UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

VPLIV POPRODAJNE LOGISTIKE NA ZADOVOLJSTVO STRANK – PRIMER PODJETJA ZA IZDELOVANJE GOSTINSKE OPREME

Ljubljana, oktober 2019 JANJA KASTELIC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Janja Kastelic, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv poprodajne logistike na zadovoljstvo strank – primer podjetja Izdelovanje gostinske opreme Kastelic, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Petrom Trkmanom

I Z J A V L J A M

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 22.10.2019 Podpis študentke: Janja Kastelic

KAZALO

UVOD **1**

1 VLOGA IN POMEN LOGISTIKE **3**

1.1 Splošno o logistiki **3**

1.2 Podsistemi **4**

1.2.1 Nabavna logistika 5

1.2.2 Notranja logistika 6

1.2.3 Distribucijska logistika 7

1.2.4 Poprodajna logistika 7

1.3 Pojav globalizacije in vpliv na logistiko slovenskih podjetij **8**

2 POPRODAJNA LOGISTIKA **9**

2.1 Storitve **9**

2.1.1 Odjemalci storitev 10

2.1.2 Zaposleni 10

2.1.3 Metode zagotavljanja kakovosti 11

2.1.4 Merjenje kakovosti 12

2.2 Poprodajne storitve **13**

2.2.1 Preventivno vzdrževanje in servis izdelkov 14

2.2.2 Logistika rezervnih delov 15

2.2.3 Garancije 16

2.3 Management odnosov s strankami **16**

2.4 Konkurenčne prednosti poprodajnih storitev za podjetja **18**

2.5 Opis strategije »načrt poteka izvajanja storitve« **19**

3 PREDSTAVITEV POPRODAJNIH AKTIVNOSTI V PODJETJU IZDELOVANJE GOSTINSKE OPREME NINA KASTELIC **20**

3.1 Metodologija **20**

3.2 Predstavitev podjetja **21**

3.3 Cilji **22**

3.4 Zaposleni v podjetju Izdelovanje gostinske opreme Kastelic **22**

3.5 Prodajni program **25**

3.5.1 Barska linija 25

3.5.2 Kuhinjska oprema 27

3.5.3 Ostali izdelki 28
3.6 Poprodajne aktivnosti 28
3.6.1 Planiranje in nabava rezervnih delov 28
3.6.2 Skladiščenje rezervnih delov....30
3.6.3 Montaža in servisiranje izdelkov....30
3.6.4 Razbremenilna logistika v podjetju....31
3.6.5 Poprodajno tržno komuniciranje 31
3.6.6 Garancije 32
3.6.7 Konkurenčne prednosti in poprodajne aktivnosti....32
4 ANALIZA RAZISKAVE 33
4.1 Načrtovanje in izvedba.... 33
4.2 Rezultati.... 35
4.3 Ugotovitve raziskave.... 45
4.4 Predlogi za izboljšavo 46
SKLEP.... 47
LITERATURA IN VIRI.... 48
PRILOGE 53

KAZALO TABEL

Tabela 1: SWOT-analiza podjetja 22
Tabela 2: Spol, starost, izobrazba anketirancev 36
Tabela 3: Opisna statistika 40
Tabela 4: T-test za en vzorec zadovoljstva s posameznimi elementi poprodajnih storitev 41
Tabela 5: Opisna statistika zadovoljstva z izvajanjem servisnih storitev 43

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz zadovoljstva in pomembnosti 13
Slika 2: Načrt profesionalne kuhinje za gostinsko uporabo 24
Slika 3: Točilna linija pulta v Kopru 26
Slika 4: Prikaz kovinskega kuhinjskega pohištva 27
Slika 5: Inox hladilni predali 28

Slika 6: Kje so kupci spoznali podjetje Izdelovanje gostinske opreme Kastelic 35
Slika 7: Dejavniki odločitve o nakupu 36
Slika 8: Primerjava podjetja z drugimi ponudniki 38
Slika 9: Verjetnost priporočila prijateljem, znancem 39
Slika 10: Ali poprodajne storitve privedejo kupca do ponovnega nakupa 39
Slika 11: Zadovoljstvo s poprodajnimi storitvami v podjetju Kastelic 40
Slika 12: Kaj mora podjetje izboljšati 42
Slika 13: Koliko časa so kupci pripravljeni čakati na servis 42
Slika 14: Zadovoljstvo kupcev z izvajanjem servisnih storitev 44

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik 1
Priloga 2: SPSS-izpisi 6

SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

SPSS – (ang. Statistical Package for the Social Sciences); Statistični paket za družbene vede

BDP – (ang. Gross domestic product); Bruto družbeni proizvod

EXW – (ang. Ex Works); Kupec mora poskrbeti za prevzem, prevoz, zavarovanje blaga od proizvajalca naprej

TQM – (ang. Total Quality Management); Celovito obvladovanje kakovosti

ISO - (ang. International Organization for Standardization); Mednarodna organizacija za standardizacijo

SWOT – (ang. Strenghts Weaknesses Oppurtunities Threats); Prednosti, Slabosti, Priložnosti, Nevarnosti

HACCP – (ang. Hazard Analysis Critical Control Point); Analiza tveganja in ugotavljanja kritičnih kontrolnih točk v prehrambeni industriji

BPM – (ang. Business process management); Management poslovnih procesov

UVOD

Za današnjega kupca izdelkov lahko trdimo, da je »kralj«, saj je pripravljen kupiti le izdelke, ki zadovoljujejo njegove potrebe in zahteve. Podjetje želi doseči krajši čas razvoja izdelka, manjše stroške, vrhunsko kakovost izdelka in končno zadovoljstvo kupcev. Da bi podjetje doseglo postavljene cilje, mora že med razvojem izdelka upoštevati potrebe in zahteve kupcev izdelka. V miselnem in stvarnem postopku razvoja izdelka je treba sprejeti glas kupcev (potrebe in zahteve), če želimo, da bo izdelek lahko tekmoval na globalnem tržišču (Kušar, Duhovnik, Tomaževič & Storlek, 2007, str.78–104).

Poleg tega, da kupci cenijo podjetja, ki svoje storitve in izdelke dostavijo po konceptu dostava ob pravem času (ang. just in time supply), je zelo pomembno tudi, kako bomo zagotovili poprodajne aktivnosti, ki so enako pomembne kot ostali logistični sistemi v podjetju. Poprodajna logistika, ki je zagotovo manj znana kot ostali logistični sistemi, je danes zelo pomembna za uspešno delovanje podjetij, zato ji v organizacijah namenjajo tudi vse več pozornosti. Kar 78 % podjetij, ki kupujejo industrijske izdelke, pa pričakuje tudi poprodajne storitve na svoji lokaciji (Mathiew, 2016, str. 3–8).

Danes je poprodajna podpora pomembno orodje tako za potrošnike kot tudi za proizvajalce. Kupec pričakuje stroškovno učinkovito in zanesljivo servisno podporo, proizvajalci pa se prav tako zanašajo na zadovoljstvo potrošnikov, da ohranijo poslovanje in prodajo. Brez dobre prodajne podporne storitve je težko prodati izdelek. Poprodajne storitve zahtevajo resnično razumevanje potreb procesov strank (Trkman, Mertens, Viaene & Gemmel, 2015).

Če želimo ohraniti zaupanje, moramo biti poslovnemu kupcu na voljo tudi po izvedbi naročila. Skrivnost uspešnega podjetja je v zadovoljstvu, razumevanju in podpori kupcem (Habbe, 2016, str. 196). Študije največ pozornosti namenjajo velikim multinacionalnim podjetjem, medtem ko je malo znanega o storitvah v malih in srednje velikih podjetjih (Kowalkowski, Witell & Gustafsson, 2013). Majhna in srednje velika podjetja imajo manj razvite sisteme za merjenje uspešnosti in običajno sprejemajo manj napredne sisteme nadzora in poročanja (Saccani, Songini & Gaiardelli, 2006). Mala in srednje velika podjetja imajo ožjo bazo strank zaradi omejenosti na lokalnih trgih. Zaradi tega imajo krajšo pot komuniciranja in lažji dostop do informacij na trgu. Po navadi je ena oseba odgovorna za trženje, odločitve pa so sprejete zelo hitro.

Stranke želijo dolgoročna partnerstva z majhnimi proizvajalci kakovostnih izdelkov po razumnih cenah. Da lahko mala podjetja dosežejo ta cilj, jih morajo voditi izkušeni managerji z dobro usposobljenimi in motiviranimi zaposlenimi (Kim, Knotts & Jones, 2008).

Namen magistrskega dela je prikazati pomen poprodajnih storitev in analizirati organiziranost poprodajne logistike v podjetju Izdelovanje gostinske opreme Kastelic. S pomočjo različnih avtorjev in literature proučim teoretični vidik poprodajnih storitev in v

praksi pokažem pomen poprodajne logistike za zadovoljstvo kupcev, predvsem z vidika rezervnih delov in servisiranja.

Glavni cilj magistrskega dela je raziskati stališča kupcev do poprodajnih storitev. Raziskovalna vprašanja pa so tudi: katere poprodajne aktivnosti uporablja podjetje, ali te aktivnosti vplivajo na kupce in odločitev o nakupu izdelkov, ali so te aktivnosti hkrati konkurenčne prednosti za podjetja in ali majhno podjetje brez tehnoloških rešitev lahko s poprodajnimi aktivnostmi konkurira na trgu.

Glavni cilji magistrskega dela so:

- raziskati in proučiti pomen poprodajne logistike za podjetja,
- proučiti naloge poprodajne logistike v izbranem podjetju,
- ugotoviti, ali sta prodaja rezervnih delov in servisiranje izdelkov v izbranem podjetju dovolj kakovostna,
- najti povezavo med poprodajno logistiko in zadovoljstvom kupcev,
- s pomočjo raziskave in na osnovi lastnih izkušenj predstaviti predloge za izboljšanje poprodajnih storitev v izbranem podjetju.

V magistrskem delu opišem podjetje Izdelovanje gostinske opreme Kastelic. Z vidika poprodajne logistike na konkretnem podjetju opišem pomen zadovoljstva kupcev po tem, ko jim izdelek že prodamo.

Ker gre za manjše podjetje, se pri zagotavljanju poprodajne logistike soočajo z nekaterimi pomanjkljivostmi. Poleg izdelave inox izdelkov za gostinstvo se podjetje ukvarja tudi s prodajo aparatov za profesionalno uporabo, kot so pomivalni stroji, hladilniki in zamrzovalniki, peči za pice in aparati za mešanje testa. Življenjska doba gostinske opreme, kot je na primer barski pult, je približno 15 let. Po tem času je treba zamenjati rezervne dele, kot so kljuke, tesnila in steklo. Pri strojih za profesionalno uporabo je lahko življenjska doba tudi krajša, zato je za podjetje pomembno, da se zna v trenutku, ko kupci potrebujejo servis ali zamenjavo izdelka, ustrezno odzvati in zagotoviti kakovostno poprodajno aktivnost, s katero bo kupec zadovoljen.

Magistrsko delo vsebuje teoretični pregled strokovne literature in člankov s področja obravnavane tematike. Pri izdelavi magistrskega dela uporabim tudi teoretična znanja, pridobljena v okviru podiplomskega študija, in znanje, pridobljeno iz praktičnih izkušenj pri delu v izbranem podjetju.

V empiričnem delu s pomočjo metode anketiranja analiziram stališča kupcev, kar storim s pomočjo anketnega vprašalnika. Ugotavljam, kakšen vpliv imajo poprodajne storitve na prodajo izdelkov v izbranem podjetju, in proučim, ali poprodajne storitve vplivajo na odločitev strank za ponovni nakup.

Kot raziskovalni instrument uporabim anketni vprašalnik, ki ga izdelam s pomočjo spletne ankete 1ka. Vzorčni okvir zajema kupce izbranega podjetja, stare od 18 do 65 let. Povezavo do vprašalnika pošljem prek spletne pošte.

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih glavnih poglavij, tematika pa je dodatno razdeljena na podpoglavja. V prvem poglavju predstavim glavne cilje in namen, se osredotočim na omejitve raziskave in opišem predvidene metode raziskovanja.

V drugem, teoretičnem delu sledi opis literature s področja vloge logistike, logističnih podsistemov in pojava globalizacije.

Tudi tretje poglavje je teoretično in opisuje pomembne pojme, ki vplivajo na razumevanje praktičnih tem v nadaljevanju naloge. Opišem, kaj pomeni poprodajna logistika, kaj so storitve, kako jih merimo, kdo so odjemalci storitev, kaj za podjetja predstavljata servis in redno vzdrževanje izdelkov in kako pomembne so garancije. Sledi še podpoglavje o odnosu s strankami in o tem, da je poprodajna storitev lahko velika konkurenčna prednost podjetja.

V četrtem poglavju teorijo iz tretjega poglavja predstavim v praksi na primeru izbranega podjetja. Opišem dejansko stanje in predlagam izboljšave. Nato sledi zadnje, peto poglavje, ki je namenjeno raziskavi o vplivu poprodajnih storitev na nakupne odločitve kupcev. Raziskati skušam, ali poprodajne aktivnosti vplivajo na nakupne odločitve in ali predstavljajo dodano vrednost v očeh kupcev. Na koncu sledi še sklep, v katerem povzamem pomembne točke v magistrskem delu.

1 VLOGA IN POMEN LOGISTIKE

1.1 Splošno o logistiki

Najbolj preprost način za razumevanja logistike je premikanje izdelkov iz točke A v točko B. Zajema dejavnost prevoza, skladiščenja, zalog, obdelave naročil, pakiranja, ravnanja z materiali, napovedovanja, načrtovanja in nabave. Gibanje proizvodov in storitev ob dogovorjenem času na določeno lokacijo z nizkimi stroški imenujemo logistika. Rimljani so za oskrbo v preteklosti razvili sistem za oskrbovanje. »Logistikas« oziroma vojaški častniki so zagotavljali oskrbo in sredstva za vojsko.

V času prve svetovne vojne se izboljša industrijska zmogljivost, nato pa v drugi svetovni vojni še področje komunikacije. Logistika se nato z vojaškega področja preseli na poslovno (Hopkins distribution company, 2013a).

V 80. in 90. letih so podjetja začela logistiko dojemati kot več kot zgolj vir prihrankov pri stroških in logistiko prepoznala kot vir izboljšanja ponudbe izdelkov ali storitev kot del širšega procesa dobavne verige, da bi ustvarila konkurenčno prednost (Novack, Langley & Rinehart, 1995).

Cilj logistike je bil torej optimizirati število, velikost in geografsko razporeditev obratov ter skladišč, izbrati načine prevoza in nadzorovati stroške distribucije, zato je logistika odlično opravila upravljanje in premikanje blaga – operativne vidike logistike (Mentzer, Flint & Kent, 1999).

Heskett, Lvie in Glaskowsky (1964) so opisali poslovno logistiko v smislu fizične oskrbe in fizične distribucije od proizvajalca do končnega potrošnika: »Vsak prenos blaga iz enega poslovnega subjekta v drugega zahteva usklajevanje povpraševanja in ponudbe med različnimi institucijami, od prvotnega pridelovalca pšenice do končnega potrošnika moke.«

Na splošno se je vloga logistike znatno povečala v zadnjih letih. Vključuje dejavnosti, kot so prevoz, skladiščenje, zaloge, predelava naročil, pakiranje, ravnanje z materiali, napovedovanje, načrtovanje in nabava (Lambert, Cooper & Pagh, 1998, str. 435).

Logistika, kot jo poznamo danes, se je pri nas razvila po 2. svetovni vojni. Dober geografski položaj in vstop v Evropsko unijo (v nadaljevanju EU) sta Sloveniji leta 2004 prinesla nove poslovne priložnosti na področju transporta in logistike.

1.2 Podsistemi

Za doseganje visoke produktivnosti in ekonomičnosti v vsakem podjetju je obvladovanje procesov temeljnega pomena. Naloga logistike je, da v celotni oskrbovalni verigi zagotovi optimalen pretok blaga. Za pravilno delovanje toka blaga pa moramo upoštevati vse podsisteme, ki zajemajo:

- nabavno logistiko,
- notranjo logistiko,
- distribucijsko logistiko in
- poprodajno logistiko.

Ključne logistične aktivnosti so management odnosov s strankami, management storitev za stranke, management povpraševanja, izpolnjevanje naročil in management proizvodnje. Te aktivnosti je treba usklajevati s sodelovanjem in managementom odnosov, od začetnih dobaviteljev do končnih potrošnikov (Lambert, Cooper & Pagh, 1998).

Vlogo logistike je mogoče videti s treh različnih hierarhičnih ravni. Najvišja raven je strateška raven, ki obravnava vprašanja, kot so poslovni cilji in storitve za stranke. Druga raven je taktična in obravnava odločitve, kot so lokacija skladišč in vrste inventarja. Operativna raven se osredotoča na vsakodnevne odločitve, kot so nadzor kakovosti, usmerjanje in razporejanje vozil (Lambert, Cooper & Pagh, 1998, str. 564–565).

V nekaterih primerih med nabavo, proizvodnjo in prodajo včasih ne teče vse gladko, zato je dobro, če že vnaprej izdelamo plan omejitev in se jim prilagodimo. Omejitve, s katerimi se soočamo, so lahko zunanje omejitve, ki prihajajo od zunaj in jih delimo na omejitve na

prodajnih trgih, sem spadajo maksimalne možne prodajne količine proizvodov ter njihove povprečne prodajne cene. Druga delitev je omejitev na nabavnih trgih, kamor spadajo največje možne nabavne količine materiala ter predvidene povprečne nabavne cene.

Podjetja za analizo zunanjega in notranjega okolja uporabljajo strateško orodje za celovito analizo oziroma SWOT-analizo. V okviru notranjega okolja vsebuje prednosti in slabosti, v okviru zunanjega okolja pa priložnosti in nevarnosti. Prednosti so tisti notranji pozitivni dejavniki, ki jih organizacija lahko izkoristi za doseganje ali preseganje postavljenih strateških ciljev. Slabosti so tisti negativni notranji dejavniki, ki organizaciji onemogočajo ali poslabšajo možnosti za doseganje strateških ciljev. Priložnosti so pozitivni dejavniki zunanjega okolja, ki organizaciji pomagajo doseči ali preseči postavljene cilje, nevarnosti pa negativni dejavniki zunanjega okolja, ki organizaciji preprečijo ali poslabšajo možnosti za doseganje strateških ciljev (Dimovski & Penger, 2008, str. 38).

Industrijske procese podobno kot delovanje celotne sodobne človeške družbe ključno zaznamuje digitalizacija. Internet stvari, komunikacije 5G, veliki podatki, umetna inteligenca, veriženje blokov in robotizacija podjetjem omogočajo, da so hitrejša, odzivnejša in da bolje zadovoljujejo potrebe svojih kupcev. Sodobne tehnologije jim pomagajo zmagovati (Kranjec, Bizjak & Šalamun, 2019, str. 3).

V laboratoriju za strojno inteligenco na Fakulteti za elektrotehniko Univerze v Ljubljani so v sodelovanju s podjetjem Špica, d. o. o., razvili laboratorijski prototip sistema za vizualno preverjanje istovetnosti izdelkov v skladiščih naslednje generacije. Pri obstoječem načinu dela skladiščni delavec v informacijskem sistemu najprej poišče lokacijo določenega proizvoda v skladišču, kjer nato z ročnim čitalnikom preveri njegovo istovetnost. Na novo zastavljen sistem naj bi takšen postopek poenostavil, saj uporabnik s pomočjo naprave, ki zajema slike izdelkov, ki jih vidi delavec pri svojem delu, sproti preverja njihovo istovetnost na osnovi samodejne analize zajetih slik. Rezultat preverjanja se izrisuje na zaslonu pametnih očal in s tem delavcu daje sprotno povratno informacijo (Kranjec, Bizjak & Šalamun, 2019, str. 7).

1.2.1 Nabavna logistika

Preskrba podjetja s surovinami, materialom, energijo, storitvami in sestavnimi deli ob pogojih najugodnejše cene, pravočasne dobave, ustrezne kakovosti in potrebne količine je naloga nabavne logistike. Ko se podjetja soočajo s konkurenčnostjo in na trgu prevladujejo zaostrene razmere, ko rast prodajnega trga raste, je funkcija nabave zelo pomembna. Takrat je namreč na trgu premalo materiala in ima visoko ceno. Optimalno lahko podjetje posluje le, če so cilji nabavne funkcije usklajeni s cilji ostalih funkcij v podjetju. Nabavna strategija lahko zbira materiale različnih dobaviteljev, analizira trenutne trende na trgu dobaviteljev in izbere najboljše načine za pridobivanje materiala po najnižjih cenah, ne da bi žrtvovala kakovost. To tudi spodbuja konkurenčno prednost med dobavitelji.

Glavni cilji nabavnikov so:

- nabava po najugodnejših pogojih,
- nizki nabavni stroški,
- manjše zaloge,
- dolgoročno sodelovanje z dobavitelji,
- nabava materiala, ki ne obremenjuje okolja.

Nabavo v podjetju lahko delimo na tri načine. Prvi način se uporablja pri nabavi blaga, ki ga na razpolago potrebujemo takoj in ga naročamo posamično. Materiala tako ni treba skladiščiti, kar pomeni, da so stroški skladiščenja nizki. Slaba stran takega načina nabavljanja je, da lahko dobavitelji zamujajo z dobavo in posledično lahko imamo zastoje v proizvodnji. Lahko se odločimo za drugi način, kjer material kupujemo na zalogo. To povečuje stroške skladiščenja in vezave sredstev v zalogah. Pozitivna stran kupovanja na zalogo je, da nam je material na voljo, ko ga potrebujemo. Zadnji način imenujemo ravno ob pravem času, pri čemer je naloga dobavitelja, da blago dostavi v točno dogovorjenem roku. Stroški skladiščenja in vezave sredstev so tu nizki. Potrebno je le, da imamo zanesljivega dobavitelja, s katerim lahko kadarkoli komuniciramo (Logožar, 2004, str. 100).

1.2.2 Notranja logistika

Danes so zahteve porabnikov čedalje zahtevnejše, zato je organiziranost logistične funkcije vse bolj pomembna. Prilagajati se mora transportu, nabavi in razmeram na trgu. Notranja logistika vključuje načrtovanje, organiziranje in nadzor premikanja blaga znotraj podjetja. Glavni cilj notranje logistike je čim bolje izkoristiti prostor, skrajšati poti in čas pretoka materiala. Notranja logistika se ukvarja predvsem s proizvodnimi obrati in skladiščenjem, tehnološkimi postopki in transportnimi sredstvi. Pri skladišču je pomembno, da je to blizu proizvodnih postopkov, saj se tako izognemo nepotrebnim zastojem.

