

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

DRAGAN MILUTINOVIĆ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**PRESOJANJE POSLOVANJA ODDELKA PC V
PODJETJU AVTENTA SERVIS**

OKTOBER 2006

DRAGAN MILUTINOVIĆ

IZJAVA

Študent Dragan Milutinović izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Metke Tekavčič in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. PREDSTAVITEV PODJETJA AVTENTA SERVIS	5
2.1 Predstavitev oddelka PC in njegovih nalog	7
2.2 Vizija podjetja Avtenta servis	8
2.3 Poslanstvo podjetja Avtenta servis	11
3. ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA ODDELKA PC	13
3.1 Analiza prihodkov	14
3.2 Analiza odhodkov	15
3.3 Analiza poslovnega uspeha	19
3.4 Analiza ekonomičnosti poslovanja	20
4. PRIKAZ IZBRANIH NEFINANČNIH KAZALCEV POSLOVANJA V ODDELKU PC	22
4.1 Analiza zadovoljstva zaposlenih – organizacijska klima.....	22
4.1.1 Predstavitev rezultatov merjenja organizacijske klime v oddelku PC	25
4.2 Analiza zadovoljstva porabnikov	30
4.2.1 Predstavitev rezultatov merjenja zadovoljstva porabnikov za oddelek PC...	34
.....	34
5. ANALIZA S POMOČJO BENCHMARKINGA	40
5.1 Razvoj benchmarking metode.....	40
5.2 Namen in cilj benchmarkinga	41
5.3 Uporabnost benchmarkinga	42
5.4 Vrste benchmarkinga	42
5.5 Predstavitev neposrednega konkurenta.....	44
5.6 Predstavitev rezultatov primerjave s konkurentom za oddelek PC	45
6. SKLEP	49
LITERATURA IN VIRI	52
PRILOGE	

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Primerjava posameznih kategorij klime v oddelku PC v letih 2003-2005.....	27
Graf 2: Primerjava rezultatov zadovoljstva zaposlenih v oddelku PC v letih 2003-2005.....	28
Graf 3: Splošna ocena posameznih kategorij klime v oddelku PC, v primerjavi s celotnim podjetjem Avtenta servis in Skupino Avtotehna.....	29
Graf 4: Presek baze posameznih oddelkov v podjetju Avtenta servis.....	34
Graf 5: Splošna ocena o sodelovanju porabnikov z Avtenta servisom.....	35
Graf 6: Ocene segmentov za oddelk PC, ki vključujejo pooblašene servise.....	36
Graf 7: Ocene segmentov za oddelk PC, ki vključujejo podjetja.....	37
Graf 8: Splošna ocena ocenjevanih kategorij za podjetje Avtenta servis.....	38
Graf 9: Dobljeni rezultati z benchmarkingom.....	47

KAZALO TABEL

Tabela 1: Obseg in struktura prihodkov v oddelku PC v letih 2003-2005.....	14
Tabela 2: Obseg in struktura odhodkov v oddelku PC v letih 2003-2005.....	16
Tabela 3: Stroški blaga, materiala in storitev v oddelku PC v letih 2003-2005...	17
Tabela 4: Stroški dela v oddelku PC v letih 2003-2005.....	18
Tabela 5: Poslovni izid oddelka PC v letih 2003-2005.....	19
Tabela 6: Koeficient ekonomičnosti poslovanja oddelka PC v letih 2003-2005.....	21
Tabela 7: Pregled rezultatov posameznih kategorij klime in primerjava v oddelku PC v letih 2003 – 2005.....	26
Tabela 8: Pregled rezultatov zadovoljstva zaposlenih v oddelku PC v letih 2003-2005.....	27
Tabela 9: Prikaz rezultatov izvedene primerjave s konkurentom.....	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Organigram Skupine Avtotehna.....	5
Slika 2: Organigram oddelka PC.....	7

1. UVOD

Analiziranje poslovanja je v vsakem podjetju nujno potrebno. Uspešno poslovanje pomeni zagotovljen uspeh v prihodnosti. Da bi bilo podjetje uspešno, se mora vsakodnevno spremljati, primerjati s konkurenco in nenehno izboljševati. Predvsem na slovenskih tleh je to toliko bolj potrebno, saj je trg dokaj majhen, kar je možno zaznati tudi v storitvenih dejavnostih na področju informacijske tehnologije.

Podjetje Avtenta servis je nastalo spomladi leta 2003 z združitvijo več računalniških podjetij v eno. Ob združitvi se je pojavilo veliko vprašanj glede organizacijske kulture in klime, zadovoljstva in motivacije zaposlenih, novih načinov in sistemov dela, odnosa do dela do so-zaposlenih ter glede reakcij odjemalcev oziroma porabnikov, konkurence ipd. Zaznati je bilo prisotnost nezaželenih učinkov, ki so vplivali na motivacijo v podjetju. Zaradi prehoda zaposlenih in poslovnih sistemov v novonastalo podjetje je vzdušje v podjetju izredno nihalo, kar se je odražalo tako pri zaposlenih kot pri doseženih rezultatih posameznih oddelkov znotraj podjetja. Mešanje različnih kultur in navad je pripomoglo k slabšemu vzdušju v podjetju. Ljudje se že po naravni težko prilagajajo in sprejemajo spremembe, ker te vplivajo na njihov že utečen način oziroma sistem dela. Vodstvo podjetja mora vse te dejavnike predvideti ter pripraviti ustrezno poslovno strategijo, ki bo tako podjetje kot tudi zaposlene pripeljala na pravo pot, na pot uspešnega poslovanja. Že na začetku je potrebno pripraviti ustrezno vizijo in poslanstvo podjetja, postaviti cilje poslovanja, redno spremljati dosežene rezultate, vpeljati ustrezno kadrovske politiko, spremljati zadovoljstvo zaposlenih in partnerjev ter nenehno težiti k izboljševanju, predvsem v primerjavi s konkurenco.

Podjetje Avtenta servis ima natančno določeno vizijo in poslanstvo. Ker je podjetje del Skupine Avtotehna, se v svojem delovanju prilagaja njeni strategiji razvoja. Podjetje sestavljajo štirje oddelki. V podjetju sem odgovoren za enega izmed teh oddelkov, in sicer za oddelke osebni računalnikov (v nadaljevanju oddelke PC), ki ima nalogo zagotavljati tehnično podporo za računalniško opremo. Letno planiranje, postavljanje ciljev zaposlenim, redno tedensko in mesečno spremljanje doseženih poslovnih rezultatov, vse te in podobne aktivnosti predstavljajo in igrajo pomembno vlogo v našem podjetju. Vendar je potrebno omeniti, da v podjetju niso pomembni zgolj rezultati, saj ti ne pridejo sami od sebe. Pomembni so tudi ljudje oziroma zaposleni v podjetju. Zaradi tega tudi podjetje Avtenta servis zaposlenim namenja veliko časa in se z njimi precej ukvarja.

Redno spremljanje organizacijske klime predstavlja osnovno merilo vzdušja, ki prevladuje v podjetju. S preučevanjem klime mislimo na ugotavljanje že navedenih dimenzij klime, vzrokov in posledic, ki jih ima klima na vedenje ljudi (Lipičnik, 1998,

str. 75-79). Podjetje Avtenta servis izvaja merjenje klime enkrat letno. Da bi bili zaposleni še bolj zadovoljni, so v podjetju Avtenta servis vpeljali ciljno vodenje. Pri tem je potrebno omeniti, da so cilji finančno ovrednoteni in za zaposlene predstavljajo variabilni del poleg osnovne plače. V interesu zaposlenih je, da bi bili njihovi cilji doseženi, zaradi česar se še posebej potrudijo, da delo opravijo bolj kakovostno. S tem se pojavi dvojno zadovoljstvo; tako na strani zaposlenih kot na strani vodstva podjetja. Ustrezno nagrajevanje zaposlenih je le en del ohranjanja njihovega zadovoljstva v podjetju. Menim, da podjetja, ki se poslužujejo nagrajevanj, ohranjajo zadovoljstvo zaposlenih na visokem nivoju.

Poleg finančnega vidika poslovanja je pomemben tudi nefinančni vidik. Tukaj bi še posebej izpostavil vidik poslovanja s strankami oziroma porabniki. Verjamem, da je zadovoljstvo porabnikov ključnega pomena za ohranjanje uspešnega poslovanja podjetja. To pa zato, ker podjetje Avtenta servis opravlja storitveno dejavnost in je v nenehnem stiku s porabniki. Če želi podjetje uspešno poslovati dalj časa, je zanj izrednega pomena, da pozna in zadovolji želje in potrebe porabnikov. Porabniki imajo svoja pričakovanja glede storitev. Zadovoljstvo oblikujejo na podlagi primerjave svojih pričakovanj z dejansko izvedbo storitve (Potočnik, 2000, str. 125).

Podjetje Avtenta servis izvaja merjenje zadovoljstva porabnikov enkrat letno.

Zaradi ugotavljanja uspešnosti nekega podjetja je potrebna primerjava podjetij s konkurenco, in sicer z najuspešnejšimi podjetji. Metodo, ki nam omogoča tovrstno spremljanje, imenujemo benchmarking. Osnovni nameni metode benchmarking so nenehno izboljševanje (McNair in Leibfried, 1992, str. 12), doseganje najboljših rezultatov (Camp, 1989) oziroma v prihodnje doseganje boljših rezultatov od današnjih, učiti se in izboljševati. Benchmarking nam omogoča doseči konkurenčne prednosti, sprožiti korekcijske ukrepe, postaviti nove cilje, pridobiti nova znanja, se učiti od boljših in se primerjati z najboljšimi. Zasnova tega orodja temelji na nenehnem izboljševanju poslovnih procesov podjetja in v iskanju konkurenčne prednosti. Poleg tega je benchmarking orodje, ki omogoča dostop do kakovostnih informacij na specifičen, merljiv in dosegljiv način, kar je zaradi konkurenčnih pritiskov v smeri izboljšanja kakovosti izdelkov, storitev in učinkovitosti poslovnih procesov ter vodstva nujno potrebno. Tudi podjetje Avtenta servis je med tistimi, ki veliko pozornosti namenja konkurenci. Prav na področju informacijske tehnologije konkurenca nikoli ne počiva. Poleg tega obstaja velika konkurenčnost v servisni dejavnosti, kar dodatno zahteva redno spremljanje konkurence. Oddelek PC želim primerjati z najboljšim konkurentom na področju servisiranja računalniške opreme blagovne znamke Hewlett Packard (HP).

NAMEN SPECIALISTIČNEGA DELA

Analiziranje in presojanje poslovanja oddelka PC, ki sem mu neposredno nadrejen, je eden od osnovnih namenov tega specialističnega dela. Primerjati želim finančni in nefinančni vidik poslovanja v oddelku PC v različnih časovnih obdobjih, in sicer v letih 2003, 2004 in 2005. Z uporabljenimi metodo benchmarking želim raziskati našo kakovost dela v primerjavi z neposrednim konkurentom na področju servisiranja računalniške opreme blagovne znamke Hewlett Packard (HP).

Glede na to, da podjetje Avtenta servis namenja veliko pozornosti dejavnikom, ki jih bom postavil v središče specialistične naloge (finančni izid, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo porabnikov, spremljanje konkurence), je prav tako namen predlagati vodstvu podjetja, da v prihodnosti za potrebe tovrstnih spremljanj in merjenj v podjetju vpelje uravnotežen sistem kazalnikov, ki že sam po sebi vključuje tako finančne kot nefinančne vidike poslovanja.

CILJ SPECIALISTIČNEGA DELA

Cilj specialističnega dela je, da na podlagi analiziranja poslovanja oddelka PC presodim finančni in nefinančni vidik poslovanja ter predlagam spremembe in ukrepe v prihodnosti, ki bodo pozitivno vplivali na poslovanje v oddelku PC.

Ključni cilj naloge je tako izboljšati poslovanje oddelka PC v prihodnosti.

Cilj izvedene metode konkurenčnega benchmarkinga je dohiteti in prehiteti konkurenta pri opravljanju dejavnosti servisiranja računalniške opreme blagovne znamke HP.

METODOLOGIJA SPECIALISTIČNEGA DELA

Naloga temelji na raziskavah poslovanja oddelka PC, ki vključujejo merjenje zadovoljstva zaposlenih in porabnikov ter uporabo metode benchmarking za potrebe spremljanja konkurence (konkurenčni benchmarking). Kot instrument posameznih raziskovanj so uporabljeni anketni vprašalniki, preko katerih sem zbral vse želene in potrebne podatke. Za obdelavo podatkov in analizo rezultatov so bile uporabljene različne statistične metode in računalniški programi.

Analiza poslovanja oddelka PC zajema podatke o izkazu poslovnega izida v različnih časovnih obdobjih (2003, 2004 in 2005). Podatki so bili pridobljeni v poslovnem programu Navision Financials (v postavkah kontnih preglednic), ki ga uporablja podjetje Avtenta servis. Primerjalna analiza je bila izvedena v začetku leta 2006.

Vprašalnik merjenja klime za oddelek PC je bil sestavljen na podlagi vprašalnika, ki je pripravljen za SiOK (Organizacijska klima v Sloveniji), in sicer s poudarkom na tistih področjih, ki so bila v predhodnih merjenjih nekoliko slabše ocenjena. V raziskavi je sodelovalo 9 zaposlenih v oddelku PC. Anketiranje je bilo anonimno in je potekalo v prostorih, ločeno od ostalih zaposlenih v podjetju. Anketiranci so pisno odgovarjali na vprašanja, in sicer z ocenjevanjem posameznih kriterijev oziroma kategorij z oceno od 1 do 5. Anketa je bila izvedena v mesecu oktobru 2005.

Vprašalnik za merjenje zadovoljstva porabnikov je bil izdelan na podlagi predlogov vprašanj, ki so jih pripravili vodje posameznih oddelkov znotraj podjetja Avtenta servis. Podatki o kontaktnih osebah oziroma porabnikih so bili pridobljeni na podlagi baze kupcev v poslovnem programu Navision Financials. Anketiranje je za podjetje izvedel klicni center podjetja Advertus d.o.o., ki ima izkušnje s področja izvajanja tržnega raziskovanja. Podatkovna baza za klicanje je obsegala 186 podjetij, od tega 45 porabnikov za oddelek PC. Anketa je bila izvedena v mesecu novembru 2005.

Za potrebe metode benchmarking je bila izdelana primerjalna tabela za konkurenta, in sicer za področje servisiranja računalniške opreme blagovne znamke HP. Primerjalna tabela je bila poslana po elektronski pošti na anonimni kontakt konkurenta. Anketa je bila izvedena v začetku leta 2006.

STRUKTURA SPECIALISTIČNEGA DELA

Specialistično delo obsega 6 poglavij.

Uvod zajema predstavitev problematike, namena, cilja in metodologije specialističnega dela.

V drugem poglavju se bo predstavilo podjetje Avtenta servis in oddelek PC ter njegove naloge. Sledi opis vizije in poslanstva podjetja Avtenta servis in oddelka PC ter opredelitev njunega določanja.

V tretjem poglavju bo prikazana analiza poslovnega uspeha oddelka PC, in sicer analiza prihodkov, odhodkov, poslovnega izida ter analiza ekonomičnosti poslovanja v oddelku PC.

V četrtem poglavju bo v ospredju nefinančni vidik poslovanja ter analiza zadovoljstva zaposlenih (organizacijska klima) in zadovoljstva strank oziroma porabnikov. Najprej bodo predstavljene splošne značilnosti, navedeni bosta tudi obe opredelitvi. Predstavljene bodo tudi vrste metod merjenja ter metode, ki se najpogosteje uporabljajo. Na koncu četrtega poglavja bodo prikazani dobljeni rezultati klime in zadovoljstva porabnikov za oddelek PC ter nakazani bodo predlogi za izboljšanje.

Peto poglavje bo zajemalo: opis metode benchmarking; predstavitev njene uporabnosti, namena in cilja; prikaz različnih vrst metode benchmarking; prikaz konkretnih rezultatov analize in primerjave s konkurentom ter predloge izboljšav v prihodnosti.

V zaključku bo podan sklep. Nakazane bodo smernice ter predlogi za izboljšanje poslovanja v oddelku PC. Poleg tega se bo vodstvu podjetja Avtenta servis predlagalo, da uvede uravnotežen sistem kazalnikov, saj je to orodje med najprimernejšimi za analiziranje finančnega in nefinančnega vidika poslovanja. Glede na to, da podjetje posamezne vidike poslovanja spremlja nesistematično, kar bo tudi razvidno iz mojega specialističnega dela, verjamem, da bo predlog s strani vodstva pozitivno sprejet.

2. PREDSTAVITEV PODJETJA AVTENTA SERVIS

Podjetje Avtenta servis je nastalo spomladi 2003 z združitvijo servisnih dejavnosti petih podjetij in se tako vključilo v Skupino Avtotehna.

Organigram Skupine Avtotehna je razviden v sliki 1.

Slika 1: Organigram Skupine Avtotehna

Organigram skupine Avtotehna			
AVTOTEHNA d.d			
področje Informacijska tehnologija	področje Avtomobilizem	področje Proizvodnja	področje Trgovina
AVTERA	Avtotehna VIS	ATRIK	Avtotehna Glasbila
AVTENTA.SI	ISTRA AVTO		Avtotehna Oprema
AVTENTA Servis	Avtotehna Leasing		
ADVERTUS	Avtotehna Sarajevo		
AT ADRIA Ljubljana			
AT ADRIA Zagreb			

Vir: Interni podatki podjetja Avtotehna d.d., 2005

Avtenta servis je avtoriziran servisni partner za veliko blagovnih znamk, kot so Canon, Eizo, Epson, Fujitsu Siemens, HP/COMPAQ, PCX, Printronix, Ricoh, Samsung, Roland DG in Pitney Bowes. To pomeni, da izvaja garancijsko in izvingarancijsko vzdrževanje in servisiranje opreme po standardih in pogojih, ki jih predpisujejo in priznavajo največja imena računalniške in biroopreme.

Serviserji se redno šolajo v najboljših evropskih šolskih centrih, za servisiranje blagovne znamke EPSON pa so priznani celo kot trenerji. Z več kot 30 visoko usposobljenimi serviserji v novem in po najsodobnejših smernicah opremljenem servisnem prostoru, z močno logistično podporo terenskemu delu ter izpostavi v Mariboru zagotavlja podjetje svojim strankam kratek odzivni čas in visok nivo opravljenih storitev. Poleg servisiranja opreme, ki je primarna dejavnost podjetja, je močno prisotna prodajna aktivnost posameznih programov.

Združenje podjetij je imelo prednosti kot tudi slabosti za zaposlene. Prav pri slabostih je potrebno omeniti, da je mešanje različnih kultur in sprejemanje novih zadolžitvev s strani zaposlenih pripomoglo k temu. Znano je, da se ljudje težko prilagajajo spremembam in da spremembe težko sprejemajo.

Podjetje ima točno zastavljeno strategijo in cilje (tako organizacijske kot tudi individualne, ki le-tem sledijo). Tak sistem spremljanja doseženih rezultatov posameznikov podjetje imenuje ciljno vodenje. Glede na to, da je ciljno vodenje za nekatere zaposlene novost, se ciljem težko prilagajajo in le-te težko sprejemajo.

Organizacija dela omogoča servisiranje opreme za individualne stranke kot vzdrževanje opreme v podjetjih, kjer imajo specifične zahteve tako po odzivnem času kot po času popravil. Avtenta servis ponuja porabnikom tudi možnost najema kopirnih strojev. Ena glavnih prednosti poslovnega najema v primerjavi z nakupom novega stroja je izognitev investiciji oziroma začetnemu vložku. Po preteku najemne pogodbe se potrošnik oziroma porabnik še vedno lahko odloči za odkup stroja, seveda po bistveno nižji ceni, lahko pa enostavno podaljša najemno pogodbo in se odloči za nov stroj. Tako imajo partnerji v svojem podjetju vedno najsodobnejši kopirni stroj, ki zadosti njihovim potrebam in željam.

Avtenta servis je v letu 2004 uspešno zaključila projekt pridobivanja certifikata za ISO standard 9001. Vsako leto se na tem področju izvedeta dve presoji, notranja in zunanja. Ob ugotavljanju morebitnih nepravilnosti s strani presojevalcev se izvedejo takojšnje aktivnosti za odpravo le-teh.

Avtenta servis sestavljajo štiri oddelki:

- oddelek PC (računalniška oprema),
- oddelek PERIFERIJA (tiskalniki, rezalniki ...),
- oddelek FTK (fotokopirni stroji, faxi ...) in
- oddelek PRODAJA (trgovina).

Naloge posameznih oddelkov se razlikujejo, kljub temu pa se med seboj povezujejo, kar je izrednega pomena.

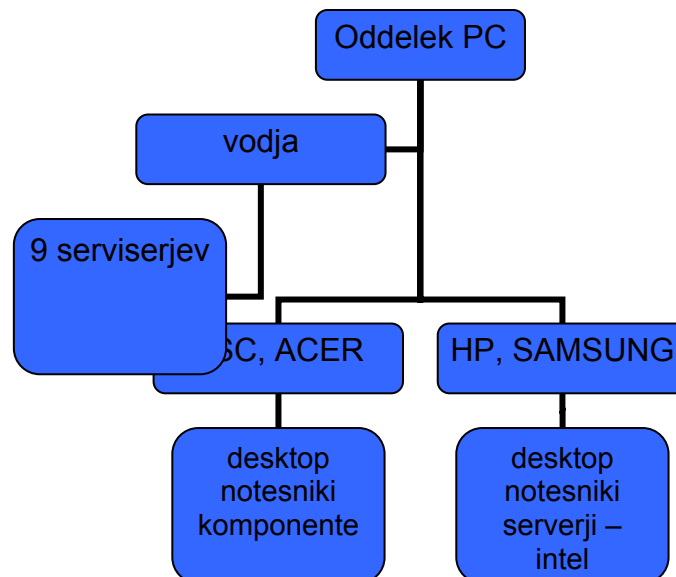
2.1 Predstavitev oddelka PC in njegovih nalog

Oddelek PC v večini zaposluje serviserje računalniške opreme. Zaposleni v tem oddelku se v večini ukvarjajo s servisiranjem:

- računalniške opreme (osebni in prenosni računalniki, strežniki),
- računalniških komponent in
- monitorjev.

V sliki 2 je prikazan organigram oddelka PC.

Slika 2: Organigram oddelka PC



Vir: Lastno delo

Iz slike 2 je razvidno, da oddelk PC tvori deset zaposlenih, en vodja ter devet njemu podrejenih serviserjev računalniške opreme.

