

# Procesni pristop kot dejavnik povečanja zadovoljstva odjemalcev

KARMEN VERLE

*Podiplomska študentka Univerze na Primorskem, Slovenija*

Sodobna podjetja danes usmerjajo kupci. Uspešne organizacije se zavedajo, da je ključna vrednota zadovoljevanje njihovih potreb in gojijo tesne odnose z njimi. Pomeni, da hitro zaznavajo probleme in priložnosti ter nato ustrezno ukrepajo. V prihodnosti bodo preživela le podjetja, ki bodo sposobna masovno proizvodnjo in posplošen trženjski pristop nadomestiti s prožno, prilagodljivo proizvodnjo in iskanjem tržnih vrzeli za svoje izdelke in storitve, individualizirati svojo ponudbo ter se tako prilagoditi in približati kupcu. Vendar to stara hierarhična struktura ne omogoča, zato danes govorimo o horizontalnih povezavah, celo med dobavitelji, organizacijo in njenimi kupci. Edina organizacijska oblika, ki omogoča na eni strani povezave in sodelovanje s kupci in dobavitelji, na drugi pa povečuje zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih, je procesna oblika organiziranosti. Spremembe okolja zahtevajo korenito spremembo tradicionalnega razmišljanja ter posledično delovanja in organiziranosti podjetja, ki želi biti uspešno oziroma sploh preživeti v novih razmerah.

*Ključne besede:* organizacija, uspešnost, organizacijska struktura, horizontalna povezava, hierarhija, procesna struktura

## Uvod

Večji del 20. stoletja so organizacije poslovale v razmeroma stabilnem poslovnem okolju, tako da so se managerji lahko osredotočali na oblikovanje struktur in sistemov, ki so ohranjali gladko in učinkovito poslovanje organizacij. Potrebe po iskanju novih načinov spopadanja z naraščajočo konkurenco ali spreminjajočimi zahtevami kupcev so bile majhne. Vse se je začelo spreminjati v 80. letih, današnje organizacije pa vlagajo velike napore v uspešno sledenje spremembam, ki od tedaj naprej skokovito naraščajo.

Managerji po vsem svetu želijo razviti prožne organizacije za hitro in učinkovito prilagajanje tržnim razmeram, ki bodo inovativne in svojim odjemalcem zagotavljale najvišjo kakovost. Če pomislimo na izjavo Georga Fisherja iz Motorole, potem je jasno, da je danes edina prava organizacijska oblika procesna naravnost organizacij (povzeto po Križman 2002):

Organizacije niso zgrajene tako, da bi služile kupcem, temveč da ohranjajo notranji red. Kupcem pa notranji red ne samo da nič ne pomeni, temveč predstavlja celo oviro. Organizacijske sheme so vertikalne, služenje kupcu pa horizontalno.

Sodobne odlične organizacije so danes »vitke«, zanje je značilna centralizacija vodenja, malo vodstvenih ravni in širok razpon kontrole (Cole 2004, 195; Daft 2007, 193; Hatch 2006, 107–108; Dimovski 2007, 69). Najnovejši organizacijski pristop je struktura, ki zaposlene zbere okrog osnovne dejavnosti. Vsi ljudje, ki delujejo v določenem procesu, so združeni, da lahko komunicirajo, svoja prizadevanja koordinirajo ter tako neposredno ustvarjajo vrednost za kupce.

Kot se je izkazalo v primeru mnogih uspešnih podjetjih, je z razdalje nemogoče resnično spoznati svoje stranke oziroma potencialne stranke ter izdelke in storitve; strankam se je potrebno približati in z njimi deliti izkušnje. Sodobna organizacija se mora izuriti v prestopanju meja, ki jo ločujejo od njenega okolja in se obenem neprestano učiti (Morgan 2004, 85). Tudi Nonaka, Toyama in Konno (2002, 41) poudarjajo, da je znanje danes največja prednost in bogastvo, ki jo ima podjetje. Znanje je tako input in output podjetja, se neprestano razvija, podjetje pa mora biti organizirano tako, da lahko znanje deli tako z dobavitelji kot s svojimi kupci. Fleksibilnost, veščine, znanje in motivacija zaposlenih so tisto, kar dela organizacije odlične (Schermerhorn, Hunt in Osborn 2004, 22). Odlične organizacije imajo manj ravni managementa, odločanje je decentralizirano, delo pa poteka v samousmerjajočih timih.

Namen raziskave je bil preveriti postavljeno hipotezo:

- H1 *S spremembo stare funkcijske strukture v novo procesno organiziranost je v izbranem podjetju mogoče povečati zadovoljstvo kupcev in s tem vplivati na učinkovito izvajanje trženjske usmeritve, povečanje dodane vrednosti proizvodov in pospeševanje razvoja novih proizvodov.*

Predstaviti smo želeli potrebo po novem pogledu na sodobno organizacijo, ki svojo uspešnost danes dosega preko procesne organiziranosti. Ugotoviti smo želeli, kaj so naše prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti. Želeli smo izvedeti, kaj si naši kupci želijo, kaj bi v tem odnosu lahko še izboljšali in kaj za naše kupce pomeni sprememba organiziranosti.

### **Oblikovanje organizacijske strukture**

Spremembe poslovnega okolja zahtevajo korenito spremembo tradicionalnega razmišljanja ter posledično delovanja in organiziranosti

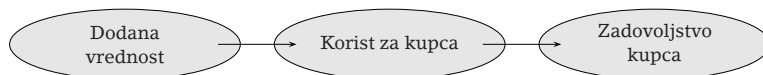
podjetja, ki želi biti uspešno oziroma sploh preživeti v novih razmerah. Zadnje čase raziskovalci (Peters 1996; Drucker 2001; Kotler 2004; Waters 2006), podjetniki in zaposleni vedno bolj spoznavajo, da je dolgoročno preživetje posameznega podjetja ali druge organizacije odvisno od njegove celovite sposobnosti, da bolje kot drugi zadovolji povpraševanje kupca oziroma odjemalca. Tendenca poudarjanja se preveša k procesom, ki pospešujejo in posodablajo proizvodnjanje in njegovo konkurenčnost, kar omogoča odličnost managementa in izdelkov (Markič 2004, 15).

