebovati besed, ki bi bile anketirancu neznane ali preveč strokovne;
- ne smejo vsebovati besed, ki imajo dvojni pomen;
- ne smejo biti sugestivna;
- ne smejo biti dvojno negativna.

Nasprotno temu pa morajo biti:

- kratka, kolikor je to mogoče;
- jasna in razumljiva;
- neposredna in ne-sugestivna.

Pri pripravi vprašalnikov je pomembno tudi, da je dovolj kratek tj. da ne zahteva več kot 25 minut za izpolnjevanje, da je formulacija in razpored vprašanj od preprostega k zapletenemu ter da je vrstni red psihološki in logičen (Merkač, Možina, 1998, str. 456). V praksi so tudi drugačna pravila, ki priporočajo najprej detaljna in specifična vprašanja, vendar je prva razporeditev bolj običajna, saj je bolj primerno anketirance postopno uvesti v predmet raziskovanja. Izbrati je potrebno tudi ustrezen način izvedbe ankete tako imenovano neposredno ali po pošti.

Uspeh ankete je odvisen predvsem od zaupanja, ki ga imajo kupci v sam proces in v izvedbo raziskave. Če so pred tem že bile izvedene kakšne raziskave in ni nobenih reakcij, ki bi kazale na spremembe (primer odprava določenih slabosti v podjetju), potem so naslednje raziskave obsojene na neuspeh.

Pri pripravi ankete imamo na razpolago različne lestvice (Devetak in Vukovič, 2002, str. 303-309):

- Nominalne: omogočajo samo kvalitativno klasifikacijo, merjene so lahko samo v smislu, da določena variabla pripada neki kategoriji oziroma ne. Kategorij v tem primeru ni mogoče kvantificirati, niti rangirati.
- Ordinalne: omogočajo rangiranje rezultatov, vendar ne vemo, za koliko je posamezen odgovor bolj ali manj pomemben za anketiranca. Problem omenjene lestvice je v tem, da so razlike med ocenami subjektivne.
- Intervalne: odpravljajo pomanjkljivost ordinalnih, saj so nam razlike med dvema enotama točno znane ter nam omogočajo kvantitativne primerjave.
- Razmernostne: imajo lastnosti vseh predhodnih in so najpopolnejše.

Pomembno se je zavedati, da primeren izbor lestvice vpliva na enostavnost podajanja odgovorov, izražanje stališč, natančnost in enostavnost analize podatkov ter na koncu na predstavitev samih rezultatov (Vraneševič, 2000, str. 230).

6.4 CILJI MERJENJA ZADOVOLJSTVA KUPCEV

Ker vedno obstaja razlika o tem, kaj si mislijo kupci o izdelku oziroma storitvi in kaj podjetje - ponudnik misli o kupčevi percepciji, so neposredno izražena (ne)zadovoljstva neprecenljive vrednosti za vsako podjetje.

Sistematično in periodično spremljanje zadovoljstva kupcev je lahko močno orodje v rokah vodstva pri doseganju boljših poslovnih rezultatov. Hkrati tudi mnogi sodobni standardi in nagrade (tudi nacionalna nagrada za poslovno odličnost) predpisujejo nujnost rednega merjenja mnenj in stališč kupcev.

V kolikor se osredotočimo na ocenjevanje zadovoljstva kupcev v okviru slovenskega priznanja za poslovno odličnost²⁶, moramo izpostaviti, da je usmerjenost podjetja na kupce in njihovo zadovoljstvo ključni rezultat. Dejansko pa na ta rezultat posredno oziroma neposredno vpliva vseh pet dejavnikov:

1. Voditeljstvo,
2. Strategija in načrtovanje,
3. Upravljanje sposobnosti zaposlenih,
4. Viri,
5. Sistem kakovosti in procesi.

Analiza zadovoljstva kupcev lahko diagnosticira vzroke različnih problemov ali pa služi zgolj kot zaznavo za potencialne ključne točke v podjetju.

Nekaj indikatorjev stopnje zadovoljstva lahko dobimo iz analiz števila reklamacij, pritožb in pohval, ponovnih nakupov itd. Toda so to le simptomi določenega dela populacije. Z odkrivanjem vzrokov za nezadovoljstvo in z odpravljanjem le-teh pa lahko pozitivno vplivamo na sam potek dela in tako pripomoremo k boljšim poslovnim rezultatom.

Kakorkoli že, z merjenjem zadovoljstva želi vodstvo spoznati »globino« svojih kupcev. Po obdelavi podatkov, kjer so nam lahko v pomoč razni statistični programi, recimo SPSS, je izredno pomembna interpretacija rezultatov vodstvu. Skupaj z njimi se pripravi načrt aktivnosti na posameznih področjih zadovoljstva: vsebina, terminski plan, odgovorni izvajalci itd.

Zavedati se je treba, da še tako dobro merjenje nima nobenega učinka, če podjetje (konkretno vodstvo) na podlagi ugotovitev ne sprejme ukrepov za izboljšanje oziroma spremembe.

7 SAMOOCENA ZADOVOLJSTVO KUPCEV PODJETJA

(študija primera)

Poslovna odličnost je potreba današnjega in jutrišnjega poslovanja, zato je kakovost celotnega poslovanja v uspešnih podjetjih že postala del poslovne strategije. Nekatera najuspešnejša podjetja so že prešla iz pasivnega obvladovanja kakovosti v aktivno spodbujanje kakovosti preko vseh dejavnikov poslovne odličnosti. Tej filozofiji poizkuša slediti tudi izbrano podjetje Perftech, ki je z izvedeno raziskavo zadovoljstva kupcev še korak bližje.

Podjetje zaradi hitro razvijajoče se panoge stalno spremlja spremembe, ki se dogajajo na trgu (konkurenca, povpraševanje, itd.), in se tem spremembam poizkuša prilagajati oziroma v tej smeri prenavljati svoje poslovanje. Posebno težo pri zaznavi sprememb na trgu pa ima ocena

²⁶ Model oziroma priznanje RS za poslovno odličnost je podrobno predstavljen v točki 5.1.1 (glej str. 18).

zadovoljstva kupcev, ki je podjetju zaradi specifičnosti ocenjevanja kakovosti programske opreme (glej pog. 4.1.1. na str. 8-9) edini pravi pokazatelj kakovosti njenega proizvoda²⁷.

7.1 PRENOVA POSLOVANJA

Smo v dobi, ko v svetu tehnološki razvoj poteka z veliko hitrostjo. Prav panoga informacijsko komunikacijske tehnologije je ena tistih, kjer se dogajajo največji in najhitrejši premiki v smeri inovacij. Novosti v tej panogi so usmerjene predvsem v povečanje produktivnosti in učinkovitosti poslovanja podjetij ter razvoj novih proizvodov in storitev.

Naloga podjetja Perftech je spremljanje sprememb na trgu in hitra odzivnost pri implementaciji oziroma zaznavi zahtev kupcev v obstoječih oziroma novih programskih rešitvah. V tej smeri je moralo podjetje vzpostaviti²⁸:

- Partnerski odnos s ključnimi kupci: Nenehno sodelovanje s kupci v želji po neprestanem izboljševanju obstoječih funkcionalnosti programov, razvoj novih funkcij in bolj prilagojena, ekonomična uporaba.
- Proaktiven odnos s kupci: Načrtno ohranjanje stika s stalnim izmenjevanjem informacij.

Celotno gospodarstvo se spreminja pod vplivi in trendi globalizacije, mreže, virtualizacije in tehnologije, posebej interneta. V tem pogledu lahko trdimo, da se organizacija, posamezniki in celotno znanje nenehno spreminjajo (Skyrme, 1999).

Celovita prenova poslovanja je tradicionalna prenova poslovanja, ki mnogokrat temelji na usmeritvi v koncept celovitih programskih rešitev (ERP²⁹), kjer sta prvenstveni usmeritvi v obravnavi in informatizaciji notranjih procesov podjetij. Ti dve usmeritvi postajata omejujoč dejavnik. Prenova poslovanja mora razreševati problematiko dinamičnega opredeljevanja in vzpostavljanja skupnih poslovnih procesov verige podjetij ter koordinacijo pri sodelovanju s poslovnimi partnerji v tej verigi (Kovačič in Basilj Vukšić, 2005). V tej smeri se morajo prilagajati tudi celovite programske rešitve in storitve implementacije oziroma uvajanje, ki so ključnega pomena za uspešnost izvedbe prenove poslovanja s pomočjo uporabe celovitih programskih rešitev.

Strategija prenove poslovanja teži k razvoju celovitih programskih rešitev³⁰, ki bodo podprla omenjeno problematiko. Istočasno z razvojem in nadgradnjo celovitih programskih rešitev se na trgu pojavljajo novi pojmi (primer: storitveno usmerjena arhitektura (SOA³¹)) in nove tehnologije.

²⁷ Programska oprema je izdelek, ki skupaj s storitvami (nastavitve, uvajanje itd.) predstavljajo programsko rešitev oziroma proizvod.

²⁸ Načrt dela programa APO 2006.

²⁹ Enterprise resource planning. Podjetje Perftech svoj proizvod Largo uvršča med celovite programske rešitve.

³⁰ Perftech nastopa v vlogi ponudnika programskih rešitev, zato nas prilagajanje programskih rešitev zanima z vidika prilagajanja izdelka oziroma storitev, ki nastopajo vzajemno pri posameznih projektih implementacije celovitih programskih rešitev (primer: Largo, itd.).

³¹ Service orientated architecture.

Nove tehnološke zmožnosti pri prenovi obstoječega informacijskega okolja v večini podjetij temeljijo na celoviti programski rešitvi ter imajo tako možnost integracije z dodatnimi programskimi rešitvami s področja elektronskega trgovanja (e-commerce), oskrbovalnih verig (supply chain) in odnosov s poslovnimi partnerji (customer relationship). V tej smeri podjetje Perftech išče priložnost v povezavi produkta Largo z obstoječimi programskimi rešitvami, ki obstajajo na trgu ali v razvoju lastnih programskih rešitev³².

Pri tem nas zanimajo predvsem spremembe v tehnologiji, ki so povezane s panogo, v kateri podjetje posluje. To po eni strani sili podjetja v panogi k stalnemu spremljanju in sprotneemu prilagajanju spremembam (glede na želje in potrebe svojih kupcev), po drugi strani pa hitre spremembe ustvarjajo nove potrebe in storitve ter s tem nove možnosti za prodajo.

V tej smeri mora podjetje stalno prilagajati svoje poslovanje po načelu: dajte svojim kupcem, kar resnično želijo (eno izmed načel gradnikov uspešnih organizacij - glej pog. 2, na str. 2). Zato je za podjetje pomembno, da stalno spremlja zadovoljstvo svojih kupcev oziroma uporabnikov in istočasno preveri, kaj podjetja pričakujejo³³.

7.2 PREDSTAVITEV PODJETJA PERFTECH

Že od nastanka družbe so si zaposleni zastavili jasen cilj – poslanstvo podjetja: omogočati kupcem izgradnjo visoko kakovostnih, prijaznih in učinkovitih informacijskih ter komunikacijskih rešitev, s katerimi bodo lahko dosegali konkurenčno prednost na tržišču. V zadnjih petnajstih letih se je družba Perftech razvila v moderno organizirano podjetje, ki ponuja vse vrste rešitev na področju informacijske tehnologije v povezavi z dodanimi storitvami. Danes pa podjetje že sodi med vodilna slovenska podjetja na področju informacijske tehnologije (www.perftech.si, 2007).

Vizija podjetja Perftech je postati vodilno informacijsko podjetje na področju bivše Jugoslavije in vzhodne Evrope.

Strategija podjetja v prihodnosti temelji na še bolj okrepljenem razvoju lastnih izdelkov. Strategija raziskuje, katere skupine strank so najbolj dobičkonosne in omogočajo rast podjetja, ter določa tiste, ki jih bodo v prihodnje zasledovali. Podjetja zato potrebujejo strateško analizo in izvirno zbiranje podatkov (Vengar, 2006).

Na splošno velja, da sedanji in potencialni kupci niso enotni. Njihove preference so različne in prav tako njihovo vrednotenje atributov izdelka. Strategija podjetja je opredeljena z upoštevanjem kupca in tržnim segmentom, ki je ciljni. Ker se tega zavedajo, je naloga prepoznati zunanje kupce, opredeliti njihove potrebe in želje ter prepoznati različne odnose med organizacijo in kupci.

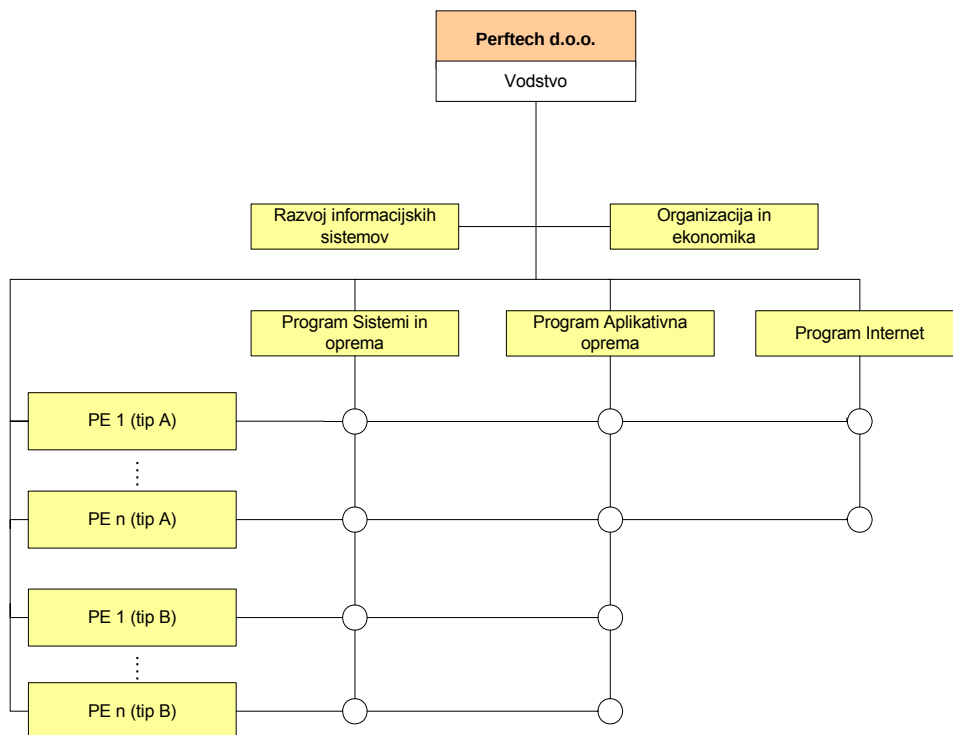
³² Za odločitev, ali se podjetje odloči za razvoj lastne rešitve oziroma integracijo z obstoječimi rešitvami, je potrebno ugotoviti tržni potencial posameznega izdelka.

³³ V skladu s tem podjetje načrtuje razvoj novih izdelkov.

7.2.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA DRUŽBE

V skladu z rastjo podjetja se je v zadnjih letih izoblikovala tudi njegova organizacijska struktura. Družbo vodi direktor, ki ima dva pomočnika: za komercialno in marketing ter za projektne pisarne. Podrejeni so mu tudi direktorji treh programov.

Slika 6: Organizacijska shema podjetja Perftech.