Količina in velikost pošiljk se spreminjata in razlikujeta od tistih v preteklosti. Proizvajalci poskušajo povečevati razmerje med vrednostjo in volumnom prepeljanih pošiljk blaga. Industrijske dejavnosti, ki pri transformaciji blaga zmanjšujejo težo ali je njihov končni izdelek po velikosti le približek surovine, se nahajajo blizu surovinskih nahajališč, tehnološki procesi, kjer se teža dodaja z mešanjem sestavin ali sestavljanjem komponent, pa se skušajo približati kupcem (Šimenc, 2010, str. 30).

Znotraj delovne organizacije transport zajema premikanje surovin, polproizvodov in končnih izdelkov, zato je zelo pomembno, da vse ostale funkcije v podjetju sodelujejo z notranjim transportom. Osnovno načelo notranje logistike je tako čim boljša izraba prostora ter skrajšanje poti in časa za pretok materialov in polproizvodov do končnega proizvoda.

1.2.3 Distribucijska logistika

Glavna naloga distribucijske logistike je, da zagotovi kupcu blago ob pravem času, na pravem mestu in z nizkimi stroški. Tako kot si podjetje ustvari zaloge vhodnih materialov, si pri procesu distribucije lahko ustvarja tudi zaloge končnih izdelkov. Stroški, ki se pojavljajo, so podobni kot pri nabavni logistiki, gre za stroške skladiščenja in vezanega kapitala v zalogah gotovih izdelkov. Glavna naloga distribucijske logistike je zagotovo izpolnjevanje odjemalčevih naročil. Od tega, kako hitro in učinkovito bomo obdelali naročilo, je odvisen uspeh organizacije. Distribucijska strategija podjetja je določena z odločitvami o številu in vrsti uporabniških vmesnikov. Za doseganje strateških ciljev distribucije lahko podjetje izbere različne distribucijske kanale. Pot izdelka od proizvajalca do trgovca na debelo do trgovca na drobno in končno do končnega potrošnika imenujemo distribucijski kanal (Logožar, 2004, str. 106–110).

V okviru transportu je pomembno, da omenimo tudi uporabo mednarodnih trgovinskih klavzul – Incoterms, katerih namen je spodbujanje globalnega trgovanja, sklicevanje nanje v prodajni pogodbi pa jasno opredeljuje obveznosti strank, vključenih v posel, in zmanjšuje tveganja pravnih nedoslednosti, kakor tudi negotovosti glede različne razlage teh klavzul v različnih državah. Ena izmed najpogosteje uporabljenih klavzul prodajalcev, imenovana EXW, pomeni, da prodajalec izpolni svojo obveznost, ko da blago na razpolago kupcu v svojih prostorih (delavnici, tovarni, skladišču itd.), izvozno neocarinjeno in naloženo na prevozno sredstvo, ki ga zagotovi kupec. Prodajalec je dolžan pripraviti račun in vso dokumentacijo, ki je bila dogovorjena v pogodbi. Kupec v danem primeru nosi vse stroške in tveganja odpreme blaga od trenutka, ko je bilo blago dano na razpolago, pa vse do želenega mesta namembnosti. Vsi stroški nakladanja na prevozno sredstvo in s tem povezana tveganja, kakor tudi izvozni carinski postopki so odgovornost kupca (Pfajfar, Rašković & Makovec Brenčič, 2013, str. 1–3).

1.2.4 Poprodajna logistika

Vedno bolj pomembna, čeprav najmlajša izmed zgoraj naštetih podsistemov, je poprodajna logistika. Prvič so jo začeli proučevati v začetku 80. let prejšnjega stoletja. S svojimi aktivnostmi med prodajalci in kupci lahko predstavlja tudi konkurenčno prednost podjetja. Povezana je s trženjem, saj je pomembna za razumevanje kupčevih želja, potreb in zahtev. V nadaljevanju podam definiciji poprodajne logistike po Kraumarzu in Ficonu.

Poprodajna logistika je sposobnost logističnega sistema, da se odziva na potrebe strank v smislu časa, zanesljivosti, komunikacije in udobja (Kraumarz, 2014). Je naročilo stranke, stik s stranko in informacijsko službo ali dostavo izdelka stranki (Ficoń, 2001).

Dejavnosti poprodajne logistike delimo na servisne storitve prodajalca, ki vključujejo montažo in poskusno obratovanje strojev, servisno, sprotno in investicijsko vzdrževanje strojev ter dostavo potrebnih rezervnih delov; ter na razbremenilno logistiko, ki zajema

vračanje transportnih sredstev, kot so palete, kontejnerji in embalaža za večkratno uporabo, ter ponovno uporabo za uničenje odpadkov oziroma ostankov proizvodnega procesa in reklamacije za poškodovano in nepravilno dostavljeno blago (Logožar, 2004, str. 110).

V tržno razvitih gospodarstvih je razbremenilna logistika pomembna. Ekonomski cilji so izboljšanje varstva okolja in rentabilnosti podjetja. Zaradi tega predstavlja razbremenilna logistika pomemben element konkurenčne prednosti podjetja. Okoljski dejavniki se spreminjajo in nenehno vplivajo na cilje ter prilagoditve podjetij okolju. Logistični proces ravnanja z ostanki je dejavnost, s katero ostanke, ki nastanejo v proizvodnji, vrnemo nazaj v proizvodnjo oziroma jih še uporabimo. S tem želimo zmanjšati porabo naravnih surovin in obremenjevanje okolja z ostanki.

Slovenija je kot delček svetovnega ekosistema pod trajnim vplivom posledic posegov človeštva v naravno okolje. V okoljski globalizaciji tudi za Slovenijo velja načelo planetarne in medgeneracijske okoljske odgovornosti, torej trajna globalna sprejemljivost za porabo naravnih virov in obremenjevanje na prebivalca. Slovenijo označuje stabilizacija prebivalstva in prebivalstvenih pritiskov na okolje, a tudi prekomerna poraba naravnih virov in ustvarjanje različnih oblik obremenjevanja okolja ter prostora. Zaradi velike odvisnosti od uvožene surovinske in energetske podlage, globalnega onesnaževanja in podnebnih sprememb mora postati aktivnejša soudeleženka svetovnih okoljskih, razvojnih in drugih procesov (Plut, 2004, str. 11).

1.3 Pojav globalizacije in vpliv na logistiko slovenskih podjetij

Živimo v razburljivem obdobju človeške zgodovine, v primežu eksplozije svetovnega prebivalstva, tehnoloških novosti, informacijske revolucije in izčrpavanja planeta. V drugi polovici 20. stoletja smo doživeli največjo svetovno gospodarsko rast v zgodovini človeštva. Vrednost svetovnih proizvodov in storitev se je v obdobju 1950–2000 povečala za 6-krat. Število svetovnega prebivalstva se je povečalo z 2,5 milijarde na več kot 6 milijard oziroma za skoraj 2,5-krat. Povečale so se življenjska doba, stopnja pismenosti in tudi kakovost hrane (Plut, 2004, str. 7).

Globalizacija je naraščajoča odvisnost poslovnih aktivnosti v svetu. Podjetja prodajajo izdelke na trgih, kje je tržišče ves svet. Težko si predstavljamo trg brez globalnega poslovanja. Trend povečevanja globalizacije, proste trgovine in zunanjega izvajanja prispeva k stalnemu in vedno večjemu zanimanju za logistiko. V prihodnosti lahko pričakujemo, da bo odstotek blaga, proizvedenega v drugi državi kot tam, kjer se porabi, naraščal. Tehnologija in inovacije se hitro širijo od države do države. Proizvajalci in porabniki so izpostavljeni tujim kulturnim vplivom, zato ima globalno poslovanje velik vpliv na to, kako ljudje delajo in živijo.

Pomen globalizacije vedno bolj vpliva na slovenska podjetja in logistiko. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije smo imeli leta 2018 za 9,1 % višji izvoz izdelkov

kot leto prej, znašal je 2.796,6 milijona evrov (v nadaljevanju EUR). Uvoz je znašal 2.802,6 milijona EUR oziroma 8,2 % več kot leta 2017. Zaradi globalnega poslovanja je internacionalizacija oziroma proces širjenja v tujino za slovenska podjetja neizogiben, saj je Slovenija premajhen trg, da bi lahko dosegala ekonomije obsega in postala učinkovita kot podjetja večjih držav.

Po zadnjih podatkih, ki so na voljo, je kovinskopredelovalna industrija v letu 2017 ustvarila 8,8 milijarde EUR prihodkov, kar je skoraj 9 % delež celotnega slovenskega bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP). V njej je delovalo 3.329 podjetij, ki so zaposlovala 61.350 ljudi. Dodana vrednost na zaposlenega v dejavnosti je znašala 40.281 EUR, v zadnjih treh letih pa se je v povprečju zvišala za približno 4 %. Ker so kovinarji precej izvozno usmerjeni, so svoje poslovanje že v precejšni meri digitalizirali (Kranjec, Bizjak & Šalamun, 2019, str. 20).

2 POPRODAJNA LOGISTIKA

2.1 Storitve

Storitve se bistveno razlikujejo od izdelkov (Vargo & Lusch, 2004, 2008). Storitve so proces in ne blago. Najpomembnejše je, da so neopredmetene. Ne moremo se jih fizično dotakniti, jih izmeriti. Njihovo vrednost lahko ocenimo le skozi oči kupcev, zato pravimo, da gre za sodelovanje med kupci in ponudniki. Ker so soustvarjene s strani kupcev, ima njihovo obnašanje na njih pomemben vpliv (Vargo & Lusch, 2004, 2008).

V literaturi najdemo veliko avtorjev, ki poimenujejo storitve. Ne glede na to, katerega izberemo, ima storitev vedno iste značilnosti, in sicer je za storitev značilno, da je obstojna, kar pomeni, da je ni mogoče proizvajati na zalogo. V nasprotju z izdelki je ne moremo videti, slišati, občutiti, vonjati ali okusiti, zato je neotipljiva. Ne moremo je izvesti na določenem mestu in nato prenesti drugam, zato je ni mogoče transportirati. Glede na značilnosti, ki jih imajo storitve, je lahko za prodajalce težje prodajati storitve kot izdelke.

Zamisel, da lahko izdelke in storitve predstavimo kot ustvarjanje izkušenj, je lahko pomembna konkurenčna prednost. Pristop, ki je v celoti osredotočen na zadovoljstvo strank, zajema vsako interakcijo s strankami, vključno z uporabniško izkušnjo, storitvami za stranke, okoljem, kot so prodajne lokacije, ugled in podoba blagovne znamke. Izkušnje strank zahtevajo trženje zunaj tradicionalnega. Logistika je podobna storitvi, saj s pomočjo logistike ne proizvedemo novega izdelka, ampak samo poskrbimo za prostorsko-časovno spremembo blaga.

2.1.1 Odjemalci storitev

Podjetja skušajo prodati izdelke in storitve na izvirne načine, saj se zavedajo, da so postali odjemalci vse bolj zahtevni. V preteklosti si lahko odjemalca zadovoljil že s tem, ko si mu prodal cenejšo storitev, danes pa ni tako. Vse večji poudarek je na kakovosti in izvirnosti prodaje. Velikokrat v člankih ali na seminarjih o prodaji slišimo, da ni pomembno, kaj prodajaš, ampak kako prodajaš; da je skrivnost uspešne prodaje razumevanje kupcev in to, da kupcu prodajaš nekaj, za kar v danem trenutku misli, da potrebuje.

Elemente storitev za stranke so dostava, čas, razpoložljivost izdelka, fleksibilnost dostave, pogostost dostave, zanesljivost, popolnost dostave, natančnost dostave, udobnost namestitve naročila, kot tudi priročnost dokumentacije pri oddaji naročil. Omeniti je treba, da je zagotavljanje ustrezne ravni storitev kombinirano s povečanjem stroškov organizacije logističnega sistema (Kempny, 2001, str. 19–24).

Zadovoljstvo kot posledica nakupa in uporabe določenega izdelka ima za prodajalca usoden pomen, saj omogoča povezavo procesov z vrhuncem s pojavi po nakupu. To so sprememba odnosa do blagovne znamke, ponovni nakup in zvestoba. Raziskave potrjujejo značilno pozitivno soodvisnost med zadovoljstvom in ponovnimi nakupi, večjo lojalnost do blagovne znamke izdelka in prenašanje pozitivnega mnenja na okolje (Dubrovski, 1997).

Vse stranke lahko kupijo isti izdelek, ampak vsaka ima različen namen, ki je pogojen z kombinacijo njenih potreb in želja ter je znan samo njej. Uspešna podjetja imajo skupine zaposlenih, ki skrbijo za stranke in njihove potrebe. Vsako podjetje ima tudi stranke, ki so kdaj nezadovoljne. Nobene enačbe ni, s katero bi lahko izračunali stroške, ki jih imamo z nezadovoljnimi kupci (Brock, 2009).

2.1.2 Zaposleni

Managerji za uspeh podjetja potrebujejo zaposlene, ki so sposobni in motivirani za opravljanje svojega dela. Uspešni zaposleni gradijo blagovno znamko prek pozitivnih interakcij s strankami. Kadar zaposleni ne delujejo učinkovito, potrošniki menijo, da je podjetje apatično glede na njihove potrebe. Pomembno je spodbujati pozitivno in energično delovno okolje.

Dimovski in Pengerjeva navajata, da se motivacija nanaša na sile znotraj ali zunaj osebe, ki sprožijo navdušenje za neko početje in pomagajo, da pri tem vztrajamo. Del managerske funkcije vodenja je motivacija zaposlenih. Ker motivacija vpliva na produktivnost, je naloga managerja, da uskladi cilje posameznikov s cilji organizacije, tako da zaposleni prek doseganja svojih ciljev delujejo v smeri doseganja ciljev organizacije. Pri tem je bistveno, da manager razume, kaj ljudi spodbuja k akcijam, kaj vpliva na njihova dejanja in zakaj pri določenem početju vztrajajo (Dimovski & Penger, 2008, str. 131).

Končni cilj internih komunikacij je boljše poslovanje podjetja, posredni cilji pa so (Gruban, 1997):

- boljša klima v podjetju: zaposleni bolje opravljajo svoje delo, so bolj motivirani;
- boljše doseganje poslovnih ciljev, strategij: zaposleni so bolj vključeni v celotno poslovanje, rezultat poslovanja pa je vsota prispevkov zaposlenih;
- podjetje je fleksibilnejše: se lažje odzove na potrebe in pričakovanja odjemalcev, skozi ustrezno interno komunikacijo bolje pozna svoje zaposlene, ki so za vodstvo vir podatkov o željah odjemalcev;
- delovni postopki se nenehno izboljšujejo.

2.1.3 Metode zagotavljanja kakovosti

Kakovost storitev je vrednost, ki jo stranka občuti glede na potrebe, pričakovanja in dojemanja. Po navadi se meri z anketami o strankah. Kakovostna storitev mora biti zanesljiva, odzivna, kompetenčna, dosledna, varna in mora stranki ponuditi izkušnjo.

Poznamo več različnih metod zagotavljanja kakovosti izdelkov oziroma storitev. Vse imajo skupen cilj zagotoviti kakovosten izdelek oziroma storitev ter zmanjšati napake v procesih. Med njimi bi izpostavila 6 sigmo in celovito obvladovanje kakovosti (ang. Total Quality Management, v nadaljevanju TQM).

Metoda izboljšanja kakovosti 6 sigma, katere namen je zmanjšati število napak v procesih, je v današnjem poslovnem svetu zelo uporabna zato, ker jo lahko merimo. Gre za obširno metodologijo, ki temelji na osnovah statistike. Pri metodi 6 sigma ne uporabljamo novo razvijajoče se tehnike in orodij, temveč že priznana in preizkušena. V procesu 6 sigma se statistično pričakuje, da bo 99,99966 % vseh proizvedenih izdelkov brez napak (Dimovski & Penger, 2008, str. 134).

Model 6 sigma ni uporaben le v proizvodnih podjetjih, temveč tudi v storitvenih. Danes predstavlja eno od ključnih metod za doseganje kakovosti v podjetju. Lahko jo uporabljamo skupaj z drugimi metodami za ugotavljanje kakovosti, kot je metoda vitke proizvodnje. Dobro jo je uporabiti tudi skupaj z ISO-standardi. Glavni cilji te metode so: večji tržni delež in dobiček, znižanje stroškov poslovanja in zadovoljstvo kupcev.

TQM je pristop managementa iz 50. let prejšnjega stoletja. Cilj je kakovost v vseh pogledih poslovanja podjetja, pri čemer so procesi pravilno postavljeni že v prvem poskusu in napake izbrisane iz poslovanja. TQM poudarja kakovost in nenehno izboljševanje delovnih procesov, kakovost proizvodov in storitev ter zadovoljevanje uporabnikov.

2.1.4 Merjenje kakovosti

S tem, ko merimo kakovost storitev, dobimo nekakšno povratno informacijo o tem, kako odjemalci zaznavajo kakovost storitev. Zaradi specifičnih lastnosti je kakovost storitev težje meriti kot kakovost izdelkov. Merimo jo lahko s stališča ponudnikov storitev in odjemalcev. Vsaka skupina drugače opredeljuje kakovost. Izvajalci storitev vrednotijo kakovost glede na to, kako uspešni so bili pri izvedbi, odjemalci pa ocenijo storitev kot kakovostno takrat, ko zadovolji njihova pričakovanja.

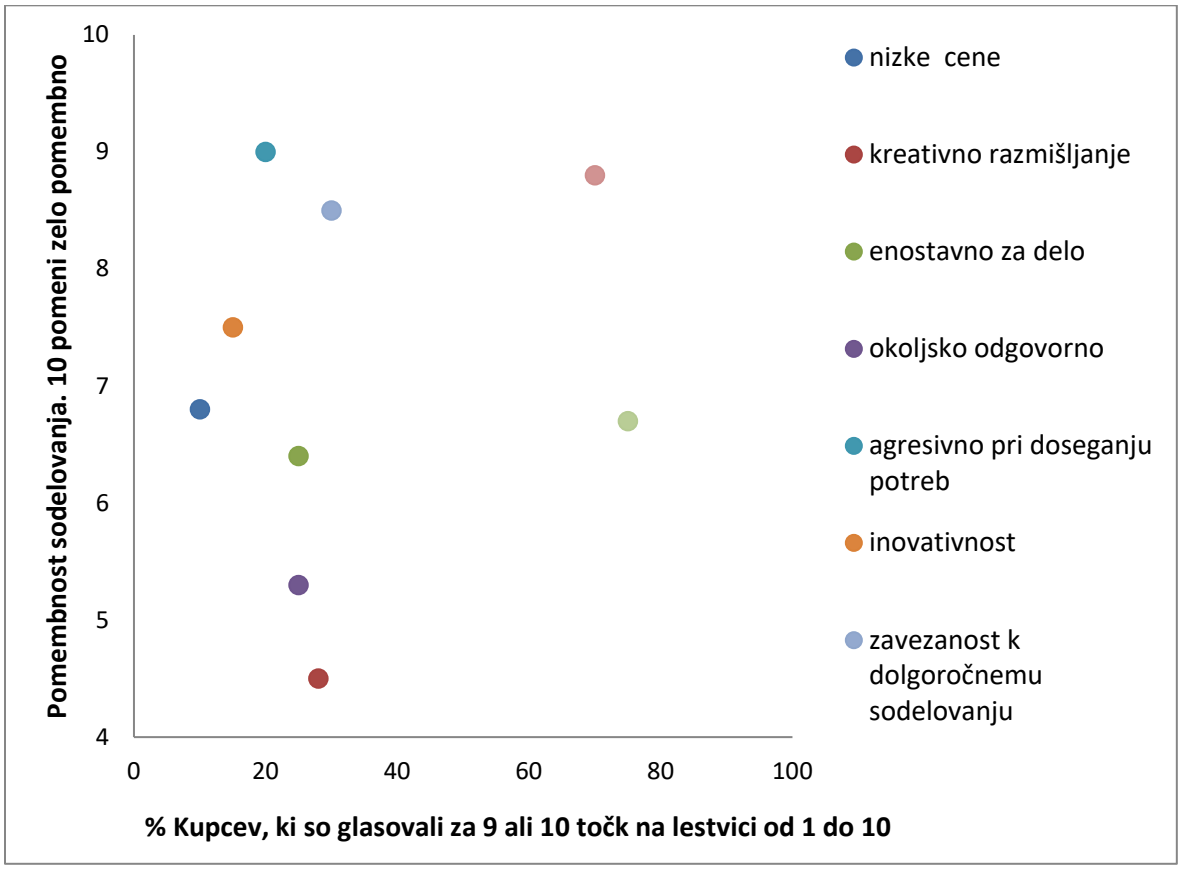
Kakovostni izdelek naj bi tako zadovoljil ali celo presegel zahteve in pričakovanja porabnikov, ki so različna. S tega vidika je kakovost vedno subjektivna (Rusjan, 2006, str. 268).

Pozitivna zaznavanja in odnos strank do kakovostnih storitev vplivajo tako na nove stranke, ki so v podjetje prišle po metodi od ust do ust, kot tudi na priporočila stalnih strank. S tem povečujejo lojalnost in zavezanost obstoječemu podjetju. Kupci, ki v podjetje prispejo po priporočilu, so dovzetni za nakup izdelka ali storitve. Študije so pokazale, da kakovost storitev vpliva na priporočila, lojalnost in priporočila od ust do ust. Ugotavljajo, da so nakupne navade kupcev odvisne od priporočil, volje strank do ponovnega nakupa, volje, da zapravijo več pri izbranem podjetju ali da zapravijo več za izbrani izdelek (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996).

Zadovoljstvo strank največkrat merimo z anketnimi vprašalniki. Izvedeti želimo mnenja strank o tem, kako podjetje deluje in kako se lahko izboljša v prihodnosti. Najbolj pogosto jih sprašujemo, ali so zadovoljne z našimi izdelki, kaj bi izboljšale, ali se bodo odločile za ponovni nakup, ali bodo priporočile izdelek ali storitev prijateljem, znancem. Tovrstna vprašanja so za podjetja zelo pomembna, zato, da lahko potrošnikom ponudijo tisto, kar si resnično želijo. Uspešnost podjetij pri zagotavljanju zadovoljstva strank in stališča ljudi se nenehno spreminjajo. Merjenje zadovoljstva je zato stalen proces. Tista podjetja, ki se trudijo za potrošnikovo zadovoljstvo, lahko povečujejo tudi konkurenčnost na trgu. Zveste stranke so največkrat zadovoljne stranke, katere se v podjetje rade vračajo.