Organizacijsko strukturo kot pojem ni enostavno definirati, saj obstaja toliko definicij, kot je avtorjev s področja organizacije. Beseda struktura izvira iz latinskega glagola »struere«, ki je označeval zlaganje, združevanje, zidanje, medtem ko je beseda »structura« pomenila zgradbo, sklop, sestav, razpored in način gradnje (Žugaj in Schatten 2005, 81). Urejenost organizacij obsega delitev dela, pristojnosti in odgovornosti, obča pravila in povezovanje znotraj organizacije in navzven; organizacija je formalna in normativna obenem pa tudi neformalna in interesna (Tavčar 2006, 234). Organizacijska struktura (zgradba) je ogrodje, lupina, nosilna konstrukcija organizacije, je prvi pogoj za delovanje organizacije, vendar sama po sebi ni dovolj. Struktura je statična, dinamični vidik so procesi, dejavnosti managementa v organizaciji (Biloslavo 2006, 205). Izziv managementu pri organiziranju je oblikovati najustreznejšo organizacijsko strukturo. Ker je struktura sredstvo za doseganje ciljev, le-ti pa se s časom spreminjajo, se mora tudi struktura prilagajati spremenjenim ciljem, če želi organizacija ostati uspešna in učinkovita.

Organizacijska struktura se odraža v organizacijskem diagramu, ki je vizualna predstavitev organizacijske strukture. Kontrolni razpon predstavlja neprekinjeno linijo moči, ki povezuje vse osebe v organizaciji in kaže, kdo je komu odgovoren. Pri tem Harmon (2003, 93) opozarja, da je pomembnejše tisto, česar na diagramu ne vidimo:

Prvič, organizacijski diagram ne kaže kupcev. Enako pomembno, ne kaže izdelkov in storitev, ki jih organizacija nudi kupcem, ali od kod prihajajo surovine za izdelke in storitve. Diagram ne kaže, kako delo poteka od ene aktivnosti k drugi, preden je izdelek končan in dostavljen kupcu.

Organizacija je torej stalno pred vprašanjem, kako oblikovati svojo strukturo, da bi ta omogočala ustrezno horizontalno in vertikalno povezanost. Na oblikovanje organizacijske strukture pomembno vplivajo predvsem njena strategija in cilji, kultura, tehnologija, velikost in okolje. Struktura praviloma sledi strategiji, sprememba celotne



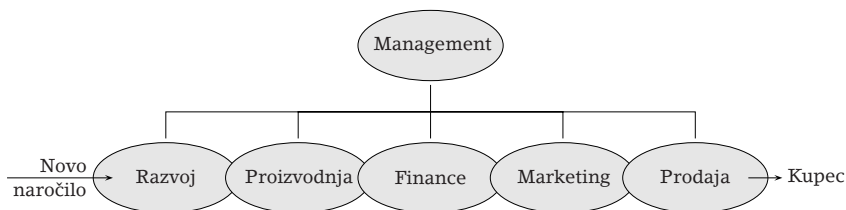
SLIKA 1 Korist vodi k zadovoljstvu (povzeto po Križman 2002, 28)

strategije posledično povzroči potrebo po spremembi organizacijske strukture (Potočan 2005, 40–44). Za organizacijo, ki želi biti inovativna in uspešna je najprimernejša horizontalna (procesna) struktura. Biloslavo (2006, 217) opozarja, da tradicionalna funkcijska uredjenost, ki nastane zaradi specializacije sodelavcev in delitve dela med njimi, s stališča učinkovitega izvajanja procesov ni optimalna. Funkcijske enote in sodelavci v njih dajejo prednost svojim strokovnim interesom in interesom svoje enote pred interesi procesov kot osnovnih gradnikov dejavnosti organizacije.

Temeljna ugotovitev je, da ni organizacijske strukture, ki bi bila najprimernejša za vse vrste organizacij v vseh časih in okoljih. Zato omenjeni avtorji zagovarjajo kontingenčni pristop k oblikovanju struktur oziroma, kot pravi Daft (2007, 27), se pri oblikovanju organiziranosti velja držati načela »it depends«. Organizacije lahko uspešno delujejo le tako, da svojo strukturo prilagajajo spremenljivim pogojem okolja. Cilj temeljnih aktivnosti v organizaciji je zadovoljen kupec oziroma uporabnik naših izdelkov ali storitev. Aktivnosti neposredno vplivajo na povečevanje dodane vrednosti. Ena osnovnih lastnosti procesov je, da dodajajo vrednost za kupca. To pomeni večanje kakovosti in nižanje cene, kar povečuje zadovoljstvo kupca. Če je zadovoljstvo kupca subjektivno merilo, je korist za kupca njegovo objektivno merilo. Potrebno se je osredotočiti na kupčevo korist, saj samo ta dolgoročno vodi k zadovoljstvu kupca (slika 1).

Glavne prednosti procesne organizacijske strukture so v promoviranju fleksibilnosti in hitrem odzivanju na spremembe potreb strank. Horizontalna struktura usmerja pozornost vseh k proizvodnji in ustvarjanju končne vrednosti za stranko. S pomočjo procesne organiziranosti je presežena tradicija, po kateri je vsaka poslovna funkcija posamezen izoliran silos (slika 2).

Poslovni proces zajema torej tiste aktivnosti, ki so odločilne za hitro dobavo izdelkov in storitev potrošnikom in hkrati prispevajo k visoki kakovosti in nizkim stroškom. Poslovni procesi pa niso odgovornost ene same funkcije, temveč zajemajo vrsto aktivnosti, razpršenih po posameznih funkcijah. Ena izmed večjih prednosti procesne organizacije je naravnost k učinkovitosti izvajanja poslovnih procesov in uspešnosti poslovanja. Poslovanje je popolnoma naravnano



SLIKA 2 Poslovni proces, ki poteka skozi različne oddelke in združuje aktivnosti v osnovni proces (povzeto po Harmon 2003, 23)

h kupcu. Poleg tega takšna organiziranost omogoča hitre reakcije na spremembe oziroma dogajanja na trgu. Bistvena prednost procesne organiziranosti se kaže tudi v zmanjševanju števila »vmesnih« vodij, v večini primerov pa tudi števila nivojev vodenja med izvajalci in krovnim vodstvom organizacije. Značilnosti procesne strukture je zbral Dimovski (2007, 185), ki poudarja, da takšno strukturo vodijo stranke, njena učinkovitost se meri z zadovoljstvom strank in z zadovoljstvom zaposlenih, kultura v organizaciji ceni odprtost, zaupanje, sodelovanje in osredotočanje na stalne izboljšave. Pozornost vseh je usmerjena v proizvodnjo in ustvarjanje končne vrednosti za stranko.

