

UNIVERZA V MARIBORU
FAKULTETA ZA STROJNIŠTVO

Srečko STEBLOVNIK

MERJENJE IN ANALIZA ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV

Diplomsko delo
visokošolskega strokovnega študijskega programa
Strojništvo

Maribor, april 2016



Univerza v Mariboru

Fakulteta za strojništvo

MERJENJE IN ANALIZA ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV

Diplomsko delo

Študent: Srečko STEBLOVNIK
Študijski program: Visokošolski strokovni študijski program
Strojništvo
Smer: Proizvodno strojništvo
Mentor: red. prof. dr. Bojan AČKO

Maribor, april 2016



Univerza v Mariboru

Fakulteta za strojništvo

Smetanova ulica 17
2000 Maribor, Slovenija

Številka: S.1412

Datum in kraj: 04.05.2015, Maribor

Na osnovi 330. člena Statuta Univerze v Mariboru (Ur. l. RS, št. 46/2012)
izdajam

SKLEP O DIPLOMSKEM DELU

SREČKU STEBLOVNIKU, študentu visokošolskega strokovnega študijskega programa **Strojništvo**, smer **Proizvodno strojništvo**, se dovoljuje izdelati diplomsko delo.

Mentor: **red. prof. dr. Bojan Ačko**

Naslov diplomskega dela: **Merjenje in analiza zadovoljstva odjemalcev**


Naslov diplomskega dela v angleškem jeziku: **Measurement and analysis of customer satisfaction**

Diplomsko delo je potrebno izdelati skladno z »Navodili za izdelavo diplomskega dela« in ga oddati v treh izvodih do 4.5.2016 v referatu za študentske zadeve članice.

Pravni pouk: Zoper ta sklep je možna pritožba na senat članice v roku 3 delovnih dni.



Dekan:


red. prof. dr. Niko Samec

Obvestiti:

- kandidata,
- mentorja,
- odložiti v arhiv

IZJAVA

Podpisani Srečko STEBLOVNIK, izjavljam, da:

- je diplomsko delo rezultat lastnega raziskovalnega dela,
- je predloženo delo v celoti ali v delih ni bilo predloženo za pridobitev kakršnekoli izobrazbe po študijskem programu druge fakultete ali univerze,
- so rezultati korektno navedeni,
- nisem kršil avtorskih pravic in intelektualne lastnine drugih,
- soglašam z javno dostopnostjo diplomskega dela v Knjižnici tehniških fakultet ter Digitalni knjižnici Univerze v Mariboru, v skladu z Izjavo o istovetnosti tiskane in elektronske verzije zaključnega dela.

Maribor, april 2016

Podpis: _____

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju red. prof. dr. Bojanu AČKU za pomoč in vodenje pri opravljanju diplomskega dela. Posebej se zahvaljujem sinu Anžetu ter staršem za potrpežljivost, podporo ter razumevanje v času študija, še posebej pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi podjetju Sistemska tehnika d.o.o., ki je podprlo moj študij ter vsem sodelavcem.

MERJENJE IN ANALIZA ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV

Ključne besede: kakovost, zadovoljstvo odjemalcev, proizvodnja, reklamacije.

UDK: 005.346:658.51(043.2)

POVZETEK

Diplomska naloga predstavlja pregled zahtev glede merjenja in analize zadovoljstva odjemalcev v skladu s standardom ISO 9001 ter načine zbiranja in analize informacij o zadovoljstvu v podjetju in pri odjemalcih. Izveden je pregled obstoječega stanja s področja meritev in analize zadovoljstva odjemalcev v podjetju Sistemska Tehnika d.o.o. Podjetje izvaja meritve in analizo z uporabo notranjih in zunanjih informacij o zadovoljstvu, zato sem izvedel pregled uporabljenih postopkov in metod.

Na osnovi analize obstoječega stanja so podani predlogi in usmeritve za prihodnje delo na področju merjenja in analize zadovoljstva odjemalcev.

MEASUREMENT AND ANALYSIS OF CUSTOMER SATISFACTION

Key words: quality, customer satisfaction, production, complaints

UDK: 005.346:658.51(043.2)

ABSTRACT

The work presents overview of requests regarding measurement and analysis of customer satisfaction in accordance with standard ISO 9001, as well as ways in which the information about satisfaction are collected in the company and with the customer and later analysed. Review of existing status in the field of measurement and analysis of customer satisfaction has been made in the company Sistemska Tehnika Ltd. The company implements measurement and analysis by using internal and external information about satisfaction. An overview of used procedures and methods has been made as well. Based on analysis of existing status, new proposals and guidelines for future work in the field of measurement and analysis of customer satisfaction have been made.

KAZALO

1 UVOD	1
1.1 Opis splošnega področja diplomskega dela	1
1.2 Opredelitev diplomskega dela	2
1.3 Struktura diplomskega dela.....	3
2 SIST EN ISO 9001:2008 - MERJENJE IN ANALIZA	
ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV	5
2.1 Zahteve standarda ISO 9001:2008 glede merjenja in analize zadovoljstva odjemalcev	5
2.2 Izobraževanja na področju meritev in analize zadovoljstva odjemalcev	6
3 PREDSTAVITEV PODJETJA SISTEMSKA TEHNIKA IN	
SVK V PODJETJU	12
3.1 Kratka predstavitev podjetja	12
3.2 Vizija, poslanstvo, vrednot in politika kakovosti podjetja Sistemska tehnika d.o.o.	16
3.3 Zahteve poslovnika SVK v Sistemski tehniki d.o.o. glede merjenja in analize zadovoljstva odjemalcev	18
4 MERJENJE IN ANALIZA ZADOVOLJSTVA	
ODJEMALCEV V SISTEMSKI TEHNIKI D.O.O..	25
4.1 Pregled načinov spremljanja zadovoljstva odjemalcev	26
4.2 Primerjava rezultatov spremljanja zadovoljstva odjemalcev, pridobljeni s spremljanjem procesov v podjetju in izvajanje PU in KU	36
4.3 Pregled izvedenih anket MZO in rezultatov ter izvajanje PU in KU na osnovi MZO.....	38
4.4 Ocena izvajanja spremljanja zadovoljstva odjemalcev v skladu z zahtevami standarda ISO 9001	39

4.5 Predlog ukrepov na področju MZO v organizaciji in predlogi za prihodnje delo na področju MZO	40
5 REZULTATI	42
6 DISKUSIJA	44
7 SKLEP	46
SEZNAM UPORABLJENIH VIROV	48
Priloga 1: Vprašalnik MZO iz leta 2012.....	50
Priloga 2: Vprašalnik MZO iz leta 2014.....	52
Priloga 3: QN M 09 Merjenje in Analiza zadovoljstva odjemalcev.....	53
Priloga 4: QN M 11 Vprašalnik MZO – Osnovni.....	57

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Demingov krog nenehnega izboljševanja PDCA	8
Slika 2.2: Proces komuniciranja pri meritvi MZO	10
Slika 3.1: Podjetje Systemska tehnika d.o.o.	13
Slika 3.2: Kovani valji	13
Slika 3.3: Kontrolna linija	14
Slika 3.4: Navijalec za pločevino – rezervni del.	14
Slika 3.5: Induktivno kalilni stroj BIKS.....	15
Slika 3.6: Neporušne preiskave izdelka	15
Slika 4.1: Neuspela proizvodnja po letih	37
Slika 4.2: Primerjava rezultatov MZO	38

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 4.1: Neuspela proizvodnja v ST v letu 2011	27
Preglednica 4.2: Neuspela proizvodnja v ST v letu 2012	27
Preglednica 4.3: Neuspela proizvodnja v ST v letu 2013.....	27
Preglednica 4.4: Neuspela proizvodnja v ST v letu 2014.....	27
Preglednica 4.5: Analiza zadovoljstva odjemalcev 2012.....	30
Preglednica 4.6: Analiza zadovoljstva odjemalcev 2014.....	31
Preglednica 4.7: Ocene dobaviteljev v letu 2011.....	32
Preglednica 4.8: Ocene dobaviteljev v letu 2012.....	33
Preglednica 4.9: Ocene dobaviteljev v letu 2013.....	33
Preglednica 4.10: Ocene dobaviteljev v letu 2014.....	34
Preglednica 4.11: Primerjava ocene dobaviteljev v letu 2013 in 2014.....	36

UPORABLJENE KRATICE

DML	DEFEKTOLOŠKI METROLOŠKI LABORATORIJ
ISO	INTERNATIONAL ORGANISATION FOR STANDARDIZATION
ISO 9001	SISTEM VODENJA KAKOVOSTI EN ISO 9001
KU	KOREKTIVNI UKREP
MZO	MERITEV ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV
NP	NEUSPELA PROIZVODNJA
OE	ORGANIZACIJSKA ENOTA
ON	OBRATNI NALOG
PDCA	PLANIRAJ – IZVAJAJ – PREVERJAJ – UKREP AJ (PLAN – DO – CHECK – ACKT)
PSVK	POSLOVNIK SISTEMA VODENJA KAKOVOSTI
PU	PREVENTIVNI UKREP
ST	SISTEMSKA TEHNIKA
TO	TOPLOTNA OBDELAVA
TSD	TEŽKI STROJNI DELI
UNI	UGOTOVJENO NESKLADJE IZMEČEK
UNP	UGOTOVLJENO NESKADJE POPRAVILO
ZGO	ZAOKROŽENO GOSPODARSKO OBMOČJE

1 UVOD

1.1 Opis splošnega področja diplomskega dela

Organizacije si z namenom izboljšanja poslovanja postavljajo cilje, ki jih želijo dosegati in v skladu z njimi delujejo. Cilji so postavljeni za različna področja delovanja organizacije in organizacije spremljajo njihovo doseganje. Glede na nenehno spreminjanje tržnih razmer poslovanje organizacij ni enostavno. Vsaka organizacija se sprašuje, kateri cilj ali cilji so za organizacijo najpomembnejši.

Eden pomembnejših ciljev je vsekakor zadovoljstvo odjemalcev. Nedoseganje zastavljenega cilja lahko ima dolgoročne posledice pri poslovanju organizacije, zaradi tega organizacije nenehno spremljajo zadovoljstvo odjemalcev in merijo doseganje zastavljenih ciljev ter analizirajo pridobljene informacije zadovoljstva odjemalcev.

Zakaj je zadovoljstvo odjemalcev tako pomembno za vsako organizacijo? Odgovor je enostaven: brez odjemalcev bi bili brez naročil, organizacija brez naročil pa ne more obstajati.

Zato se moramo na trgu nenehno dokazovati in konkurenčni boj za pridobitev ustreznega števila naročil je vedno ostrejši. Organizacije morajo dobro poznati svoje slabosti in konkurenčne prednosti ter jih na trgu izkoriščati z namenom pridobiti zadostni obseg naročil. Organizacija mora za zadovoljitev kupčevih potreb izpolniti njegove zahteve v predvidenem roku, s predvidenimi stroški, v skladu z obstoječo zakonodajo ter v skladu s specifičnimi zahtevami odjemalca. Kljub izpolnitvi vseh zahtev pa ima odjemalec ob ponovni odločitvi za nakup možnost izbire, da se odloči za nakup pri konkurenčni organizaciji. Vprašanje, ki si ga vsaka organizacija nenehno postavlja je, kaj odjemalca vodi pri izbiri za nakup. Lojalnost odjemalcev, ki se vedno znova vračajo k organizaciji je sigurno rezultat zadovoljstva.

Zaradi tržne usmeritve in osredotočenosti na odjemalca, organizacije izvajajo merjenje in analizo zadovoljstva odjemalcev, njen namen je, da pridobimo informacije o zadovoljstvu odjemalcev in jo predstavimo zaposlenim, da se zavedajo pomena zadovoljstva in da delujejo tako, da se zadovoljstvo povečuje. Podatke o zadovoljstvu odjemalcev organizacije pridobivajo s spremljanjem notranjih procesov, reklamacij in z analizo zadovoljstva

odjemalcev. Na osnovi podatkov o zadovoljstvu odjemalcev izvajamo korektivne ukrepe v SVK, tako da ukrepamo na področjih, kjer zaznavamo, da odjemalci ocenjujejo, da je naše delovanje slabše. Zavedati se namreč moramo, da je pridobitev novega odjemalca nekajkrat večji strošek kot obdržati obstoječega.

Večina organizacij v današnjem času deluje v skladu s sistemom vodenja kakovosti ISO 9001, zato v skladu s standardom izvajajo tudi aktivnosti s področja pridobivanja in analiziranja informacij zadovoljstva odjemalcev. Standard ISO 9001 v točki 8.2.1 in 8.4 to tudi definira. Metod in sredstev, kako pridobiti informacije o zadovoljstvu je veliko, zato mora vsaka organizacija na osnovi lastnih izkušenj, za svoje odjemalce proizvodov in storitev, izbrati pravi način pridobivanja informacij.

Organizacije, ki so certificirane v skladu z ISO 9001 pa lahko na osnovi standarda ISO 9001 zahteve standarda izpolnjujejo ali pa jih presežejo in povratne informacije odjemalcev uporabijo kot vodilo razvoja in napredka.

1.2 Opredelitev diplomskega dela

V diplomskem delu bom predstavil zahteve standarda ISO 9001 glede zadovoljstva odjemalcev.

V osrednjem delu naloge bom predstavil Poslovnik sistema vodenja kakovosti (PSVK) ter spremljanje, merjenje in analizo zadovoljstva odjemalcev v podjetju Sistemska tehnika d.o.o., kjer sem zaposlen.

Sistemska tehnika d.o.o. proizvaja izdelke in izvaja storitve za odjemalce, zadovoljstvo odjemalcev pa spremlja s spremljanjem delovanja notranjih procesov, reklamacijami odjemalcev, oceno naših odjemalcev, ki nas po ISO 9001 ocenjujejo kot dobavitelje, ter z merjenjem in analizo zadovoljstva odjemalcev.

V diplomski nalogi bom zato izvedel pregled obstoječega načina dela. Naloga je zastavljena tako, da lahko organizacija na njeni osnovi v podjetju razširi poznavanje informacij o

zadovoljstvu odjemalcev in poveča vključitev povratnih informacij kupcev v razvoj in napredek SVK. Uvedba sprememb na osnovi povratnih informacij kupcev lahko izboljša delovanje procesov in SVK ter tako posledično vpliva na poslovni rezultat podjetja.

Glede na obstoječe stanje na področju želim podati oceno in predloge sprememb, da bo v prihodnje pristop do odjemalcev tak, da bodo rezultati spremljanja, merjenja in analize odražali realno stanje in vodili v napredek podjetja.

Z nalogo želim:

- izvesti pregled načinov spremljanja zadovoljstva odjemalcev v podjetju,
- primerjati rezultate spremljanja zadovoljstva odjemalcev, ki so pridobljeni s spremljanjem delovanja procesov v podjetju,
- izvesti pregled izvedenih anket meritev zadovoljstva odjemalcev (MZO) in rezultatov,
- opredeliti, ali se spremljanje zadovoljstva odjemalcev izvaja v skladu s pričakovanji standarda ISO 9001,
- preveriti izvajanje preventivnih in korektivnih ukrepov na osnovi spremljanja zadovoljstva odjemalcev,
- predlagati ukrepe na področju MZO v organizaciji,
- podati predloge za prihodnje delo na področju MZO.

1.3 Struktura diplomskega dela

V diplomskem delu bom najprej opisal, kaj o meritvi in analizah zadovoljstva odjemalcev predpisuje standard ISO 9001 ter na kratko povzel vsebino izobraževanj za zaposlene, ki jih nudijo različne organizacije za zaposlene v organizacijah, ki izvajajo MZO.

