



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Organizator poslovanja

POVEČANJE UČINKOVITOSTI PRODAJE V PODJETJU X

Mentorica: dr. Marjeta Horjak
Lektorica: Milena Furek, prof. slov.

Kandidatka: Tatjana Pavlovič

Kranj, november 2015

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici dr. Marjeti Horjak za vso pomoč in nasvete pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici Mileni Furek, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Hvala predvsem moji družini za potrpežljivost in pomoč v času mojega študija.

IZJAVA

»Študentka Tatjana Pavlovič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Marjete Horjak.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne: _____

Podpis: _____

POVZETEK

Tema diplomske naloge je povečanje učinkovitosti prodaje v podjetju X pri prenovi kopalnice. Namen naloge je analizirati in za lažje razumevanje z modeliranjem prikazati obstoječi poslovni proces prodaje in izvedbe kopalnice ter poiskati ozka grla, ki negativno vplivajo na prodajo in samo izvedbo.

V prvem delu smo skozi teorijo predstavili pojem poslovni proces, procesno mišljenje in obvladovanje procesa. Nadaljevali smo s prenovno poslovnega procesa, saj je danes ta za vsako podjetje ključnega pomena, če želi povečati učinkovitost in zmanjšati stroške pri posameznih ponavljajočih se ali nepotrebnih dejavnostih. Za konec prvega dela smo predstavili najpogostejše razloge za modeliranje poslovnega procesa in tehnike, ki se najpogosteje uporabljajo.

V drugem delu smo analizirali obstoječi poslovni proces pri prenovi kompletne kopalnice v podjetju X in ga razdelili na tri dele: poslovni proces prodaje, poslovni proces naročila in dostave in poslovni proces izvedbe. Za lažje razumevanje smo poslovne procese pri prenovi kopalnice predstavili z diagramom poteka. Na podlagi analize obstoječega poslovnega procesa prodaje smo poiskali ozka grla, ki upočasnjujejo celotni poslovni proces prodaje in podali predloge za prenovno. S prenovno poslovnega procesa prodaje smo odpravili ozka grla in s tem zmanjšali čas izvedbe, stroške in število reklamacij ter s tem povečali kakovost storitev. To smo podprli še s primerom v stanovanjski hiši X.

KLJUČNE BESEDE

- poslovni proces
- prenova kopalnice
- prenova poslovnega procesa
- modeliranje poslovnega procesa
- diagram poteka

ABSTRACT

The theme of the diploma thesis is to increase the efficiency of sales in company X at renovating a bathroom. Purpose of the thesis is to analyze and, in order to facilitate understanding, by modeling show the existing business process of sales and implementation of the bathroom and locate bottlenecks that negatively affect the sales and implementation itself.

In the first part, we presented through theory the concept of business process, process thinking and process management. We continued with the renovation of the business process, as it is nowadays crucial for any company if it is to increase efficiency and reduce costs in the individual recurring or unnecessary activities. To conclude the first part, we presented the most common reasons for modeling business process and most commonly used techniques.

In the second part, we analyzed the existing business process with complete renovation of the bathroom in the company X and divided it into three parts: business process of the sale, business process of order and delivery and business process of execution. To facilitate the understanding, we presented business processes at bathroom renovation with a flowchart. Based on the analysis of existing business processes of sales, we found bottlenecks that slow down the entire business process of sales and made proposals for renovation. With renovation of the business process of sales, we eliminated bottlenecks and by that reduced execution time, costs and number of complaints and thereby increased the quality of services. This was further supported by an example in the house X.

KEY WORDS

- business process
- renovation of a bathroom
- renovation of the business process
- modeling of the business processes
- flowchart

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	1
1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA.....	1
1.2 CILJI NALOGE	1
1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA	1
1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	2
1.5 METODE DELA.....	2
2 POSLOVNI PROCES	3
2.1 KAJ JE POSLOVNI PROCES?.....	3
2.2 PROCESNO MIŠLJENJE IN OBVLADOVANJE POSLOVNIH PROCESOV	4
2.2.1 Strukturna kriza v podjetju ne bo prešla sama od sebe	4
2.2.2 Prenova poslovnih procesov – pot do spremembe	4
2.2.3 Analiza povzročiteljev stroškov.....	5
2.2.4 Analiza povzročiteljev dodane vrednosti.....	6
2.3 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV	6
2.4 MODELIRANJE POSLOVNIH PROCESOV	8
2.4.1 Tehnike in metode poslovnega modeliranja	8
2.4.2 Modeliranje poslovnih procesov s tehniko procesnih diagramov poteka	9
3 KOPALNICA NEKOČ IN DANES	11
4 POSLOVNI PROCES PRI PRENOVI KOPALNICE	13
4.1 POSLOVNI PROCES PRI PRODAJI KOPALNIŠKE OPREME	15
4.2 PRENOVO POSLOVNEGA PROCESA PRODAJE	17
4.3 POSLOVNI PROCES PRI NABAVI IN DOSTAVI KOPALNIŠKE OPREME	21
4.4 POSLOVNI PROCES PRI IZVEDBI KOPALNICE	22
5 SWOT-ANALIZA PODJETJA X	25
6 ŠTUDIJA PRIMERA – PRENOVA KOPALNICE V STANOVANJSKI HIŠI X	26
7 ZAKLJUČEK	34
LITERATURA IN VIRI	37

KAZALO SLIK

Slika 1: Poslovni proces.....	3
Slika 2: Procesni menedžment.....	5
Slika 3: Prestižna kopalnica	12
Slika 4: Kopalnica nekoč.....	12
Slika 5: Diagram poteka obstoječega prodajnega procesa.....	16
Slika 6: Diagram poteka prenovljenega poslovnega procesa prodaje	19
Slika 7: Diagram poteka procesa naročila in dostave	22
Slika 8: Diagram poteka obstoječega poslovnega procesa izvedbe kopalnice	24
Slika 9: Diagram poteka obstoječega procesa plačila	25
Slika 10: Tloris kopalnice	26
Slika 11: 3D-slika načrta nove kopalnice.....	27
Slika 12: Izris nove kopalnice.....	27
Slika 13: Predračun za stranko X.....	28
Slika 14: Kotna kopalna kad.....	29
Slika 15: Kad za prhanje in kopalna »dež« glava	30
Slika 16: Viseča školjka in viseči pisoar s pokrovom	31
Slika 17: Kopalniško pohištvo	31
Slika 18: Račun za stranko X.....	32
Slika 19: Diagram poteka prenovljenega poslovnega procesa pri prenovi kopalnice v stanovanjski hiši X	33

KAZALO TABEL

Tabela 1: Procesni menedžment.....	6
Tabela 2: Pregled izvajanja dejavnosti za obstoječi prodajni proces	17
Tabela 3: Časovna in stroškovna analiza mesečne povprečne prodajne dejavnosti.....	21
Tabela 4: Izvajanje del po času	23
Tabela 5: Analiza SWOT.....	25
Tabela 6: Časovna in stroškovna analiza obstoječega in prenovljenega procesa prenove kopalnice	34

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V današnjem svetu nas vse večja konkurenca sili k iskanju novih poti. Če želimo uspešno poslovati in povečati prednost pred konkurenco, moramo dobro poznati poslovni proces. V diplomski nalogi smo z modeliranjem prikazali obstoječi poslovni proces pri prenovi kopalnic, ki ga bomo razdelili na tri dele: poslovni proces prodaje kopalniške opreme, poslovni proces naročila in dostave kopalniške opreme in poslovni proces pri prenovi oz. izvedbi kopalnice. Težava, ki jo rešujemo, je analiza obstoječega poslovnega procesa pri prenovi kopalnice. Ugotavljamo, da ima obstoječi poslovni proces nekaj pomanjkljivosti, kar nas postavlja v nekonkurenčni položaj.

Z analizo obstoječega poslovnega procesa smo izdelali predloge za obnovo, s tem bomo povečali svojo prednost in zmanjšali obstoječe stroške.

1.2 CILJI NALOGE

Namen diplomske naloge je, da modeliramo in tekstovno opišemo obstoječi poslovni proces pri prenovi kopalnice. V obstoječem poslovnem procesu bomo poiskali kritične točke, ki negativno vplivajo na poslovanje. Na podlagi analize bomo podali predloge za prenovu poslovnega procesa pri prenovi kopalnice in s tem zmanjšali nepotrebne stroške ter se izognili nepotrebnim reklamacijam pri prenovi.

Glavni cilj diplomske naloge je, da izboljšamo kakovost prodaje in storitev pri prenovi, proces stroškovno optimiziramo, povečamo hitrost izvedbe oz. se izognemo nepotrebnemu nezadovoljstvu strank.

Trdimo, da obstoječi poslovni proces prodaje kopalniške opreme in poslovni proces pri prenovi ni najučinkovitejši, saj ugotavljamo, da nam povzroča dodatne stroške in nepotrebne reklamacije. Hipoteza, ki jo bomo skušali v diplomski nalogi potrditi, je, da smo s prenovu obstoječega poslovnega procesa prodaje in storitve povečali učinkovitost v podjetju X. Na podlagi hipoteze trdimo, da smo s prenovu obstoječega procesa zmanjšali stroške, čas izvedbe in število reklamacij ter povečali kakovost storitev.

1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

Dandanes si življenja brez kopalnice ne predstavljamo. Včasih je bila kopalnica majhen intimnejši prostor, namenjen umivanju, danes pa je prostornejša in je namenjena tudi sproščanju. Je najbolj uporabljen prostor v hiši ali stanovanju.

Prenova kopalnice je bilo včasih zelo zamudno delo, ki je trajalo več tednov, ko smo se lotevali prenove v lastni režiji. Danes je prenova kopalnice možna v desetih dneh z enim izvajalcem z uporabo sodobnih materialov.