Pri tem Mintzberg (2004, 139) postavlja vprašanje, kam postaviti management v podjetju s horizontalno organiziranostjo. V novi obliki organiziranosti mora biti management povsod, slediti mora aktivnostim, ki same po sebi ne morejo biti predvidene ali formalizirane. Management je lahko potencialno vsakdo, odgovornost mora biti razpršena, tako da je odgovoren tisti, ki je za opravljanje določene naloge najbolj usposobljen. »Bosses«, ki nadzirajo delo od zgoraj navzdol po hierarhiji, se morajo spremeniti v »colleagues« in »partners« (Mintzberg 2004, 141).

Procesno organiziranost spremljajo tudi nekatere neželene posledice. Zmanjšanje števila ravni lahko pomeni odpuščanje velikega števila srednjih managerjev, združevanje nalog in poslov pa povzroča manjšo potrebo po zaposlenih v delavnicah in pisarnah. Ljudje postajajo zaskrbljeni, ker ne čutijo varnosti zaposlitve. Ker ni več hierarhične strukture, izginja napredovanje v smislu vzpenjanja po hierarhični lestvici. Vse omenjeno terja drugačne načine motiviranja sposobnih strokovnjakov in drugačen način nagrajevanja (Ivanko 2000, 60). Preden se podjetje loti sprememb organizacijske strukture, mora dobro razmisliti, kaj sprememba pomeni za zaposlene. Tu gre predvsem za pripravljenost podjetja in zaposlenih na spremembe, management in uvajanje sprememb ter zagotavljanje znanj, veščin, pogojev, orodij in tehnologije, potrebnih za udejanjanje sprememb

oziroma prenove poslovanja. Preurejanje urejenosti organizacije iz funkcijske v bolj ali manj procesno je korenit poseg, ki zadeva vse dele organizacije in spreminja vloge mnogih sodelavcev.

### **Metodologija**

Empirično-raziskovalni del raziskave je študija primera iz prakse in temelji na podatkih, informacijah in predlogih procesne organiziranosti v podjetju iz področja industrije brusov v Sloveniji. V slovenščini se je izraz »študija primera« splošno uveljavil kot prevod angleškega izraza »case-study« (lat. cadere, pasti; casus, kar se pripeti, slučaj, zadeva), opisovanje, proučevanje primerov (Mesec 1998, 470). Med prednostmi pristopa študije primera zasledimo zlasti celovitost, vsestranskost, procesnost; hkrati pa študija primera omogoča odkriti pomen posameznih podatkov v organizaciji, podjetju, združbi ali določeni proučevani enoti. Posebna odlika študije primera je, da omogoča spremljanje razvojnih procesov in preoblikovanja preučevane enote v času (Yin 2002, 181). Gre za akcijsko raziskavo, kot pravijo Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2002, 64), katere značilnost je, da je najboljši način učenja o organizaciji ali družbenih sistemih prizadevanje, da bi jih spremenili in to bi moralo biti v določeni meri cilj vsakega raziskovalca.

Raziskavo smo začeli s swot analizo izbranega podjetja. Raziskava zaradi celovitosti in fleksibilnosti omogoča spoznavanje ključnih potreb ali priložnosti, slabosti in nevarnosti, ki pretijo podjetju, in s tem managementu daje ustrezne signale, kaj je potrebno v podjetju spremeniti. Za umestitev položaja podjetja v evropski in svetovni prostor smo uporabili metodo primerjave, s pomočjo katere smo določili položaj podjetja v njegovem okolju glede na največje konkurente. V analizo smo zajeli podjetja, ki so z izbranim podjetjem najbolj primerljiva, in sicer po proizvodnem programu. Sama analiza je pokazala, da podjetje za svojimi konkurenti močno zaostaja v kazalcih, kot so prodaja na zaposlenega, glede neto dobička, donosnosti sredstev in donosnosti kapitala.

Sledila je empirična kvantitativna raziskava na osnovi anketnega vprašalnika »zadovoljstvo kupcev«, ki smo ga poslali 70 kupcem podjetja. Za vzorec smo izbrali največje kupce podjetja, ki pokrivajo 80 % vse prodaje. Vprašalnike smo poslali 40 tujim podjetjem (saj podjetje večino izdelkov izvozi) in 30 domačim. Vprašalniki so bili poslani po pošti ali e-mailu. Odgovorilo je 20 domačih, in 28 tujih podjetij. Že tukaj se je pokazala razlika, da tuja podjetja precej resneje jemljejo raziskave o zadovoljstvu. Vprašalnik je vseboval predvsem tri področja. Najprej smo želeli ugotoviti splošno zadovoljstvo kupca, nato nas je zanimalo predvsem kako ocenjujejo uspešnost podjetja pri za-

PREGLEDNICA 1 Poudarki iz SWOT analize podjetja

<i>Notranje prednosti</i>	<i>Notranje slabosti</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• sposobnost prilagajanja kupčevim željam</li><li>• znanje in usposobljenost ljudi</li><li>• širok proizvodni prodajni program</li><li>• inovativnost in razvojna usmerjenost</li><li>• modernizirani proizvodni procesi</li><li>• najboljše razmerje med ceno in kvaliteto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• slabo obvladovanje stroškov</li><li>• preveliko število režijskih delavcev</li><li>• malo izdelkov z veliko dodano vrednostjo</li><li>• previsoki stroški poslovanja</li><li>• slab pretok informacij med sektorji</li><li>• organiziranost (neučinkoviti notranji procesi)</li><li>• odsotnost podjetniške miselnosti</li><li>• prepočasen razvoj novih izdelkov</li></ul>
<i>Zunanje priložnosti</i>	<i>Zunanje nevarnosti</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• osvajanje novih trgov – zlasti BRIC in drugih</li><li>• večja usmeritev v tehnološko zahtevne proizvode</li><li>• večji delež prodaje plasirati končnim odjemalcem (uporabnikom)</li><li>• uvedba cenejših virov surovin, zlasti z vzhoda</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• povečevanje cen ključnih surovin kot posledica dviga cen energentov</li><li>• rastoča globalna konkurenca, zlasti z Daljnega vzhoda in nadaljne padanje cen izdelkov</li><li>• obvladovanje strateških surovin v multinacionalkah</li><li>• zmanjševanje uporabe izdelkov in zaostrovanje ekoloških standardov</li></ul>

dovoljevanju njihovih potreb, v zadnjem delu pa nas je zanimalo, kako ocenjujejo povezanost dobavitelja s kupcem in kaj za kupce pomeni uvedba procesne organiziranosti. Vprašalnike smo obdelali s programom SPSS. Del ankete, v kateri so kupci ocenjevali vpliv različnih dejavnikov na uspešnost podjetja, smo obdelali s faktorsko analizo.