Delo serviserjev ne vključuje zgolj servisiranja računalniške opreme, temveč tudi nekaj administrativnega dela (vnos podatkov v poslovni program) ter nenehen stik s strankami. Zaradi široke palete blagovnih znamk se serviserji redno šolajo na tehničnih področjih. Zahteve vodstva so, da je poslovanje posameznih oddelkov pozitivno oziroma ekonomično. Iz tega naslova so oddelki postavljeni kot stroškovna mesta, na katerih se merijo doseženi rezultati in porabljeni stroški v posameznih mesecih. Merjenje rezultatov se izvaja redno tedensko, mesečno in letno. Kot vodja oddelka PC sem zadolžen za:

- organizacijo dela v oddelku,

- postavljanje letnega plana za oddelek,
- spremljanje doseženih rezultatov,
- pripravljane mesečnih in letnih poročil,
- določanje ciljev zaposlenim in spremljanje le-teh in
- reševanje zahtevnih reklamacij s strani strank oziroma porabnikov.

Oddelek PC bi opisal kot dinamičen oddelek. V oddelku se je zgodilo veliko sprememb tako v kadrovskem kot v finančnem smislu. Prvotno je bil oddelek PC postavljen kot garancijski servis za pokrivanje in servisiranje blagovne znamke PCX in SAMSUNG. Posloval je zgolj z enim dobaviteljem, kar pomeni, da je bil od tega odvisen. Potrebno je omeniti, da je dobavitelj podjetje Avtera, ki je tudi del Skupine Avtotehna. Želje in predvsem težnje po uspehu so oddelek PC postavile pred dejstvo, da je odvisnost od enega dobavitelja lahko usodna, kar tudi največkrat je. S certificiranjem serviserjev na tehničnih področjih je podjetje pridobilo status servisnega partnerja za svetovne blagovne znamke, kot so: HP, FUJITSU SIEMENS in ACER. Tako je podjetje podpisalo pogodbo za servisiranje računalniške opreme z omenjenimi dobavitelji in oddelek PC je bil povezan s svetovno znanimi blagovnimi znamkami. Zaradi postavitve lastnega servisa za PCX blagovno znamko s strani dobavitelja Avtera so se znotraj oddelka PC dogodile kadrovske spremembe. Kar polovico serviserjev se je prezaposlilo k dobavitelju Avtera.

Temu posledično je bil fokus oddelka PC usmerjen na tuje blagovne znamke, in sicer na:

- popravila računalniške opreme blagovne znamke HP,
- popravila računalniške opreme blagovne znamke Fujitsu Siemens,
- popravila računalniške opreme blagovne znamke Acer in
- popravila monitorjev blagovne znamke Samsung.

2.2 Vizija podjetja Avtenta servis

Vizija (Pučko, 2003, str. 125) nam pomeni neko zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna. Gre za opis organizacije, podjetja ali dejavnosti v prihodnosti. Potreba po oblikovanju vizije lahko izvira iz potrebe po nadzorovanem razvoju jutrišnjega podjetja. Oblikovanje vizije je vedno nekako povezano z domišljijo posameznika – običajno novega direktorja podjetja. Gre za podjetniško zaznavanje, ustvarjalnost in slog vodenja, kjer je nujno potrebna neka podjetniška percepcija. Drugi pomemben graditelj pri oblikovanju vizije je potreba po ustvarjanju nečesa novega pri nosilcu nove vizije. Oseba, ki takšno vizijo oblikuje, mora prevzemati konceptijsko vodstveno vlogo. Opredeljena vizija podjetja na zunaj razlikuje podjetje

od drugih podjetij. Vizija naj bi tudi ponujala jasen in privlačen pogled na prihodnost podjetja.

Potreba po oblikovanju vizije lahko izvira iz potrebe po nadzorovanem razvoju jutrišnjega podjetja. Poznamo tri gradnike oblikovanja vizije:

- *podjetniška percepcija* (hotenje po dosežkih, usmerjenost v cilje, pripravljenost prevzeti dobro preračunano tveganje, sposobnost za reševanje problemov, usmeritev na izvajanje notranje kontrole, integriteta, zanesljivost),
- *ustvarjalnost* (potreba po ustvarjanju nečesa novega) in
- *vodenje* (opravljanje konceptijske vodstvene vloge, ki kombinira podjetniške zasnove z ustvarjalnostjo).

Vsaka organizacija se v strateškem smislu nujno ukvarja z vprašanji, ki se nanašajo na ocenjevanje njenih bistvenih problemov z razvojnega vidika in ugotavljanje poslovnih priložnosti, ki se ji kažejo. To pomeni, da je potrebno nameniti pozornost stvarim, ki pomenijo začetek uspešnega poslovanja, oblikovanja strateške vizije in poslanstva, ki se kot sodobno orodje strateškega ravnanja uveljavlja šele v zadnjih nekaj letih. Vizija odgovarja na vprašanje, kaj bi želeli biti, in je začetek strateškega ravnanja, ki poda odgovor na vprašanje, kako bomo to dosegli.

O viziji, ki temelji na kombinaciji analize in določene stopnje intuitivnosti, ne govorimo le v povezavi s podjetjem, nanaša se lahko tudi na posameznika, državo, panogo. Mayer (1994, str. 17-19) poudarja, da namen vizije ni postaviti eno in edino pravo pot za vse, kot je veljalo v preteklosti, temveč nenehno krepiti prizadevanja posameznikov in skupin v smeri razvoja kompleksnejših, a še vedno obvladljivih enot. Hkrati pa navaja naslednje razloge vizije:

- *je končni cilj, h kateremu podjetje teži* (dolgoročna konkurenčna prednost pred tekmeci v vseh dejavnostih, ki se kaže v odličnosti kakovostnih izdelkov in storitev, poslovanja, obnašanja in zadovoljstva zaposlenih),
- *je projekcija podjetja v prihodnost, ki ima motivacijsko moč* (izzivalna, jasna, atraktivna, prerojena z vrednotami, usmerjena na potrebe zaposlenih),
- *je način komuniciranja vodilnih osebnosti* (zavedno in nezavedno usmerja težnje, odločitve, postopke in akcije zaposlenih ter sprošča njihovo energijo in pogum v skupno perspektivo podjetja).

Pučko (1996, str. 129) pravi, da je vizija v organizaciji opis nečesa (organizacije kot celote, njene dejavnosti, njene kulture, tehnologije itd.). Gre za nekakšno zasnovo nove in zelene prihodnosti, ki jo je mogoče sorazmerno zlahka sporočiti drugim v podjetju in njegovem okolju.

Rozman (1993, str. 92-93) opredeli vizijo kot pogosto idealizirano, zaželeno sliko podjetja v daljšem obdobju, na primer v petih, desetih, petnajstih letih. Zgrajena je na osnovi sedanjega poslovanja, na pomanjkljivostih in prednostih ter na predvidevanju okolja, na možnostih, ki jih le-to ponuja. Prikazati mora uresničljive sanje na eni strani, po drugi strani pa mora spodbuditi zaposlene v podjetju, da se bodo trudili za njihovo uresničitev.

Wilson (1992, str. 18-28) pri svojem opredeljevanju vizije pravi, da je vizija usklajena in prepričljiva izjava o tem, kaj je organizacija lahko in kaj naj bi bila v naslednjih letih. Vizija mora biti usklajena z okoljem, v katerem naj bi organizacija delovala. Vizija mora biti tudi domišljajska in prepričljiva, da bo lahko motivirala in zagotovila ustrezno predanost.

El - Namaki (1992, str. 24-29) pravi, da je vizija hrbtenica celotnega podjetja in vsega, kar se v njem dogaja. Je projekcija podjetnika samega na trg v oddaljeni prihodnosti. Je past za tiste, ki posnemajo ali kradejo ideje. Biti mora čimbolj konkretna in natančno dodelana. Hkrati je to tudi projekcija njegovih sodelavcev, ki imajo podobno, a ne tako jasno in dolgoročno vizijo.

V literaturi je moč najti različne modele strateškega ravnanja. Skupno vsem pa je, da aktivnosti, ki jih obravnavajo, prehajajo od splošnih k vse konkretnjšim. Pri vseh modelih je treba po analizi okolja svoje dejavnosti in konkurence ter na osnovi lastne intuitivnosti najprej oblikovati vizijo (videnje naše prihodnosti) in poslanstvo (namen naših dejavnosti) in iz njih v naslednjih korakih izpeljati in nadzorovano uresničevati ustrezne cilje, strategije in taktike (Bertoncelj, 1995, str. 18).

Smiselno je poudariti, da imeti vizijo, še ne pomeni biti uspešen. Prav tako ne pomeni neuspeha in propada ne imeti vizije. Dobro utemeljena strateška vizija je zelo močno orodje v konkurenčnem boju, ki je iz dneva v dan na trgu večji. Oblikovanje vizije običajno zahteva več kot zgolj eno srečanje v vodstvu. Vizija svojo pravo moč in vrednost dobi s skrbnim in temeljitim analiziranjem, premišljevanjem, testiranjem in kasneje s popravljanjem. Smiselno je, da se vizija delno oblikuje že na začetku in se do njene popolnosti razvije sočasno z drugimi strateškimi dejavnostmi.

Vizija podjetja Avtenta servis je zapisana na naslednji način:

»Postati najboljši in edini ponudnik celovitih storitev na področju servisiranja IT opreme na slovenskem trgu.«

Postavljeni viziji sledijo vsi oddelki znotraj podjetja Avtenta servis. Pod pojmom celovite storitve na področju servisiranja IT opreme podjetje razume široko paleto storitev, ki jih lahko nudi porabnikom teh storitev. Velika in lahko bi rekli največja

konkurenčna prednost podjetja Avtenta servis pred ostalimi podjetji, ki se ukvarjajo z enako dejavnostjo, je prav v številu pokritosti svetovnih blagovnih znamk.

2.3 Poslanstvo podjetja Avtenta servis

Pučko (2003, str. 127) opisuje poslanstvo (ali drugače tudi misija, navedba namena, navedba filozofije, navedba prepričanj) kot navedbo dokaj stalnih namenov, ki jih izoblikuje najvišje poslovodstvo in ki se nanašajo predvsem na:

- naše poslovno področje,
- osnovni smisel obstoja podjetja (namen, širina poslovne dejavnosti, konkurenčna arena),
- okvir za uravnavanje odnosov z udeleženci in odjemalci,
- navedbo osnovnih smotrov podjetja,
- navedba, kaj je temeljna tehnologija podjetja,
- način doseganja konkurenčnega položaja,
- opredelitev strateških poslovnih enot,
- različne sestavine kulture podjetja (vrednote, cilji, odnosi, odnos do zaposlenih),
- opredeljeno misijo (poslanstvo mora biti na eni strani zadosti uokvirjena, da s tem izključuje določena poslovna področja, pa vendar tudi dovolj široka, da pušča prostor ustvarjalni rasti podjetja),
- določanje poslanstva na temelju presoje (uveljavljenega pristopa k njegovemu oblikovanju ni).

Poslanstvo je dinamični koncept, ki kaže temeljne smeri gibanja in obnašanja. Formulirano mora biti na način, da si ga ljudje zapomnijo. Mora tudi ločevati podjetje od drugih podjetij in biti dovolj jasno in razumljivo vsem v podjetju. Poslanstvo podjetja določamo na temelju presoje, uveljavljenega pristopa k njegovemu oblikovanju ni. Opredeljevanje poslanstva je pod močnim vplivom osnovnih smotrov, osebnih ciljev in aspiracij ter vrednot poslovodstva podjetja, kar z enkrat opredeljenim poslanstvom skupaj tvori filozofijo podjetja. Tudi opredeljeno poslanstvo je podjetjem potrebno predvsem za notranje namene. Zaposlenim kaže, kaj so temeljne široke usmeritve podjetja.

Poslanstvo podjetja je pomemben del strateškega planiranja. Vključuje predvsem opredelitev poslovanja in usmeritev njegovega razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in daje utemeljenost prihodnjega poslovanja. S tem povezuje sedanost s prihodnostjo. Iz opredelitve poslanstva sledijo podrobnejše opredelitve ne samo ciljev, temveč tudi poti za njihovo doseganje. Poslanstvo podjetja določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja. Poslanstvo posameznega podjetja naj bi se ločilo od vseh ostalih poslanstev drugih podjetij.

Kakšna naj bo vsebina izjave o poslanstvu? Below, Morrissey in Acomb (1990, str. 30-34) priporočajo, da mora izjava odgovoriti na naslednja vprašanja:

- S kakšnimi posli naj se ukvarjamo?
- Kaj so glavni razlogi obstoja našega podjetja?
- V čem je naše podjetje različno, posebno od drugih?
- Kdo so naši najpomembnejši kupci oziroma skupine, ki so glavni kupci?
- Kateri so naši glavni proizvodi oziroma storitve sedaj in kateri bodo v prihodnje?
- Kateri so naši glavni tržni segmenti sedaj in na katere računamo v prihodnje?
- Kaj smo v našem poslovanju uvedli novega v zadnjih petih letih?
- Kaj bo v naši dejavnosti verjetno čez pet let drugače, kot je sedaj?

V poslanstvu je pomembno obravnavati tudi odnos podjetja do njegovih interesnih skupin oziroma udeležencev. S tem se nekako zagotavlja okvir, ki uravnava odnose med podjetjem in njegovimi udeleženci. V trenutku, ko interesne skupine spoznajo, da ima poslovanje podjetja do njih pozitiven namen, je z njimi lažje sklepati kompromise, se dogovarjati za posle, pridobivati njihove glasove oziroma živeti z njimi v harmoniji, kar je gotovo nujni pogoj za razvoj in rast podjetja v sožitju z okoljem.

Poslanstvo podjetja Avtenta servis je zapisano kot:

»Biti most med sodobno tehnologijo in končnimi uporabniki. Celovito in učinkovito vzdrževanje poslovne tehnologije za končne uporabnike.«

Zapisano poslanstvo bi lahko nekoliko bolj razčlenili in ga interpretirali na način, da si podjetje Avtenta servis pod sodobno tehnologijo predstavlja zabavno in poslovno tehnologijo, v katero je vključena strojna in programska oprema, računalniška oprema, periferija in birooprema. Končne uporabnike predstavljajo vse pravne (podjetja, državna uprava) in fizične osebe. Celovito in učinkovito vzdrževanje poslovne tehnologije pa pomeni ustrezno svetovanje, prodajo in servis za končne uporabnike.

V prihodnje si podjetje Avtenta servis želi postati:

- vodilni v najpomembnejših poljih svojega delovanja,
- spoštovanja vreden konkurent in
- zanesljiv partner.

3. ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA ODDELKA PC

Uspeh poslovanja lahko pojmuje na način, da vsak ekonomski subjekt pri svojem delovanju teži k čim bolj uspešnemu poslovanju. O uspehu poslovanja lahko govorimo takrat, kadar dosežemo postavljeni cilj. Najpogosteje navedeni cilji poslovanja so (Mramor, 1991, str. 17):

- maksimiranje dobička,
- maksimiranje prodaje,
- maksimiranje tržnega deleža,
- preživetje in
- doseganje zadovoljitve ravni dobička.

Ti cilji so pogosto povezani med seboj in se prepletajo z ostalimi parcialnimi cilji. Ugotavljanje uspeha ima pri tem pomembno vlogo, saj kaže na delo v podjetju ter omogoča popravljanje posledic in preprečevanje vzrokov, ki bi vodili v neuspešnost.

Analizirati poslovni uspeh gospodarske družbe pomeni spreminjati in ocenjevati uspeh, ki jo je gospodarska družba dosegla, pri tem ugotavljati odklone med doseženim in določenimi osnovami, ocenjevati te odklone in izluščiti problemske položaje.

Poslovni uspeh ali poslovni rezultat je razlika med prihodki in odhodki in se izkaže kot dobiček ali izguba. Večji ko so prihodki in čim manjši so odhodki, boljši je rezultat poslovanja. Podjetje posluje uspešno, če ustvarja dobiček, in neuspešno, če ima izgubo.

Dobiček je pozitiven poslovni izid, ki ga razčlenimo na dobiček iz poslovanja in dobiček iz financiranja, kar skupaj tvori dobiček iz rednega poslovanja ter dobiček kot posledico izrednih dogodkov.

Izguba je negativen poslovni izid in se pojavi v poslovnem sistemu, če je vsota vseh odhodkov večja od celotnega prihodka.

Pri analizi uspeha poslovanja oddelka PC bom analiziral prihodke, odhodke, poslovni izid ter ekonomičnost poslovanja v letih 2003, 2004 in 2005. Podatke bom pridobil iz poslovnega programa NAVISION FINANCIALS, kar pomeni, da podatkov ni možno videti v bilanci podjetja, ker bilanca zajema celotno podjetje in ne zgolj posameznih oddelkov znotraj tega. Pri analiziranju nisem upošteval stroškov inflacije v posameznih letih.

3.1 Analiza prihodkov

Prihodki so opredeljeni s prodajno vrednostjo prodanih količin, zajemajo pa tudi nekatere izredne postavke, ki povečujejo poslovni izid. V skladu z 18. Slovenskim računovodskim standardom (SRS, 2001, str. 133) se prihodki delijo na redne in izredne prihodke. Redni prihodki pa se nadalje razdelijo na poslovne prihodke in na prihodke iz financiranja. Prihodki od poslovanja sestavljajo prodajne vrednosti prodanih proizvodov in materiala ter opravljenih storitev v obračunskem obdobju, če je moč realno pričakovati, da bodo plačane. Med poslovne prihodke štejemo tudi prihodke v zvezi z dobljenimi podporami, ki so naslonjene na prodane količine. Poslovni prihodki predstavljajo največjo skupino prihodkov podjetja. Prihodki od financiranja se pojavljajo v zvezi z dolgoročnimi in kratkoročnimi finančnimi naložbami. Prihodke od financiranja sestavljajo dobljene obresti in dividende ali drugi deleži iz dobička podjetij in zneski pozitivnih tečajnih razlik pri kratkoročnih terjatvah iz poslovanja. Med izredne prihodke štejemo neobičajne postavke in postavke iz preteklih obračunskih obdobj, ki v obračunskem obdobju povečujejo celotni poslovni izid nad tistim, ki izhaja iz rednega poslovanja podjetja.

V tabeli 1 je prikazan obseg in struktura prihodkov v oddelku PC. Poleg tega so izračunani indeksi in delež prihodkov glede na obravnavana obdobja.

Tabela 1: Obseg in struktura prihodkov v oddelku PC v letih 2003-2005

PRIHODKI v SIT	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005
Poslovni prihodki	94.375.818	122.332.229	121.117.615
Prihodki iz financiranja	223	29.288	7.730
Izredni prihodki	118.035	10.200	0
Celotni prihodki	94.494.076	122.371.718	121.125.345
Delež indeksov	I 04/03	I 05/04	I 05/03
Indeks poslovnih prihodkov	129,6	99,0	128,3
Indeks prihodkov iz financiranja	13.150,4	26,4	3.470,9
Indeks izrednih prihodkov	8,6	0,0	0,0
Indeks celotnih prihodkov	129,5	99,0	128,2
Delež prihodkov izražen v %	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005
Delež poslovnih prihodkov	99,87	99,97	99,99
Delež prihodkov iz financiranja	0,00	0,02	0,01
Delež izrednih prihodkov	0,12	0,01	0,00
Skupaj delež v %	100,00	100,00	100,00

Vir: Lastno delo (podatki pridobljeni v programu NAVISION FINANCIALS)

Podatki v tabeli 1 kažejo, da je oddelek PC v letu 2004 posloval uspešneje kot v letu 2003, saj so se celotni prihodki v letu 2004 povečali za kar 29,5%. Znašali so skupaj 122.371.718 SIT. V primerjavi z letom 2003 so se celotni prihodki v letu 2005 povečali za 28,2%. Povečanje celotnih prihodkov oddelka PC pripisujemo pridobivanju novih servisnih pogodb s svetovnimi dobavitelji (HP, FUJITSU SIEMENS, ACER). V letu 2005 so bili celotni prihodki v primerjavi z letom 2004 nekoliko nižji, in sicer za 1%. Znašali so 121.125.345 SIT.

Največji delež v strukturi celotnih prihodkov predstavljajo poslovni prihodki, kar je razvidno v tabeli 1. Ta delež je skoraj 100%. Prihodki iz financiranja in izredni prihodki predstavljajo manj kot 1% deleža celotnih prihodkov. V poslovnih prihodkih je vključen garancijski servis domačih in tujih blagovnih znamk. V letu 2003 je bil ta delež okoli 90% v korist garancijskih popravil blagovne znamke PCX in Samsung, v letu 2004 je bil odstotek nižji za 20%. V letu 2005 pa je delež garancijskih popravil predstavljal okoli 60% vseh poslovnih prihodkov. To pomeni, da je bilo moč zaznati povečanje izvengarancijskih popravil, kar je posledica razpoznavnosti podjetja Avtenta servis na trgu. Na količino izvengarancijskih popravil in temu posledično na višje poslovne prihodke je vplivalo servisiranje tujih blagovnih znamk.

3.2 Analiza odhodkov

Odhodki se nanašajo na prodane količine, s katerimi so pridobljeni prihodki. Odhodki zajemajo tudi nekatere druge postavke zunaj stroškov in nabavnih vrednosti, ki zmanjšujejo poslovni izid. Večino odhodkov lahko povežemo s stroški, vendar z njimi niso istovetni.

Odhodki so tisti stroški, ki po odbitku od prihodkov soustvarjajo poslovni izid v določenem obračunskem obdobju (Turk, Melavc, 1998, str. 67).

Podjetja največkrat razčlenjujejo odhodke na odhodke od poslovanja, odhodke od financiranja in izredne odhodke. Poslovni odhodki so tisti stroški, ki se nanašajo na v obdobju prodano količino blaga, proizvodov in storitev. Razdelimo jih lahko na stroške blaga, materiala in storitev, amortizacijo, stroške dela in druge stroške. Delimo jih lahko tudi po funkcionalnih skupinah na proizvodjalne stroške prodanih količin in na nabavno vrednost prodanih količin ter na splošne stroške uprave, splošne stroške prodaje in neposredne stroške prodaje. Odhodki od financiranja so povezani s finančnim delom poslovanja podjetja. To so predvsem obresti od posojil in kreditov, ki jih podjetje prejme od bank ali drugih podjetij, odhodki zaradi zmanjšanja vrednosti finančnih naložb, negativne tečajne razlike, revalorizacijski primanjkljaj in podobno.

V tabeli 2 je prikazan obseg in struktura odhodkov v oddelku PC. Poleg tega so izračunani indeksi in delež odhodkov glede na obravnavana obdobja.