Preden se lotimo prenove celotne kopalnice, je ključna stvar, ki jo moramo narediti za dober videz, dober načrt. Zavedati se moramo, da kopalnice ne obnavljamo zelo pogosto, zato je treba dobro razmisliti, kakšen videz kopalnice si želimo doseči. Prenova ni lahko delo, zato je treba vložiti veliko truda in volje, da se najde najoptimalnejša rešitev. Pri prenovi si želimo doseči varnost, funkcionalnost in seveda končni videz.

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Ob predpostavki, da bo v prihodnje v Sloveniji trg vse bolj nasičen s tekmeci in ponodbami glede prodaje in prenove kopalnic, je ključno dobro poznavanje poslovnega procesa prodaje in storitve. Predpostavljamo, da nas dobro poznavanje poslovnega procesa vedno pripelje korak pred konkurenco.

Omejitev pri diplomski nalogi nimamo, saj bomo podatke dobili iz prve roke pri podjetju X. Omejitev je le v tem, da pri prenovi kopalnice od začetka do konca procesa ni mogoče točno napovedati naročil s strani kupca, in v raznolikosti kopalnic, zato smo se oprli na dosedanja naročila in storitve.

1.5 METODE DELA

Pri diplomski nalogi smo uporabili opisno oz. deskriptivno metodo s študijem domače in tuje literature. Za drugi raziskovalni del bomo analizirali in modelirali poslovni proces pri prenovi kopalnice ter opisali študijo primera prenove kopalnice. Podatke pri delu in izračunu vseh finančnih kazalnikov smo dobili v podjetju X.

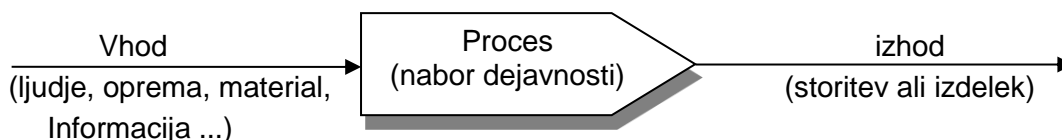
2 POSLOVNI PROCES

2.1 KAJ JE POSLOVNI PROCES?

Kovačič in Bosilj Vukšič (2005, str. 29) opredeljujeta poslovni proces kot skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov in dejavnosti, katerih izid je načrtovani izdelek ali storitev.

Harrington (1991) ga opredeljuje kot povezan nabor dejavnosti in nalog, ki imajo vhodni element v proces za naročnika in izhodno stran za kupca z dodano vrednostjo.

Kot proces opredeljujemo vsako dejavnost v podjetju ali zunaj njega, ki neposredno ali posredno prispeva k dodani vrednosti končnih proizvodov, kar prikazuje slika 1 (Kovačič in Bosilj Vukšič, 2005, str. 30).



Slika 1: Poslovni proces
(Vir: Kovačič in Bosilj Vukšič, 2005, str. 29)

Osnovne značilnosti poslovnega procesa, ki jih navajata Kovačič in Bosilj Vukšič (2005, str. 30), so:

- cilji procesa;
- lastnik procesa;
- začetek in konec procesa;
- vhodi in izhodi;
- zaporedje in koraki izvajanja samega procesa;
- ravnanje v primeru neskladnosti;
- merljive značilnosti procesa, ki omogočajo ugotavljanje učinkovitosti procesov;
- prepoznani notranji in zunanji kupci in dobavitelji;
- stalno izboljševanje.

Kovačič in Bosilj Vukšič (2005, str. 30) navajata značilnosti učinkovitega in uspešnega delovanja procesa, in sicer:

- orientiranost na kupca;
- dvigovanje dodane vrednosti izdelkov ali storitev;
- znani in sposobni lastnik;

- razumevanje in sprejemanje vseh sodelujočih v procesu;
- merljiva in učinkovita uspešnost;
- neprestano izboljšanje.

2.2 PROCESNO MIŠLJENJE IN OBVLADOVANJE POSLOVNIH PROCESOV

2.2.1 Strukturna kriza v podjetju ne bo prešla sama od sebe

Ferk (2012, str. 14–15) pravi, da zelo pogosto krivimo za negativne poslovne rezultate bančno in finančno krizo, vendar moramo težave iskati v samih podjetjih. Številna podjetja so se znašla v strukturalni krizi, ki jo lahko pripišemo slepemu vztrajanju pri tradicionalnih organizacijskih strukturah in neučinkovitih poslovnih procesih. Nekakovosten izdelek ali storitev, previsoki stroški, predolg pretočni čas in nizka produktivnost posledično močno oslabijo tržno konkurenčnost podjetja in lahko povzročijo propad podjetja. Treba bo spremeniti način mišljenja in ustrezno ukrepati s celovitim obvladovanjem poslovnih procesov, predvsem s sodobno tehnologijo in človeškimi potenciali.

2.2.2 Prenova poslovnih procesov – pot do spremembe

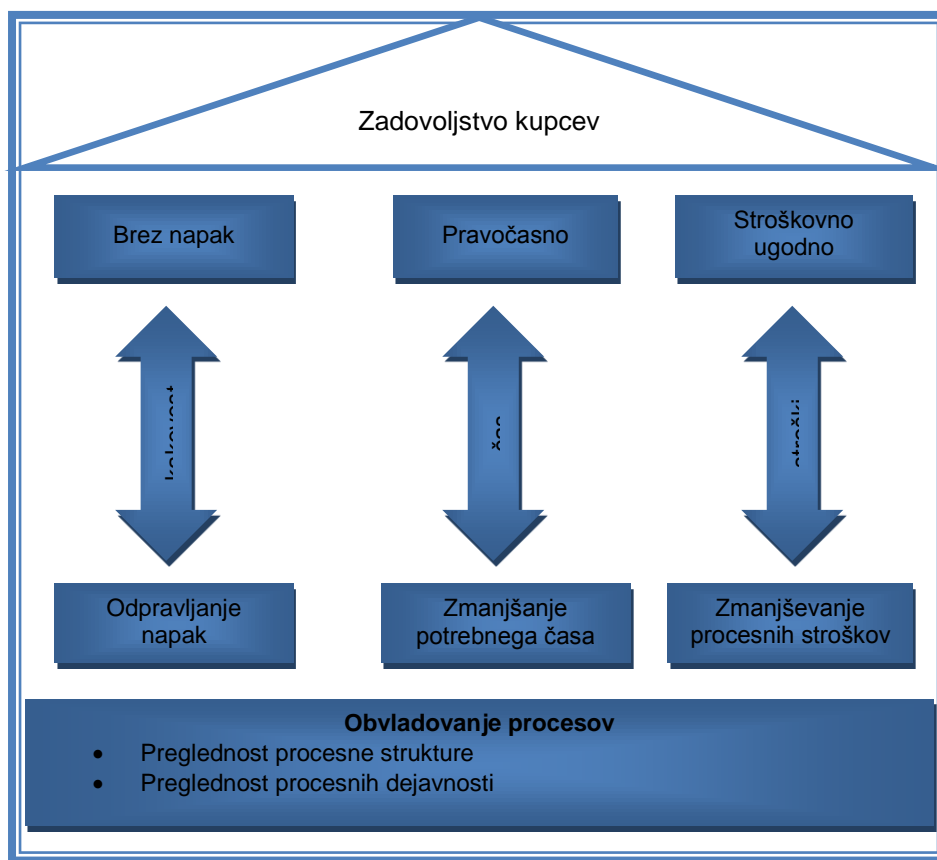
Ferk (2012, str. 16) navaja, da so poslovni procesi med seboj povezani delovni postopki: izvedba naročil kupca, razvoj novega proizvoda, proces nabave in storitve, katerih učinki se kažejo v zviševanju dodane vrednosti. Obvladovanje poslovnih procesov zajema načrtovane in organizacijske ukrepe za uravnavanja vrednostne verige podjetja.

Upravljanje poslovnih procesov zajema štiri analitične in optimizacijske faze ter izpeljane instrumente kontrolinga. To so:

- analiza povzročiteljev stroškov;
- vrednostna analiza;
- analiza dejavnosti;
- analiza procesov.

Po fazah sledi postopek izvedbe in končni izračun: izkaz povzročiteljev stroškov in dodane vrednosti.

Procesi v vsakem podjetju morajo potekati tako, da bodo proizvodi ali storitvene dejavnosti za kupce brez napak, pravočasno dostavljeni in stroškovno ugodni, kar je prikazano v sliki 2.



Slika 2: Procesni menedžment
(Vir: Ferk, 2012, str. 16)

2.2.3 Analiza povzročiteljev stroškov

Med najpogostejše stroškovne povzročitelje Ferk (2012, str. 20) uvršča:

- naročila kupcev;
- naročila pri dobavitelju;
- različico proizvodov;
- povpraševanje kupcev;
- načrte, projekte;
- na novo razvite proizvode;
- popravila strojev, tehnološke prenovne;
- informacije;
- napake, reklamacije;
- analize, statistike;
- poročila;
- sestanke ...

Če pa želimo preko stroškovnih povzročiteljev vplivati na splošne stroške, Ferk

(2012, str. 21) meni, da moramo ugotoviti ceno naslednjih procesov:

- obdelavo naročil;
- izvedbo naročila za nabavo;
- obdelavo povpraševanja kupca;
- administrativno vodenje proizvodov;
- upravljanje sestavnih delov;
- razvoj novega proizvoda.

Z rastjo povzročiteljev stroškov se zvišujejo tudi stroški v podjetju. Cilj vsakega podjetja je, da obravnava povpraševanja kupca povzroča čim manj stroškov in hkrati, da čim več povpraševanja preide v konkretna naročila.