### **Predlagana sprememba organiziranosti**

Na osnovi teoretičnih izhodišč in spoznanj iz SWOT analize, kjer smo ugotovili, da so notranje slabosti podjetja predvsem pomanjkanje podjetniške miselnosti, slab pretok informacij, prepočasen razvoj novih izdelkov, neučinkoviti notranji procesi, preveliki režijski stroški ter premajhno število izdelkov z visoko dodano vrednostjo, na drugi strani pa nevarnost vedno večje konkurence in porast cen osnovnih surovin, predlagamo, da podjetje zamenja staro hierarhično strukturo s procesnim načinom organiziranja.

Pri oblikovanju nove organizacijske strukture smo upoštevali predvsem naslednje dejavnike:

1. proizvaja in trži se jasno opredeljena skupina izdelkov;
2. pozornost je usmerjena na ciljno skupino odjemalcev;
3. tekmuje se z opredeljenimi konkurenti;

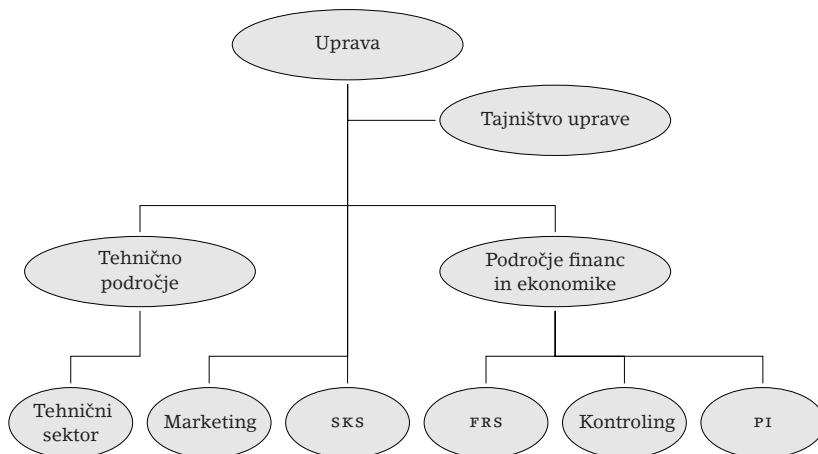
PREGLEDNICA 2 Del ankete o ocenjevanju dejavnikov zadovoljstva, ki vplivajo na nakup brusnih sredstev

2.3 Prosimo, da ocenite, kakšna je raven zadovoljstva s posameznimi storitvami pri zadovoljevanju vaših potreb, in sicer od 5 (zelo dobro) do 1 (slabo):					
Ustreznost dobav	5	4	3	2	1
Reševanje reklamacij	5	4	3	2	1
Strokovna predstavitev proizvodov	5	4	3	2	1
Strokovnost nasvetov strokovnjakov	5	4	3	2	1
Profesionalnost prodajnega osebja	5	4	3	2	1
Naročanje izdelkov hitro in enostavno	5	4	3	2	1
Dobavni roki	5	4	3	2	1
Nudena podpora pri naročanju	5	4	3	2	1
Potrjuje prejem naročil z dobavo	5	4	3	2	1
Hitro in učinkovito reševanje pritožb	5	4	3	2	1
Širok nabor proizvodov	5	4	3	2	1
Dobavlja tudi manjše količine	5	4	3	2	1
Uspešno zadovoljuje kupčeve potrebe	5	4	3	2	1
Zanesljiv pri dobavah	5	4	3	2	1
Razvojno usmerjen	5	4	3	2	1
Aktivno išče rešitev ob posebnih situacijah	5	4	3	2	1
Partnerski odnos	5	4	3	2	1
Sodelovanje pri skupnih programih	5	4	3	2	1
Informiranost o varni uporabi	5	4	3	2	1
Zadostna zaloga standardnih izdelkov	5	4	3	2	1

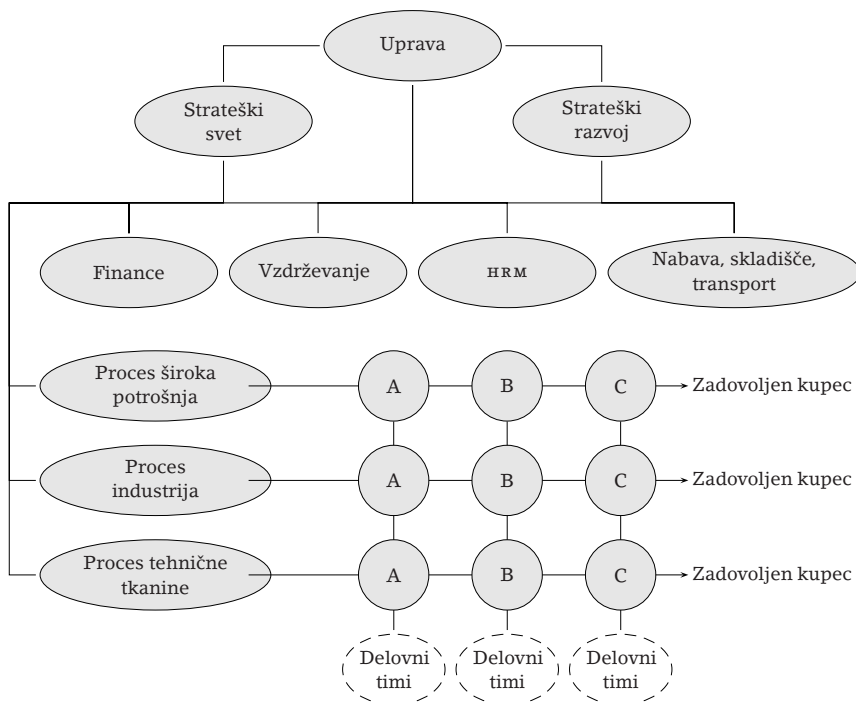
4. gre za tehnološko zaokroženo celoto z jasno razvojno usmeritvijo;
5. omogoča notranje podjetniško miselnost, razvoj in raziskave, proizvodnjo in trženje;
6. smoter posameznega procesa je dajati odjemalcem kar največ koristi;
7. omogoča skrajšanje pretočnega časa od izražene želje odjemalca do zadovoljlitve le-te;
8. osredinjanje na pomembne naloge, ki dodajajo vrednost za uporabnika;
9. poudarek na lastnih blagovnih znamkah, predvsem na ključnih tržiščih.