V nadaljevanju bom predstavil podjetje Sistemska tehnika d.o.o. ter SVK v organizaciji in predpise SVK, ki obravnavajo MZO v podjetju.

V jedru naloge bom opisal, kako se spremljanje in merjenje zadovoljstva odjemalcev izvaja, kako se analizira ter primerjal kakšni so rezultati MZO za preteklo obdobje 4. let (med letoma 2011 in 2014).

V zaključku bom, glede na stanje in rezultate, podal predloge glede izvajanja MZO v prihodnje in spremembe v procesih in SVK tako, da bo zadovoljstvo odjemalcev vključeno v sistem stalnih izboljšav SVK in s tem še bolj vplivalo na rezultat, razvoj in poslovanje organizacije.

2 SIST EN ISO 9001:2008 – MERJENJE IN ANALIZA ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV

2.1 Zahteve standarda ISO 9001:2008 glede merjenja in analize zadovoljstva odjemalcev

Zahteve standarda ISO 9001:2008 glede merjenja in analize zadovoljstva odjemalcev so navedene v točkah standarda, in sicer:

8.2.1 Zadovoljstvo odjemalcev

Kot eno od meritev delovanja sistema vodenja kakovosti, mora organizacija nadzorovati informacije o zaznavanju odjemalcev, ali je organizacija izpolnila njihove zahteve. Določiti mora metode za pridobivanje in uporabo teh informacij.

OPOMBA: Nadzorovanje zaznave odjemalcev lahko vključuje pridobivanje vhodnih podatkov iz izvorov, kot so raziskave zadovoljstva odjemalcev, podatki o kakovosti dobavljenih proizvodov, pridobljeni od odjemalcev, raziskave mnenja odjemalcev, analize izgubljenih poslov, priznanja, reklamacije in poročila posrednikov [2].

8.4 Analiza podatkov

Organizacija mora določiti, zbirati in analizirati primerne podatke, da bi dokazala primernost in uspešnost sistema vodenja kakovosti in ocenila, kje je mogoče nenehno izboljševanje uspešnosti sistema vodenja kakovosti. Vključeni morajo biti podatki, pridobljeni z nadzorovanjem in merjenjem ter iz drugih primernih virov.

Analiza podatkov mora priskrbeti informacije o:

- a) zadovoljstvu odjemalcev (glej 8.2.1),
- b) skladnosti z zahtevami za proizvod (glej 8.2.4),
- c) karakteristikah in trendih procesov in proizvodov, vključno z možnostmi za preventivne ukrepe (glej 8.2.3 in 8.2.4),
- d) dobaviteljnih (glej 7.4) [2].

2.2 Izobraževanja na področju meritev in analize zadovoljstva odjemalcev

V Sloveniji razne organizacije in certifikacijske hiše ponujajo izobraževanja s področja MZO, ki predvsem izobražujejo zaposlene v podjetjih, ki se ukvarjajo z merjenjem in upravljanjem zadovoljstva odjemalcev.

Namen:

- spoznali pomen in pomembnost zadovoljstva odjemalcev v svetu konkurence;
- uspeli učinkovito izpolniti zahtevo ISO 9001 – Zadovoljstvo odjemalcev;
- spoznali praktične, vendar zahtevne metode za merjenje zadovoljstva odjemalcev;
- sposobni pridobiti in analizirati povratne informacije odjemalcev oziroma kupcev;
- razumeli in uvedli obliko poslovanja, ki temelji na zadovoljstvu in lojalnosti strank;
- spoznali, da lahko napredujejo le, če se vživijo v vlogo odjemalca;
- nezadovoljstvo po slabih ocenah spremenili v inovativno delovanje v svoji sredini;
- vrednotili reklamacije in pritožbe odjemalcev kot vir za nenehno izboljševanje;
- sposobni opraviti zahtevne analize zadovoljstva odjemalcev [3].

Vsebina:

- temeljni vidiki zadovoljstva odjemalcev,
- procesni pristop k merjenju in upravljanju zadovoljstva odjemalcev,
- cilji procesa,
- osnove razvoja postopkov,
- atributi in identifikacija atributov,
- izbor vprašanj in trditev,
- oblikovanje vprašalnikov – anketnih listov,
- oblikovanje plana vzorčenja,
- pilotska izvedba procesa,
- zbiranje podatkov,
- analiza podatkov,
- uporaba podatkov pri izboljševanju procesov dobavitelja in odjemalca,
- timsko delo pri reševanju nesporazumov,
- izboljševanje procesa merjenja in upravljanja zadovoljstva odjemalcev,

- obvladovanje reklamacij in pritožb,
- primer analize zanesljivosti, faktorske analize in diskriminantne analize [3].

Udeleženci izobraževanj pridobijo osnovna znanja glede merjenja in analize zadovoljstva odjemalcev, ki pa jih morajo še dodatno izpopolniti iz drugih virov. Svoja znanja pa lahko šele potem preizkusijo v praksi.

Najpomembnejši poudarki iz izobraževanj, ki se naj upoštevajo pri pripravi na izvedbo merjenja zadovoljstva odjemalcev in analizi pridobljenih informacij, so sledeči.

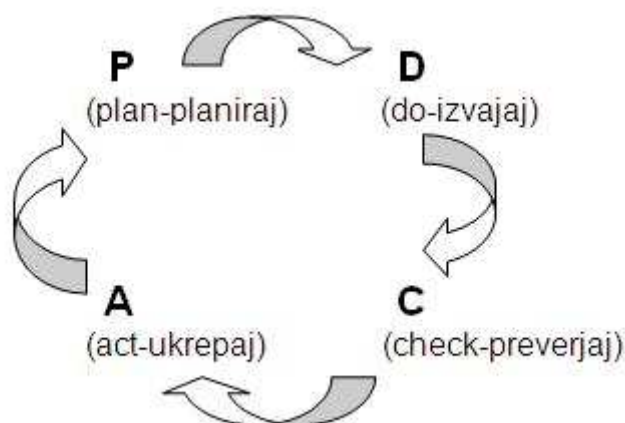
Organizacije naj v skladu s standardom ISO 9001 organizirajo procese tako, da uresničujejo zastavljene cilje. Ti cilji morajo biti usklajeni z željami in pričakovanji odjemalcev in lastnikov podjetij. Zadovoljstvo odjemalcev pa ni le dobro ali slabo, ampak niha od velikega nezadovoljstva do popolnega navdušenja. Zato zadovoljstvo ni enosmerno, ampak je odnos med organizacijo in odjemalcem in je zato vedno dvosmerno.

Razvojno usmerjene organizacije na osnovi MZO vodijo proces stalnih izboljšav in preko preventivnih ukrepov (PU) in korektivnih ukrepov (KU) pridejo do napredka v organizaciji. Znano je, da večina idej za razvoj nastane pri odjemalcih, ki s tem postajajo za organizacije vrednostni vir, zato ignoriranje takih zahtev vodi v nazadovanje.

Namen ugotavljanja zadovoljstva odjemalcev je, da se odkrijejo šibke točke organizacije. Odprava šibkih točk ni enostavna, zato morajo biti procesi skrbno načrtovani in morajo imeti sposobnost vplivanja na praktično vse stopnje priprave in izvedbe procesov v organizaciji. Na osnovi rezultatov meritev je potrebno izvesti aktivnosti tako, da se procesi, ki povzročajo nezadovoljstvo prenovijo na tak način, da bodo vzroki za slabše zadovoljstvo kupcev odpravljeni.

Pričakovanja in potrebe, ki jih izrazijo odjemalci, pa so strateško vodilo organizaciji. Tak obojestranski odnos bo spremenil delo v procesih in medsebojni odnos med organizacijo in odjemalcem.

Delo na MZO je ponovljivo in je identično delovanju PDCA krogu nenehnih izboljšav.



Slika 2.1: Demingov krog nenehnega izboljševanja PDCA [6].

Cilje procesa merjenja zadovoljstva odjemalcev (MZO) dobimo z odgovorom na tri vprašanja, in sicer:

- Zakaj to počnemo?
- Kdo bo uporabil dobljene podatke?
- V kakšni obliki naj bodo podatki predstavljeni [3]?

Na osnovi teh vprašanj pa si postavimo pet ciljev:

1. Približati se odjemalcu in podrobno spoznati njihova pričakovanja.
Poznati potrebe odjemalcev in pomembnost različnih atributov, ki so za odjemalca pomembni, še posebej pa je potrebno prepoznati:
 - kateri atributi vplivajo na odjemalčevo odločitev,
 - rezultati ocenjevanja dobavljenih proizvodov in storitev pri odjemalcu,
 - relativna pomembnost atributov pri odjemalcu,
 - odjemalčeva ocena o ravni atributov, povezanih z dobavami.Informacije je možno pridobiti tudi z različnimi intervjuji, s skupnimi delavnicami ali pa v primerjavi s konkurenco.
2. Meriti proces nenehnih izboljšav.
Ugotoviti je potrebno, ali so izboljšave, ki so posledica delovanja procesov SVK in drugih procesov, primerne pričakovanjem in potrebam odjemalcev. Nevarno je, če bi spremembe v sistemu povečala tveganja odjemalca, kar bi lahko vodilo v izgubo odjemalca.

3. Doseči, da bo odjemalec postal gonilo procesa izboljšav.

Pomembno je, da informacije odjemalca znamo dovolj dosledno uporabiti. Izmenjava informacij namreč lahko vodi v skupno napredovanje, skupen razvoj in partnerstvo. Vsi odjemalci seveda niso primerni za tak izbor, zato je potrebno veliko dobrih izkušenj, da dosežemo tak odnos za katerega je potrebna kreativnost in inovativnost. Pisni vprašalniki za tak tip odjemalca niso primerni.

4. Meriti konkurenčne prednosti in pomanjkljivosti.

Namen tega cilja je v vodenju strategije, ki zagotavlja primerjavo z najboljšimi in odkriva področje kompetenc – prednosti ali pa področja pomanjkljivosti z vidika odjemalca.

5. Uporabiti podatke MZO za večjo učinkovitost lastnih procesov.

Podatke usmerjati tako, da bodo ustvarili prave notranje predstave o pričakovanih odjemalcev. Prepoznana mora biti odvisnost zadovoljstva odjemalcev od zadovoljstva zaposlenih ob primernih finančnih možnostih. Zadovoljstvo odjemalcev mora postati ključni dejavnik za vključitev zaposlenih v procese izboljševanja proizvodov in storitev organizacije [3].

Raziskovalni načrt mora slediti zastavljenemu terminskemu planu. Upoštevati mora, da na osnovi ciljev in ob upoštevanju drugih pogojev izvede načrtovanje vsebinskih in organizacijskih postopkov v skladu z raziskovalnim načrtom. V izvajanje morajo biti vključeni pooblaščen in kompetentni ljudje. Postavljeni morajo biti roki [3].

Pri razvoju postopkov je potrebno posebno pozornost posvetiti naslednjim dejavnikom:

- cilji postopkov,
- zanesljivost,
- primernost in razumljivost,
- pristranskost in neobjektivnost,
- pomembnost,
- preciznost [3].

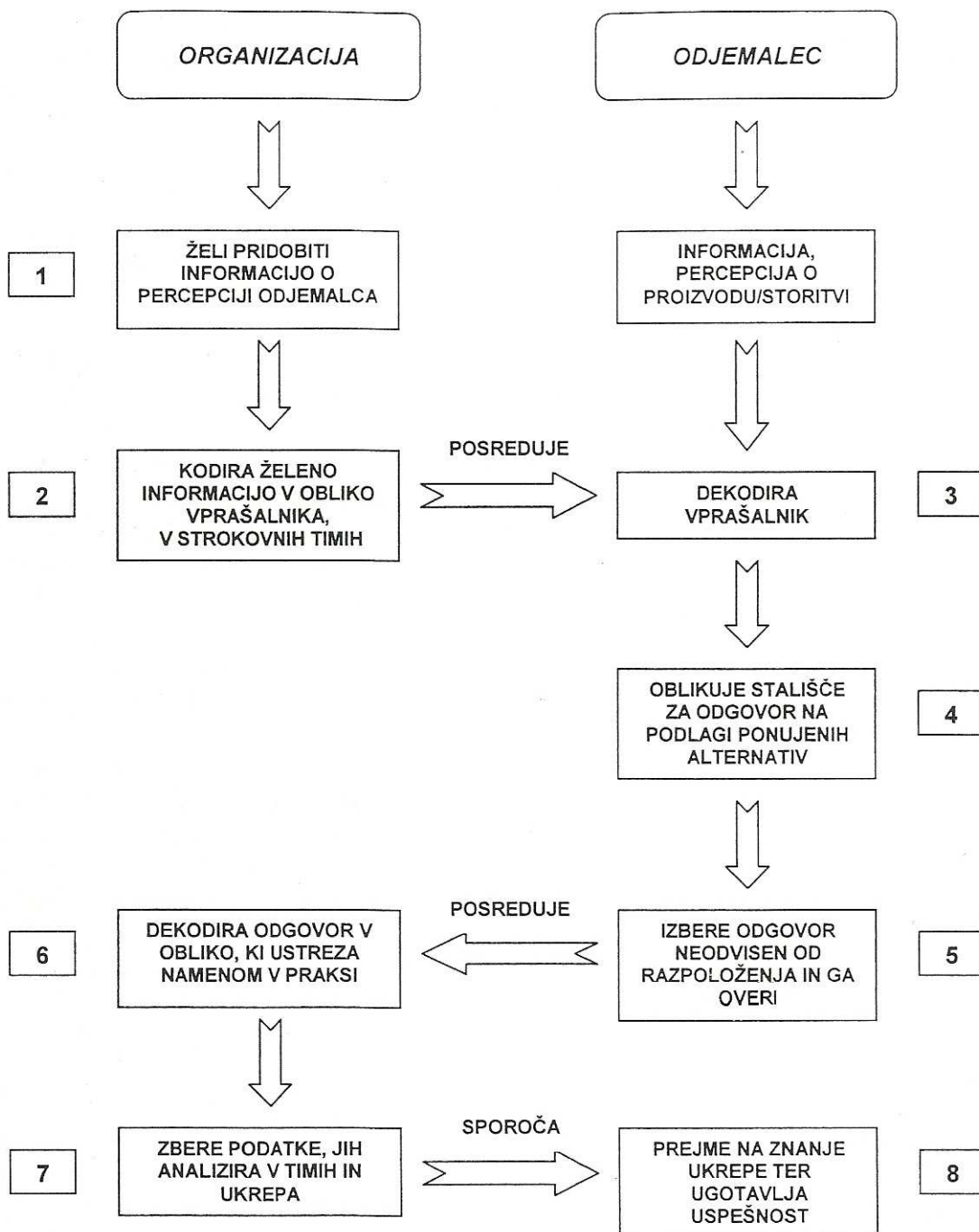
Izvesti je potrebno izbor raziskovalnih vprašanj in trditvev.

V osnovi sta tu dve vrsti, in sicer vprašanja in trditve ter poizvedovalna vprašanja.

Izbrati je potrebno stopnjevalno lestvico.

Izvesti je potrebno primerno oblikovanje anketnih listov, ki mora upoštevati, da gre pri anketiranju za dvosmerno komunikacijo.

PROCES KOMUNICIRANJA



Slika 2.2: Proces komuniciranja pri MZO [3].

Za izvedbo MZO je potrebno, na osnovi baze podatkov o kupcih, izvesti klasifikacijo kupcev in če je baza le-teh preobsežna, moramo izvesti še selekcijo ožjega kroga anketirancev, ki bo predstavljal vzorec za MZO.