Tabela 2: Obseg in struktura odhodkov v oddelku PC v letih 2003-2005

ODHODKI v SIT	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005
Poslovni odhodki	48.561.089	73.118.316	74.789.977
Drugi poslovni odhodki	50.036.065	49.019.836	41.801.259
Finančni odhodki	2.320	11.287	19.999
Izredni odhodki	5.799	0	0
Celotni odhodki	98.605.273	122.149.438	116.611.235
Delež indeksov	I 04/03	I 05/04	I 05/03
Indeks poslovnih odhodkov	150,6	102,3	154,0
Indeks drugih poslovnih odhodkov	98,0	85,3	83,5
Indeks finančnih odhodkov	486,4	177,2	861,9
Indeks izrednih odhodkov	0,0	0,0	0,0
Indeks celotnih odhodkov	123,9	95,5	118,3
Delež odhodkov izražen v %	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005
Delež poslovnih odhodkov	49,25	59,86	64,14
Delež drugih poslovnih odhodkov	50,74	40,13	35,85
Delež finančnih odhodkov	0,00	0,01	0,02
Delež izrednih odhodkov	0,01	0,00	0,00
Skupaj delež v %	100,00	100,00	100,00

Vir: Lastno delo (podatki pridobljeni v programu NAVISION FINANCIALS)

Iz tabele 2 je razvidno, da tudi pri odhodkih prevladujejo poslovni odhodki. Celotni odhodki v oddelku PC so bili v letu 2004 višji v primerjavi z letom 2003 in letom 2005. Glede na leto 2003 so bili celotni odhodki v letu 2004 višji za 23,9%. Znašali so 122.124.438 SIT. V letu 2005 pa so bili celotni odhodki v primerjavi z letom 2004 nižji za 4,5%. Znašali so 116.611.235 SIT. V primerjavi z letom 2003 so bili celotni stroški v letu 2005 višji za 18,3%. Nižji celotni odhodki v letu 2005 so posledica znižanja drugih poslovnih odhodkov, v katere so vključeni stroški po ključu in stroški sprejemnega mesta (sprejem in izdaja blaga v/iz servisa). V stroških po ključu so vključeni stroški skupnih služb (nabava, računovodstvo, IT vzdrževanje). V vseh obdobjih poslovanja predstavljajo poslovni odhodki največji delež, kar je razvidno v tabeli 2. V letu 2003 so poslovni odhodki predstavljali 49,25% delež, v letu 2004 59,86% delež. V letu 2005 pa je bil delež vseh celotnih odhodkov 64,14%. Na celotne odhodke največ vplivajo drugi poslovni

odhodki. V te so vključeni stroški po ključu in stroški sprejemnega mesta. Drugi poslovni odhodki v letu 2003 predstavljajo 50,74% delež, v letu 2004 40,13% delež, v letu 2005 pa 35,85% delež celotnih odhodkov. Finančni odhodki in izredni odhodki so zanemarljivo majhni in ne vplivajo na celotne odhodke. Ker so bili celotni odhodki v letih 2004 in 2005 nižji od celotnih prihodkov, je tako razmerje pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja oddelka PC.

V tabeli 3 so prikazani stroški blaga, materiala in storitev v oddelku PC. Poleg so izračunani tudi indeksi glede na obravnavana obdobja. Prav tako pa je izračunan delež stroškov blaga, materiala in storitev v odstotkih.

Tabela 3: Stroški blaga, materiala in storitev v oddelku PC v letih 2003-2005

STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV v SIT	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005
Nabavna vrednost prodanega blaga	75.600.637	135.867.494	136.808.317
Stroški materiala	218.852	991.605	967.544
Stroški storitev	7.135.720	26.749.562	26.620.060
Skupaj stroški blaga, materiala in storitev	82.955.209	163.608.661	164.395.921
Delež indeksov	I 04/03	I 05/04	I 05/03
Indeks nabavne vrednosti prodanega blaga	179,7	100,7	181,0
Indeks stroškov materiala	453,1	97,6	442,1
Indeks stroškov storitev	374,9	99,5	373,1
Indeks stroškov blaga, materiala in storitev	197,2	100,5	198,2
Delež stroškov blaga, materiala in storitev izražen v %	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005
Delež nabavne vrednosti prodanega blaga	91,13	83,04	83,22
Delež stroškov materiala	0,26	0,61	0,59
Delež stroškov storitev	8,60	16,35	16,19
Skupaj delež v %	100,00	100,00	100,00

Vir: Lastno delo (podatki pridobljeni v programu NAVISION FINANCIALS)

Iz tabele 3 je možno razbrati, da nabavna vrednost prodanega blaga predstavlja najvišjo vrednost. V letu 2004 je bila nabavna vrednost blaga za 79,7% višja kot je bila v letu 2003. V letu 2005 pa je bil nabavna vrednost prodanega blaga skoraj enaka kot v letu 2004, le za 0,7% je bila višja. Stroški materiala so se v letu 2004 v primerjavi z letom 2003 povečali za kar 453,1%. K dvigu stroškov materiala je vplivala nabava tehničnih orodij za potrebe serviserjev. Tako kot so se stroški materiala v letu 2004 glede na leto 2003 povečali, so se stroški storitev povečali za kar 374,9%. K znatnemu dvigu stroškov storitev so prispevali višja najemina poslovnih prostorov, garancijska popravila pooblaščenih servisov za PCX

blagovno znamko in nekaj tehničnih izobraževanj za serviserje. Skupni stroški blaga, materiala in storitev so iz leta v leto naraščali. V letu 2005 so ti stroški znašali 164.395.921 SIT in so 0,5% višji kot v letu 2004. V letu 2004 so znašali 163.608.661 SIT, kar je za 97,2% več kot v letu 2003, ko so skupni stroški znašali 82.955.209 SIT. V primerjavi z letom 2003 pa so bili skupni stroški blaga, materiala in storitev v letu 2005 višji za 98,2%. Največji delež skupnih stroškov blaga, materiala in storitev predstavlja nabavna vrednost prodanega blaga. V letu 2003 je bil ta delež 91,13%, v letu 2004 je delež predstavljal 83,04%, v letu 2005 pa 83,22%. Stroški materiala predstavljajo zanemarljiv delež vseh stroškov in predstavljajo nekaj manj kot 1% skupnega deleža. Stroški storitev predstavljajo drugi največji delež vseh stroškov, in sicer v letu 2003 je bil ta delež 8,60%, v letu 2004 16,35%, v letu 2005 pa 16,19%.

V tabeli 4 so prikazani stroški dela v oddelku PC. Prav tako so izračunani indeksi glede na obravnavana obdobja ter delež stroškov dela, izražen v odstotkih.

Tabela 4: Stroški dela v oddelku PC v letih 2003-2005

STROŠKI DELA v SIT	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005
Stroški plač	40.845.029	45.338.070	46.392.712
Drugi stroški dela	361.488	39.078	809.661
Skupaj stroški dela	41.206.517	45.377.149	47.202.373
Delež indeksov	I 04/03	I 05/04	I 05/03
Indeks stroškov plač	111,0	102,3	113,6
Indeks drugih stroškov dela	10,8	2.071,9	224,0
Indeks stroškov dela	110,1	104,0	114,6
Delež stroškov dela izražen v %	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005
Delež stroškov plač	99,12	99,91	98,28
Delež drugih stroškov dela	0,88	0,09	1,72
Skupaj delež v %	100,00	100,00	100,00

Vir: Lastno delo (podatki pridobljeni v programu NAVISION FINANCIALS)

Iz tabele 4 je razvidno, da so skupni stroški iz leta v leto naraščali. Najvišji so bili v letu 2005 in so znašali 47.202.373 SIT, kar je za 4% več kot v letu 2004. V primerjavi z letom 2003, ko so stroški dela znašali 41.206.517 SIT, so bili skupni stroški dela v letu 2004 višji za 10,1%. Znašali so 45.377.149 SIT. Glede na primerjavo v letih 2005 in 2003 pa so bili stroški dela višji za 14,6%. Iz tabele 4 je prav tako možno razbrati, da stroški plač predstavljajo največje stroške. V letu 2004 so se povišali za 11% glede na leto 2003. V letu 2005 pa so bili za slabih 2,33% višji kot v letu 2004, in sicer so znašali 45.338.070 SIT. Največji delež v celotnih

stroških dela prav tako predstavljajo stroški plač. Drugi stroški dela so zanemarljivi glede na skupne stroške dela. V letu 2003 so stroški plač predstavljali 99,12% delež vseh stroškov dela, v letu 2004 99,91%, v letu 2005 pa 98,28%.

3.3 Analiza poslovnega uspeha

Poslovni izid podjetja sodi med temeljne kategorije uspešnosti poslovanja podjetja in ga ugotavljamo s pomočjo bilance uspeha podjetja kot izkaz uspeha, ki ima dve med seboj uravnoteženi strani. Razlikujemo med temeljnimi in drugimi vrstami poslovnega izida podjetja.

Poslovni izid je razlika med prihodki in odhodki, ki jih ima poslovni sistem v določenem obračunskem obdobju (Turk, Melavc, 1994, str. 80). Doseganje ustreznega poslovnega izida je najpomembnejši razlog za obstoj podjetij, katerih cilj je ustvarjanje dobička in je pomemben dejavnik vrednosti podjetja ter njegove solventnosti. V poslovnem izidu se odražajo vsi poslovni dogodki poslovnega sistema in vse pravilnosti ali nepravilnosti njihovega izkazovanja. Poleg tega pa ponavadi združuje interese vseh, ki so kakorkoli povezani s podjetjem. To so lastniki kapitala, zaposleni, država, kupci, dajalci ali jemalci kreditov in posojil (Kavčič, 1995, str. 55). Poslovni izid je zelo odvisen od poslovnih dogodkov. Računovodski predpisi določajo, da je treba računovodske izkaze pripraviti vsakih 12 mesecev. Na koncu obračunskega obdobja veliko poslovnih transakcij ni zaključenih. Da bi lahko ugotovili poslovni izid, je zato treba zaključke predvideti (Kavčič, 1995, str. 59).

V tabeli 5 je prikazan poslovni izid oddelka PC v različnih časovnih obdobjih.

Tabela 5: Poslovni izid oddelka PC v letih 2003-2005

POSLOVNI IZID v SIT	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005	I 04/03	I 05/04	I 05/03
1. Poslovni prihodki	94.375.818	122.332.229	121.117.615	129,6	99,0	128,3
2. Prihodki iz financiranja	223	29.288	7.730	13.150,4	26,4	3.470,9
3. Izredni prihodki	118.035	10.200	0	8,6	0,0	0,0
A. Prihodki (1+2+3)	94.494.076	122.371.718	121.125.345	129,5	99,0	128,2
4. Poslovni odhodki	48.561.089	73.118.316	74.789.977	150,6	102,3	154,0
5. Drugi poslovni odhodki	50.036.065	49.019.836	41.801.259	98,0	85,3	83,5
6. Finančni odhodki	2.320	11.287	19.999	486,4	177,2	861,9
7. Izredni odhodki	5.799	0	0	0,0	0,0	0,0
B. Odhodki (4+5+6+7)	98.605.273	122.149.438	116.611.235	123,9	95,5	118,3
C. DOBIČEK/IZGUBA (A-B)	-4.111.197	222.280	4.514.111	5,4	2.030,8	-109,8

Vir: Lastno delo (podatki pridobljeni v programu NAVISION FINANCIALS)

Tabela 5 prikazuje, da je oddelek PC v letih 2004 in 2005 izkazal pozitiven poslovni izid, to je dobiček. V letu 2004 je ustvaril 202.880 SIT dobička, v letu 2005 pa 4.514.111 SIT dobička. Razlog za tolikšno povišanje dobička v letu 2005 je v pridobitvi servisnih pogodb z dobavitelji svetovnih blagovnih znamk. V letu 2003 pa je oddelek posloval z izgubo. Ustvaril je 4.111.197 SIT izgube. Vzrok za izgubo v poslovnem izidu oddelka PC v letu 2003 je predvsem v odvisnosti od enega dobavitelja. V letu 2003 je oddelek PC v večji meri opravljal garancijske storitve za blagovno znamko PCX in Samsung. Z neodvisnostjo od enega dobavitelja je oddelek svoj fokus usmeril v servisiranje tujih blagovnih znamk. Rezultat temu primerno ni izostal, le-ta je bil pozitiven in je izkazoval dobiček, kar potrjujejo rezultati v tabeli 5.

3.4 Analiza ekonomičnosti poslovanja

Ekonomičnost poslovanja podjetja ali oddelka je kazalec uspešnosti. S tem kazalcem je opredeljena učinkovitost pretvorbe vložkov v izločke z vrednostnega vidika. Ekonomičnost se izraža kot razmerje med količino proizvedenih proizvodov in vsemi porabljenimi prvinami poslovnega procesa, ki jih izrazimo kot stroške.

Tako opredeljen kazalec ekonomičnosti poslovanja kaže, da je poslovanje tem bolj učinkovito, čim večjo količino poslovnih učinkov ustvarimo na enoto stroškov oziroma kadar ustvarimo čim manj stroškov na enoto količine proizvedenih poslovnih učinkov.

Ekonomičnost se od produktivnosti razlikuje v tem, da primerja produkt ne samo s potrošenim delom, ampak tudi s potrošenimi delovnimi predmeti in sredstvi.

Ekonomičnost poslovanja izračunamo na različne načine, pri tem pa črpamo podatke iz bilance uspeha. V izrazu ekonomičnosti poslovanja vrednost proizvodnje izražajo prihodki, vrednost stroškov pa odhodki, zato lahko ekonomičnost poslovanja opredelimo kot:

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{poslovni odhodki}}$$

Za podjetja, ki proizvajajo več vrst proizvodov, navedeni izračun ekonomičnosti ni primeren. V praksi največkrat ekonomičnost izračunamo kot razmerje med celotnimi prihodki in odhodki (Lipičnik, Pučko, 1991, str. 9-36):

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{celotni prihodki}}{\text{celotni odhodki}}$$

Koeficient ekonomičnosti nam kaže uspešnost tekočega poslovanja. Poslovanje je pozitivno, kadar je koeficient ekonomičnosti večji od ena ($E > 1$). Večji kot je kazalnik ekonomičnosti, bolj ekonomsko učinkovito je preoblikovanje inputov v outpute (Rebernik, 1997, str. 188). Ta način ugotavljanja ekonomičnosti je precej pogost, saj lepo kaže, ali posluje podjetje gospodarno ali ne. Prav tako pa so navedeni podatki brez težav na razpolago v bilanci uspeha.

Ekonomičnost poslovanja v oddelku PC bom analiziral kot razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki.

V tabeli 6 je prikazan koeficient ekonomičnosti poslovanja oddelka PC.

Tabela 6: Koeficient ekonomičnosti poslovanja oddelka PC v letih 2003-2005

Ekonomičnost poslovanja v SIT	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005
Celotni prihodki	94.494.076	122.371.718	121.125.345
Celotni odhodki	98.605.273	122.149.438	116.611.235
Ekonomičnost	0,958	1,002	1,039
Koeficient (E)	E < 1	E > 1	E > 1

Vir: Lastno delo (podatki pridobljeni v programu NAVISION FINANCIALS)

Iz tabele 6 lahko razberemo, da je oddelek PC v letih 2004 in 2005 posloval ekonomično. Ustvarilo je dobiček, saj je vrednost koeficienta (E), ki primerja prihodke in odhodke, več kot ena ($E > 1$). V letu 2003 je bila vrednost koeficienta manj kot ena ($E < 1$), kar pomeni, da je oddelek PC posloval neekonomično, oziroma ustvaril je izgubo.

Tako je oddelek PC v letu 2003 realiziral na tisoč enot odhodkov manj kot tisoč (0.958) enot prihodkov. V letu 2004 je oddelek PC realiziral na tisoč enot odhodkov več kot tisoč enot prihodkov (1.002). V letu 2005 pa je oddelek PC realiziral na tisoč enot odhodkov 1.039 enot prihodkov.

Da je trend ekonomičnosti v oddelku PC iz leta v leto boljši, lahko ugotovimo iz tabele 6.

4. PRIKAZ IZBRANIH NEFINANČNIH KAZALCEV POSLOVANJA V ODDELKU PC

4.1 Analiza zadovoljstva zaposlenih – organizacijska klima

Pri analizi zadovoljstva zaposlenih bo teoretični del zajemal:

- opredelitev organizacijske klime,
- prikaz načinov proučevanja in merjenja organizacijske klime in
- prikaz načina spreminjanja organizacijske klime.

Pojem organizacijske klime označuje spremenljive in začasne značilnosti stanja organizacije. Za razliko od kulture, ki se spreminja počasi, se klima spreminja izredno hitro in nepredvidljivo.

Klimo sestavljajo:

- pozitivna ali negativna stališča do organizacije,
- večja ali manjša stopnja identifikacije z organizacijo in lojalnosti,
- zadovoljstvo ali nezadovoljstvo zaposlenih z organizacijo,
- fluktuacija (pretok), absentizem (odsotnost), prizadevnost pri delu ipd.

Klimo ali vzdušje v organizaciji je možno označiti z različnimi stanji in izrazi, ki prihajajo iz analogije z vremenom (toplo ali hladno, sončno ali oblačno, mirno ali vetrovno ...). Klima je izraz stanja in procesov v organizaciji. S pomočjo različnih indikatorjev pa lahko sodimo o klimi in vzdušju, ki v organizaciji vlada.

Nekaj teh indikatorjev (Mesec, 1992, str. 37):

- stopnja odsotnosti in fluktuacije, stopnja delavnosti, stopnja povezovanja in sodelovanja, stopnja avtonomije posameznikov in enot, usmerjenost vodstva, reševanje napetosti in konfliktov, občutek pripadnosti, odnos do okolja, zadovoljstvo, solidarnost med zaposlenimi.

Organizacijska klima nam pove, kako člani organizacije dojemajo, razumejo in opisujejo okolje v organizaciji. Klima je tudi vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Definiciji klime se posveča več pozornosti v zadnjih tridesetih letih. Gilmer (1969, str. 65) trdi, da pojem klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Organizacijske klime ne smemo zamenjati s fizikalno klimo (Lipičnik, 1998, str. 73).

Organizacijsko klimo lahko proučujemo na način, da je najprej potrebno ugotoviti, ali je prevladujoča klima v podjetju pozitivna ali negativna glede na želene cilje. Nezaželeno klima je odraz nezaželenega vedenja ljudi. Če se ljudje ne obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami, lahko del krivde pripišemo neustrezni klimi. Preučiti klimo pomeni ugotoviti, katere so njene dimenzije, kateri so vzroki za njen nastanek in posledice, ki jih ima na obnašanje ljudi. Ob ugotavljanju klime lahko pridemo do zaključka, da je klima neugodna (to je klima, za katero menimo, da nam onemogoča doseganje določenih ciljev). V takem primeru se odločimo spremeniti klimo.

Proučevanja organizacijske klime v različnih organizacijah se lahko lotimo tako, da preiskujemo klimo v odvisnosti od razlik med podjetji. Eden izmed možnih načinov medsebojnega razlikovanja podjetij je razdelitev podjetij po (Lipičnik, 1992, str. 232):

- velikosti in obliki,
- obliki vodenja,
- komunikacijskem omrežju,
- ciljih in
- postopkih pri odločanju.

Pri proučevanju organizacijske klime si lahko pomagamo z lestvico primerjanja. Lestvica primerjanja teži k temu, da anketiranelec izpolni anketo, v kateri primerja dve organizacijski situaciji. Na skupini anketirancev lahko ocenimo, kakšna organizacijska klima prevladuje v organizaciji in kakšne spremembe so potrebne za izboljšanje organizacijske klime. S previdno znanstveno raziskavo organizacijske klime lahko definiramo področja oziroma situacije, ki so potrebne posebne pozornosti. S tem pa imamo večje možnosti, da nam uspe spremeniti in izboljšati organizacijsko klimo. Ko enkrat začnemo analizirati organizacijsko klimo in vključimo v to zaposlene, jih moramo po končani analizi obvestiti o rezultatih in sprejeti tudi njihove pripombe.

Raziskovanje in merjenje organizacijske klime omogoča vodstvu vpogled v mnenje oziroma prepričanje različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in pogojih dela ter o sami organizaciji. Rezultati meritve so prikazani po skupinah zaposlenih glede na hierarhični nivo zaposlenih, glede na starost, staž zaposlenih v organizaciji ter stopnjo izobrazbe in omogočajo ugotavljanje razlik v percepciji med naštetimi skupinami. S pomočjo merjenja klime vodstvo pridobi povratno informacijo, kako dobro organizacija izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovi, kaj je potrebno spremeniti in kje, ter pripravi akcijski načrt za realizacijo sprememb.

Gilmer (1969, str. 76-77) opisuje tri glavne načine merjenja organizacijske klime. To

so:

- *Neformalni opisi:* vsebujejo osebne sodbe o delovanju organizacije in o reakcijah članov te organizacije. Podatki so dobljeni na osnovi opazovanj, zapiskov, okrožnic in so zelo subjektivne narave, kljub temu pa ponujajo osnovno informacijo oziroma občutek za klimo v organizaciji.
- *Sistematično izbrana opažanja ljudi znotraj organizacije:* vsak posameznik organizacijsko klimo dojema na svoj način, ki je odvisen od preteklih izkušenj, od okolja, iz katerega izhaja in njegovega načina doživljanja. Tu je pomemben predvsem način, kako posameznik zaznava organizacijo in vlogo, ki jo igra v njej. Tudi ti podatki so precej subjektivni.
- *Ugotavljanje organizacijske klime na podlagi lastnega doživljanja situacije:* je lahko precej nezanesljiva, zato je dobro, če ugotavljamo klimo z vprašalniki, v katerih so trditve, vprašani pa izražajo svoje doživljanje tako, da označijo stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Dobljene rezultate je potrebno analizirati in tako lahko pridemo do ustreznih sklepov.

Pri preučevanju klime z vprašalniki moramo sistematično upoštevati določene korake. V nadaljevanju bodo povzeti koraki preučevanj organizacijske klime po Lipičniku (1994, str. 235). Preučevanje klime tako vključuje:

- *Pripravljalna dela:* vključujejo ugotavljanje smiselnosti in potrebnosti preučevanja organizacijske klime, načine financiranja, sodelovanje ljudi, način zbiranja podatkov itd. Prva faza vključuje tudi ugotavljanje tehničnih vidikov preučevanja klime.
- *Raziskovalna dela:* vključujejo tiste dimenzije klime, ki jih bomo uporabili pri preučevanju klime in sestavljanju vprašalnika oziroma trditev. Vsebina trditev naj izhaja iz problematike določene organizacije. Ob vsaki trditvi ponudimo možnost za odgovor, ki izraža strinjanje ali ne-strinjanje s trditvijo.
- *Zbiranje odgovorov:* je faza, v kateri ljudje vpisujejo odgovore na trditve glede na zahtevana navodila. To je tehnično nezahtevna naloga. Pogosto pa se pojavi problem nezaupanja v tistega, ki odgovore zbira in analizira. Ljudje namreč pričakujejo sankcijo, če bi neko trditev napačno razumeli ali dojali. Če se anketirancem zagotovi anonimnost, lahko ta problem odpravimo.
- *Analiza odgovorov:* je pomemben korak pri preučevanju organizacijske klime. Vprašalnik mora biti sestavljen tako, da omogoča ustrezne statistične analize, s pomočjo katerih lahko registriramo značilne dimenzije klime. Že enodimenzionalna analiza nam da osnovni občutek za klimo. Dobra analiza odgovorov je v veliko pomoč pri interpretaciji rezultatov.
- *Predstavitel rezultatov:* zahteva izredno previdnost, saj so rezultati preučevanja klime lahko precej drugačni od pričakovanj naročnika raziskave.