Temelj nove strukture so trije osnovni procesi, ki združujejo najpomembnejše poslovne funkcije: raziskave in razvoj, proizvodnjo in prodajo. Ker je za proizvodnjo brusov značilno, da segmentira na področje široke potrošnje na eni strani, na drugi strani pa na področje





SLIKA 3 Makroorganizacijska struktura podjetja pred spremembo



SLIKA 4 Predlagana procesna oblika organiziranosti podjetja (A – inoviranje, nove tehnologije, znanje in razvoj; B – proizvodnja, usklajevanje, pretočnost, kakovost; C – analiza trga in pospeševanje prodaje, komuniciranje)

industrije, je smiselno uvesti procese, ki smo jih poimenovali proizvodnja za široko potrošnjo, proizvodnja za potrebe industrije, kot tretji proces so tehnične tkanine, ki jih potrebujejo v podjetju za proizvodnjo svojih izdelkov in za prodajo drugim proizvajalcem brusov. Področje financ, ki je prav tako temeljna strateška poslovna funkcija, je organizirano kot podporni proces, prav tako vzdrževanje, skupne službe, nabava, skladišča ter transport in strateški razvoj.

Znotraj procesov delujejo timi, za vsak proces se določi *skrbnik procesa*, prejšnji vodje poslovnih funkcij se spremenijo v *mentorje*, ki skrbijo za zaposlene, njihovo izobraževanje in nudijo podporo, kadar je potrebno. Pomembno vlogo za strateške odločitve na nivoju podjetja ter glede koordinacije in prenosa dobrih praks iz okolja, ima *strateški svet*. Strateški svet je stalni organ *uprave* za strateške odločitve. Koncept funkcijskega direktorja mora zamenjati skrbnik-podjetnik, zanj je povezava med uspešnostjo organizacije in osebno uspešnostjo jasna, nagrajevanje temelji na uspešnosti procesa. Skrbniki procesov skupaj z zaposlenimi skrbijo za to, da bodo dohitevali želje odjemalcev in prehiteli konkurenco. Pokornost in pridnost nista dovolj, pomembno je premišljeno delovanje, štejejo izidi, ne opravila oziroma prizadevanja. Skrbnik je kot trener, ki ima ob sebi celotno ekipo, od razvoja, prodaje do proizvodnje.

### **Predstavitev raziskave**

V uvodu smo zbrali podatke o anketiranem podjetju, kot so ime podjetja, kontaktna oseba in področje dejavnosti podjetja. Ugotovili smo, da je glavna dejavnost podjetij, ki so na vprašalnik odgovorila, proizvodnja (41,7%), ki je tudi največji kupec brusnih materialov nasploh v podjetju. 33,3% je bilo trgovcev, 22,9% distributerjev in 2,1% ostalih.

#### **OCENA ANKETIRANCEV O SPLOŠNEM ZADOVOLJSTVU**

Kupce smo povprašali, kako so zadovoljni s kvaliteto proizvodnega programa podjetja. Odgovarjali so z odgovori na lestvici od visoko kvaliteten, kvaliteten, povprečen, zadovoljiv in nezadovoljiv. 14,6% anketiranih meni, da je proizvodni program podjetja visoko kvaliteten, 77,1% jih meni, da je proizvodni program kvaliteten, 8,3% da je povprečen, odgovorov zadovoljiv in nezadovoljiv pa ni izbral nihče. Splošna ocena je, da so kupci s kvaliteto proizvodnega programa zadovoljni. Vendar sama kakovost izdelka ni dovolj za zadovoljstvo kupca. Pomembno je upoštevati veliko dejavnikov, na katere lahko vplivamo s procesno obliko organiziranosti in kot taki dodajo vrednost izdelku ter s tem povečujejo uspešnost podjetja.

PREGLEDNICA 3 Ocena napredka pri izboljševanju kakovosti proizvodov in storitev glede na predhodna leta

Ocena	Število odgovorov	Delež odgovorov*
Viden napredek	14	29,2
Ni sprememb	31	64,6
Nazadovanje	1	2,1
V anketo še nismo bili vključeni	2	4,2
Skupaj	48	100,0

OPOMBA \* V odstotkih.

OCENA NAPREDKA PRI IZBOLJŠEVANJU KAKOVOSTI  
PROIZVODOV IN STORITEV GLEDE NA PREDHODNA LETA

Anketirana podjetja so ocenjevala napredek podjetja pri izboljševanju kakovosti proizvodov in storitev glede na predhodna leta. Odgovarjali so z naslednjimi odgovori: viden napredek, ni sprememb, nazadovanje, v anketo še nismo bili vključeni. 29,2 % anketiranih kupcev ocenjuje viden napredek podjetja pri izboljševanju kakovosti, 64,6 % jih meni, da sprememb pri izboljševanju kakovosti proizvodov in storitev ni opazilo, 2,1 % je opazilo nazadovanje pri kakovosti, 4,2 % pa jih je na anketo odgovarjalo prvič. Rezultat ankete nam pove, da podjetje ne zasleduje dovolj hitro potreb kupcev po novih tehnološko zahtevnejših proizvodih, kar je danes ena izmed največjih konkurenčnih prednosti. Vzrok za to je omejenost in izoliranost posameznih funkcij, predvsem nesodelovanje med razvojem in prodajo v podjetju.

Anketirana podjetja smo povprašali, kako ocenjujejo zadovoljstvo z načinom dobave tistega proizvodnega programa, ki ga kupujejo pri podjetju. Kupci so ocenjevali posamezne skupine proizvodov z naslednjimi ocenami: zelo dobra (5), dokaj dobra (4), dobra (3), zadovoljiva (2) in slaba (1). Kupci so najbolj zadovoljni z načinom dobave ognjevzdržnih materialov (povprečna ocena 4,13), brusnih trakov (4,10), keramičnih brusov in segmentov (3,91), lamelnih brusnih diskov (3,84), tehničnih tkanin (3,81), rezalk in plošč (3,71). Prav tako je največ anketiranih ocenjevalo zadovoljstvo z načinom dobave ravno teh izdelkov. Rezalke uporablja 28 anketiranih kupcev, keramične bruse uporablja 23 anketiranih, 21 kupcev uporablja brusne trakove, 19 lamelne bruse in 16 tehnične tkanine. Te izdelke uporabljajo anketirani kupci s področja industrije, ki predstavljajo največji del vzorca. Ti kupci obenem predstavljajo največji delež v prihodkih podjetja, kar pomeni, da je vzorec v raziskavi precej reprezentativen.