Ni dobro poskušati zadovoljiti vsakogar, saj izdelkov ne usmerjamo k vsem. Vsak potrošnik je drugačen, in vsakemu so pomembni določeni segmenti. Pomembno je, da dosežemo visoke ocene zadovoljstva v tistih segmentih, v katerih igramo. Cilj mora biti doseči 9 ali 10 točk na lestvici od 1 do 10 od približno pol do dve tretjini ciljnih strank o vprašanjih, ki so za njih pomembna. Izdelava rezultatov zadovoljstva strank glede na pomembnost bo pokazala, kje so prednosti in slabosti (glej sliko 1), glavni cilj pa je premakniti vsa vprašanja v zgornji levi okvir. Ta vprašanja so pomembna z vidika kupcev, vendar so slabo ocenjena. Potrošniki so pozorni na več dejavnikov to so: nizke cene, kreativno razmišljanje, okoljska odgovornost, inovativnost, dolgoročno sodelovanje, enostavnost ter agresivnost pri doseganju potreb. (Hague & Hague, 2019).

Slika 1: Prikaz zadovoljstva in pomembnosti



Vir: Hague & Hague (2019).

2.2 Poprodajne storitve

Poprodajna podpora je storitev, ki je zagotovljena po prodaji trgovskega blaga ali storitev. Večina poprodajne podpore vključuje jamstvo, nadgradnjo ali popravilo. Nekatere podpore strankam po prodaji vključujejo stalno povezavo v celotnem življenjskem ciklu izdelka ali storitve, medtem ko so druge časovno omejene.

Zasnovana je tako, da uporabniku pomaga pravilno uporabljati izdelek, ki lahko ustvari ponavljajoče se nakupe, razvije zvestobo blagovnih znamk med kupci in zagotovi zadovoljstvo strank. Eden izmed ključnih dejavnikov uspeha podjetja je dobra poprodajna storitev. Saj povezuje, organizira in optimizira procese med prodajnim oddelkom, servisno organizacijo in strankami. Danes je poprodajna podpora pomembno orodje za potrošnike in proizvajalce. Kupec pričakuje stroškovno učinkovito in zanesljivo servisno podporo. Proizvajalci se tudi zanašajo na zadovoljstvo potrošnikov, da ohranijo poslovanje in prodajo. Določbe o poprodajnih pomočeh za potrošnika lahko vključujejo usposabljanje o uporabi izdelka, načrtovano vzdrževanje, popravilo in servisiranje, garancije za zamenjavo v primeru škode ali napake (After sales support, brez datuma).

Poprodajna podpora ne zagotavlja koristi le kupcem, ampak lahko znatno prispeva k dobičku proizvajalca. Običajno je profitna marža za poprodajno storitev približno 30 % v primerjavi z 10 % maržo pri začetni prodaji (Murthy, Solem & Roren, 2004, str. 110–126). Veliko podjetij bi moralo to dejstvo uporabljati v praksi, saj lahko s kakovostnimi storitvami po prodaji izdelkov kupcem ponudijo več in jim lahko prodajajo po višji ceni ter si tako povečujejo dobiček in konkurenčnost.

Poprodajne aktivnosti obsegajo (Logožar, 2004):

- transport in dostavo do kupca,
- šolanje za delo z izdelkom,
- svetovanje,
- popravilo in
- recikliranje.

Ko se podjetje osredotoča na zadovoljstvo strank, pridobi informacijo o tem, kako stranke uporabljajo določeni izdelek ali storitev. Razlika med zadovoljstvom strank in dejansko uporabo izdelkov je še posebej pomembna za podjetja, ki želijo preiti od proizvajalca do ponudnika rešitev, ki ponujajo storitve (Biege, Lay & Buschak, 2012; Gebauer, Paiola & Saccani, 2013).

Poprodajna logistika oziroma servisne storitve prodajalca zajemajo montažo, servisno in investicijsko vzdrževanje ter dostavo potrebnih rezervnih delov. Proizvajalci se morajo odločiti, kako želijo ponuditi storitve kupcem po prodaji, vključno z vzdrževanjem, popravili in usposabljanjem. V ta namen lahko ima prodajalec oddelek za storitve porabnikov, lahko ponudi zastopstvo, načeloma lahko prepusti servisiranje tudi uporabnikom.

Obstajajo številni izrazi, ki opisujejo spremembo od tradicionalne proizvodnje do izvajanja storitev. Izraz »storitvizacija« opisuje strategijo ustvarjanja vrednosti z dodajanjem storitev proizvodom ali celo z zamenjavo izdelka s storitvijo (Vandermerwe & Rada, 1988).

2.2.1 Preventivno vzdrževanje in servis izdelkov

Vzdrževanje velja za zahtevno in vestno delo, odvisno je od sredstev. Obstajata dve skrajnosti, prva, ko nudimo preveč vzdrževalnih storitev in ustvarjamo nepotrebne stroške ali pa objektov, strojev, izdelkov sploh ne vzdržujemo zaradi pomankanja denarja ali časa. Opuščanje vzdrževanja lahko privede do zastojev in nesreč pri delu.

Z dolgoročnimi pogodbami za servisiranje, vzdrževanje in popravila lahko izboljšamo storitve za stranke. Servisne storitve morajo biti zanesljive, pravilno dokumentirane in servisni kader mora s kupci navezati dolgoročen stik. Vir dragocenih informacij za poprodajne storitve so skoraj vedno dobre povezave s strankami.

Ponudba dobrih servisnih storitev je za kupce signal, da za kupljenim izdelkom stoji zanesljiva in visoko kakovostna podoba podjetja. Posledica slabe servisne podpore pa lahko vodi k nezadovoljstvu in izgubi ponovnega nakupa ali, še slabše, k izgubi kupca. Kakovosten servis je pomembna konkurenčna prednost ne le servisnih storitev, ampak tudi v industrijah, kjer je servis del izdelka. Kako je servis izveden, je pomembno pri odločanju o kakovosti storitve, kar pa posledično vpliva tudi na konkurenčno prednost.

2.2.2 Logistika rezervnih delov

Zaloge rezervnih delov niso vmesni ali končni izdelki za prodajo stranki. Rezervni deli so zamenljive komponente tehničnega sistema, ki je sestavljen iz več komponent, kot so naprave, motorji in aparati. Ko zamenjamo eno ali več takih komponent, lahko ponovno vzpostavimo delovanje izdelka (Logožar, 2002, str. 119).

Organiziranost logistike rezervnih delov je odvisna predvsem od pričakovanj uporabnika primarnega proizvoda v zvezi s funkcionalnostjo in neomejeno možnostjo uporabe izdelka. Podjetje lahko v okviru oskrbe z rezervnimi deli vpliva na uporabnika primarnega proizvoda. Poleg proizvajalčevih servisnih storitev in nakupa originalnih delov je treba upoštevati predvsem možnosti ponovnega nakupa primarnih izdelkov. Možnosti za prodajo so večje, če uporabnik oceni, da bodo pričakovani stroški popravil in rezervnih delov nizki (Logožar, 2004, str. 119).

Zahteve za nadomestne dele se običajno ustvarijo s potrebo po vzdrževanju preventivno ali ob okvari. Te zahteve je težko napovedati na podlagi preteklih podatkov o uporabi preteklih rezervnih delov, zato je tudi težko dobiti optimalno politiko nadzora zalog. Z razpoložljivostjo rezervnih delov so povezani tudi nadaljnji stroški, ki jih imamo na primer z vzdrževanjem in popravili. Nadomestni deli predstavljajo pomemben del zalog v katerikoli proizvodni organizaciji. Določitev optimalnih zalog rezervnih delov zahteva uporabo različnih tehnik napovedovanja. Za nadzor velikega števila delov, ki imajo različne značilnosti in posebnosti, je treba rezervne dele razvrstiti.

Če smo pri poprodajni storitvi uspešni, v trenutku, ko nas kupci potrebujejo, to spodbudi zadovoljstvo strank in s tem poveča zvestobo. Dobava rezervnih delov je za kupce pomembna, saj nedelovanje določenih delov vpliva na poslovanje kupcev. Nadomestni deli so potrebni za zagotavljanje delovanja izdelkov številnih podjetij. Nadzor zalog rezervnih delov je lahko še posebej težaven zaradi povpraševanja, ki je po navadi neenakomeren.

Ponudba poprodajnih storitev je lahko pomemben dejavnik izboljšanja zadovoljstva in zvestobe kupcev. Ravno zato marsikateri avtorji sedaj napovedujejo, da bo 3D-tiskanje uporabno za hitro proizvodnjo rezervnih delov (Jakšič & Trkman, 2018).

Določitev cene in prodajnih pogojev za rezervne dele, kot so razpoložljivost, fiksni dobavni roki in trajanje garancije, zahtevajo tesno usklajevanje z nabavnim oddelkom. Na primer

poprodajni oddelek proizvajalca zagotovi razpoložljivost rezervnih delov za 10 let po začetni prodaji, dobavitelji podjetja ponudijo jamstvo petih let, presežno tveganje pri dobavi pa je tako pet let.

2.2.3 Garancije

Poseben primer potrebe po poprodajni logistiki pa je uveljavljanje garancije s strani stranke, saj je v tem primeru podjetje zakonsko zavezano zagotoviti storitev. Prodajalec je dolžan za blago, katerega minimalni garancijski rok traja eno leto, zagotavljati servis, brezplačno odpravo napak, popravilo, vzdrževanje blaga in nadomestne dele vsaj tri leta po poteku garancijskega roka. Delo lahko opravi sam ali pa za to zadolži pogodbenega partnerja.

Garancijo podrobneje določa Zakon o varstvu potrošnikov (ZVPot), Ur.l. RS,12,15. b člen zakona pravi, da je garancija vsaka obveznost, ki jo podjetje prevzame do potrošnika in s katero se zaveže, da potrošniku brezplačno popravi ali zamenja blago, vrne kupnino ali zagotovi drugo sredstvo, kadar blago ne deluje brezhibno ali nima lastnosti, navedenih v garancijskem listu ali oglaševalskem sporočilu. 16. člen ZVPot – NPB1 pa določa, da mora prodajalec za blago, za katero je izdana garancija, ob sklenitvi prodajne pogodbe potrošniku izročiti garancijski list dajalca garancije.

S servisiranjem garancijskih izdelkov nastanejo dodatni stroški za proizvajalca. Garancijska logistika se ukvarja z različnimi vprašanji v zvezi s servisno garancijo. Ustrezno upravljanje garancijske logistike ni potrebno le za zmanjšanje stroškov servisne garancije, temveč tudi za zagotovitev zadovoljstva kupcev, saj nezadovoljstvo strank negativno vpliva na prodajo in prihodke. Poprodajna logistika je deležna zelo malo pozornosti (Murthy, Solem & Rorem, 2004, str. 110–126).

2.3 Management odnosov s strankami

Da bo prodajni proces uspešen, so potrebni zaupanje, odzivnost in prilagodljivost. Ključnega pomena za uspešno prodajo je zaupanje v kupca, moramo ga razumeti in s svojimi izdelki ter storitvami upravičiti njegov nakup. Živimo v času, kjer je informacij na pretek, tempo življenja pa je hiter, zato je pomembno, da smo pri prodaji odzivni in na voljo takoj, ko nas kupci potrebujejo. Nazadnje je treba imeti sposobnost, da prodajni proces prilagodimo načinu nakupovanja svojih kupcev. Stopnja zadovoljstva strank je odvisna od številnih dejavnikov, kot so cena, kakovost proizvodov in končna raven storitev.

Ekonomska vrednost zadrževanja strank je v daljšem časovnem obdobju veliko višja kot zamenjava (Hallowell, 1996).

Poznamo različne pristope in načine za zadovoljitev strank po prodaji, to so razni kuponi, s katerimi poskrbimo, da se bodo stranke vračale, personalizirana e-poštna sporočila na primer ob rojstnem dnevu strank, servisiranje izdelkov, obveščanje strank o delovnem času med

prazniki, prikazovanje in objavljanje izboljšav podjetij. Če izberemo vsaj kakšnega izmed naštetih pristopov, lahko poskrbimo, da se stranke spomnijo na nas, se počutijo cenjene in se lažje odločijo za ponovni nakup. Stik s kupci nam prinaša povratne informacije o stanju in potrebah na trgu ter zadovoljstvu kupcev. Kadar si želimo izvedeti, kako zvesti so naši kupci, jim lahko zastavimo enostavno vprašanje o tem, ali bi kupec sodelovanje z našim podjetjem priporočil tudi svojim prijateljem.

Ko kupec uveljavlja pritožbo za določen izdelek ali storitev, je pomembno, da prodajalec pritožbe obravnava kot izziv. Kupec se pritoži z namenom, da podjetje odpravi pomanjkljivosti. Če podjetja pritožb ne obravnavajo dovolj resno, to vpliva na zaupanje in zadovoljstvo kupcev. V takem primeru imajo podjetja velike možnosti, da se od ust do ust širi slab glas, zato so vse pritožbe izziv, saj omogočajo izboljšanje poslovnih odnosov.

Pomen dobre poprodajne logistike v odnosu do strank je pogosto podcenjen. Če so kupci zadovoljni s poprodajno logistiko, to lahko pomeni tudi dolgoročno sodelovanje, kar je za podjetje lahko ena od ključnih prednosti pred konkurenco. Ker v podjetju poznajo kupca, s katerim dolgoročno sodelujejo, se lahko hitro odzovejo in mu ustrežejo, kadar kaj potrebuje.

Podjetja morajo imeti za spremljanje zadovoljstva svojih porabnikov tudi ustrezno orodje. Uporabljajo lahko sistem pritožb in predlogov (prek sistema pritožb in prejemanja pohval o svojih izdelkih želijo ugotoviti, kakšno je zadovoljstvo njihovih kupcev) ali ankete o zadovoljstvu porabnikov. S pomočjo vprašalnikov naključno izbrane porabnike povprašamo, kako so bili zadovoljni z izdelki, kako ocenjujejo celotno ponudbo itd. Podjetje lahko v danem časovnem trenutku izvaja eno ali več metod, s katero skuša ugotoviti zadovoljstvo porabnikov. V podjetjih je večinoma prisoten sistem pritožb in pohval, saj lahko služi kot vir informacij o zadovoljstvu njihovih porabnikov. Prav tako nam spremljanje števila pritožb porabnikov, ki se pritožijo bodisi zaradi nedelovanja izdelka bodisi zaradi nekorektno izvedene storitve, lahko da namig o (ne)zadovoljstvu naših porabnikov (Konečnik Ruzzier, 2011).

Koncept zadovoljstva je tesno povezan s konceptom zvestobe. V splošnem velja pravilo, da večja kot je stopnja zadovoljstva, večja je zvestoba. Zvesti porabniki predstavljajo pomemben kapital podjetja in omogočajo poslovanje na dolgi rok. Zvestoba porabnikov je pomembna, ker vpliva na (Konečnik Ruzzier, 2011):

- povečanje prihodkov podjetja, kar je rezultat ponavljajočih se nakupov zvestih porabnikov;
- znižanje stroškov;
- višjo stopnja zadrževanja zaposlenih.

2.4 Konkurenčne prednosti poprodajnih storitev za podjetja

V dinamičnih konkurenčnih okoljih nizki stroški, kakovost in tehnološko vodstvo ne zadostujejo, da podjetja lahko zagotovijo ključne konkurenčne prednosti (Bullinger, Fähnrich & Meiren, 2003). Podjetja v različnih panogah ugotavljajo, da ne morejo več uspeti le s ponudbo odličnih izdelkov, tradicionalno poprodajno storitvijo in logistiko (Kowalkowski, Wittell & Gustafsson, 2013).

Obstoj podjetja je odvisen od tega, kako deluje v primerjavi z drugimi podjetji in ali lahko doseže trajnostno konkurenčno prednost. Ena izmed poti, ki so jo tržniki začeli uporabljati pri konkurenčnosti, je poprodajna logistika, saj doda vrednost izdelku in je lahko ključna komponenta izdelka (Levitt, 1983).

Poslovne transakcije naj bi se preusmerile s prodaje izdelkov na odnose, ki temeljijo na zagotavljanju in podpori svežnjev proizvodov in storitev. Združevanje izdelkov in storitev je strategija, ki po mnenju avtorjev Slack, Lewis in Bates (2004) postaja vse pomembnejša za proizvajalce, da izboljšajo konkurenčno prednost. K večji konkurenčnosti prispevajo:

- storitve težje posnemajo in uporabnika privedejo v dolgoročno razmerje (Vandermerwe, 2000);
- storitve izboljšajo znanje z večjim vpogledom v to, kako se izdelki uporabljajo (Alonso-Rasgado, Thompson & Elfstrom, 2004);
- proizvajalci, ki opravljajo tudi poprodajne storitve, kot je servisiranje, prav tako povečujejo prihodke (Oliva & Kallenberg, 2003), saj imajo storitve večje marže in lahko zagotavljajo stabilen prihodek skozi celotno življenjsko dobo izdelka (Cohen, Agrawal & Agrawal, 2006).

Ko kupec kupi izdelek, ne potrebuje samo izdelka, ampak tudi poprodajno storitev po nakupu. Podporo mu lahko nudi trgovec na drobno, proizvajalec ali tretja stranka. Nekatere podporne aktivnosti strankam po prodaji vključujejo stalno povezavo v celotnem življenjskem ciklu izdelka ali storitve, medtem ko so druge pod časovnimi omejitvami. Zasnovane so tako, da uporabniku pomagajo pravilno uporabljati izdelek, ki lahko ustvari ponavljajoče se stranke, razvije zvestobo blagovnih znamk med kupci in zagotovi zadovoljstvo strank (Vargo & Lusch, 2008, str. 1–10).

Stranke želijo poslovati s podjetjem, ki se odziva na vse njihove potrebe (Woodruff & Gardial, 1996). Kombinacija izdelka in storitev, pogosto ponujenih kot rešitev, je za konkurenco težje posnemljiva, zato se podjetja, ki ponujajo kombinacije obojega, lahko diferencirajo od ostalih (Baines, Lightfoot & Benedettini, 2009).

Podjetja, ki ponujajo storitve, bi morala usmeriti pozornost na aktivnosti, ki se zgodijo po prodaji. Prvič zato, ker želijo stranke poslovati s podjetji, ki jim nudijo celostne rešitve, in drugič, ker jim to prinaša prednost, saj jih druga podjetja težje posnemajo kot tista podjetja, ki prodajajo izdelke.

2.5 Opis strategije »načrt poteka izvajanja storitve«

Metodo, ki jo uporabljajo za prikaz odnosa prodajalcev in kupcev ter možnosti za izboljšanje, imenujemo »blueprint« strategija oziroma načrt poteka izvajanja storitve. Shostack je leta 1984 prvič opisala tehnologijo, ki prikazuje proces zagotavljanja storitev s stališča stranke. Imenujemo jo načrt storitve. Gre za eno od najbolj razširjenih orodij za upravljanje storitev, načrtovanja storitev in pozicioniranja. Načrt storitve je vedno izdelan s perspektive kupca (Shostack, 1984, str. 133–139). Od prvotnega razvoja so številni znanstveniki poskušali povečati svojo uporabnost z dodajanjem različnih sprememb, ki zagotavljajo dodatne informacije in več razmejitev (Kostopoulos, Gounaris & Boukis, 2012).

Tipični načrt določa (Gibbons, 2018):

- dejavnosti strank: koraki, ki jih stranke sprejmejo kot del postopka zagotavljanja storitev;
- dejavnike zaposlenih: koraki, ki jih zaposleni opredeljujejo kot del osebnega srečanja s kupci;
- podporne procese: dejavnosti, ki jih izvajajo zaposleni, katerih dejavnosti so potrebne za izvedbo storitve;
- druge elemente: ki lahko vplivajo na zaznavanje strank glede storitve;
- fizične dokaze: predstavljajo vse oprijemljive stvari, ki so jim stranke izpostavljene med stikom s podjetjem.

Načrtovanje storitev je procesno orodje za stik s strankami in opravljenimi storitvami glede na zaznavo kupcev (Shostack, 1984). Kot takšno se uporablja za optimizacijo opravljenih storitev (Shostack, 1984). V zadnjih letih pomen metode narašča, saj omogoča interakcije s strankami in vpogled v njihove aktivnosti.

Podjetja se vedno bolj zanašajo na tehnologije, ki omogočajo storitve, da pridobijo konkurenčno prednost. Postavijo se v čevlje strank, da ugotovijo, kaj delajo prav, kaj narobe in kaj je treba spremeniti, in tako podjetjem pomagajo razumeti, kako dobro ali kako slabo služijo svojim strankam (Berinato, 2015).

Ko izdelujemo tehnike snemanja procesov oziroma blueprinting strategije, vključujemo nekatere elemente. To so izziv, težnja, področje, načela, dejavnosti in rezultati. Odgovarjamo si na vprašanja, kot so, katere izzive moramo opraviti, da dosežemo cilj, kakšno organizacijo, si želimo, katere vrste aktivnosti so potrebne za izvajanje strategije, kako lahko merimo napredek in uspeh.

Če želimo ustvariti podjetje, ki bo lahko konkuriralo na trgu, moramo posodabljati informacijske postopke. Drugače tvegamo, da bomo imeli višje stroške in manjše prihodke. Management poslovnih procesov (ang. Business process management, v nadaljevanju MPP) se osredotoča na vzpostavitev avtomatiziranega procesa, ne le za rutinske naloge, temveč tudi za spreminjanje človeških interakcij. Je način, kako podjetje upravlja in izboljšuje

procese v podjetju. To lahko stori tako, da odstrani ali doda nekatere korake, ali pa se odloči, da z novo tehnologijo popolnoma avtomatizira procese. Izboljšanje procesov poteka v treh korakih, procesi so sprva modelirani in analizirani, nato organizacija izvaja spremembe procesov, ki temeljijo na tej analizi. Posodobljeni procesi se nato spremljajo glede uspešnosti (Trkman, Mertens Viaene & Gemmel, 2015).

V članku z naslovom »Od managementa poslovnih procesov do managementa procesov strank« avtorji proučujejo povezanost med načrtom storitev in upravljanjem poslovnih procesov. Da bi podjetja dosegla osredotočenost na stranke s pomočjo upravljanja poslovnih procesov (ang. Business process management),v nadaljevanju BPM, morajo razumeti procese strank in po potrebi spremeniti procese. Predstavljena je metoda, ki to omogoča sistematično. Izvedena je bila študija na primeru velike multinacionalne družbe. Uporabljenih je bilo več različnih virov in metod, vključno z analizo dokumentov, intervjuji in kvalitativno analizo odgovorov na odprta vprašanja. Podatki so bili zbrani v treh točkah: pred, med in po izvedbi predstavljenega pristopa. Namen naloge je bil združitev MPP s shemo storitev in razširitev teh prizadevanj z vključevanjem notranjih procesov strank v obseg izboljšav (Trkman, Mertens Viaene & Gemmel, 2015).