2.2.4 Analiza povzročiteljev dodane vrednosti

Ferk (2012, str. 28–29) meni, da so povzročitelji dodane vrednosti dejavniki za nastanek poslovnih odnosov. Dodana vrednost je razlika med vrednostjo vloženih sredstev (človeško delo, kapital) in donosom. Podjetja si morajo prizadevati, da bo dodana vrednost čim večja. Povzročitelje dodane vrednosti ocenjujemo s kvantitativnih in kvalitativnih merilih, kar nam prikazuje tabela 1.

Večji kvalitativni poudarek	Večji kvantitativni poudarek
<ul style="list-style-type: none"> • zadovoljstvo kupcev, • kakovost proizvodov, • substitut materiala, • nova tehnologija, • informacija, • znanje tujih jezikov, • kultura podjetja, • preventivni pristopi. 	<ul style="list-style-type: none"> • prodajne akcije, • kazalniki v prodaji, • obiski sejmov, • proizvodnja po načelu »nič napak«, • novi proizvodi, • standardizacija opravil, • izkoristek materiala, • odpravljanje poškodb.

Tabela 1: Procesni menedžment

(Vir: Ferk, 2012, str. 29)

Za kvantitativne povzročitelje dodane vrednosti postavimo kriterije za merjenje uspešnosti, pri kvalitativnih povzročiteljih pa so na voljo kriteriji z opisno vsebino.

2.3 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV

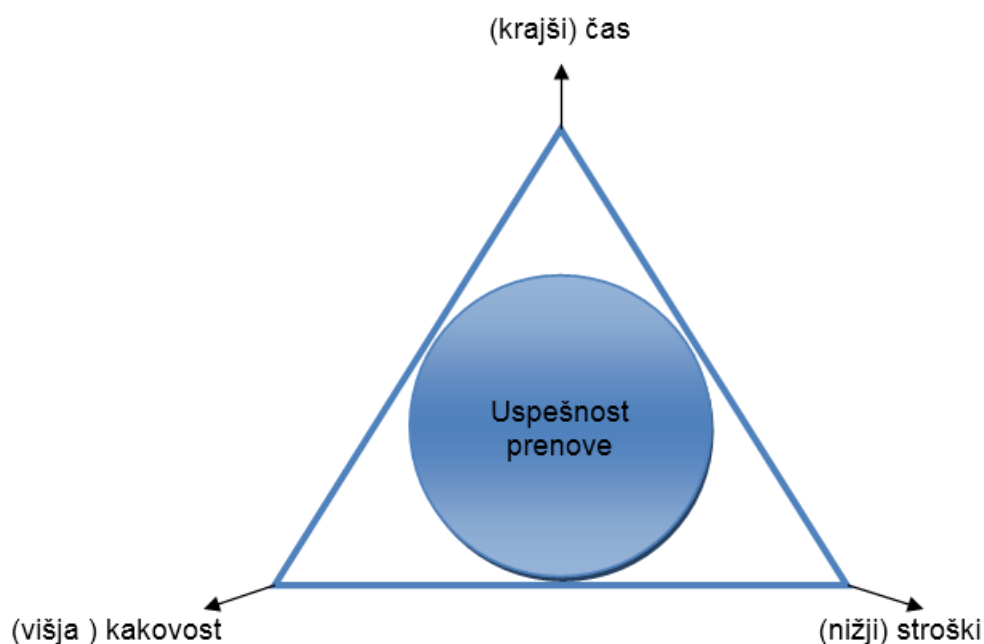
Kovačič in Bosilj Vukšič (2005, str. 35) opredeljujeta prenovo poslovnih procesov kot temeljito preverjanje poslovnih procesov, postopkov in aktivnosti in njihovo korenito spremembo za doseganje pozitivnih rezultatov, kot so zniževanje stroškov, povečanje kakovosti izdelkov ali storitev, skrajšanje dobavnih rokov in podobno.

Ferk (2012, str. 42) pravi, da želimo s prenovo poslovnih procesov poleg sprememb pozitivno vplivati na poslovno kulturo podjetja. Prenovo poslovnih procesov izvajamo postopoma, in sicer v petih fazah:

- vrednostna analiza splošnih stroškov;
- analiza povzročiteljev stroškov in dodane vrednosti;
- analiza dejavnosti;
- analiza poslovnih procesov;
- izkaz povzročiteljev stroškov in dodane vrednosti.

Kovačič in Bosilj Vukšič (2005, str. 41) navajata, da moramo pri prenovi poslovnih procesov najprej opredeliti temeljne cilje prenove oziroma izboljšave, ki utemeljujejo težnjo po učinkovitosti in uspešnosti poslovanja kot tudi delovanja prenovljenih procesov.

Na sliki 3 prikazuje trikotnik razmerje med časom, stroški in kakovostjo. Krak trikotnika predstavlja enega možnih ciljev, kar pomeni, da običajni izdelek lahko proizvedemo hitro in poceni, zelo kakovostnega pa ne moremo.



Slika 3: Temeljni cilji prenove poslovanja
(Vir: Kovačič in Bosilj Vukšič, 2005, str. 42)

Kovačič in Bosilj Vukšič (2005, str. 42) menita, da prenova poslovnih procesov zajema in vključuje naslednja osnovna izhodišča in globalne cilje:

- poenostavitev poslovnih postopkov z odstranitvijo nepotrebnih dejavnosti, kot so odobritve izvedbe, dokumentacije in drugih organizacijskih dejavnosti;

- skrajševanje poslovnega cikla oziroma vseh poslovnih procesov v podjetju, dvig odgovornosti in posledično zniževanje stroškov poslovanja;
- dvigovanje dodane vrednosti v vseh poslovnih postopkih ter ob tem postopno dvigovanje kakovosti proizvodov in storitev podjetja;
- zniževanje stroškov izvajanja postopkov ob ohranjanju ustreznega razmerja do kakovosti in časa;
- dvigovanje zanesljivosti ter doslednosti izvajanja postopkov in s tem kakovosti proizvodov in storitev;
- prenova poslovnih procesov za tesnejše in neposrednejše povezovanje z dobavitelji (v smislu lastnih zunanjih virov);
- usmerjanje lastne ključne zmožnosti in prenos izvajanja drugih procesov, ki niso ključni ali kjer nismo konkurenčni, izven podjetja (outsourcing).

2.4 MODELIRANJE POSLOVNIH PROCESOV

Kovačič in Bosilj Vukšič (2005, str. 177) opredelita modeliranje kot snovanje, izdelavo in uporabo nekega modela. Opredelujeta ga tudi kot sliko izvirnika, ki jo ustvarimo in uporabljamo kot sredstvo za pridobivanje spoznanj, prenos znanj in preizkušanje brez tveganja za izvirnik. Modeli so slike realnega sveta, ki nam omogočajo boljše predstavitev, opredelitev in s tem razumevanje obravnavanega problema.

Za modeliranje poslovnih procesov je razlogov veliko. Pri prenovi poslovanja Kovačič in Bosilj Vukšič (2005, str. 178) menita, da so razlogi predvsem v:

- boljšem razumevanju in poznavanju poslovnih procesov v podjetju oziroma organizaciji;
- boljšem pregledu poslovanja in ustvarjanju celotne slike;
- odkrivanju pomanjkljivosti in slabosti v izvajanju procesa;
- v prikazovanju predlogov za izboljšavo procesov ter preizkušanje na modelih pred uporabo v praksi;
- razumevanju informacijskih potreb izvajalcev.

2.4.1 Tehnike in metode poslovnega modeliranja

Kovačič in Bosilj Vukšič (2005, str. 184) trdita, da mora biti tehnika modeliranja procesov predvsem:

- preprosta – velja osnovno načelo, da je tehnika toliko uspešnejša, če se uporablja manj simbolov;
- pregledna – v grafičnih tehnikah jasno prikazati proces s čim manjšim številom simbolov.

Za modeliranje poslovnih procesov si pomagamo s tehnikami, ki se med seboj razlikujejo. Tehnike označujemo kot skupek grafičnih oznak ali simbolov, s katerimi

izdelamo modele. Kot navajata Kovačič in Bosilj Vukšič (2005, str. 185), poznamo preprostejše in kompleksnejše tehnike modeliranja, vendar zaradi tega tudi zmogljivejše. Pri uporabi tehnike za modeliranje si pomagamo z orodji. Tudi orodja se med seboj razlikujejo, saj so nekatera zgolj grafična, druga omogočajo analizo in simulacijo izvajanja poslovnih procesov, s pomočjo katerih dobimo boljši vpogled v izvajane procesa, odkrijemo ozka grla ter lažje analiziramo procese in tako tudi predloge za prenovo. Rezultati nam pokažejo npr. čas izvajanja procesa, stroške ter obremenjenost izvajalcev dejavnosti.

Kovačič in Bosilj Vukšič (2005, str. 190) pravita, da večino orodij za modeliranje predstavljamo grafično, saj uporaba omogoča razumevanje in boljše predstave, poleg tega pa olajša komunikacijo. Najbolj znana so:

- diagram poteka;
- diagram toka podatkov (DTP);
- tehnika eEPC diagramov;
- petrijeve mreže.

2.4.2 Modeliranje poslovnih procesov s tehniko procesnih diagramov poteka

Tehnika prikazovanja izvajanja dejavnosti s pomočjo diagrama poteka (flow chart) je ena izmed preglednejših in za razumevanje preprostejših tehnik.

Simboli za modeliranje poslovnih procesov s tehniko procesnih diagramov poteka.