Najnižja ocena, ki so jo kupci podali, je bila 3, kar pomeni, da sedanji način dobave proizvodnega programa, ki ga kupujejo v pod-

PREGLEDNICA 4 Ocena zadovoljstva z načinom dobave proizvodnega programa, ki ga anketirani kupci kupujejo pri podjetju

Proizvodni program	Št. odgovorov	Povp. ocena	Koef. variance
Ognjevzdržni materiali	8	4,13	15,00
Tehnične tkanine, fasadna mreža	16	3,81	14,00
Keramični brusi in segmenti	23	3,91	13,00
Lamelni brusni diski	19	3,84	13,00
Brusni trakovi	12	4,10	10,00
Diamantni brusi	18	3,61	16,80
Magnezitni brusi	10	3,70	18,00
Rezalke in plošče	28	3,71	18,00

OPOMBA \*V odstotkih.

jetju, ocenjujejo z oceno dobro. Ker so to večinoma kupci (področje industrije), ki se oskrbujejo neposredno pri proizvajalcu (podjetju), je to dokaz, da je neposredna oskrba kupcev gotovo prednost podjetja, saj taka tržna pot pomeni, da se lahko kupcu nudi tudi ustrezno strokovno svetovanje, saj ima kupec neposrednen dostop do profesionalnega osebja v podjetju. Zato bo podjetje kupce iz segmenta industrije in neposredne proizvodnje še najprej oskrbovalo neposredno brez posrednikov (trgovine). Ravno na tem področju pride najbolj do izraza primerna organizacijska struktura, to je takšna oblika, ki pomeni neposredno sodelovanje s kupcem, sodelovanje osebja kupca pri razvoju novih izdelkov in nenehno spremljanje tehnološkega razvoja pri kupcu ter prilagajanje njegovim potrebam. Primerjava koeficientov variabilnosti pove, da so kupci odgovarjali dokaj usklajeno (koef. var. je med 10 in 20 %) in da je povprečna ocena odraz velike večine anketiranih.

#### OCENA DEJAVNIKOV ZADOVOLJSTVA, KI VPLIVAJO NA NAKUP BRUSNIH SREDSTEV

Anketirani so ocenjevali kvaliteto posameznih dejavnikov, ki po naših ocenah vplivajo na nakup brusnih sredstev. Ocenjevali so z ocenami od »zelo dobro« (5) do »slabo« (1). Med dejavniki kvalitete dobavnih pogojev so kupci ocenjevali širino proizvodnega programa, reševanje reklamacij, profesionalnost prodajnega osebja, poslovno sodelovanje s podjetjem, dobavne roke, zadovoljevanje kupčevih potreb in informiranost o uporabi izdelkov.

Ko smo kupce povprašali, kakšna je raven zadovoljstva v zvezi s posameznimi storitvami pri zadovoljevanju njihovih potreb, so najbolje ocenili (povprečna ocena 3,90) profesionalnost prodajnega osebja in strokovnost nasvetov (3,85). Najmanj so bili kupci zado-

PREGLIEDNICA 5 Komunalitete ter Kaiser-Meyer-Olkinov in Bartlettov test

Komunalitete	Začetne vrednosti	Končne vrednosti
v2.3a	0,673	0,425
v2.3b	0,747	0,561
v2.3c	0,901	0,847
v2.3d	0,843	0,847
v2.3e	0,829	0,685
v2.3f	0,756	0,546
v2.3g	0,737	0,600
v2.3h	0,817	0,755
v2.3i	0,843	0,679
v2.3j	0,754	0,815
v2.3k	0,736	0,377
v2.3l	0,720	0,515
v2.3m	0,732	0,629
v2.3n	0,653	0,580
v2.3o	0,775	0,685
v2.3p	0,723	0,653
v2.3r	0,731	0,686
v2.3s	0,753	0,573
v2.3t	0,792	0,764
v2.3u	0,494	0,399
<hr/>		
Kaiser-Meyer-Olkinov test	0,858	
Bartlettov test sferičnosti ( $\chi^2$ )	737,539	
Št. prostosti	190,000	
Št. značilnosti	0,057	

OPOMBA Oznake v2.3a do v2.3u pomenijo posamezna vprašanja iz anketnega vprašalnika v preglednici 2.

voljni z dobavnimi roki (povprečna ocena 2,73) in hitrim ter učinkovitim reševanjem pritožb (2,77). Vsa vprašanja iz tega sklopa so bila vključena v faktorsko analizo.

Na podlagi ocenjenega kmo kazalca, Bartlettovega preskusa ter vrednosti komunalitet (preglednica 5) je mogoče oceniti, da je vpliv skupnih faktorjev močan. Ob pogledu na deleže pojasnjene variance z vplivom posameznega skupnega faktorja je mogoče ugotoviti zelo velik vpliv faktorja, ki pojasnjuje kar 54,994 % variance (preglednica 6). Da bi pojasnili vsaj 60 % variance, moramo dodati še dva faktorja, ki v manjši meri pojasnjujeta delež variance. Rezultati analize vprašanj razkrivajo, da v splošnem pri odjemalcih obravnavanega podjetja obstajajo 3 dejavniki – faktorji zadovoljstva s storitvami podjetja. Prvi dejavnik je splošen in v precejšnji meri vpliva na vse vidike za-

PREGLEDNICA 6 Celotna pojasnjena varianca

Faktor	Začetne vrednosti			Končne vrednosti		
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
1	10,999	54,994	54,994	10,646	53,228	53,228
2	1,322	6,608	61,602	1,035	5,173	58,401
3	1,246	6,232	67,834	0,942	4,711	63,112
4	0,989	4,943	72,777			
5	0,723	3,614	76,391			
6	0,674	3,371	79,762			
7	0,571	2,853	82,616			
8	0,533	2,666	85,282			
9	0,515	2,576	87,858			
10	0,495	2,476	90,334			
11	0,391	1,956	92,290			
12	0,341	1,704	93,994			
13	0,267	1,334	95,329			
14	0,248	1,241	96,570			
15	0,199	0,994	97,564			
16	0,131	0,654	98,218			
17	0,129	0,644	98,861			
18	0,097	0,485	99,346			
19	0,082	0,409	99,755			
20	0,049	0,245	100,000			