Zbiranje podatkov štejemo v proces MZO in je časovno najobsežnejše, zato je zelo pomemben izbor:

- ciljnega časa,
- ciljnih ljudi,
- urejanje podatkov,
- selekcija neprimernih podatkov,
- preglednica podatkov [3].

Analiza podatkov predstavlja statistično obdelavo podatkov.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA SISTEMSKA TEHNIKA IN SVK V PODJETJU

3.1 Kratka predstavitev podjetja

Sistemska tehnika d.o.o. (ST) je eno od podjetij, ki je nastalo z razdruževanjem nekdanje Železarne Ravne po osamosvojitvi Slovenije. Vsem tem podjetjem, ki sestavljajo današnje zaokroženo gospodarsko območje (ZGO) nekdanje Železarne Ravne na Ravnah na Koroškem, je enotno to, da so nastala na osnovi korenin predelave jekel, ki sežejo na področju Ravne na Koroškem skoraj 400 let v zgodovino. Zato so se na področju Raven razvijale in ohranjale bogate izkušnje in znanja skozi desetletja in stoletja. Razvoj predelave jekel v izdelke z visoko dodano vrednostjo se je začel po drugi svetovni vojni, še posebej pa v osemdesetih letih, ko se je proizvodnja posodabljala z NC in CNC stroji. V tem obdobju so nastali tudi obrati nekdanje Železarne Ravne, ki so predhodnica današnjega podjetja Sistemska tehnika d.o.o. V letu 1983 je znotraj takratne Železarne Ravne nastal obrat težki strojni deli (TSD), ki je bil namenjen proizvodnji predvsem delov in komponent za tank M-84 ter drugih namenskih (vojaških) proizvodov. Zaradi tega je proizvodnja leta 1991 po odcepitvi Slovenije od Jugoslavije popolnoma zastala. Iz takratne Železarne Ravne so nastala nova podjetja in STO d.o.o. je bila organizacija pod okriljem katere je potekala proizvodnja tudi v obratu TSD. Obrat TSD se je znotraj podjetja STO d.o.o. po letu 1991 preusmeril na civilno proizvodnjo predvsem na področju metalurške opreme za jeklarne, valjarne in kovačnice, kovanih valjev za vroče in hladne valjarne ter proizvodnje komponent in rezervnih delov za različne vrste proizvodnje, hkrati pa je podjetje zadržalo možnost namenske proizvodnje. Podjetje STO d.o.o. je bilo v državni lasti in je bilo leta 2002 po delih prodano različnim kupcem. Tako je obrat TSD skupaj s toplotno obdelavo (TO) in defektološko metrološkim laboratorijem (DML) prešel v last družbe Viator & Vektor in s tem dobil novo ime Sistemska tehnika d.o.o.



Slika 3.1: Podjetje Systemska tehnika d.o.o. [6]

Danes organizacija na trgu ponuja proizvode in storitve iz sledečih programov:

- Kovani valji (volumsko in površinsko kaljeni valji)



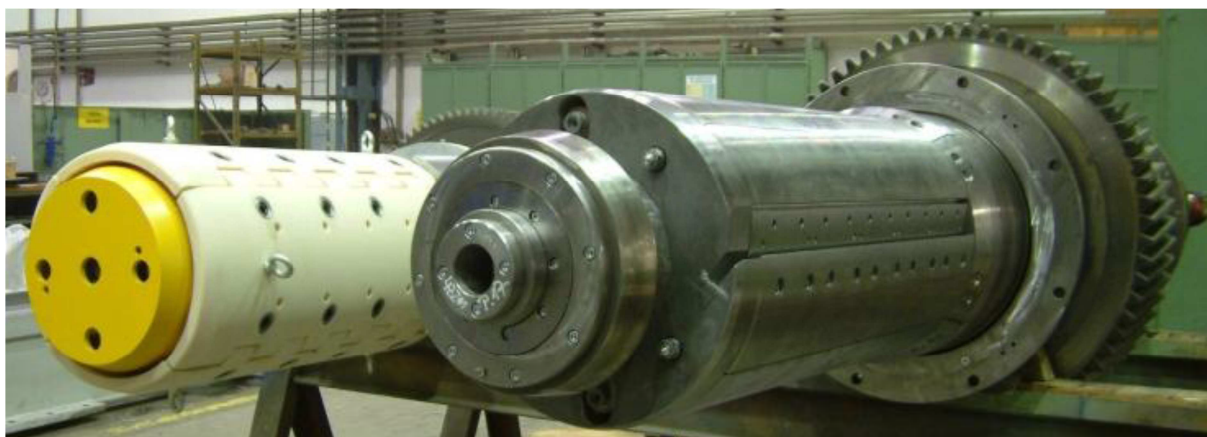
Slika 3.2: Kovani valji [6]

- Sistemska oprema (za jeklarne, valjarne, kovačnice in ostale industrije)



Slika 3.3: Kontrolna linija [6]

- Komponente in rezervni deli (deli in podsklopi procesne opreme, sestavni deli transportnih naprav, rezervni deli strojev in naprav, sestavni deli za energetiko in rudarstvo)



Slika 3.4: Navijalec za pločvino – rezervni del [6]

- Toplotna obdelava (storitve toplotne obdelave jekel)



Slika 3.5: Induktivni kalilni stroj BIKS [6]

- Neporušne preiskave materialov, dimenzijske meritve in kalibracija merilnega orodja (DML)



Slika 3.6: Neporušne preiskave izdelka [6]

3.2 Vizija, poslanstvo, vrednote in politika kakovosti podjetja Sistemska tehnika d.o.o.

To je Sistemska tehnika

Sistemska tehnika je mednarodno priznana družba za proizvodnjo metalurške in procesne opreme, valjev za hladno valjanje pločevin, velikih preciznih ležajev in izvajanje neporušnih preiskav izdelkov in kalibracije meril. Razvoj novih izdelkov in tehnologij je podprt z bogatimi izkušnjami in znanjem s področja materialov, toplotne in mehanske obdelave, informatike in meroslovja.

Vizija in poslanstvo Sistemske tehnike združujeta naše razvojne ambicije z zahtevami naših kupcev [11].

Vizija Sistemske tehnike

V Sistemske tehnike bomo povečali svojo mednarodno prepoznavnost kot proizvajalec metalurške in procesne opreme, valjev za hladno valjanje pločevin, velikih preciznih ležajev ter storitev neporušnih preiskav in kalibracijo meril.

To bomo dosegli z:

- motiviranimi profesionalnimi sodelavci,
- varnimi delovnimi mesti in minimalnim vplivom na okolje,
- razvojem izdelkov svetovne kakovosti,
- konkurenčno učinkovitostjo proizvodnje,
- dosledno kakovostjo izdelkov in storitev,
- kratkimi pretočnimi časi in dobavami just-in-time [11].

Poslanstvo Sistemske tehnike

Sistemska tehnika izboljšuje konkurenčno sposobnost svojih partnerjev po vsem svetu s kvaliteto svojih izdelkov in storitev ob pravem času [11].

Vrednote Systemske tehnike

- poštenost,
- strokovnost,
- kreativnost,
- ambicioznost,
- osredotočenost na odjemalce,
- odgovornost,
- kakovost [11].

Politika kakovosti

Vsi zaposleni v Systemski tehniki, z vodstvom na čelu, smo zavezani sledenju postavljenih ciljev razvoja podjetja ter kakovosti naših izdelkov in storitev skladno s standardi ISO 9001:2008.

Procese vodenja kakovosti izvajamo skupaj z našimi dobavitelji in odjemalci.

Z odjemalci vzpostavljamo pristne odnose za lažje razumevanje njihovih sedanjih in bodočih potreb ter jih izpolnjujemo tako, da poizkušamo presežati njihova pričakovanja. To pomeni, da spoštujemo in izvajamo vodenje kakovosti na vseh področjih našega dela, vsak posebej in vsi skupaj. Zagotavljamo procesno systemski pristop k vodenju in izvajanju vseh aktivnosti ter nenehno izboljšujemo stanje na podlagi novih spoznanj in dejstev.

Ugotavljamo potrebe sodelavcev po znanjih in veščinah, zagotavljamo potrebne vire za organizirano pridobivanje le-teh med zaposlenimi ter tako omogočamo njihov razvoj in napredovanje. Zavedamo se, da je zadovoljstvo zaposlenih ključnega pomena za uspešnost podjetja.

Vse aktivnosti v podjetju vodimo v smeri rešitev, ki zagotavljajo zadovoljstvo in trajno zaupanje naših odjemalcev.

Aktivnosti in z njimi povezane vire razumemo kot poslovne in tehnološke procese, ki jih obvladujejo usposobljeni in inovativni sodelavci.

Pri razvoju in vodenju podjetja upoštevamo in sodelujemo s poslovnim in družbenim okoljem, upoštevamo zakonske in druge predpise s področja našega poslovanja ter izvajamo primeren, voden in urejen sistem ravnanja z okoljem.

Politika kakovosti sledi viziji razvoja podjetja [11].

3.3 Zahteve Poslovnika SVK v Sistemski tehniki d.o.o. glede merjenja in analize zadovoljstva odjemalcev

Sistemska tehnika d.o.o. deluje v skladu s standardom ISO 9001 in je v poslovniku podjetja postavilo SVK, ki temelji na prepoznanih procesih in njihovih medsebojnih povezavah ter služi kot sredstvo s katerim realizira postavljeno poslovno politiko in cilje kakovosti, procesi pa so vodeni v skladu z zahtevami standarda ISO 9001. Učinkovitost sistema je zagotovljena s postavitvijo organizacije in z jasnimi razmejitvami odgovornosti. Sistem je postavljen tako, da je razumljiv, dokumentiran in usmerjen k stalnemu izboljševanju ter je orodje za preprečevanje slabe kakovosti.

V poslovniku SVK je mogoče zahteve, glede merjenja in analize zadovoljstva odjemalcev, razbrati v poglavjih:

- Zavezanost vodstva

Vodstvo podjetja se je zavezalo, da s SVK vzdržuje zavezanost za kakovost pri vseh zaposlenih v podjetju s tem da vodstveni kader na vseh ravneh v organizaciji stalno poudarja pomembnost specifičnih zahtev odjemalcev ali zakonskih zahtev in sprotno zagotavlja, da zaposleni na vseh ravneh razumejo in spoštujejo politiko kakovosti ter zahteve odjemalcev. Vodstvo je oblikovalo politiko kakovosti podjetja in cilje kakovosti ter vzpostavilo SVK, s katerim zagotavlja zavedanje vseh zaposlenih o pomenu izpolnjevanja dogovorjenih in pričakovanih zahtev odjemalcev.

Vodstvo zato izvaja vodstvene preglede in zagotavlja vire za vodenje kakovosti in tako izpolnjuje zavezanost za doseganje zadovoljstva odjemalcev, ki ga podjetje uresničuje s stalnimi izboljšavami svojega dela, usmerjenim vodenjem vodstva podjetja in delom v skupinah ter tako zagotavlja vključenost vseh zaposlenih.

Tak način dela naj bi v skladu z vizijo podjetja zagotavljal trajno zavezanost za kakovost izdelkov ter izpolnjevanje zahtev, potreb in pričakovanj odjemalcev.

- **Osredotočenost na odjemalca**

Zaposleni v organizaciji se morajo zavedati, da so zadovoljni odjemalci pogoj za obstoj podjetja, zato je glavni cilj doseči zadovoljstvo odjemalcev. Dosegamo ga s pravilnim prepoznavanjem vseh zahtev, želja ter pričakovanj odjemalcev tako, da jih zapišemo kot jasne tehnične podatke v naših naročilih – obratni nalog (ON). Uspešnost uresničevanja doseganja zadovoljstva odjemalcev ugotavljamo z izvajanjem ustreznih anket MZO in neposrednega pridobivanja njihovih mnenj ter seveda z doseganjem ciljev notranjih procesov. Pridobljeni podatki iz analiz so osnova za izvedbo sprememb v procesih, katerih cilj je doseganje višjega nivoja odjemalčevega zadovoljstva (preventivni in korektivni ukrepi ter druge aktivnosti).

- **Politika kakovosti**

Politiko kakovosti podjetja potrjuje kolegij vodstva po izvedenem usklajevanju z vsemi vodji organizacijskih enot v organizaciji. Politika kakovosti izraža naš odnos do odjemalcev in vključuje navodila in cilje s katerimi zagotavljamo:

- da politika kakovosti ustreza potrebam in namenu naše organizacije, odjemalcem in širši skupnosti,
- da vključuje zavezanost za izpolnjevanje zahtev odjemalcev in stalnih izboljšav sistema vodenja kakovosti,
- da zagotavlja osnovne podatke za vodstveni pregled in izpolnjevanje zastavljenih ciljev kakovosti in drugih poslovnih ciljev,
- da je stalno nadzorovana glede ustreznosti

Predlagatelj in podpisnik politike kakovosti je direktor organizacije. Objavljena je v poslovniku kakovosti, izobešena na oglasnih deskah v organizaciji, vodstvo pa politiko in cilje kakovosti razloži vsem zaposlenim. Vodstvo na vodstvenih pregledih pregleduje in po potrebi prilagaja politiko spremenjenim razmeram na trgu in v organizaciji [12].

- **Predstavnik vodstva**

Predstavnik vodstva s pooblastili in odgovornostmi za zagotavljanje in vzdrževanje sistema vodenja kakovosti, ki je skladen z zahtevami standarda ISO 9001, je **vodja OE Kakovost**. Vodja OE Kakovost s sodelavci OE Kakovost organizira in izvaja kontrole kakovosti blaga na

vhodu v podjetje, v procesu proizvodnje in na koncu pred odpremo izdelkov odjemalcem ali v kooperacijo [12].

Pooblastila vodje OE Kakovost so:

- tolmačenje vseh zahtev podanih v poslovniku kakovosti in tudi vseh kakovostnih zahtev za izdelke,
- zaustavitev proizvodnje v primeru večjih ali sistemskih neskladnosti,
- pravica veta na predloge za odpravo neskladnosti,
- zaustavitev odpreme neskladnega izdelka do pridobitve odločitve direktorja družbe,
- popoln vpogled v vse aktivnosti, ki kakorkoli vplivajo na kakovost in skladnost izdelkov,
- vodi koordinacijo strokovnega reševanja reklamacij dobaviteljev/odjemalcev in odloča o nosilcu stroškov,
- pripravlja plan in skrbi za izvajanje notranjih presoj (8.2.2 Notranje presoje).

- **Vhodni podatki za pregled**

Vodja in s tem vsa OE Kakovost koordinira izdelavo in zbiranje poročil od vodij posameznih organizacijskih enot. Na seji sveta za kakovost se obravnavajo naslednja poročila:

- rezultati notranjih in zunanjih presoj,
- povratne informacije odjemalcev (reklamacije, pritožbe, ocena zadovoljstva ...),
- delovanje procesov in skladnost proizvodov – neuspela proizvodnja,
- pregled realizacije ter učinkov izdanih korektivnih in preventivnih ukrepov,
- ukrepi, ki so sledili predhodnim pregledom vodstva (pregled zapisnika),
- spremembe, ki lahko vplivajo na sistem vodenja kakovosti,
- predlogi za izboljšave.

- **Rezultati pregleda vodstva**

Na osnovi pregleda in primerjave s postavljenimi cilji poslovodstvo podjetja oceni doseganje ciljev in po potrebi izda korektivne in preventivne ukrepe. Rezultat vodstvenega pregleda je zapis o stanju SVK skupaj s sklepi za vsako obravnavano točko [12].