Vir: Raziskava Perftech, 2006.

Organizacija deluje v sklopu treh programov:

1. Aplikativna programska oprema (najpomembnejši program, v nadaljevanju APO),
2. Sistemi in oprema (sistemska integracija) in
3. Internet (internetni dostopi in storitve).

Vsak program pokriva naslednje poslovne procese: prodajo, proizvodnjo, razvoj, uvajanje in vzdrževanje. Finance, računovodstvo in kontroling so skupni za vse programe.

7.2.2 PONUDBA OZIROMA PRODAJNI PROGRAMI

Prodajni program podjetja Perftech sestavljajo naslednje skupine proizvodov (www.perftech.si, 2007):

1. Programska oprema – program APO: Najpomembnejša dejavnost družbe je razvoj aplikativne programske opreme za izgradnjo celovitih programskih rešitev podjetij in uvajanje te opreme v podjetja.
2. Internet – program internet: V programu podjetja je tudi internet-omrežje S5.net, ki uvršča podjetje med alternativne slovenske ponudnike internetnih storitev. Njegova značilnost je široka in dovezna poslovna strategija, ki temelji tako na storitvah, namenjenih

poslovnemu segmentu velikih podjetij, kot tudi na tržnem segmentu manjših in individualnih kupcev. Ena izmed ključnih prednosti omrežja je zanesljivost delovanja in visok nivo tehnične pomoči, ki je na voljo štiriindvajset ur na dan, kar podjetje postavlja za partnerje poslovnim sistemom, katerih poslovanje je močno vezano na splet.

3. Program sistemska integracija in oprema:

Dejavnosti tega programa so:

- prodaja računalniške in komunikacijske opreme,
- načrtovanje in izgradnja lokalnih ter širokih računalniških omrežij,
- vzdrževanje in servisiranje računalniške ter komunikacijske opreme,
- svetovanje in pomoč kupcem pri uporabi računalniške ter komunikacijske opreme.

Podjetje Perftech se pri svojih kupcih pozicionira kot ponudnik celovitih informacijskih rešitev in s skupnim nastopom vseh treh programov podjetja pokriva vsa glavna področja poslovne informatike.

Vsak izmed naštetih programov ima svoje specifične zahteve. Za namene magistrskega dela bomo v nadaljevanju preučevali ponudbo oziroma program programske opreme.

7.2.3 APLIKATIVNA PROGRAMSKA OPREMA

Program APO deluje znotraj podjetja Perftech kot relativno samostojna enota, ki jo vodi direktor programa.

V okviru programa APO podjetje razvija naslednje izdelke (www.perftech.si, 2007):

- Perftech.Largo (v nadaljevanju Largo) – Programska oprema za izgradnjo celovitih programskih rešitev - paradni konj, s katerim podjetje pokriva šest odstotkov slovenskega tržišča³⁴ in ima v Sloveniji skupaj 209 inštalacij. Med slovenskimi ponudniki lastne poslovne programske opreme pa je krepko na prvem mestu s 47-odstotnim tržnim deležem³⁵.
- Perftech.Ciklon (v nadaljevanju Ciklon) – Programska oprema za izgradnjo poslovnega sistema za upravljanje dokumentacije.
- Perftech.Codis³⁶ (v nadaljevanju Codis) – Programska oprema za izgradnjo integralnega sistema za obvladovanje dokumentov in sporočil v podjetju - v razvojni fazi.

Vsi izdelki so plod lastnega razvoja podjetja.

Znotraj oddelka APO so ljudje porazdeljeni v sledeče skupine, ki jih vodi vodja skupine (Vengar, 2006):

- Razvoj: Skrbi za razvoj programske opreme.

³⁴ ICT analiza 2005

³⁵ ICT analiza 2005

³⁶ Kratica Codis predstavlja prve črke besedne zveze – celovito obvladovanje dokumentov in sporočil.

- Testni oddelek oziroma oddelek za verifikacijo in validacijo: Preizkus delovanja funkcionalnosti novih funkcij programske opreme in popis (uporabniška navodila, specifikacija itd.).
- Uvajalci: Storitve, vezane na implementacijo, uporabo programske opreme.
- Izobraževanje: Priprava različnih predavanj in izobraževanj za kupce ter skrbi za odnos s partnerji.
- Prodaja: Skrbi za prodajo novim kupcem in komunikacijo z obstoječimi kupci. Prodaja, direktor programa APO in pomočnik direktorja za marketing skrbijo za izvajanje marketinške funkcije.

Vsako leto se izdela program dela, kjer se določijo cilji in potek dela za tekoče leto, ki ga potrdi generalni direktor in matično podjetje ACH d.d..

V programu – Načrt dela programa APO 2006³⁷ (Vengar, 2006) se določijo osnovni cilji, program dela in strateške usmeritve.

Osnovni cilji za leto 2007:

- Notranja prenova procesov, dodelava proizvodov, odprava pomanjkljivosti, spremenjena oblika, dopolnjen način uvajanja.
- Prenova funkcije trženja in ponudba celotnega portfolia proizvodov (izdelek in storitev).

Načrt dela temelji na poslovni usposobitvi (ureditvi) programa za doseganje konkurenčnih rezultatov na tržišču in celovitemu pristopu v trženju programa Perftech. To je možno z dopolnitvijo manjkajočih funkcij za kompletno ponudbo storitev informacijske tehnologije in reorganizacijo ter prerazporeditvijo lastnih resursov ter povezavo s partnerji.

Ena izmed ključnih usmeritev je skrb za kupce in partnerje (Vengar, 2006):

- Za ključne kupce bo na podlagi tržne raziskave napravljen načrt aktivnosti za povečanje njihovega zadovoljstva.
- S partnerji sklenemo (dopolnimo) pogodbe, ki jih obvezuje upoštevati Perftech standarde.
- Integracija zunanjih rešitev v Largo.
- Stalna skrb za kupce (partnerski odnos).

Prodajni procesi v splošnem potekajo skladno s procesom, ki je zapisan v ISO 9001: 2000. Dopolniti pa je potrebno postopke podpore predstavitve rešitev. Perftech se mora pozicionirati kot specialist za določena področja in prehiteti konkurenco.

³⁷ Trenutno je v pripravi dokument Načrt dela programa APO 2007, ki vsebinsko nadaljuje zastavljene cilje in usmeritve iz leta 2006.

7.2.4 ZADOVOLJSTVO KUPCEV KOT DEL MARKETINŠKE FUNKCIJE

V podjetju je posebej izoblikovana marketinška funkcija. Marketingu se posvečajo oziroma se planira in potrjuje njegovo izvajanje s strani vodstvenih delavcev: generalni direktor s pomočnikoma za marketing in komercialo ter direktorjem oddelka. Priprava plana je v tesni povezavi s skupino ljudi znotraj prodaje, ki s poznavanjem razmer na trgu (ponudba in povpraševanje³⁸) vpliva na oceno plana prodaje izdelkov, storitev, itd. Na področju novih idej pa sodelujejo vsi zaposleni podjetja, ki so tudi vsi vpleteni v izvajanje marketinškega spleta (Vengar, 2006).

Spremljanje zadovoljstva kupcev podjetja je ena izmed temeljnih nalog marketinške funkcije. Za celovito oceno zadovoljstva kupcev je potrebno narediti tržno analizo po posameznih programih oziroma skupinah proizvodov (izdelki in storitve) (Vengar, 2006).

Za namene magistrske naloge se osredotočimo na tržno analizo zadovoljstva kupcev programa APO. Pri strategiji marketinga za programsko opremo smo se jasno oprli na ključne kupce (kupce ERP sistema Largo), kjer analiziramo njihov odziv in na osnovi tega načrtujemo poslovni načrt programa podjetja APO za leto 2007.

7.3 DOSEDANJI KORAKI PODJETJA PERFTECH NA POTI K ODLIČNOSTI

Za izgradnjo sistema kakovosti se podjetja odločajo iz različnih razlogov. Izpolnitev zahteve poslovnega partnerja ali večja konkurenčna prednost sta cilja, ki ju najpogosteje zasledimo.

V izbranem podjetju je šlo za odločitev v krovni družbi (ACH d.d.) z namenom (Filej, 2002):

1. vzpostaviti podlage za izboljšanje kakovosti storitev in izdelkov v skladu s sodobnimi koncepti TQM-a v družbah Skupine Autocommerce³⁹;
2. vzpostaviti pogoje za doseganje konkurenčne prednosti (primer na javnih razpisih);
3. postaviti temelje za notranje (znotraj podjetja Perftech in Skupine Autocommerce) ter zunanje (v Sloveniji in v mednarodnem prostoru) primerjave;
4. racionalizacije - poenotenja posameznih procesov znotraj Skupine Autocommerce, del katere je tudi Perftech.

To se je v končni fazi manifestiralo s pridobitvijo certifikata ISO 9001:2000.

Čas za izvedbo projekta ISO 9001:2000 je lahko različno dolg, od devet mesecev do treh let. Odvisen je od vrste dejavnikov: velikosti in organiziranosti podjetja, vsebine in

³⁸ Prodaja celovitih programskih rešitev, primer Largo, je proces (med povpraševanjem in podpisom pogodbe), ki traja nekaj mesecev, neredko tudi več kot eno leto. Za oceno prihodkov iz prodaje za tekoče leto se uporablja kriterij, ki upošteva število izvedenih predstavitev in vrednost izdanih informativnih (stranka izbira primernega ponudnika) ponudb.

³⁹ Kljub temu, da se je matično podjetje preimenovalo v ACH d.d., se za skupino še vedno uporablja ime Autocommerce, ki je v širši javnosti bolj prepoznavno.

kompleksnosti procesov, izhodiščnega stanja dokumentiranega sistema kakovosti, podpore vodstva, pripadnosti zaposlenih v podjetju, načina in sistematike pristopa k izvedbi projekta, pogojev za delo projektne skupine, znanja zaposlenih, itd. (Filej, 2002)

V letu 2002 so v podjetju uspeli postaviti sistem vodenja kakovosti po standardu ISO 9001:2000, tako da je podjetje praktično od takrat poslovalo po tem standardu. ISO certifikat je podjetje pridobilo v letu 2004.

Konkretni koraki v podjetju Perftech za implementacijo standarda kakovosti ISO 9001:2000 (Interni viri Perftech, 2006):

- Izobraževanje vodstvenih delavcev je bila prva faza uvajanja sistema kakovosti;
- Vodstvo je definiralo politiko kakovosti in cilje (podkrepljene z izjavo o zavezanosti za kakovost in primernimi vodilnimi gesli) ter s tem postavilo izhodišča za sistem kakovosti; pri tem je upoštevalo predvsem zahteve in pričakovanja svojih kupcev (tako zunanjih kot notranjih). Pripravilo je tudi plan aktivnosti (terminski plan) in imenovalo odgovorne nosilce projekta;
- Skladno z enotno dogovorjeno metodologijo v Skupini Autocommerce so v podjetju pripravili popis procesov ter pregledali in ocenili stanje obstoječih dokumentov;
- Sledila je priprava, odobritev, izdaja, razdeljevanje, obvladovanje in seveda vzdrževanje ustrezne dokumentacije sistema kakovosti (v obliki pravilnikov, navodil, predpisov, ki so objavljeni v lastnem programskem orodju Ciklon);
- Priprava poslovnika kakovosti, ki je kot krovni dokument opisoval sistem kakovosti v podjetju, upošteval deklarirano politiko kakovosti, opredeljene cilje kakovosti ter zahteve izbranega standarda kakovosti;
- Podjetje je napotilo na usposabljanje za izvedbe internih presoj izbrane delavce, ki so pridobili licenco internih presojevalcev;
- Naslednja faza je bila seznanjanje vseh zaposlenih s politiko kakovosti in procesom presoje, s strani predstavnikov vodstva za kakovost. Obseg seznanjanja je bil prilagojen nivoju in konkretnim potrebam zaposlenih;
- Izvedba internih presoj je naslednji logični korak, katerega namen je bil ugotoviti, ali ukrepi za kakovost in njihovi rezultati ustrezajo načrtovanim ureditvam, ali se te ureditve izvajajo učinkovito, ali so primerne za doseganje ciljev, itd. Presojevalci so pripravili poročila o ugotovljenih neskladjih, ki so služila vodstvu, da spozna na katerih področjih se praksa in zapisana politika kakovosti razhajata;
- Potrebne so bile izvedbe korektivnih akcij in kontrola le-teh ter priprave na eksterno presojo (ponovno seznanjanje zaposlenih itd.);
- V letu 2004 je bila izvedena eksterna presoja s strani certifikacijskega organa SIQ, ki je ugotavljal, ali ima podjetje vzpostavljen sistem kakovosti skladno s standardom ISO 9001:2000, ali je le-ta učinkovit in ustrezno vzdrževan. Ker so na navedena vprašanja dobili pozitivne ocene, je podjetje pridobilo certifikat ISO 9001:2000;

- Sledile so razne promocijske aktivnosti – slavnostna podelitev certifikata, obvestila za javnost in zaposlene, itd.

Za podjetje, zlasti v fazi uvajanja, standardi predstavljajo neko disciplino in kontrolo ali kot pogosto slišimo zaposlene t. i. »birokracijo«. In šele v prihodnjih letih lahko uvedejo prve spremembe in izboljšave, ki jih prinašajo omenjeni standardi. Zahteve po rednih kontrolah (internih in eksternih presojah) prisilijo podjetje, da dosledno izvaja zapisano politiko. Pomembno se je zavedati, da je za uspešnost projekta kakovosti potrebno navdušiti zaposlene, saj v nasprotnem primeru ne bo dal pričakovanih rezultatov. Omenjeni sistem kakovosti jim namreč daje pravico sodelovati pri odločanju o tem, kdaj in kako bo delo opravljeno (Filej, 2002).

Pridobitev certifikata v letu 2004 je le en korak na poti h kakovosti. Drugače pa je v prvi vrsti za kakovost odgovorno vodstvo podjetja, ki mora sprejeti stališče, da je optimalno kakovost možno doseči le z vključevanjem vseh zaposlenih v podjetju (Pavlin, 2002, str. 10). Poleg tega mora kakovost izhajati iz vizije podjetja in njegove podjetniške kulture, vedno pa je treba poleg zahtev, ki so zapisane v standardih ISO 900X, imeti v mislih tudi zadovoljstvo in pričakovanje zaposlenih, še bolj pa kupcev.

Izpolnjevanje standardov je dobro izhodišče za celovito vodenje kakovosti (poznano kot koncept TQM), ki ga uvaja večina podjetij na poti k poslovni odličnosti⁴⁰.

V Skupini Autocommerce pravijo, da je vzpostavljanje in izvajanje sistema kakovosti »zgodba brez konca«. Ko podjetje pridobi certifikat, pomeni, da je vzpostavilo in da izvaja sistem kakovosti, po zahtevanem standardu je naloga certifikacijskega organa, da ga spremlja tudi v prihodnje, in sicer v obliki letnih pregledov. Podjetje s certificiranjem pridobi tudi dovoljenje za uporabo certifikacijskega znaka (v našem primeru »SIQ«) na njihovih poslovnih dokumentih in propagandnih materialih. S tem podjetje jasno in udarno oznanja, da ima vse postopke in procese primerno organizirane in da jih izvaja v skladu z zahtevami svetovno uveljavljenih standardov zagotavljanja kakovosti (Filej, 2002).