Z merjenjem klime ugotavljamo vzroke in posledice vedenja ljudi v organizaciji. Iz ugotavljanja klime in ciljev organizacije je potrebno presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja zaposlenih ustrezen za doseganje ciljev ali so neustrezni cilji. Zavedati se moramo, da z vsakim raziskovanjem klime v organizaciji vzbudimo v ljudeh pričakovanja, zato ni dovolj ostati le pri raziskavah. Končni rezultat je načrtovanje akcij za izboljšanje organizacijske klime.

Spreminjanje klime je zapleten in težak proces, saj jo zaposleni sprejemajo kot stvarnost in se je v bistvu ne zavedajo. Poleg tega se zaposleni morajo spremenjeni klimi prilagoditi in jo dojeti. Skratka, spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev. Lipičnik (1998, str. 74-75) imenuje proces priprave ljudi na spremenjene pogoje dela, na drugačno dojetje pojavov proces ustvarjanje klime.

Predpogoj za spreminjanje neustrezne klime je njeno preučevanje. S preučevanjem klime mislimo na ugotavljanje že navedenih dimenzij klime, vzrokov in posledic, ki jih ima klima na vedenje ljudi (Lipičnik, 1998, str. 75-79).

Klima se lahko spreminja relativno hitro, če ljudje verjamejo v tiste, ki jim predlagajo različne akcije, s predpostavko, da le-te vodijo k boljšemu jutri. Vsekakor pa s takim načinom v ljudeh zbudimo določena pričakovanja, da v primeru, če le-ta niso dosežena, pride do razočaranj, ki povzročajo mnoge nezaželene reakcije (Lipičnik, 1991, poglavje 19-11).

4.1.1 Predstavitev rezultatov merjenja organizacijske klime v oddelku PC

Rezultati so predstavljeni na podlagi posameznih kategorij klime, ki so bile ocenjevane za oddelek PC. Vprašalnik (kot priloga 2) je bil sestavljen na podlagi vprašalnika za SiOK (Organizacijska klima v Sloveniji) s poudarkom na tistih področjih, ki so bila v predhodnih merjenjih klime slabše ocenjena. V raziskavi je sodelovalo devet zaposlenih iz oddelka PC. Anketiranje je bilo anonimno in je potekalo v prostorih, ločeno od ostalih zaposlenih v podjetju. Anketiranci so pisno odgovarjali na vprašanja. Ocenjevali so posamezne kriterije oziroma kategorije z oceno od 1 do 5, pri čemer posamezne številke pomenijo, da je anketiranec s postavljenim vprašanjem bolj ali manj zadovoljen:

1	2	3	4	5
zelo nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen

V tabeli 7 so prikazani rezultati klime za oddelek PC.

Tabela 7: Pregled rezultatov posameznih kategorij klime in primerjava v oddelku PC v letih 2003–2005

Kategorija	2003	2004	2005
Inovativnost, iniciativnost	3,87	3,94	3,52
Odnos do kakovosti	3,67	4,11	3,45
Vodenje	3,63	4,39	3,74
Notranji odnosi	3,59	4,06	3,81
Pripadnost organizaciji	3,31	3,61	2,96
Motivacija in zavzetost	3,20	4,00	3,54
Strokovna usposobljenost in učenje	3,47	3,67	3,55
Organiziranost	3,09	3,11	2,92
Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	3,14	3,67	3,04
Notranje komuniciranje in informiranje	2,99	3,73	2,94
Nagrajevanje	3,06	3,71	3,34
Razvoj kariere	2,32	3,10	1,95

Vir: Interni podatki podjetja Avtenta servis

Iz tabele 7 je razvidno, da dobljeni rezultati v letu 2005 kažejo na slabše stanje klime v vseh kategorijah. Med najslabše ocenjenimi kategorijami v letu 2005 so:

- razvoj kariere,
- organiziranost,
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev in
- nagrajevanje.

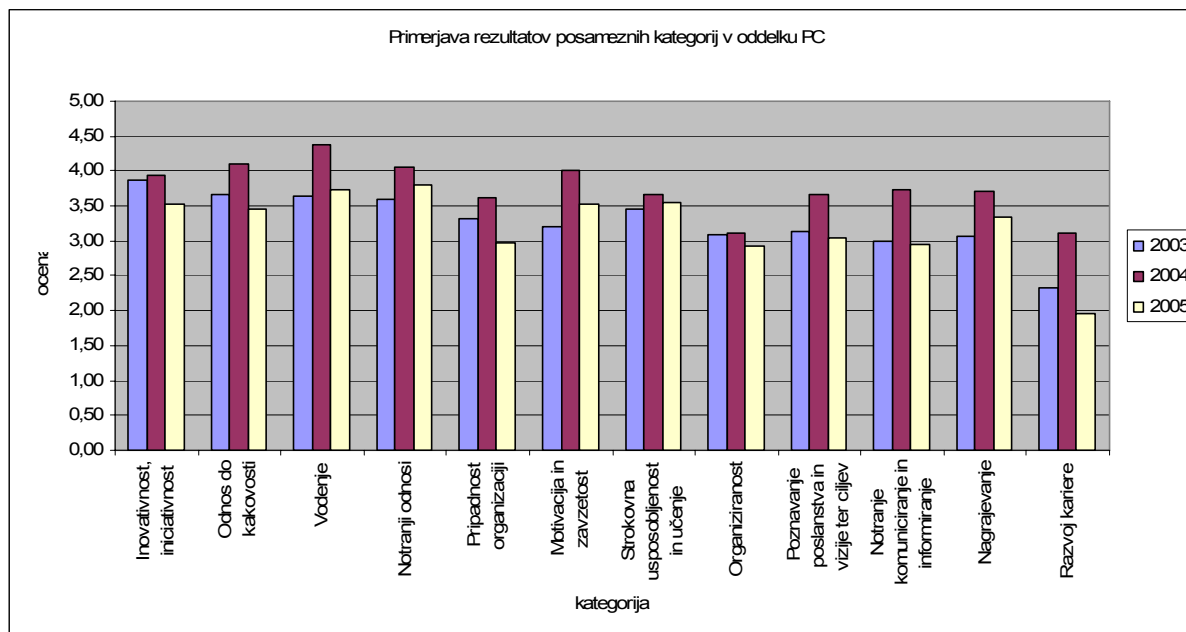
V primerjavi z letom 2003 in letom 2004 pa je v letu 2005 moč zaznati slabše ocene pri kategorijah:

- razvoj kariere,
- notranje komuniciranje in informiranje in
- pripadnost organizacije.

Vzrok za slabše ocene v vseh kategorijah je vsekakor v kadrovske spremembah, ki so se zgodile v oddelku PC v drugi polovici leta 2005. V prvi polovici leta 2005 so bili zaposleni obveščeni, da se bodo konec leta štirje prezaposlili v drugo podjetje znotraj Skupine Avtotehna. To je pripomoglo k slabšim ocenam, saj so tisti, ki so izvedeli za svoj prehod, temu posledično slabše ocenjevali in na takšen način izražali svoje nezadovoljstvo. Kljub temu verjamemo, da bodo rezultati pri naslednjem merjenju boljši.

V grafu 1 je prikazana primerjava posameznih kategorij klime v oddelku PC.

Graf 1: Primerjava posameznih kategorij klime v oddelku PC v letih 2003-2005



Vir: Interni podatki podjetja Avtenta servis

Iz grafa 1 je razvidno, da sta najnižje ocenjeni kategoriji v oddelku PC razvoj kariere in nagrajevanje. Na omenjenih kategorijah je potrebno izvesti posamezne aktivnosti, ki bodo prispevale k izboljšanju stanja.

V tabeli 8 so prikazani rezultati zadovoljstva v oddelku PC.

Tabela 8: Pregled rezultatov zadovoljstva zaposlenih v oddelku PC v letih 2003-2005

Vprašanje	2003	2004	2005
Zadovoljstvo z delom	4,17	3,83	4,00
Zadovoljstvo s sodelavci	3,83	4,00	3,67
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	4,33	4,50	4,44
Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje	3,00	3,17	1,76
Zadovoljstvo s plačo	3,00	3,17	2,56
Zadovoljstvo s statusom v organizaciji	4,00	3,50	3,33
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji	3,67	3,67	4,11
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	3,00	3,67	2,56

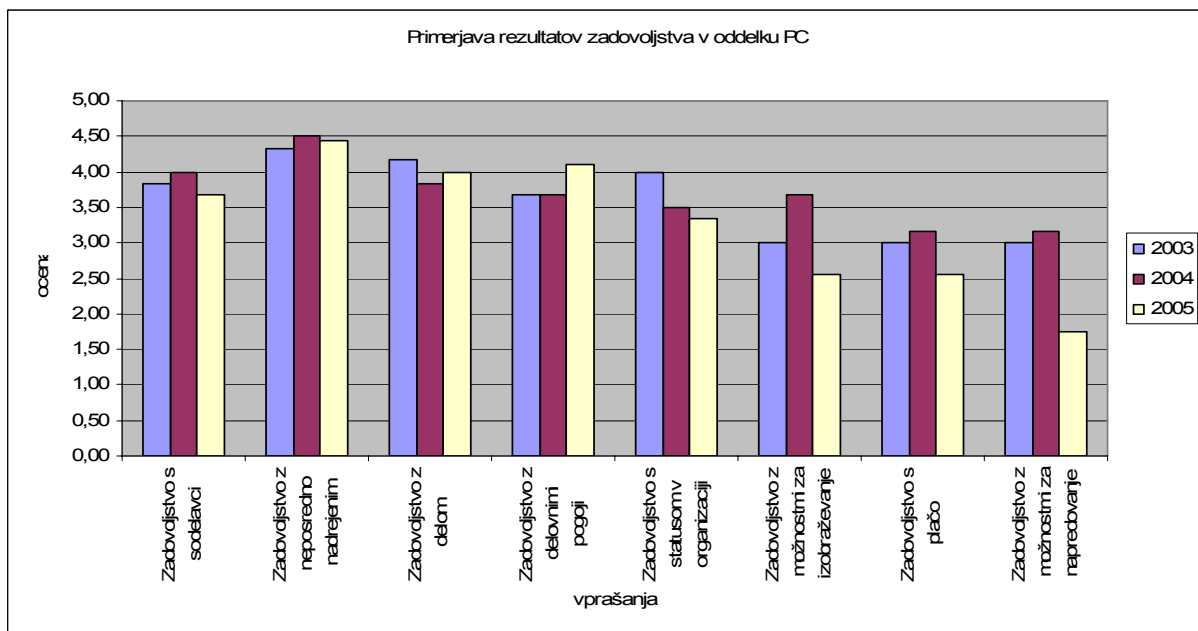
Vir: Interni podatki podjetja Avtenta servis

Tudi pri rezultatih zadovoljstva v tabeli 8 se kažejo nižje ocene skoraj na vseh področjih, izjemoma pri kategorijah zadovoljstvo z delom in zadovoljstvo z delovnimi pogoji se zaznava pozitivni trend. Vzrok za nižje ocene pripisujemo prezaposlitvi

zaposlenih. Vsekakor pa sta dobro ocenjeni kategoriji posledica ustreznih delovnih pogojev, ki so omogočeni zaposlenim. Zaposlenim je potrebno omogočiti odlične pogoje dela, saj le tako lahko pokažejo minimalno pripravljenost za doseg pričakovanih rezultatov na svojih delovnih mestih.

V grafu 2 je prikazana primerjava rezultatov zadovoljstva zaposlenih v oddelku PC.

Graf 2: Primerjava rezultatov zadovoljstva zaposlenih v oddelku PC v letih 2003-2005

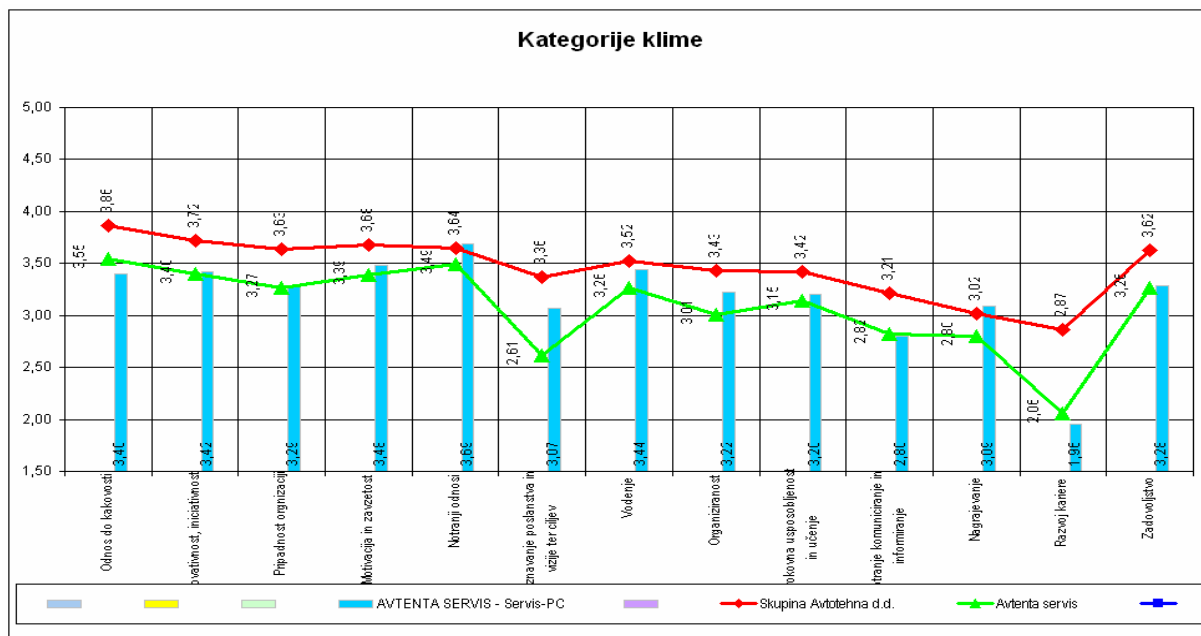


Vir: Interni podatki podjetja Avtenta servis

Iz grafa 2 je razvidno, da so zaposleni v oddelku PC najmanj zadovoljni z možnostjo za napredovanje. Kategorija je bila v letu 2005 ocenjena z oceno 1,76. Razlog je v tem, ker sistem razvoja kadrov še ni vzpostavljen in temu posledično še vedno ni definiranih možnosti za napredovanje. Prezaposlitev zaposlenih pa je osnovni razlog za tako nizko oceno v tej kategoriji. Nekoliko nepričakovan je podatek pri zadovoljstvu zaposlenih za izobraževanje. Kategorija je ocenjena z oceno 2,56 kar je nižje kot v prejšnjih letih. V letu 2004 je bila ocena za to kategorijo 3,67, v letu 2003 pa 3,00. Glede na to, da se serviserji redno in večkrat letno šolajo na tehničnih področjih, bi zadovoljstvo moralo biti na dokaj visokem nivoju. Med nižje ocenjenimi kategorijami v letu 2005 se nahaja tudi zadovoljstvo s plačo. V primerjavi z leti 2003 in 2004 ocena ne odstopa prav veliko, kljub temu pa je moč zaznati nižjo oceno kar je verjetno posledica slabših stimulacij v mesecih ko rezultat ni bil po pričakovanjih.

V grafu 3 je prikazana ocena posameznih kategorij klime v oddelku PC v primerjavi s celotnim podjetjem Avtenta servis in Skupino Avtotehna.

Graf 3: Splošna ocena posameznih kategorij klime v oddelku PC v primerjavi s celotnim podjetjem Avtenta servis in Skupino Avtotehna



Vir: Interni podatki podjetja Avtenta servis

Iz grafa 3 je možno razbrati, da se dobljeni rezultati posameznih kategorij v oddelku PC ne razlikujejo in ne odstopajo glede na celotno podjetje in na celotno Skupino. Na podlagi tega je možno presoditi, da v podjetju in v posameznih oddelkih prevladuje podobno klima. V letu 2005 je moč zaznati nižje ocene pri kategorijah, kot so razvoj kariere, notranje komuniciranje in informiranje. Pri razvoju kariere je sistem razvoja že pripravljen. Po oceni zaposlenih je le-ta nerazumljiv in nekoristen. Vodstvo Skupine Avtotehna bi moralo več pozornosti nameniti tej kategoriji, ki je za nadaljnji razvoj kadrov izrednega pomena. Na dolgi rok bi bilo potrebno vzpostaviti bolj razumljiv sistem. Želja je, da bi ta kategorija v naslednjih merjenih pokazala pozitivni trend, tako da bi zaposleni uvideli možnosti za razvoj lastne kariere znotraj Skupine Avtotehna.

Dobljene rezultate merjenja klime za oddelek PC lahko na splošno ocenimo kot solidne, predvsem pa kot pričakovane. Verjamemo, da bo ekipa serviserjev, ki je ostala v oddelku PC, svoje delo še naprej opravljala solidno in kakovostno ter se približevala zastavljenemu cilju. Prav tako lahko napovemo, da bo naslednje merjenje klime pokazalo izboljšanje v skoraj vseh kategorijah ocenjevanja. Želja je, da bi se napredek pokazal predvsem v kategorijah, ki so bile v letu 2005 ocenjene kot slabe. Z rednim komuniciranjem z zaposlenimi, z rednimi tedenskimi sestanki in sodelovanjem z zaposlenimi nam bo to uspelo. Z zagotavljanjem ustreznih delovnih

pogojev zaposlenim in ustreznim sistemom nagrajevanja oziroma ciljnega vodenja, bi posamezne kategorije morale biti v prihodnje bolj ocenjene.

V nadaljevanju podajam nekaj aktivnosti za nadaljnje delo glede na dobljene rezultate merjenja klime v oddelku PC:

- izvajanje rednih tedenskih (po potrebi dnevni) delovnih sestankov, kjer bom z zaposlenimi delil njihova mnenja (predlogi in težave),
- sprotno (na mesečni ravni) spreminjanje posameznih ciljev zaposlenim, ki se nam bodo zdeli nerealni za njihovo realizacijo,
- informiranje zaposlenih o doseženih rezultatih (tedensko, mesečno) tako v oddelku PC kot v ostalih oddelkih,
- vsaj enkrat letno pogovor z zaposlenimi glede kariere (letni razgovor),
- razne delavnice za zaposlene (najmanj enkrat letno),
- ponovna predstavitev poslanstva in vizije podjetja ter ciljev vsem zaposlenim,
- sprotno reševanje nastalih problemov in konfliktnih situacij.

Ocenjujem, da bomo v oddelku PC veliko aktivnosti izpeljali glede na dobljene rezultate merjenja klime. Z ohranjanjem dobrega odnosa in rednim spremljanjem dogajanj znotraj oddelka, verjamem, da se bo vzdušje v oddelku ohranilo na pričakovanem, želenem in zahtevanem nivoju in da bo prevladovala zdrava klima.

4.2 Analiza zadovoljstva porabnikov

Ta del naloge obsega:

- prikaz opredelitve zadovoljstva porabnikov,
- predstavitev merjenja zadovoljstva ter metod merjenja,
- opis pričakovanih porabnikov, vrst pričakovanj,
- predstavitev dejavnikov, ki vplivajo na pričakovanja porabnikov in
- analizo zadovoljstva porabnikov.

Podjetja se vse bolj zavedajo pomena zadovoljstva strank ter vpliva le-tega na uspešnost poslovanja. Prav zaradi tega podjetja namenjajo vse več pozornosti preučevanju, planiranju, izvajanju in upravljanju procesov, ki so na kakršen koli način povezani z zadovoljstvom oziroma nezadovoljstvom njihovih porabnikov. Zaradi hitro spreminjajočega se trga velja, da mora vsako trženjsko naravnano podjetje znati prisluhniti željam in potrebam ciljnega trga.

Vzporedno z zavedanjem pomena zadovoljstva strank za poslovanje podjetja potekajo tudi številne raziskave, ki skušajo jasneje opredeliti pojem zadovoljstva strank v sodobni ekonomiji. Kot rezultati teh raziskav se pojavljajo številne teorije, ki

so osnova za različno opredeljevanje zadovoljstva strank. Teorije po Brooks (1995, str. 9):

- *Teorija enakovrednosti*: pravi, da se zadovoljstvo pojavi, ko so končni rezultati menjalnega procesa večji oziroma sorazmerni z vložki (čas, denar, material, itd.), ki jih stranka vложи v menjalni proces.
- *Teorija (ne)potrditve pričakovanj*: je teorija, ki se najbolj pogosto uporablja za nazorno opredelitev zadovoljstva strank in njegovih ključnih elementov. V okviru te teorije so nastale številne definicije, ki bolj ali manj natančno opredeljujejo zadovoljstvo strank. Zadovoljstvo je stopnja človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka ali rezultata neke storitve in osebnimi pričakovanji (Kotler, 1996, str. 40). Poznamo tri stopnje zadovoljstva:
 - *prvo*, ko dejansko delovanje ali rezultat preseže pričakovanja in je stranka zelo zadovoljna,
 - *drugo*, ko je dejansko delovanje ali rezultat enako pričakovanju in je stranka zadovoljna in
 - *tretjo*, ko dejansko delovanje ali rezultat ne izpolni pričakovanja in je stranka nezadovoljna (De Sarbo, Oliver, 1998, str. 495).
- *Teorija zmožnosti delovanja*: predpostavlja, da je zadovoljstvo stranke neposredno povezano z delovanjem izdelka ali storitve, ki je vezano na značilnosti le-teh, ki so objektivno izražene.
- *Teorija medsebojnega vpliva dejavnikov*: zagovarja, da na zadovoljstvo stranke vplivajo notranji (sodelovanje stranke v nakupnem procesu, vloženi napor, vpletenost stranke itd.) in zunanji dejavniki (naloga stranke v nakupnem procesu, prodajno osebje, nasveti prodajnega osebja itd.), ki vplivajo na rezultat menjalnega procesa. Opredelitev zadovoljstva strank lahko najdemo v različnih psiholoških teorijah, kot so (Brooks, 1995, str. 11):
 - *teorija kognitivne disonance* (nanaša se na posameznikova prepričanja in mnenja),
 - *teorija posplošene negativnosti* (predpostavlja, da je občutek nezadovoljstva, ki ga prinese neizpolnitev pričakovanj nekega posameznika, močnejši od občutka zadovoljstva, ki ga prinese potrditev pričakovanj),
 - *teorija nasprotij* (obravnavava vpliv presenečenja na zadovoljstvo posameznika, če obstaja neenakost med delovanjem izdelka ali rezultatom storitve in pričakovanji posameznika, presenečenje, ki je lahko pozitivno ali negativno, to neenakost še poveča),
 - *teorija testiranja hipotez* (preučuje različne zunanje dejavnike, ki vplivajo na posameznika in njegovo zadovoljstvo) in
 - *teorija asimilacije nasprotij* (govori o tem, da je pri vsakem posamezniku prisotna nagnjenost k sprejetju ali zavrnitvi, ko gre za določene zaznave).