3 PREDSTAVITEV POPRODAJNIH AKTIVNOSTI V PODJETJU IZDELOVANJE GOSTINSKE OPREME NINA KASTELIC

3.1 Metodologija

Magistrsko delo vsebuje teoretičen pregled strokovne literature in člankov s področja obravnavane tematike. Pri izdelavi magistrskega dela uporabim tudi teoretična znanja, pridobljena v okviru podiplomskega študija, in znanje, pridobljeno iz praktičnih izkušenj pri delu v izbranem podjetju.

V empiričnem delu s pomočjo metode anketiranja analiziram stališča kupcev. Ugotavljam, kakšen vpliv imajo poprodajne storitve na prodajo izdelkov v izbranem podjetju, in proučim, ali poprodajne storitve vplivajo na odločitev strank za ponovni nakup.

Kot raziskovalni instrument sem uporabila anketni vprašalnik, ki sem ga izdelala s pomočjo spletne ankete 1ka. Vzorčni okvir zajema kupce izbranega podjetja, stare od 18 do 65 let. Povezavo do vprašalnika sem poslala kupcem izbranega podjetja prek spletne pošte. 40 oseb, ki so bile zajete v anketni vprašalnik, sem v vzorec izbrala s pomočjo baze kupcev, ki jo imajo v podjetju. Glede izbire anketirancev sem se osredotočila na kriterij poprodajnih storitev in izbrala stalne kupce, ki konstantno povprašujejo po poprodajnih storitvah.

3.2 Predstavitev podjetja

Podjetje Izdelovanje gostinske opreme Kastelic, s. p., je družinsko podjetje, ki uspešno posluje od leta 1991. Po klasifikaciji se uvršča med SKD 27.510, popravilo in proizvodnja kovinske opreme.

Imajo dobro zastavljene cilje in vizijo, kako jih uresničiti. Proizvajajo zelo širok asortiman izdelkov za gostinstvo. Osnovno dejavnost podjetja predstavljajo projektiranje, proizvodnja, prodaja, montaža in servis gostinske opreme ter gostinskih naprav. V podjetju je zaposlenih 10 ljudi. Njihov letni promet je leta 2018 znašal 1.206.969 EUR. Prednosti podjetja so v tem, da se želijo kar se da približati uporabniku, izdelki so narejeni tako, da jih je zelo enostavno vzdrževati, zaradi njihove lastne stroškovne učinkovitosti pa so tudi cenovno dostopni. Podjetje odlikujejo tudi izredno dobra notranja komunikacija in točne dobave. Veliko vlagajo tudi v razvoj kadrov.

Podjetje Izdelovanje gostinske opreme Kastelic je mednarodno podjetje, saj izvaja nekaj enostavnih oblik mednarodnega poslovanja na majhnem številu bližnjih trgov. Uporabljajo neposredne oblike izvoza, za katere je značilno, da je proizvajalec/ponudnik v neposrednem stiku s končnim uporabnikom blaga/izdelkov/storitev. V podjetju Izdelovanje gostinske opreme Kastelic sodelujejo s tujimi podjetji predvsem zaradi zasičenosti slovenskega trga. Želijo si pritegniti nove kupce in povečati konkurenčno prednost. Svoje izdelke prodajajo v Švici in Nemčiji, kar 35 % izvoza pa beležijo v nekdanjih državah Jugoslavije, predvsem v Srbiji, Bosni, Črni gori in Severni Makedoniji.

V gostinski dejavnosti je uvedba pravilnika o higieni živil, imenovanega HACCP-sistem, nujna. Poznavanje vzrokov bolezni, ki se prenašajo z živili, je poglavitnega pomena – treba jih je predvideti in preprečiti, kar je bistvo HACCP-sistema. Ugotovitve kažejo, da je HACCP-sistem izjemno koristna metoda za doseganje višje ravni varnosti živil, vendar ga je treba prilagoditi širokemu obsegu različnih pogojev, ki so značilni za gostinsko dejavnosti. Veliko število delovnih opravil izvaja omejeno število zaposlenih, pogoste so menjave dobaviteljev. Znotraj HACCP-pristopa, ki je osnovan na postopkih z živili, obstaja veliko možnosti prilagajanja različnim vrstam gostinskih dejavnosti (Pollak, Mehikić, Klun & Dekleva, 2002).

V podjetju morajo svoje izdelke izdelovati glede na smernice in pravilnike HACCP-sistema. Glede na smernice se odločijo, kako bodo izdelane linije izdelkov, da bodo omogočale hitro in učinkovito čiščenje, kako obdelovati izdelke, da ti kasneje ne bi prišli v stik z živili. Izdelovati so začeli opremo, ki je od tal nekoliko dvignjena in zato omogoča lažje in učinkovitejše čiščenje gostinskih prostorov.

Inox izdelke lahko uporabljamo kot samostojne izdelke ali kot komponente drugih izdelkov. Zaradi izjemnih lastnosti, kot sta odpornost proti rjavenju in koroziji ter izjemna trdnost, so inox izdelki simbol visoke kakovosti jeklenih izdelkov.

3.3 Cilji

Cilji podjetja so: doseganje primerljivosti v poslovanju in uspešnosti z večjimi podjetji na področju izdelovanja gostinske opreme, širitev prodaje izdelkov na tuje trge, motiviranje in zadovoljstvo zaposlenih, prepoznavnost tako na domačem kot tujih trgih, povečati produktivnost poslovanja, zmanjšati stroške ter povečati dobiček in proizvodnjo.

Poslanstvo podjetja pravi, da podjetje temelji na inovativnosti, napredku, ponudbi kakovostnih in ugodnih storitev, skrbi za osebnostni razvoj in socialno varnost zaposlenih, želijo doseči učinkovito, dinamično in prepoznavno organizacijo. V tabeli 1, prikazujem prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, katere se pojavljajo v podjetju. Do SWOT analize sem v podjetju prišla s pomočjo notranjih in zunanjih dejavnikov. Notranji dejavniki, izhajajo iz podjetja to so prednosti in slabosti poslovanja. Zunanji dejavniki izhajajo iz okolja, to so priložnosti in nevarnosti. Pri notranjih dejavnikih sem si pomagala z večletnim delom v podjetju ter tako oblikovala prednosti ter slabosti. Priložnosti in nevarnosti sem oblikovala s pomočjo različnih obiskanih sejmov inox izdelkov v tujini.

Tabela 1: SWOT-analiza podjetja

PREDNOSTI - tradicija podjetja - kakovost blaga - varnost dobave - inovativnost, prilagodljivost - dobava in montaža	**SLABOSTI** - podjetje premalo oglašuje svoje proizvode in storitve, zato je mnogim neznano ime - premalo delavcev s strojnega področja in preveč priučitev - odvisni od cene železa na trgu
PRILOŽNOSTI - razširitev proizvodnje na tuje trge - iskanje novih poslovnih partnerjev - veliko poprodajnih storitev	**NEVARNOSTI** - velika konkurenca - tehnološko premalo optimizirano

Vir: lastno delo.

3.4 Zaposleni v podjetju Izdelovanje gostinske opreme Kastelic

Podjetje Izdelovanje gostinske opreme Kastelic se predstavlja kot sinonim za kakovost, inovativnost in upoštevanje dogovorjenega. Uvajajo inovativne izdelke, ustvariti hočejo prijazno in ustvarjalno okolje za zaposlene, zagotavljati neprestano izobraževanje in

osebnostni razvoj zaposlenih, saj se le tako lahko izpolnijo pričakovanja in zagotavlja zadovoljstvo kupcev, poslovnih partnerjev in lastnikov.

Lahko bi ga opredelili kot centralizirano, saj odločitve sprejema direktor, in sicer po posvetu z ostalimi delavci. Direktor upošteva predloge delavcev in njihova mnenja. Funkcijo organiziranja je v podjetjih z majhnim številom delavcev mogoče lažje izvesti kot v podjetjih, kjer je večje število zaposlenih. Naloge oziroma področja delovanja so sicer jasno izražena, eden izmed zaposlenih skrbi za risanje načrtov projektov, drugi za proizvodnjo, tretji za montažo, računovodkinja skrbi za nabavo, prejema in izdaja račune, piše ponudbe in ima nadzor nad celotno zalogo in stroški, direktor pa je odgovoren za celotno funkcijo organiziranja, on določa naloge, strategije.

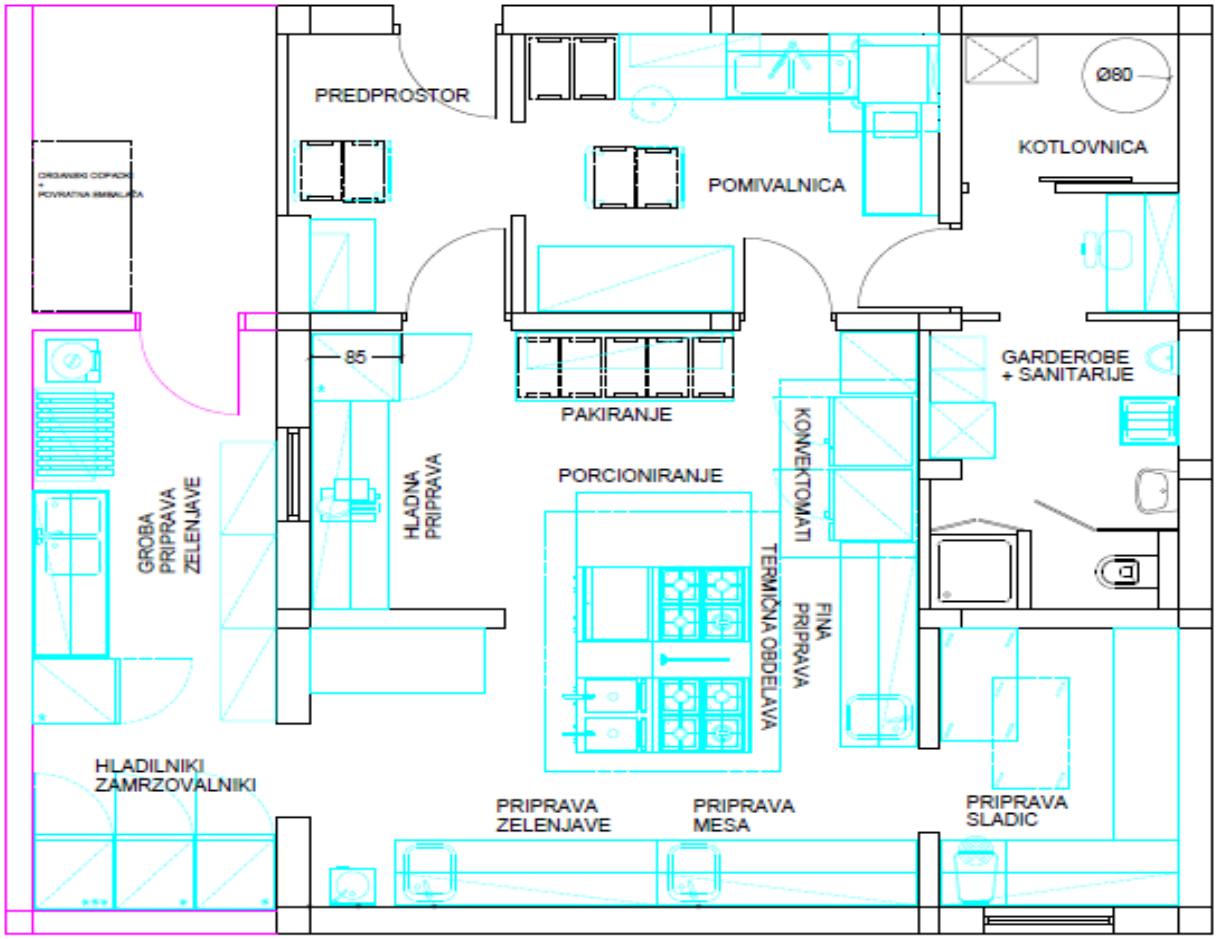
Vsak delavec v podjetju je specializiran za svoje področje, vendar ni ozko usmerjen v svoje delo, po potrebi opravlja tudi tisto delo, za katero ni specializiran. To je za podjetje zelo dobro, saj v primeru odsotnosti lahko zaposleni nadomesti drugega in je delo opravljeno. Plača delavcev se usklajuje glede na uspešnost, navadno enkrat letno. Pri delitvi nagrad v podjetju pa je treba razlikovati med prispevki posameznih članov skupine k uspehu podjetja, sistem nagrajevanja mora biti prilagodljiv.

Prispevki članov se spreminjajo, prav tako v skupino vstopajo novi ljudje, ki jim je prav tako treba zagotoviti pravično nagrajevanje. Nekaterim ljudem nagrade zelo veliko pomenijo, zato jih je treba stalno nagrajevati, da so motivirani. Zaposleni se velikokrat družijo tudi zunaj delovnega mesta, kar dobro vpliva na vzdušje in komunikacijo med njimi. Zunaj organizacije se delavci povezujejo z arhitekti in sodelavci družb, s katerimi podjetje posluje, kar pa prispeva k boljšim odnosom, saj so si delavci na posameznih delovnih mestih med seboj pripravljeni pomagati.

Za izdelovanje načrtov gostinskih objektov v podjetju skrbijo strojni tehniki. Nalogi, ki jih opravljajo, sta izdelovanje načrtov gostinskih objektov in kontroliranje proizvodnje. Delo zahteva miselno vključenost, potrebni sta ustvarjalnost in inovativnost idej, vsak projekt je za tehnologa nov izziv, ker se želje in potrebe kupcev razlikujejo. Pri svojem delu uporabljajo različne pripomočke, kot je prenosni računalnik, s pomočjo katerega v programih Auto Cad, Autodesk Inventor in Pro/ENGINEER narišejo tehnološke načrte.

Na sliki 2, prikazujem kako izgleda načrt kuhinje. Načrtu vedno sledi še tehnologija priključkov. Pri delu v proizvodnji upravljajo z različnimi napravami, na primer s strojem za laserski izrez pločevine, računalniško vodenimi obdelovalnimi stroji, njegova značilnost je možnost hitre preureditve z ene na drugo obdelavo, zato je primeren za maloserijsko proizvodnjo. Pri urejanju, načrtov se zaposleni posvetujejo po navadi z arhitektom. Le tako lahko zagotovijo kupcem popolne izdelke.

Slika 2: Načrt profesionalne kuhinje za gostinsko uporabo



Vir: Izdelovanje gostinske opreme Kastelic, s. p. (2019).

3.5 Prodajni program

3.5.1 Barska linija

V sklop opreme barskih linij uvrščamo nevtralne in hladilne elemente. Izdelani so iz nerjavečega jekla, v proizvodnji podjetja uporabljajo dva tipa, in sicer AISI 304, katerega prednosti je nizka cena, ter AISI 316, kjer gre za dražji material, ki je kislinsko odporen in se uporablja predvsem za izdelavo inox pultov v laboratorijih.

Nerjavno jeklo je oblika jekla, narejena z mešanjem staljenega jekla s staljenim kromom. Sestavljeno je iz približno 10 % kroma, skupaj z železom in drugimi kovinami ter nekovinami, katerih namen je, da izboljšajo njihovo strukturo in lastnosti. Drugi kovinski elementi iz nerjavnega jekla so nikelj, titan in baker. Nekovinski dodatki vključujejo predvsem ogljik. Glavna zahteva za nerjavna jekla je, da morajo biti odporna proti koroziji za določeno uporabo ali okolje. Izbira določenega »tipa« in »razreda« nerjavnega jekla mora najprej ustrezati zahtevam glede odpornosti proti koroziji. Za doseganje splošnih zahtev glede učinkovitosti je treba upoštevati tudi dodatne mehanske ali fizikalne lastnosti. Inox izdelki vsebujejo mnogo železa in kroma, ki jim daje posebno trdnost. Popolna odpornost prosti rjavenju in koroziji je posledica visoke vsebnosti kroma, ki tvori posebno zaščitno prevleko po površini izdelkov, ta pa zaradi ekstremno nizke vsebnosti kisika ni podvržena oksidaciji, zaradi katere nastane rja (British Stainless steel association, 2019).

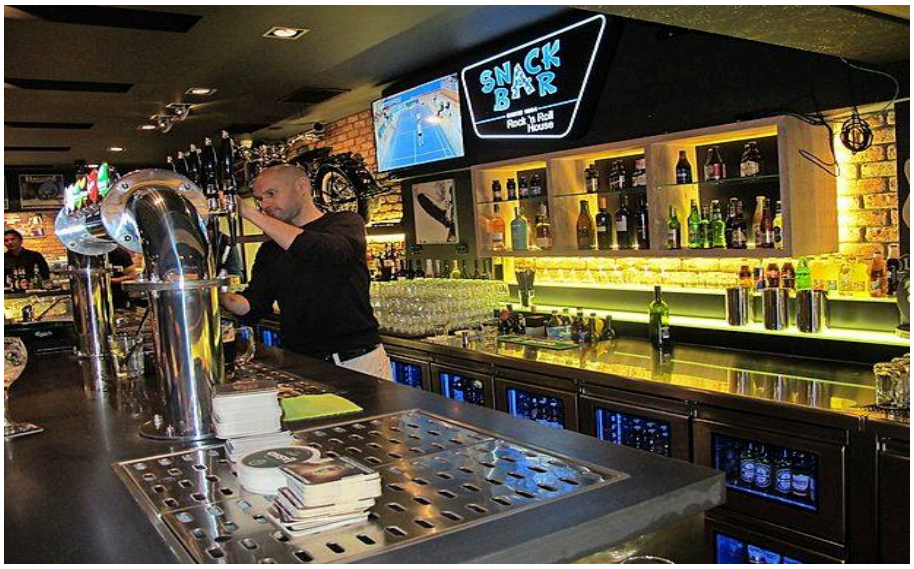
Nerjavna jekla odlikujejo izredno dobra žilavost, korozijska odpornost, visoka toplotna odpornost, nizki stroški v trajnostni dobi, popolno recikliranje in biološka nevtralnost. Ravno zaradi slednje lastnosti so dovoljena za uporabo v gostinskih, hotelskih, bolnišničnih, farmacevtskih in kemičnih dejavnostih. So tudi korozijsko in visoko toplotno odporna. Dobaviteljeva izjava o kakovosti pločevine opisuje, da podjetje pri izdelavi izdelkov uporablja visoko legirana nerjaveča jekla. Spadajo v skupino z oznako 304 po standardu AISI. Kemično sestavo in mehanske dimenzije jekla dokazuje proizvajalec pločevine, t. i. železarna, s certifikatom.

Kljub vsem dobrim lastnostim jekla pa to ni obstojno na vsa agresivna čistila ali druge agresivne kemikalije. Te kemikalije ne smejo vsebovati zelo agresivne soli, kisline. Čistilo mora biti brezbarvno, brez vonja in okusa. Čistilo ne sme biti korozivno, ne sme vsebovati nobenih trdih delcev (kovinskih, keramičnih ali drugih). Pri izbiri čistil moramo biti pozorni, da je čistilo primerno za čiščenje nerjavne pločevine

Vse delovne površine morajo biti gladke, brez prask in razpok, ne smejo rjaveti ali vpijati snovi oziroma tekočine in ne smejo biti strupene. Opreme, ki ni v dobrem stanju, se za gostinske namene ne sme uporabljati, saj predstavlja nevarnost za pojav tujkov v živilih. Oprema mora biti nameščena na način, da je možno njeno učinkovito čiščenje. Pri težje dostopnih mestih je treba za učinkovito čiščenje zagotoviti take pogoje, da lahko posamezne

dele opreme premikamo in s tem omogočimo neoviran dostop. Priporočljivo je, da izdelek nima ostrih kotov oziroma robov na spojih. Komore za hlajenje in hladilniki morajo biti primernih zmogljivosti za hlajenje predvidenih količin živil v potrebnem času (Pollak, Mehikić, Klun & Dekleva, 2002).

Slika 3: Točilna linija pulta v Kopru



Vir: Izdelovanje Gostinske opreme Kastelic, s. p. (2017).

Standardni hladilni pulti so na voljo v različnih dimenzijah globine 600, 700, 800 milimetrov ter standardnih dolžin od 500 mm do 4.000 m. Ker ima podjetje lastno proizvodnjo, so prilagodljivi glede izdelave vseh dimenzij. Pulti so postavljeni na nastavljive noge, ki jih lahko poljubno nastavljamo po višini. Nekateri pulti so zaradi lažjega premikanja in čiščenja na voljo tudi na kolesih. Pri tem lahko stranke izbirajo med kolesi z brezsledno gumo, z zavoro ali brez zavore. Notranjost pultov je zaradi lažjega čiščenja zaobljena. Hladilni pulti imajo možnost regulacije temperature in območje delovanja od –2 °C do +8 °C. Temperaturo lahko stranke spreminjajo same s pomočjo digitalnega prikazovalnika. Na sliki 3, prikazujem izgled točilne linije.

Nevarno temperaturno območje med –5 °C in 63 °C predstavlja ugodno temperaturno območje za razmnoževanje bakterij. V gostinskih obratih je običajna temperatura okrog 25 °C, zato je treba občutljiva živila kar se da hitro pospraviti s sobne temperature. Nadzor temperature v gostinskih obratih je pomemben dejavnik pri preprečevanju bolezni, ki se prenašajo z živili. S pravilnim načinom hlajenja in zamrzovanja je treba preprečiti rast bakterij, ki bi lahko bile prisotne v živilu. Z monitoringom (spremljanjem) temperature ugotavljamo, ali so temperature hlajenja, zamrzovanja v okviru kritičnih mejnih vrednosti (Pollak, Mehikić, Klun & Dekleva, 2002).

V notranjosti hlajenega ali zamrzovalnega pulta je lahko postavljen prostor za kompresor, ta je lahko tudi oddvojen. To pomeni, da je ločen od pulta in ga stranke po navadi montirajo v

kleti ali blizu hladilnega pulta. Tako za stranke kot tudi za hladilno opremo je bolje, če je kompresor oddvojen. V poletnih časih namreč oddaja toploto, zato imajo zaposleni težje pogoje dela, prav tako povzroča hrup v okolju.

Vsi pulti imajo možnost izbire vrat, ki so lahko steklena, polno napolnjena z zalivno peno, izdelana iz inoxa, lahko pa izbirajo tudi med predali, ki so prav tako lahko polni, inox ali stekleni. Nevtralni elementi so izdelani iz istega materiala kot hladilni. Imajo podobno strukturo, obdelavo in obliko, nimajo hlajenega dela, zato ne potrebujejo kompresorja. Po navadi se nevtralni elementi uporabljajo v barih in kavarnah, za prostor, kjer so postavljeni kavni aparat in naprave za pripravo pijač, ter prostor za odlaganje in ločevanje odpadkov, shramba.