V podjetju so se odločili, da bodo nadaljevali pot k poslovni odličnosti, ki so jo začeli s pridobitvijo standarda kakovosti ISO 9001:2000. V prvi vrsti se podjetje osredotoča na samoocenitev podjetja kot orodje strategije in na pregled rezultatov modela poslovne odličnosti (Interni viri Perftech, 2006):

1. Zadovoljstvo kupcev: Podjetje je do sedaj spremljalo le posredne indikatorje (tržni delež, pohvale in pritožbe, število napak v programski opreми itd.). Sedaj pa s tržno analizo⁴¹, ki

⁴⁰ Strokovnjaki s področja kakovosti so ocenili, da standard ISO 9001 pokriva približno 33 odstotkov zahtev modela evropske nagrade za poslovno odličnost (Filej, 2002).

⁴¹ Predvidena v Načrtu dela programa APO 2006.

je predmet tega magistrskega dela, želi uvesti vsakoletno spremljanje zadovoljstva svojih kupcev in zaznati tržne priložnosti⁴² za povečanje prodaje obstoječim kupcem.

2. Zadovoljstvo zaposlenih: Redno ga spremljajo preko anket že zadnja tri leta. Podjetje spodbuja kreativnost in inovativnost zaposlenih.
3. Vpliv na družbo: Aktivnost, ki je podjetje še ne planira.
4. Poslovni rezultati: Razvidni iz letnih poročil, ki jih podjetje pripravlja za matično podjetje ACH d.d..

V tem kontekstu moramo še enkrat poudariti, da samo spremljanje rezultata ne prinese zelenih sprememb. Podjetja se morajo zavedati, da je samoocena rezultatov izhodišče za sprejetje ukrepov za izboljšanje oziroma spremembe poslovanja.

V preteklosti je podjetje izvedlo anketo o zadovoljstvu zaposlenih in ker zaposleni niso dobili povratnih informacij oziroma dobljene ocene niso vplivale na spremembe v poslovanju, je to povzročilo slabo voljo in nezaupanje do tovrstnih raziskav. Zato je po opravljenih analizah na potezi vodstvo, da ustrezno vpliva in podpre rezultat z dejavniki poslovne odličnosti: voditeljstvo itd.

7.4 ANALIZA ZADOVOLJSTVA KUPCEV PROGRAMA APO

V podjetju Perftech se zavedajo, da so kupci vir njihovega dohodka, zato si prizadevajo za stalno izboljševanje kakovosti svojih izdelkov in storitev, da bi v čim večji meri izpolnili njihove zahteve in pričakovanja. Pripravljeni so se prilagajati njihovim specifičnim željam, z njimi vzpostavljajo dolgoročne poslovne odnose in skupaj načrtujejo dolgoročne usmeritve ter vpeljujejo izboljšave.

Pomembno je, da dobimo objektivno in zanesljivo sliko o trenutnem zadovoljstvu, saj objektivnost pomeni osnovo za kasnejše oblikovanje ustreznih ukrepov in aktivnosti za dvig zadovoljstva. V podjetju želijo, da se vzpostavi stanje zavedanja o pomembnosti sprememb in vpeljevanja nenehnih izboljšav v podjetje, kar je eno izmed načel TQM oziroma osnova odličnosti.

7.4.1 OPREDELITEV PROBLEMA

Podjetje Perftech je v prvi fazi razvojno usmerjeno podjetje, ki razvija lastno poslovno programsko opremo za izgradnjo celovitih programskih rešitev, vendar pa se pri svojih treh proizvodih poslovne programske opreme srečuje z izzivi, ki izhajajo iz notranjega in zunanjega okolja. Za razumevanje bomo izpostavili vplive zunanjega okolja (UMAR 2006 Letno poročilo) na trg panoge informacijsko komunikacijskih tehnologij:

- Pričakuje počasno rast trga programske opreme v letu 2007.
- Vlagati v lasten razvoj in se specializirati z željo iskati lokalno ekonomijo obsega.

⁴² Rezultati analize se uporabijo za pripravo plana prodaje APO 2007.

- Pri nakupu programske opreme vztrajajte, da vam ponudnik predstavi konkretne poslovne koristi uporabe njegove programske opreme (ni pomemben za nadaljnje raziskovanje).

Paradni in osrednji programski proizvod je že od leta 1996 Largo⁴³, ki v osnovi predstavlja več kot 80 odstotkov prihodka podjetja na področju razvoja in prodaje programske opreme. Skladno z življenjskim ciklom proizvoda⁴⁴ in zgoraj omenjeno napovedjo UMAR-ja smemo sklepati, da se trg počasi zapira in da dosega stopnjo zasičenosti z izdelkom, kar se kaže tudi pri poslovnih rezultatih.

Da bi dosegli pravočasno podaljšanje življenjskega cikla proizvoda, se (Devetak in Vukovič, 2002) podjetje lahko odloči za razvijanje večstranske uporabnosti izdelka z inoviranjem tehničnih lastnosti izdelka, s katerimi dosega boljše rezultate pri ekonomiki izkoriščanja, ali pa za prilagajanje proizvoda zahtevam potrošnikov ter dodaten razvoj izdelka za nove rešitve.

V okviru želja in potreb kupcev programske opreme Largo po novih funkcionalnostih se mora podjetje odločiti med dvema možnostima:

1. Lastni razvoj novih programskih oprem.
2. Integracija oziroma povezava z obstoječimi programskimi opremami, ki so na trgu.

Skladno z vizijo in možnostmi podjetja je potrebno najti izhod iz nastale situacije in izvesti tržno raziskavo, s katero ugotovimo družbene potrebe, kupno moč, velikost in značilnosti trga kot tudi težnje pri razvoju novih trgov. Za izhodišče je upoštevano, da podjetje želi dodatno nadgraditi izdelek z novim proizvodom, ki bo zanimiv predvsem za že obstoječe kupce in bo nadaljnje zagotavljal ter predvsem ohranjal konkurenčno prednost podjetja med ostalimi ponudniki poslovne programske opreme.

7.4.2 NAMEN IN CILJ RAZISKAVE

Podjetje Perftech se je za izvedbo tržne raziskave odločilo zaradi dveh razlogov:

1. Priprave plana prodaje programa APO za leto 2007.
2. Preveriti napovedi okolja.

Osnova za pripravo plana prodaje za leto 2007 izhaja iz rezultata poslovanja v letu 2006, ki kaže, da je program v letu 2006 posloval v skladu s sprejetim planom. Izpad prihodkov se je zgodil na področju prodaje licenc programske opreme na tujih trgih, kar se je nadomestilo s povečano prodajo na domačem tržišču. Prihodki iz področja vzdrževalnih pogodb in uvajanj so v okviru planiranih. Prihodki programa so bili glede na plan dosežena v višini 98 odstotkov (Letni plan Perftech 2007).

⁴³ Perftech je v letu 2002 spremenil svojo grafično podobo, ko se je do takrat imenovana celovita programska rešitev Krmar preimenoval v Largo.

⁴⁴ Življenjski cikel proizvoda razdelimo na faze: uvajanja proizvoda na trg, rast prodaje proizvoda, zrelost proizvoda, zasičenost trga s proizvodom in odmiranjem ali degeneracijo proizvoda (Devetak, Vukovič, 2002, str. 77-78).

Zaradi makro napovedi padca prodaje v prihodnjem srednjeročnem obdobju se podjetje Perftech želi osredotočiti na obstoječe kupce celovite programske rešitve Largo in med njimi preveriti razvojni potencial za razvoj novega proizvoda (Codis, ki združuje programsko opremo za celovito obvladovanja dokumentov in sporočil ter storitev vezanih nanj), ki je sestavljen paketno (torej iz med seboj standardno povezanih funkcij). Raziskava izhaja iz predpostavke (Devetak in Vukovič, 2002, str. 95), da trg uravnava ponudbo in povpraševanje ter v zvezi s tem cene in plačilne pogoje, tako pa pozicionira proizvod.

Analiza je usmerjena na ključne kupce celovite programske rešitve Largo. Raziskava preverja in izhaja iz zadovoljstva kupcev (pomembnih naročnikov), saj s tem izmed ostalega⁴⁵ razprši tveganje in doseže manjšo ranljivost (še posebej pri cikličnem značaju povpraševanja) poslovanja ter se izogne nepomembnim aktivnostim. Z analizo se pokaže tržni potencial in ugotovi plačilna sposobnost povpraševanja ključnih kupcev podjetja Perftech. Posledično dosežemo razvoj proizvoda, ki ga podjetje lahko proda, istočasno pa se drži sodobne marketinške usmeritve (Devetak in Vukovič, 2002, str. 296) zadovoljiti kupca.

Cilji raziskave o zadovoljstvu kupcev:

Cilji dejavnosti podjetja so usmerjeni v učinkovito izpolnjevanje potreb, zahtev in pričakovanj kupcev ob zagotavljanju uspešnega dolgoročnega poslovanja, večanja tržnega deleža in zadovoljstva zaposlenih v primernem delovnem okolju. Podjetje s kupci vzpostavlja dolgotrajne poslovne odnose, skupaj z njimi načrtuje dolgoročne usmeritve, vpeljuje izboljšave, v letu 2007 celo načrtuje povečanje plana prodaje programske opreme za 28 odstotkov (iz 3,1 milijona evrov v 2006 na 3,9 milijona evrov v poslovnem letu 2007). Glede na napovedi padanja prodaje celovitih programskih rešitev je marketinška strategija dosežena, če na obstoječih kupcih, s katerimi ima podjetje dolgoročno sodelovanje⁴⁶, z dodatnimi proizvodi (izdelki in storitvami) realizira 33 odstotkov plana. Preostanek letne realizacije je vezan na prihodke iz vzdrževanja obstoječih inštalacij v višini dodatnih 0,9 milijona evrov. Ostalih prihodki se delijo na prodajo licenc novim kupcem in prihodke iz storitev uvajanja ter šolanja.

Vključno z analizo bistvenih kupcev pa je glavni cilj podjetja obdržati kupca, saj bo (Devetak in Vukovič, 2002, str. 298) analiza konkretnega stanja kupcev oziroma uporabnikov omogočila povečanje prodaje le tem, ki so bistveni za nadaljnje poslovanje. Zato analiza trga ključnih kupcev združuje analizo zadovoljstva skladno s politiko kakovosti podjetja.

Za izvajanje opredeljene politike kakovosti so v podjetju zastavili naslednje cilje (Poslovnik vodenja kakovosti ISO 9001:2000 Perftech, d.o.o., Bled):

⁴⁵ Burnett (Devetak in Vukovič, 2002, str. 296) pri opisovanju prednosti ravnanja s ključnim kupcem navaja še naslednje koristi: ohranjanje kupcev, nadzor nad konkurenti, razdelitev stroškov razvoja novega izdelka ali storitve med ponudnikom in naročnikom.

⁴⁶ Celovito programsko rešitev uporablja 209 srednjih in velikih slovenskih podjetij ter 15 podjetij na področju bivše Jugoslavije.

- Zagotoviti odgovornost vodstva, da vsak zaposleni razume in izpolnjuje obveznosti do kupcev. Zato je vsak zaposleni dolžan izvajati aktivnosti, ki so opredeljene v poslovniku kakovosti, organizacijskih predpisih, navodilih in postopkih.
- Zagotavljati odgovornost, prilagodljivost in učinkovitost vseh zaposlenih v podjetju pri razumevanju potreb in zahtev kupcev oziroma uporabnikov.
- Zagotavljati dolgoročni uspeh z učinkovitim delom z osredotočenjem na poslovanje brez napak.
- Zagotavljati nenehno posodabljanje in prilagajanje izdelkov in storitev tako, da bodo ustrezali zahtevam, potrebam in pričakovanjem kupcev.
- Zagotavljati razvoj novih izdelkov in storitev z vgrajeno visoko stopnjo zanesljivosti in prilagodljivosti zahtevam kupcev.

Osnova za pripravo analize pa je poznavanje marketinškega spleta.

7.4.3 METODOLOGIJA

V metodologiji reševanja je zajet pregled obstoječih ključnih kupcev celovite programske rešitve Largo, analiza zadovoljstva kupca, merjenje potencialnega trga, možna tveganja, poleg tega pa izhaja iz planiranja stroškov, možnih tveganj, ankete in opravil.

Raziskava trga je bila narejena s kombinirano raziskavo, kjer je bila uporabljena t.i. desk and field research⁴⁷. Pri interni-pisarniški raziskavi smo ugotovili, da na trgu obstaja več programskih rešitev, ki omogočajo celovito upravljanje z dokumenti in sporočili, da pa jih kupci podjetja Perftech ne uporabljajo, ker niso povezani s celovito programsko rešitvijo Largo. Tovrstne rešitve dosegajo relativno visoke cene. S terensko raziskavo pa podjetje želi ugotoviti, ali in koliko ključnih kupcev bi bilo zainteresiranih za podoben proizvod, in ali potrebujejo programsko rešitev za celovito obvladovanje dokumentov in sporočil.

Anketa je bila izvedena na tradicionalnem novoletnem partnerskem srečanju, ki so se ga udeležili direktorji in vodje informatike ključnih kupcev. Manjkajoči so poslali osebno pošto s priloženim anketnim listom in ovojnico z plačano poštnino.

Rezultati so bili obdelani s pomočjo SPSS primerjalne analize in skladno z zahtevo ISO standarda 9001:2000 merili zadovoljstvo kupcev.

7.4.4 HIPOTEZE

Raziskava izhaja iz sledečih hipotez:

H1: Tisti ključni kupci, ki so nezadovoljni z obstoječo celovito programsko rešitvijo Largo, bodo odklonilni do novih proizvodov podjetja Perftech.

⁴⁷ V prvem primeru zbiramo informacije in podatke v lastnem podjetju, se poslužujemo številnih informacij statističnih zavodov ter uporabljamo matematično statistične metode. V eksternih raziskovanjih pa podatke zbiramo direktno na terenu ter jih analiziramo s stališča kakovosti in količin (Devetak, 1995, str. 29).

H2: Med ključnimi kupci obstaja zadosten interes za dokončen razvoj nadgradnje celovite programske opreme Largo s programsko rešitvijo za celovito obvladovanje dokumentov in sporočil.

7.4.5 PREDSTAVITEV PROIZVODA CODIS

Za namene tržne raziskave zadovoljstva kupcev programske opreme in ocene tržnega potenciala za razvoj novega izdelka si najprej oglejmo opis zasnove izdelka programske opreme in njegov marketinški splet.

Codis je programska rešitev v razvojni fazi za celovito in učinkovito evidentiranje, upravljanje in nadzor dokumentov ter sporočil. Podatke znotraj podjetja (informacijski in dokumentni sistem, prejeta in izdana pošta itd.) poveže v pregledno celoto. Uporabnikom omogoča pregleden in hiter dostop do informacij, ki jih potrebujejo pri sprejemanju kakovostnih in pravočasnih odločitev.

Codis je nastal v želji po nadgradnji funkcionalnosti in po boljšem izkoristku obstoječe programske opreme: Largo in Ciklon. Sistem je bil razvit za potrebe specifičnega podjetja, sestavljajo pa ga spodaj opisani gradniki oziroma moduli.