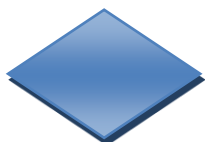
- Začetek in konec procesa



- Dejavnost



- Odločitev in razvejišče



- Potek izvajanja procesa



- Zamuda (čakanje)



- Podproces



- Organizacijska enota (oddelek)



3 KOPALNICA NEKOČ IN DANES

Urednica revije *Gradnja* in dom dr. Hrovatin (2004, str. 7) pravi, da se je udobje ljudi spreminjalo iz dobe v dobo in po posameznih deželah. Že rimska in grška civilizacija sta dali velik poudarek higieni in udobju. Rimske terme so bile včasih razkošne palače, saj so imele poleg bazenov, vrtov in telovadnic tudi prostor za druženje. Skupne kopeli so bile idealen kraj za druženje in sprostitvev in za izmenjavo političnih mnenj. Stari Rimljani so vodo dobivali po obokanih akvaduktih iz gorskih studencev in rek. Kopalnica je bila v srednjem veku redko razkošje. Uporabljali so umivalne omarice in prostorne lesene kopalne kadi za več ljudi. S propadom rimskega cesarstva je propadel tudi vodovod, zato so morali prinašati vodo iz vodnjakov ali pa iz bližnjih potokov. Prvi javni vodovod se je pojavil šele v 19. stoletju. V Ljubljani je bil položen leta 1890, vendar vsako stanovanje ni imelo pip. Sprva je bila voda le na stopnišču v vsakem nadstropju. Prostor za osebno higieno je bil v spalnici, kjer je bila umivalna miza z vrčem in posodo za umivanje. Vodo so v stanovanja začeli napeljevati šele po drugi svetovni vojni. Kljub vsesplošni uvedbi tekoče vode v domovih je zahodna kopalnica ostala zaprt in zaseben prostor, razen na vzhodu, kjer je močna tradicija kopanja in prepričanje, da voda ne čisti samo telesa, ampak tudi dušo.

V zadnjih petdesetih letih dvajsetega stoletja se je vloga kopalnice zelo spremenila. Vse več kopalnic ni namenjenih samo osebni higieni, temveč so tudi prostor, namenjen masaži, sprostitvi in drugim vodnim užitek. Če nam dandanes seveda dopuščajo prostorske danosti, lahko uredimo prostor za rekreacijo z masažno mizo in s pogledom na kamin ali zimski vrt.

Na spletni strani (http://www.e-m.si/moja_kopalnica/prenavljanje, 30. 8. 2015) pravijo, da je danes kopalnica kot wellness prostor in je navdih mnogim arhitektom in notranjim oblikovalcem kot tudi proizvajalcem kopalniške opreme. Išče se popolnost v izvedbah, materialih, barvah kot tudi v funkcijah elementov, ki morajo izpolniti vse zahteve izbirčnih uporabnikov. Vendar ne gre samo za izbirčnost, temveč bolj za današnji sodoben način življenja, kjer imata glavno besedo stres in pomanjkanje časa. V skladu s tem v domu iščemo maksimalno ugodje in mir. Prav kopalnica je prostor, v katerem se lahko najde »izgubljeni čas«, medtem ko uživamo v sproščajoči kopeli ali pod curkom vodno-masažne prhe.

Vsak trenutek, preživet v moderni kopalnici, se pretvarja v novo izkušnjo, ki je rešitev za izčrpani organizem. Če se spalnica in kopalnica združita v odprt prostor, se v dom prinese svežina, ki je namenjena novemu slogu urejanja in tudi samemu namenu. Spalnica s pogledom na kopalnico je moderna in zelo lepa rešitev.



Slika 4: Prestižna kopalnica

(Vir: <http://industrystandarddesign.com/luxury-bathroom-suites-for-an-interesting-home-decoration-theme/luxury-bathroom-suites-decoration>, 30. 8. 2015)

Slika 5 prikazuje kopalnico, kot si jo je v letih od 1906 do 1912 zamislil španski arhitekt Antoni Gaudi v La Pedreri, hiši, ki jo je v Barceloni zgradil za družino Mila. Kopalnica je imela stranišče, bide, kopalno kad s prho in sistem ogrevanja vode. Umivalnik z ogledalom je bil izdelan iz marmorja. (<http://www.deloindom.si/oblikovanje/pogled-v-zgodovino-kopalnic-prha-najprej-le-za-revne>, 20. 8. 2015.)



Slika 5: Kopalnica nekoč

(Vir: <http://www.deloindom.si/oblikovanje/pogled-v-zgodovino-kopalnic-prha-najprej-le-za-revne>, 30. 8. 2015)

4 POSLOVNI PROCES PRI PRENOVI KOPALNICE

Podjetje X prodaja in prenavlja kopalnice. Je družinsko podjetje. Delujejo po načelih odličnosti in njihovo poslovanje je usmerjeno v dolgoročno prepoznavnost in zanesljivost poslovnih učinkov. Osnovna naloga podjetja X je, da poleg izvajanja kakovostnih storitev ponuja strankam še učinkovite in smotrne rešitve. Temeljna skrb podjetja je zadovoljstvo strank, zato je dobro poznavanje poslovnega procesa pri prodaji in popolni ali delni prenovi kopalnic bistvenega pomena.

Prednosti podjetja so (<http://www.tsr.si>, 30. 8. 2015):

- konkurenčne cene;
- dolgoletne izkušnje pri prodaji in prenovi kopalnic (delna prenova ali kopalnica na ključ);
- prijaznost;
- svetovanje pri načrtovanju kopalnice;
- skupaj poiščemo optimalne in funkcionalne rešitve;
- vsa dela opravljamo z izkušenimi mojstri v podjetju.

Prenova kopalnice

Prenova kopalnice najpogosteje poteka po naslednjih korakih:

- Predhodni dogovor za ogled kopalnice
Svetovalec si ogleda prostor in ga izmeri. Na osnovi želja naročnik opravi izris kopalnice in na koncu izdela ponudbo
- Sama dela potekajo po naslednjih fazah:
 - demontaža starih elementov in odstranjevanje starih ploščic,;
 - odvoz materiala na ustrezno odlagališče;
 - vodoinštalacijska in električna dela;
 - dela na osrednjem gretju;
 - zidarska dela oz. priprava za polaganje ploščic;
 - polaganje keramičnih ploščic;
 - kitanje in beljenje sten;
 - finomontaža sanitarnih in kopalniških elementov.
- Stranka ima možnost na podlagi 3D-animacije videti možnosti optimalne ter funkcionalne postavitve izbranih elementov glede na velikost prostora.

Na kaj moramo biti pozorni pri prenovi kopalnice?

Prenova kopalnice je zahteven projekt, zato moramo biti, še preden se lotimo nakupa kopalniške opreme, pozorni na nekatere stvari, da bomo lažje izpeljali naš mali projekt tako, kot smo si ga zamislili (povzeto <http://www.bravacasa.rs/15-stvari-koje-treba-da-uradite-pre-nego-sto-zapocnete-renoviranje-kupatila>, 20. 8. 2015).

1. Razpoložljiva sredstva

Adaptacija kopalnice je velik finančni zalogaj, zato je dobro, da naredimo finančni načrt oz. limit, koliko bomo zapravili za kopalniško opremo, mojstre in inštalacijo, preden se lotimo adaptacije. Ko določimo limit, bomo lažje izbirali med cenovnimi razredi.

2. Čas

Za adaptacijo velike ali majhne kopalnice je potreben čas od sedem do deset dni. Načrtovanje časa ni mišljeno samo na izvajalce izvedbe, temveč tudi za dostavo celotne kopalniške opreme in materiala, ki ga mojstri potrebujejo pri svojem delu. Planiranje časa je potrebno tudi za vse tiste uporabnike, ki imajo v svojem domu samo eno kopalnico.

3. Skrite težave

Če opravljate popolno prenovu kopalnice, svetujemo, da prenovite celotno vodovodno in kanalizacijsko infrastrukturo, še posebej se priporoča to v starejših zgradbah.

4. Oblikovanje in funkcionalnost

Poleg funkcionalnosti mora kopalnica zadostiti tudi estetskim merilom. Dandanes je na trgu ogromna paleta različnih barv in oblik keramičnih ploščic ter različna oblikovanja kopalniškega pohištva. Najboljša izbira je izbira po lastnem okusu in kar se najbolje prilega notranjosti celotnega stanovanja.

5. Mere

Pri načrtovanju kopalnice je treba nameniti veliko pozornost dimenziji prostora. Položaj opreme naj bo tak, da so odvodni in dovodni kanali čim krajši. Nepogrešljiva v vsaki kopalnici je sanitarna oprema, kad ali kabina za prhanje in umivalnik. Izbira in količina sta odvisni od velikosti prostora in želje vsakega posameznika.

6. Tla in zidovi

Izbira keramičnih ploščic ali kamnitih tal je zelo raznovrstna, pomembno je, da namenimo veliko pozornost nedersečim in trajnim materialom. Pozornost namenimo tudi dimenzijam ploščic; večji formati so primerni za večje kopalnice, saj vizualno zmanjšujejo prostor. Tudi pri izbiri barv bodimo pozorni glede na velikost prostora. Tla naj bodo v temnejših odtenkih ali enakih kot zidovi.

7. Osvetljava

Večina kopalnic nima vira naravne svetlobe oziroma oken, zato je treba posvetiti več pozornosti razsvetljavi. Poleg stropne luči si privoščimo še dodaten vir močnejše svetlobe – ta naj bo nameščen na levi strani umivalnika ali pa nad umivalnikom in ogledalom.

8. Pribor in dodatki

Čeprav se nam zdi, da pri adaptaciji dodatki niso tako pomembni, pa vendarle so, saj konec koncev potrebujemo držala za brisače, milo in zobne ščetke, metlico za WC ...

9. Ventilacija

Kopalnica je zelo vlažen prostor, zato brez ustrezne ventilacije ne gre. Pomembno je, da izberemo pravi položaj ventilacije in ustrezen ventilator.