3.5.2 Kuhinjska oprema

V sklop inox kuhinjske opreme uvrščamo delovne pulte različnih dimenzij od globine 600 mm ter dolžine 800 do 2.800 milimetrov. Na voljo so kot hladilni in nevtralni elementi, v različnih dimenzijah. Izvedba je mogoča tudi iz cevne konstrukcije 40/40 debeline 1 mm, spodaj imajo PVC-nogice nastavljive po višini, delovna površina je debeline 40 mm. Pri tem lahko stranke izbirajo med delovnimi pulti z vmesnimi policami, prestavljivimi po višinah, odprtimi pulti, zaprtimi z drsečimi vrati, zaprtimi s krilnimi vrati, z različnimi višinami robov zadaj, ki omogočajo lažje čiščenje. Kovinsko kuhinjsko pohištvo je prikazano na sliki 4, na sliki 5 pa je prikazan hladilni predal, ki se uporablja za hlajenje pijače v gostinskih podjetjih.

Slika 4: Prikaz kovinskega kuhinjskega pohištva



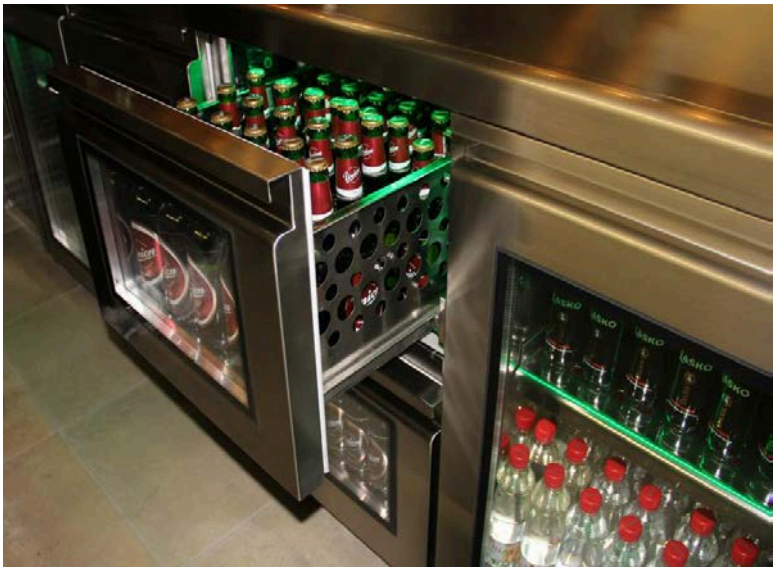
Vir: Izdelovanje gostinske opreme Kastelic, s. p. (2018).

Podjetje prodaja tudi termično opremo, med katero lahko najdemo različne modele štedilnikov, cvrtnikov, žarov in kuhalnikov testenin. Nekatere termične elemente lahko postavimo na obstoječe pulte in s tem prihranimo veliko prostora. Prodajajo tudi različne peči za pice, pekovske izdelke in stroje za pomivanje posode.

3.5.3 Ostali izdelki

Med ostale izdelke uvrščamo inox servirne voziček, voziček za pekarstvo, pladnje iz aluminija, različne omare, dizajnerske hladilne vitrine za slaščičarje, vitrine za sladoled itd. Večina izdelkov je narejenih po meri, po naročilu kupcev. Stranke v nekaterih primerih same naredijo skico, ki je osnova za sestavo ponudbe. Terenski delavci nato na objektu opravijo izmere ter tako uskladijo želje kupcev in možnost izvedbe izdelka.

Slika 5: Inox hladilni predali



Vir: Izdelovanje gostinske opreme Kastelic, s. p. (2018).

3.6 Poprodajne aktivnosti

3.6.1 Planiranje in nabava rezervnih delov

Pri planiranju in nabavi rezervnih delov podjetje ne uporablja nobenih programskih rešitev, kar lahko hitro privede do nizkih ali previsokih zalog rezervnih delov. Pri nabavi stremijo k zmanjšanju zalog materialov in skrajšanju dobavnih rokov. Praksa podjetja je, da ob potrebi novih polizdelkov nabava poskrbi za vsaj tri različne ponudbe dobaviteljev, na podlagi katerih se podjetje odloči o izbiri. Pri tem ni pomembna samo cena, temveč tudi dobavni rok, kakovost in podpora dobaviteljev. Nekaterim dobaviteljem plačujejo vnaprej z avansnim plačilom, tistim, s katerimi sodelujejo dolgoročno, pa po prejetju blaga.

V podjetju kupujejo material inox AISI 306 in 316 večinoma, ko ga potrebujejo, glede na to, kakšne so cene surovin na trgu. Za razrez imajo stroj dimenzije 3.000 mm, zato nabavljajo material ustreznih dimenzij. Debelina materiala je od 0,8 do 2 mm, dimenzije pa 1.500 x 3.000 mm. Na voljo je polirana, brušena, hladno ali toplo valjana pločevina. Izbira ustrezne je odvisna od kupčevih želja. Poslujejo z dvema dobaviteljema, s katerima imajo dolgoročni

odnos, zaradi česar so deležni določenih ugodnosti, kot so pravočasne dobave in daljši plačilni roki. Velikokrat v proizvodnji pride do zastojev, predvsem takrat, ko dobavitelji zamujajo z dostavo materiala. Pri ostalih materialih uporabljajo način nabave na zalogo, pri katerem je potrebno skladiščenje blaga, posledično imajo večje stroške s skladiščenjem. Material je na voljo, ko ga potrebujejo. Rezervne dele kupujejo na zalogo, vendar se jim višji stroški skladiščenja rezervnih delov izplačajo, saj so na voljo, ko jih je treba zamenjati. V večini primerov stranke servis zahtevajo takoj in posledično rezervnih delov ne morejo kupovati takrat, ko jih potrebujejo, ampak na zalogo. V podjetju ocenjujejo, da se tri mesece vnaprej naroča približno 40 % potreb, ostalih 60 % pa po potrebi.

Eden izmed pomembnih rezervnih delov v podjetju so magnetna in nemagnetna tesnila, ki se uporabljajo v notranjosti hladilnih vrat in hladilnih predalov. Uporabljajo tesnila bele barve, zato se ta hitro zamažejo in jih stranke pogosto menjajo. Ker se v profesionalni uporabi pulti tudi večkrat in z večjo silo zapirajo, se obrabijo tudi iz tega razloga. Zamenjava sicer ni težka in jih lahko zamenjajo kupci sami, problem se pojavi samo, kadar so stranke prvič seznanjene z zamenjavo, saj jih je treba trdno potisniti v režo, ki je v notranjosti vrat, drugače padajo ven in ne tesnijo dovolj dobro. Tesnila podjetje naroča pri slovenskem dobavitelju, naroča jih 3–4-krat letno, tako da popišejo zalogo obstoječih tesnil v skladišču in glede na pretekla leta ocenijo, koliko jih bodo potrebovali. Lažje jih ocenijo, ko jih naročajo za potrebe izdelave vrat in predalov, saj imajo planirano proizvodnjo vnaprej in lahko natančno izračunajo število potrebnih vrat in predalov ter posledično tesnil.

Poškodbe tesnil se praviloma pojavljajo na vrhnji strani vrat in v zunanjem zgornjem vogalu vrat. Na osnovi tega lahko zaključimo, da je poškodba tesnil največkrat posledica odpiranja vrat z roko na način, da se pri odpiranju uporabi zgornji rob vrat (in ne ročaj vrat). Pri tem se s prsti lahko poškoduje rob tesnila, takšne začetne poškodbe pa kasneje ob uporabi (odpiranju vrat) vodijo k poškodbi tesnil. Še posebej se to odraža na izdelkih za profesionalno rabo, kjer so odpiranja zelo pogosta.

Drugi pomembni rezervni del so vodila za predale. Veliko vodil izdelajo sami, nekaj pa jih uvozijo iz tujine. Tudi vodila naročajo po popisu zalog v skladišču, 3–4-krat letno. Dobavitelj ima skladišče v Avstriji, zato je dobava relativno hitra in poceni, načrtuje pa tudi skladišče v Sloveniji, kar bo še pocenilo ceno dostave in hitrost dobave vodil. Naročajo dva tipa vodil, to so navadna in teleskopska vodila.

Za naročila uporabljajo e-pošto in telefon. Vsako naročilo mora vsebovati naziv prejemnika, datum naročila in datum dobave blaga. Če kupci ne navedejo teh podatkov, jih v podjetju označijo sami. Na vsako naročilo dopišejo zaporedno številko naročila in ob koncu dneva naročila prenesejo v proizvodnjo. Vodja proizvodnje jih nato razporedi v plan proizvodnje glede na količino in rok izdelave. Okvirni roki izdelave so do 15 dni za nevtralno in do 45 dni za hladilno opremo. Roki se spreminjajo glede na obseg in vrsto naročila.

Za transport izdelkov od proizvajalca do kupca v večini poskrbijo kupci sami. Najpogosteje uporabljena mednarodna trgovinska klavzula je Franko tovarna oziroma EXW. Izbrana klavzula je za kupca najmanj ugodna, za prodajalca pa najbolj, saj njegove dolžnosti prenehajo s tem, ko da blago na razpolago kupcu. Kupec nosi vse stroške in tveganja od nakladanja blaga do prevoza v namembni kraj in tveganja. Za dostavo rezervnih delov se prav tako uporabi ista klavzula, razen v primeru, ko gre za rezervni del, ki ga je poleg zamenjave treba še dodatno servisirati. V takem primeru podjetje poskrbi za dostavo rezervnega dela do končnega kupca.

3.6.2 Skladiščenje rezervnih delov

Rezervni deli služijo za ponovno oziroma boljše delovanje izdelka. Potrebe po rezervnih delih se pojavijo ob okvari izdelkov. Skladiščenje je s tega vidika zelo pomembno. Skladiščni prostori so blizu proizvodnih procesov, zato so nepotrebni zastoji v proizvodnji s tega vidika manjši, kot če bi imelo podjetje skladiščne prostore na drugi, bolj oddaljeni lokaciji.

V podjetju skladišče delijo na tri vrste, in sicer na nabavno, kjer skladiščijo material za proizvodnjo, medfazno, ki je namenjeno skladiščenju polizdelkov, ter skladišče končnih izdelkov. Skladiščni prostori podjetja skupaj obsegajo 1.320 m^2. Opremljeni so s skladiščnimi regali, na katere se material vlaga ročno. Regali imajo več polic z možnostjo nastavitve po višini. Police so označene z imeni in šiframi izdelkov, zato jih je enostavno najti in prešteti. Za euro palete je v skladišču na voljo 48 paletnih mest, preostali prostor pa je namenjen za skladiščenje drugih, nepaletiziranih izdelkov. Paletizirano je predvsem blago, ki je namenjeno za izvoz v tujino. Na dan odpreme že pred prihodom kamiona pripravijo izdelke za prevzem. Talno si pri nalaganju na regale lahko pomagajo s paletnim viličarjem. Na višji višini pa uporabljajo viličar na akumulatorski pogon. Z njim si pomagajo tudi pri prevozu blaga, razkladanju in nakladanju.

Za skladiščenje manjših rezervnih delov, kot so žeblji, vijaki, kljuke za vrata in panti za vrata, uporabljajo kovinske omare, ki so prav tako označene z imeni in šiframi izdelkov. Skladiščni prostori so v nekaterih primerih preobremenjeni. Dela na objektih se lahko zavlečejo, takrat investitorji zamaknejo dobavo in v skladišču se znajde velika količina končnih izdelkov. Zaradi slabe sledljivosti, saj podjetje ne uporablja sistemov za lažje sledenje blaga, se včasih zgodi tudi, da določenih izdelkov ne najdejo hitro, kar povzroča izgubo časa pri odpremah blaga.

3.6.3 Montaža in servisiranje izdelkov

Delovni čas zaposlenih je okviren, delavci naj bi bili na razpolago od 7. do 16. ure vsak dan med tednom ter dve soboti v mesecu. V gostinstvu je še posebej izrazito, da se razna dela, montaže in servisiranja izvajajo, ko objekt ne obratuje. Veliko gostinskih objektov je ob

ponedeljkih zaprtih, zato je veliko montaž in servisiranja opravljenih na dneve, ko restavracije ne obratujejo. Velikokrat se zgodi, da naročniki zahtevajo izvedbo del v poznih večernih ali zgodnjih jutranjih urah. Stranki se je treba prilagoditi časovno, hkrati pa izvesti kakovostni servis. Kupci gostinske opreme Kastelic največ pozornosti namenijo hitri odzivnosti, kakovosti opravljenih storitev, znanju serviserjev in so za to pripravljeni plačati višjo ceno.

Zagotavljajo servis naprav, ki jih prodajajo, servis manjših naprav izvajajo na sedežu podjetja, servis večjih pa opravljajo po dogovoru s strankami v različnih urah. Nekaj delavcev je specializiranih za servisiranje opreme, predvsem izdelkov, ki jih podjetje izdeluje samo. Izdelke, ki jih podjetje samo prodaja naprej končnemu kupcu, po navadi servisirajo proizvajalci sami. Slabost servisiranja je v tem, da serviserji podjetja Kastelic niso specializirani za servis izdelkov nekaterih blagovnih znamk. Stranke so zaradi tega primorane najemati več različnih serviserjev za različna področja. To je za podjetje slabo, saj zaradi takega poslovanja izgubijo stranke, ki preidejo h konkurentom, ki nudijo servis za vse izdelke in naprave. Nimajo terenske ekipe, ki bi skrbela za servis strank, ampak terensko ekipo sestavijo po potrebi in glede na razpoložljive zaposlene. Tu je za podjetje veliko tveganje, v primeru, da je odsotnih več zaposlenih, se morajo terenski servisi prestavljati, kar negativno vpliva na zadovoljstvo in ponovne nakupe strank.

3.6.4 Razbremenilna logistika v podjetju

V podjetju imajo poseben prostor namenjen zbiranju odpadkov. Po končanem proizvodnem procesu odpadke zbirajo in ustrezno ločujejo v za to namenjenih zabojnikih. Ločeno zbirajo embalažni stiropor, folije vseh vrst, pločevinke, lepila, stekleno in kartonasto embalažo, les in drugo mešano embalažo. Veliko artiklov po končani uporabi vrnejo k dobavitelju.

Podjetje pri svojih kupcih ob koncu prodajnega procesa zbira ostanke, kot so palete, na katerih odpošljejo izdelke in embalažo. Med embalažo štejejo zaščitno folijo na inox materialih ter PVC-folijo, s katerimi še dodatno zaščitijo blago med prevozom. Tako s kupci ohranjajo stik tudi po prodaji. Zbirajo tudi rabljeno gostinsko opremo, pogosto jo predelajo in nato ponovno prodajo.

3.6.5 Poprodajno tržno komuniciranje

Preventivni pregledi in vzdrževanje izdelkov preprečujejo večje tehnične težave ter omogočajo, da stroji delajo z največjo zmogljivostjo. Podjetje samo servisira stroje, nekaj strojev pa servisirajo usposobljeni strokovnjaki podjetij, od katerih stroj kupijo. Priporočljivo je, da se kupce že ob nakupu seznani z zamenjavo osnovnih, enostavnih rezervnih delov. Kupce je treba obvestiti o življenjski dobi izdelkov, da se lahko pripravijo na zamenjavo z novimi.

Podjetje ima v lasti kombi, s katerim prevažajo rezervne dele in stroje za montažo izdelkov. Velikokrat kupci po tem, ko že prevzamejo material in sami poskrbijo za transport, kontaktirajo podjetje z namenom montiranja opreme. Čeprav nekateri elementi za montažo niso zapleteni, na primer postavitev opreme in montaža cokljev, imajo kupci s tem težave. V takih primerih podjetje poskrbi za montažo. Montirajo tudi stenske paralove in fiksirajo konzolne police ter stenske omarice.

3.6.6 Garancije

Garancijo upoštevajo samo ob predložitvi računa. Garancijski rok se upošteva 12 mesecev od dneva izstavitve računa. Če pooblaščeni servis ne odpravi napake v 7 dneh po prijavi napake, podaljšajo garancijski rok za čas popravila. Proizvod, ki ni popravljen v roku 45 dni, zamenjajo z novim. V garancijo ne spadajo: okvare zaradi udarca strele, okvare, povzročene z mehanskimi poškodbami, okvare, ki so nastale zaradi nepravilne uporabe, okvare, ki so nastale zaradi nepravilnega vzdrževanja, okvare, povzročene z malomarnim ravnanjem, okvare, povzročene z nestrokovnim ravnanjem, in okvare, povzročene zaradi višje sile.

Prednost garancij je v tem, da podjetje končne uporabnike naveže nase v smislu, da kupci ob potrebi servisiranja pokličejo ponudnika garancije in ne katerega drugega servisnega podjetja. Na ta način podjetje ponovno vzpostavi stik s kupcem. Včasih se zgodi tudi, da tako ponovno pridobi stranko. Če je na primer stranka ob nakupu izdelka nezadovoljna z roki, izdelavo ali ima kakšne druge pomisleke glede podjetja, jih ob servisiranju ponovno prepriča v strokovnost. V garancijski dobi izdelkov rezervne dele servisirajo in dobavljajo brezplačno. Poskrbijo za ustrezno dokumentacijo, garancijske liste, navodila za vzdrževanje opreme ter navodila za uporabo kompresorjev, če jih podjetje dobavi kupcu. Izobraževanje in usposabljanje serviserjev v podjetju ne poteka. Udeležujejo se izobraževanj in usposabljanj pri dobaviteljih hladilnih sistemov, pomivalnih strojev in električnih aparatov. Tovrstna izobraževanja so pomembna predvsem zaradi novosti. Trg se hitro spreminja, okoljska odgovornost je vedno bolj v ospredju. Temu se mora prilagajati tudi trg gostinskih storitev. Vedno bolj se uporabljajo naprave z majhno porabo energije. Za zaposlene v podjetju Kastelic je zato pomembno, da sledijo trendom in se na tem področju izobražujejo.

3.6.7 Konkurenčne prednosti in poprodajne aktivnosti

Podjetje Izdelovanje gostinske opreme Kastelic, s. p., kljub majhnosti uspešno konkurira z ostalimi podjetji na področju gostinske opreme. Ključne prednosti so predvsem inovativnost, hitra odzivnost in celovitost ponudbe od načrtovanja do servisa. Ker se podjetje ukvarja z izdelavo inox kuhinj, barov in tudi ostale opreme, kot so inox korita in omare za zdravstvo, prodajo in servisiranjem opreme, ima tudi velik krog različnih kupcev. Mislim, da ima podjetje Kastelic tu veliko prednost, ker ima lastno proizvodnjo, medtem ko veliko konkurenčnih podjetij nima svoje proizvodnje, ampak izdelke uvažajo.

Kupci bi se lažje odločili med obravnavanim podjetjem in konkurenti, če bi podjetje bolj oglaševalo svojo dejavnost, predvsem, da gre za izvedbo izdelkov, ki so narejeni po meri. Kljub temu pa tako kot ostala podjetja v panogi prodaja različne stroje priznanih blagovnih znamk za gostinske obrate. Kupce mora seznaniti z vsemi dejavnostmi, saj bo le na ta način lahko še naprej konkuriralo z ostalimi podjetji na tem področju. Podjetje ne prodaja samo izdelkov, ampak ponuja storitve.

Nekatere dele, ki so potrebni v proizvodnji, izdelujejo sami. Vodila, ki jih zdaj izdelujejo samo za svoje potrebe, so kakovostna in relativno poceni glede na tista, ki jih ostali izdelovalci gostinske opreme uvažajo iz tujine. Ostala konkurenčna podjetja vodila uvažajo, kar je slabo, saj je podjetje tako v preveliki meri odvisno od dobaviteljev.

Za podjetje kupci niso le številke in profit, zaposleni se posvetijo vsakemu posebej in mu nudijo pomoč ter nasvete. Izdelki so dostopni vsem saj se cene razlikujejo glede na izbrani material.

4 ANALIZA RAZISKAVE

4.1 Načrtovanje in izvedba

Namen magistrskega dela je proučiti pomen poprodajne logistike na zadovoljstvo strank v izbranem podjetju. V predhodnih poglavjih sem podrobneje predstavila poprodajne storitve in njihov pomen, predvsem s teoretičnega vidika. Namen moje raziskave je ugotoviti vpliv poprodajne logistike na zadovoljstvo strank. Na podlagi predstavljene literature sem sestavila vprašalnik, ki mi je bil v pomoč pri analiziranju danega področja. Raziskavo sem izvedla na osnovi anketiranja.

Anketa je najpogostejši način neposrednega zbiranja podatkov v ekonomiji in poslovnih vedah, pa tudi v družboslovju nasploh. Instrument, s katerim zbiramo podatke v anketi, je anketni vprašalnik. Vprašalnik sestavljajo vnaprej pripravljena vprašanja, pri katerih je predvidena tudi oblika odgovorov. Po pomenu in razširjenosti izstopajo predvsem poštne in spletne ankete (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2016, str. 86).

Za vzorec sem izbrala 40 oseb, starih od 18 do 65 let. Za pridobitev potrebnih informacij, ki sem jih potrebovala, sem izbrala anketni vprašalnik, za izpolnjevanje vprašalnika je bilo potrebnih 7 minut. Celoten vprašalnik prilagam v prilogi, v času anketiranja je bil dostopen na spletni strani 1ka. Ko sem vprašalnik dokončno sestavila, sem ga pred razdelitvijo izpolnila in tako izvedla poskusno anketiranje. Na ta način sem še izboljšala in popravila morebitne napake oziroma pomanjkljivosti. Skupaj s pomočjo podjetja Kastelic sem izbrala 40 anketirancev, ki sem jim po elektronski pošti poslala dostop do povezave spletnega vprašalnika. Vprašalnik je vseboval 15 vprašanj. Anketiranci so bili v anketo izbrani namenoma. In sicer z razlogom, da bi dobila bolj realno sliko o zadovoljstvu z poprodajnimi

storitvami. Izbrala sem kupce, kateri s podjetjem sodelujejo dolgoročno. Ko sem imela vseh 40 vprašalnikov izpolnjenih, sem pričela s preštevanjem obkroženih odgovorov, upoštevajoč spol. Vrednosti sem preračunala v odstotke in v Microsoft Excelu oblikovala grafe ter s pomočjo statističnega programa SPSS preverila rezultate. Dobljene rezultate sem nato interpretirala.