- **Preskrba virov**

Poslovodstvo podjetja je odgovorno za zagotovitev potrebnih denarnih in materialnih sredstev, usposobljenih in kompetentnih izvajalcev za delo ter izvedbo postopkov overjanja v različnih fazah, vključno z internimi presojami, za izvedbo in izboljševanje sistema vodenja kakovosti ter za izpolnjevanje zahtev in pričakovanj odjemalcev.

- **Določitev zahtev v zvezi s proizvodom**

Podjetje mora identificirati vse zahteve za ponudbe, pogodbe in naročila z namenom nedvoumne določitve zahtev odjemalcev. Odgovornost za zapis vseh zahtev odjemalcev v ON je komerciala – oddelek prodaje.

Identifikacija vključuje:

- popolnost zahtev glede proizvoda in spremljajočih storitev (celotna specifikacija zahtev),
- dodatne zahteve, ki izvirajo iz potreb za uporabo, vendar niso bile izrecno navedene v zahtevi odjemalca,
- obveznosti, ki izvirajo iz proizvoda in spremljajoče storitve, skupaj s pravnimi in upravnimi zahtevami, ki so splošne za proizvod,
- zakonske zahteve povezane s proizvodnjo in z uporabo proizvoda,
- zahteve odjemalca glede razpoložljivosti, dobavljivosti in podpore.

Od odjemalcev lahko dobimo tudi zahteve za razvoj novih proizvodov. Tehnične podatke potrebne za razvoj, pridobljene od odjemalcev, zapiše prodaja v tehničnem aneksu k ON, ki je sestavni del pogodbe z naročnikom. Vse morebitne nejasnosti se z naročnikom rešujejo dokumentirano tako v fazi ponudbe, razvoja ali izdelave.

Med vhodne zahteve za razvoj prištevamo tudi zahteve domačih in mednarodnih standardov, ki zadevajo razvoj. Upoštevamo tudi slovensko zakonodajo in zakonodajo v državi odjemalca.

- **Pregled zahtev v zvezi s proizvodom**

Namen je zagotoviti pravočasno izdelavo izdelka in preverjanje ustreznosti parametrov kakovosti in sposobnosti izpolnitve zahtev kupca pred potrditvijo pogodb, naročil ali ponudb.

Odgovornosti za pregled so razdeljene med:

- Za določitev zahtev kupca: OE Komerciala – prodaja – produktni menedžer;
- Za pregled zahtev kupca: primarno priprava dela v OE – ponudbena tehnologija; v odvisnosti od zahtevnosti sodelujejo OE Razvoj, OE Kakovost, OE Proizvodnja in OE Logistika.
- Tehnične zahteve glede varilskih del pa pregleda koordinator za varjenje.

Zahteve za proizvod se beležijo in oblikujejo v procesu prodaje izdelka ali storitve, v stiku z odjemalcem na podlagi njegovega povpraševanja s prilogami in kasneje naročila ter se nato natančno definirajo v ON. Vse ponudbe ali spremembe ponudb morajo biti pregledane, da zagotovimo, da so zahteve odjemalca ustrezno določene, da jih razumemo in smo jih sposobni izpolniti, tako glede kakovosti izdelkov kot glede dobavnih rokov in količin. Vse spremembe v pogodbah, ki se pojavijo po doseženem sporazumu med ST in odjemalcem, se ponovno predajo v reševanje ponudbenemu oddelku, če ni v pogodbi med ST in odjemalcem drugače določeno. Postopek sprememb zaključi prodaja s sporočilom za obrat, oziroma v primeru posebnega dogovora z obračunom dodatnih stroškov ob zaključku izdelave. Izven podjetja se ta dokument pojavlja kot aneks in je odložen skupaj s pogodbo oz. naročilom. Zapis pregleda pogodbe je sestavni del dokumentacije za izpolnjevanje pogodbe. O pregledu naročila, ponudbe in pogodbe ter pregledu sprememb, dopolnjevanja in usklajevanja zahtev z odjemalci se vodijo zapisi, ki se arhivirajo skupaj z originalnim dokumentom v OE Komerciala – prodaja.

- **Komuniciranje z odjemalci**

Podjetje ima opredeljen namen in odgovornosti ter načine komuniciranja z odjemalci. Za komuniciranje z odjemalci so določene pooblaščenice ter odgovorne osebe v OE Komerciala – produktni menedžerji, vodja OE Kakovost in poslovodstvo podjetja.

Načini komuniciranja – komunikacijske poti so različne. Vsebina komunikacije z odjemalci in njen namen pa je, da natančno opredelimo odjemalčeve zahteve s tehnično merljivimi karakteristikami. Dogovori zato potekajo v zvezi z:

- možno izdelavo proizvodov in izvajanjem storitev,
- poizvedbami in sprejetjem naročil,

- pritožbami odjemalcev in aktivnostmi za reševanje njihovih reklamacij, ki lahko vključujejo vračanje proizvodov in posege popravil,
- povratnimi informacijami odjemalcev o lastnostih proizvodov ter zadovoljstvu s proizvodi in storitvami.

- **Zadovoljstvo odjemalcev**

Namen je z analizo ustreznih podatkov ugotoviti izpolnjevanje zahtev in pričakovanj odjemalcev. Na podlagi analize izbranih podatkov pa sprejeti ukrepe za povečevanje zadovoljstva odjemalcev. Odgovornost za proces je razdeljena med:

- izvršnim direktorjem OE Komerciala (komercialni del) in
- vodjo OE Kakovost (analiza reklamacij).

Zadovoljstvo odjemalcev se ugotavlja vsaj enkrat letno na podlagi:

1. Vprašalnika o zadovoljstvu kupcev (ocena zadovoljstva s komercialnimi, proizvodnimi, logističnimi vidiki, z reševanjem reklamacij in odnosom zaposlenih ST do kupca). S tem dobimo informacije, ki nam omogočajo izboljševanje in prilagajanje proizvodov specifičnim potrebam odjemalcev.
2. Analize reklamacij odjemalcev.
3. Ocene naših odjemalcev, ki nas po ISO 9001 ocenjujejo kot dobavitelje [12].

Povratne informacije analiziramo, analiza se predstavi na svetu kakovosti, ki poročilo obravnava in sprejme ustrezne ukrepe za povečevanje zadovoljstva odjemalcev.

- **Analiza podatkov**

Pridobljene podatke analiziramo z namenom dokazovanja ustreznosti in učinkovitosti SVK ter ugotavljanja priložnosti za izboljševanje. Pri tem sodelujejo vsi odgovorni za procese.

Podatke, ki so vir za analizo MZO pridobimo:

- podatki o zadovoljstvu odjemalcev (anketa),
- podatki, ki izvirajo iz merjenja ter nadzora proizvodov in procesov,
- podatki iz postopka za obvladovanje neskladnosti,
- podatki iz notranjih presoj, presoj dobaviteljev,
- poslovni podatki,

- podatki iz procesov,
- reklamacije odjemalcev,
- namenske meritve za ugotavljanje priložnosti za izboljšave.

Podatke analiziramo tako, da dobimo iz jih informacije o:

- zadovoljstvu odjemalcev,
- skladnosti proizvodov,
- lastnostih in gibanjih procesov in proizvodov skupaj s priložnostmi za izboljšave oziroma preventivne ukrepe,
- primernosti dobaviteljev,
- izkazu uspeha podjetja in bilanci.

4 MERJENJE IN ANALIZA ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV V SISTEMSKI TEHNIKI D.O.O.

Sistemska tehnika d.o.o. tako kot druga podjetja, ki delujejo v skladu s standardom ISO 9001, izvaja meritve in analizo zadovoljstva odjemalcev. Pri tem upošteva zahteve v točkah 8.2.1 Zadovoljstvo odjemalcev in 8.4 Analiza podatkov standarda ISO 9001. Ti dve točki standarda ISO 9001 sta v PSVK preneseni neposredno in sta zapisani pod točami PSVK:

- osredotočenost na odjemalca,
- vhodni podatki za pregled,
- komuniciranje z odjemalci,
- zadovoljstvo odjemalcev in
- analiza podatkov.

Seveda pri delovanju upošteva usmeritve vodstva podjetja in se zaveda dejavnosti s katero se ukvarja. Dejavnost podjetja je opredeljena tudi v PSVK, in sicer:

Osnovna dejavnost je proizvodnja volumsko in površinsko kaljenih valjev za hladno valjanje pločevin, metalurške procesne opreme ter sestavnih in rezervnih delov za potrebe metalurgije, energetike in logistike. Poleg izdelkov želimo nadaljevati razvoj trženja servisnih storitev toplotne obdelave, kalibracije meril ter neporušnih preiskav materialov in izdelkov [12].

V diplomski nalogi sem se časovno omejil in obravnaval obdobje od leta 2011 do vključno 2014.

Vodstvo podjetja se s poslovanjem podjetja seznanja na kolegijih posloводства, najmanj enkrat letno pa na vodstvenem pregledu – svet kakovosti, ki obravnava tudi zadovoljstvo odjemalcev.

Zadovoljstvo odjemalcev podjetje spremlja z:

- povratnimi informacijami odjemalcev (reklamacije, pritožbe, ocena zadovoljstva ...)
- delovanjem procesov in skladnostjo proizvodov – neuspela proizvodnja.

Sistemske se spremljajo podatki neuspele proizvodnje (NP), ki zajemajo podatke o popravilih, izmečku in reklamacijah.

Zadovoljstvo odjemalcev se spremlja v skladu z zapisom v PSVK, kjer je zapisano:

Zadovoljstvo kupcev se ugotavlja vsaj enkrat letno na podlagi:

1. Vprašalnika o zadovoljstvu kupcev (ocena zadovoljstva z komercialnimi, proizvodnimi, logističnimi vidiki, z reševanjem reklamacij in odnosom zaposlenih ST do kupca). S tem dobimo informacije, ki nam omogočajo izboljševanje in prilagajanje proizvodov specifičnim potrebam odjemalcev.
2. Analize reklamacij odjemalcev.
3. Ocene naših odjemalcev, ki nas po ISO 9001 ocenjujejo kot dobavitelje.

Rezultate analiziramo ter vključimo v poročilo, ki ga obravnava svet kakovosti. Na podlagi rezultatov svet kakovosti sprejme ustrezne ukrepe za povečevanje zadovoljstva odjemalcev [12].

Ker se z zgoraj navedenimi informacije MZO seznanja vodstvo, pa si v naslednjih točkah pogledjmo kakšne so te informacije.

4.1 Pregled načinov spremljanja zadovoljstva odjemalcev

4.1.1 Reklamacije, izmet, popravila

Točka reklamacije, izmet in popravila zajema analizo delovanja procesov in skladnosti proizvodov.

Poročila za to točko v skladu s SVK pripravlja OE Kakovosti.

Poročilo se izdela vsak mesec na konec leta pa letno poročilo, ki se obravnava na vodstvenem pregledu.

V letih od 2011 do 2014 so bila izdelana letna poročila z navedenimi cilji NP in doseganju.

Podatki so za vsako leto navedeni v preglednicah spodaj.

Preglednica 4.1: Neuspela proizvodnja v ST v letu 2011 [13].

NEUSPELA PROIZVODNJA V ST ZA LETO 2011 (kumulativa 1 - 12)						
OE	STROŠKI NEUSPELE PROIZVODNJE				Plan NP % od real.	Indeks dosež/ plan
	POPRAVILA % od real.	REKLAMACIJE % od real.	IZMEČEK % od real.	SKUPAJ NP % od real.		
Skupaj ST	0,66	0,31	0,56	1,53	1,1	1,4
TSD	1,05	0,33	0,68	2,06	0,8	2,6
Valji	0,41	0,39	0,36	1,16	1,5	0,8
DML	0,00	0,00	0,00	0,00	0,4	0,0
Skupne službe ST	0,00	0,00	4,30	4,30	0,8	5,4
% od skupne NP	0,4	0,2	0,4			

Preglednica 4.2: Neuspela proizvodnja v ST v letu 2012 [14].

NEUSPELA PROIZVODNJA V ST ZA LETO 2012 (kumulativa 1 - 12)						
OE	STROŠKI NEUSPELE PROIZVODNJE				Plan NP % od real.	Indeks dosež/ plan
	POPRAVILA % od real.	REKLAMACIJE % od real.	IZMEČEK % od real.	SKUPAJ NP % od real.		
Skupaj ST	0,4	0,4	0,5	1,29	1,1	1,2
TSD	0,4	0,1	0,2	0,76	0,8	0,9
Valji	0,4	0,6	0,9	1,89	1,5	1,3
DML	0,0	0,0	0,0	0,00	0,4	0,0
Skupne službe ST	2,2	2,0	0,0	4,11	0,8	5,1
% od skupne NP	0,29	0,29	0,42			

Preglednica 4.3: Neuspela proizvodnja v ST v letu 2013 [15].

NEUSPELA PROIZVODNJA V ST ZA LETO 2013 (kumulativa 1 - 12)						
OE	STROŠKI NEUSPELE PROIZVODNJE				Plan NP % od real.	Indeks dosež/ plan
	POPRAVILA % od real.	REKLAMACIJE % od real.	IZMEČEK % od real.	SKUPAJ NP % od real.		
Skupaj ST	0,2	0,8	0,4	1,38	1,1	1,3
TSD	0,3	1,6	0,2	2,09	0,8	2,6
Valji	0,2	0,3	0,5	1,01	1,5	0,7
DML	0,0	0,0	0,0	0,00	0,4	0,0
Skupne službe ST	0,6	1,0	0,0	1,56	0,8	2,0
% od skupne NP	0,15	0,59	0,26			

Preglednica 4.4: Neuspela proizvodnja v ST v letu 2014 [16].

NEUSPELA PROIZVODNJA V ST ZA LETO 2014 (kumulativa 1 - 12)						
OE	STROŠKI NEUSPELE PROIZVODNJE				Plan NP % od real.	Indeks dosež/ plan
	POPRAVILA % od real.	REKLAMACIJE % od real.	IZMEČEK % od real.	SKUPAJ NP % od real.		
Skupaj ST	0,3	0,3	0,3	0,84	1,1	0,8
TSD	0,3	0,1	0,1	0,52	0,8	0,7
TO	0,7	0,7	1,1	2,56	2,5	1,0
DML	0,0	0,0	0,0	0,00	0,4	0,0
Skupne službe ST	2,5	62,4	22,3	87,13	0	0,0
% od skupne NP	0,37	0,32	0,30			

4.1.2 Merjenje zadovoljstva odjemalcev

Točka MZO zajema poročilo o opravljeni analizi MZO, za kar v skladu s PSVK odgovarja direktor komerciale.

Na osnovi poročila in rezultatov MZO svet kakovosti sprejme ukrepe za povečanje zadovoljstva odjemalcev. Zaradi tega je bil izveden pregled zapisov vodstvenega pregleda po letih, ki se nanaša na MZO.

V letu 2012 je sledeč zapis v pregledu vodstva – SVK, ki se nanaša na MZO v letu 2011: zadovoljstva kupcev zaradi specifične tržne situacije žal nismo izvajali (SLABO RAZPOLOŽENJE NAŠIH KUPCEV – nerealni rezultati).

Trenutno je v izvajanju ocena zadovoljstva kupcev za produktno skupino Sistemska Oprema [17].

V letu 2013 je sledeč zapis v pregledu vodstva – SVK, ki se nanaša na MZO v letu 2012: podatke o zadovoljstvu kupcev smo zbrali na podlagi anketnega vprašalnika, ki smo ga v izpolnjevanje poslali kupcem.

V anketi smo uporabili petstopenjsko ocenjevalno lestvico, kjer nam kriterij odličnosti pomenita oceni 5 in 4.

S ključnimi odjemalci smo v osebnih in telefonskih intervjujih opravili analizo odgovorov z ocenami nižjimi od 4.