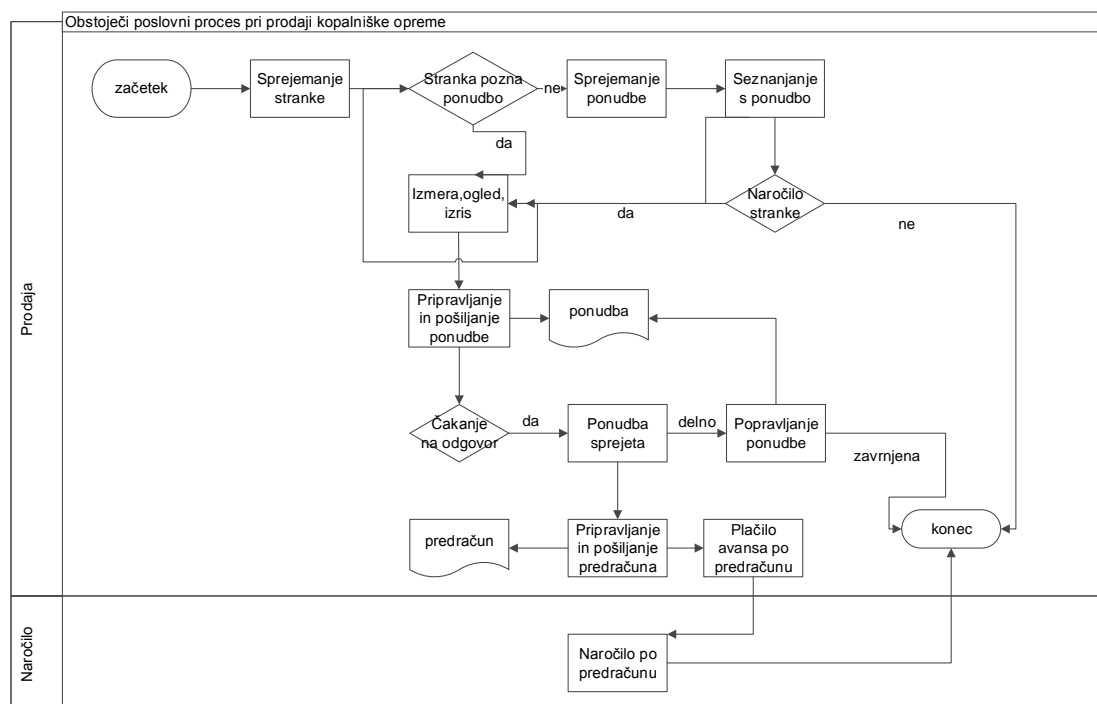
10. Ekološka kopalnica

Mogoče še nismo razmišljali o eko kopalnici, a imamo možnost, da postanemo eko. Obstajajo preproste rešitve, kot so grelniki vode, ki porabljajo manj vode in so varčnejši. Možna je tudi uporaba recikliranih ploščic in ostalih eko materialov.

4.1 POSLOVNI PROCES PRI PRODAJI KOPALNIŠKE OPREME

Na spletni strani podjetje meni (<http://www.intrix.si/sl/blog/ali-imate-jasno-definiran-prodajni-proces>, 23. 6. 2015), da se vse več podjetnikov premalo ukvarja s svojimi prodajnimi procesi. Vse preveč stvari je nedefiniranih in nedorečenih, kar vpliva na slabši izkoristek uspešnosti prodaje.

»Prodajni proces mora v podjetju predstavljati zemljevid za zaposlene, ki so na kakršen koli način vpleteni v prodajo. Prodajalci svojih prodajnih dejavnosti ne smejo izvajati po lastnem občutku. Številne raziskave so namreč pokazale, da prodaja ni stvar naključij, pač pa natančno definiranih korakov, s katerimi pripeljemo potencialno stranko do konca nakupnega procesa – do nakupa.«



Slika 6: Diagram poteka obstoječega prodajnega procesa
(Lastni vir)

Obstoječi prodajni poslovni proces poteka po naslednjih korakih:

- Prodajalec sprejme stranko, ki se zanima za nakup kopalniške opreme. Naprej ugotovimo, ali pozna ponudbo. Če je ne pozna, jo prodajni referent predstavi in jo skuša prilagoditi strankinim željam.
- Na podlagi predstavitve se stranka odloči za nakup kopalnice pri podjetju X. Prodajalec opravi pri stranki ogled kopalnice. Po ogledu in izmeri pripravi ponudbo in izris kopalnice.
- Stranka se glede na ponudbo odloči, ali jo sprejme. Če ponudba ne zadostuje željam stranke, prodajalec lahko po pogovoru s stranko ponudbo popravi ali dopolni.
- Prodajalec na podlagi ponudbe pošlje kupcu predračun, ki ga ta lahko sprejme, zavrne ali ima pripombe in želi spremembo. Če stranka želi spremembo, jo organizator prodaje popravi in popravljen predračun pošlje kupcu.
- Ko kupec sprejme predračun in plača akontacijo, je dogovor sklenjen. Prodajalec izdelke na podlagi predračuna naroči pri dobavitelju.

Proces smo razčlenili na dejavnosti, razvejišča, nekaj je tudi zastojev, ko je potrebno čakanje. Povzetek takšnih opisov je prikazan v tabeli 2. Za vsako dejavnost sta prikazana izvajalec in čas trajanje samega izvajanja.

Element trajanje	Tip	Dejavnost	Trajanje
Sprejemanje stranke.	dejavnost	prodajalec	3 min
Stranka pozna ponudbo.	razvejišče	prodajalec	Da 20 %, ne 80 %.
Seznanjanje s ponudbo.	dejavnost	prodajalec	20 do 30 min
Naročilo stranke.	razvejišče	prodajalec	Da 70 %, ne 30 %.
Izmera, ogled in izris.	dejavnost	prodajalec	1h – 2 h
Pripravljanje in pošiljanje ponudbe.	dejavnost	prodajalec	1h
Pripravljanje in pošiljanje predračuna.	dejavnost	prodajalec	20 min
Čakanje na odgovor.	zamuda	stranka	5 dni
Sprejemanje odziva.	dejavnost	prodajalec	20 min
Ponudba sprejeta?	razvejišče	prodajalec	Da 40 %, ne 15 % delno 45 %.
Popravljanje ponudbe.	dejavnost	prokurist	20 min
Popravljanje predračuna.	dejavnost	prokurist	20 min
Naročilo po predračunu.	dejavnost	prodajalec	10 min
Trajanje obstoječega prodajnega procesa.	dejavnost	prodajalec	303 min

*Tabela 2: Pregled izvajanja dejavnosti za obstoječi prodajni proces
(Vir: Prirejeno po Kovačič in Bosilj Vukšič, 2005).*

4.2 PRENOVO POSLOVNEGA PROCESA PRODAJE

Na podlagi analize obstoječega prodajnega procesa prodaje smo ugotovili, da se v poslovnem procesu prodaje v podjetju X pojavljajo ozka grla z odvečnimi in časovno predolgimi ponavljajočimi se dejavnostmi. S prenovo poslovnega procesa želimo zmanjšati stroške, povečati učinkovitost in povečati kakovost storitev pri prodaji kopalniške opreme.

Vedno se sprašujemo, kako obvladovati prodajo, kdaj smo najbolj učinkoviti. Koliko ponudb je dovolj na mesec? Deset, dvajset, trideset ... Važno je, da se vse ponudbe, ki jih naredimo, spremenijo v konkretna naročila.

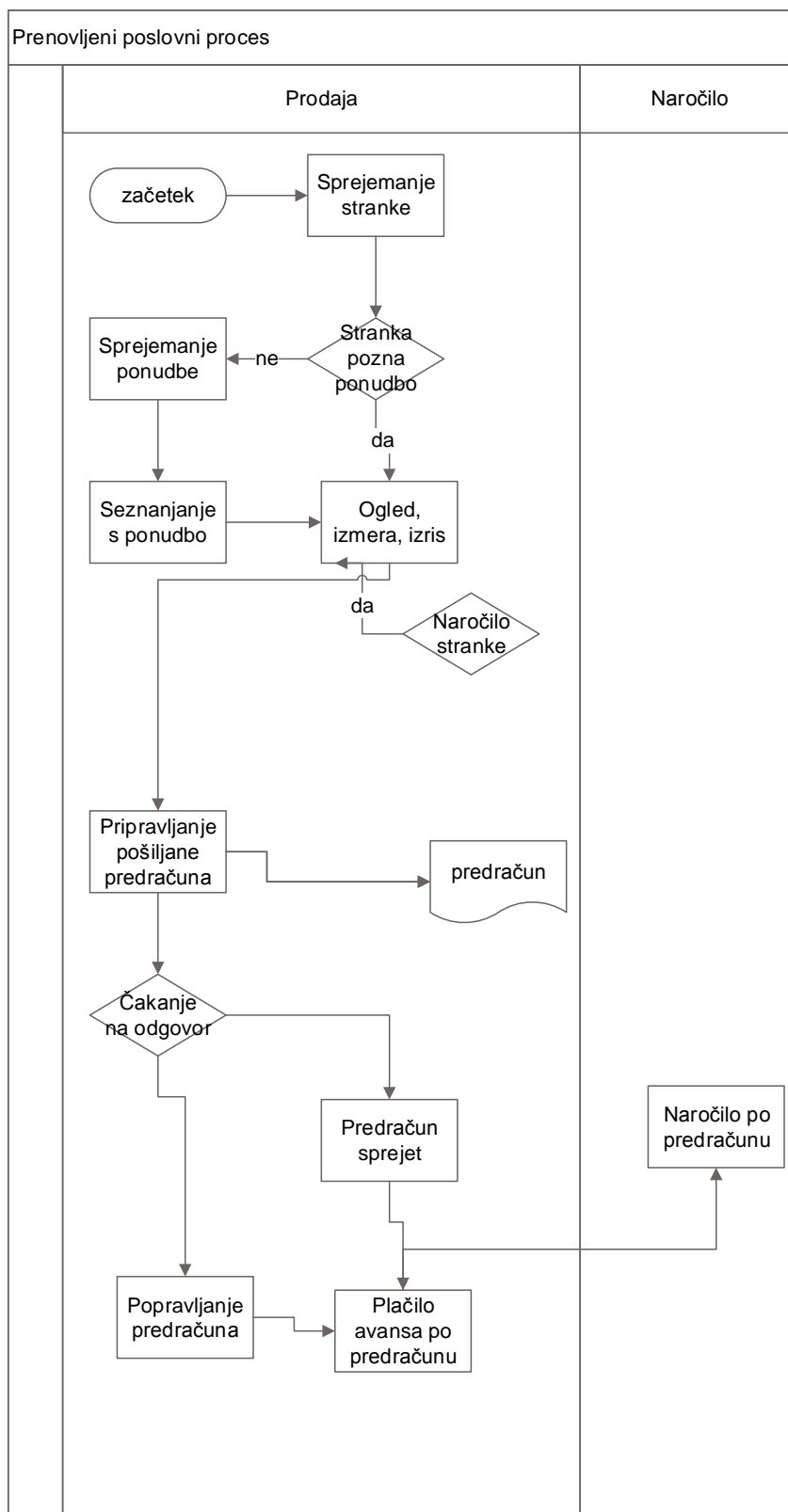
Podjetju X smo na podlagi analize obstoječega poslovnega procesa podali predloge o prenovi:

- ponavljajoča se dejavnost pri pripravljanju ponudbe in predračuna. S prenovo dejavnosti bi podjetje X zmanjšalo stroške in čas prodaje;
- premajhen delež strank je seznanjen s ponudbo, zato je potrebno prenoviti spletno stran podjetja X in pogosteje oglaševati prodajo in storitve na družabnih omrežjih, kar bi povečalo učinkovitost prodaje;
- velik delež strank ponudbo zavrne ali želi, da se popravi, kar povzroča

dodatne stroške in zamudo, zato bo treba več pozornosti nameniti ogledu, izmeri in izrisu;

- z uporabo Work Flow diagramom bi analizirali delovne procese in z aplikacijo aktivnosti na terenu bi omogočali povezljivost preko pametnih telefonov do poslovnega sistema Birokrat. S tem bi bilo omogočeno hitreje in natančneje izvajati prodajne aktivnosti.

Na podlagi analize in pregleda izvajanja dejavnosti smo obstoječi poslovni proces prodaje obnovili in ga prikazali z diagramom poteka, kar nam prikazuje slika 7.



Slika 7: Diagram poteka prenovljenega poslovnega procesa prodaje (Lastni vir)

Prenovljeni poslovni proces prodaje poteka po naslednjih korakih:

- Prenovljena spletna stran omogoča stranki boljše spoznavanje ponudbe prodaje in prenove kopalnice pri podjetju X. Stranko seznanjajo s ponudbami proizvajalcev keramičnih ploščic, kopalniških in sanitarnih elementov različnih cenovnih razredov. Na spletni strani se stranka seznanja tudi z natančnim opisom faz dela pri popolni ali delni prenovi kopalnice, s časom trajanja prenove in ceno celotne prenove za določeno dimenzijo kopalnice. Tako je stranka seznanjena in želi, da se opravi ogled, izmera in izris kopalnice. Na podlagi ogleda ji prodajalec takoj opravi predračun.
- Stranka se odloči, ali predračun sprejme, zavrne ali želi, da se popravi. Če želi spremembo, se prodajalec dogovori in skuša ustreči njeni želji.
- Ko stranka predračun sprejme, je dogovor sklenjen. Plača akontacijo in prodajalec naroči kopalniško opremo pri dobavitelju.

Podjetje X je na podlagi analize obstoječega poslovnega procesa prodaje prepoznalo ozko grlo pri seznanjanju strank s ponudbo. Za odpravo ozkega grla je treba izboljšati spletno stran podjetja in pogostejše oglaševanje prodaje in storitev kopalniške opreme podjetja X na družabnih omrežjih in drugih oglasnih medijih. S tem je podjetje X dosegel večjo učinkovitost prodaje, saj se je delež seznanjenih strank s ponudbo povečal približno za polovico.

Pri obstoječem poslovnem procesu prodaje se pojavi ponavljajoča se dejavnost pri pripravljanju in pošiljanju ponudbe in nato še predračuna. Z ukinitvijo priprave ponudbe je podjetje X pridobilo polovico več časa in s tem zmanjšalo stroške za eno tretjino.

Kar 45 % strank želi, da se ponudba dopolni ali spremeni, kar povzroča dodatne stroške in zamudo. Zato je treba natančneje opraviti izmero, ogled in izris. Na podlagi dodatnega izobraževanja zaposlenih in na podlagi nove informacijske rešitve na domu bi bil omogočen hitri in lažji izračun ter takojšnji izpis predračuna. Zmanjšal se je delež strank pri zavrnitvi in pri popravilu predračuna ter se povečal delež strank, ki ponudbo sprejmejo. Iz tabele 3 je razvidno, da je s prenovi poslovnega procesa prodaje podjetje X pridobilo več kot dve tretjini časa in zmanjšalo stroške za četrtno pri enem ogledu in pri pripravljanju predračuna.

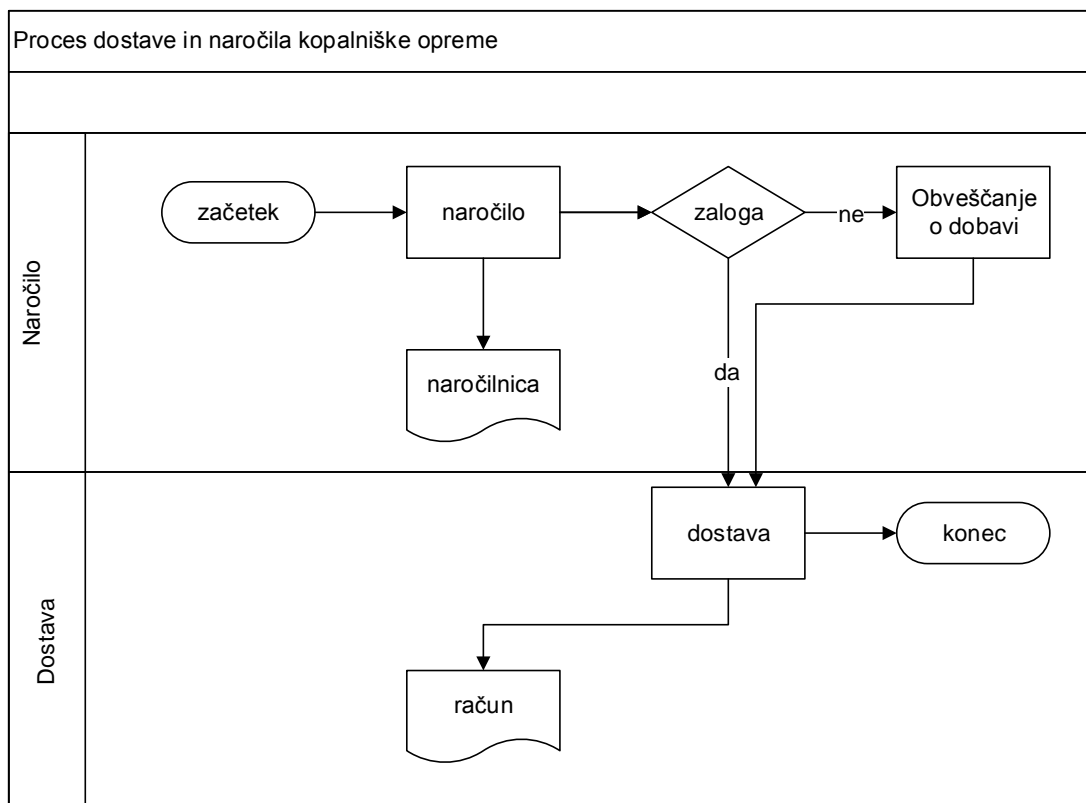
Prednost bi podjetju X prinesla tudi informatizacija prenovljenega procesa prodaje ter naročila in dostave ter skrajšanje izvajanja posameznih aktivnosti. Orodje za krmiljenje delovnih procesov, ki bi omogočalo hitrejše in natančnejše obveščanje dobaviteljev pri naročanju blaga, opravljanje ponudb, izrisi ... bi skrajšali čas izvajanja za tretjino in polovico zmanjšalo število reklamacij, kar nam prikazuje tabela 3.

Mesečna povprečna dejavnost	Obstoječi proces prodaje		Prenovljeni proces prodaje		Razlika	
	Čas (h)	Stroški dela (bruto)	Čas (h)	Stroški dela (bruto)	Čas (h)	Stroški dela
Ponavljajoča se dejavnost pri pripravljanju ponudbe oz. predračuna	20 h	183,50 €	10 h	122,34 €	50 %	33,32%
Seznanjanje strank s ponudbo	7,5 h	68,81 €	3,75 h	45,87 €	50 %	33,33 %
Spreminjanje ali popraviljanje ponudbe oz. predračuna	9,9 h	90,83 €	6 h	68.13 €	60 %	25 %
Reklamacije	3,5 h	32,11 €	1,75 h	16,05 €	50 %	50 %

Tabela 3: Časovna in stroškovna analiza mesečne povprečne prodajne dejavnosti (Lastni vir)

4.3 POSLOVNI PROCES PRI NABAVI IN DOSTAVI KOPALNIŠKE OPREME

Ko je zaključen prodajni proces prodaje, se prične proces nabave in dostave kopalniške opreme. Nabavni referent ali za to zadolženi delavec po predračunu pri dobaviteljih naroči oz. preko elektronske pošte pošlje naročilnico za nabavo potrebnega materiala: kabine za prhanje, kadi, keramičnih plošč, pip, kopalniških omaric ... Z dobavitelji se dogovorimo o dobavnem roku, kar je nujno potrebno, da vemo, kdaj bomo začeli prenovo kopalnice. Ko je naročilo sprejeto, se poslovni proces nabave zaključi in čakamo na dostavo potrebnega materiala, da začnemo izvedbo kopalnice. Še posebej moramo biti pozorni, da je naročilo natančno in pravilno izvedeno, da ne pride do zastojev in čakanja pri sami izvedbi prenove kopalnice.