Vprašalnik sem razdelila na štiri dele. Prvi sklop vprašanj se je nanašal na vprašanje, kje so anketiranci slišali za podjetje Kastelic, ter na splošna demografska vprašanja, in sicer vprašanja o spolu, starosti in izobrazbi anketirancev. Gre za uvodna vprašanja, kjer me je zanimalo predvsem to, koliko anketirancev pripada določenemu spolu, starostni skupini in vrsti izobrazbe.

Drugi sklop vprašanj predstavljajo splošna vprašanja o izbranem podjetju. Zanimalo me je predvsem to, kako anketirani vidijo izbrano podjetje v primerjavi s konkurenco in kaj za njih pomeni poprodajna storitev. S pomočjo tretjega sklopa sem ugotovila kakšen položaj ima podjetje Kastelic v primerjavi z konkurenco ter ali je med kupci prepoznavno.

Tretji sklop vprašanj je predstavljal že nekoliko bolj specifična in zelo pomembna vprašanja. Ta sklop so namreč sestavljala vprašanja o izbranem podjetju na področju poprodajne podpore, servisu in odpravljanju napak. V tem sklopu so bila vprašanja, katera so najbolj pomembna za analizo. Z njihovo pomočjo smo ugotovili kakšno je zadovoljstvo strank z poprodajnimi aktivnostmi.

Zadnji sklop pa je predstavljal še vprašanja odprtega tipa, ki so se nanašala na vprašanja o pozitivnih in negativnih izkušnjah z izbranim podjetjem, o priporočilih. Dodala sem še dve neobvezni vprašanji o imenu podjetja in poziciji znotraj podjetja. Zadnji sklop vprašanj je bil namenjen predvsem podjetju. Iz odgovorov namreč lahko razbere segment kupcev in nasvetih za izboljšanje zadovoljstva kupcev.

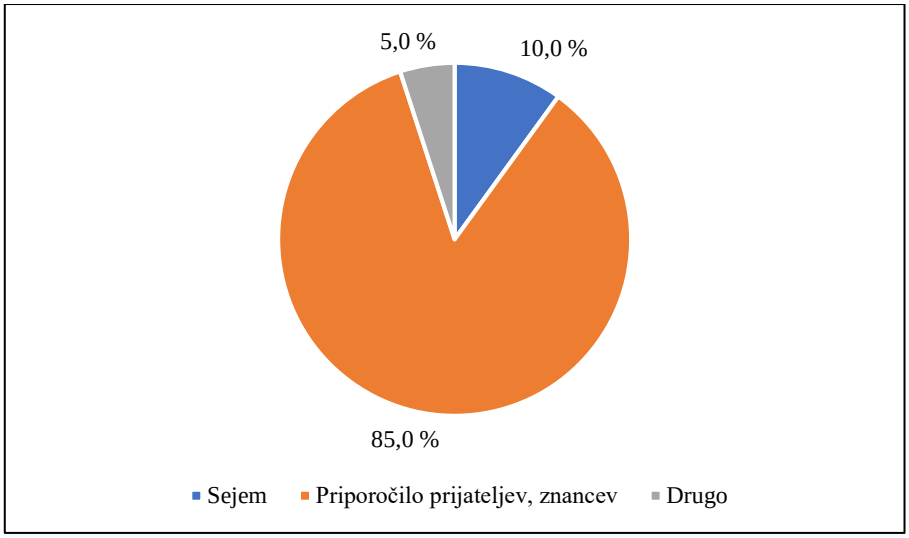
Do vprašanj, katera sem izbrala v vprašalniku sem prišla s pomočjo vodstvenega kadra v podjetju. Glede na izkušnje in želje po nekaterih odgovorih, sem izoblikovala 15 vprašanj, katera so pomembna za podjetje. Pomembna v smislu, da podjetje ugotovi kako so kupci zadovoljni z nekaterimi aktivnostmi v podjetju. Pri oblikovanju vprašanj sem si pomagala tudi z večletnimi izkušnjami v podjetju. V pomoč so mi bile tudi ankete o poprodajnih aktivnostih, katere sem našla na spletnih straneh.

Vprašalnik je v večjem delu sestavljen iz enostavnih vprašanj. Za ta pristop sem se odločila, ker sem želela postaviti enostavna vprašanja, ki anketirancu ne bi vzela preveč časa, kljub temu pa sem na tak način dobila vse potrebne informacije. Za nekoliko zahtevnejša vprašanja pa sem v nekaj primerih uporabila tudi ocenjevalne lestvice, na primer tiste z neprisilno izbiro in lihim številom možnih odgovorov. Na tak način sem prišla še do nekaterih podrobnejših in natančnejših odgovorov, s čimer sem lažje izvedla analizo.

4.2 Rezultati

Anketni vprašalnik sem začela z vprašanjem »Kje ste prvič slišali za podjetje Izdelovanje gostinske opreme Kastelic?«. odgovori so prikazani na sliki 6, nato so sledila vprašanja o spolu, starosti in izobrazbi.

Slika 6: Kje so kupci spoznali podjetje Izdelovanje gostinske opreme Kastelic



Vir: lastno delo.

Največ anketiranih je za obravnavano podjetje prvič slišalo od prijateljev in znancev, teh je 34, kar predstavlja 85,0 % vseh udeležencev, sledijo anketirani, ki so za podjetje slišali na sejmu (4 anketirani, ki predstavljajo 10,0 % vseh anketirancev). Iz slike 6 je razvidno, da sta 2 anketirana, ki predstavljata 5 % vseh anketirancev, za podjetje izvedela drugje.

Slovenski pregovor pravi: Dober glas seže v deveto vas. Tudi v praksi v podjetju velikokrat zasledijo, da so stranke dobili po priporočilu prijateljev in znancev. Velikokrat se jim zgodi, da veliko sredstev namenijo za različne sejme in oglaševanja, vendar so pri tem manj uspešni. Veliko bolj uspešni so, če delajo dobro in jih stranke zaradi tega tudi priporočijo. Zato se še posebej zavedajo, kako pomembno je, da so stranke z njihovimi izdelki zadovoljne. Izkušnje v podjetju so mi pokazale, da veliko strank ceni mnenje prijateljev, znancev, sorodnikov. S pomočjo dobrega priporočila se lažje odločijo za nakup.

Pri vprašanju glede spola anketirancev sem prejela 40 odgovorov. Tabela 2 prikazuje, da so moški izpolnili 23 vprašalnikov (57,5 %), ženske pa 17 oziroma 42,5 %. Rezultati glede spola niso presenetili, saj v podjetju beležijo večje povpraševanje moške populacije kot ženske.

Iz tabele 2 je razvidno, da največ anketiranih pripada starostni skupini od 36 do 45 let, in sicer 13 oziroma 32,5 %, najmanj anketiranih pa je starih od 18 do 25 let, teh je 6 oziroma

15,0 %. Sledijo anketiranci, ki so stari od 26 do 35 let in predstavljajo 27,5 % vseh anketirancev, ter anketiranci, stari od 46 do 65 let, ki predstavljajo 25,0 % vseh anketirancev.

Zanimiv je delež anketirancev, starih od 26 do 35 let, saj gre za mlajšo populacijo. Tu bi bilo mogoče sklepati, da je anketo izpolnjevala mlajša populacija, ki bo nasledila podjetje od svojih staršev. Podjetje z nekaterimi strankami posluje že več kot 25 let, zato kupci pripadajo višjim starostnim razredom. Iz grafa je lepo razvidno tudi, da delež anketirancev, starih od 36 do 45 let, skupaj z deležem anketirancev, starih od 46 do 65 let, predstavlja 57,5 %, kar kaže na to, da gre za veliko večino stalnih kupcev, ki s podjetjem poslujejo že vrsto let.

Največ anketiranih ima končano višjo izobrazbo, visoko ali več, to je 25 anketirancev, ki predstavljajo 62,5 %, sledijo anketiranci s srednješolsko izobrazbo, teh je 10 in predstavljajo 25 %, najmanj anketiranih ima poklicno izobrazbo, in sicer 5 anketiranih oziroma 12,5 % vseh anketiranih. Rezultati so prikazani v tabeli 2.

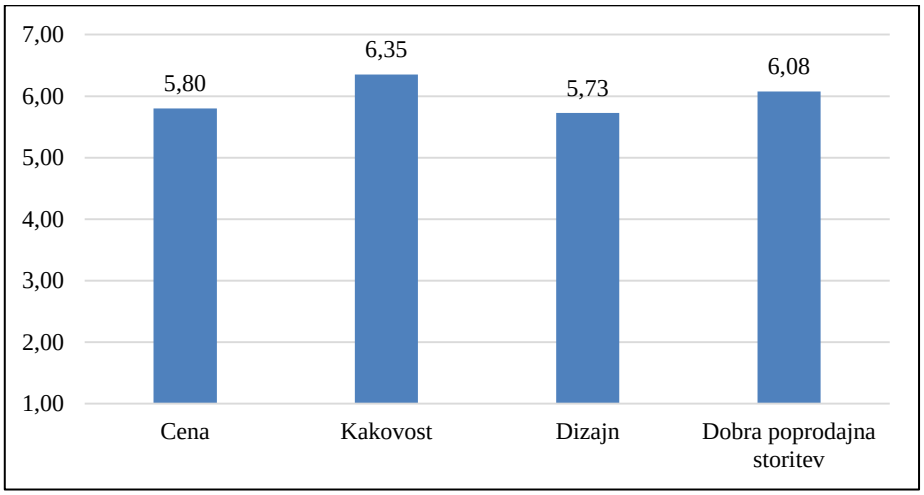
Tabela 2: Spol, starost, izobrazba anketirancev

	Frekvenca	Odstotki
Moški spol	23	57,5 %
Ženski spol	17	42,5 %
Skupaj	40	100,0 %
Starost 18–25 let	6	15,0 %
Starost 26–35 let	11	27,5 %
Starost 36–45 let	13	32,5 %
Starost 46–65 let	10	25,0 %
Skupaj	40	100,0 %
Poklicna izobrazba	5	12,5 %
Srednješolska izobrazba	10	25,0 %
Višja izobrazba, visoka ali več	25	62,5 %
Skupaj	40	100 %

Vir: lastno delo.

Anketirani so na vprašanje: »Koliko so za vas pomembni naslednji dejavniki, ko se odločate o nakupu gostinske opreme?« odgovarjali na Likertovi lestvici od 1 do 7. Izbirali so med štirimi dejavniki odločitve o nakupu, to so cena, kakovost, dizajn in dobra poprodajna storitev. Analiza odgovorov je prikazana na sliki 7. Preverjala sem, ali je potrošnikom dobra poprodajna storitev pomemben dejavnik pri odločitvi za nakup gostinske opreme. Anketiranim je pri odločitvi o nakupu gostinske opreme najbolj pomembna kakovost gostinske opreme, aritmetična sredina je 6,35, standardni odklon pa 1,14, sledi dobra poprodajna storitev z aritmetično sredino 5,73 in standardnim odklonom 1,38. Za dejavnik cena znaša aritmetična sredina 5,80 in standardni odklon 1,40, za dizajn pa aritmetična sredina predstavlja 5,73 in standardni odklon 1,36.

Slika 7: Dejavniki odločitve o nakupu



Vir: lastno delo.

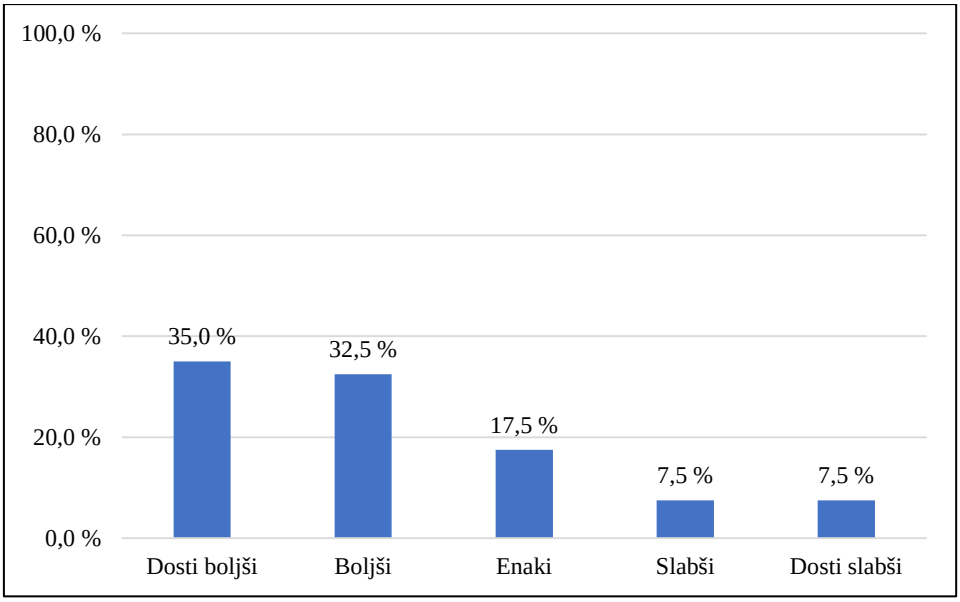
Anketirani so na vprašanje: »Koliko so za vas pomembni naslednji dejavniki, ko se odločate o nakupu gostinske opreme?« odgovarjali na Likertovi lestvici od 1 do 7. Izbirali so med štirimi dejavniki odločitve o nakupu, to so cena, kakovost, dizajn in dobra poprodajna storitev. Analiza odgovorov je prikazana na sliki 7. Preverjala sem, ali je potrošnikom dobra poprodajna storitev pomemben dejavnik pri odločitvi za nakup gostinske opreme. Anketiranim je pri odločitvi o nakupu gostinske opreme najbolj pomembna kakovost gostinske opreme, aritmetična sredina je 6,35, standardni odklon pa 1,14, sledi dobra poprodajna storitev z aritmetično sredino 5,73 in standardnim odklonom 1,38. Za dejavnik cena znaša aritmetična sredina 5,80 in standardni odklon 1,40, za dizajn pa aritmetična sredina predstavlja 5,73 in standardni odklon 1,36.

Iz rezultatov je razvidno, da kupci bolj cenijo kakovostne izdelke, šele nato dobro poprodajno storitev, manj pa jim je pomembna cena. Tu se kažejo smernice za prihodnost, potrebno je še več dela na kakovosti in poprodajnih storitvah, ker kupci te stvari cenijo, bodo pripravljeni za to tudi več plačati. Veliko gostinskih podjetij ceni kakovost bolj kot ceno. Seveda se sprva naredi okviren finančni plan, vendar glede na izkušnje v podjetju lahko trdim, da se ta skoraj vedno preseže.

V začetni fazi, ko se kupci odločijo za nakup, pogosto ne vedo kaj vse bodo pri svojem delu potrebovali. Kljub temu, da ima podjetje veliko strank s katerimi sodeluje že vrsto let, se smernice v gostinskih obratih spreminjajo. Uprava RS za varno hrano, veterinarstvo in varstvo rastlin, preverja ustreznosti v gostinskih obratih. Lastniki gostinskih obratov pogosto ne poskrbijo za minimalne higienske standarde. V podjetju se trudijo, da bi kupcem pomagali, da bi bilo takih primerov čim manj. In sicer tako, da jih obveščajo o smernicah ter jim pomagajo pri postavitvi in nakupu inox opreme. Na primer, tudi če stranka ne želi higienskega umivalnika za umivanje rok, kateri je ločen od umivalnika za živila, jim ga v

podjetju vpišejo na seznam izdelkov. Če stranka tega ne želi, podjetje ni pripravljeno sodelovati. V podjetju menijo, da je ugled gostilne odvisen tudi od njih.

Slika 8: Primerjava podjetja z drugimi ponudniki



Vir: lastno delo.

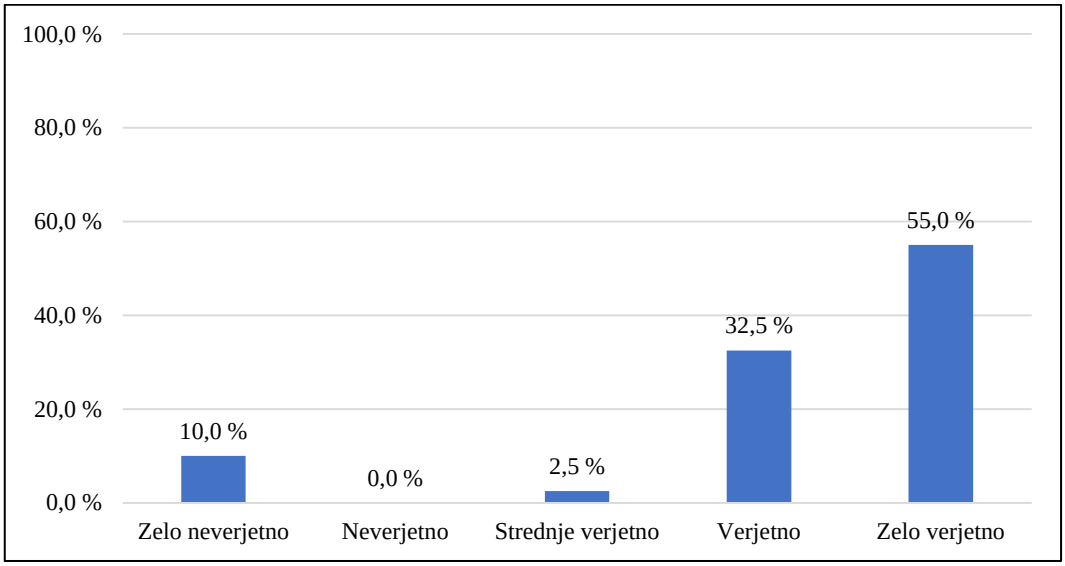
Na vprašanje, kako kupci vidijo podjetje Kastelic v primerjavi s konkurenčnimi podjetji, so odgovarjali tako, da so na lestvici od 1 do 5 obkrožili svoje trditve. Trditve in rezultate analize prikazujem na sliki 8.

Največ anketiranih, kar 14 oziroma 35,0 % vseh anketiranih, meni, da so izdelki Gostinske opreme Kastelic v primerjavi z drugimi ponudniki dosti boljši. Sledijo anketiranci, ki menijo, da so izdelki v primerjavi s konkurenco boljši, teh je 13 oziroma 32,5 %. Sledijo anketiranci, ki menijo, da so enaki, slabši ali dosti slabši.

Glavna prednost pred konkurenco podjetja Kastelic je, da stranke za vložena sredstva dobijo največ. V podjetju znajo proizvesti modern in visokokvaliteten produkt za zmerno ceno. Prisluhnejo strankam in se prilagodijo njihovim željam in potrebam. Razvoju in proizvodnji profesionalne gostinske opreme dajajo največji poudarek.

Za vsako podjetje je pomembno, da ve, v kakšnem položaju je pred konkurenco, saj le tako izboljšuje in se trudi postati za kupce najboljše podjetje. Rezultati kažejo, da velika večina anketiranih zaznava podjetje Gostinska oprema Kastelic kot boljše v primerjavi s konkurenčnimi. Še vedno pa jih nekaj (7,5 %) meni, da so dosti slabši. To pomeni, da se mora podjetje še naprej truditi za znižanje tega odstotka. Od tega, kako jih vidijo kupci, je odvisno, ali jih bodo priporočili prijateljem in znancem, kar pa bo vplivalo na njihovo nadaljnje poslovanje.

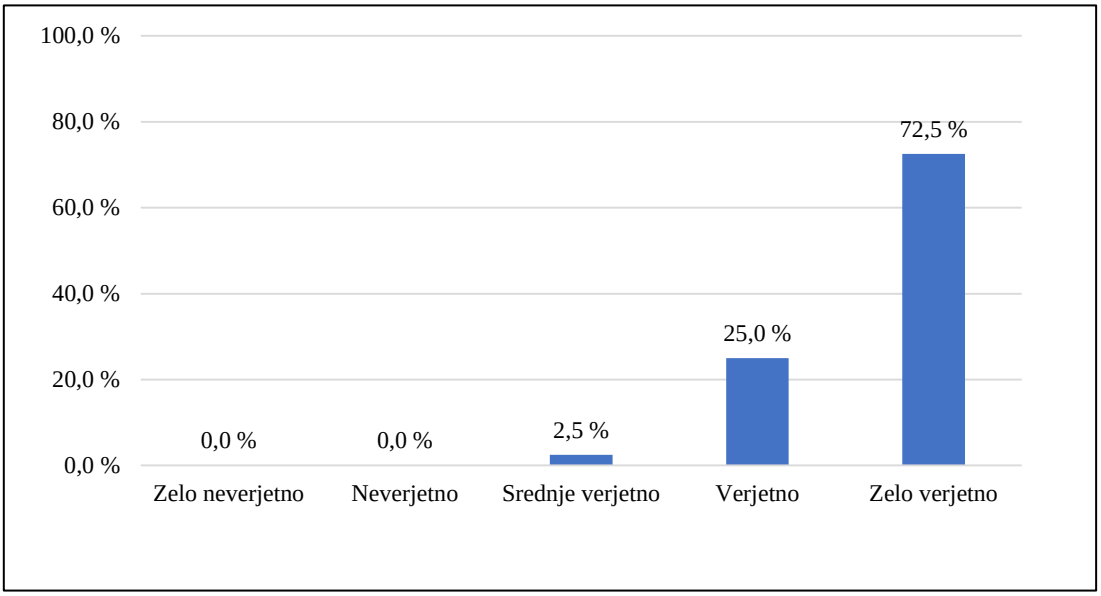
Slika 9: Verjetnost priporočila prijateljem, znancem



Vir: lastno delo

Največ anketiranih, teh je 22 oziroma 55,0 %, meni, da bodo storitve gostinske opreme Kastelic zelo verjetno priporočili prijateljem, znancem. Velik je tudi delež anketiranih, ki bi zelo neverjetno priporočili podjetje, teh je 10 %. Ti anketirani so za podjetje nevarni in predstavljajo grožnjo, saj lahko podjetje priporočijo kot nekompetentno in tako vplivajo na mnenje ostalih potencialnih kupcev. Za podjetje bi bilo dobro, da bi ugotovilo, za katere kupce gre, in izvedelo, zakaj so nezadovoljni, ter jih skušalo prepričati v nadaljnje sodelovanje. Rezultati analize so prikazani na sliki 9.