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) lastna vrednost, (2) delež pojasnjene variance v odstotkih, (3) kumulativni delež pojasnjene variance v odstotkih.

dovoljstva, medtem ko lahko druga dva dejavnika vsebinsko opredelimo kot lojalnost in komuniciranje. Splošni faktor bi lahko poimenovali splošno zadovoljstvo. Na podlagi rezultatov faktorjske analize lahko zaključimo, da obstajajo skupni faktorji, ki pojasnjujejo zadovoljstvo kupcev s storitvami podjetja, ravno dejavniki zadovoljstva (splošno zadovoljstvo, lojalnost in komuniciranje) pa so tisti, ki jih želimo z uvedbo procesne organiziranosti izboljšati, saj se na ta način želimo čim bolj približati kupcu. Zato lahko trdimo, da je uvedba procesne organiziranosti smiselna, ker vpliva na večjo zadovoljstvo kupcev oziroma odjemalcev.

Faktorska analiza torej potrjuje hipotezo, da je v izbranem podjetju mogoče s spremembo organizacijske strukture povečati zadovoljstvo kupcev, saj obstajajo skupni dejavniki – faktorji, ki vplivajo na zadovoljstvo kupca, in ravno dejavniki zadovoljstva so tisti, na katere želimo z novo procesno obliko organiziranosti vplivati. Zadovoljstvo kupcev pomeni, da znamo dobro početi stvari; raziskava nam pokaže,

kaj lahko še izboljšamo in kaj lahko kupcu poleg izdelka še ponudimo. To pa pomeni, da povečujemo dodano vrednost naših izdelkov.

Že povprečne vrednosti odgovorov kažejo, da so kupci ocenili svoje zadovoljstvo z oceno višjo od 3 (dobro). Če želi podjetje ostati uspešno in učinkovito, mora neprestano težiti k temu, da se zadovoljstvo še povečuje. V podjetju se ne moremo in ne smemo zadovoljiti samo s povprečno oceno dobro, oceno želimo neprestano izboljševati. Faktorska analiza pokaže, da nam en skupen faktor, ki smo ga poimenovali splošno zadovoljstvo, pojasni kar 54,994 % variance. Splošno zadovoljstvo kupca je ravno tisto, na kar mora biti podjetje še posebej pozorno in ga mora stalno izboljševati, kajti samo zadovoljen kupec ponovi nakup in nas priporoči tudi drugim. Zadovoljstvu kupcev bo podjetje moralo tudi v bodoče posvetiti največ pozornosti, če želi povečati svojo uspešnost na vedno bolj konkurenčnem tržišču.

#### OCENA POVEZANOSTI DOBAVITELJA S KUPCEM

Podjetja smo povprašali, ali so zadovoljna z načinom komuniciranja in z delom osebja podjetja. 66,7 % anketirancev meni, da je delo osebja odlično, 31,2 % kupcev je delo in način komuniciranja ocenilo kot dobro, 2,1 % pa jih meni, da sta delo in način komuniciranja osebja slaba in imajo zaradi tega probleme.

Anketirana podjetja smo vprašali, kako so zadovoljni s kakovostjo prejetih informacij za konkretne posle. Anketiranci so z 79,2 % odgovorili, da so le delno zadovoljni s kakovostjo prejetih informacij. 2,1 % jih s prejetimi informacijami ni zadovoljnih, 18,8 % pa jih je v celoti zadovoljnih z informacijami, ki so jih dobili od podjetja.

Sledila so vprašanja, na katera so kupci odgovarjali po lestvici od »zelo se strinjam« (5), »delno se strinjam« (4), do »se ne strinjam« (1). Dobili smo naslednje odgovore.

Na vprašanje, ali standardi kakovosti vplivajo na učinkovitost podjetja in pripomorejo k boljšim poslovnim rezultatom, je 56,3 % anketirancem odgovorilo, da se delno strinjajo s to trditvijo. 16,7 % kupcev meni, da je to zelo pomembno za boljšo povezanost dobavitelja s kupcem, 27,1 % pa jih meni, da standardi kakovosti ne vplivajo na boljše poslovne povezave.

Ali podjetje aktivno zaznava potrebe kupcev in ali je podjetje inovativno, 62,5 % anketirancev meni, da podjetje ni inovativno, 37,5 % se le delno strinja, da je podjetje inovativno in da zaznava potrebe kupcev.

Kako pomembno je za kupce, da bi se dobavitelj brusnega materiala še bolj prilagodil potrebam kupcev in iskal optimalne tehnološke rešitve, kažejo naslednji odgovori, kjer 85,4 % anketirancev meni, da

PREGLEDNICA 7 Podjetje je inovativno in aktivno zaznava potrebe kupcev

Ocena	Število odgovorov	Delež odgovorov*
Delno se strinjam	18	37,5
Se ne strinjam	30	62,5
Skupaj	48	100,0

OPOMBA \*V odstotkih.

PREGLEDNICA 8 Pomen prilagoditve dobavitelja potrebam kupca

Ocena	Število odgovorov	Delež odgovorov*
Zelo pomembno	41	85,4
Delno pomembno	7	14,6
Skupaj	48	100,0

OPOMBA \*V odstotkih.

je zelo pomembno, da bi se dobavitelj še bolj prilagodil njihovim potrebam, 14,6 % jih meni, da je to za njih le delno pomembno.

Na vprašanje, kaj bi za kupce pomenilo skupno snovanje novih proizvodov, so anketiranci podali sledeče odgovore: 85,4 % jih meni, da se zelo strinjajo z dejstvom, da bi se sinergijski učinki občutno povečali, če bi dobavitelj brusnega materiala razvoj novih proizvodov snoval skupaj s kupci. 14,6 % se s tem le delno strinja.

Kako je za kupce pomembna širina proizvodnega programa in s tem možnost večje izbire, je 54,2 % kupcev odgovorilo, da je širina asortimana zelo pomembna, medtem ko je za 31,3 % kupcev širina proizvodnega programa manj pomembna, 14,6 % kupcev meni, da je izbira asortimana le delno pomembna.