Slika 8: Diagram poteka procesa naročila in dostave
(Lastni vir)

4.4 POSLOVNI PROCES PRI IZVEDBI KOPALNICE

Načrtovanje in izbira opreme je končana in tako lahko začnemo s prenovo kopalnice. Prenova kopalnice je zahteven proces in potrebujemo uigrano in usklajeno ekipo različnih mojstrov, ki seveda svoje delo kvalitetno opravijo. Popolna adaptacija kopalnice je opravljena približno v 7–10 dneh.

Dela potekajo po naslednjih fazah:

1. faza: Pripravljalna dela

V prvi fazi zaščitimo pohištvo in tla v prostoru, preko katerega dostopamo. Izvede se demontaža sanitarne opreme, kopalniških elementov in starih keramičnih ploščic. V tej fazi se opravijo vsa rušitvena dela, tudi sten, če spreminjamo dimenzijo kopalnice. Sledi odvoz odpadnega materiala na za to ustrezno odlagališče.

2. faza: Inštalacijska dela;

V drugi fazi obnovimo ali popolnoma zamenjamo vodovodne, kanalizacijske in

električne inštalacije.

3. faza: Manjša gradbena dela

V tretji fazi sledi izravnava stene in tal, ki jih pripravimo za polaganje novih ploščic. Pred polaganjem ploščic vgradimo kabino za prhanje ali kopalno kad, odvisno od želje naročnika. V tej fazi opravimo tudi pozidavo podometnega kotlička.

4. faza: Keramična dela

Je najpomembnejša faza. Je polaganje keramičnih ploščic po stenah in tleh, ki je ključnega pomena za kakovosten in lep videz kopalnice. Ko so keramične ploščice položene, sledi fugiranje.

5. faza: Beljenje

Opravljamo beljenje in kitanje stropa ali sten.

6. faza: Finomontaža

V peti fazi opravljamo vsa zaključna dela, in sicer montažo školjke, bideja, kopalniških omaric, umivalnika, sten kabine za prhanje, armatur ... V tej fazi kopalnica dobi svoj končni videz.

Dela	Trajanje
Demontaža starih sanitarij in razbijanje ploščic.	1 dan
Elektro in vodovodna inštalacijska dela.	1–2 dan
Pozidava kadi ali kadičke in podometnega kotlička.	1 dan
Keramična dela.	3–4 dni
Beljenje.	1 dan
Finomontaža	1–2 dni
Skupaj	Okoli 10 dni

*Tabela 4: Izvajanje del po času
(Lastni vir)*

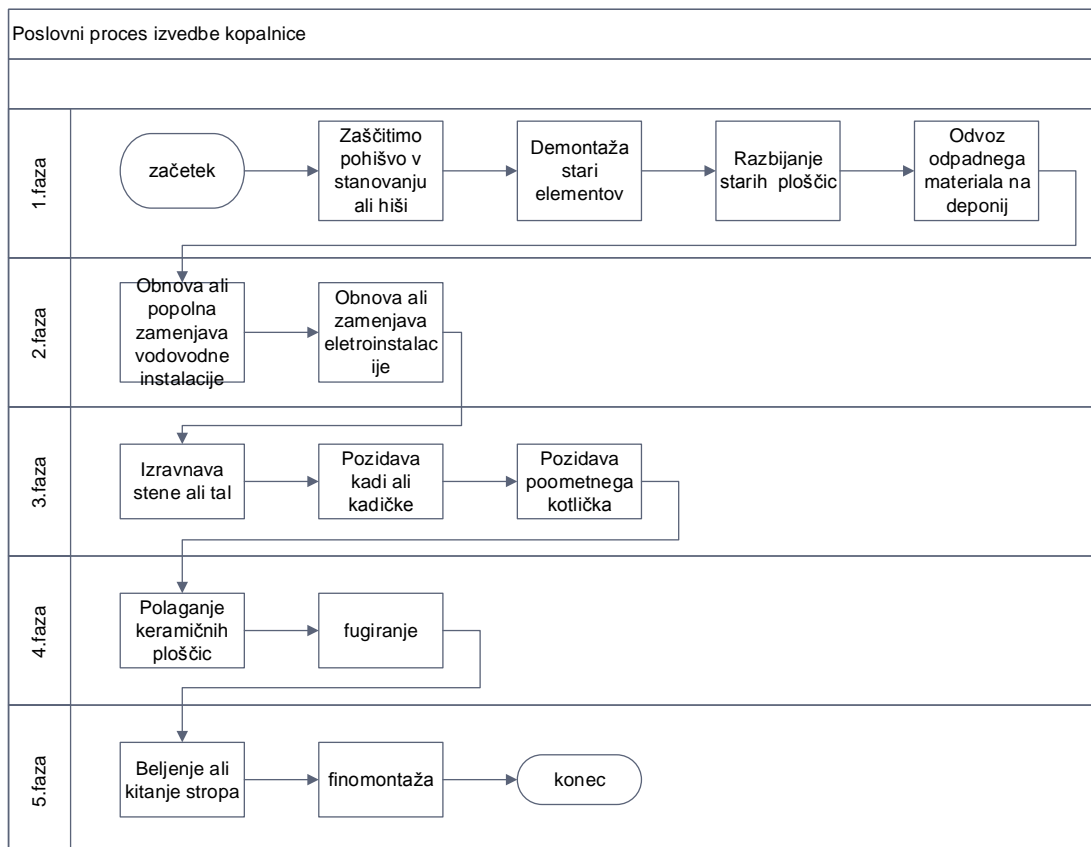
Poslovni proces pri izvedbi prenove kopalnice je končan. Na podlagi analize obstoječega poslovnega procesa izvedbe ugotavljamo, da obstoječi poslovni proces ne potrebuje prenove, če seveda vsi mojstri svoje delo opravijo kvalitetno in kakovostno.

Vendar žal stvari ne potekajo vedno gladko in tudi v odnosu naročnik – izvajalec pride do nesoglasij, in sicer ko:

- podjetje X kot izvajalec poviša končno ceno; včasih se pri prenovi kopalnice

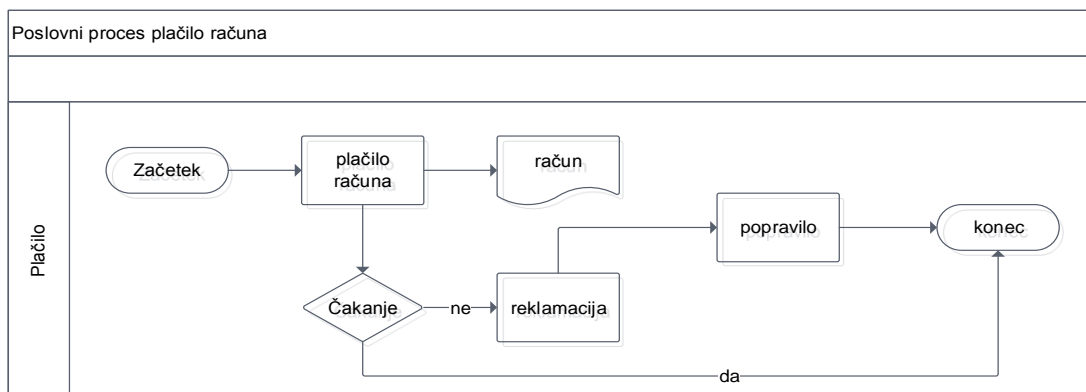
pokažejo dodatna dela, ki jih prej ni mogoče napovedati;

- naročnik po opravljeni storitvi odkrije stvarno napako;
- so dela opravljena pomanjkljivo ali nekvalitetno.



Slika 9: Diagram poteka obstoječega poslovnega procesa izvedbe kopalnice
(Lastni vir)

Podjetje X se trudi takoj odpraviti kakršno koli morebitno reklamacijo ali nezadovoljstvo glede opravljene storitve. Stranka napako lahko odkrije še pred končnim plačilom. V tem primeru plačilo zadrži, dokler se napaka ne odpravi. Zavedajo se, da vsako podjetje, ki posluje s strankami, želi zadovoljne kupce, ki so za podjetje X največja reklama in hkrati omogočajo rast podjetja in dobička. Trudijo se ne glede na to, kdo je kriv za nastali položaj, vložiti v odnos dovolj razumevanja, poštenja in samokritike, da potolažijo in zadovoljijo še tako nezadovoljnega kupca.



Slika 10: Diagram poteka obstoječega procesa plačila
(Lastni vir)

5 SWOT-ANALIZA PODJETJA X

Podjetje X mora delovati po tržnih načelih, zato mora učinkovito tržiti storitve pri popolni ali delni prenovi kopalnice, pri čemer mu lahko pomaga strateška analiza in analiza stanja. Za strateško planiranje uporabimo metodo SWOT ali analizo spin. Z njo bomo pokazali notranje prednosti in slabosti in zunanje nevarnosti in priložnosti. Uporabljamo jo z namenom, da dobimo jasno, natančno in kratko poročilo o stanju našega podjetja na trgu v primerjavi s konkurenco.