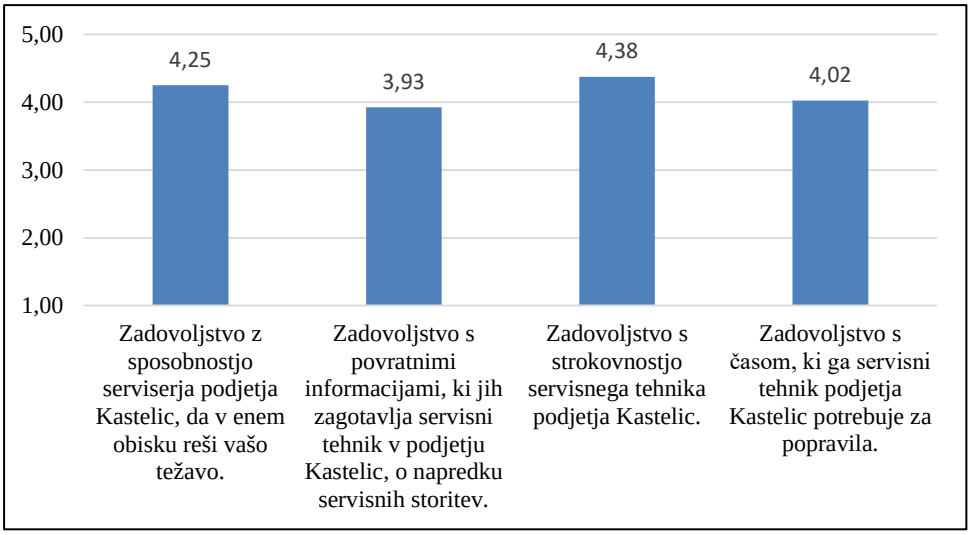
Slika 10: Ali poprodajne storitve privedejo kupca do ponovnega nakupa



Vir: lastno delo.

Iz slike 10 je razvidno, da največ anketiranih, to je 29 ali 72,5 %, meni, da poprodajne storitve privedejo kupca do ponovnega nakupa. Nihče od anketiranih ni mnenja, da poprodajne storitve ne privedejo kupcev do ponovnega nakupa.

Slika 11: Zadovoljstvo s poprodajnimi storitvami v podjetju Kastelic



Vir: lastno delo.

Anketirani so na vprašanje »Kako ste zadovoljni s poprodajnimi storitvami v podjetju Kastelic?« odgovarjali na Likertovi lestvici od 1 do 5. Analiza rezultatov je prikazana na sliki 11. S t-testom za en vzorec sem preverila, ali je zadovoljstvo s posameznimi elementi poprodajnih storitev v povprečju večje od ocene 3. Ugotovila sem, da so anketirani v povprečju zadovoljni s poprodajnimi storitvami v podjetju Kastelic (M > 3,0; točna stopnja značilnosti tu znaša P = 0,000). Anketirani so v povprečju najbolj zadovoljni s strokovnostjo servisnega tehnika podjetja Kastelic, aritmetična sredina znaša 4,38, standardni odklon 0,67 in točna stopnja značilnosti P = 0,000, najmanj pa so zadovoljni s povratnimi informacijami, ki jih zagotavlja servisni tehnik v podjetju Kastelic o napredku servisnih storitev, aritmetična sredina znaša 3,93, standardni odklon pa 1,10 .Vrednosti aritmetičnih sredin ter standardnih odklonov so prikazane tudi v tabeli 3.

Tabela 3: Opisna statistika

	Število enot v vzorcu	Minimalno	Maksimalno	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Zadovoljstvo s sposobnostjo serviserja podjetja Kastelic, da v enem obisku reši vašo težavo.	40	2	5	4,25	0,78

se nadaljuje

Tabela 3: Opisna statistika (nad.)

	Število enot v vzorcu	Minimalno	Maksimalno	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Zadovoljstvo s povratnimi informacijami, ki jih zagotavlja servisni tehnik v podjetju Kastelic o napredku servisnih storitev.	40	1	5	3,93	1,10
Zadovoljstvo s strokovnostjo servisnega tehnika podjetja Kastelic.	40	3	5	4,38	0,67
Zadovoljstvo s časom, ki ga servisni tehnik podjetja Kastelic potrebuje za popravila.	40	1	5	4,03	1,03

Vir: lastno delo.

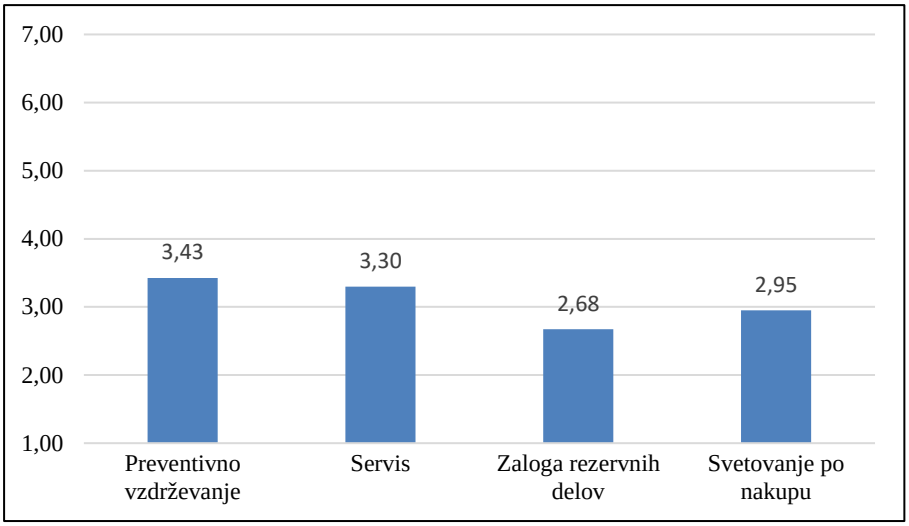
Tabela 4: T-test za en vzorec zadovoljstva s posameznimi elementi poprodajnih storitev

	Testna vrednost = 3					
	t	df	Točna stopnja značilnosti	Povprečna razlika	95 % interval zaupanja razlik	
					Nižji	Višji
Sposobnost serviserja podjetja Kastelic, da v enem obisku reši vašo težavo.	10,184	39	0,000	1,250	1,00	1,50
Zadovoljstvo s povratnimi informacijami, ki jih zagotavlja servisni tehnik v podjetju Kastelic o napredku servisnih storitev.	5,342	39	0,000	0,925	0,57	1,28
Zadovoljstvo s strokovnostjo servisnega tehnika podjetja Kastelic.	13,029	39	0,000	1,375	1,16	1,59
Zadovoljstvo s časom, ki ga servisni tehnik podjetja Kastelic potrebuje za popravila.	6,325	39	0,000	1,025	0,70	1,35

Vir; lastno delo.

Pri naslednjem vprašanju so odgovarjali na vprašanje o tem, kaj bi podjetje Kastelic moralo izboljšati. Odgovarjali so s pomočjo Likertove lestvice od 1 do 7. Izbirali so med svetovanjem po nakupu, zalogo rezervnih delov, servisom in preventivnim vzdrževanjem.

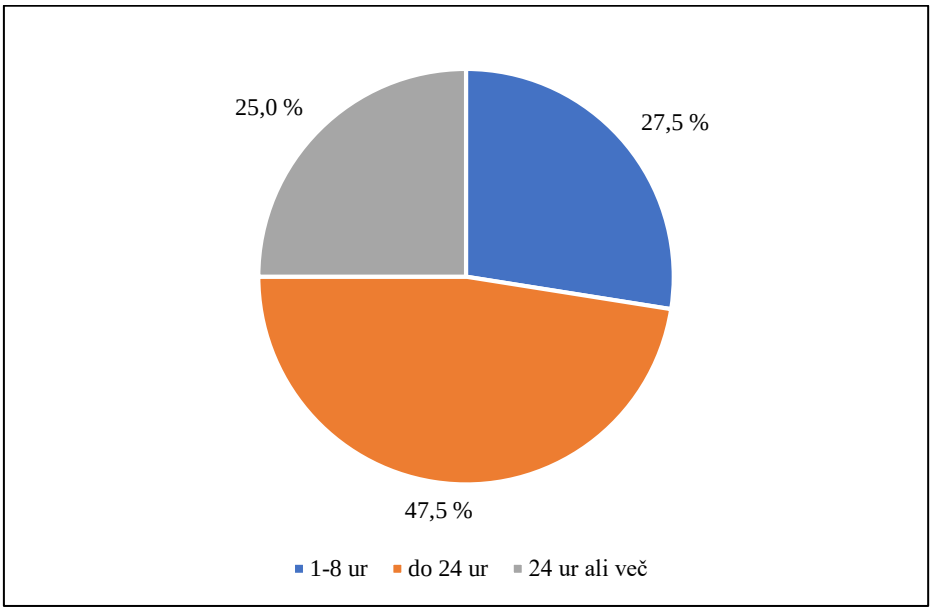
Slika 12: Kaj mora podjetje izboljšati



Vir: lastno delo.

Iz slike 12 je razvidno, da največ anketiranih meni, da bi moralo podjetje izboljšati preventivno vzdrževanje, sledijo servis, svetovanje po nakupu in na zadnjem mestu zaloga rezervnih delov.

Slika 13: Koliko časa so kupci pripravljeni čakati na servis



Vir: lastno delo.

Največ anketiranih je na servis izdelka običajno pripravljenih čakati do 24 ur (19; 47,5 %), najmanj anketiranih je na servis izdelka pripravljenih čakati 24 ur ali več (10; 25,0 %). 27,5 % oziroma 11 anketiranih je na servis pripravljenih čakati od 1 do 8 ur. Podatke lahko preberemo tudi iz slike 13.

V fazi priprave vprašalnika sem pričakovala, da bo največ anketiranih pripravljenih na servis čakati do 24 ur. Čas čakanja je odvisen od vrste popravila, oddaljenosti stranke in razpoložljivosti servisnega osebja. Glede na izkušnje v podjetju Kastelic so stranke pripravljene na servis čakati do 24 ur, kar kaže na to, da so stranke na vprašanje odgovarjale realno in objektivno. Predvsem v gostinskih podjetjih je zelo pomembno, da se zanjo servisna podjetja ustrezno odzvati. Velikokrat se zgodi, da je delavnik v gostinskih obratih omejen. Nekatere obratujejo samo ob vikendih, spet druge le med delavnikom. Servisna podjetja se morajo truditi, da svoje storitve opravijo v najkrajšem možnem času.

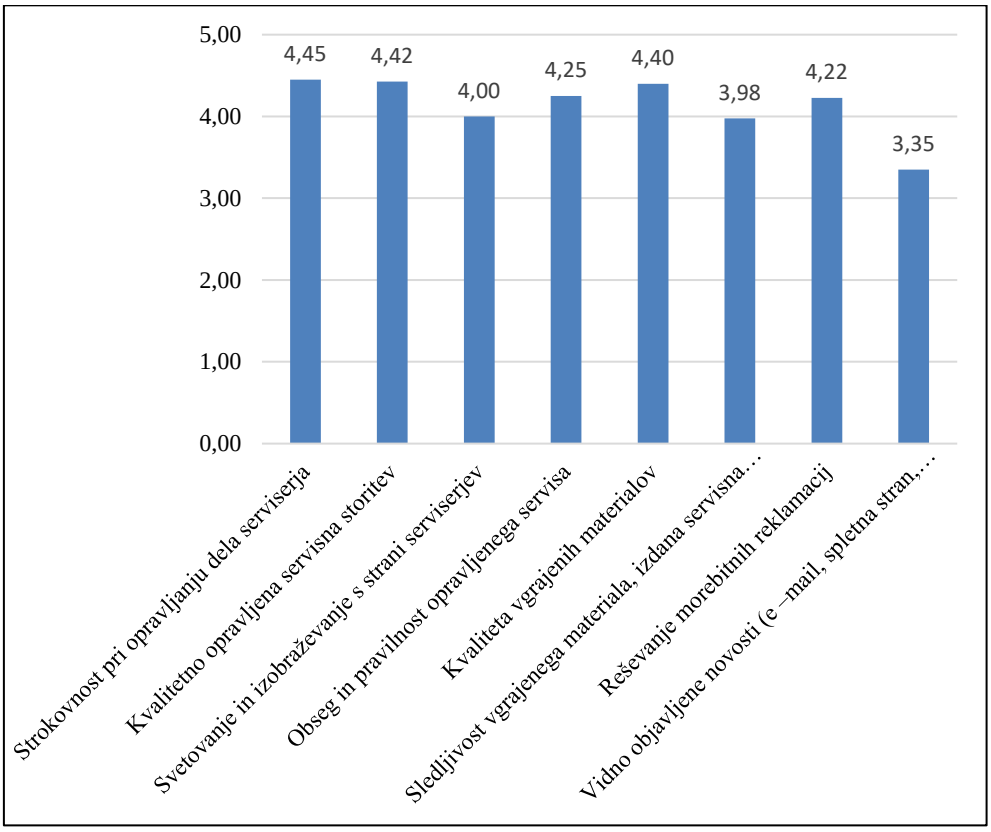
Na vprašanje, kako so zadovoljni z izvajanjem servisnih storitev, so odgovarjali s pomočjo lestvice od 1 do 5, s pomočjo podvprašanj. Anketirani so v povprečju najbolj zadovoljni s strokovnostjo pri opravljanju dela serviserja, aritmetična sredina znaša 4,45, standardni odklon pa 0,68, s kakovostno opravljenimi servisnimi storitvami, aritmetična sredina znaša 4,43, standardni odklon pa 0,64, in s kakovostjo vgrajenih materialov, aritmetična sredina znaša 4,40 in standardni odklon pa 0,87. Pri reševanju morebitnih reklamacij znaša aritmetična sredina 4,23, standardni odklon pa 0,86. Med temi tremi elementi ni statistično značilnih razlik ($p > 0,05$). Vrednosti aritmetičnih sredin in standardnih odklonov so prikazane tudi v tabeli 5.

Tabela 5: Opisna statistika zadovoljstva z izvajanjem servisnih storitev

	Število enot v vzorcu	Minimalno	Maksimalno	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Strokovnost pri opravljanju dela serviserja	40	3	5	4,45	0,68
Kakovostno opravljena servisna storitev	40	3	5	4,43	0,64
Svetovanje in izobraževanje s strani serviserjev	40	1	5	4,00	0,93
Obseg in pravilnost opravljenega servisa	40	1	5	4,25	0,84
Kakovost vgrajenih materialov	40	1	5	4,40	0,87
Sledljivost vgrajenega materiala, izdana servisna dokumentacija	40	1	5	3,98	1,10
Reševanje morebitnih reklamacij	40	2	5	4,23	0,86
Vidno objavljene novosti (e-pošta, spletna stran, cenik servisnih storitev)	40	1	5	3,35	1,35

Vir: lastno delo.

Slika 14: Zadovoljstvo kupcev z izvajanjem servisnih storitev



Vir: *lastno delo.*

Nato so sledila vprašanja odprtega tipa. Prvo vprašanje se je glasilo »Navedite vsaj eno pozitivno lastnost/izkušnjo s poprodajnimi storitvami podjetja Kastelic, s. p.«. Dobili smo 40 različnih odgovorov. Med pozitivnimi lastnostmi so navedli profesionalnost, kakovostne servise, svetovanje, ustrežljivost, strokovnost in korektnost.

Naslednje vprašanje je bilo »Navedite vsaj eno negativno lastnost/izkušnjo s poprodajnimi storitvami podjetja Kastelic, s. p.«. Tudi tu smo dobili 40 različnih odgovorov. Med negativnimi lastnostmi so navedli neažurnost, predolg čas dobave, ni preventivnega vzdrževanja, ni informacij o novostih. Vidimo, da pri negativnih izkušnjah prevladuje neodzivnost. V podjetju tudi sicer izpostavljajo ta problem, saj imajo zaradi prevelikega povpraševanja premalo časa za stranke in so manj odzivni.

Pri splošnih priporočilih trije anketirani niso podali odgovora, preostali, ki so odgovorili na vprašanje, pa so podali pozitivne komentarje. Ti so se glasili: Ostanite še naprej tako profesionalni, dobro podjetje, prave vrednote jih vodijo, profesionalni, zadovoljna stranka, odlični, zaradi natančnosti pri izdelavi in montaži ga priporočam vsakomur itd.

14. in 15. vprašanje sta bili neobvezni, vseeno smo dobili kar nekaj odgovorov. Rezultatov predzadnjega, 14. vprašanja zaradi zaupnosti podatkov ne bom predstavila. Navedem lahko le, da je na vprašanje po imenu podjetja odgovorilo 24 od skupno 40 anketirancev.

Pri zadnjem vprašanju me je zanimal položaj anketiranih v podjetju. Dobila sem 26 odgovorov od skupno 40 anketiranih. Največ anketiranih je direktorjev (8), sledijo lastniki podjetij (5) in vodje kuhinj (3). Sledijo nabavniki, prodajniki, vodje servisa, odgovorni vodje projektov in vodje vzdrževanja. Rezultat me je presenetil, saj sem pričakovala večje število vodij kuhinj, zaposlenih v kuhinji, ki so v stiku z izdelki, popravili, servisom in ostalimi poprodajnimi storitvami. Na anketo so odgovarjali predvsem odločevalci, manj pa dejanski uporabniki.

4.3 Ugotovitve raziskave

Po končani analizi sem ugotovila, da sem dobila odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja, ki sem jih postavila na začetku, in sicer da so poprodajne storitve pomemben dejavnik, ko se kupci odločajo o nakupu gostinske opreme.

Prav tako sem ugotovila, da so kupci v povprečju zadovoljni z izvajanjem servisnih storitev in s strokovnostjo serviserjev. Analiza pokaže, da poprodajne aktivnosti pozitivno vplivajo na nakupne odločitve strank, saj so zadovoljne s preventivnim vzdrževanjem, servisnimi storitvami, svetovanjem po nakupu in zalogami rezervnih delov.

Za raziskovalno vprašanje, ali so poprodajne aktivnost lahko konkurenčne prednosti, bi lahko povzela, da trditev v splošnem drži. Velika večina anketiranih kupcev bi namreč priporočila izbrano podjetje svojim prijateljem in znancem. Hkrati so na vprašanje, kako vidijo podjetje Kastelic v primerjavi s konkurenco, odgovorili, da so v primerjavi z drugimi podjetji dosti boljši.

Glavno raziskovalno vprašanje magistrskega dela je bilo povezano s stališči kupcev do poprodajnih storitev. Podvprašanja pa so bila: katere poprodajne aktivnosti uporablja podjetje, ali te aktivnosti vplivajo na kupce in odločitev o nakupu izdelkov, ali so te aktivnosti hkrati konkurenčne prednosti za podjetja. Ob koncu analize sem ugotovila, da imajo poprodajne storitve na kupce pozitiven vpliv, da kupce privedejo do ponovnega nakupa, da je pomembno, da so te dobro opravljene, in da so lahko tudi konkurenčna prednost pred ostalimi podjetji.

Izpolnila sem tudi cilje, ki sem si jih zadala na začetku. Raziskala in proučila sem pomen poprodajne logistike za podjetja ter s pomočjo literature in člankov ugotovila, da je poprodajna logistika pomembna za podjetja, saj prinaša dolgoročne koristi. Proučila sem naloge poprodajne logistike v izbranem podjetju in jih predstavila. Ugotovila sem tudi, da sta prodaja rezervnih delov in servisiranje izdelkov v izbranem podjetju dovolj kakovostna. S pomočjo raziskave in na osnovi lastnih izkušenj sem predstavila tudi nekaj predlogov za izboljšanje poprodajnih storitev v izbranem podjetju.

4.4 Predlogi za izboljšavo

Podjetje bi moralo s kupci vzpostaviti dolgoročno sodelovanje, na primer s pogodbami servisiranja, vzdrževanja in popravil. Ponujati bi morali zanesljiv servis, podkrepljen z dokumentacijo, samo garancije so premalo. Življenjska doba inox opreme je daljša od garancije in kupci bi potrebovali takšne pogodbe, na primer pogodbe o podaljšani garanciji. Podjetje in kupci bi tako ohranjali dolgoročen odnos.

Podjetje za zadovoljstvo strank skrbi s servisiranjem izdelkov, nima pa drugih pristopov za zadovoljstvo strank po prodaji. Nimajo kuponov ugodnosti za nakupe, s katerimi bi poskrbeli, da bi se stranke vračale, ni personaliziranih e-poštnih sporočil, s katerimi bi kupce obvestili o ugodnostih. Morali bi razmišljati tudi v tej smeri, tako bi se kupci počutili bolj cenjene in pripadne podjetju.

V svoji ponudbi nimajo preventivnega vzdrževanja. Podjetje zamenja in servisira izdelke po tem, ko so ti že obrabljeni, kar za kupce pomeni izgubo, saj pogosto nimajo časa za zamenjavo in je treba kupiti nov izdelek. Že nekaj preventivnih obiskov letno bi lahko zadostovalo za zmanjšanje okvar in izboljšanje ugleda servisnih storitev podjetja. Smiselno bi bilo uvesti nudenje dežurnih servisnih storitev za 24-urno intervencijo, služile bi lahko predvsem ob vikendih in praznikih, saj se takrat število gostov v gostinskih obratih po navadi poveča. S tem bi podjetje pridobilo stranke, saj je tovrstnih služb pri nas premalo.

Podjetje prav tako nima cenika rezervnih delov, kar negativno vpliva na stranke, saj si včasih ne predstavljajo, kolikšen bo strošek popravil. Morali bi napisati cenik vseh rezervnih delov, ki jih ponujajo, tudi drobnih, kot so različni vijaki, PVC-profili itd.

Najbolj negativen rezultat smo dobili pri odprtih vprašanjih, in sicer da se v podjetju ne držijo rokov izvedbe naročil. Ta rezultat je težko komentirati, saj je relativno, kaj pomenijo dolgi čakalni roki. Za enega kupca je dolgo tri dni, za drugega pa samo en dan. V podjetju se morajo še naprej truditi, da bodo opravljali poprodajne storitve v najkrajšem možnem času ter tako zadovoljili čim več kupcev.

Zaposleni so strankam vedno pripravljeni pomagati in jim svetovati. Poleg rednih izobraževanj za zaposlene bi bilo smiselno uvesti tudi izobraževanja za stranke. Kupcem bi tako lahko predstavili aktualne novosti in na praktičnih primerih pokazali, kako lahko kupci sami skrbijo za vzdrževanje gostinske opreme. Serviserji delo opravljajo kakovostno, kljub temu bi bilo smiselno uvesti še sprotno preverjanje del, saj bi bili stroški ob morebitnih napakah manjši kot ob koncu opravljenega servisa. Predvsem je to smiselno, če so serviserji novi in se šele spoznavajo s popravilom strojev.

Podjetja se morajo zavedati, da stranke soustvarjajo procese, in je zato pomembno, da podjetja vedo, kdo so njihovi kupci, kakšne so njihove aktivnosti in po čem povprašujejo.