Po intervjujih smo ugotovili vzroke, analizirali in se s kupci dogovorili za aktivnosti, kako odpraviti pomanjkljivosti s ciljem ohranjanja oz. izboljšanja zadovoljstva kupcev.

Kupci, ki so nas pri posameznih postavkah ocenili z oceno 3 ali manj, so razvrščeni v tabeli, kjer so podane njihove potrebe, mnenja, želje.

Ukrepi za izboljšanje stanja:

Cenovna politika ST: do nadaljnjega ostaja v veljavi ukrep (Ukrep 2-2011) o oblikovanju prodajnih cen mehanske obdelave.

Katalogi in spletne strani ST: preučitev upravičenosti investicije v prevod spletnih strani v nemški jezik.

Dvig kakovosti izdelkov: vodstvo proizvodnje in neodvisne kontrole kakovosti redno sprejema ukrepe za izboljšanje kakovosti izdelkov. Potrebno je tudi okrepiti izhodno kontrolo in poskrbeti za učinkovito komunikacijo med oddelkom kontrole kakovosti in proizvodnjo, kar je stalna naloga vodstva proizvodnje in vodstva kontrole kakovosti.

Dobava, transport in dokumentacija: obseg in oblika zahtevane kontrolne dokumentacije je sestavni del naročil kupca, ki mora biti ob lansiranju izdelkov v obrat s strani prodaje posredovana tudi v oddelek kontrole kakovosti. Ob morebitnih nejasnostih se mora o le-teh pravočasno obvestiti prodajo, ki je odgovorna za kontaktiranje kupca in pridobitev odgovorov na odprta vprašanja.

Dobavni termini: redna poročila proizvodnje na podlagi proizvodnih sestankov in usklajevanje stanja na koordinacijskih sestankih, na katerih sodeluje ponudbeni, planski oddelek, proizvodnja, nabava in prodaja.

Reševanje reklamacij: hitrejši odziv na reklamacije in usklajeno delovanje za čim hitrejšo razrešitev reklamacij.

Kompetentnost osebja: prodajno osebje mora navzlic reorganizacije zagotoviti enako ali boljšo raven izpolnjevanja dolžnosti. Za to je potrebno čim prej definirati posamezne zadolžitve v primeru ravnanja s ključnim kupcem SMS [18].

Vprašalnik poslan kupcem leta 2012 za izvedbo MZO je Priloga 1 naloge.

V poročilu MZO za leto 2012 so navedeni dodatno sledeči spodaj navedeni podatki, ki jih v poročilih za vodstveni pregled ni, in sicer so zapisani v enaki tabeli kot za leto 2014, zato da se lahko izvede primerjava podatkov in oceni napredek.

Vsi podatki v letu 2012 niso bili evidentirani enako kot v letu 2014, zato je tabela izpolnjena le tam, kjer je podatek na razpolago.

Preglednica 4.5: Analiza zadovoljstva odjemalcev 2012 [17]

Področje	Ocena
Prodaja	3,67
Proizvodnja	3,54
Odpr.doku.	3,94
Reklamacije	4,05
Osebjje	3,60

Predlogi kupcev za izboljšanje:

Kupci so z nami zadovoljni, želijo, da ponujamo v krajšem času, po nižjih cenah in krajših dobavnih terminih, kar je seveda popolnoma razumljiva vsakodnevna zahteva.

Zaključek analize:

Vsem kupcem, ki so bili pripravljene sodelovati v naši anketi smo se za sodelovanje zahvalili in z njimi opravili telefonske in osebne intervjuje. Povprečna ocena prispelih odgovorov je **3,76**. Najbolje je bil ocenjen sklop vprašanj, ki se nanaša na reševanje reklamacij 4,05.

V letu 2014 je sledeč zapis v pregledu vodstva – SVK, ki se nanaša na MZO v letu 2013: študijo zadovoljstva kupcev žal nismo izvajali [19].

V letu 2015 je sledeč zapis v zapisniku pregleda vodstva – SVK, ki se nanaša na MZO v letu 2014:

v tem letu je analiza izvedena hkrati za vse tri temeljne proizvodno prodajne programe OE TSD in tako bo ostalo tudi v bodoče. Vprašalnik zadovoljstva kupcev je posodobljen in

skrajšan v uvodnem tekstualnem delu in je tako celota na enem listu, kar je za stranko bolj sprejemljivo.

Vprašalnik zajema vprašanja po sklopih, in sicer: prodaja, proizvodnja (odprema, dokumentacija, transport), reklamacije, kompetentnost osebja in komentar stranke.

Do danes smo prejeli 18 odgovorov od strank iz Slovenije, EU in ostalega sveta s sledečimi ocenami zadovoljstva: en odgovor je bil kratek in jedrnat v smislu, da z nami še ne sodelujejo tako dolgo, da bi nas lahko pravilno ocenili in bodo to storili v naslednjem obdobju.

V spodnji tabeli vidimo dosežene rezultate po skupinah anketnih vprašanj, kjer je najboljša ocena 5. V koloni konkurenca pomeni oznaka B – boljši od nas in S – slabši od nas.

Preglednica 4.6: Analiza zadovoljstva odjemalcev 2014 [20].

Področje	Ocena	Konkurenca	Opomba
Prodaja	3,89	B9,S7	slab.cene
Proizvodnja	3,55	B5,S5	bolj.sklad.
Odpr.doku.	3,88	B3,S1	bolj.dokum
Reklamacije		4,14	B5,S2
Osebje		4,24	B10,S6
Komentarji:		napisanih sedem komentarjev.	

Kljub vsemu pa dobimo nekaj podatkov, ki so za nadaljnje delo pomembni, in to:

- skupna povprečna dosežne ocena za vse sklope vprašanj je 3,97;
- najboljša za sklop vprašanj o kompetentnosti osebja z 4,28 in najslabša za skupino vprašanja proizvodnja s povprečno oceno 3,56;
- v delu z listinami in dokumenti so stranke zadovoljne in smo tudi boljši od konkurence;
- izboljšati moramo performanse proizvodov;
- cene naših izdelkov so v nekaj primerih višje v primerjavi s konkurenco;
- kompetentnost osebja je na zavidljivi ravni in imamo rezerve še v fleksibilnosti in boljšem razumevanju kupčevih želja;
- izboljšati je potrebno še dobavne čase, na to so kupci opozorili v petih primerih;

- zelo slabo smo bili ocenjeni s strani kupca BECK povprečna ocena je 2,83 najslabše je bilo ocenjeno področje proizvodnje in sicer 2,33. Tega kupca je potrebno dodatno preveriti z največjo skrbnostjo odgovornega prodajalca (zlasti s področja izpolnjevanja proizvodnje). Splošen vtis s strani ocene kupcev je pozitiven, saj je generalno mnenje kupcev, da so z našim pristopom zadovoljni, vendar pa je kar nekaj področij potrebno izboljšati, in sicer: cenovno področje, fleksibilnost odzivanja, zagotavljanja zahtev proizvoda, širše pokrivanje povpraševanj kupcev tudi s kooperacijo itd. [20].

Vprašalnik poslan kupcem leta 2014 za izvedbo MZO je Priloga [2] naloge.

Iz zapisov je vidno, da se MZO ne izvaja vsako leto in s tem ni mogoče izvesti ocene o napredku oziroma izboljšanju zadovoljstva odjemalcev.

Prav tako na osnovi izvedenih dveh MZO ni bil izdan noben KU ali PKU, ki bi izboljšal stanje tam, kjer so kupci nezadovoljni.

Pri tem je potrebno zapisati, da je potrebno zapisane ocene (ne)zadovoljstva analizirati, saj nedoseganje dobavnih časov ne izhaja le iz proizvodnje, ampak tudi iz kasnitev dobav materiala, torej v odvisnosti od dobaviteljev. Ta pogled na zadovoljstvo odjemalcev pa bo obravnavan v točki ocene dobaviteljev in odjemalcev.

4.1.3 Ocene naših dobaviteljev in odjemalcev

Podjetje na vodstvenem pregledu – svet kakovosti potrди izvedeno oceno dobaviteljev in ocena se po potrditvi posreduje dobaviteljem.

Preglednica 4.7: Ocene dobaviteljev v letu 2011 [13].

	NAZIV	dobavni rok (30%)	REKLAMACIJE (30%)	ISO9001 (10%)	ISO14001 (10%)	OSEBNA OCENA (20%)	OCENA-št. Točk	NIVO
1.	METAL RAVNE	2	3	5	5	5	3.50	B
2.	BOEHLER INTERNATIONAL GMBH	4	4	5	5	5	4.00	A
3.	KOVINTRADE d.d.	4	5	5	5	5	4.70	A
4.	POLDI HUTTE S.R.O.	3	4	5	1	5	3,4	B
5.	SANDVIK ŠENČUR	4	5	5	5	5	4.70	A
6.	FILLI STAHL	4	5	5	5	5	4.70	A
7.	ROSENBERGER GMBH	2	5	5	5	5	4.10	A
8.	ENCOM LEIBNITZ	3	5	5	5	5	4.40	A
9.	MENTIS-DRAVOGRAD	3	5	5	5	5	4.40	A
10.	PETROL LJUBLJANA	3	5	5	5	5	4.40	A
11.	OFAR-VISANO	4	5	5	5	5	4.70	A
12.	ZDAZ ŽDAR	2	5	5	5	5	4.10	A
13.	UNIONOCEL PRAHA	3	5	5	5	5	4.40	A
14.	BTS-LJUBLJANA	3	5	5	5	5	4.40	A
15.	KOVAC STAHL	4	5	5	5	5	4.70	A
16.	MERSTEEL, D.O.O.	4	5	5	5	5	4.70	A
17.	ASFO CHIUPPANO	3	5	5	5	5	4.40	A
18.	INPOS-CELJE	4	5	5	5	4	4.50	A
19.	FORJA NEPTUN CAMPINA	3	5	5	5	5	4.40	A
20.	BENTELER TRGOVIN	3	5	5	5	5	4.40	A
21.	TPJ, D.O.O., JESENICE	5	5	5	5	5	5.00	A
22.	PROMA D.O.O. NOVA GORICA	3	5	5	5	5	4.40	A
23.	TEHOVNIK D.O.O.	3	5	5	5	5	4.40	A
24.	FRIDRO RADLJE	3	5	5	5	5	4.40	A
25.	MARSTEEL SPOL.S.R.O.	5	4	5	5	5	4,2	A
26.	VOMIT DRAVOGRAD	4	5	5	5	5	4.70	A
27.	INSTITUT ZA VARILSTVO DOO LJUBLJANA	4	5	5	5	5	4.70	A

Preglednica 4.8: Ocene dobaviteljev v letu 2012 [14].

	NAZIV	dobavni ROK	REKLAMACIJE	ISO9001	ISO14001	OSEBNA OCENA	SKUPNA OCENA	NIVO
1.	HELIOS-DOMŽALE	5	5	5	5	5	5,00	A
2.	BTS-LJUBLJANA	5	5	5	5	5	5,00	A
3.	FRIDRO RADLJE	5	5	5	5	5	5,00	A
4.	ENCOM LEIBNITZ	5	5	5	5	5	5,00	A
5.	FILLI STAHL	5	5	5	5	5	5,00	A
6.	BOEHLER INTERNATIONAL GMBH	4	4	5	5	5	4,40	A
7.	MENTIS-DRAVOGRAD	2	5	5	5	3	3,70	B
8.	BENTELER TRGOVIN	5	5	5	5	5	5,00	A
9.	SANDVIK ŠENČUR	5	5	5	5	5	5,00	A
10.	TCM PREVALJE	4	5	5	5	2	4,10	B
11.	ASFO CHIUPPANO	5	5	5	5	5	5,00	A
12.	ROSENBERGER GMBH	4	5	5	5	5	4,70	A
13.	UNIONOCEL PRAHA	4	5	5	5	5	4,70	A
14.	Trimess Koordinatenmesstechnik	4	5	5	5	5	4,70	A
15.	VOMIT DRAVOGRAD	5	5	5	5	5	5,00	A
16.	INSTITUT ZA VARILSTVO DOO LJUBLJANA	5	5	5	5	5	5,00	A
17.	PETROL LJUBLJANA	5	5	5	5	5	5,00	A
18.	KOVINTRADE d.d.	5	5	5	5	3	4,60	A
19.	OFAR-VISANO	4	5	5	5	5	4,70	A
20.	NOŽI RAVNE	3	5	5	1	3	3,60	B
21.	METAL RAVNE	3	4	5	5	5	4,10	B
22.	MERSTEEL, D.O.O.	5	5	5	5	4	4,80	A
23.	PROMA D.O.O. NOVA GORICA	4	5	5	5	4	4,50	A
24.	MARSTEEL SPOL.S.R.O.	3	5	5	5	3	4,00	B
25.	EVROEMBALAŽA D.O.O.	4	5	5	5	5	4,70	A
26.	FORGIATURA MAME	3	5	5	5	5	4,40	A

Preglednica 4.9: Ocene dobaviteljev v letu 2013 [15].

	NAZIV	dobavni ROK	REKLAMACIJE	ISO9001	ISO14001	OSEBNA OCENA	SKUPNA OCENA	NIVO
1.	METAL RAVNE	2	3	5	5	5	3,50	B
2.	PETROL ENERGETIKA	5	5	5	5	4	4,80	A
3.	BOEHLER INTERNATIONAL GMBH	2	3	5	5	5	3,50	B
4.	ROSENBERGER GMBH	2	3	5	5	5	3,50	B
5.	KOVINTRADE d.d.	3	5	5	5	5	4,40	A
6.	ASFO CHIUPPANO	3	5	5	5	5	4,40	A
7.	MERSTEEL, D.O.O.	3	5	5	5	5	4,40	A
8.	ZAVAROVALNICA TRIGLAV	5	5	5	5	4	4,80	A
9.	FORGIATURA MAME	4	5	5	5	5	4,70	A
10.	SANDVIK ŠENČUR	4	5	5	5	5	4,70	A
11.	ENCOM LEIBNITZ	3	5	5	5	5	4,40	A
12.	OFAR-VISANO	4	4	5	5	5	4,40	B
13.	ELTES	3	4	5	5	4	3,90	B
14.	SERPA	3	4	5	4	4	3,80	B
15.	SALZGITTER MANNESMANN STAHLH. AUS	4	5	5	5	5	4,40	A
16.	PETROL LJUBLJANA	4	5	5	5	5	4,70	A
17.	GA-MA	5	5	5	5	4	4,80	A
18.	FILLI STAHL	3	5	5	5	5	4,40	A
19.	INSTITUT ZA VARILSTVO DOO LJUBLJANA	5	5	5	5	5	5,00	A
20.	TPJ, D.O.O., JESENICE	5	5	5	5	5	5,00	A

Preglednica 4.10: Ocene dobaviteljev v letu 2014 [16].