Merjenje zadovoljstva porabnikov je kratkoročna ocena določene izvedbe, kakovost storitev pa je dolgoročna, splošna ocena izvedbe (Bateson, Hoffman, 1999, str. 140). Pri merjenju zadovoljstva gre za porabnikovo oceno določene izkušnje s storitvijo in ne za globalno oceno storitvene organizacije ali procesa. Zadovoljstvo porabnikov s storitvijo merimo kot razliko med vrednostjo, ki jo porabniki pričakujejo od tega izdelka oziroma storitve, in dejansko zaznano vrednostjo izdelka oziroma storitve ob nakupu (Snoj, 1998, str. 158).

Lahko uporabimo naslednje metode merjena (Kotler, 1998, str. 41- 42):

- *Sistem pritožb in predlogov*: organizacija, ki je usmerjena k porabniku, mora poenostaviti sistem, s katerim lahko porabniki dajejo pripombe ali se pritožijo. Organizacija tako dobi pomembne informacije za izboljšanje storitev.
- *Ankete o zadovoljstvu porabnikov*: organizacije pošiljajo vprašalnike ali telefonirajo naključno izbranim porabnikom, da ugotovijo, kaj porabniki mislijo o njihovem poslovanju. Zadovoljstvo porabnikov lahko izmerijo neposredno z vprašanji, kako so zadovoljni z določeno storitvijo, ali posredno z vprašanji, kaj so pričakovali od določene lastnosti in kaj so dobili.
- *Namišljeno nakupovanje*: organizacija najame ljudi, ki se pretvarjajo, da so potencialni porabniki in nato poročajo o svojih izkušnjah s to organizacijo in s konkurenco. Tudi vodstvo lahko tako preverja delovanje organizacije.
- *Analiza izgubljenih porabnikov*: za organizacije je pomembno, da poskušajo vzpostaviti stik s porabniki, ki niso več njihovi porabniki, da izvejo, zakaj se je to zgodilo.
- *Indeks zadovoljstva porabnikov*: je skupna ocena, ki pove, kakšno je trenutno stanje zadovoljstva porabnikov. Izračunamo ga na podlagi ocene posameznih dejavnikov zadovoljstva porabnikov. Porabniki pripisujejo dejavnikom različen pomen. Zato zadovoljstvo porabnikov računamo kot vsoto tehtanega povprečja zadovoljstev s posameznimi dejavniki. Računamo ga lahko skupno ali za posamezna področja (Hill, 2001, str. 1). Indeks je smiselno dolgoročno spremljati, saj kaže poleg podatkov o zmanjšanju ali povečanju zadovoljstva tudi učinkovitost ukrepov za zvišanje zadovoljstva.

Pričakovanja porabnikov vplivajo na njihovo zadovoljstvo. Čim višja so pričakovanja, večje je lahko zadovoljstvo ali razočaranje porabnikov. Pogosto obstaja pričakovanje porabnikov le na podzavestni ravni. Ravni pričakovanj se od posameznika do posameznika razlikujejo, spreminjajo pa se tudi s časom. Na raven pričakovanj vplivajo tudi stališča drugih ljudi in kultura (Snoj, 1998, str. 168).

Pričakovanja so lahko (Potočnik, 2000, str. 183) *objektivna* in jih lahko opredelimo s povprečno ravni kakovosti, ki temelji na znanih informacijah, *subjektivna*, ki izražajo

počutje porabnikov v zvezi s storitvijo, in *idealna*, ki vsebujejo to, kar se lahko zgodi pri najboljših objektivnih pogojih.

Ločimo razne ravni pričakovanj o storitvi (Bateson, Hoffman, 1997, str. 283-285):

- *Želena* storitev: je raven storitve, ki si jo porabnik želi prejeti. To je za porabnika zamišljena raven storitve. Primerjava zelene in zaznane storitve je merilo zaznane izvirnosti storitve.
- *Zadostna* storitev: je raven storitve, ki jo je porabnik še pripravljen sprejeti. Je minimalna storitev, ki jo organizacija zagotovi, da bi zadovoljila porabnika. Temelji na izkušnjah ali normah, ki se postopoma razvijajo. Primerjava zadostne storitve z zaznano storitvijo je merilo zaznane zadostnosti storitve.
- *Predvidena* storitev: je raven storitve, za katero porabnik misli, da jo bo najverjetneje prejel. Zadovoljstvo porabnikov se ocenjuje kot primerjava predvidene storitve z zaznano storitvijo.
- *Zaznana* storitev: je raven storitve, ki jo porabnik izkusi. Zaznana kakovost storitev pomeni stopnjo in smer razlike med porabnikovimi zaznavanji in pričakovanji.

Za vsako organizacijo je pomembno, da pozna dejavnike, ki vplivajo na pričakovanja porabnikov. Ločimo naslednje dejavnike (Bateson, Hoffman, 1999, str. 26-28):

- *Dejavniki, ki vplivajo na želeno storitev*: na te dejavnike v veliki meri vplivajo osebne želje in potrebe. To so socialne, fizične in psihološke potrebe porabnika.
- *Dejavniki, ki vplivajo na zadostno storitev*: na te dejavnike najbolj vplivajočasni ojačevalci občutljivosti za storitve so kratkoročni dejavniki, kičasno zvišajo minimalno sprejemljivo raven storitve. Porabniki, ki so imeli v preteklosti probleme z določenimi ponudniki, so naslednjič bolj občutljivi na kakovost storitve in tudi njihova pričakovanja so višja.
- *Dejavniki, ki vplivajo na želeno in zadostno storitev*: na te dejavnike najbolj vplivajo obljube ponudnikov storitev, kakšno raven storitev bodo ponudili porabnikom. Eksplicitne obljube o storitvah vključujejo oglaševanje, osebno prodajo, pogodbe in druge oblike komuniciranja organizacije s porabniki. To je eden od redkih dejavnikov, ki vplivajo na pričakovanja, ki je popolnoma pod nadzorom izvajalca storitve. Obljube morajo biti čim bolj realne, kajti posledica nerealnih obljub so razočarani porabniki. Implicitne obljube so znamenja kakovosti storitev, ki se kažejo kot otipljive stvari in cene.

4.2.1 Predstavitev rezultatov merjenja zadovoljstva porabnikov za oddelek PC

Rezultati bodo predstavljeni na treh ravneh in sicer:

- 1) na ravni podjetja Avtenta servis,
- 2) na ravni oddelka PC in
- 3) na ravni splošne ocene za celotno podjetje Avtenta servis.

1) Presoja na ravni celotnega podjetja Avtenta servis

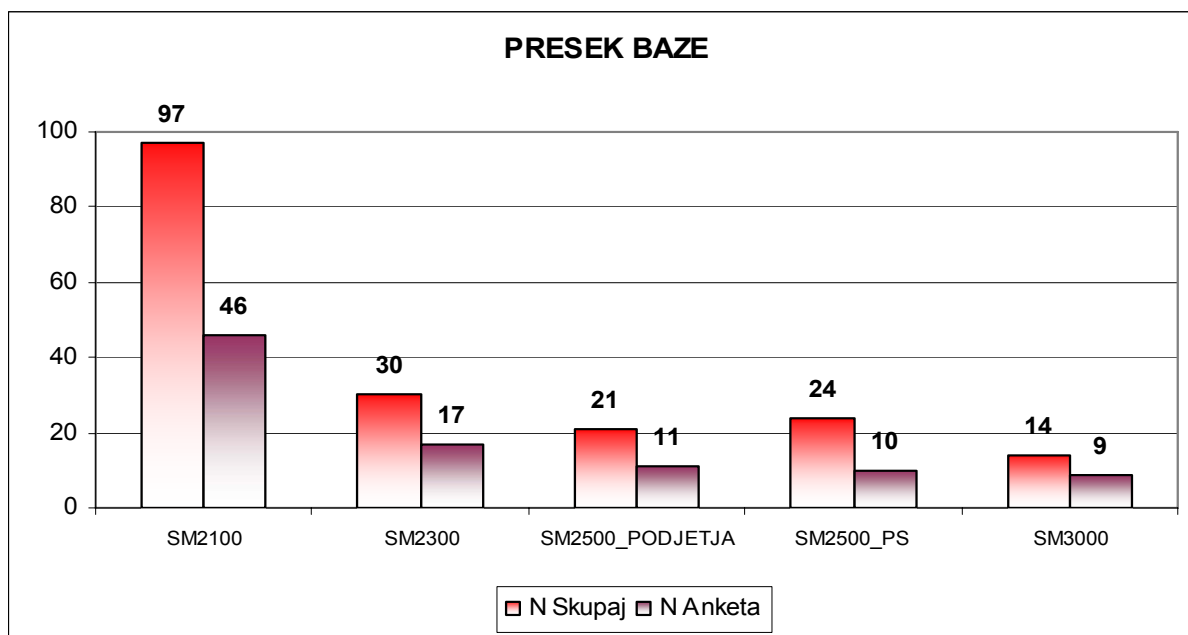
S klicno akcijo je podjetje želelo preveriti zadovoljstvo svojih naročnikov oziroma porabnikov. Vprašalnik (kot priloga 3) so sestavili vodje posameznih oddelkov in jo posredovali klicnemu centru v Advertus.

Namen klicne akcije je bil ugotoviti dejansko stanje zadovoljstva med porabniki.

Cilj akcije je bil ugotoviti najšibkejše točke, na katerih je potrebno izboljšanje, ter ukrepati na slabo ocenjenih področjih. Klicno akcijo so opravljali v klicnem centru podjetja Advertus v obdobju od 28. 11. 2005 do 30. 11. 2005. Ciljna publika so bila vsa podjetja, ki so bila izbrana s strani podjetja Avtenta servis. Vsi anketiranci na vsa vprašanja niso želeli odgovarjati. Podatkovna baza za klicanje je obsegala 186 podjetij, od tega je za oddelek PC baza obsegala 45 porabnikov. Pri klicanju so iz klicnega centra vzpostavili 115 stikov in skupaj opravili 93 v celoti izpolnjenih vprašalnikov. Povprečni klic je trajal 6:00 minut.

V grafu 4 je prikazan presek baze posameznih oddelkov v podjetju Avtenta servis.

Graf 4: Presek baze posameznih oddelkov v podjetju Avtenta servis



Vir: Interni podatki podjetja Avtenta servis

Posamezni oddelki znotraj podjetja Avtenta servis so označeni kot stroškovna mesta (SM). Za oddelek PC sta to SM2500_PODJETJA in SM2500_PS (pooblašteni servisi).

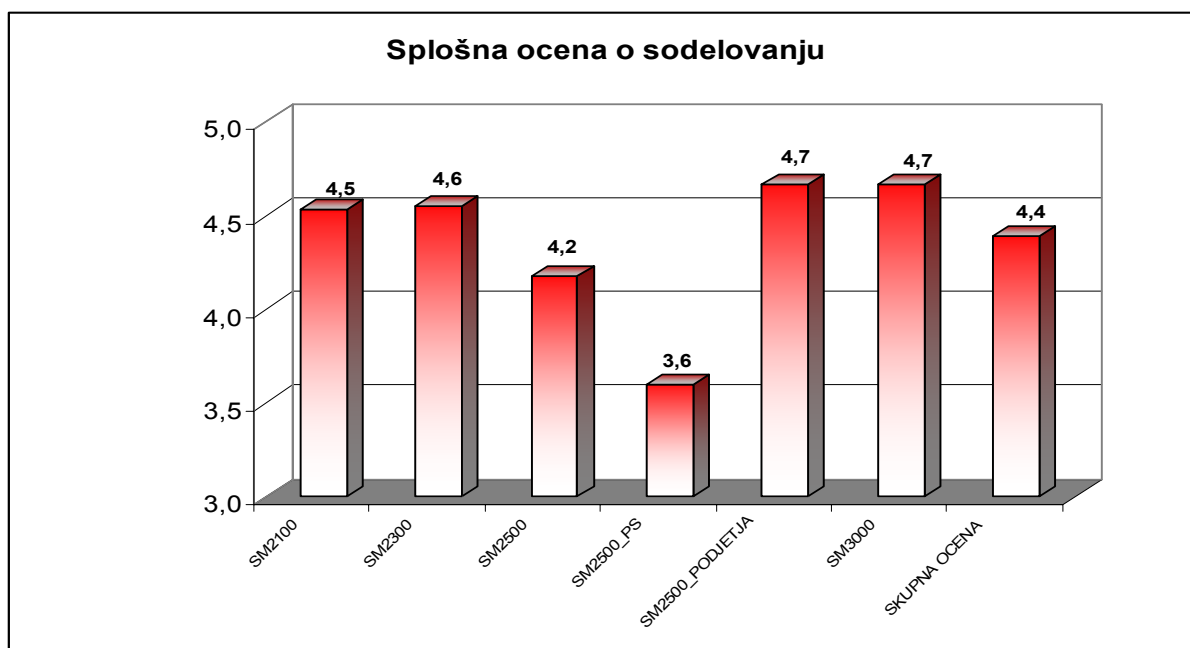
Zaradi različnosti dela s posameznimi partnerji sem se odločil za sestavo dveh baz. V prvi sem zajel podjetja, ki z oddelkom PC največ sodelujejo (SM2500_PODJETJA). V drugi bazi pa sem zajel zgolj pooblašcene servise (SM2500_PS (pooblašteni servisi) za eno izmed blagovnih znamk, za katero smo bili pooblaščen serviser, in sicer za PCX blagovno znamko.

Ostali oddelki po stroškovnih mestih:

- SM2100 (oddelek FTK),
- SM2300 (oddelek PERIFERIJA) in
- SM3000 (oddelek TRGOVINA).

V grafu 5 je predstavljena splošna ocena o sodelovanju porabnikov z Avtenta servisom.

Graf 5: Splošna ocena o sodelovanju porabnikov z Avtenta servisom



Vir: Interni podatki podjetja Avtenta servis

Iz grafa 5 je razvidno, da je skupna ocena splošnega sodelovanja porabnikov z Avtento servis ocenjena s povprečno oceno 4,4 (pri čemer 1 pomeni zelo slabo in pet zelo dobro sodelovanje). Prav tako je razvidno, da so partnerji ocenili sodelovanje s podjetjem Avtenta servis z oceno 4,4.

Najslabše so partnerji ocenili sodelovanje s SM2500_PS, in sicer z oceno 3,6. Najbolje sta bila ocenjena stroškovno mesto SM3000 ter SM2500_PODJETJA, in sicer z oceno 4,7.

Na splošno je možno oceniti, da so dobljeni rezultati dobri in da so partnerji s sodelovanjem izredno zadovoljni. Vsekakor smo lahko z dobljenimi rezultati zadovoljni. Potrebno je poudariti, da na podlagi prejetih rezultatov ne moremo zagotovo trditi, da gre za splošno zadovoljstvo sodelovanja vseh naših porabnikov, saj so bila zajeta le tista podjetja in partnerji, s katerimi največ delamo in sodelujemo. Glede na to, da imamo izredno veliko stikov s končnimi porabniki, bi bilo smiselno in potrebno izvesti anketo tudi z njimi.

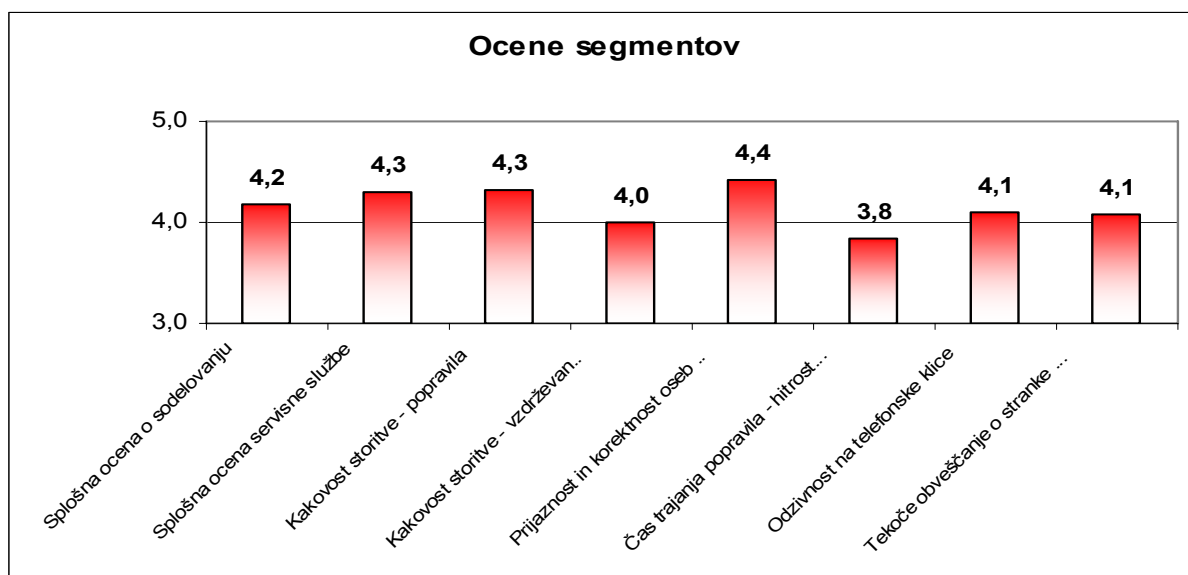
2) Presoja na ravni oddelka PC

Na ravni oddelka PC bo presoja zadovoljstva porabnikov zajemala dva segmenta porabnikov, in sicer:

- partnerje oziroma pooblaščenec servise za PCX blagovno znamko (SM2500_PS) in
- tista podjetja, s katerimi oddelek PC največ posluje in sodeluje (SM2500_PODJETJA).

V grafu 6 je prikazana ocena segmentov za oddelek PC, ki vključujejo pooblaščenec servise.

Graf 6: Ocene segmentov za oddelek PC, ki vključujejo pooblaščenec servise



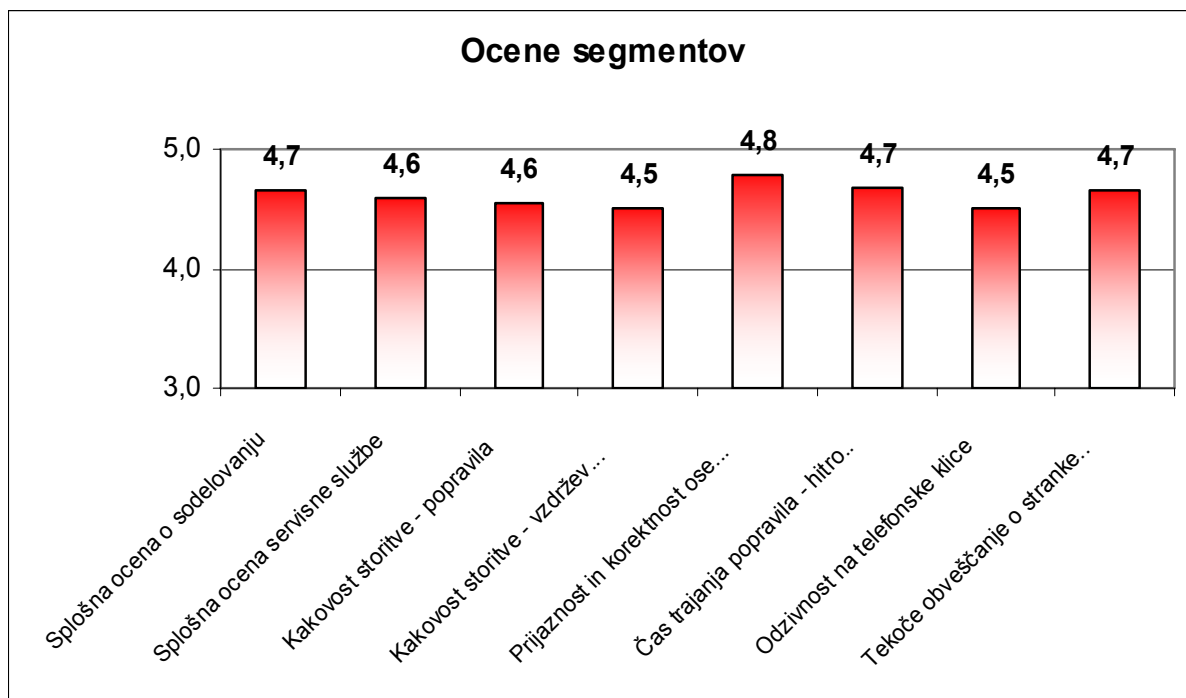
Vir: Interni podatki podjetja Avtenta servis

Ocene so bile podane s strani pooblaščenih servisov. Iz grafa 6 je razvidno, da so podjetja najbolj zadovoljna s prijaznostjo in korektnostjo oseb ob sprejemu in oddaji opreme, kar ocenjujemo kot dobro, saj je velikokrat prvi stik tisti, ki pusti največji vtis in nakazuje na podobo (»image«) podjetja. Z oceno 4,4 so anketirana podjetja ocenila prijaznost in korektnost oseb ob sprejemu in oddaji opreme. Najslabše pa so ocenili segment čas trajanja popravila, in sicer z oceno 3,8, in kakovost storitev vzdrževanja z oceno 4,0. Ostali segmenti pa so bili ocenjeni z oceno 4,1 do 4,3. Kar se tiče najnižje ocenjenega segmenta, to je čas trajanja popravila, se zavedamo njegove resnosti in potrebe po izboljšanju.

Vsekakor pa je dobljeni rezultat najslabše ocenjenega segmenta možno komentirati na podlagi postavljenega sistema dela s servisno mrežo pooblaščenih partnerjev blagovne znamke PCX. Hitrost opravljene storitve s strani oddelka PC je bila omejena s strani dobavitelja (hčerinsko podjetje). Dobavitelj je tisti, ki zagotavlja dobavo rezervnih delov za reševanje reklamacij v garancijskem roku. V primeru ko se je dobava le-teh zavlekla zaradi različnih razlogov, so pooblašчени servisi toliko več časa potrebovali za popravilo produkta v garanciji in zaradi tega se je povečevalo nezadovoljstvo s strani njihovih porabnikov.