SKLEP

V magistrskem delu sem predstavila podjetje Izdelovanje gostinske opreme Kastelic, s. p, kot izvajalca poprodajnih storitev. Poprodajna storitev je odgovornost, da za stranko skrbiš tudi po tem, ko ji že prodaš določen izdelek. Gre za ustvarjanje uspešne strategije z namenom zmanjšanja stroškov, izboljšanja servisnih storitev in rasti prodaje. Poprodajna dejavnost je v zadnjih letih pomembna za podjetja, ki proizvajajo trajne dobrine, saj predstavlja vir prihodkov in sredstvo za doseganje zadovoljstva ter zadrževanje kupcev.

Kakovostna podjetja se na eni strani soočajo z zahtevami kupcev in na drugi z zaposlenimi. Nad dosežki podjetja bdi konkurenca, ki sili k izboljševanju in napredku. Trg in s tem želje kupcev se nenehno spreminjajo. Če podjetje nudi nekaj novega, zanimivega in dobrega za kupce, s tem ustvarja konkurenčno prednost. Kupcu ne prodaja samo izdelkov, ampak tudi rešitve. Bistvenega pomena je tudi, kako se izvajalci poprodajnih storitev razumejo z naročniki, saj to vpliva na uspešnost pri zadovoljevanju kupcev. Vse to pozitivno vpliva na podobo podjetja in večjo prodajo, saj jih zadovoljen kupec lahko priporoči prijateljem in tako privede do trženja od ust do ust, ki povečuje dobiček podjetja.

Skozi analizo ankete lahko ugotovimo, da so kupci zadovoljni s poprodajnimi storitvami v podjetju in imajo do podjetja pozitiven odnos. Da bi v podjetju obdržali zadovoljne kupce, se jim morajo nenehno prilagajati. Eden izmed najpomembnejših pogojev pri tem je, da poprodajne storitve opravljajo kakovostno. Kupci, ki bodo zadovoljni z izvedbo del, se bodo v podjetje vračali in s tem prispevali k boljšemu poslovnemu rezultatu podjetja.

Za podjetje je pomembno, da se posveti tudi digitalizaciji. S tem ne mislim le na uvajanje sodobnih tehnologij, temveč tudi miselnosti. Vsak dan se srečujemo s procesi globalizacije, pospešene internacionalizacije poslovanja, ki vedno bolj dobiva svetovne razsežnosti. To okolje je kompleksno, raznoliko in dinamično, saj ga pogojujejo različnosti trgov oziroma držav.

Visoka pričakovanja kupcev glede točnega roka, kakovosti in zanesljivosti dobaviteljev in na drugi strani novi tehnološki procesi, silijo podjetja k izboljšanju poprodajnih storitev. Na podlagi zapisanega magistrskega dela ugotavljam, da kupci cenijo poprodajno podporo. Zavedajo se, da je ključno za dobro poprodajno podporo, medsebojna povezanost med prodajalci in kupci. Iz naloge se lahko naučimo veliko o poprodajnih storitvah in zadovoljstvu kupcev. Ugotovimo tudi, da je za podjetja vedno bolj pomembna tehnologija. Tudi mala podjetja so v veliki meri odvisna od novih tehnoloških rešitev. Velikokrat je delo zaradi tega tudi hitrejše.

Malim podjetjem se danes bolj kot kadarkoli prej odpirajo možnosti internacionalizacije poslovanja, pa vendar slovenska mala podjetja za to kažejo bolj malo ambicij. Za majhna podjetja, kot je Izdelovanje gostinske opreme Kastelic, je zato še posebej pomembno, da

razmišljajo o sodobnih tehnoloških postopkih, s katerimi bodo na trgu lahko konkurirala večjim podjetjem.

Podjetje Izdelovanje gostinske opreme Kastelic s.p., ima dobro postavljeno vizijo, želijo si postati vodilno slovensko podjetje na področju izdelovanja gostinske opreme. To jim vsekakor lahko uspe, vendar morajo moči usmeriti tudi v oglaševanje, da bodo bolj prepoznavni.

LITERATURA IN VIRI

1. After sales support. (brez datuma). V *Technopedia.* Pridobljeno 5. novembra 2018 iz https://www.techopedia.com/definition/4217/after-sales-support
2. Alonso-Rasgado, T., Thompson, G. & Elfstrom, B.O. (2004). The design of functional (total care) products. *Journal of engineering design*, *15*(6), 515–540.
3. Andrew, L. H., Etugrul, D. & Ena, E. (2000). *International Business*. New York: Oxford Univerity Press Inc.
4. Berinato, S. (2015, 1. marec). *Putting yourself in the custumer shoes does not work: an interview with Johannes Hattula*. Harvard business review,93(3),34-35.
5. Biege, S., Lay, G. & Buschak, D. (2012). Mapping service processes in manufacturing companies: industrial service bluepinting. *International Journal of Operations and Production Management*, *32*(8), 932–957.
6. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2016). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. British Stainless steel association. (2019). *Stainless steel*. Pridobljeno 25. februarja 2019 iz https://www.bssa. org.uk/about_stainless_steel.php
8. Brock, D. (2009). *Aftersales management* (1. izd.). London: Kogan page.
9. Bullinger, H. J., Fähnrich, K. P. & Meiren, T. (2003). Service engineering-methodical development of new service products. *International Journal Production Economics*, *85* (3), 275–287.
10. Cohen, M. A., Agrawal, N. & Agrawal, V. (2006). Winning in the aftermarket. *Harvard business review, 84*(5), 129–138.
11. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
12. Dubrovski, D. (1997). Model potrošnikovega zadovoljstva. *Slovenska ekonomska revija, 48*(5), 407–418.
13. Ficoń, K. (2001). *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*. Gdynia: Impuls Plus Consulting.
14. Gebauer, H., Paiola, M. & Saccani, N. (2013). Characterizing service networks for moving from products to solutions. *Industrial Marketing Management, 17*(1), 31–46.
15. Gibbons, S. (2018, 4. februar). *5 steps to service blueprinting.* Pridobljeno 6. decembra 2018 iz https://www.nngroup.com/articles/5-steps-service-blueprinting/

16. Gruban, B. (1997). *Model strateškega upravljanja internih komunikacij*. Ljubljana: Pristop, družba za komunikacijski management.
17. Habbe, J. (2016). *Skrivnosti uspešne prodaje*. Ljubljana: Poslovno svetovanje J. Habbe.
18. Hague, P. & Hague, N. (2019). *Customer satisfaction*. Pridobljeno 20. januarja 2019 iz https://www. b2binternational.com/publications/customer-satisfaction-survey/
19. Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management, 7*(4), 27–42.
20. Heskett, J. L., Ivie, R. M. & Glaskowsky, N. A. Jr. (1964). *Business Logistics: Management of Physical Supply and Distribution.* New York: The Ronald Press.
21. Hopkins distribution company. (2013a). *History of logistics*. Pridobljeno 23. januarja 2019 iz https://www.hd cusa.com/news/history-of-logistics-distribution-and-supply-chain-management/
22. Izdelovanje gostinske opreme Kastelic, s. p. (2017). *Točilna linija pulta v Kopru*. Koper.
23. Izdelovanje gostinske opreme Kastelic, s. p. (2018). *Prikaz kovinskega kuhinjskega pohištva.* Ljubljana.
24. Izdelovanje gostinske opreme Kastelic, s. p. (2019). *Načrt profesionalne kuhinje. Grosuplje.*
25. Jakšič, M. & Trkman, P. (2018). *3D printing as an alternative supply option in spare parts inventory management.* Springer: International Publishing.
26. Kempny, D. (2001). *Logistična podpora za stranke*. Varšava: PWE.
27. Kim, K. S., Knotts, T. L. & Jones, S. (2008). Characterizing viability of small manufacturing enterprises (SME) in the market. *Expert Systems with Applications, 34*(1), 128–134.
28. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum
29. Kostopoulos, G., Gounaris, S. & Boukis, A. (2012). Service blueprinting effectiveness: drivers of success. *Managing Service Quality: An International Journal, 22*(6), 580–591.
30. Kowalkowski, C., Witell, L. & Gustafsson, A. (2013). Any way goes: Identifying value constellations for service infusion in SMEs. *Industrial Marketing Management, 42*(1), 18–30.
31. Kranjec, S., Bizjak, V. & Šalamun, A. (2019). *Eko dežela, pozitivna energija ljudi in okolja. Industrija.* Kranj: Eko dežela, d. o. o.
32. Kraumarz, M. (2014). *Elementi logistične storitve za stranke v distribucijskih omrežjih. Merjenje, vrednotenje, strategije*. Varšava: Difin.
33. Kušar, J., Duhovnik. J., Tomaževič, R. & Storlek, M. (2007). Finding and evaluating customers needs in the product – development process. *Yournal of Mechanical Engineering, 53*(2), 78–104.

34. Lambert, D. M., Cooper, M. C. & Pagh, J. D. (1998). Supply Chain Management: Implementation and Research Opportunities. *The International Journal of Logistics Management, 9*(2), 1–19.
35. Levitt, T. (1983). After the sale is over. *Harvard Business Review, 16,* 87–93.
36. Logožar, K. (2002). *Razbremenilna logistika kot del okoljsko odgovorne filozofije podjetja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
37. Logožar, K. (2004). *Poslovna logistika elementi in podsistemi*. Ljubljana: GV založba.
38. Mathiew, J.-F. (2016). *Smart logistics for better after-sales services.* Pridobljeno 10. decembra 2018 iz https://solversgb.ups.com/assets/UPS_IM-Whitepaper-10no-crops.pdf
39. Mentzer, J. T., Flint, D. J. & Kent, J. L. (1999). *Developing logistics quality scale*. *Journal of Business Logistics, 20*(1), 9−32.
40. Murthy, D. N. P., Solem, O. & Roren, T. (2004). Product warranty logistics: Issues and challenges. *European Journal of Operational Research, 156*(1), 110–126.
41. Novack, R. A., Langley, C. J. & Rinehart, L. M. (1995). *Creating Logistics Value: Themes for the Future*. Oak Brook: Council of Logistics Management.
42. Oliva, R. & Kallenberg, R. (2003). Managing the transition from products to services**.** *International journal of service industry management, 14*(2), 160–172.
43. Pfajfar, G., Rašković, M. & Makovec Brenčič, M. (2013). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Plut, D. (2004). *Zeleni planet? Prebivalstvo, energija in okolje v 21. stoletju.* Radovljica: Didakta.
45. Pollak, P. Mehikić, D., Klun, N. & Dekleva, N. (2002). *Smernice dobre higienske prakse za gostinstvo.* Ljubljana. Narodna in univerzitetna knjižnica.
46. Rusjan, B. (2006). *Management proizvodnje.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Saccani, N., Songini, L. & Gaiardelli, P. (2006). The role and performance measurement of after-sales in the durable consumer goods industries: an empirical study. *International Journal of Productivity and Performance Management, 55*(3/4), 259–283.
48. Shostack, L. (1984). Designing services that deliver. *Harvard business review, 62*(1), 133–139.
49. Slack, N., Lewis, M. & Bates, H. (2004). The two worlds of operations management research and practice: Can they meet, should they meet? *International journal of operations and production management, 24*(4), 372–387.
50. Šimenc, M. (2010). *Uvod v logistiko, utrip poslovnih sistemov*. Celje: Fakulteta za logistiko.
51. Trkman, P., Mertens, W., Viaene, S. & Gemmel, P. (2015). From business process management to custumer process management. *Business Process management journal, 21*(2), 250–266.
52. Vandermerwe, S. (2000). How increasing value to customer improves business results**.** *MIT sloan management review, 42*(1), 27–37.

53. Vandermerwe, S. & Rada, J. (1988). Servitization of business: adding value by adding services. *European Management Journal*, *6*(4), 314–324.
54. Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, *68*(1), 1–17.
55. Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the academy of marketing science*, *36*(1), 1–10.
56. Woodruff, B. R. & Gardial, S. F. (1996). *Know Your Customer*. Cambridge: Blackwell Publishers.
57. Zeithaml, V. A, Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1996). The behavioural consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 30–46.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

sem Janja Kastelic, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. V okviru študija pripravljam magistrsko delo z naslovom: Vpliv poprodajne logistike na zadovoljstvo strank – primer podjetja Izdelovanje gostinske opreme Kastelic.

Z anonimnim anketnim vprašalnikom želim ugotoviti, kakšen vpliv imajo poprodajne storitve na zadovoljstvo kupcev. Vprašalnik vam bo vzel nekaj več kot 6 minut, rezultati pa bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene. Vprašanji 14 in 15 sta neobvezni, nanju odgovorite, če želite.

1. Kje ste prvič slišali za podjetje Izdelovanje gostinske opreme Kastelic Nina, s. p.?

○ a) Sejem.
○ b) Internet.
○ c) Priporočilo prijateljev, znancev.
○ d) Revija.
○ e) Drugo.

2. A) Spol:

○ M.
○ Ž.

2. B) Starost:

○ a) 18–25 let.
○ b) 26–35 let.
○ c) 36–45 let.
○ d) 46–65 let.

2. C) Izobrazba:

○ a. OŠ ali manj.
○ b. Poklicna izobrazba.
○ c. Srednješolska izobrazba.
○ d. Višja izobrazba, visoka ali več.

3. Na lestvici od 1 do 7 (1 – ni pomembno, 7 – zelo pomembno) obkrožite, koliko so za vas pomembni naslednji dejavniki, ko se odločate o nakupu gostinske opreme?

	1	2	3	4	5	6	7
CENA	○	○	○	○	○	○	○
KAKOVOST	○	○	○	○	○	○	○
DIZAJN	○	○	○	○	○	○	○
DOBRA POPRODAJNA STORITEV	○	○	○	○	○	○	○

4. V primerjavi z drugimi ponudniki so izdelki Gostinske opreme Kastelic, prosim, ocenite z ocenami od 1 do 5 (1 – dosti boljši, 2 – boljši, 3 – enaki, 4 – slabši, 5 – dosti slabši). Ustrezno obkrožite številko.

○ 1.
○ 2.
○ 3.
○ 4.
○ 5.

5. Kako verjetno je, da boste naše storitve priporočili prijateljem, znancem? Prosim, ocenite z ocenami od 1 do 5 (1 – zelo neverjetno, 2 – neverjetno, 3 – srednje verjetno, 4 – verjetno, 5 – zelo verjetno). Ustrezno obkrožite številko.

○ 1.
○ 2.
○ 3.
○ 4.
○ 5.

6. Ali menite, da poprodajne storitve privedejo kupca do ponovnega nakupa? Prosim, ocenite z ocenami od 1 do 5 (1 – zelo neverjetno, 2 – neverjetno, 3 – srednje verjetno, 4 – verjetno, 5 – zelo verjetno). Ustrezno obkrožite številko.

○ 1.
○ 2.
○ 3.
○ 4.
○ 5.

7. Kako ste zadovoljni s poprodajnimi storitvami v podjetju Kastelic? Prosim, ocenite z ocenami od 1 do 5 (1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen). Ustrezno obkrožite številko.

	1	2	3	4	5
Sposobnost serviserja podjetja Kastelic, da v enem obisku reši vašo težavo.	○	○	○	○	○
Povratne informacije, ki jih zagotavlja servisni tehnik v podjetju Kastelic o napredku servisnih storitev.	○	○	○	○	○
Strokovnost servisnega tehnika podjetja Kastelic.	○	○	○	○	○
Čas, ki ga servisni tehnik podjetja Kastelic potrebuje za popravila.	○	○	○	○	○

8. Na lestvici od 1 do 7 obkrožite, kaj od spodaj naštetega mora podjetje izboljšati (1 – ni treba izboljšati, 7 – mora izboljšati).

	1	2	3	4	5	6	7
Preventivno vzdrževanje	○	○	○	○	○	○	○
Servis	○	○	○	○	○	○	○
Zaloga rezervnih delov	○	○	○	○	○	○	○
Svetovanje po nakupu	○	○	○	○	○	○	○

9. Koliko časa ste običajno pripravljeni čakati na servis izdelka?

○ a) 1–8 ur.
○ b) 24 ur.
○ c) 24 ur ali več.

10. Kako ste zadovoljni z izvajanjem servisnih storitev? Prosimo, ocenite z ocenami od 1 do 5 (1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen). Ustrezno obkrožite številko v tabeli.

	1	2	3	4	5
Strokovnost pri opravljanju dela serviserja	○	○	○	○	○
Kakovostno opravljena servisna storitev	○	○	○	○	○
Svetovanje in izobraževanje s strani serviserjev	○	○	○	○	○
Obseg in pravilnost opravljenega servisa	○	○	○	○	○
Kakovost vgrajenih materialov	○	○	○	○	○
Sledljivost vgrajenega materiala, izdana servisna dokumentacija	○	○	○	○	○
Reševanje morebitnih reklamacij	○	○	○	○	○
Vidno objavljene novosti (e-pošta, spletna stran, cenik servisnih storitev).	○	○	○	○	○

11. Navedite vsaj eno pozitivno lastnost/izkušnjo s poprodajnimi storitvami podjetja Kastelic, s. p.

12. Navedite vsaj eno negativno lastnost/izkušnjo s poprodajnimi storitvami podjetja Kastelic, s. p.

13. Imate kakšen splošen komentar ali priporočilo?

14. Ime podjetja

15. Položaj znotraj podjetja

Hvala za sodelovanje

Priloga 2: SPSS-izpisi

Frekvenčne tabele

Tabela 1: Spol

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	Moški	23	57,5	57,5	57,5
	ženske	17	42,5	42,5	100,0
	Skupaj	40	100,0	100,0	

Vir:lastno delo.

Tabela 2: Starost

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	18–25 let	6	15,0	15,0	15,0
	26–35 let	11	27,5	27,5	42,5
	36–45 let	13	32,5	32,5	75,0
	46–65 let	10	25,0	25,0	100,0
	Skupaj	40	100,0	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 3: Izobrazba

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	Poklicna izobrazba	5	12,5	12,5	12,5
	Srednješolska izobrazba	10	25,0	25,0	37,5
	Višja izobrazba, visoka ali več	25	62,5	62,5	100,0
	Skupaj	40	100,0	100,0	

Vir: lastno delo

Tabela 4: Prvi kontakt z podjetjem

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	Sejem	4	10,0	10,0	10,0
	Priporočilo prijateljev, znancev	34	85,0	85,0	95,0
	Drugo	2	5,0	5,0	100,0
	Skupaj	40	100,0	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 5: Pozicija znotraj podjetja

		frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	-1	14	35,0	35,0	35,0
	/	1	2,5	2,5	37,5
	dir	1	2,5	2,5	40,0
	direktor	4	10,0	10,0	50,0
	Direktor	3	7,5	7,5	57,5
	komercialist	1	2,5	2,5	60,0
	lastnik	3	7,5	7,5	67,5
	Lastnik	1	2,5	2,5	70,0
	LASTNIK	1	2,5	2,5	72,5
	nabava	1	2,5	2,5	75,0
	Nabava in Prodaja	1	2,5	2,5	77,5
	Ne	1	2,5	2,5	80,0
	ODG VODJA PROJEKTOV	1	2,5	2,5	82,5
	Prodajnik in nabavnik	1	2,5	2,5	85,0
	s. p.	1	2,5	2,5	87,5
	Vodja kuhinje	2	5,0	5,0	92,5
	VODJA KUHINJE	1	2,5	2,5	95,0
	Vodja servisa	1	2,5	2,5	97,5
	vodja vzdrževanja	1	2,5	2,5	100,0
	Skupaj	40	100,0	100,0	

Vir: lastno delo.

DEJAVNIKI ODLOČITVE O NAKUPU

Tabela 6: Dejavniki odločitve o nakupu

	število enot v vzorcu	Minimalno	Maksimalno	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Cena	40	1	7	5,80	1,40
Kakovost	40	1	7	6,35	1,14
Dizajn	40	1	7	5,73	1,36
Dobra poprodajna storitev	40	1	7	6,08	1,38

Vir: lastno delo.

Frekvenčne tabele

Tabela 7: cena

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	1	1	2,5	2,5	2,5
	3	1	2,5	2,5	5,0
	4	4	10,0	10,0	15,0
	5	10	25,0	25,0	40,0
	6	6	15,0	15,0	55,0
	7	18	45,0	45,0	100,0
	Skupaj	40	100,0	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 8: Kakovost

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	1	1	2,5	2,5	2,5
	4	1	2,5	2,5	5,0
	5	3	7,5	7,5	12,5
	6	11	27,5	27,5	40,0
	7	24	60,0	60,0	100,0
	Skupaj	40	100,0	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 9: Dizajn

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	1	1	2,5	2,5	2,5
	3	1	2,5	2,5	5,0
	4	4	10,0	10,0	15,0
	5	10	25,0	25,0	40,0
	6	9	22,5	22,5	62,5
	7	15	37,5	37,5	100,0
	Skupaj	40	100,0	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 10: Dobra poprodajna storitev

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven Odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	1	1	2,5	2,5	2,5
	3	2	5,0	5,0	7,5
	4	2	5,0	5,0	12,5
	5	3	7,5	7,5	20,0
	6	11	27,5	27,5	47,5
	7	21	52,5	52,5	100,0
	Skupaj	40	100,0	100,0	

Vir: Lastno delo.

Tabela 11: Primerjava z drugimi podjetji

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven Odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	Dosti boljši	14	35,0	35,0	35,0
	Boljši	13	32,5	32,5	67,5
	Enaki	7	17,5	17,5	85,0
	Slabši	3	7,5	7,5	92,5
	Dosti slabši	3	7,5	7,5	100,0
	Skupaj	40	100,0	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 12: Kako verjetno je priporočilo izdelkov podjetja Kastelic, prijateljem, znancem?

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni Odstotek	Kumulativni Odstotek
Veljavno	Zelo neverjetno	4	10,0	10,0	10,0
	Neverjetno	0	0,0	0,0	0,0
	Srednje verjetno	1	2,5	2,5	12,5
	Verjetno	13	32,5	32,5	45,0
	Zelo verjetno	22	55,0	55,0	100,0
	Skupaj	40	100,0	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 13:Ali poprodajne storitve privedejo kupca do ponovnega nakupa?

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni Odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	Zelo neverjetno	0	0,0	0,0	0,0
	Neverjetno	0	0,0	0,0	0,0
	Srednje verjetno	1	2,5	2,5	2,5
	Verjetno	10	25,0	25,0	27,5
	Zelo verjetno	29	72,5	72,5	100,0
	Skupaj	40	100,0	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 14:Kaj od spodaj naštetega mora podjetje izboljšati?

	Število enot v vzorcu	Minimalno	Maksimalno	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Preventivno vzdrževanje	40	1	7	3,43	2,19
Servis	40	1	7	3,30	1,99
Zaloga rezervnih delov	40	1	7	2,68	1,77
Svetovanje po nakupu	40	1	7	2,95	2,21

Vir: lastno delo.