	NAZIV	dobavni ROK	REKLAMACIJE	ISO9001	ISO14001	OSEBNA OCENA	SKUPNA OCENA	NIVO 2014	NIVO 2013
1.	METAL RAVNE	3	1	5	5	5	3,20	B	B
2.	PETROL ENERGETIKA	5	5	5	5	4	4,80	A	A
3.	BOEHLER INTERNATIONAL	3	3	5	5	5	3,80	B	B
4.	KOVINTRADE d.d.	4	5	5	5	5	4,70	A	A
5.	DIROSTAHL REMSCH	4	5	5	5	5	4,70	A	/
6.	ZAVAROVALNICA TRIGLA	5	5	5	5	4	4,8	A	A
7.	ROSENBERGER GMBH	4	4	5	5	5	4,40	A	B
8.	SALZGITTER MANNESMANN	5	5	5	5	5	5,00	A	A
9.	ENCOM LEIBNITZ	4	5	5	5	5	4,70	A	A
10.	FORGIATURA MAME	5	5	5	5	5	5,00	A	A
11.	SANDVIK ŠENČUR	5	5	5	5	5	5,00	A	A
12.	MERSTEEL, D.O.O.	4	5	5	5	5	4,70	A	A
13.	PETROL LJUBLJANA	5	5	5	5	5	5,00	A	A
14.	OFAR-VISANO	4	5	5	5	5	4,70	A	A
15.	GA-MA	5	5	5	5	4	4,8	A	A
16.	TPJ, D.O.O., JESENICE	5	5	5	5	5	5,00	A	A
17.	FILLI STAHL	4	5	5	5	5	4,70	A	A
18.	EVROEMBALAŽA D.O.O.	5	5	0	0	5	4,00	B	/
19.	METALCAM S.p.A.	5	5	5	5	5	5,00	A	/
20.	INSTITUT ZA VARILSTVO	5	5	5	5	5	5,00	A	/

V letu 2011:

2 ocenjena dobavitelja sta razvrščena v NIVO B, to je 7%.

25 ocenjenih dobaviteljev je razvrščenih v NIVO A, to je 93% [13].

V letu 2012:

5 ocenjenih dobaviteljev je razvrščenih v NIVO B, to je 19%.

21 ocenjenih dobaviteljev je razvrščenih v NIVO A, to je 81% [14].

V letu 2013 je bilo med ocenjenimi vrednostno največjimi dobavitelji Sistemske tehnike d.o.o.:

6 (30%) dobaviteljev rangiranih v grupo B – sposoben dobavitelj,

16 (70%) pa jih spada v grupo A – zelo sposoben dobavitelj [15].

V letu 2014 so bili med ocenjenimi vrednostno največjimi dobavitelji Sistemske tehnike d.o.o.

3 (15%) ocenjeni v kategorijo B – sposoben dobavitelj,

17 (85%) je razvrščenih v grupo A – zelo sposoben dobavitelj [16].

Preglednica 4.11: Primerjava ocene dobaviteljev v letu 2013 in 2014 [16].

	2013	2014
grupa A	14	17
grupa B	6	3
grupa C	0	0
grupa D	0	0

Ocene naših kupcev prejemamo občasno.

Z njimi prodaja seznanjeno vodstvo podjetja in vodje oddelkov po prejemu.

Od nekaterih odjemalcev jih na primer prejemamo redno vsako leto. Od drugih odjemalcev pa smo, ko smo želeli pridobiti njihovo oceno dobavitelja, dobili odgovor, da to izvajajo, a so informacije le za interno uporabo, dobaviteljev o njej zato ne obveščajo. Eden od kupcev nam je dal odgovor, da bi mi kot njihov dobavitelj lahko njegov dokument ocene dobavitelja uporabljali za pridobivanje naročil pri njihovih končnih kupcih in ga zato ne posredujejo nobenemu dobavitelju.

4.2 Primerjava rezultatov spremljanja zadovoljstva odjemalcev, pridobljenih s spremljanjem procesov v podjetju in izvajanje PU in KU

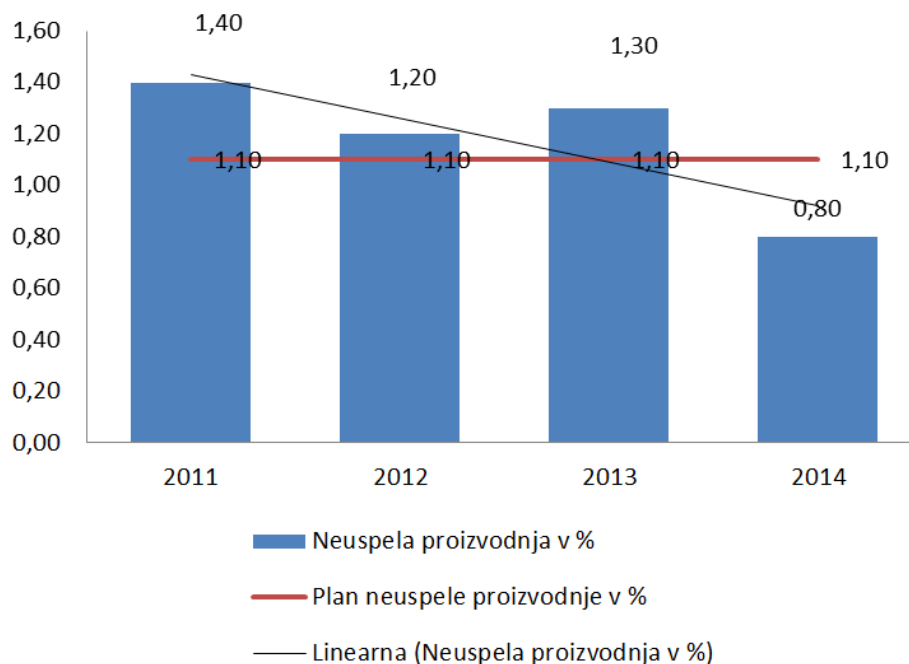
Primerjava rezultatov spremljanja delovanja procesov kaže, da podjetje spremlja zadovoljstvo redno. O rezultatih spremljanja obvešča zaposlene tako, da se poročilo NP vsak mesec izobesi na oglasno desko in se s tem lahko vsi zaposleni informirajo o NP, torej o popravilih, izmečku in reklamacijah v preteklem mesecu.

Poročilo je tudi eden od kriterijev za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih.

Ob zaznanih večjih odstopanjih se izpiše PU ali KU, ki naj bi preprečila ponovitev napak. Poleg teh izdanih PU in KU pri večjih odstopanjih pa OE Kontrola izpisuje, v primerih ugotovljenih odstopanj, v obrazec Ugotovljeno neskladje popravilo/izmeček (UNP ali UNI)

neskladja. Ta obrazec ima poleg ostalih podatkov tudi polje KU, ki je namenjeno izpolnitvi s strani vodje proizvodnje in mojstra z izvedenimi ukrepi ali opozorili zaposlenim, da se ugotovljeno neskladje ne bo ponovilo.

Analiza poročil NP je predstavljena v diagramu na sliki 4.1



Slika 4.1: Neuspela proizvodnja po letih

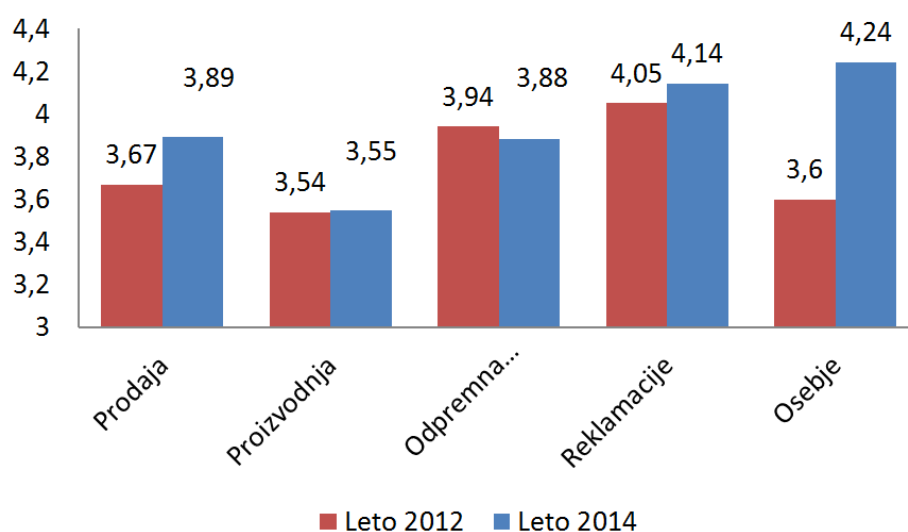
Iz diagrama na sliki 4.1 je razvidno, da se od leta 2011 NP zmanjšuje, izjema je bilo leto 2013, kjer je prišlo do izjemnih dogodkov, ki pa so posebej navedeni v obrazložitvi NP za leto 2013. Prav tako se ob reklamacijah, izmečkih in popravilih izdajajo KU in PU, ki na dolgi rok zmanjšujejo NP. Tako je bilo v letih od 2011 do 2014 izdanih 6 KU in 3 PU. S temi KU in PU se nam na izdelkih za istega odjemalca napake ne bi smele več ponoviti.

Če pogledamo podatke v preglednicah NP po letih, je trend zmanjševanja neuspele proizvodnje uspešen, saj je bil cilj NP v letu 2014 dosežen in ga bo potrebno ob enakem trendu v naslednjem letu za prihodnja leta prilagoditi – zmanjšati.

4.3 Pregled izvedenih anket MZO in rezultatov ter izvajanje PU in KU na osnovi MZO

Iz opravljenih meritev MZO je težko oceniti izboljšanje zadovoljstva odjemalcev, še posebej, ker se je v letu 2012 izvajala MZO na enem od prodajnih programov, v letu 2014 pa pri vseh kupcih podjetja. Zato ni možno direktno soditi o primerljivosti rezultatov MZO.

Iz podatkov MZO je izdelan spodnji diagram.



Slika 4.2: Primerjava rezultatov MZO

Iz diagrama je možno razbrati sledeče:

- izboljšal se je odnos prodaje do kupcev,
- enako ali le malenkost boljša je ocena stanja proizvodnje,
- poslabšalo se je na področju odpreme, transporta, zaščite in dokumentacije,
- izboljšal se je naš odziv in aktivnosti v odnosu do kupca v primeru reklamacij,
- izboljšalo se je stanje zadovoljstva odjemalcev z osebjem.

Iz navedenega bi moralo podjetje izvajati KU na področju odpreme, transporta, zaščite in dokumentacije.

Podjetje ni izdalo nobenega KU na osnovi izvedenih analiz MZO, ki so rezultat anketiranja odjemalcev.

4.4 Ocena izvajanja spremljanja zadovoljstva odjemalcev v skladu z zahtevami standarda ISO 9001

Podjetje izvaja aktivnosti spremljanja zadovoljstva odjemalcev. O uspešnosti izvajanja lahko kompetentno sodi le podjetje samo.

Zato podjetje na vodstvenih pregledih – svet kakovosti, izvede preglede stanja in predlaga ukrepe v kolikor le-ti niso bili izdani še predhodno.

Seveda spremljamo zadovoljstvo odjemalcev s pomočjo internih procesov in z MZO, zato moramo ločeno oceniti tudi izvajanje MZO v skladu z ISO 9001 za oba načina pridobivanja informacij.

Glede na zapisano v predhodnih točkah je delovanje SVK in s tem spremljanje zadovoljstva odjemalcev preko internih procesov ter z reklamacijami in pritožbami odjemalcev dobro. Podjetje na tem področju deluje redno in ob ugotovljenih odstopanjih ukrepa z KU ali PU na področju, kjer so zaznana odstopanja. Vsak mesec o ugotovitvah poroča vodstvu podjetja in obvešča zaposlene preko oglasnih tabel o izmečku, popravilih in reklamacijah.

MZO se izvaja enkrat letno. Iz zapsanega v predhodnih točkah je razvidno, da so o izvedeni analizi MZO informirani vodstvo podjetja in zaposleni, preko oglasnih tabel na katerih je izobešeno poročilo o izvedeni MZO. Na osnovi MZO pa niso izdani KU, kar je velika pomanjkljivost.

Predvsem je področje MZO občutljivo, saj je potrebno analizo skrbno pripraviti in izvajati v skladu z planom, saj so drugače pridobljene informacije nereprezentativne za izvedeno MZO. Vprašanje, ki se mi postavlja je, ali je za naše podjetje sploh primerna izvedba MZO z vprašalniki, ki se pošiljajo odjemalcem.

Na podlagi podatkov ocenjujem, da bi lahko z boljšim pristopom in večjo pozornostjo na področju MZO pridobili informacije in jih analizirali ter na osnovi le-teh dosegli napredek podjetja.

Zaznati je, da na področju MZO manjka usposobljenega kadra za izvedbo analiz, delo ni planirano timsko, ampak individualno, manjka tudi prenos informacij o zadovoljstvu odjemalcev na zaposlene in izvajanja PU in KU na področju.

4.5 Predlog ukrepov na področju MZO v organizaciji in predlogi za prihodnje delo na področju MZO

Po pregledu stanja in izvedbi analize stanja na področju MZO predlagam sledeče ukrepe in predloge za nadaljnje delo:

- V PSVK spremeniti zapis glede odgovornosti za izvedbo MZO, in sicer se drugi odstavek točke 8.2.1 spremeni v :
»Za izvajanje rednih meritev zadovoljstva odjemalcev je odgovoren direktor komerciale, ki na osnovi QN M 09 na vodstvenem pregledu, po predstavitvi izvedene MZO, poda predlog za imenovanje novega tima za izvedbo naslednje MZO.«
- Izvedba MZO naj sledi navodilom v QN M 09, tim za izvedbo MZO pa naj bo pri svojem delu kreativen in poskuša poleg vprašalnikov za pridobitev podatkov za analizo MZO pridobiti podatke tudi na druge načine. Možni načini so še:
 - z direktno komunikacijo z odjemalci, ob obiskih odjemalcev v podjetju ali pri odjemalcih,
 - z podatki pridobljenimi od posrednikov in zastopnikov podjetja,
 - na osnovi avditov odjemalcev v podjetju in na njih opaženih odstopanj v delovanju SVK.

Izvedba MZO naj zajema tudi analizo izgubljenih poslov in podaja oceno lojalnosti odjemalcev.

- Podjetje naj izvede pregled izobraženosti kadra za izvedbo MZO. Nekateri zaposleni so izobraženi s področja MZO, a ne vsi. Zaposleni, ki izvajajo MZO morajo biti za to usposobljeni. Usposabljanje naj se izvede eksterno ali interno, vsak član tima za izvedbo MZO naj ima potrdilo o izvedenem usposabljanju in oceno o kompetentnosti s področja (matrika znanj).
- Analize podatkov MZO naj bodo pridobljene ponovljivo v časovnih obdobjih in na osnovi le-teh bo možno preveriti ali ukrepi vodijo v izboljšanje SVK in v razvoj ter napredek organizacije.

- Po izvedeni MZO obravnavati analizo na vodstvenem pregledu, glede na ugotovitve pripraviti PU in KU, ki naj se izdajo po področjih in z rokom ter tudi izvedejo. Pripraviti poročila o izvedbi in presoditi učinkovitost izvedenih ukrepov.
- O zadovoljstvu odjemalcev s poročilom na oglasnih deskah seznaniti vse zaposlene.

Zapisati moram tudi, da se spreminjanje MZO izvaja v skladu z zapisanim v OE TSD.

V OE DML, ki izvaja storitveno dejavnost neporušnih preiskav in kalibracije meril se izvajajo redna anketiranja odjemalcev. Prav tako se ločeno z MZO ukvarjajo v OE TO. Obe organizacijski enoti podjetja imata specifične programe in kupce, ki niso reprezentativni za proizvodni program OE TSD, ki predstavlja 80% realizacije podjetja Sistemska tehnika d.o.o.

Delovanje notranjih procesov naj se spreminja po potrebi in ob zaznavi potreb po spremembah.

Način pridobitve informacij, ki bodo osnova za MZO naj določi tim sam, s tem, da mora zagotavljati primerljivost podatkov s podatki iz preteklih let.

Podjetje mora na osnovi rezultatov MZO na dolgi rok izboljšati sodelovanje med dobaviteljem – organizacijo – odjemalcem in s tem doseči konkurenčno prednost.