V grafu 7 je prikazana ocena segmentov za oddelek PC, ki vključujejo podjetja.

Graf 7: Ocene segmentov za oddelek PC, ki vključujejo podjetja



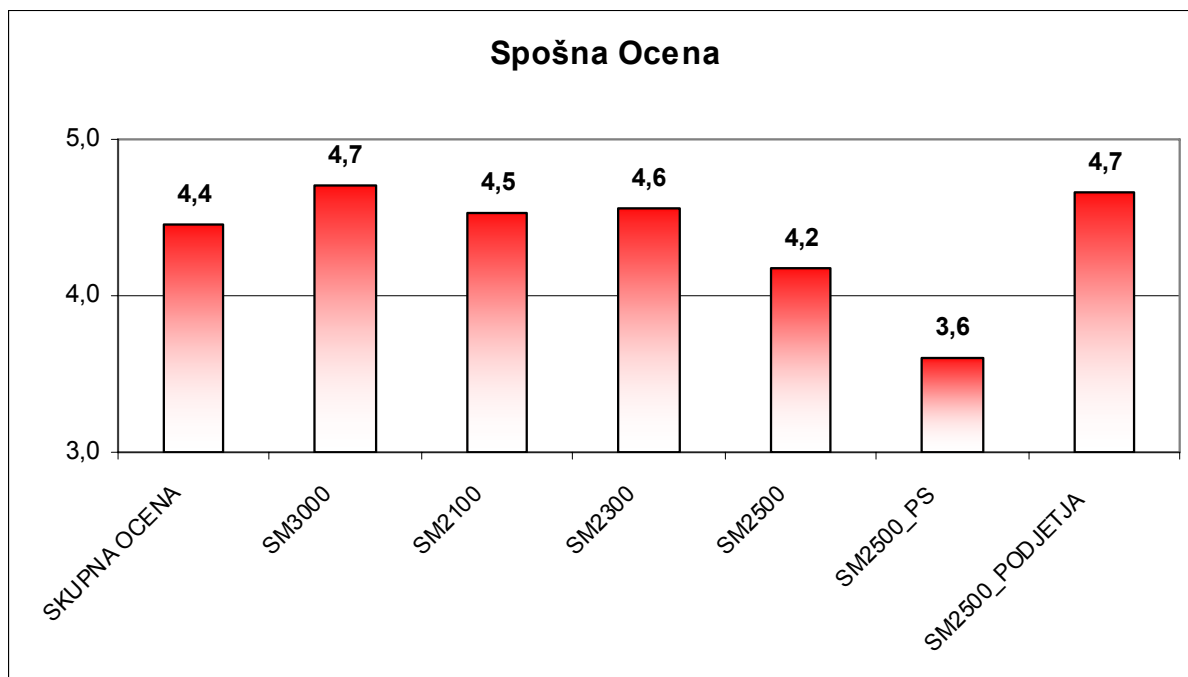
Vir: Interni podatki podjetja Avtenta servis

Iz grafa 7 je razvidno, da so anketirana podjetja najbolj zadovoljna s prijaznostjo in korektnostjo oseb ob sprejemu in oddaji opreme. Anketirana so bila tista podjetja, s katerimi ima oddelek PC največ stikov bodisi v številu opravljenih storitev za posamezna podjetja bodisi glede na višino doseženega prometa posameznega podjetja. Z oceno 4,8 so anketirana podjetja ocenila prijaznost in korektnost oseb ob sprejemu in oddaji opreme. Najslabše pa so ocenili odzivnost na telefonske klice in kakovost storitve vzdrževanja, in sicer z oceno 4,5. Pri splošni oceni posameznih segmentov ugotavljamo, da so anketirana podjetja z delom oddelka PC izredno zadovoljna, kar dokazuje visoka splošna ocena sodelovanja, ki je bila ocenjena s povprečno oceno 4,7. Za razliko od ocen, dobljenih na podlagi opravljene ankete s pooblaščenimi servisi, sodelovanje s podjetji poteka na nekoliko drugačen način, saj dobava rezervnih delov ni odvisna zgolj od enega dobavitelja, tako kot je to v primeru pooblaščenih servisov. Iz tega naslova je segment čas trajanja popravila ocenjen visoko z oceno 4,7. Verjamemo, da bomo s podjetji ohranjali dobre odnose še naprej. Naslednjo anketo bomo izvedli na nekoliko širšem vzorcu. Vsekakor bomo tudi v bodoče s svojim profesionalnim pristopom do porabnikov zagotavljali visok nivo opravljenih storitev in na tak način ohranili obstoječe partnerje in pridobivali nove.

3) Presoja na ravni splošne ocene za podjetje Avtenta servis

V grafu 8 je prikazana splošna ocena ocenjevanih kategorij za podjetje Avtenta servis.

Graf 8: Splošna ocena ocenjevanih kategorij za podjetje Avtenta servis



Vir: Interni podatki podjetja Avtenta servis

Podatki v grafu 8 prikazujejo, da je Avtenta Servis s strani svojih partnerjev dobro ocenjena, saj je splošna ocena 4,4. Anketiranci so najboljše ocenili SM 3000, in sicer z oceno 4,7. Najslabše so podjetja ocenila SM 2500, in sicer z oceno 4,2.

Kljub temu pa se rezultati med oddelki oziroma stroškovnimi mesti občutno ne razlikujejo. Podjetja, ki sodelujejo z Avtento servis, se v največji meri odločajo za sodelovanje predvsem zaradi dobrih izkušenj pri dosedanjem sodelovanju.

V nadaljevanju podajam nekaj aktivnosti za nadaljnje delo glede na dobljene rezultate merjenja zadovoljstva porabnikov v oddelku PC:

1) Za dobro poslovno sodelovanje je zadovoljstvo poslovnih partnerjev ključnega pomena. Na podlagi rezultatov merjenja zadovoljstva porabnikov lahko presodimo, da je zadovoljstvo porabnikov na zelenem nivoju. Smiselno bi bilo, da se zadovoljstvo porabnikov meri kontinuirano, vsaj dvakrat letno. Na podlagi večkratnega merjenja bi lahko bolj podrobno primerjali, kakšno je dejansko zadovoljstvo porabnikov storitev, ki jih oddelek PC nudi. Vsekakor je potrebno v naslednje ankete vključiti širši spekter anketirancev. Potrebno je vključiti končne porabnike, ki za oddelek PC predstavljajo največji delež vseh porabnikov (ocenjujemo ga na 2/3). Z bolj kontinuiranim preverjanjem zadovoljstva bi lahko ugotovili, ali se je sodelovanje s porabniki izboljšalo ali poslabšalo ter kje so šibke točke. Poleg tega bi lahko primerjali, ali so se šibke točke posameznih kategorij v naslednjih merjenih izboljšale ali poslabšale.

2) Glede slabše ocenjenega segmenta telefonske odzivnosti oziroma dosegljivosti se predlaga, da se uvede telefonski center zunanjega ponudnika. Kar nekaj podjetij ponuja omenjeno storitev. V primeru uvedbe telefonskega centra se telefonski klici naših porabnikov ne bi več »izgubili«. Poleg tega bi bili za klice porabnikov vedno dosegljivi in ne več nedosegljivi, tako kot so ocenili naši porabniki. Osnovni cilj je, da so porabniki zadovoljni z opravljenimi storitvami na naši strani. Z našo dosegljivostjo bomo k temu pripomogli.

3) Glede hitrosti dobave rezervnih delov se predlaga redno tedensko preverjanje pri dobavitelju glede odprtih naročil. Na dobavitelja je potrebno konstantno »pritiskati«, saj se v nasprotnem dobava rezervnih delov lahko zavleče v daljše obdobje. Zaradi majhnosti našega trga in temu primerno nižji količini naročenih rezervnih delov, si dobavitelj lahko privošči, da za kakšen teden zavleče z dobavo in dobavi tistim državam, ki naročajo bolj pogosto in v večjih količinah. Na žalost se količina naših naročil ne more primerjati z količinami naročil v večjih državah.

5. ANALIZA S POMOČJO BENCHMARKINGA

Najbolj celovito lahko benchmarking obrazložimo kot nepretrgan, sistematičen proces vrednotenja rezultatov na področju proizvodov in storitev, s katerim ugotavljamo uspešnost svojega poslovanja, v primerjavi s primerjanimi podjetji za izboljšanje svojega delovanja v prihodnosti (Bogan, 1994, str. 4). Nepretrgan proces pomeni, da benchmarking ni orodje, ki ga podjetje uporabi samo enkrat, temveč daje benchmarking vidne rezultate le v primeru, da ga v podjetju neprenehoma uporabljajo oziroma izvajajo. Benchmarking je sistematičen proces vrednotenja poslovanja zato, ker si morajo koraki pri tem procesu slediti po logičnem vrstnem redu. Pri benchmarkingu gre predvsem za vrednotenje rezultatov in ne za postavljanje enostavnih dejstev v zvezi s poslovanjem podjetja.

Benchmarking ne prepozna le, kakšne proizvode in storitve prodaja podjetje, ampak določa tudi procese, ki pojasnjujejo, kako v podjetju razvijajo proizvode in storitve, jih proizvajajo, tržijo, distribuirajo in prodajajo. Predmet primerjave so lahko podjetja, ki se razlikujejo po velikosti, dejavnosti, lastništvu, oddaljenosti ali pa so za primerjavo vzeta podjetja, ki se najboljša v posamezni panogi. Namen notranje kot tudi zunanje primerjalne analize je, da podjetja v prihodnosti izboljšajo svoje delovanje na področjih, kjer so bile vrzeli med rezultati podjetja in rezultati primerjanih podjetij.

V primeru, da povežemo benchmarking z ugotavljanjem uspešnosti podjetja, nam benchmarking predstavlja obrambni mehanizem za opozarjanje na slabosti podjetja, in nam omogoča hitro odpravljanje teh slabosti in pravočasno zaznavanje sprememb na trgu, v panogi in v okolju. V procesu benchmarkinga podjetje dobro spozna svoje izdelke, storitve in procese. Z benchmarkingom ne dobimo samo informacije o finančni uspešnosti podjetja, temveč tudi o uspešnosti in učinkovitosti posameznih poslovnih funkcij podjetja, proizvodov, storitev in nenazadnje tudi o strategiji podjetja. Pri primerjanju z najboljšim konkurentom dobi podjetje informacijo, kako uspešno je v primerjavi z njim. S funkcionalnim benchmarkingom lahko podjetje primerja svoje poslovne funkcije in poslovne procese s tistimi v najboljših svetovnih podjetjih. S tem procesom dobi podjetje informacijo, kako uspešno je pri izvajanju posameznih funkcij in procesov glede na najboljša podjetja na svetu.

5.1 Razvoj benchmarking metode

Praktično osnovno metodo primerjanja oziroma benchmarkinga so izoblikovali v ameriškem multinacionalnem podjetju XEROX. Prvi so tudi uporabili izraz benchmarking in ga razvili v uporabno managersko tehniko. Ukvarjali so se

predvsem s primerjanjem s konkurenco, pri čemer niso primerjali samo izdelkov, ampak procese, katerih rezultati so v končni fazi tudi izdelki. Od tod izhaja naziv konkurenčni benchmarking kot eden izmed več generacij oziroma vrst benchmarkinga.

Poznamo pet vrst generacij benchmarkinga:

- 1) vzvratno razstavljanje,
- 2) konkurenčni benchmarking,
- 3) procesni benchmarking,
- 4) strateški benchmarking in
- 5) globalni benchmarking.

5.2 Namen in cilj benchmarkinga

Osnovni nameni benchmarkinga so nenehno izboljševanje (McNair in Leibfried, 1992, str. 12), doseganje najboljših rezultatov (Camp, 1989) oziroma v prihodnje doseganje boljših rezultatov od današnjih, učiti se in izboljševati. Namen benchmarkinga je sprožiti aktivnosti, ki bodo doprinesle k izboljšanju v neki obliki, kar bo povečalo vrednost podjetja za zainteresirane osebe oziroma za kupce. Nekatera podjetja uporabljajo benchmarking kot del celovitega procesa reševanja problemov z jasnim namenom izboljševanja delovanja podjetja, medtem ko drugim podjetjem služi kot metoda, ki povzroči zavedanje najboljših poslovnih praks (Spendolini, 1992, str. 22). Namen benchmarking metode lahko opredelimo tudi kot ugotavljanje kaj, zakaj in kako dobro najboljša podjetja, s katerimi se želimo primerjati, izvajajo poslovno prakso. Bistvo namena benchmarking metode je torej odkriti poslovne prakse, katerih rezultati v obliki proizvodov ali storitev najbolj zadovoljujejo potrebe kupcev. Viri informacij so lahko neposredni konkurenti, najboljši v panogi ali najboljši v svetovnem merilu, benchmarking metoda pa je uporabna tako za analizo procesov kot tudi izdelkov ali storitev.

Cilj benchmarkinga je s primerjanjem ugotoviti odstopanje od želenega stanja ter z uvajanjem najboljše prakse ugotovljeno odstopanje odpraviti in celo preseči benchmarkinškega partnerja, od katerega smo najboljšo prakso prevzeli.

Ciljno stanje je doseči in preseči podjetja, ki kažejo odlične rezultate, ne glede na panogo. Njihove prakse se lahko uporabijo ali tudi prilagodijo za doseganje konkurenčne prednosti na trgu (Camp, 1989, str. 9).

5.3 Uporabnost benchmarkinga

Uporabnost benchmarkinga je večstranska in lahko podjetju koristi na različne načine (Camp, 1989, str. 9):

- omogoča ustvarjalno uporabo najboljših praks iz katerekoli panoge,
- zagotavlja spodbudo in motivacijo za izvajanje,
- odpravlja odpor do organizacijskih sprememb,
- omogoča spoznavanje rešitev in novosti, ki jih v lastni panogi ni,
- z vzpostavljanjem stikov med benchmarking partnerji, sodelujoči nadgrajuje lastno strokovno znanje, vsestransko napredujejo in s tem postanejo za podjetje še bolj koristni.

Razlogi za uporabo benchmarkinga so lahko različni, običajno pa izhajajo iz zahtev kupcev, strateškega načrtovanja, ugotavljanja resnične produktivnosti in konkurenčnega položaja. Najbolj pomembno izhodišče za benchmarking je odnos podjetja do kupca. Podjetje mora biti ves čas osredotočeno na razumevanje sporočila, ki ga ali pohvala ali pritožba s strani kupca nosi v sebi (McNair in Liebfried, 1992, str. 34).

5.4 Vrste benchmarkinga

Poznamo več vrst benchmarkinga:

1) **Interni ali notranji benchmarking** pomeni primerjanje z drugimi deli istega podjetja. Pri tem podjetje ne išče najboljše poslovne prakse na svetu, ampak jo ugotavlja znotraj lastne organizacije. Z internim benchmarkingom skuša podjetje razumeti svoje notranje delovanje in doseči napredovanje posameznih poslovnih praks glede na najboljšo prakso znotraj podjetja. To pomeni, da se proces učenja z internim benchmarkingom začne doma (Spendolini, 1992, str. 16). Pri internem benchmarkingu predpostavljamo, da obstajajo občutne razlike med delovnimi procesi in rezultati teh procesov znotraj podjetja, ki slabijo konkurenčni položaj podjetja kot celote. Cilj internega benchmarkinga je ugotoviti notranje standarde ali relativne primerjave in jih vpeljati v manj uspešne dele podjetja. Lahko pa predstavlja tudi osnovo za določitev obsega, namena in ciljev eksternega benchmarkinga.

Prednosti internega benchmarkinga so predvsem v tem, da so podatki dostopni brez večjih težav. Primeren je za podjetja, ki so že diverzificirana in želijo svoje notranje najboljše prakse razširiti po celotnem podjetju.

Glavna pomanjkljivost internega benchmarkinga je v tem, da se podjetje ukvarja pretežno samo s sabo, kar lahko povzroči zanemarjanje dogajanja v okolju.

Glede na dejstvo, da obstajajo razlike med delovnimi procesi znotraj podjetja, lahko s primerjavami ugotovimo interne standarde in izberemo najboljše poslovne prakse, ki jih vpeljemo v manj uspešne dele organizacije in celotnega sistema (Tekavčič, 2001, str. 52).

2) Nasprotno od internega benchmarkinga, ki je osredotočen na vrzeli znotraj podjetja in odpravljanje le-teh, je **eksterni ali zunanji benchmarking**, ki je usmerjen navzven, na zunanje okolje, kjer se podjetje srečuje z ostalimi podjetji.

3) **Konkurenčni benchmarking** je najtežje izvedljiva in najbolj občutljiva vrsta benchmarkinga. Od konkurenčnih podjetij običajno ni pričakovati zadosti pripravljenosti za izmenjavo izkušenj in znanja. V mnogih primerih poslovne prakse konkurentov tudi ne predstavljajo najboljših praks, vendar pa so informacije o njih koristne, ker je področje delovanja enako. Podatki o trenutnih in potencialnih kupcih, dobaviteljih, delničarjih ter novih konkurentih, ki vstopajo na trg, so vsekakor uporabni, predpostavljamo pa, da so pridobljeni na podlagi sodelovanja. Pričakovani rezultat konkurenčnega benchmarkinga je povečano zavedanje lastnega podjetja in o konkurentih. Pri tem podjetje poskuša ugotoviti, kaj dela samo glede izdelkov, storitev in praks, na kakšen način in kako dobro ter kaj delajo njegovi konkurenti.

Prednost konkurenčnega benchmarkinga je predvsem v primerljivosti tako podatkov in informacij kot samih praks. Največkrat je primerljiva tudi tehnološka opremljenost. Prenos najboljših praks med konkurenti, (načelno) ne bi smel biti problematičen.

Problemi, ki se pri konkurenčnem benchmarkingu pojavljajo, so pričakovani in izhajajo iz same konkurenčnosti. Težko je namreč neposrednemu konkurentu prepustiti vpogled v stvari, ki za podjetje predstavljajo prednost.

Cilj konkurenčnega benchmarkinga je torej ugotoviti položaj lastnega podjetja proti neposrednim konkurentom in prevzeti tiste prakse od konkurentov, v katerih so boljši do naših lastnih (Tekavčič, 2001, str. 52).

4) O **nekonkurenčnem benchmarkingu** govorimo takrat, ko podjetja, ki se primerjajo med seboj, ne delujejo v isti panogi ali pa vsaj ne na istem trgu. Vsekakor je prav za nekonkurenčni benchmarking, tako funkcijski kot splošni, smiselno poiskati najboljše prakse, pri čemer je lahko izbrano katerokoli podjetje in ne glede na panogo.

5) Pri **funcijskem benchmarkingu** gre največkrat za primerjanje s podjetji, ki niso neposredni konkurenti, delujejo pa v isti panogi. Predmet primerjanja je poslovna funkcija, strateško poslovna enota ali podstruktura podjetja (npr. organizacija, trženje, tehnologija, finance). Nekatere poslovne funkcije in procesi so enaki ali pa so primerljivi ne glede na različnost med panogami.

Za to vrsto benchmarkinga je značilna tudi lažja pot pri pridobivanju potrebnih podatkov in odkrivanje visokega odstotka dobrih praks (Tekavčič, 2001, str. 52).

6) **Splošni benchmarking** je podoben funkcijskemu, vendar presega meje posamezne panoge. Tu primerjamo poslovne procese, ki potekajo vzdolž različnih funkcij, z najboljšimi v podjetju. Cilj je odkriti najboljše med najboljšimi praksami, oz. se primerjati z najboljšimi podjetji na svetu.

Glavne prednosti funkcijskega in splošnega benchmarkinga so v možnostih neposrednega prenosa najboljših praks med sodelujočimi podjetji, ker konkurenčnost v tem primeru ne predstavlja ovire.

Slabosti pa se kažejo v veliki porabi časa, v nezmožnosti prenašanja nekaterih informacij in v težavah pri prenosu praks v različno okolje.

5.5 Predstavitev neposrednega konkurenta

Podjetje, s katerim sem opravil primerjavo, je izrazilo željo, da ga v nalogi ne navajam z njegovim pravim imenom, temveč z imenom Xservis.

Podjetje je bilo ustanovljeno v letu 2000 ter je začelo delovati kot neodvisni ponudnik servisnih storitev ter pooblaščen servisni partner proizvajalca računalniške opreme Compaq. V drugi polovici 2003 se je podjetje razširilo s priključitvijo servisnih oddelkov tiskalnikov in osebni računalnikov različnih podjetij. S tem je nastalo podjetje, ki je vodilni servisni partner za računalniško opremo Hewlett Packard (HP) v Sloveniji. Nastanek velikega servisnega centra za računalniško opremo podjetja HP lahko pomeni tudi pridobitev za obstoječe uporabnike storitev servisnih oddelkov in nove stranke, saj Xservis lahko ponudi kakovostnejšo, hitrejšo in celovitejšo ponudbo servisnih storitev, ki bodo strankam dostopne po vsej Sloveniji. Xservis nadaljuje skoraj 15-letno tradicijo servisiranja tiskalnikov, ploterjev, osebni računalnikov in računalniške periferije HP.

Podjetje Xservis je pooblaščen servisni partner HP in je specializirano za izvedbo storitev servisiranja in vzdrževanja strojne računalniške opreme:

- osebni računalniki (namizni in prenosni),
- tiskalniki in risalniki (ploterji),
- periferna oprema (optični čitalniki),
- tračne enote in
- druga računalniška oprema.

5.6 Predstavitev rezultatov primerjave s konkurentom za oddelek PC

Za benchmarking metodo, in sicer za konkurenčni benchmarking, sem se odločil na podlagi želje po boljšem spoznavanju konkurenta na področju servisiranja računalniške opreme blagovne znamke HP in s ciljem, da bi le-tega prehiteli.

Podjetje Xservis je pravi izbor za primerjanje, saj opravlja enako dejavnost kot podjetje Avtenta servis. Poleg tega pa so z blagovno znamko HP trenutno najbolj razpoznavni in najdlje prisotni na slovenskem trgu. Podjetje Xservis razpolaga s podobno kadrovsko strukturo in s podobnim številom servisnih točk kot Avtenta servis. Servisne točke (kot priloga 4) se aktivirajo na podlagi predloga s strani servisnega partnerja in na podlagi odobritve s strani HP Slovenija.

Podatki opravljene primerjave so bili pridobljeni na način, da sem najprej sestavil tabelo, ki zajema tiste segmente oziroma podatke, ki jih želim podrobneje spoznati in primerjati. Podatke, ki se nanašajo na oddelek PC, sem prehodno vpisal v tabelo in izpolnjeno tabelo posredoval na anonimni kontakt konkurenta. Kljub temu da je konkurenčni benchmarking najtežje izvajati, saj konkurenca v večini primerov noče sodelovati, sem se odločil za tak način raziskave. V našem primeru je kontakt dokaj lojalen in temu primerna je tudi zanesljivost posredovanih podatkov. Poleg tega sem nekatere posredovane podatke preverjal na spletni strani konkurenta ter na podlagi dosedanjih spoznanj in izkušenj.