Na vprašanje, ali bi procesna organiziranost za kupce pomenila večjo preglednost, učinkovitost, nižje stroške in boljšo komunikacijo z dobaviteljem, je kar 83,3 % anketirancev odgovorilo da se s tem strinja. 16,7 % kupcev o tem še ni razmišljalo.

Torej prav povezanost dobavitelja s kupcem je tisto, kar anketiranci najbolj pogrešajo. Kupca je potrebno razumeti, če ga želimo dobro in kvalitetno oskrbeti, zato je potrebno oblikovati takšno strukturo, ki bo to omogočala.

## Sklep

Na podlagi raziskave v izbranem podjetju lahko ugotovimo, da na posamezne dejavnike zadovoljstva kupcev vplivajo nekateri skupni faktorji, (splošno zadovoljstvo, lojalnost, komuniciranje), ki jih lahko izboljšamo s procesno organizacijsko strukturo. Zagotavljanje kupčevih potreb in njihovo zadovoljstvo je eno izmed ključnih načel za doseganje uspešnosti podjetja. Merjenje zadovoljstva in njegovo vre-



dnotenje pa sta del ključnega procesa ustvarjanja vrednosti za kupca (Smith 2003, 153).

Med podjetji obstajajo razlike v uspešnosti ravno pri izvajanju poslovnih aktivnosti, ki so sestavni del poslovnih procesov. Največji vpliv na konkurenčno prednost podjetja pred tekmeci imajo tiste aktivnosti, ki neposredno vplivajo na stroške ustvarjanja vrednosti za kupca, skrajšujejo odzivne čase, boljše diferencirajo proizvode. Vsako podjetje stremi k doseganju čim višje dodane vrednosti, ustvarjene v notranji vrednostni verigi, s tem si ustvarja tudi konkurenčno prednost na trgu. Zato sodobna podjetja danes uvajajo procesni pristop organiziranja, pri katerem so vse aktivnosti v podjetju usmerjene in podrejene kupcu. Glavne prednosti procesne organizacijske strukture so v promoviranju fleksibilnosti in hitrem odzivanju na spremembe pri potrebah kupcev.

Raziskava je pokazala, da so kupci podjetja, kjer je bila izvedena raziskava, sicer zadovoljni s kvaliteto proizvodnega programa, želijo pa si večjega sodelovanja pri razvoju novih proizvodov, da ne ocenjujejo podjetja kot inovativnega pri iskanju novih rešitev, da so nezadovoljni z dobavnimi roki, reševanjem reklamacij in zanesljivostjo pri dobavah. S pomočjo factorske analize smo ugotovili, da obstajajo skupni dejavniki – faktorji, ki vplivajo na zadovoljstvo kupca, na katere lahko vplivamo s spremenjeno organizacijsko strukturo. Prav zadovoljstvo kupca je tisto, kar mora podjetje stalno spremljati in povečevati, da lahko uspešno nastopa na vse bolj konkurenčnem trgu. Zato je v podjetju smiselno uvesti procesno organiziranost, ki omogoča večjo usmerjenost h kupcu, sodelovanje, prenašanje znanja, upoštevanje in nenehno spremljanje ter prilagajanje kupčevim zahtevam, kar vse povečuje zadovoljstvo kupcev. Trdimo lahko, da se s tem pospešuje tudi uspešnost podjetja in dodaja vrednost proizvodom.

Priporočila managementu in vodstvu podjetja glede na ugotovitve raziskave kažejo, da naj podjetje organizira delo okrog osrednjih procesov (široka potrošnja, industrija, tehnične tkanine), splošči obstoječo hierarhično strukturo z združevanjem sorodnih nalog (kar vodi do preseganja meja med oddelki) in izloči aktivnosti, ki ne ustvarjajo vrednosti, določi skrbnike novonastalih procesov, kot kaže slika 4 (ki so zadolženi za doseganje zadanih ciljev v vsakem procesu), vzpostavi sistem presojanja uspešnosti na osnovi potreb in zadovoljstva končnega uporabnika – kupca. Najpomembnejše postane zadovoljevanje pričakovanj in potreb kupcev glede kvalitete, cene, poprodajne storitve, jedro organiziranosti naj postanejo timi, ki omogočajo povezovanje aktivnosti med funkcijskimi oddelki in po-

vezujejo člene v verigi vrednosti. Ceniti in spodbujati je treba sodelovanje in osredotočenost na izboljšave, kar pa je mogoče doseči le z večjo fleksibilnostjo, prenašanjem odgovornosti in dajanjem večje moči odločanja zaposlenim v podjetju, kar so značilnosti procesne organiziranosti.

### Literatura

- Biloslavo, R. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Cole, A. G. 2004. *Management: theory and practice*. London: Thomson.
- Daft, L. R. 2007. *Understanding the theory and design of organizations*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Dimovski, V. 2007. *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Drucker, P. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: gv založba.
- Harmon, P. 2003. *Business process change*. San Francisco, CA: Morgan Kaufmann.
- Hatch, J. M. 2006. *Organization theory*. New York: Oxford University Press.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2002. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Ivanko, Š. 2000. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Kotler, P. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: gv založba.
- Kovačič, A. 2005. *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: gv založba.
- Križman, V. 2002. *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Nonaka, I., R. Toyama in N. Konno. 2002. *Managing knowledge*. London: Sage.
- Markič, M. 2004. *Inoviranje procesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Mesec, B. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Mintzberg, H. 2004. *Managers not MBAs*. London: Prentice-Hall, Financial Times.
- Morgan, G. 2004. *Podobe organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Peters, T. 1996. *Uspešan u kaosu*. Beograd: Grmeč.
- Potočan, V. 2005. Prenova poslovnih procesov. *Razgledi MBA 11 (1-2)*, 40-44.
- Shermerhorn, J. R., J. Hunt in R. N. Osborn. 2004. *Core concept of organizational behavior*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Smith, I. 2003. *Meeting customer needs*. Oxford in Burlington, MA: Butterworth-Heinemann; Amsterdam: Elsevier.

- Tavčar, M. 2006. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Waters, D. 2006. *Operations strategy*. London: Thomson Learning.
- Yin, R. 2002. *Case study research: design and methods*. 3. izd. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Žugaj, M., in M. Schatten. 2005. *Ahitektura sodremenih organizacija*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.