1. **Tray:** Programska oprema (modul znotraj celovite programske rešitve Largo) z enotnim vhodnim oknom, prilagojena posameznikovim delovnim nalogam, ki uporabniku približa funkcionalnosti ostalih programov oziroma modulov (CRM, Help Desk, Knjiga prejetih in izdanih dokumentov, Ciklon) in jih povezuje z informacijskimi kanali, ki imajo enotno vhodno točko zajema (preko vnosa in tudi skeniranja). Informacijski kanal je pogovor med dokumenti in sporočili, procesi informacijskega sistema in uporabnikom, ki vas obvešča o poteku delovnega procesa preko standardnega Windows vmesnika v orodni vrstici.

2. **CRM: Programska oprema (modul znotraj Largo) za povečanje preglednosti in izboljšanje kakovosti v trženju, prodaji in podpori uporabniku.** Omogoča preverjanje po partnerjih izdanih ponudb, pogodb, računov in pregled odprtih zahtev v realnem času. Vsebuje tudi informacije ter funkcionalnosti, ki so potrebne za tržno planiranje (prodajni lijak, akcije itd.). Uporabnik razpiše nalogo oziroma akcijo v aplikaciji, program pa nato sam razpiše seznam stikov za izvedbo akcije glede na ciljno publiko. Vsebuje celovito upravljanje s:

- Stiki in trženjskimi akcijami,
- Sledenjem urnika,
- Prodajnim lijakom.

3. **Knjiga prejetih in izdanih dokumentov:** Programska oprema (modul znotraj Largo) se uporablja za učinkovito evidentiranje, upravljanje in nadzor prejetih, poslanih in notranjih dokumentov. Znotraj rešitve Codis je knjiga prejetih in izdanih dokumentov integrirana z ostalimi moduli Largo in s samostojno programsko opremo Ciklon, tako pa dobi polno funkcionalnost varnega dostopa ter upravljanja z elektronsko dokumentacijo.

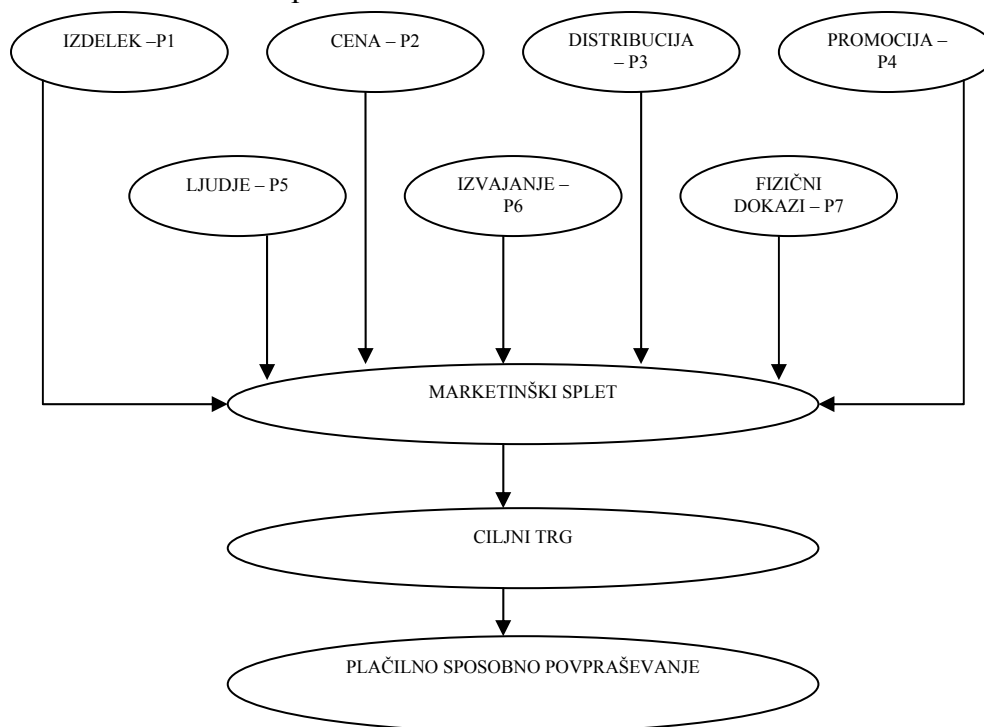
4. **Ciklon:** Samostojna programska oprema, ki znotraj programske rešitve Codis predstavlja programsko opremo za upravljanje dokumentacije (DMS⁴⁸), kar je le ena izmed njegovih funkcionalnosti⁴⁹. Ciklon omogoča vzpostavitev nadzora nad dokumenti, ki pridejo (skeniranje v oknu Tray) ali nastanejo v podjetju (elektronski dokument vnesemo). Z dosledno uporabo dokumentnega sistema racionaliziramo papirno poslovanje in povečamo varnost dostopa ter upravljanja z dokumenti.

5. **Informator:** Programska oprema (modul znotraj Largo) je namenjena vsem kategorijam zaposlenih za enostavno pridobivanje pomembnih informacij o poslovanju podjetja. Je skupek obdelav (izpisov), ki uporabniku brez njegove zahteve pošilja izpise. Uporabnik dobi izpise po elektronski pošti. Čas prejemanja in vsebina izpisov je nastavljiva (glede na potrebe, pravice zaposlenega, itd.).

7.5 MARKETINŠKI SPLET 7 X P

V marketingu ima marketinški splet običajno štiri prvine, ki jih označujemo po obrazcu 4 x P (izdelek, cena, kraj izvajanja storitve, promocija oziroma komuniciranje). Za storitve pa temu obrazcu dodamo tri prvine ali elemente (ljudje, izvajanje, fizični dokazi). Tako govorimo o obrazcu 7 x P. Marketinški splet je kombinacija marketinških spremenljivk, ki jih podjetje mora kontrolirati za doseg ustreznih prodaj na ciljnem tržišču.

Slika 7: Marketinški splet P7.



Vir: Devetak in Vukovič, 2002, str. 92.

⁴⁸ Document Management System.

⁴⁹ Polna funkcionalnost dodatno omogoča izdelavo spletnega portala, tretji nivo Largo (dostop do informacij znotraj posameznih modulov: Help desk, CRM,...) itd.

V primeru programske opreme govorimo v osnovi o obrazcu P4, saj gre za izdelek, vendar pa je tesno povezan s storitvijo uvedbe pri naročniku, ki je naročnik sam ne more izpeljati brez posebnih znanj, niti ne uporabljati brez dodatnega šolanja tekom uvedbe. Zato v programski opremi običajno uporabimo P7, ki smo ga uporabili pri pripravi tržne raziskave.

Trženjski splet je predstavljen na primeru programske opreme Codis⁵⁰.

7.5.1 IZDELEK OZIROMA STORITEV – P1

Uporabnik je tisti, ki ocenjuje značilnosti storitve kot so: kakovost, funkcionalnost, značilnosti, asortiment, stil, blagovno znamko, servis, garancijo, imidž, dobro ime itd. (Devetak in Vukovič, 2002, str. 93) Prav zaradi tega je pomembno, da se približamo kupcu tako s kakovostjo kakor tudi z drugimi pomembnimi storitvenimi pod-spleti marketinškega spleta. Pri storitvi je posebnega pomena spremljanje življenjskega cikla proizvoda/storitve.

V primeru Perftech je pomembno preveriti zadovoljstvo ključnega kupca s funkcionalnostmi že obstoječe celovite programske rešitve Largo, s kakovostjo storitve uvajanja in predvsem z uporabno vrednostjo.

7.5.2 CENA – P2

Cena je denarni izraz storitve. Na oblikovanje cene vpliva zlasti konkurenca. Pri problematiki cen se srečujemo z najrazličnejšimi ceniki, z roki plačila, kreditiranjem, raznimi popusti, stroški, ... (Devetak in Vukovič, 2002, str.93)

Cena storitev produkta Codis in uvedbe je oblikovana skladno z marketinško strategijo osredotočenja glede na trenutno razmerje ponudbe in povpraševanja na trgu, saj gre za ključne kupce. Podobnih proizvodov na trgu je sicer več, vendar kupec želi nižati svoje stroške in dvigovati funkcionalnost (to jim omogoča hitrejši odzivi na zahteve trga). Od ustreznega oblikovanja cene je odvisen poslovni rezultat v podjetju. Iz stališča programa APO je pomembno, da se na osnovi stalnih stroškov programa ustvari želeni dobiček, kjer je za proizvod pomembna razlika med prodajno ceno in sprejemljivimi stroški. Cene so diferencirane po ključnih kupcih glede na njihovo skupno povpraševanje. Podjetje pri prodaji namerava uporabiti sistem:

- Različnih popustov (glede na dosedanje sodelovanje)
- Promocijskih cen⁵¹ z namenom čim prej doseči želeno prodajo.

7.5.3 KRAJ IN PROSTOR IZVAJANJA – P3

Kot pišeta Devetak in Vukovič (2002, str. 94), poseben poudarek posvečamo povezavi med uporabniki in izvajalci storitev. Za izvajalce storitev je pomembno, da so prilagodljivi tržnim razmeram in so istočasno konkurenčni. Dobiček od prodaje storitve bodo dosegli tisti

⁵⁰ Lastnosti so podobne tudi za ostalo programsko opremo podjetja Perftech.

⁵¹ Znižati ceno uvedbe.

izvajalci, ki znajo prisluhniti težavam in željam plačilno sposobnih uporabnikov. Truditi se je potrebno, da izvajalec ohrani že obstoječe uporabnike storitev in da pridobi nove plačilno sposobne uporabnike ob neprestanem izboljševanju storitev. Storitve uvedbe programske opreme (po namestitvi licenčne programske opreme na strojno opremo naročnika) za celovito obvladovanje dokumentov in sporočil se izvaja na mestu uporabnika skladno z dogovorjenimi dnevi uvedbe.

7.5.4 PROMOCIJA – P4

Promocija je eden od načinov komuniciranja z uporabniki zaradi pospeševanja in povečanja prodaje. Možne kupce obveščamo zato, da bi se lažje in hitreje odločili za naročilo določene storitve. Načinov za uspešno promocijo storitev je več: demonstracija, svetovanja, reklama v sredstvih javnega obveščanja. Če so storitve slabše in dražje od konkurence, pa promocija ne bo odigrala bistvene vloge. S pomočjo promocije povezujemo izvajalce z uporabniki, lahko privabimo nove uporabnike storitve in zadržimo stare (Devetak in Vukovič, 2002, 94-95).

V podjetju Perftech za promocijo skrbijo na več načinov. V določenih primerih predstavljajo podjetje kot celoto in promovirajo vse programe v sklopu podjetja. Vsak program pa lahko predstavi svoje izdelke ali storitve ločeno od ostalih programov. Izmed petih najpomembnejših dejavnosti po Kotlerju (Devetak in Vukovič, 2002, str. 159) sta za promocijo produkta Codis najpomembnejša direktni marketing in osebna prodaja.

Podjetje v Programu aplikativne programske opreme združuje elemente direktnega marketinga in osebne prodaje, kjer se bo tudi v primeru proizvoda Codis odjemalcem poslalo prospekte (letake) s predstavitvijo rešitve, s funkcionalnostmi in s predlaganim načinom uvedbe. Naslednji korak promocije bo osebna prodaja, kjer prodajalci podjetja osebno predstavijo proizvod oziroma rešitev.

Z osebnimi obiski se spremlja tudi zadovoljstvo kupcev, saj le-ti podajajo povratne informacije o obstoječi uporabi programske opreme.

7.5.5 LJUDJE – P5

Ljudje imajo pri izvajanju storitev pomembno vlogo, saj nastopajo kot uporabniki na eni strani in kot izvajalci ter prodajalci na drugi strani. Pri izvajanju zahtevnejših storitev morajo biti izvajalci strokovno usposobljeni. Pomembni sta tudi hitrost in kakovost storitev, ki ju izvajalci opravljajo. Če so izvajalci ustrezno motivirani in stimulirani, bo izvršitev storitev potekala brez pripomb in v zadovoljstvo kupcev ter prodajalcev. Tudi videz in urejenost izvajalcev igra pomembno vlogo pri prodaji. Pri oblikovanju marketinškega spleta in izvajanja storitev moramo upoštevati dobro sodelovanje med vsemi udeleženci pri izvajanju storitev, to je na strani izvajalcev in uporabnikov (Devetak in Vukovič, 2002, 95-96).

V podjetju Perftech so zaposleni ljudje, ki so strokovnjaki na svojem področju. Ker informacijska tehnologija nenehno napreduje, morajo tudi zaposleni skrbeti, da ostajajo v

stiku z napredkom, oziroma se morajo truditi, da k napredku pomagajo s svojim znanjem. Znotraj programa APO podjetje izvaja⁵² dokumentiranje funkcij programske opreme, na osnovi katere se izvajajo redna interna šolanja zaposlenih. Zaposleni pa se redno izobražujejo na zunanjih seminarjih iz svojega področja.

7.5.6 IZVAJANJE – P6

Izvajanje storitve predstavlja bistvo storitve. Pri tem mora biti poskrbljeno za varnost, kakovost in ustrezno hitrost pri opravljanju določene storitve. Izvajalci storitev morajo v celoti obvladati stroko, tehnologijo, tehnološke postopke, zakonske omejitve. Od strokovno usposobljenih kadrov je v končni fazi odvisen končni rezultat storitve (Devetak in Vukovič, 2002, 97).

V podjetju Perftech nenehno skrbijo za to, da uvajanje proizvoda pri kupcu poteka po načrtu uvedbe in skladno z rokom. Nadzor nad uvajanjem se vrši po metodologiji ISO 9001:2000, kjer se proces uvajanja neprestano izpopolnjuje in korigira z mesečnim analiziranjem kazalnikov učinkovitosti procesa.

7.5.7 FIZIČNI DOKAZI – P7

Fizični dokazi so vse tisto, kar uporabnik vidi, sliši ali občuti. Izvajalec mora celovito obvladati ter izvajati naročene storitve in jih prilagajati plačilno sposobnemu uporabniku. V zvezi s tem lahko govorimo o oblikovanju marketinškega spleta v smislu zahtev konkurenčnega pozicioniranja, pri katerem sta uporabnik in ciljni trg v središču pozornosti. Želje uporabnikov je potrebno čimbolj celovito uresničiti. Da bi bili konkurenčni, moramo stalno zmanjševati stroške za zadovoljitev uporabnikovih želja (Devetak in Vukovič, 2002, 97).

Fizični dokaz za uvedeno storitev je vzdrževalna pogodba, na osnovi katere se vrši mesečni pregled inštalacije informacijskega sistema. Uporabnik ima tako na voljo možnost 24-urne podpore pri delovanju informacijskega sistema. Uporabnik namreč želi stik z uvajalcem, ker v primeru napačnega delovanja sistema sam najbolj občuti vse posledice.

7.6 REZULTATI ANKETE

Anketa o zadovoljstvu kupca celovite programske rešitve Largo ter tržni priložnosti nadgradnje s programsko opremo Codis za obvladovanje dokumentov in sporočil je bila opravljena v drugi polovici leta 2006.

Anketa je razdeljena na dva dela:

- A. Splošno zadovoljstvo kupcev,
- B. Tržni potencial proizvoda Codis.

⁵² Proces dokumentiranje programske opreme in šolanje (ISO 9001:2000)

Anketa je bila narejena na populaciji 209 podjetij, ki uporabljajo celovito programsko rešitev Largo. Anketo sta izpolnjevala vodja informatike ali direktor podjetja. Analiza rezultatov je opravljena na vzorcu 41 podjetij, ki so vrnila izpolnjeno anketo.