Ker sem kljub temu želel preveriti lojalnost podatkov, sem h konkurentu v servis poslal nekaj produktov, na katerih so izvedli servisni poseg. Hitrost popravila je izrednega pomena in verjamem, da ima tisti konkurent, ki je hitrejši pri opravljanju storitev, večje število porabnikov. Poleg tega pa je hitrost popravila pomemben dejavnik za ohranjanje zadovoljstva porabnikov. Prav zaradi tega sem na servis konkurenta posredoval nekaj produktov v garancijskem in izvengarancijskem roku.

Dobljeni rezultati konkurenta so se je ujemali z navedenimi podatki v tabeli 9. Vsekakor pa je potrebno vedeti, da na podlagi preverjenega stanja o kvaliteti konkurenta lahko sodimo le na način, da bi le-tega redno spremljali pri njegovem delu. Poleg tega bi h konkurentu morali redno pošiljati produkte v popravilo in tako spremljati parameter hitrosti opravljanja storitev z njihove strani.

V tabeli 9 so prikazani rezultati izvedene primerjave z neposrednim konkurentom.

Tabela 9: Prikaz rezultatov izvedene primerjave s konkurentom

BENCHMARKING	Avtenta servis	Xservis
Zaposleni: števila serviserjev	8	6
Zaposleni: ostali (vodja)	1	1
Blagovna znamka za primerjavo	HP / COMPAQ	HP / COMPAQ
Produkti za primerjavo	osebni in prenosni računalniki (PC in NB)	osebni in prenosni računalniki (PC in NB)
Leto primerjave	L. 2005	L. 2005
Število posegov na mesec v garanciji	120	200
Število dni v servisu_povprečje (garancija)	4	3
Število dni v servisu_povprečje (izven garancija)	5	4
Lokacija servisa	LJ, MB	LJ
Ostale lokacije (pooblašcene servisne točke v SLO)	5	5
Število pogodbenih strank	2	6
Letni promet v mio SIT (servis blagovne znamke HP/COMPAQ; PC in NB)	12	20
Ocenjen tržni delež (popravila PC in NB v garanciji) na SLO trgu	30%	50%

Vir: Lastno delo

Na podlagi pridobljenih rezultatov v tabeli 9 ugotavljamo, da je bil izbrani konkurent podjetje Xservis ustrezen za primerjavo, saj v večini primerjanih kriterijev dosega boljše rezultate kot Avtenta servis. Dobljeni rezultati so bili pričakovani, ker je konkurent na področju servisiranja blagovne znamke HP v Sloveniji prisoten že vrsto let. Poleg tega je potrebno omeniti, da se konkurent ukvarja le z eno blagovno znamko (HP), oddelek PC pa z več blagovnimi znamkami (HP, FUJITSU SIEMENS, ACER, BEQ ...). Prav zaradi tega konkurent Xservis dosega višjo kvaliteto izvajanja storitev pri blagovni znamki HP. To je ena od večjih prednosti konkurenta.

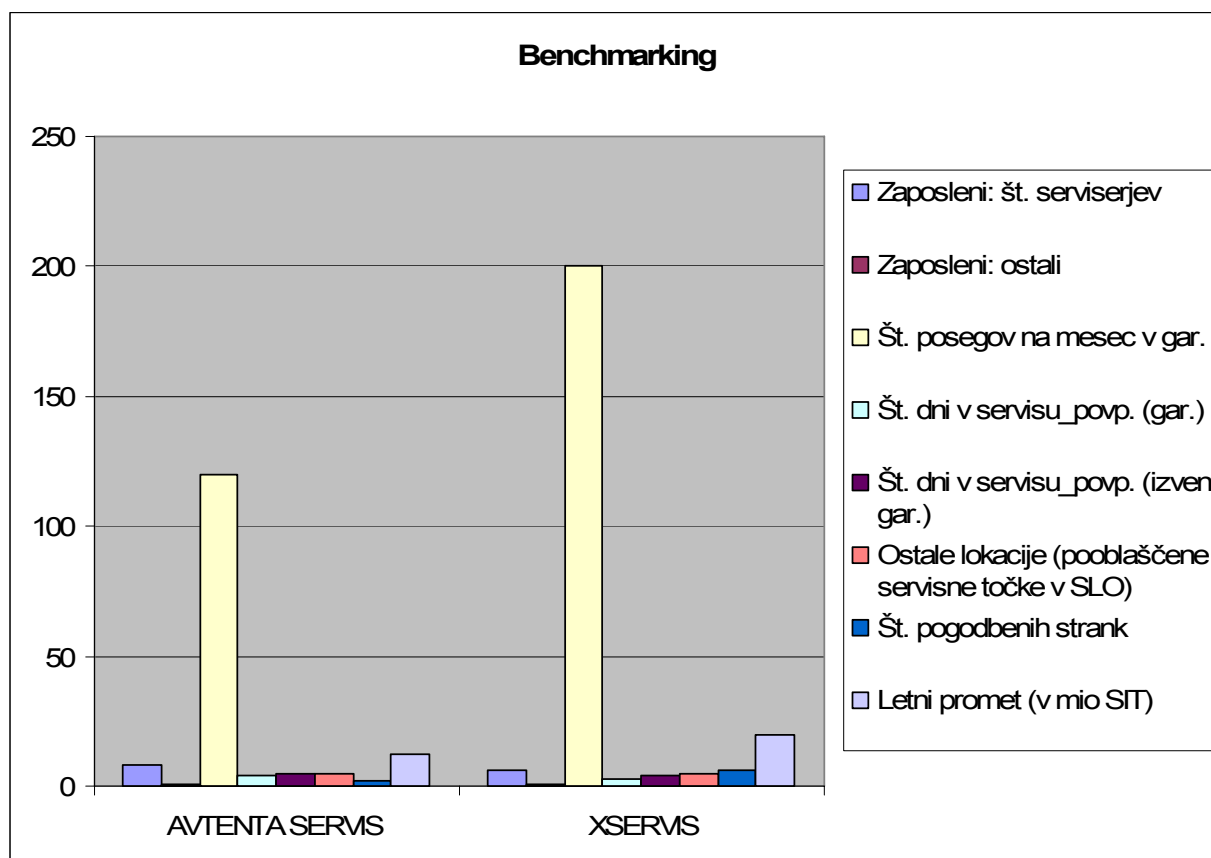
Ker je fokus oddelka PC večja usmeritev v blagovno znamko HP, bomo vse svoje vire usmerili na omenjeno področje. Ocenjujemo, da je v Sloveniji največ porabnikov blagovne znamke HP glede na ostale blagovne znamke, kar tudi pričajo posamezni tržni deleži (45% HP, 55% vsi ostali).

Zanimiv podatek iz tabele 9 je višja produktivnost na zaposlenega, ki jo dosega konkurent. Z dvema redno zaposlenima manj kot v oddelku PC dosejajo večje število posegov na mesec in večji promet. Razlika je očitna, zaradi česar predvidevamo, da imajo za tako imenovana »hitra popravila« zaposlenega kakšnega študenta. Višji promet dosejajo tudi s prodajo rezervnih delov, ki jih v večini prodajajo svojim servisnim točkam.

Glede pridobivanja večjega števila pogodbenih strank pa je število teh odvisno od kvalitete in hitrosti opravljenih storitev. Konkurent ima prednost pred nami zaradi daljše prisotnosti na našem trgu in zaradi lojalnosti svojih partnerjev. Ko podjetje podpiše pogodbo o vzdrževanju opreme na lokaciji s katerim od servisnih partnerjev, ostane zvesto le temu, četudi nima prave predstave o mesečnih stroških vzdrževanja, ki ob tem nastajajo.

V grafu 9 so prikazani rezultati, pridobljeni z metodo benchmarking.

Graf 9: Dobljeni rezultati z benchmarkingom



Vir: Lastno delo

Glede na dobljene rezultate iz grafa 9 bo v oddelku PC potrebno izboljšati odzivnost oziroma hitrost posameznih popravil. Tudi pri blagovni znamki HP je hitrost popravila pogojena s hitrostjo dobave rezervnih delov s strani dobavitelja.

Kot je bilo že omenjeno, je konkurenčni benchmarking najzahtevnejši za izvajanje, saj je težko pridobiti informacije, na podlagi katerih lahko konkretno reagiraš in ukrepaš. Za bolj podrobno analiziranje konkurenta bi bilo potrebno zajeti širši spekter podatkov in poskušati pridobiti čim bolj konkretne podatke o konkurentu, da bi ga lahko bolj podrobno analizirali. Kljub temu pa je benchmarking koristen za izvajanje, saj le na tak način ohranjamo stik s konkurenco.

V nadaljevanju podajam nekaj aktivnosti, ki bodo pripomogle k izboljšanju stanja v oddelku PC glede na pridobljene rezultate primerjanja s konkurentom:

- spremeniti je potrebno sistem dela, s katerim se bo poskušal dvigniti nivo produktivnosti na zaposlenega,
- razdelitev servisnih aktivnosti in odgovornosti med serviserje,
- uvesti je potrebno servis na lokaciji uporabnika (konkurent tega ne ponuja),
- pridobitev pogodbenih strank (pojavljanje na razpisih),
- redno spremljanje rezultatov v oddelku PC (tedensko in mesečno),
- redno spremljanje konkurenta (na vsako tromesečje),
- zagotavljanje nadomestne opreme za čas popravila (konkurent tega ne ponuja),
- enkrat na teden stopiti v stik z dobaviteljem za dobavo rezervnih delov (izboljšanje hitrosti dobave),
- nabaviti nekaj (standardnih) rezervnih delov na zalogo,
- prodajati je potrebno rezervne dele (servisnim točkam in ostalim porabnikom).

Ob predpostavki, da bi zagotovili in izvajali zgoraj naštetih aktivnosti, bi se precej približali konkurentu in ga po vsej verjetnosti tudi prehiteli. Število porabnikov in zadovoljstvo le teh vpliva na tržni delež storitvenih podjetij saj so ta v nenehnem kontaktu z njimi. Poskrbeti moramo, da bodo stranke zadovoljne z našimi storitvami. Z trudom in z izvajanjem posameznih aktivnosti, bo tržni delež strank naraščal.

Z zavedanjem, da konkurenca nikoli ne počiva in da je s konkurenco potrebno tekmovati, bo veliko lažje poskrbeti, da smo v nenehnem koraku z njimi. Ko bomo konkurenta enkrat prehiteli, bomo imeli veliko večji in močnejši vpliv na slovenskem trgu na blagovni znamki HP.

6. SKLEP

Oddelek PC je računalniški oddelek v podjetju Avtenta servis, ki se ukvarja s servisiranjem računalniške opreme svetovno znanih blagovnih znamk. Pri svojem delovanju se poskuša čim bolj prilagoditi zahtevam trga in potrebam porabnikov. Da bi bilo poslovanje oddelka pozitivno, morajo vsi zaposleni znotraj oddelka vložiti veliko truda, volje in energije. Konkurenca na področju informacijske tehnologije (IT) ne počiva in če podjetje želi biti uspešno in želi preživeti, se mora nenehno izobraževati, izpopolnjevati in slediti vsem trendom, ki jih narekuje IT področje.

V specialistični nalogi sem opisal oddelek PC, ki sem mu neposredno nadrejen. Osredotočil sem se predvsem na praktično-raziskovalni del, ki je za analizo oddelka PC najpomembnejši. Pri tem sem se omejil na tiste dejavnike in metode raziskovanja, ki se mi za uspešno poslovanje oddelka, poleg vizije in poslanstva ter finančnega izkaza zdijo najbolj potrebni in pomembni za njihovo nadaljnje analiziranje. Predstavil sem merjenje zadovoljstva zaposlenih (klima), merjenje zadovoljstva porabnikov in metodo benchmarking. Vsi ti dejavniki dajejo okvir celotni nalogi, ki je precej praktično usmerjena. Pridobljeni rezultati mi bodo pomagali pri nadaljnjih aktivnostih, ki bodo v prihodnosti pomenile izboljšanje obstoječega stanja v oddelku PC.

Izoblikovati vizijo in poslanstvo podjetja je danes nujno potrebno, če želi podjetje biti uspešno in slediti ciljem razvoja. Kako dobro je postavljena vizija in poslanstvo, je odvisno od najvišjega managementa in sposobnosti le-tega. Malo oziroma redka so tista podjetja, ki imajo dobro vizijo in poslanstvo. Kakšna naj bi bila vizija in poslanstvo, je v večini odvisno od področja delovanja podjetja. Avtenta servis je v večini storitveno usmerjeno podjetje, kar posledično pomeni, da je v nenehnem stiku s svojimi porabniki. Vizija in poslanstvo podjetja Avtenta servis se mi zdita pravilno usmerjena, saj podjetje želi biti najboljše na svojem področju, želi zadovoljiti svoje porabnike in jim nuditi celovite ter učinkovite rešitve.

V času triletnega delovanja se je oddelek PC srečeval tako z uspehom kot z neuspehom v izkazu poslovnega izida. Predvsem v prvem letu delovanja (leto 2003) je poslovni rezultat oddelka PC izostal. Oddelek je ustvaril izgubo. To je povzročalo veliko slabe volje tako med vodstvom podjetja kot tudi med zaposlenimi v oddelku PC. Kljub temu je želja po uspehu zaposlene motivirala k nadaljnjemu delu in k iskanju alternativnih poslov, ki bodo izboljšali negativno poslovanje. S pridobitvijo pogodb za servisiranje računalniške opreme blagovne znamke HP, Fujitsu Siemens in ACER rezultat ni izostal. To dokazujeta izkaza poslovnega izida v letih 2004 in 2005. Oddelek PC je posloval ekonomično ter izkazoval dobiček.

Poleg finančnega vidika poslovanja je za uspešno poslovanje podjetja ali oddelka znotraj tega pomemben tudi nefinančni vidik. Pri tem bi predvsem izpostavil vidik poslovanja s strankami. Predvsem za storitveno podjetje so stranke izrednega pomena. Ni dovolj, da se v podjetju zavedajo pomena zadovoljstva porabnikov, temveč ga morajo znati tudi izmeriti ter uporabiti dobljene rezultate in ugotovitve pri izboljševanju odnosov s strankami. Praksa je pokazala, da je najbolj pogosto uporabljena metoda za merjenje zadovoljstva strank tista, ki se izvaja na podlagi vprašalnika. Zato smo tudi v podjetju Avtenta servis uporabili to vrsto orodja za pridobivanje pomembnih informacij o ugotavljanju zadovoljstva porabnikov in kakovosti opravljenih storitev na področju informacijske tehnologije. Dobljeni rezultati so pokazali, da so porabniki (vzorec so predstavljali partnerji in podjetja) v večini zadovoljni z opravljenimi storitvami, ki jih nudi oddelek PC. To pomeni, da je odnos do porabnikov pravilno usmerjen in da ga je potrebno še nadgrajevati. Na podlagi rezultatov je možno tudi presoditi, da je vzorec vseh anketiranih smiselno postaviti širše. Smiselno bi bilo zajeti tudi končne porabnike, s katerimi imamo v oddelku PC največ opravka. Poleg tega je anketiranje smiselno izvajati večkrat letno, pridobljene rezultate pa primerjati s prejšnjimi in preveriti, katere kategorije so se poslabšale oziroma izboljšale. Predvsem pa nas bo zanimalo, ali so se izboljšale tiste kategorije, ki so bile v predhodnem merjenju slabše ocenjene.

Pri načrtovanju poslovanja pa ne moremo izhajati samo iz ciljev organizacije in predpostavk o tem, kako naj bi se ljudje vedli, temveč moramo tudi upoštevati, kaj si ljudje želijo in kako se dejansko vedejo. Pri strateškem razmišljanju je treba upoštevati tudi organizacijsko klimo, saj bomo tako lahko pravilno predvidevali realizacijo strateškega načrta, ki je izvedljiva samo z delom zaposlenih, le-ti pa so, odvisno od klime, za delo motivirani ali ne. Torej postaja vse bolj očitno, da poslovanja podjetja ni mogoče občutneje spreminjati brez upoštevanja organizacijske klime. Izkušnje so pokazale, da so uspešnejša tista podjetja, ki se te problematike zavedajo. V oddelku PC se klima spreminja predvsem glede na zunanje vplive. Slabši rezultati zadnjega merjenja klime so pokazatelj, kako je kadrovska sprememba povzročila, da so zaposleni, ki so se prezaposlili k dobavitelju, izražali svoje nezadovoljstvo preko anketiranja. Kljub temu lahko presodim, da so bili dobljeni rezultati sprejemljivi in zadovoljivi. Vsekakor nam bodo dobljeni rezultati pomagali pri nadaljnjem analiziranju klime znotraj oddelka PC. Za ohranjanje visokega zadovoljstva zaposlenih se bo tudi v bodoče skrbelo za ustrezno komunikacijo z zaposlenimi, izvajali se bodo redni sestanki, zagotavljali se bodo ustrezni delovni pogoji. Z ustrezno motivacijo in sistemom nagrajevanja pa se bo ohranjala zdrava klima v oddelku PC.

Okolje podjetij se stalno spreminja in razvija. Spremembe in nenehni razvoj sta hkrati vzrok in posledica boja za obstanek podjetij in boja za prevlado na trgu. Tako je benchmarking pridobil svoje mesto v poslovno-organizacijski znanosti. Benchmarking

je dokaj mlada tehnika, ki omogoča podjetjem, da skozi primerjanje z ostalimi podjetji, določijo svoj položaj v panogi oziroma na trgu. Hkrati nam benchmarking omogoča stalno kontrolo napredovanja in spremljanja drugih, kar se odraža v večji motiviranosti za uresničitev zadanih ciljev. Redno spremljanje konkurence, omogoča podjetjem, da si ta sistem nenehnega izboljševanja v primerjavi s konkurenco vgradi v svojo kulturo. Koristi, ki jih benchmarking nudi, se kažejo predvsem v že omenjenem nenehnem primerjanju s konkurenco oziroma z drugimi podjetji in v uvajanju izboljšav v podjetje, če se to želi približati ali celo prehiteti konkurenta. Glede na težavnost pri izvajanju konkurenčnega benchmarkinga je ta lahko uspešen le na način, da bi oba partnerja uvidela svoje koristi in tako vzpostavila »zmagovalno« situacijo. V primeru, ki je opisan v tej nalogi, je konkurent podjetje, ki je vsekakor najuspešnejše na področju servisiranja računalniške opreme blagovne znamke HP. Ker sem želel vzpostaviti »zmagovalno« situacijo, sem v primerjalo tabelo, še preden sem le-to posredoval na kontakt konkurenta, vpisal rezultate oddelka PC. S tem sem že na začetku izločil korist zgolj enega partnerja. Dobljeni podatki raziskave so bili pričakovani in so potrdili, da je izbrani konkurent na primerjanem področju boljši od nas. Kljub temu mi bodo dobljeni rezultati pomagali pri nadaljnjih aktivnostih, kot so: spreminjanje sistema dela (s katerim bom poskušal dvigniti nivo produktivnosti na zaposlenega), pojavljanje na razpisih in posledično pridobivanje pogodbenih strank, redno spremljanje konkurenta (na vsako tromesečje), zagotavljanje nadomestne opreme za čas popravila, najmanj enkrat na teden stik z dobaviteljem glede dobave rezervnih delov, prodaja rezervnih delov ipd. S takimi aktivnostmi bomo v prihodnosti dosegli zastavljen cilj na tem področju servisiranja. Cilj je prehiteti najboljšega konkurenta in postati najboljši ponudnik storitev v Sloveniji na blagovni znamki HP. Načrt je preseči konkurenta na primerjalnem področju že do konca leta 2006.

Glede na to, da podjetje Avtenta servis veliko pozornosti namenja dejavnikom, ki sem jih postavil v središče specialističnega dela (vizija in poslanstvo, finančni izid, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo porabnikov, spremljanje konkurence), in le-te spremlja nesistematično, lahko presodim, da bi bilo za potrebe sistematičnega spremljanja potrebno uporabiti enoten sistem. Sistem, ki bi vključeval tako finančni kot nefinančni vidik poslovanja. Predlog je, da bi v podjetju Avtenta servis v prihodnosti uvedli uravnotežen sistem kazalnikov, ki omogoča tovrstno spremljanje. Pri tem bi se osredotočili na:

- *kazalnike finančnega vidika* (dobičkonosnost sredstev in kapitala, rast prihodkov),
- *kazalnike vidika kupcev* (dobičkonosnost kupcev, zadovoljstvo kupcev, obseg reklamacij, pravočasnost dobav, prodaja novih izdelkov),
- *kazalnike vidika notranjih poslovnih procesov* (čas potreben za izvedbo naročila, kako nas vidijo stranke, skrb za prepoznavnost, produktivnost),
- *vidik učenja in rasti* (zadovoljstvo zaposlenih).