Na osnovi rezultatov analize MZO naj podjetje izvaja s projektnim pristopom inovacije, na področju razvoja, na vseh področjih delovanja organizacije.

Podjetju je lahko za pregled stanja in uvedbo sprememb na področju MZO v pomoč tudi to diplomsko delo.

5 REZULTATI

Kakšen pristop do MZO je pravi?

Veliko zaposlenih bo na vprašanje, kakšno je zadovoljstvo odjemalcev odgovorilo: »Saj vemo kakšno je zadovoljstvo naših odjemalcev.«

Pa res vemo? Če ocenjujemo zadovoljstvo odjemalcev, brez izvedene analize MZO, lahko kaj hitro pridemo do napačnih zaključkov. Predvsem, če o MZO razpravljamo ob določenih priložnostih in smo pod vplivom prikazati podjetje v najboljši luči. Še posebej moramo paziti, da MZO izhaja iz rezultatov, ki morajo biti merljivi in analizirani, pridobljeni zunaj in znotraj podjetja, MZO pa izvedena sistematično, redno in dosledno. Šele na osnovi takih podatkov MZO, ki so pridobljeni s strategijo in po vnaprej določenem programu, lahko rečemo, da imamo pred seboj podatke podjetja. Seveda je potrebno na osnovi takih podatkov izvajati ukrepe za izboljšanje, v kar nas vodi sistem stalnih izboljšav, koristnih predlogov in inovacij.

Izvajanje MZO v podjetju Sistemska tehnika poteka. Načini pridobivanja informacij so različni, na žalost so najmanj sistematični in ponovljivi podatki ravno tisti, ki izhajajo iz MZO.

Cilj analize MZO naj bo razširitev poznavanja zadovoljstva odjemalcev v podjetju. Na osnovi MZO je potrebno redno izvajati aktivnosti za ohranjanje obstoječih in pridobivanje novih odjemalcev.

Na osnovi podatkov MZO se morajo izvajati aktivnosti pridobivanja izgubljenih odjemalcev in osvojitve izbranih potencialnih odjemalcev. Rezultat vseh aktivnosti pa je povečanje lojalnosti odjemalcev. Podjetje mora v lojalnih odjemalcih iskati korist za podjetje in lastnike.

Zaradi nezaupljivih kupcev, nam analiza iz pridobljenih podatkov ocene odjemalcev na žalost ne da podatka o zadovoljstvu odjemalcev, zato bo v prihodnje potrebno povečati zaupanje odjemalcev.

Ob vsaki presoji odjemalca ali neodvisne institucije je potrebno intenzivno voditi evidenco opaženih neskladnosti in za vsako presojo ob koncu pridobiti od odjemalca podatke o ugotovitvah in na osnovi njih ukrepati, če pa jih odjemalec ne da pa je potrebno na osnovi

lastne evidence ob presoji izvesti ukrepe za odpravo neskladnosti. Navedeno se do sedaj ob presojah ni izvajalo.

Za deset najpomembnejših odjemalcev je potrebno vsako leto izvesti osebne intervjuje, ki se do sedaj niso izvajali. V povezavi z desetimi največjimi odjemalci pa izvajati tudi analizo, kateri so največji odjemalci in kako se njihov delež spreminja s časom. Za odjemalce, ki se izmed največjih deset spremenijo v manjše pa izvesti posebno analizo vzrokov. Po podatkih različnih raziskav, ki so objavljene, pomenijo stalni kupci v večini podjetij vsaj 65% realizacije.

O vseh aktivnostih glede zadovoljstva odjemalcev je potrebno obveščati zaposlene, da so seznanjeni z zadovoljstvom odjemalcev in se zavedajo vpliva zadovoljstva odjemalcev na razvoj, rast in dobičkonosnost podjetja.

Še posebej je potrebno obveščati zaposlene ob prejemu priznanj in nagrad ter o prisotnosti na sejmih.

Rezultat vseh aktivnosti MZO in analize mora biti povečevanje zadovoljstva odjemalcev, saj je le-to ključnega pomena za obstoj podjetja.

6 DISKUSIJA

Za izboljšanje poznavanja zadovoljstva odjemalcev Systemske tehnike d.o.o. bi podjetje moralo izvesti predlagane spremembe na področju MZO.

Podjetje dobro spremlja in ukrepa v primerih reklamacij kupcev, prav tako sistemsko nadzira NP, torej izmeček in popravila. Nabava podjetja izvaja ocenjevanje dobaviteljev in jih o oceni obvešča ter po potrebi zahteva ukrepe.

Pri izdelavi naloge sem prišel do spoznanja, da družba, kljub temu, da se dnevno ukvarja z zadovoljstvom odjemalcev posveča sistematično premalo pozornosti raziskavam zadovoljstva odjemalcev, ki bi na dolgi rok izboljšali odnos organizacija - odjemalec. Glede na zapise pregledov vodstva je vidno, da sta bili v zadnjih štirih letih izvedeni dve MZO. To ni skladno s PSVK in bi moralo samo po sebi voditi v ukrepanje.

Prav tako ni sistema, ki bi zadovoljstvo posameznega kupca spremljal in ugotavljal njegovo zadovoljstvo s časom ter ali se je v podjetju področje, ki so ga odjemalci ocenili kot slabo spremenilo na bolje.

Vprašanje je, ali lahko podjetje prepričljivo odgovori na vprašanje, kakšno je zadovoljstvo njihovih odjemalcev. Odgovor lahko zajema celotno področje zadovoljstva odjemalcev od zelo nezadovoljnega odjemalca do navdušenega odjemalca.

Glede na izsledke v diplomski nalogi podjetje tudi ne more natančno odgovoriti na vprašanje, kakšen je trend zadovoljstva odjemalcev.

Mogoče lahko delno odgovori na vprašanje, kakšno je zadovoljstvo odjemalcev v primerjavi s konkurenco, saj obseg naročil in rast obsega poslovanja na nek način daje odgovor na vprašanje, saj se obseg naročil povečuje, enako pa tudi rezultati poslovanja.

Podjetje se mora zavedati tudi, kakšne ima dobavitelje, saj iz ocene dobaviteljev izhaja tudi ocena odjemalcev. To je še posebej pomembno pri zagotavljanju dobavnih terminov, nabavljenega material in reklamacijah dobaviteljem.

Zapisati moram, da velja zapisano le za OE TSD, ki je največja organizacijska enota v podjetju Sistemska tehnika d.o.o., OE DML in OE TO pa kot ločeni enoti izvajata MZO vsaka zase. Ob tem je treba dodati, da ima OE DML dodelan anketni vprašalnik za vsakega kupca, ki mu izvede storitev ter da OE TO izvaja periodične MZO in na osnovi njih izvaja ukrepe za izboljšanje.

Dodatno se k vsem aktivnostim glede MZO seveda postavi vprašanje, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih. Meritev zadovoljstva zaposlenih podjetje ne izvaja, prav tako ne izvaja osebnih razgovorov z zaposlenimi, zato je tudi to naloga s katero se bo podjetje moralo začeti aktivno ukvarjati za doseg boljših rezultatov poslovanja in odnosov v podjetju.

Posebno vprašanje za odgovorne v podjetju pa je seveda vprašanje, kakšen ima vpliv zadovoljstvo odjemalcev na dobiček v podjetju. Seveda na to vprašanje ni možno odgovoriti, če ne veš, kakšno je zadovoljstvo odjemalcev.

Vse navedeno pa seveda kliče po spremembah, ki pa jih bo moralo izvesti vodstvo podjetja.

7 SKLEP

S problematiko MZO se srečujemo vsakodnevno, nekateri bolj drugi manj. Kot zaposlen v podjetju, sem sodeloval v aktivnostih MZO kot tudi z problemi, ki izhajajo iz nezadovoljstva odjemalcev na celotnem področju sodelovanja z odjemalci.

Iz vidika proizvodnje, kjer sem zaposlen v podjetju, me zadovoljstvo odjemalcev zanima predvsem z vidika zagotavljanja zadostnega števila naročil. Le-ta seveda morajo biti izvedena na rok, v zahtevani kvaliteti, cenovno sprejemljiva in takrat se bodo odjemalci vračali z novimi naročili.

Namen diplomske naloge je bil izvesti pregled dosedanjega dela na področju MZO, ki izhaja iz zahtev standarda ISO 9001, ki so prenesene v PSVK podjetja Sistemska tehnika d.o.o. in ugotoviti trend zadovoljstva odjemalcev in podati predloge, kako pristopiti sistemsko k delu na področju MZO in zahtevo standarda ISO 9001 uporabiti kot vodilo k napredku.

V svojem delu sem navedel, kaj zahteva standard ISO 9001.

Izvedel pregled zahtev v PSVK podjetja Sistemska tehnika d.o.o., ki pokrivajo vse zahteve standarda ISO 9001 in na osnovi teh izvedel pregled dejanskega stanja.

Opisal dejansko stanje na področju MZO v podjetju Sistemska tehnika d.o.o., kjer se MZO izvaja, a ima veliko možnosti za izboljšave. Opazno je zelo dobro delovanje procesov v podjetju in njihov napredek, ki temelji na izvedenih reorganizacijah in zamenjavah vodij po področjih. Razviden je tudi s kazalci NP in reševanjem reklamacij.

Podjetje bo moralo zato izvesti ustrezne spremembe na področji MZO, ki lahko na dolgi rok pomenijo razvoj in napredek podjetja, s pomočjo povratnih informacij od odjemalcev.

Podjetje Sistemska tehnika d.o.o. je usmerjeno k odjemalcem, zato mora upravljati z zadovoljstvom odjemalcev.

Na žalost je možno ukrepati le, če imaš pred sabo podatke odjemalcev, ki so merljivi in reprezentativni in ti pokažejo smer za ukrepanje in razvoj. To pa glede na pregled in zapise ni možno potrditi, zato bo moralo vodstvo podjetja temu področju dati ustrezno težo in pozornost v prihodnjem obdobju ter na tem zelo občutljivem področju izvajati usposabljanja

in izobraževanja ter imenovati tim za izvedbo MZO, saj bo le na ta način doseglo, da se bo preko PU in KU spremenilo podjetje tako, da bodo odjemalci zadovoljni.

SEZNAM UPORABLJENIH VIROV

- [1] B. Ačko, Meroslovje in kakovost – učbenik. Maribor: Fakulteta za strojništvo , 2011.
- [2] Sistem vodenja kakovosti – Zahteve (ISO 9001:2008), Izdaja december 2008 : Slovenski inštitut za standardizacijo, 2008.
- [3] A. Klasinc, Merjenje in upravljanje zadovoljstva odjemalcev. Ljubljana : Bureau Veritas Slovenija, Maj 2005.
- [4] A. Klasinc, Svetovna kriza – ne agonija temveč priložnost tudi z ISO 9001. Dan kakovosti, Brdo pr Kranju : Bureau Veritas Slovenija, September 2009.
- [5] Bureau Veritas: Merjenje in upravljanje zadovoljstva odjemalcev. [online]. Bureau Veritas Slovenija. Dosegljivo: <http://www.bvtraining.si/trainingdetails.aspx?id=195> [Datum dostopa: 16.2.2015].
- [6] Sistemska tehnika d.o.o., Interna dokumentacija podjetja in slikovni material, Ravne na Koroškem: Sistemska tehnika d.o.o.
- [7] I. K. Adizes, Kako menedžirati v obdobju krize. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 2009.
- [8] R. Novak, Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000. Ljubljana : Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, April 2001.
- [9] T. Kolar, 20. Marketinški fokus. Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije, September 2006.
- [10] V. Križman, R. Novak, Upravljanje poslovnih procesov. Ljubljana : Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 2002.
- [11] Sistemska tehnika d.o.o., Vizija, poslanstvo, vrednote, politika kakovosti. Ravne na Koroškem: Sistemska tehnika d.o.o., Marec 2013.
- [12] Sistemska tehnika d.o.o., Poslovnik vodenja kakovosti . Ravne na Koroškem: Sistemska tehnika d.o.o., Januar 2015.
- [13] Sistemska tehnika d.o.o., Neuspela Proizvodnja 2011 . Ravne na Koroškem: Sistemska tehnika d.o.o., Januar 2012.
- [14] Sistemska tehnika d.o.o., Neuspela Proizvodnja 2012 . Ravne na Koroškem: Sistemska tehnika d.o.o., Januar 2013.
- [15] Sistemska tehnika d.o.o., Neuspela Proizvodnja 2013 . Ravne na Koroškem: Sistemska tehnika d.o.o., Januar 2014.

- [16] Sistemska tehnika d.o.o., Neuspela Proizvodnja 2014 . Ravne na Koroškem: Sistemska tehnika d.o.o., Januar 2015.
- [17] Sistemska tehnika d.o.o., 12. PREGLED VODSTVA – SISTEM VODENJA KAKOVOSTI . Ravne na Koroškem: Sistemska tehnika d.o.o., Marec 2012.
- [18] Sistemska tehnika d.o.o., 13. PREGLED VODSTVA – SISTEM VODENJA KAKOVOSTI . Ravne na Koroškem: Sistemska tehnika d.o.o., Marec 2013.
- [19] Sistemska tehnika d.o.o., 14. PREGLED VODSTVA – SISTEM VODENJA KAKOVOSTI . Ravne na Koroškem: Sistemska tehnika d.o.o., Marec 2014.
- [20] Sistemska tehnika d.o.o., 15. PREGLED VODSTVA – SISTEM VODENJA KAKOVOSTI . Ravne na Koroškem: Sistemska tehnika d.o.o., Februar 2015.

Priloga 1: Vprašalnik MZO iz leta 2012



Koroška c. 14, 2390 Ravne na Koroškem,
Slovenija
Tel:+386 2 870 7606
Register Nr.: 1367439
<http://www.st-ravne.si>

QUESTIONNAIRE CUSTOMER SATISFACTION

Dear Sir,

Our company Sistemska tehnika d.o.o. has set our goal to check customer satisfaction. Because of this we kindly ask you to take some minutes and fill out this questionnaire. We know that your time is valuable, but with participation you will help us and your self.

Our goal is to be able with help of received information by you to improve process in the company. The answering on this questionnaire you will enable us to aim our efforts to improve our processes. On this way you will help us improve our company.

Fill out questionnaire and send it back on fax: +386 2 870 7684 or per e-mail.

For each question mark "X" below the number which represents your level of agreeing with it, from your view and on the base of our cooperation. Decide between 1 – Very bad, 2 – bad, 3 – Medium, 4 – Good, 5 – very good.

For the same question answer our compared with our competition (Better – Equal – Worst)

1. Sale	Evaluation					Competition		
	1	2	3	4	5	Better	Equal	Worse
How do you value sale activities of our company?								
- Product price regarding quality								
- Product price regarding delivery time								
- Company catalogues and Internet home page								
2. Production								
2. Production	Evaluation					Competition		
How do you value products made by us?	1	2	3	4	5	Better	Equal	Worse
- Quality of products								
- Fulfilling of delivery times								
- Conformation of products with production documentation								
- Life-span of our rolls								

3. Shipment, Transport, Protection, Documentation					Evaluation					Competition		
How do you value proper deliveries of production					1	2	3	4	5	Better	Equal	Worse
- Packing of products is suitable and according to order												
- Suitable marking of delivered products												
- Documentation supplied with parts is as ordered												
4. Claims					Evaluation					Competition		
How do you value our procedure in case of bad products?					1	2	3	4	5	Better	Equal	Worse
- Reaction time saving claim												
- Solving claims in agreement with buyer												
- make corrective action to reasons of claim												
5. Competence of personal					Evaluation					Competition		
How do you value the work of our personal?					1	2	3	4	5	Better	Equal	Worse
- Personal availability in urgent cases												
- Communication and understanding												
- Personal flexibility												
- Preventive action												
- Responding time to buyer needs												
6. Could you tell us please your option on the our cooperation.												
					Yes	May be	No					
- Preparednes to buy at our company again												
- Preparednes to buy other product at our company												
- Preparednes to recommend us to other company												
7. Buyers proposal												
Could you please tell us your option of what Sistemska tehnika d.o.o. has to change to make a better job for you?												
Customer:												
Sent by:												
Date:												



Priloga 2: Vprašalnik MZO iz leta 2014



**SISTEMSKA
TEHNIKA d.o.o.**



QUESTIONNAIRE CUSTOMER SATISFACTION

TO:

Company Sistemska tehnika d.o.o. highly values your satisfaction. Because of this we kindly ask you to fill out this short questionnaire. By doing this you will help us further improve your overall satisfaction with Sistemska tehnika, its products and services.