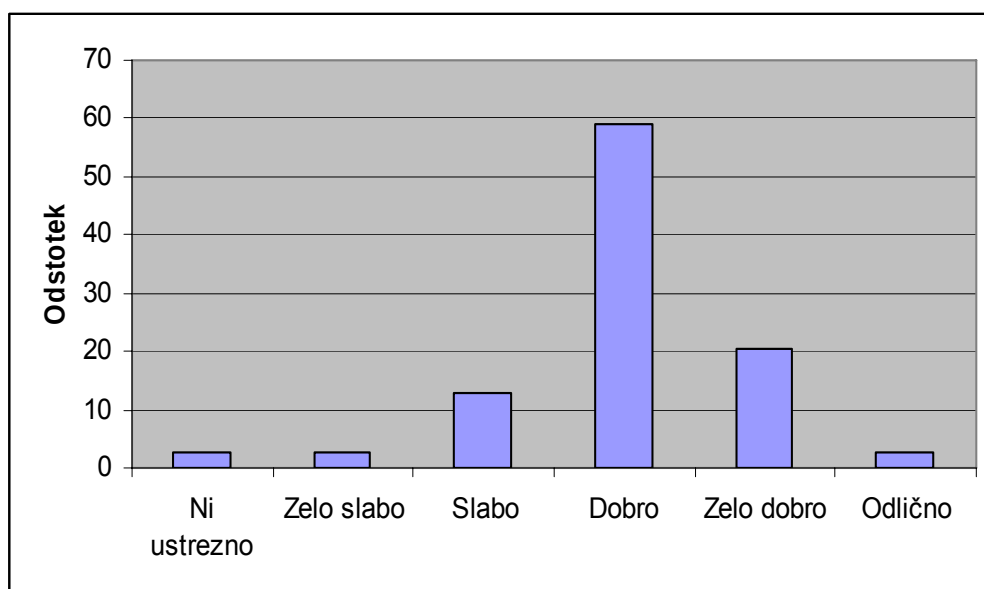
Rezultati ankete so v nadaljevanju predstavljeni s pomočjo tabel in slik ter obrazložitvami letih.

7.6.1 SKLOP A: SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO KUPCEV

V sklopu A je podjetje Perftech preverjalo splošno zadovoljstvo kupca, na osnovi katerega pridobi podatke, kako in kaj izboljšati na uvedbi, vzdrževanju in prodaji celovitih programskih rešitev.

Enostavnost poslovanja in kakovost

Slika 8: Enostavnost poslovanja s podjetjem Perftech.



Vir: Raziskava Perftech, 2006.

Tako kot nam prikazuje slika 8, 17,9 odstotkov odgovorov anketirancev ocenjuje enostavnost poslovanja s Perftech-om kot slabo ali neustrezno, 59,0 odstotkov anketirancev trdi, da je dobra in 23,1 odstotkov, da je zelo dobra ali odlična⁵³. Iz dobljenih odgovorov lahko sklepamo, da je v podjetju možno izboljšati oziroma popraviti to področje. V nadaljevanju poskušamo nakazati področja, kjer bi bile izboljšave nujne.

⁵³ Natančna porazdelitev in število glej tab. 1, priloga 3, str. 5.

Pri vprašanjih, kjer uporabnik ocenjuje učinkovitost in kvaliteto izdelkov ter storitev, večina vprašanih odgovarja, da je učinkovitost dobra ali zelo dobra (97,5 odstotkov)⁵⁴. Podobnega mnenja so tudi o sami kvaliteti⁵⁵ (za uvedene projekte). Iz rezultatov lahko razberemo, da je uporabnost obstoječega proizvoda dobra in služi namenu. Zato velja ohraniti enak pristop razvoja izdelka in uvedbe storitve pri novih proizvodih podjetja Perftech.

Tabela 2: Razmerje cene glede na vrednost rešitve (izdelek in storitve).

Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Ni ustrezno	1	2,4	2,4	2,4
Zelo slabo	1	2,4	2,4	4,9
Slabo	7	17,1	17,1	22,0
Dobro	25	61,0	61,0	82,9
Zelo dobro	4	9,8	9,8	92,7
Odlično	3	7,3	7,3	100,0
Skupaj	41	100,0	100,0	

Vir: Raziskava Perftech, 2006

Tako kot je razvidno iz tabele 2, kar 22,0 odstotkov uporabnikov meni, da je razmerje med ceno in uporabno vrednostjo proizvoda Largo slaba, iz česar lahko sklepamo, da ni vreden svoje cene. Medtem ko se 61,0 odstotkov strinja, da je glede na funkcionalnost izdelka le-ta dobro ovrednoten. 17,1 odstotkov na ceno proizvoda nima pripomb.

Z metodo Pearsonovega koeficienta bivariantne analize⁵⁶ se statistično preveri, kateri segment je statistično povezan z nezadovoljstvom s ceno. Pokazalo se je, da na razmerje cene glede na vrednost rešitve statistično relevantno vpliva predvsem cena storitev uvedbe in vzdrževanja, sledi kakovost inštalacij ter asortiment ponudbe⁵⁷. Sklepamo lahko, da bi podjetje z nakupom dodatnega izdelka Codis, ki bi z minimalnim uvajanjem doprinesel nove funkcionalnosti, doseglo večje zadovoljstvo v razmerju med ceno in uporabnostjo.

Splošna učinkovitost podjetja oziroma programa na projektu uvedbe je ocenjena pozitivno, saj 87,2 odstotkov anketirancev meni, da je le-ta dobra oziroma zelo dobra⁵⁸.

⁵⁴ Natančna porazdelitev in število glej tab. 2, priloga 3, str. 5.

⁵⁵ Natančna porazdelitev in število glej tab. 3, priloga 3, str. 5.

⁵⁶ Analize povezanosti na intervalu od -1 do +1, kjer ugotavljamo statistično povezanost glede na tveganje. Statistično povezani sta tisti spremenljivki, kjer je statistično tveganje manj kot 5odstotkov. Povezava je možna v pozitivno ali negativno smer in vse, kar je stopnje nad 0,6, je močna povezanost, od 0,3 do 0,6 srednja povezanost in do 0,3 šibka povezanost.

⁵⁷ Izračuni so prikazani tab. 4, priloga 3, str. 6.

⁵⁸ Natančna porazdelitev in število je v tab. 5, priloga 3, str. 6.

Ob tem pa je za podjetje pomembno izvedeti, čemu kupci pripisujejo največjo pomembnost oziroma kaj vpliva na splošno zadovoljstvo o uvedbi projekta. Analiza je pokazala⁵⁹:

- Na splošno zadovoljstvo s podjetjem Perftech vpliva na kakovost storitev in učinkovitost (0,7 = faktor povezanosti ob tveganju 0 odstotkov).
- Funkcionalnosti rešitev so ravno tako pomembne (0,58 = ob tveganju 0 odstotkov).
- Razmerje cene in funkcionalnosti je ravno tako pozitivno povezano, vendar izmed treh najšibkejših (0,43 = ob 5 odstotnem tveganju).

Na podlagi rezultatov lahko trdimo, da so kupcu pomembne predvsem:

1. kakovost storitev,
2. sledi ji funkcionalnost,
3. šele na koncu se odloča glede na ceno oziroma ocenjuje pri dobavitelju nastale stroške.

Na podlagi rezultatov izdelane analize lahko ugotovimo, da mora podjetje Perftech v prihodnje dati poseben poudarek zadrževanju kvalitete storitev in povečevanju razvoja novih funkcionalnosti za obstoječe kupce.

Uporabniki pripisujejo celoviti programski rešitvi Largo visoko zanesljivost, saj kar 95,1 odstotkov nima težav z delovanjem⁶⁰. Iz tega lahko sklepamo, da je kakovost delovanja Largo zadovoljiva. Podobno velja za kakovost inštalacij⁶¹, namestitvev uvedbe in za samo ponudbo programskih rešitev (funkcionalnosti).

Kljub temu velja izpostaviti, da 10,5 odstotkov uporabnikov ocenjuje ustreznost kasnejših, po zaključenem projektu, prodajnih ponudb⁶² za neustrezne⁶³. Istočasno 15,8 odstotkov anketirancev pravi, da imajo težave z odzivnostjo prodajalcev. Zaključimo lahko, da obstaja rezerva v odzivnosti prodajalcev, na katero je potrebno računati in jo izboljšati pri prodaji novih proizvodov.

Zadovoljstvo s vzdrževanjem in pomočjo pri uporabi

Rezultati kažejo, da odzivni čas od prijave napake ni problematičen⁶⁴. Vendar se pri storitvah uvedbe poslovne programske opreme izkaže, da kar 40,0 odstotkov uporabnikov meni, da je čas odprave napake kritičen. Le 15,0 odstotkov uporabnikov je s tem zadovoljnih (tab. 3, str. 58).

⁵⁹ Natančni izračuni medsebojnih korelacij so v tab. 8, priloga 3, str. 7.

⁶⁰ Natančna porazdelitev in število je v tab. 6, priloga 3, str. 6.

⁶¹ Natančna porazdelitev in število je v tab. 7, priloga 3, str. 6.

⁶² Natančna porazdelitev in število je v tab. 10, priloga 3, str. 7.

⁶³ Vsi anketirani so namreč že potrebovali dodatne storitve oziroma izdelke podjetja Perftech.

⁶⁴ Natančna porazdelitev in število je v tab. 12, priloga 3, str. 8.

Tabela 3 : Čas odprave napak.

Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Ni ustrezno	2	4,9	5,0	5,0
Zelo slabo	3	7,3	7,5	12,5
Slabo	11	26,8	27,5	40,0
Dobro	18	43,9	45,0	85,0
Zelo dobro	4	9,8	10,0	95,0
Odlično	2	4,9	5,0	100,0
Skupaj	40	97,6	100,0	
Brez odgovora	1	2,4		
Skupaj vsi	41	100,0		

Vir: Raziskava Perftech, 2006.

Strokovno znanje uvajalcev je ocenjeno za dobro, kar nam pokaže le 7,5 odstotkov nezadovoljivih odgovorov⁶⁵. Zaključimo lahko, da je kakovost storitev dobra in da podjetje po marketinškem spletu P5 dobro skrbi za svoje vire.

Tabela 4: Kakovost storitev vzdrževanja.

Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Zelo slabo	1	2,4	2,6	2,6
Dobro	22	53,7	56,4	59,0
Zelo dobro	14	34,1	35,9	94,9
Odlično	2	4,9	5,1	100,0
Skupaj	39	95,1	100,0	
Brez odgovora	2	4,9		
Skupaj vsi	41	100,0		

Vir: Raziskava Perftech, 2006.

Podoben rezultat nam kaže tabela 4, ki prikazuje oceno kvalitete storitve vzdrževanja, saj le 2,6 odstotka ocenjuje storitev za slabo. Podjetje Perftech ta podatek povezuje z delom uvedbe projekta, ki je na strani kupca. Končni uporabniki morajo znati ali izraziti pripravljenost za uporabo rešitve, ki jo v večini primerov izbere vodstvo, in se prilagoditi navodilom uvajalca v primerih, ko svojih želja ne zna jasno opredeliti oziroma utemeljiti.

Večji problem se pokaže pri oceni informiranja kupcev o statusu reševanja napak iz naslova vzdrževanja. Predhodno smo ugotovili, da kakovost ni sporna. Zato lahko sklepamo, da ima podjetje Perftech rezerve pri dvigovanju zadovoljstva kupca s pravočasnim informiranjem o

⁶⁵ Natančna porazdelitev in število je v tab. 13, priloga 3 na str. 8.

poteku reševanja napake, saj je od tega odvisen uporabnik – oziroma zaposleni v naročniškem podjetju. Kar 51,2 odstotka uporabnikov ni zadovoljnih z informiranostjo⁶⁶.

42,5 odstotkov uporabnikov ocenjuje storitev cene vzdrževanja celovite programske rešitve kot predrago⁶⁷. Na izraženo nezadovoljstvo lahko vpliva več spremenljivk in zato v nadaljevanju preverjamo, kateri elementi sklopa **uvedbe in pomoči** imajo večji vpliv.

Z uporabo Pearsonovega koeficienta povezanosti ugotovimo, da na ceno vzdrževanja najbolj vplivajo spodnje spremenljivke⁶⁸:

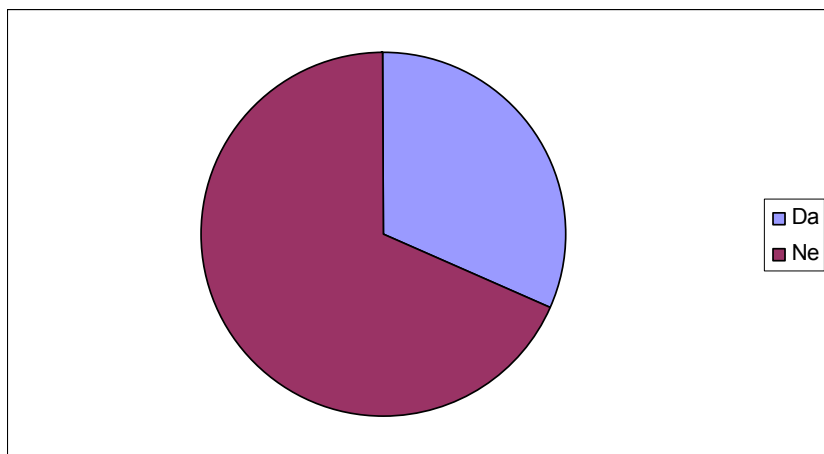
- Čas odprave napake (0,46 ob tveganju 3 odstotke): pomeni, da če podjetje Perftech skrajša čas za 40 odstotkov, bo cena vzdrževanja posledično bolj sprejemljiva.
- Informiranost o statusu reševanja težave (0,53 ob tveganju 1 odstotek).
- Čas do prejema odgovora (0,53 ob 0 odstotkov tveganju).

Podjetje bi za dvig zadovoljstva moralo graditi na povečevanju kvalitete izvajanja storitev. Podjetju se ne izplača dvigovati zadovoljstva kupcev z zniževanjem cene⁶⁹. Analiza nam kaže, da ima uporabnik občutek, da je do neke mere pozabljen in terja svoje odgovore, do katerih ima pravico iz vzdrževalne pogodbe.

7.6.2 SKLOP B: TRŽNI POTENCIAL IZDELKA CODIS

V sklopu B je podjetje Perftech preverjalo pripravljenost ključnih kupcev za nadgradnjo obstoječe celovite programske rešitve Largo s programsko opremo Codis za celovito obvladovanje dokumentov in sporočil.

Slika 9 : Uporabljate sistem za obvladovanje dokumentov in sporočil.



Vir: Raziskava Perftech, 2006.

⁶⁶ Natančna porazdelitev in število je v tab. 14, priloga 3, str. 9.

⁶⁷ Natančna porazdelitev in število je v tab. 15, priloga 3, str. 9.

⁶⁸ Trditve je statistično relevantne ob tveganju manj kot 5odstotkov, kar pomeni, da jih lahko posplošimo na vseh 209 uporabnikov.

⁶⁹ Natančni izračuni medsebojnih korelacij so v tab. 16, priloga 3, str. 9.