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker David: Developing Business Strategies. New York: Wiley, 1998. 330 str.
2. Antončič Boštjan: Benchmarking za mala podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. str. 102
3. Bateson John E. G., Hoffman K. Douglas: Managing Services Marketing. Fort Worth: The Dryden Press, 1999. str. 471
4. Below P. J., Morrissey G.L., Acomb B.L.: The Executive Guide to Strategic Planning. London: Jossey Bass, 1990. str. 672
5. Bendell Tony, Boulter Louise, Kell John: Benchmarking for Competitive Advantage. London: Pitman Publishing, 1993. str. 266
6. Bertonecelj Lojze: Oblikovanje strateške vizije. Ljubljana: Marketing Magazin, 1995. str. 203
7. Bogan Christopher E., English Michael J.: Benchmarking for Best Practices: Winning through Innovative Adaptation. New York: Mcgraw-Hill, 1994. str. 312
8. Brigham Eugene F.: Fundamentals of Financial Management, 7th Edition. Orlando: The Dryden Press, 1995. str. 843
9. Brooks Richard: Customer Satisfaction Research. Amsterdam: Esomar, 1995. str. 208
10. Camp Robert C.: Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989. str. 291
11. De Sarbo W. S., Oliver R. L.: Response Determinants in Satisfaction Judgements. Journal of Customer Research, 14, 1998. str. 495-507
12. El. Namaki, M. S.: Creating a Corporate Vision. Oxford: Long Range Planning, 6, 1992. str. 690
13. Gilmer, B. H.: Industrijska psihologija. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1969. str. 60-80
14. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Uravnoveženi sistem kazalnikov: The balanced Scorecard. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. str. 343
15. Kavčič Slavka, Kokotec – Novak Majda, Turk Ivan: Upravljalno računovodstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. str. 305
16. Kotler Philip: Marketing Management - Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. str. 832
17. Lipičnik Bogdan, Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1991. str. 10-20.
18. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Delavska enotnost, 1998. str. 398
19. Lipičnik Bogdan: Krmiljenje človekovih aktivnosti. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 2002. str. 472-495
20. Mayer J.: Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana: Založba Iskra, 1994. str. 223

21. McNair C. J., Leibfried Kathleen H. J.: Benchmarking A Tool for Continuous Improvement. HarperBusiness, 1992. str. 344
22. Mesec Bogdan: Menedžment in organizacija v socialnem delu. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo, 1992. str. 190
23. Mramor Dušan: Finančna politika podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1991. str. 154
24. Potočnik Vekoslav: Trženje storitev. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. str. 229
25. Prašnikar Janez: Stroški zaposlenih in produktivnost zaposlenih v slovenskih podjetjih. Ljubljana : Raziskovalni center, 1992. str. 283-307
26. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. str. 196
27. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. str. 390
28. Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. str. 492
29. Pučko Danijel: Analiza konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij. Zbornik slovenske benchmarking konference - Primerjajmo se z najboljšimi. Ljubljana: Časnik Finance, 2002. str. 175-195.
30. Ratajec Petra: Benchmarking. Postati boljši od najboljših. Iteo – svetovanje, Ljubljana, 2002. str. 10-11
31. Rejc Adriana: Vloga nefinančnih kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja v novem poslovnem okolju. Ljubljana: Diplomsko delo, 1996. str. 21
32. Rebernik Miroslav: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. str. 445
33. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Zbirka Manager. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. str. 316
34. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. str. 312
35. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2003. str. 319
36. Spendolini Michael J.: The Benchmarking Book. New York: Amacom, 1992. str. 207
37. Snoj Boris: Management storitev. Koper: Visoka šola za management, 1998. str. 186
38. Oliver Richard L.: Satisfaction. International Edition: McGraw-Hill, 1996. str. 432
39. Stivers P. Bonnie, JOYCE Teresa: Building a Balanced Performance Management System. Sam Advanced Management Journal, 2000. str. 22-29.
40. Tekavčič Metka: Benchmarking in nefinančni kazalci za presojanje poslovanja. V: Management v zdravstvu – pričakovanja in realnost. 8. strokovno srečanje ekonomistov in poslovodnih delavcev v zdravstvu, Zreče, 19. in 20. april 2001. Ljubljana: Društvo ekonomistov v zdravstvu, 2001. str. 51-56

41. Turk Ivan, Melavc Dane: Računovodstvo. Kranj: Moderna organizacija, 1998. str. 535
42. Wilson I.: Realizing the Power of Strategic Vision. Oxford: Long Range Planning, 5, 1992. str. 18-28

VIRI

1. Interni podatki podjetja Avtenta servis, [URL: <http://www.avtenta-servis.si>], Ljubljana, 2006.
2. Interni podatki podjetja AVTOTEHNA d.d., [URL: <http://www.avtotehna.si>], Ljubljana, 2006.
3. Interni podatki podjetja HP SLOVENIJA, [URL: http://h4033.www4.hp.com/support/servisni_partnerji], Ljubljana, 2006.
4. Interni podatki podjetja Xservis, [pridobljeni na URL], Ljubljana, 2006.
5. Navision Financials - poročila: Kontne preglednice, (filtri: SM 2500, datum 01. 01. 03; 31.12. 03), Ljubljana, 2006.
6. Navision Financials - poročila: Kontne preglednice, (filtri: SM 2500, datum 01. 01. 04; 31.12. 04), Ljubljana, 2006.
7. Navision Financials - poročila: Kontne preglednice, (filtri: SM 2500, datum 01. 01. 05; 31.12. 05), Ljubljana, 2006.
8. Ratajec Petra: Benchmarking. Postati boljši od najboljših. [URL: <http://www.iteo.si/relacije/relacije13/benchmarking.pdf>], Ljubljana, 2006

PRILOGE

Seznam prilog:

Priloga 1: Poslovni izid oddelka PC.....	1
Priloga 2: Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v oddelku PC ter rezultati klime.....	2-6
Priloga 3: Vprašalnik za oceno zadovoljstva partnerjev Avtente Servis.....	7-9
Priloga 4: Seznam_HP servisni partnerji.....	10

PRILOGA 1

Poslovni izid oddelka PC

Opis	Obdobje_2003 v SIT	Obdobje_2004 v SIT	Obdobje_2005 v SIT
A. POSLOVNI PRIHODKI	169.976.455,20	258.199.723,83	257.925.931,87
I. Čisti prihodki od prodaje proizv. in stor. na domačem trgu	82.641.955,71	114.652.832,25	98.114.099,38
II. Čisti prihodki od prodaje proizv. in stor. na tujem trgu	106.956,14	4.571.888,12	12.919.340,69
III. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala na dom. trgu	87.227.543,35	138.960.377,42	139.280.806,16
IV. Čisti prihodki od prodaje blaga na tujem trgu	0	14.626,04	7.611.685,64
V. Sprememba vrednosti zalog proizvodov			
VI. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve			
B. PROIZVAJALNI STROŠKI PRODANIH PROIZVODOV			
C. NABAVNA VREDNOST PRODANEGA BLAGA	-75.600.636,76	-135.867.494,47	-136.808.316,88
KOSMATI POSLOVNI IZID (A+C)	94.375.818,44	122.332.229,36	121.117.614,99
D. POSLOVNI ODHODKI	-98.597.153,53	-122.138.151,58	-116.591.235,71
I. Stroški materiala	-218.852,06	-991.604,69	-967.544,35
II. Stroški storitev	-7.135.719,81	-26.749.562,11	-26.620.060,07
III. Stroški dela	-40.845.028,93	-45.338.070,35	-46.392.712,20
IV. Drugi stroški	-361.487,93	-39.078,43	-809.660,52
V. Odpisi vrednosti			
1. Amortizacija			
2. Drugi prevrednotovalni odhodki			
3. Odpisi zalog			
4. Odpisi terjatev			
VI. Rezervacija stroškov			
E. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI			
I. Prevred. poslov.prih. - prod. neopred. Dolg. sr. in OS			
II. Drugi poslovni prihodki			
F. DRUGI POSLOVNI ODHODKI	-50.036.064,80	-49.019.836,00	-41.801.258,57
I. Neod. vred. n.d.s. in opred. osn.sred.			
II. Drugi poslovni odhodki (stroški sprejemnega mesta)	-13.912.654,30	-13.865.737,00	-13.818.139,57
II. Drugi poslovni odhodki (stroški po ključu)	-36.123.410,50	-35.154.099,00	-27.983.119,00
G. DOBIČEK ALI IZGUBA IZ POSLOVANJA (A+C+D)	-4.221.335,09	194.077,78	4.526.379,29
H. FINANČNI PRIHODKI	222,72	29.288,46	7.730,40
I. Finančni prihodki od deležev			
1. Finančni prihodki iz deležev v odvisnih podjetjih			
2. Finančni prihodki iz deležev v drugih podjetjih			
II. Prihodki od obresti			
III. Prevrednotovalni finančni prihodki	222,72	29.288,46	7.730,40
IV. Drugi finančni prihodki			
I. FINANČNI ODHODKI	-2.320,28	-11.286,73	-19.998,81
I. Finančni odhodki iz deležev			
1. Finančni odhodki iz deležev v odvisna podjetjih			
2. Finančni odhodki iz deležev v drugih podjetjih			
II. Odhodki za obresti			-63,61
III. Prevrednotovalni finančni odhodki	-2.320,28	-11.286,73	-19.935,20
IV. Drugi finančni odhodki			
J. ČISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA (G+H+I)	-4.221.112,37	223.366,24	4.534.109,69
K. IZREDNI PRIHODKI	118.035,00	10.200,00	
L. IZREDNI ODHODKI	-5.799,34		
N. POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (J+K+L)	-4.108.876,71	233.566,24	4.534.109,69

Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v oddelku PC

Leto 2005

Spoštovani sodelavci!

S sledečo anketo želimo ugotoviti, ali se je glede na pridobljene rezultate v letu 2003 in 2004 organizacijska klima v oddelku PC v letu 2005 spremenila.

Da bi vam omogočil, kar se da sproščeno ocenjevanje, bodo rezultati prikazani zgolj oddelčno, anketa pa je tudi anonimna.

Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev, je navadno najbližje resnici.

1	2	3	4	5	
Sploh se strinjam	Delno se strinjam	ne Niti da niti ne	Večinoma strinjam	se Popolnoma strinjam	se

Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5
Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	1	2	3	4	5
Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	1	2	3	4	5
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5
Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	1	2	3	4	5
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	1	2	3	4	5
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1	2	3	4	5
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	1	2	3	4	5
V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1	2	3	4	5
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1	2	3	4	5
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1	2	3	4	5
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	1	2	3	4	5
Informacije s strani vodstva so posredovane na razumljiv način	1	2	3	4	5
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
Konflikte rešujemo v skupno korist.	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
Zaposleni se učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5
Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	1	2	3	4	5
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	3	4	5

Zadovoljstvo pri delu

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje **vašega osebnega zadovoljstva** pri delu. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.

1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 srednje zadovoljen	4 zadovoljen	5 zelo zadovoljen
--	---------------------------------	---	-------------------------------	------------------------------------

ZADOVOLJSTVO ...	Stopnja zadovoljstva				
... z delom	1	2	3	4	5
... s sodelavci	1	2	3	4	5
... z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
... z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
... s plačo	1	2	3	4	5
... s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
... z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5

REZULTATI KLIME

Pripadnost organizaciji	I. 03	I. 04	I. 05
Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača	2,66	2,83	2,33
Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	3,44	3,83	3,00
Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	3,84	4,17	3,56
skupna primerjava	3,31	3,61	2,96
Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	I. 03	I. 04	I. 05
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	2,75	3,67	2,78
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	2,91	3,67	3,22
Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	3,77	3,67	3,11
skupna primerjava	3,14	3,67	3,04
Vodenje	I. 03	I. 04	I. 05
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	4,03	4,50	4,22
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	3,84	4,33	4,00
Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	3,03	4,33	3,00
skupna primerjava	3,63	4,39	3,74
Nagrajevanje	I. 03	I. 04	I. 05
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	3,59	4,17	3,56
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	3,28	4,17	4,11
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	2,41	3,67	3,00
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	2,97	2,83	2,67
skupna primerjava	3,06	3,71	3,34
Razvoj kariere	I. 03	I. 04	I. 05
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1,97	2,83	1,89
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	2,30	2,83	2,00
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje	1,97	3,33	1,76
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	2,23	3,00	1,44
Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	3,13	3,50	2,67
skupna primerjava	2,32	3,10	1,95
Inovativnost, iniciativnost	I. 03	I. 04	I. 05
Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	4,10	3,83	3,44
V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.	3,81	4,33	3,44
Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	3,71	3,67	3,67
skupna primerjava	3,87	3,94	3,52
Odnos do kakovosti	I. 03	I. 04	I. 05
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	3,47	3,83	3,67
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	4,31	4,50	4,00
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	3,22	4,00	2,67
skupna primerjava	3,67	4,11	3,45

Notranje komuniciranje in informiranje	I. 03	I. 04	I. 05
Informacije s strani vodstva so posredovane na razumljiv način	3,47	3,83	3,50
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1,78	3,00	1,76
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	2,91	3,83	2,76
V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno	4,09	4,33	4,11
Delovni sestanki so redni.	2,72	3,67	2,56
skupna primerjava	2,99	3,73	2,94

Notranji odnosi	I. 03	I. 04	I. 05
V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	3,72	4,50	4,11
Konflikte rešujemo v skupno korist.	3,31	3,50	3,22
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	3,75	4,17	4,11
skupna primerjava	3,59	4,06	3,81

Motivacija in zavzetost	I. 03	I. 04	I. 05
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	3,16	4,00	4,00
Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	3,84	4,17	4,11
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	2,59	3,83	2,50
skupna primerjava	3,20	4,00	3,54

Strokovna usposobljenost in učenje	I. 03	I. 04	I. 05
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	3,31	3,50	3,22
Zaposleni se učimo drug od drugega.	4,09	4,50	4,44
Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	3,00	3,00	3,00
skupna primerjava	3,47	3,67	3,55

Organiziranost	I. 03	I. 04	I. 05
V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih	2,90	2,83	3,11
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	2,84	2,67	2,44
V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	3,53	3,83	3,22
skupna primerjava	3,09	3,11	2,92

Zadovoljstvo	I. 03	I. 04	I. 05
...z delom	4,17	3,83	4,00
...s sodelavci	3,83	4,00	3,67
...z neposredno nadrejenim	4,33	4,50	4,44
...z možnostmi za napredovanje	3,00	3,17	1,76
...s plačo	3,00	3,17	2,56
...s statusom v organizaciji	4,00	3,50	3,33
...z delovnimi pogoji	3,67	3,67	4,11
...z možnostjo za izobraževanje	3,00	3,67	2,56
skupna primerjava	3,63	3,69	3,30

PRILOGA 3

Vprašalnik za oceno zadovoljstva partnerjev Avtente Servis

Lep dober dan želim, moje ime je _____, kličem vas iz klicnega centra podjetja Advertus, kjer izvajamo raziskavo o zadovoljstvu partnerjev podjetja Avtenta Servis na področju servisnih storitev računalniške in pisarniške opreme z namenom, da bi Vaše zadovoljstvo in sodelovanje z Avtento Servis dvignili na še višji nivo.

Anketar poišče ustrezen kontakt (v primeru odsotnosti se dogovori za termin klicanja).

Prosil/a bi vas za 5 do največ 10 minut Vašega dragocenega časa, da ogovorite na nekaj vprašanj.

1. Najprej bi Vas prosil/a, da podate splošno oceno o sodelovanju s podjetjem Avtenta Servis. Za ocenjevanje uporabite lestvico od 1 do 5, kjer 1 pomeni zelo slabo in 5 zelo dobro sodelovanje.

1	2	3	4	5	Ne vem
---	---	---	---	---	--------

SERVISNA SLUŽBA

2. V nadaljevanju se bova osredotočila na servisno storitev Avtente Servis. Zato Vas prosim, da ocenite posamezne segmente sodelovanja s servisno službo avtente Servis. Za ocenjevanje uporabite lestvico od 1 do 5, kjer 1 pomeni zelo slabo in 5 zelo dobro.

<i>Segmenti sodelovanja</i>	<i>Ocena</i>					
Splošna ocena servisne službe	1	2	3	4	5	Ne vem
Kakovost storitve – popravila	1	2	3	4	5	Ne vem
Kakovost storitve – vzdrževanje in servisi	1	2	3	4	5	Ne vem
Prijaznost in korektnost oseb ob sprejemu in oddaji opreme	1	2	3	4	5	Ne vem
Čas trajanja popravila – hitrost reševanja reklamacij	1	2	3	4	5	Ne vem
Odzivnost na telefonske klice	1	2	3	4	5	Ne vem
Tekoče obveščanje o stanju popravila oz. reklamiranega izdelka	1	2	3	4	5	Ne vem

2.A. Pri nekaterih segmentih sodelovanja ste podali najslabši oceni 1 ali 2. Prosili bi Vas, da opredelite, kakšni so vaš razlogi za te ocene

<i>Segmenti sodelovanja</i>	<i>Vpis razloga za slabo oceno:</i>
Splošna ocena servisne službe	
Kakovost storitve - popravila	
Kakovost storitve – vzdrževanje in servisi	
Prijaznost in korektnost oseb ob sprejemu in oddaji opreme	
Čas trajanja popravila	

3. Ali nam lahko, prosim, poveste, kdo je vaš primarni kontakt v servisni Službi?
Anketar/ka zapiše: _____

4. Zanima nas, ali Vaše podjetje obiskujejo tudi serviserji Avtente Servis na terenu in Vam servisirajo oziroma popravljajo Vašo računalniško oziroma pisarniško opremo?

- DA → Nadaljuješ z vprašanjem 5
- NE → Nadaljuješ z vprašanjem 6
- NE VEM → Nadaljuješ z vprašanjem 6

5. Odgovorili ste, da Vaše podjetje obiskujejo naš terenski serviser. Zato bi Vas prosili, da ga ocenite. Za ocenjevanje uporabite lestvico od 1 do 5, kjer 1 pomeni zelo slabo in 5 zelo dobro.

Segmenti sodelovanja	Ocena					
Splošna ocena za serviserja	1	2	3	4	5	Ne vem
Odzivnost serviserja na vaše probleme – čas prihoda	1	2	3	4	5	Ne vem
Prijaznost serviserja	1	2	3	4	5	Ne vem
Svetovanje in napotki za uporabo s strani serviserja	1	2	3	4	5	Ne vem
Kakovost opravljene storitve – popravilo ali servisiranje	1	2	3	4	5	Ne vem

6. Če imate še kakšen komentar (kritiko, pohvalo ipd.) v zvezi s servisno službo Avtente Servis, Vas prosim, da ga izrazite:

SPLOŠNA VPRAŠANJA

7. Zanima nas, zakaj sodelujete z Avtento Servis. Naštel/a Vam bom nekaj možnih razlogov, Vi pa mi boste povedali, kateri za vas držijo (možnih je več odgovorov):

- dobre izkušnje pri dosedanjem sodelovanju,
- celovitost ponudbe oziroma storitev, ki jih ponuja Avtenta Servis,
- ugodni cenovni pogoji sodelovanja,
- Avtenta Servis je pooblaščen servis za garancijska popravila,
- drugo (anketar zapiše)_____.

8. Prosim Vas, da naštejete tri stvari, ki so Vas pri dosedanjem sodelovanju z Avtento Servis najbolj motile:

9. Zanima nas, ali od Avtente Servis prejimate dovolj informacij o njihovih storitvah, novostih, prodajnih akcijah in ostalih aktivnostih?

- premalo
- dovolj
- preveč
- informacij ne prejemo → Ali bi jih v bodoče želeli prejeti?
- DA
- NE

10. Ali poznate internetne strani Avtente Servis?

→ Ali so internetne strani Avtente Servis za Vas kot uporabnika dovolj informativne?

- DA
- NE
- NE VEM

11. Če imate kakšen predlog za izboljšanje sodelovanja z Avtento Servis, bi Vas prosili, da ga izrazite:

12. Če želite ob zaključku ankete podati še kakšen splošen komentar (kritiko, pohvalo ipd) v zvezi s sodelovanjem z Avtento Servis na splošno, Vas prosim, da ga izrazite:

Za sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem in Vas lepo pozdravljam!

DODATEK ZA VELIKE PRODAJALCE (Harvey Norman ipd.):

A. Katere so po vašem mnenju za kupce poglobitne prednosti, ki jih nudi Avtenta Servis pri servisiranju in popravilih?

B. Katere so po vašem mnenju za kupce poglobitne prednosti, ki jih nudijo konkurenčna podjetja Avtenti Servis pri servisiranju in popravilih?

C. Zanima nas, če tudi po izteku garancije stranki svetujete, da računalniško in pisarniško opremo, servisira oziroma popravlja pri Avtenti Servis?

- DA → Zakaj? _____
- NE → Zakaj? _____
- NE VEM

PRILOGA 4

Seznam HP servisni partnerji

Legenda:

IPG.....tiskanje in digitalno fotografiranje
 PSG...osebni sistemi (PC, prenosni računalniki, iPAQ)
 ISS.....industrijski standardni shranjevanje strežniki
 NSS...rešitve za shranjevanje podatkov
 BCS...poslovno kritični strežniki

Podjetje	Naslov	Telefon	Faks	IPG	PSG	ISS	NSS	BCS
ADD d.o.o.	Tbiljska 85, Ljubljana	01/479 00 11	01/479 00 62		✓	✓	✓	✓
Avtenta servis	Šmartinska 106, Ljubljana	01/585 37 77	01/540 01 30	✓	✓	✓		
Servisna točka Avtenta servis	Avtenta servis Cesti XIV. divizije 59, Maribor	02/252 64 74	02/252 64 75	✓	✓			
Servisna točka Avtenta servis	Parcom d.o.o. Vodovodna pot 4 Kromberk, 5000 Nova Gorica	05/335 27 00	05/335 27 50	✓	✓	✓		
Servisna točka Avtenta servis	Comtron d.o.o., Tržaška cesta 21, Maribor	02/300 35 70		✓	✓			
Servisna točka Avtenta servis	Comtron d.o.o. PE Ljubljana, Šmartinska 152 BTC Hala D, Ljubljana	01/547 34 86		✓	✓			
Servisna točka Avtenta servis	Kopa Računalniški inženiring d.d., Kidričeva ulica 14, 2380 Slovenj Gradec	02/88 39 700 02/88 39 799	02/88 39 740	✓	✓	✓		
Servisna točka Avtenta servis	Lancom d.o.o. Tržaška c. 63, Maribor	02/330 02 00	02/330 02 09	✓				
ATR d.o.o.	Šmartinska 152/ hala 11, Ljubljana	01/586 25 00	01/586 25 16		✓	✓		
SINFONIKA d.o.o.	Motnica 7, Trzin	01/588 71 61	01/588 71 70		✓	✓	✓	✓
LANCOM d.o.o.	Tržaška c. 63, Maribor	02/330 02 00	02/330 02 09		✓	✓	✓	
HERMESQSERVIS d.o.o.	Brnčičeva 41a, Ljubljana	01/475 95 60	01/560 65 06	✓	✓	✓		
Servisna točka HermesQservis Poslovalnica Murska Sobota	Alarix d.o.o. Slomškova 35, Murska Sobota	02/530 38 10	02/530 37 90	✓	✓			
Servisna točka HermesQservis Poslovalnica Maribor	Alarix d.o.o. Titova 44, Maribor	02/330 43 00	02/330 43 10	✓	✓	✓		
Servisna točka HermesQservis Poslovalnica Koper	Alarix d.o.o. Cankarjeva ulica 6, Koper	05/663 11 40	05/663 11 50	✓	✓	✓		
Servisna točka HermesQservis Poslovalnica Celje	Kidričeva 3, Celje	03/491 63 30	03/491 63 31	✓	✓	✓		
Servisna točka HermesQservis Poslovalnica Nova Gorica	Gradnikove brigade 51b Nova Gorica	05/300 12 50 05/333 28 90	05/333 22 99	✓	✓	✓		
Servisna točka HermesQservis d.o.o.	SRC.SI d.o.o. Tržaška cesta 116 P.O. 2988 Ljubljana	01/242-80-00	01/423-41-73	✓				
SRC.SI d.o.o.	Tržaška cesta 116 P.O. 2988 Ljubljana	01/242-80-00	01/423-41-73		✓	✓	✓	✓
S&T HERMES PLUS d.d.	Leskoškova 6, Ljubljana	01/585 53 00	01/585 53 02		✓	✓	✓	✓

Vir: [URL: <http://h40033.www4.hp.com/support/servisnipartnerji/>], Januar 2006