Please send back filled questionnaire either by fax: +386 2 870 7684 or by e-mail.

For each question please mark appropriate box below the number which represents your level of agreeing with it:
5 – Very good, 4 – Good, 3 – Medium, 2 – Bad, 1 – Very bad.

On the very right side of questions area, please compare us with our competition (**Better – Equal – Worse**).

1. Sales	Evaluation						Competition		
	5	4	3	2	1		Worse	Equal	Better
- Price (in regard to quality)									
- Delivery time accuracy									
- Technical support									
- Commercial support									
2. Production	Evaluation						Competition		
	5	4	3	2	1		Worse	Equal	Better
- Quality of products / services									
- Performance of products									
- Conformation of products with technical documentation									
3. Shipment, Transport, Protection, Documentation	Evaluation						Competition		
	5	4	3	2	1		Worse	Equal	Better
- Pecking of products									
- Marking of delivered products									
- Documentation supplied with shipment									
4. Claims	Evaluation						Competition		
	5	4	3	2	1		Worse	Equal	Better
- Reaction time when saving claim									
- Cooperation with customer when solving claims									
- Timely execution of corrective actions									
5. Personnel	Evaluation						Competition		
	5	4	3	2	1		Worse	Equal	Better
- Availability in urgent cases and outside regular working hours									
- Response time									
- Communication and understanding									
- Personal flexibility									
7. Your other comments									
Customer:									
Sent by::									
Date:									

Priloga 3: QN-M-09 Merjenje in Analiza zadovoljstva odjemalcev

 SISTEMSKA TEHNIKA d.o.o.	MERJENJE IN ANALIZA ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV	QN M 09 Stran 1 od 4 <i>Izdaja 1</i>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------

VSEBINA

1 NAMEN	1
2 ODGOVORNOST	1
3 PODROČJE UPORABE	1
4 POSTOPEK IZVAJANJA	2
4.1 Določitev tima za izvedbo MZO.....	2
4.2 Raziskovalni načrt.....	3
4.2.1 Terminski plan izvedbe MZO.....	3
4.2.2 Način izvedbe MZO.....	3
4.2.3 Ciljni ljudje za pridobitev odgovorov glede MZO.....	3
4.2.4 Vprašanja za izvedbo MZO.....	3
4.3 Izvedba MZO	4
4.4 Analiza MZO.....	4
4.5 Ukrepi na podlagi MZO.....	4
5 INFORMIRANJE O REZULTATIH MZO	4
6 ZVEZA Z DRUGIMI DOKUMENTI	4

1 NAMEN

To navodilo opisuje postopek Merjenja Zadovoljstva Odjemalcev (MZO) in Analize MZO v podjetju Sistemska tehnika d.o.o.

Namen postopka je pridobiti podatke odjemalcev o zadovoljstvu, jih analizirati, predstaviti rezultate analize zaposlenim ter sprejeti ukrepe za izboljšanje.

2 ODGOVORNOST

V skladu z točko 8.2.1 PSVK je odgovoren za izvedbo MZO odjemalcev direktor komerciale.

3 PODROČJE UPORABE

MZO se v podjetju Sistemska Tehnika d.o.o. izvaja z namenom, da se pridobijo informacije odjemalcev, se obdelajo statistično ter se rezultati MZO obravnavajo na pregledu vodstva, kjer se sprejmejo potrebni ukrepi v primeru odstopanj.

Postopek se nikoli ne zaključi in se ponavlja v skladu z PDCA krogom (Planiraj – Izvajaj – Preverjaj – Ukrepij (Plan – Do – Check – Act))

To navodilo je namenjeno zbiranju in obdelavi podatkov, ki so pridobljeni od odjemalcev.

Izdaja:	I. izdaja	II. izdaja	III. izdaja	IV. izdaja	V. izdaja	VI. izdaja
Datum:	Dec. 15					
Izdelal: Srečko Steblovnik, inž.str.				Pregledal in odobril: mag. Gregor Švajger, univ.dipl.oec.		

Neobvladovan dokument

 SISTEMSKA TEHNIKA d.o.o.	MERJENJE IN ANALIZA ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV	QN M 09 Stran 2 od 4 <i>Izdaja 1</i>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------	---------------------------------------------------

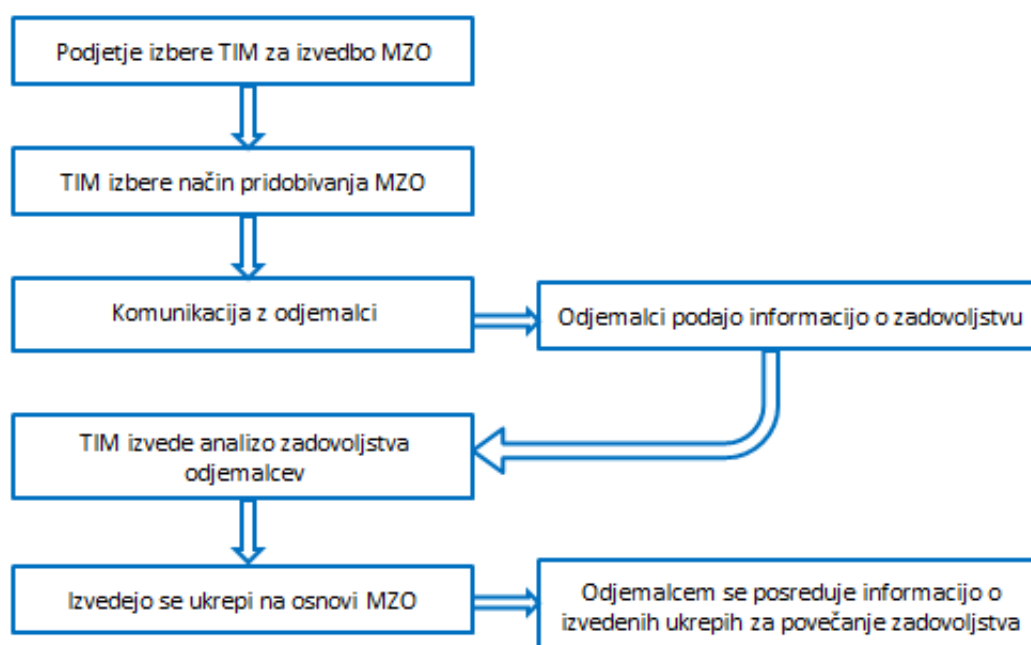
Rezultati MZO se predstavijo zaposlenim v podjetju, ki aktivno sodelujejo v aktivnostih za izboljšanje v primerih ko zadovoljstvo odstopa od željenega.

Omejitev: Navodilo je namenjeno za izvedbo MZO izdelkov in storitev OE TSD, ki pomenijo 80% realizacije podjetja Sistemska Tehnika d.o.o.

4 POSTOPEK IZVAJANJA

Po izvedeni predhodni analizi MZO in izvedenih ukrepih se v skladu z PDCA krogom začne nov krog raziskave MZO.

Potek postopka MZO se izvaja po hodogramu kot prikazano spodaj:



4.1 Določitev tima za izvedbo MZO

Direktor Komerciale na vodstvenem pregledu po zaključku predhodne MZO poda predlog za sestavo novega Tima za izvedbo MZO. Tim za izvedbo MZO naj bo sestavljen iz 4 do 6 članov. Vodja Tima je vedno Produktni Manager Prodaje. V Timu pa sodelujejo še člani iz oddelkov Kakovost, Tehnologija, Logistika, Proizvodnja, Nabava, Razvoj v odvisnosti od tega katere MZO se bo izvajala.

 SISTEMSKA TEHNIKA d.o.o.	MERJENJE IN ANALIZA ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV	QN M 09 Stran 3 od 4 <i>Izdaja 1</i>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------	---------------------------------------------------

4.2 Raziskovalni načrt

Tim za izvedbo MZO se sestane in določi cilje MZO. Pri tem določi:

- Terminski plan izvedbe MZO
- Način izvedbe MZO
- Ciljni ljudje za pridobitev odgovorov glede MZO
- Vprašanja za izvedbo MZO

Raziskovalni načrt mora biti zapisan in potrjen s strani direktorja komerciale v roku 30 dni po vodstvenem pregledu na katerem je bil določen tim za izvedbo MZO.

4.2.1 Terminski plan izvedbe MZO

Tim za izvedbo MZO se sestane in pripravi terminski plan izvedbe MZO. Terminski plan mora biti razdeljen na pripravljalni del, izvedbeni del, analizo, poročanje in izvedbo ukrepov.

Trajanje ene MZO ne sme presegati obdobja enega leta.

4.2.2 Način izvedbe MZO

MZO naj se izvaja ciklično, tako da se rezultati MZO primerjajo in se iz primerjave ugotavlja napredek ali nazadovanje zadovoljstva odjemalcev.

Kriteriji, ki naj jih tim pri izbiri načina izvedbe MZO upošteva so:

- Statistika odnosov s kupci
- Izgubljeni kupci
- Osebni intervjuji
- Sistematični zapisi obiskov in pogovorov s kupci
- Analiza izgubljenih naročil na osnovi ponudb
- Analiza novih potencialnih kupcev
- Analiza zadovoljstva odjemalcev na podlagi poročil posrednikov in zastopnikov
- Lojalnost kupcev

4.2.3 Ciljni ljudje za pridobitev odgovorov glede MZO

V nalogi MZO mora biti opredeljeno od koga želimo pridobiti informacije o zadovoljstvu odjemalca, je to vodstvo podjetja, nabava, kakovost, uporabnik izdelka.

4.2.4 Vprašanja za izvedbo MZO

Tim za izvedbo MZO v pripravi raziskovalnega načrta izvede pregled osnovnega vprašalnika za izvedbo MZO dokument QN M 11, drugih obstoječih vprašalnikov MZO, analiz MZO in pripravi vprašalnik MZO. Glede na potrebe sprejme odločitve ter vprašalnik QN M 11 dopolni ali popravi, tako da bodo povratne informacije odjemalcev podajale zanesljive podatke na osnovi jasnih in razumljivih vprašanj in bodo na njih odjemalci odgovarjali jasno in nepristransko.

Za posebne vrste analiz MZO kot so izgubljeni kupci, potencialni kupci, lojalnost kupcev, osebni intervjuji se pripravijo posebni vprašalniki ali osnutki za pogovore s kupci.

 SISTEMSKA TEHNIKA d.o.o.	MERJENJE IN ANALIZA ZADOVOLJSTVA ODJEMALCEV	QN M 09 Stran 4 od 4 <i>Izdaja 1</i>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------	---------------------------------------------------

4.3 Izvedba MZO

V odvisnosti od izbrane metode, načina, ljudi in časa za izvedbo MZO se izvede MZO. Odgovoren za pošiljanje vprašalnika MZO odjemalcem je vodja TIMA

Izvedba MZO naj od začetka pridobivanja informacij odjemalcev pa do zaključka ne traja dlje kot 30 dni.

Če se MZO ne izvaja z vprašalnikom MZO je lahko čas za izvedbo MZO daljši kot 30 dni a ne daljši od 6 mesecev

4.4 Analiza MZO

Po prejemu podatkov iz MZO se izvede analiza podatkov.

Analiza mora biti izvedena statistično in zajemati podatke na kako velikem vzorcu je bila izvedena, na katerem področju, primerjana mora biti z podatki predhodnih MZO na področju, obravnavati mora spremembo MZO za posameznega odjemalca, se je zadovoljstvo povečalo ali zmanjšalo.

4.5 Ukrepi na podlagi MZO

Na osnovi analize se pripravi poročilo MZO.

Zapišejo se ukrepi za povečanje zadovoljstva odjemalcev in se izvedejo.

Po izvedbi ukrepov se odjemalcem, ki so izrazili zadovoljstvo manjše od povprečja pošlje poročilo o izvedenih ukrepih.

Poročilo, ukrepi in poročila odjemalcem se predstavijo na vodstvenem pregled.

Vodstvo sprejme sklep o uspešnosti izvedene MZO in potrdi nov predlog za izvedbo novega kroga MZO.

5 INFORMIRANJE O REZULTATIH MZO

Rezultati MZO in ukrepi ki iz MZO izhajajo so za vsako podjetje zelo pomembni in morajo biti predstavljeni na vodstvenem pregledu.

Po predstavitvi na vodstvenem pregledu morajo biti rezultati in ukrepi, ki izhajajo iz izvedene MZO predstavljeni zaposlenim.


Namen informiranja zaposlenih o zadovoljstvu odjemalcev je, da se zaposleni zavedajo zadovoljstva odjemalcev kot ključnega za obstoj podjetja. Seznanitev zaposlenih z rezultati MZO je naloga vodij.

6 ZVEZA Z DRUGIMI DOKUMENTI

[QN M 08](#) – Tržni procesi – Procesni povezani z odjemalci

[QN M 11](#) – Vprašalnik MZO - Osnovni

Priloga 4: QN-M-11 Vprašalnik MZO – Osnovni

 SISTEMSKA TEHNIKA d.o.o.	QUESTIONNAIRE CUSTOMER SATISFACTION	QN M 11 Page 1 od 1 Edition 1
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------	------------------------------------------------

TO:

Company Sistemska tehnika d.o.o. highly values your satisfaction. Because of this we kindly ask you to fill out this short questionnaire. By doing this you will help us further improve your overall satisfaction with Sistemska tehnika, its products and services.

Please send back filled questionnaire either by fax: +386 2 870 7684 or by e-mail.

For each question please mark appropriate box below the number which represents your level of agreeing with it:
5 – Very good, 4 – Good, 3 – Medium, 2 – Bad, 1 – Very bad.

On the very right side of questions area, please compare us with our competition (**Better – Equal – Worse**).

1. Sales	Evaluation						Competition		
	5	4	3	2	1		Worse	Equal	Better
- Price (in regard to quality)									
- Delivery time accuracy									
- Technical support									
- Commercial support									
2. Production	Evaluation						Competition		
	5	4	3	2	1		Worse	Equal	Better
- Quality of products / services									
- Performance of products									
- Conformation of products with technical documentation									
3. Shipment, Transport, Protection, Documentation	Evaluation						Competition		
	5	4	3	2	1		Worse	Equal	Better
- Packing of products									
- Marking of delivered products									
- Documentation supplied with shipment									
4. Claims	Evaluation						Competition		
	5	4	3	2	1		Worse	Equal	Better
- Reaction time when solving claim									
- Cooperation with customer when solving claims									
- Timely execution of corrective actions									
5. Personnel	Evaluation						Competition		
	5	4	3	2	1		Worse	Equal	Better
- Availability in urgent cases and outside regular working hours									
- Response time									
- Communication and understanding									
- Personal flexibility									
7. Your other comments									
Customer:									
Sent by:									
Date:									