Analiza, prikazana v sliki 9 (glej str. 59), je pokazala, da 68,3 odstotka uporabnikov ne uporablja tovrstne rešitve oziroma proizvoda. V celotni populaciji bi ta odstotek predstavljal 140 podjetij od 209-ih, ki uporabljajo celovito programsko rešitev Largo.

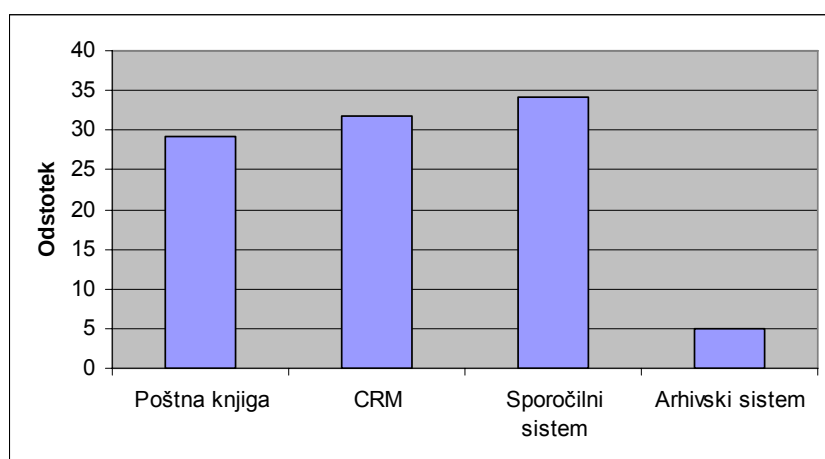
31,7 odstotkov uporabnikov navaja, da tovrstno rešitev že uporabljajo⁷⁰ in ocenjujejo, da jih pri njih moti:

- Visoka cena proizvoda (licenc in vzdrževanje) – 38,5 odstotkov.
- Uporabniku neprijazna uporaba – 30,8 odstotkov.
- Slaba analitična sposobnost – 30,8 odstotkov⁷¹.

76,9 odstotkov uporabnikov, ki imajo tovrstno rešitev, uporablja Microsoft Share Point portal, ki združuje funkcionalnosti dokumentne knjižnice, obveščanja in upravljanja odnosov s kupci. Preostalih 15,4 odstotkov uporablja Lotus Notes, medtem ko 7,7 odstotkov uporabnikov uporablja parcialne rešitve, ki jih anketiranci niso imenovali. Iz dobljenih rezultatov lahko sklepamo, da prevladujejo Microsoftova rešitev, ki je tržno najbolj prepoznaven proizvod.

Podjetje Perftech lahko iz dobljenih rezultatov sklepa, da je pri uvedbi tovrstnega proizvoda potrebno enakomerno paziti na navedene pomanjkljivosti rešitev. Posledično lahko ugotovimo, da pri tovrstnih rešitvah ni potrebno iskati najvišjih marž v ceni izdelka (licenčnina), ampak je pomembno doseči ponovljivost. Večjega pomena za podjetje Perftech je dvigniti zadovoljstvo kupca in tako doseči dolgoročnejšo uporabo celovite programske rešitve Largo, kateri lahko ob večjem zadovoljstvu uporabnika zvišamo vzdrževanje. Pri razvoju nove rešitve podjetje Perftech lahko izkoristi konkurenčno prednost, saj kar 76,9 odstotkov kupcev, ki podoben sistem že uporablja, ugotavlja, da pogrešajo povezavo s celovito programsko rešitvijo Largo⁷².

Slika 10: Gradniki Codis po željah kupcev.



Vir: Raziskava Perftech, 2006.

⁷⁰ Natančna porazdelitev in število je v tab. 17, priloga 3, str. 10.

⁷¹ Natančna porazdelitev in število je v tab. 18, priloga 3, str. 10.

⁷² Natančna porazdelitev in število je v tab. 19, priloga 3, str. 10.

Glede na predstavitev, prikazano v sliki 10 (glej str. 60) je pri kupcih največ zanimanja za funkcionalnost sporočilnega sistema oziroma obveščanje (34,1 odstotkov) znotraj podjetja. To kaže na tržno nišo pri razvoju programske opreme, ki bi istočasno podpirala t.i. workflow (tokokrog dela). Tej funkcionalnosti sledi upravljanje odnosov s kupci (CRM), ki v praksi predstavlja sporočilni sistem, povezan na (preko e-obveščanja) kupca in izhaja iz procesa posameznega podjetja. Primerljiv odstotek kupcev se zanima za funkcionalnost poštne knjige (29,3 odstotkov)⁷³.

V zadnjem delu ankete je bil dodan še splošni del, ki se nanaša na komunikacijo med podjetjem Perftech in kupci. Pokazalo se je, da kar 46,3 odstotkov uporabnikov želi biti obveščenih preko elektronske pošte⁷⁴. Četrtnina kupcev z veseljem prelista publikacijo I.Zgled⁷⁵ podjetja Perftech. Zanimiva je tudi ocena, da bi kar 75,6 odstotkov obstoječih kupcev želelo osebno predstavitev produkta Codis v svojem podjetju⁷⁶, kar pomeni, da se cela tretjina tistih, ki že uporabljajo sistem za obvladovanje dokumentacije, zanima za prehod na enovit sistem. Po teh podatkih lahko ocenjujemo, da je tržni potencial produkta Codis pri cca. 150-ih obstoječih kupcih⁷⁷ celovite programske rešitve Largo.

7.6.3 ZAKLJUČEK ANALIZE SKLOPA A

Po analizi sklopa A lahko zaključimo, da je uporabniku celovite programske opreme Largo najbolj pomembna :

- Kakovost storitev uvedbe (dokončanje projekta).
- Sledi ji funkcionalnost (uvedba tistih funkcij, ki podpirajo njeno poslovanje).
- Šele na koncu se odloča glede same cene oziroma ocenjuje pri dobavitelju same stroške.

Paziti pa je potrebno na zagotavljanje dolgoročnega recipročnega odnosa predvsem pri poprodajnih aktivnostih, ki kažejo, da je kupec neposredno nezadovoljen s ceno vzdrževanja. Ključnega pomena oziroma pomemben vpliv na nezadovoljstvo ima predvsem čas odpravljanja napak in pomanjkanje povratnih informacij. Ta podatek lahko povežemo s tem, da so iste osebe, ki so odgovarjale na vprašalnik, tudi direktno vpletene v odnos odpravljanja napak z zaposlenimi v podjetju Perftech. Splošno lahko ugotovimo, da sta več kot dve tretjini uporabnikov s podjetjem Perftech zadovoljni.

7.6.4 ZAKLJUČEK ANALIZE SKLOPA B

Pri zaključku sklopa B in povezavi na marketinški splet lahko zaključim sledeče:

- Produkt je tržno zanimiv in vzbuja plačilno sposobno povpraševanje.

⁷³ Natančna porazdelitev in število je v tab. 20 priloga 3, str. 10.

⁷⁴ Natančna porazdelitev in število je v tab. 21 priloga 3, str. 11.

⁷⁵ Interni glasilo podjetja Perftech, ki izide dvakrat letno in ga prejmejo vse obstoječe in potencialne stranke.

⁷⁶ Natančna porazdelitev in število je v tab. 22 priloga 3, str. 11.

⁷⁷ Zaradi poslovne skrivnosti podrobni podatki o potencialnem naročniku niso objavljeni, vendar so na vpogled v arhivu podjetja Perftech – z dovoljenjem direktorja (ISO 9001:2000) – P/41/001 Pravilnik o obvladovanju in varovanju dokumentacije.

- Posebna tržna niša je obveščanje znotraj podjetja (modul sporočilni sistem) in CRM⁷⁸ z avtomatskim obveščanjem preko elektronske pošte.

V povezavi z rezultati prvega sklopa je potrebno:

- Zagotoviti pravočasen odziv na dano zanimanje.
- Ceno določiti na osnovi funkcionalnosti in nov proizvod izrabiti za povečevanje obstoječega zadovoljstva uporabnikov celovite programske rešitve Largo.

7.6.5 ODGOVOR NA ZASTAVLJENI HIPOTEZI

H1: Tisti ključni kupci, ki so nezadovoljni z obstoječo celovito programsko rešitvijo Largo, bodo odklonilni do novih proizvodov podjetja Perftech.

Prvo hipotezo na osnovi gornje tabele lahko zavrnemo, saj 75,6 odstotkov kupcev, ki so odgovarjali na splošna vprašanja o zadovoljstvu s podjetjem Perftech kot ponudnikom, želi ponovno dodatno predstavitev. Razmerje cene glede na vrednost programske opreme je statistično relevantno. Na to vpliva predvsem cena storitev uvedbe in vzdrževanja, sledi kakovost inštalacij ter asortiment ponudbe. Tako lahko sklepamo, da bi v podjetju Perftech z novim proizvodom (Codis) dosegli večje zadovoljstvo obstoječih uporabnikov in tako popravili razmerje med ceno in uporabnostjo. Istočasno bi v podjetju Perftech lahko začeli razmišljati o zniževanju cen vzdrževanja.

Tabela 5 Primerjava želje po predstavitvi z elementi zadovoljstva.

Bi želeli osebno predstavitev aplikacije Perftech.Codis v vašem podjetju?		Enostavnost poslovanja s Perftech, d.o.o., Bled	Učinkovitost proizvodov in storitev	Kakovost storitev in učinkovitost	Razmerje cene / vrednost rešitve, storitve
Da	N	29	31	31	31
	odstotek od N	74,4	75,6	75,6	75,6
	odstotek od vseh	73,7	74,7	74,0	74,7
Ne	N	10	10	10	10
	odstotek od N	25,6	24,4	24,4	24,4
	odstotek od vseh	26,3	25,3	26,0	25,3
Skupaj	N	39	41	41	41
	odstotek od N	100,0	100,0	100,0	100,0
	odstotek od vseh	100,0	100,0	100,0	100,0

Vir: Raziskava Perftech, 2006.

⁷⁸ Upravljanje odnosov s strankami.

H2: Med ključnimi kupci obstaja zadosten interes za dokončen razvoj nadgradnje celovite programske opreme Largo s programsko rešitvijo za celovito obvladovanje dokumentov in sporočil.

Skladno z zaključkom Sklopa B iz poglavja 7.6.4 (glej str. 61-62) drugo hipotezo lahko potrdimo, saj med ključnimi kupci obstaja zadosten interes:

- Proizvod je tržno zanimiv in vzbuja plačilno sposobno povpraševanje.
- Posebna tržna niša je obveščanje znotraj podjetja (modul sporočilni sistem) in upravljanje odnosov s strankami (CRM⁷⁹) z avtomatskim obveščanjem preko elektronske pošte
- Približno 150 podjetij potencialno izraža odkrito zanimanje za osebno predstavitev.

7.6.6 ZAKLJUČEK TRŽNE ANALIZE

S pomočjo analize smo raziskovali stanje zadovoljstva ključnih kupcev podjetja Perftech in ugotovili, da je na področju celovitih programskih rešitev za kupca največjega pomena kakovost storitev in izdelka, sledi ji funkcionalnost in šele na koncu se kupec odloča glede na ceno oziroma stroške. Izkazalo se je, da je poslovno sodelovanje na področju razvoja in prodaje ter uvedbe celovite programske opreme dolgoročen proces, kjer je potrebno paziti predvsem na odnos, ki ga ima podjetje Perftech s kupcem oziroma uporabniki. Analiza je pokazala, da je v prihodnosti potrebno zagotoviti krajše odzivne čase pri odpravljanju napak ter sproti informirati naročnika o statusu trenutnega sodelovanja z njim.

V drugem delu je narejena raziskava potenciala plačilno sposobnega povpraševanja na ključnih kupcih s pomočjo marketinškega spleta P7 (209 podjetij uporablja celovito programsko rešitev Largo) za morebitno nadgradnjo obstoječe rešitve s programsko opremo za celovito obvladovanje dokumentov in sporočil. Ugotovljeno je bilo, da ključni kupci iščejo rešitve, ki bodo integrirane s celovito programsko rešitvijo in bodo poenostavile ter pospešile poslovanje podjetja. Posledično se bo povečala odzivnost, okrepil se bo nadzor podjetja in s tem konkurenčne prednosti poslovanja posameznega podjetja.

7.7 PRIPOROČILA ZA VODSTVO

Osredotočenost h kupcem je osnova odličnosti podjetja. Da se podjetje zna pozicionirati in dobi informacije, kaj je dobro in kaj slabo v njegovem poslovanju, si mora postaviti ustrezna merila in način preverjanja le-teh.

Zadovoljstvo kupcev je eden izmed ključnih rezultatov modela poslovne odličnosti. Le s sistematičnim in rednim spremljanjem zadovoljstva kupcev dobimo povratno informacijo, kaj kupci dejansko pričakujejo in kakšne so prednosti ter slabosti podjetja. S tovrstnimi informacijami podjetje lahko sprejme odločitve, kaj spremeniti v svojem poslovanju, in tako vpliva na pet dejavnikov modela poslovne odličnosti, ki povedo, kaj podjetje počne. Učinki sprememb poslovanja pa se pokažejo pri naslednjem spremljanju ciljev poslovne odličnosti,

⁷⁹ Customer relationship management.

zato mora vodstvo redno izvajati ankete zadovoljstva kupcev, saj bo le tako možno spremljati, kaj pomenijo spremembe v poslovanju glede na oceno zadovoljstva kupcev.

V podjetju Perftech je anketa o zadovoljstvu kupcev pokazala, čemu mora podjetje v prihodnosti dati večji poudarek. Za dosedanje razmišljanje zaposlenih in način dela predstavlja veliko spremembo, da so kupci na prvo mesto pomembnosti uvedbe Larga postavili kvaliteto storitve uvedbe, šele nato sledi funkcionalnost izdelka.

Že od svoje ustanovitve je podjetje Perftech proizvodno podjetje in kot takšno ima določeno kadrovsko strukturo in način dela. Znotraj tega so se v preteklosti izoblikovala merila, po katerih je podjetje spremljalo kvaliteto svojih proizvodov in zadovoljstvo kupcev. Tako v podjetju spremljajo predvsem posredne indikatorje, kot so:

- tržni delež,
- pohvale in pritožbe,
- število napak v programski opremi,
- itd.

Rezultati tržne raziskave nam pokažejo, da podjetje, čeprav kupci celovite programske rešitve Largo dajejo največji poudarek kvaliteti storitve uvedbe, tega kriterija do sedaj ni niti upoštevalo oziroma spremljalo.

Določene informacije o kvaliteti storitve so se pokazale oziroma merile preko posameznih pohval, pritožb in skupnih sestankov s kupci. Toda le-to ni sistematično merjenje zadovoljstva kupcev, saj običajno podjetje pridobi tovrstno povratno informacijo samo v primeru večjih odklonov oziroma neskladij pri uvedbi posameznih projektov. V tej smeri se mora vodstvo vprašati, kaj je osnovna usmeritev podjetja: Ali je podjetje Perftech proizvodno ali storitveno podjetje?

Spremljanje želja in potreb kupcev pa je lahko tudi jasni pokazatelj tržnega potenciala za razvoj novega proizvoda podjetja. Podjetje Perftech večino razvoja novih funkcionalnosti oziroma produktov nameni obstoječim kupcem. Običajno kupec izrazi željo po novih funkcionalnostih in podjetje Perftech je na podlagi njegovega naročila razvilo oziroma dodelalo želeni proizvod. V primeru, da se je določena funkcionalnost izkazala zanimiva za več kupcev, se je na podlagi tega razvila splošna funkcionalnost oziroma nov proizvod. Tovrstni pristop se je v določenih primerih izkazal kot neučinkovit, saj se je pokazalo, da znotraj enega podjetja ne moreš postati specialist za vsa področja in tako se marsikateri obstoječi kupec zateče k tujimi rešitvam. V teh primerih se po naročilu kupca izvede integracija z obstoječimi rešitvami.

V tem pogledu je za podjetje Perftech bistvenega pomena, da vnaprej zazna potrebe obstoječih kupcev in se odloči za eno izmed dveh možnosti:

1. Razvoj partnerstva: Z določenimi rešitvami na trgu izvede integracijo in jih ponudi svojim obstoječim kupcem (Primer: povezava programske opreme Ultim⁸⁰ in Largo).
2. Razvoj novih funkcionalnosti oziroma proizvodov: Za funkcionalnosti, ki so zanimive za večje število obstoječih kupcev, se podjetje odloči razviti tovrstni izdelek.

Obe možnosti sta priložnost za povečanje obstoječe prodaje in uspešnosti finančnih rezultatov podjetja.

V primeru da podjetje Perftech nima ustreznih povratnih informacij od svojih kupcev, je onemogočen tudi pretok informacij med kupcem in podjetjem. Na tak način podjetje zamudi svojo priložnost, to pa običajno vodi do obojestranskega nezadovoljstva. Nemalokrat se dogodi, da se kupec iz določenih razlogov odloči za rešitev, ki je ni možno integrirati v obstoječi sistem in posledično prihaja do dvojnih vnosov podatkov itd.

Zato je za podjetje Perftech bistvenega pomena, da poleg ocene zadovoljstva kupcev spremlja oziroma meri prihodnje potrebe in želje kupcev. Posledično lahko podjetje na teh informacijah zazna tržno priložnost za prihodnje poslovanje podjetja.

8 ZAKLJUČEK

Vsako podjetje mora imeti objektivne informacije, ki so podlaga za učinkovite odločitve in ukrepe. Le objektivni podatki so osnova, da se podjetje osredotoči na želene izhode, v največji meri izkorišča razpoložljive vire in postavlja realne cilje ter strateške smernice.

Kupec je končni presojevalec o kakovosti proizvoda oziroma ponudbi podjetja, zato morajo informacije o kupcih, njihovi percepciji, pričakovanjih itd. biti realni. To je mogoče le s sprotnim merjenjem oziroma preverjanjem. Le tako podjetje lahko prilagaja oziroma prenavlja svoje poslovanje v želji pridobiti zvestobo strank in ohranjanju tržnega deleža.

V podjetju Perftech ugotavljajo, da jim vpeljan standard ISO 9001:2000 sam po sebi še ne zagotavlja uspešnosti poslovanja. Standard ISO ustvarja temelje za sistem kakovosti, ki ga želijo nadgraditi v smislu načel TQM. Pristop TQM je dolgoročen proces, saj zahteva prilagoditev kulture in načina vodenja podjetja, hkrati pa je osredotočen na zadovoljstvo kupcev ob istočasni poslovni uspešnosti.

Da se posamezno podjetje zna odločiti, kje se trenutno nahaja, kakšne so njegovih prednosti in pomanjkljivosti, lahko izbere različne modele poslovne odličnosti, ki mu predstavljajo praktično orodje oziroma pomoč vodstvu. Model odličnosti je splošen in neobvezujoč okvir, zato si ga posamezno podjetje lahko prilagodi svojim potrebam in zmožnostim. Podjetje Perftech je model poslovne odličnosti vzelo za osnovo, na podlagi katerega poizkuša priti do odgovorov, kje se trenutno nahaja in kako v prihodnosti doseči postavljene cilje – plan prodaje APO 2007.

⁸⁰ Ultim⁸⁰ je programska oprema za upravljanje poslovnih procesov.

Začetni korak je bil narejen s tržno raziskavo zadovoljstva kupcev, ki je pokazala, da se mora podjetje Perftech bolj zavedati pomembnosti kvalitete storitev uvedbe celovitih programskih rešitev in v tem iskati priložnost oziroma vodilo za doseganje zvestobe svojih kupcev. Analiza je pokazala, da ima podjetje veliko rezerv na področju odzivnosti, vzdrževanja itd. in da cena v večini primerov ni najbolj ključni faktor.

Storitve so ena izmed glavnih dejavnosti podjetja Perftech, ki skupaj z izdelkom oziroma razvojem lastne programske opreme predstavlja glavni proizvod oziroma ponudbo podjetja. Za oceno kakovosti celovite programske rešitve moramo vzeti v zakup, da zaradi njenih specifik šteje le ocena oziroma zadovoljstvo kupcev oziroma njenih uporabnikov. V podjetju Perftech morajo zato periodično preverjati zadovoljstvo kupcev, ki naj postane ključno merilo pri spremljanju kakovosti podjetja. V tržni raziskavi se je pokazalo, da merjenje posrednih indikatorjev zadovoljstva kupcev ne pokaže realne percepcije zadovoljstva kupcev.

Podjetje Perftech je na začetku poti, da na osnovi povratne informacije svojih kupcev izboljša njihovo zadovoljstvo in najde priložnost, da kljub slabši napovedi makro okolja in močni konkurenci sproti prilagaja svoje poslovanje in postane odlično podjetje, ki bo dosegalo realno postavljene cilje. Magistrska naloga predstavlja priporočila vodstvu kako to doseči in v prihodnosti izkoristiti poslovne priložnosti, ki obstajajo med obstoječimi kupci.

LITERATURA

1. Bukovec Boris: Sovpadanje temeljnih gradnikov različnih modelov obvladovanja organizacijskih sprememb. Zbornik referatov 24. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved "Sinergija metodologij". Portorož: Visoka šola za upravljanje in poslovanje, 2005, str. 164-171.
2. Devetak Gabrijel, Vukovič Goran: Marketing izobraževalnih storitev. Kranj: Moderna organizacija, 2002. 348 str.
3. Dogša Tomaž: Gostota napak in odpovedi – Problematično merilo kakovosti. Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko, 2002. 10 str.
4. Dolinšek Slavko: Vpeljava TQM, potrebna infrastrukturna podpora v organizaciji. Revija Kakovost, Ljubljana, Slovensko združenje za kakovost, 2000, 3, str. 11 – 13.
5. EFQM - Excellence Model. Brussels: European Foundation for Quality Management, 1999a. 665 str.
6. EFQM - Eight Essentials of Excellence – The Fundamental Concepts and their Benefits. Brussels: European Foundation for Quality Management, 1999b. 408 str.
7. Evans James R., Lindsay William M.: The Management and Control of Quality. Cincinnati: South Western College Publishing, 1999. 345 str.
8. Filej Martina: Zadovoljstvo zaposlenih kot element poslovne odličnosti. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002. 177 str.
9. Hammer Michael: The Agenda - What Every Business Must Do to Dominate the Decade. New York: Crown Business, 2001. 269 str.
10. Jereb Janez: Celovito upravljanje kakovosti in sistem razvoja kadrov. Organizacija, Kranj, 28 (1995), 5, str. 291 – 300.
11. Jones Thomas O., Sasser W. Earl Jr.: Why Satisfied Customers Defect. Harvard Business Review, Boston, 73(1995), 11, str. 88-99.
12. Jonker Jan: The Future of Quality: The name of the game, interview with Tito Conti. European Quality, Brussels, 7(2000), 2, str. 54 – 61.
13. Kaplan Robert S., Norton David P.: Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, Boston, 1992, 1, str. 71-79.
14. Kotler Philip: Marketing Management - Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
15. Kotler Philip: Marketing Management-The Millenium Edition. International Edition USA.: Patience-Hall, 2000. 718 str.
16. Kovačič Andrej, Bosilj Vukšić Vesna: Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri. Ljubljana: GV Založba, d.o.o., 2005. 487 str.
17. Kovač Bogomir: Poslovna mitologija. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 371 str.
18. Kovač Jure, itd.: Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Organizacija, Kranj, 1999, 5, str. 143-169.
19. Kuhelj Andrej Daniel: Povezanost med zadovoljstvom kupca in njegovo zvestobo prodajalni. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 41 str.

20. Kunc Peter: QA, QM ali TQM – česa se lotiti (najprej)?. Zbornik referatov 7. letne konference SZK »Skupna odgovornost – skupen uspeh«. Portorož: Slovensko združenje za kakovost, 1998, str. 61 – 62.
21. Lenko Tone: Z zaposlenimi do odličnosti. Revija Kakovost, Ljubljana, 3(1999), str. 11 – 12.
22. Merkač Marjana, Možina Stane: Raziskovanje in promoviranje kadrovskih virov, v Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998, str. 447 – 479.
23. Marolt Janez: Standardi ISO 9000 in upravljanje celovite kakovosti (UCK). Zbornik referatov 7. letne konference SZK »Skupna odgovornost – skupen uspeh«. Portorož: Slovensko združenje za kakovost, 1998, str. 75 – 76.
24. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
25. Nemec Aleš: Stopnice do poslovne odličnosti. Zbornik referatov z 18. posveta za organizatorje. Portorož: 1999a, str. 792 – 798.
26. Nemec Aleš.: Strategija in načrtovanje v modelih nagrad za kakovost. Zbornik referatov 8 letne konference SZK »Najboljši pristopi za uspeh«. Portorož: Slovensko združenje za kakovost, 1999b, str. 120 – 124.
27. Nemec Aleš: Odličnost in ravnanje z ljudmi. Zbornik referatov s tradicionalnih študijskih dnevom kadrovskih managerjev in strokovnjakov »Odličnost ustvarjajo ljudje«. Radenci: 2000, str. 48 – 60.
28. Pavlin Cveto: Odličnost se začne v vodstvu podjetja. GV posebna priloga, Ljubljana, 2002, 6, str. 10-11.
29. Potočnik Vekoslav: Trženje storitev. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 229 str.
30. Rejc Adriana: Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 177 str.
31. Savič Nenad: Evropski model poslovne odličnosti – izziv za uspešne. Gradivo seminarja SIQ, Ljubljana: 2000., str. 63.
32. Seghezzi Hans D.: Quality Trends in the New Millennium, European Quality, Brussels, 7 (2000), 4, str. 4 – 9.
33. Skyrme David J.: Knowledge networking: creating the collaborative enterprise. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. 311 str.
34. Standard SIST EN 8402. Ljubljana: Urad za standardizacijo in meroslovje, 1997.
35. Standard SIST ISO 9001. Ljubljana: Urad za standardizacijo in meroslovje, 2000.
36. Strle Vidali M.: Standardi skupine ISO 9000 danes in v prihodnosti. Ljubljana: Urad za standardizacijo in meroslovje, 1998, str. 28 – 34.
37. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
38. Vila Antun: Organizacija v postmoderni družbi. Kranj: Moderna organizacija, 2000. 319 str.
39. Vranešević Tihomir: Upravljanje zadovoljstvom klijenata. Zagreb: Golden marketing 2000. 356 str.

40. Vujošević Niko: 1800 vprašanj o kakovosti, za tiste, ki imajo vpeljan sistem 9001, za tiste, ki se nanj pripravljajo, za tiste, ki o kakovosti resno razmišljajo. Ljubljana: RR, d.o.o., 2000. 112 str.
41. Zore Mira: Posebnosti strategij trženja storitev s primerom podjetja Bartog. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 113 str.
42. Žlogar Tanja: Management kakovosti v carinski službi, Organizacija, Kranj, 29(1996), 9, str. 531 – 537.

9 VIRI

1. Interni viri Perftech:
 - Grafični arhiv podjetja Perftech, d.o.o., Bled
 - Kolektivna pogodba o zaposlitvi Perftech, d.o.o., Bled
 - Letni plan 2007
 - Načrt dela programa APO 2006, Vengar, 2006
 - ICT analiza 2005
 - ISO 9001:2000 : Sistem vodenja kakovosti Perftech, d.o.o., Bled
 - Poslovnik vodenja kakovosti podjetja
 - Proces dokumentiranje programske opreme in šolanje (O/41/008)
 - P/41/001 Pravilnik o obvladovanju in varovanju dokumentacije
2. Spletna stran Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, predstavitev programa za priznanje RS za poslovno odličnost.
 [URL:<http://www.mirs.gov.si/si/predstavitev/prspo/>], 13.1.2007.
3. Spletna stran podjetja Perftech, d.o.o., Bled, programska oprema.
 [URL:<http://www.perftech.si>], 13.1.2007.
4. UMAR 2006 Letno poročilo
 [URL: <http://www.sigov.si/zmar/>], 13.1.2007.
5. Zakon o priznanju RS za poslovno odličnost, Uradni list RS, številka. 22/98, 1998

1 PRILOGA: SLOVAR SLOVENSKIH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

Slovar slovenskih prevodov tujih izrazov, ki so bili uporabljeni v besedilu:

1. Balanced Scorecard (BSC) –uravnotežen sistem kazalnikov
2. Benchmarking – primerjanje značilnosti
3. Business Process Reengineering (BPR) - prenova poslovnih procesov
4. Company wide Quality Control – splošna kontrola kakovosti v podjetju
5. Customer relationship – odnos s poslovnimi partnerji
6. Customer relationship management (CRM) – upravljanje odnosa s poslovnimi partnerji
7. Days Sales Outstanding (DSO) – dnevi vezave terjatev do kupcev
8. Document Management System (DMS) – sistem za obvladovanje dokumentacije
9. Easy to do business with (ETDBW) – nekdo, s katerim je lahko poslovati
10. E-commerce – elektronsko trgovanje
11. Enterprise Resource Planning (ERP) – celovite programske rešitve
12. European Quality Award (EFQM) – Evropska nagrada za kakovost
13. Excellence model – model poslovne odličnosti
14. Help desk – pomoč uporabniku
15. International Standard Organization (ISO) – mednarodna organizacija za standardizacijo
16. Knowledge management (KM) – upravljanje znanja
17. Management by Objectives (MBO) – upravljanje na podlagi verodostojnih podatkov
18. More Value Added (MVA) – več dodane vrednosti
19. Quality Assurance (QA) – zagotavljanje kakovosti
20. Quality Management (QM) – upravljanje kakovosti
21. Return On Assets (ROA) – dobičkonosnost sredstev
22. Return on envesment (ROE) –dobičkonosnost lastniškega kapitala
23. Service Orientated Architecture (SOA) – storitveno usmerjena arhitektura
24. Stakeholders – deležniki
25. Supply chain – oskrbovalna veriga
26. Times Interest Earned (TIE) –razmerje med dobičkom in stroškom obresti
27. Total Quality Control (TQC) – celovito obvladovanje kakovosti
28. Total Quality Management (TQM) – management celovitega upravljanja kakovosti
29. Tray - pladenj
30. 20 keys to workplace improvement – 20 ključev delovnih izboljšav

2 PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK

ANKETA O ZADOVOLJSTVU KUPCA POSLOVNE PROGRAMSKE OPREME TER NADGRADNJI S SISTEMOM ZA OBVLADOVANJE DOKUMENTOV IN SPOROČIL

Spoštovani kupec!

V podjetju Perftech, d.o.o., Bled kot ponudniku programske opreme za izgradnjo integralnega informacijskega sistema **Perftech.Largo**, se zavedamo pomena zadovoljstva naših uporabnikov in neprestano stremimo po želji, da bi še izboljšali kakovost naših produktov in storitev.

Skladno s tem Vas vljudno prosimo, da kot uporabnik programske opreme **Perftech.Largo** izpolnite priloženo anketo na temo **Zadovoljstvo kupcev 2006**, katere rezultati nam bodo po našem prepričanju pomagali, da v bodoče še izboljšamo medsebojno sodelovanje!

Sklop A. – ZADOVOLJSTVO KUPCA

Spoštovani kupec!
Zahvaljujemo se vam za vaš čas in
potrudili se bomo, da bo, tudi s
pomočjo vaših odgovorov, naše
sodelovanje kvalitetnejše!

Vprašanja							
Prosimo, označite ustrezno polje z							
Št.	X	Odlično	Zelo dobro	Dobro	Slabo	Zelo slabo	Ni ustrezno
Splošna merila							
1.	Enostavnost poslovanja z Perftech, d.o.o., Bled						
2.	Učinkovitost proizvodov in rešitev						
3.	Kakovost storitev in njihova učinkovitost						
4.	Razmerje cena / vrednost rešitve ali storitve						
5.	Splošna učinkovitost podjetja na projektu IIS v vašem podjetju						
Ocena dobavljene programske opreme Perftech.Largo							
6.	Zanesljivost programske opreme						
7.	Kakovost inštalacij in konfiguracij						
8.	Ponudba programskih rešitev ustreza vašim potrebam						

Prodaja

9. Ponudbe prodaje ustrezajo vašim potrebam
10. Odzivnost prodajalcev

Vzdrževanje in uvedba programske opreme

11. Odzivni čas od prijave napake
12. Čas odprave napak
13. Vaša informiranost o statusu reševanja težave
14. Strokovno znanje inženirjev/uvajalcev
15. Kakovost storitev
16. Cena storitev vzdrževanja strojne in programske opreme

SKLOP B. – Sistem za celovito obvladovanje dokumentov in sporočil

15. Ali v vašem podjetju uporabljate sistem za obvladovanje dokumentov in sporočil?

- a) Da (katerega) : _____
- b) Ne

Če ste odgovorili z DA potem odgovorite še na vprašanji 16. in 17. v nasprotnem primeru nadaljujte z vprašanjem 18.

16. Kaj vas pri obstoječem sistemu za obvladovanje dokumentov in sporočil najbolj moti :

- a) Visoka cena nakupa licenc in vzdrževanje
- b) Uporabniku neprijazna uporaba
- c) Slaba analitična sposobnost

17. Ali pogrešate integracijo z obstoječim informacijskim sistemom Perftech.Largo?

- a) Da
- b) Ne

18. Koliko dokumentov dnevno obdelate v podjetju (prejeta izdana pošta, prejeti računi, časopis, vaša dokumentacijaitd.)?

- a) od 1 do 100
- b) od 100 do 200
- c) od 200 do 300
- d) od 300 do 500
- e) 500 in več

19. Koliko časa ste zaposleni v vašem podjetju porabijo za arhiviranje dokumentacije, beleženje stikov in interno obveščanje?

- a) do 1 ure
- b) od 1 do 2 uri
- c) od 2 do 4 ure
- d) od 4 do 8 ur
- e) ne dokončamo vnosa

20. Kateri gradnike programskega paketa Perftech.Codis bi uporabljali v vašem podjetju?:

- a) Poštna knjiga
- b) CRM
- c) Sporočilni sistem
- d) Arhivski sistem

21. Na kakšen način želite, da vas obveščamo o novostih v zvezi z poslovnimi aplikacijami podjetja Perftech?

- a) Osebno po pošti
- b) Preko spletne strani
- c) Preko e-maila
- d) Z internim glasilom Perftech I.zgled

22. Bi predhodno želeli dodatno predstavitev rešitve Perftech.Codis v vašem podjetju?

- a) Da
- b) Ne

Hvala za sodelovanje!

Podatki o anketirancu:

Ime in Priimek: _____
Podjetje: _____
Naslov: _____
Telefon: _____

3 PRILOGA: REZULTATI ANKETE

Tabela 1 : Enostavnost poslovanja s Perftech, d.o.o., Bled.

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Valid	Ni ustrezno	1	2,4	2,6	2,6
	Zelo slabo	1	2,4	2,6	5,1
	Slabo	5	12,2	12,8	17,9
	Dobro	23	56,1	59,0	76,9
	Zelo dobro	8	19,5	20,5	97,4
	Odlično	1	2,4	2,6	100,0
	Total	39	95,1	100,0	
Missing	99	2	4,9		
Total		41	100,0		

Vir: Raziskava Perftech, 2006.

Tabela 2: Učinkovitost proizvodov in storitev.

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Valid	Slabo	1	2,4	2,4	2,4
	Dobro	29	70,7	70,7	73,2
	Zelo dobro	11	26,8	26,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Raziskava Perftech, 2006.

Tabela 3: Kakovost storitev in učinkovitost.

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Valid	Zelo slabo	1	2,4	2,4	2,4
	Slabo	2	4,9	4,9	7,3
	Dobro	25	61,0	61,0	68,3
	Zelo dobro	13	31,7	31,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Raziskava Perftech, 2006.

Tabela 4 : Povezanosti Razmerja cene/vrednosti z kvaliteto, asortimentom in kvaliteto vzdrževanja.

		Razmerje cene / uporabnost rešitve, storitve	Zanesljivost programske opreme	Kakovost inštalacij in konfiguracij	Asortiman ponudbe	Kakovost storitev vzdrževanja	Cena storitev vzdrževanja strojne in programske opreme
Razmerje cene / vrednost rešitve, storitve	Pearson Correlation	1	,274	,310(*)	,489(**)	,182	,664(**)
	Sig. (2-tailed)		,082	,048	,001	,266	,000
	N	41	41	41	40	39	40

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Vir: Raziskava Perftech, 2006.

Tabela 5: Splošna učinkovitost na projektu uvedbe.

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Valid	Zelo slabo	1	2,4	2,6	2,6
	Slabo	4	9,8	10,3	12,8
	Dobro	26	63,4	66,7	79,5
	Zelo dobro	8	19,5	20,5	100,0
	Total	39	95,1	100,0	
Missing	99	2	4,9		
Total		41	100,0		

Vir: Raziskava Perftech, 2006.

Tabela 6: Zanesljivost programske opreme.

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Valid	Slabo	2	4,9	4,9	4,9
	Dobro	18	43,9	43,9	48,8
	Zelo dobro	19	46,3	46,3	95,1
	Odlično	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Raziskava Perftech, 2006.

Tabela 7: Kakovost inštalacij in konfiguracij

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Valid	Slabo	3	7,3	7,3	7,3
	Dobro	17	41,5	41,5	48,8
	Zelo dobro	20	48,8	48,8	97,6
	Odlično	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Raziskava Perftech, 2006.

Tabela 8: Povezanost spl. zadovoljstva z učinkovitostjo, kvaliteto, enostavnostjo in ceno.

Correlations							
		Enostavnost poslovanja s Perftech, d.o. o., Bled	Učinkovitost proizvodov in storitev	Kvaliteta storitev in učinkovitost	Razmerje cene / vrednost rešitve, storitve	Splošna učinkovitost podjetja	Splošno zadovoljstvo s celotnim projektom in dobaviteljem
	Pearson Correlation	1	,325 *	,533 **	,157	,701 **	,546 **
	Sig. (2-tailed)	.	,044	,000	,341	,000	,000
	N	39	39	39	39	38	38
Učinkovitost proizvodov in storitev	Pearson Correlation	,325 *	1	,533 **	,512 **	,396 *	,586 **
	Sig. (2-tailed)	,044	.	,000	,001	,013	,000
	N	39	41	41	41	39	40
Kvaliteta storitev in učinkovitost	Pearson Correlation	,533 **	,533 **	1	,463 **	,582 **	,727 **
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,002	,000	,000
	N	39	41	41	41	39	40
Razmerje cene / vrednost rešitve, storitve	Pearson Correlation	,157	,512 **	,463 **	1	,214	,435 **
	Sig. (2-tailed)	,341	,001	,002	.	,190	,005
	N	39	41	41	41	39	40
Splošna učinkovitost podjetja	Pearson Correlation	,701 **	,396 *	,582 **	,214	1	,768 **
	Sig. (2-tailed)	,000	,013	,000	,190	.	,000
	N	38	39	39	39	39	38
Splošno zadovoljstvo s celotnim projektom in dobaviteljem	Pearson Correlation	,546 **	,586 **	,727 **	,435 **	,768 **	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,005	,000	.
	N	38	40	40	40	38	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Vir: Raziskava Perftech, 2006.

Tabela 9 : Ponudbe programskih rešitev ustrezajo vašim potrebam.

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Valid	Dobro	19	46,3	47,5	47,5
	Zelo dobro	20	48,8	50,0	97,5
	Odlično	1	2,4	2,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	99	1	2,4		
Total		41	100,0		

Vir: Raziskava Perftech, 2006.

Tabela 10: Prodajne ponudbe ustrezajo vašim potrebam.

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Valid	Slabo	4	9,8	10,5	10,5
	Dobro	23	56,1	60,5	71,1
	Zelo dobro	9	22,0	23,7	94,7
	Odlično	2	4,9	5,3	100,0
	Total	38	92,7	100,0	
Missing	99	3	7,3		
Total		41	100,0		

Vir: Raziskava Perftech, 2006.

Tabela 11: Odzivnost prodajalcev.

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Valid	Ni ustrezno	1	2,4	2,6	2,6
	Slabo	5	12,2	13,2	15,8
	Dobro	17	41,5	44,7	60,5
	Zelo dobro	11	26,8	28,9	89,5
	Odlično	4	9,8	10,5	100,0
	Total	38	92,7	100,0	
Missing	99	3	7,3		
Total		41	100,0		

Vir: Raziskava Perftech, 2006.

Tabela 12 : Odzivni čas od prijave napake.

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Valid	Ni ustrezno	1	2,4	2,5	2,5
	Zelo slabo	2	4,9	5,0	7,5
	Slabo	11	26,8	27,5	35,0
	Dobro	11	26,8	27,5	62,5
	Zelo dobro	13	31,7	32,5	95,0
	Odlično	2	4,9	5,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	99	1	2,4		
Total		41	100,0		

Vir: Raziskava Perftech, 2006.

Tabela 13: Strokovno znanje inženirjev/uvajalcev.

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Valid	Zelo slabo	1	2,4	2,5	2,5
	Slabo	2	4,9	5,0	7,5
	Dobro	15	36,6	37,5	45,0
	Zelo dobro	16	39,0	40,0	85,0
	Odlično	6	14,6	15,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	99	1	2,4		
Total		41	100,0		

Vir: Raziskava Perftech, 2006.

Tabela 14: Vaša informiranost o statusu reševanja težave.

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Valid	Ni ustrezno	2	4,9	4,9	4,9
	Zelo slabo	5	12,2	12,2	17,1
	Slabo	14	34,1	34,1	51,2
	Dobro	10	24,4	24,4	75,6
	Zelo dobro	8	19,5	19,5	95,1
	Odlično	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Raziskava Perftech, 2006.

Tabela 15: Cena storitev vzdrževanja programske opreme.

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Valid	Ni ustrezno	2	4,9	5,0	5,0
	Zelo slabo	5	12,2	12,5	17,5
	Slabo	10	24,4	25,0	42,5
	Dobro	18	43,9	45,0	87,5
	Zelo dobro	4	9,8	10,0	97,5
	Odlično	1	2,4	2,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	99	1	2,4		
	Total	41	100,0		

Vir: Raziskava Perftech, 2006.

Tabela 16: Povezanost cen vzdrževanja storitev.

Correlations						
		Cena storitev vzdrževanja strojne in programske opreme	Čas odprave napake	Dosegljivost specialistov za telefonsko podporo	Čas do prejema odgovora	Vaša informiranost o statusu reševanja težave
Cena storitev vzdrževanja strojne in programske opreme	Pearson Correlation	1	,461**	,490**	,536**	,525**
	Sig. (2-tailed)	.	,003	,001	,000	,001
	N	40	40	40	40	40
Čas odprave napake	Pearson Correlation	,461**	1	,609**	,719**	,670**
	Sig. (2-tailed)	,003	.	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
Dosegljivost specialistov za telefonsko podporo	Pearson Correlation	,490**	,609**	1	,806**	,747**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	.	,000	,000
	N	40	40	41	41	41
Čas do prejema odgovora	Pearson Correlation	,536**	,719**	,806**	1	,779**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
	N	40	40	41	41	41
Vaša informiranost o statusu reševanja težave	Pearson Correlation	,525**	,670**	,747**	,779**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	.
	N	40	40	41	41	41

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Vir: Raziskava Perftech, 2006.

Tabela 17: Uporabljate sistem za obvladovanje dokumentov in sporočil.

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Valid	Da	13	31,0	31,7	31,7
	Ne	28	66,7	68,3	100,0
	Total	41	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
	Total	42	100,0		

Vir: Raziskava Perftech, 2006.

Tabela 18: Kaj vas pri obstoječem sistemu za obvladovanje sporočil najbolj moti.

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Valid	Visoka cena nakupa licenc in vzdrževanja	5	11,9	38,5	38,5
	Uporabniku neprijazna uporaba	4	9,5	30,8	69,2
	Slaba analitična zmogljivost	4	9,5	30,8	100,0
	Total	13	31,0	100,0	
Missing	99	28	66,7		
	System	1	2,4		
	Total	29	69,0		
Total		42	100,0		

Vir: Raziskava Perftech, 2006.

Tabela 19: Ali pogrešate integracijo z obstoječim IIS Perftech.Largo, ki ga že uporabljate.

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Valid	Da	10	23,8	76,9	76,9
	Ne	3	7,1	23,1	100,0
	Total	13	31,0	100,0	
Missing	99	28	66,7		
	System	1	2,4		
	Total	29	69,0		
Total		42	100,0		

Vir: Raziskava Perftech, 2006.

Tabela 20: Katere gradnike Perftech.Codisa bi najraje uporabljali v vašem podjetju.

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Valid	Poštna knjiga	12	28,6	29,3	29,3
	CRM	13	31,0	31,7	61,0
	Sporočilni sistem	14	33,3	34,1	95,1
	Arhivski sistem	2	4,8	4,9	100,0
	Total	41	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
	Total	42	100,0		

Vir: Raziskava Perftech, 2006.

Tabela 21: Kako želite, da vas obveščamo o novostih v zvezi s poslovnimi aplikacijami podjetja Pertech, d.o.o., Bled.

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Valid	Osebn po pošti	12	28,6	29,3	29,3
	Preko e-maila	19	45,2	46,3	75,6
	Z internim glasilom l.zgled	10	23,8	24,4	100,0
	Total	41	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		42	100,0		

Vir: Raziskava Perftech, 2006.

Tabela 22 : Bi želeli osebno predstavitev aplikacije Perftech.Codis v vašem podjetju.

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Valid	Da	31	73,8	75,6	75,6
	Ne	10	23,8	24,4	100,0
	Total	41	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		42	100,0		

Vir: Raziskava Perftech, 2006.