<p>PREDNOST:</p> <ul style="list-style-type: none"> • konkurenčne cene; • strokovni kader; • uigrana ekipa z izkušenimi mojstri; • hitra in kakovostna prenova kopalnice; • strokovno in profesionalno izvedene storitve; • večletne delovne izkušnje; • dobra kultura podjetja; • zadovoljen kupec. 	<p>SLABOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • konkurenca; • preveč reklamacij; • premalo zaposlenih; • previsoki stroški; • slaba internetna stran; • premalo oglaševanja; • previsoke cene.
<p>NEVARNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nasičenost trga s ponodbami prodaje in izvedbe kopalnic; • finančna in gospodarska kriza v državi; • brezposelnost; • upad prodaje; • odhod zaposlenih h konkurenci; • vremenske razmere. 	<p>PRILOŽNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • razširitev na tuje trge; • propad konkurence; • daljši plačilni roki; • plačila na obroke; • boljši pogoji pri dobaviteljih.

Tabela 5: Analiza SWOT
(Lastni vir)

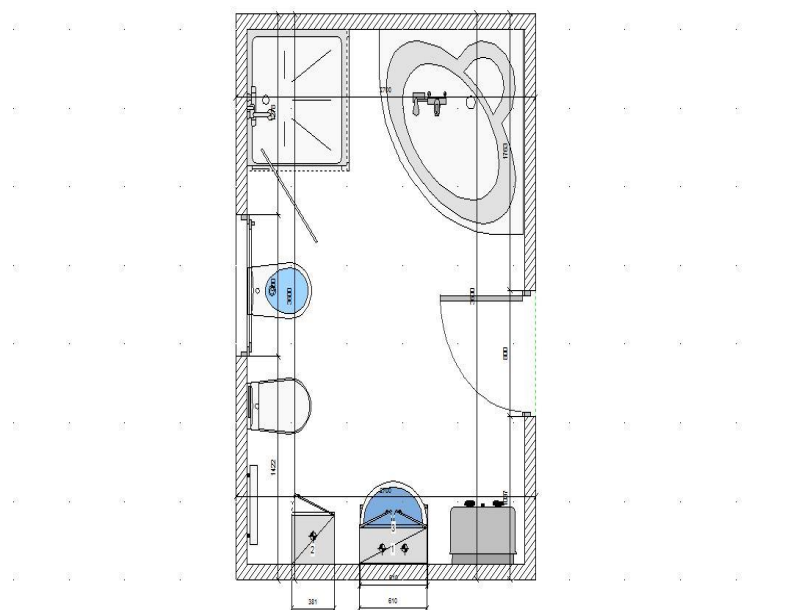
Pri določanju prednosti in slabosti v podjetju X gre sicer za interno analizo, ki je pokazala, da so prednosti podjetja X kvalitetno opravljena dela in uigrana ekipa izkušenih mojstrov. Vendar pa tega podjetje X ne izkorišča v zadostni meri, saj je slabost podjetja slaba internetna stran in premalo oglaševanja, kar bi povečalo učinkovitost prodaje pri prenovi kopalnice.

Zunanja analiza določa nevarnosti in priložnosti v okolju. Na osnovi teh lahko pričakujemo porast konkurence pri prodaji in izvedbi kopalnic, ki lahko konkurirajo s cenami. Zato bo treba, če se bosta gospodarska in finančna kriza nadaljevali, ponuditi našim uporabnikom boljše plačilne pogoje, na primer plačilo na obroke. Naša priložnost je razširitev na tuje trge Evropske unije.

6 ŠTUDIJA PRIMERA – PRENOVA KOPALNICE V STANOVANJSKI HIŠI X

Za prenavo kopalnice se je odločila družina, ki živi v stanovanjski hiši. Za popolno prenavo kopalnice so se odločili zaradi dotrajanosti vodovne napeljave, želijo pa povečati kvadrato obstoječe kopalnice. Zamislili so si nov moderen videz kopalnice in novo tlorisno razporeditev kopalniških elementov. Prednost take izvedbe je bolj funkcionalna in lepša kopalnica, kar pa je seveda povezano z visokimi stroški.

Pred vsako prenavo kopalnice je potrebno imeti dober načrt. Načrt kopalnice je združiti obstoječo kopalnico s shrambo. Kopalnica bo merila 3,6 x 2,7 metrov.



Slika 11: Tloris kopalnice
(Lastni vir)

Opis zelene situacije:

- vgradnja kotne kopalne kadi in kadi za prhanje s kopalno »dež« glavo;
- vgradnja viseče školjke z vgradnim kotličkom;
- vgradnja visečega pisoarja s pokrovom in samodejnim izplakovalnikom;
- kopalniški blok z umivalnikom in senzorsko armaturo;
- vgradne luči v stropu;
- kopalniški radiator;
- kombinacija keramičnih ploščic z mozaikom.



*Slika 12: 3D-slika načrta nove kopalnice
(Lastni vir)*



*Slika 13: Izris nove kopalnice
(Lastni vir)*

Na podlagi ogleda, izmere in izrisa smo naredili predračun, ki je znašal za celotno obnovo skupaj z materialom in delom 9.871,10 €.

PREDRAČUN: 00177			
	Datum	: 13.03.2015	
OBJEKT:			
STANOVANJSKA HIŠA X			
4270 Jesenice	Kraj izdaje	: Jesenice	
PRENOVA KOPALNICE			
ARTIKEL	EM	KOL	NA ENOTO
GRADBENO OBRTHNIŠKA DELA			
1	Odstranitev opreme iznos iz objekta	kpl	1 80,00 €
2	Odstranitev obstoječe litoželezne kadi z veznom in podložnim materialom+ iznos	kpl	1 75,00 €
3	Odstranitev obstoječe stenske in talne keramike z ostanki lepila in ometa, iznos iz objekta	kpl	1 120,00 €
4	Odstranitev starega estriha, iznos iz objekta	kpl	1 40,00 €
5	Dolbljenje kanalov za vodovod, odtoke, iznos iz objekta	kpl	1 80,00 €
6	Pozidava vodovodnih instalacij(grobi omet)	kpl	1 75,00 €
7	Izdelava novega estriha	kpl	1 58,00 €
8	Sanacija neravnih razpokanih sten in izravnava do 3 cm z Rofix izravnalnim ometom	m2	22 7,80 €
9	Oblaganje sten z keramičnimi ploščicami I.kakovosti, velikost 20x25, v ravni liniji z fugiranjem	m2	22 15,00 €
10	Položitev talnih ploščic I.kakovosti, velikost 20x20 pod 45 stopinjami z fugiranjem	m2	5 16,00 €
11	Slikopleskarska dela(kitanje in bejenje stropa)	kpl	1 95,00 €

Slika 14: Predračun za stranko X
(Lastni vir)

Na podlagi izdanega predračuna se je stranka y odločila za prenovo v podjetju X. Podjetje X je na podlagi predračuna naročilo potrebni material pri svojem dobavitelju in se s stranko dogovorilo za dan izvedbe.

Načrt izvedbe obnove kopalnice:

- demontaža obstoječih kopalniških elementov in odstranitev talnih in stenskih ploščic;
- rušitev stene med obstoječo kopalnico in shrambo;
- pozidava vrat shrambe;
- sledi napeljava nove električne in vodovodne inštalacije ter novega priključka za radiator;
- znižali smo strop s ploščami knauf in vgradili lučke;
- pozidava kotne kopalne kadi in kadi za prhanje;
- glajenje sten in priprava za polaganje ploščic;
- polaganje talnih in stenskih ploščic;
- fugiranje;
- montaža sanitarne keramike (školjka in pisoar) in senzorskih armatur ter montaža kopalniškega pohištva, kabine za prhanje, luči in kopalniškega radiatorja;
- montaža raznih dodatkov.

Kopalnica je po opravljeni obnovi dobila naslednji videz:

- Kotno kopalno kad mere 140 x 140 cm smo pozidali z zelenimi ploščicami s polaganjem vertikalno in jih obrobili z mozaikom horizontalno. Pri ploščicah nad kopalno kadjo smo se odločili za kombinacijo bele s poševnim polaganje in dve vrstici zelene s polaganjem vertikalno. Tla v kopalnici smo položiti s talnimi ploščicami čokoladne barve.



*Slika 15: Kotna kopalna kad
(Lastni vir)*

- Po stenah smo ploščice zafugirali z belo fugirno barvo, talne ploščice pa z enako barvo, kot so ploščice: čokoladno.
- Kad za prhanje mere 90 x 90 cm smo na obeh straneh zaključili z mozaikom, v notranjosti pa smo vertikalno položili ploščice v zeleni barvi. Namestili smo stekleno steno za prhanje, ki nam lepo odpre prostor, skozi njo je lepo vidna kopalna »dež« glava.



*Slika 16: Kad za prhanje in kopalna »dež« glava
(Lastni vir)*

- Na steni, kjer je okno, smo poševno položili ploščice v kombinaciji zelene in bele barve do kopalniškega radiatorja. Ploščice pod kopalniškim radiatorjem smo položili vertikalno, in sicer v zeleni barvi, saj smo vgradili beli kopalniški radiator. Polico in rob okoli okna smo obložili z mozaikom. Na tej steni smo vgradili vgradni kotliček z belo tipko in visečo školjko. Pod oknom smo vgradili pisoar s pokrovom in senzorski izplakovalnik.



*Slika 17: Viseča školjka in viseči pisoar s pokrovom
(Lastni vir)*

- Kopalniško pohištvo smo si omislili v čokoladni barvi. Pod pohištvom smo vertikalno položili ploščice v zeleni barvi. Kopalniško pohištvo je sestavljeno iz petih delov. Nad umivalnikov je ogledalo z lučko. Na obeh straneh so stenske omare za brisače in za vse druge odlagalne stvari, ki jih vedno potrebujemo v kopalnici. Na umivalnik smo zmontirali senzorsko armaturo.



*Slika 18: Kopalniško pohištvo
(Lastni vir)*

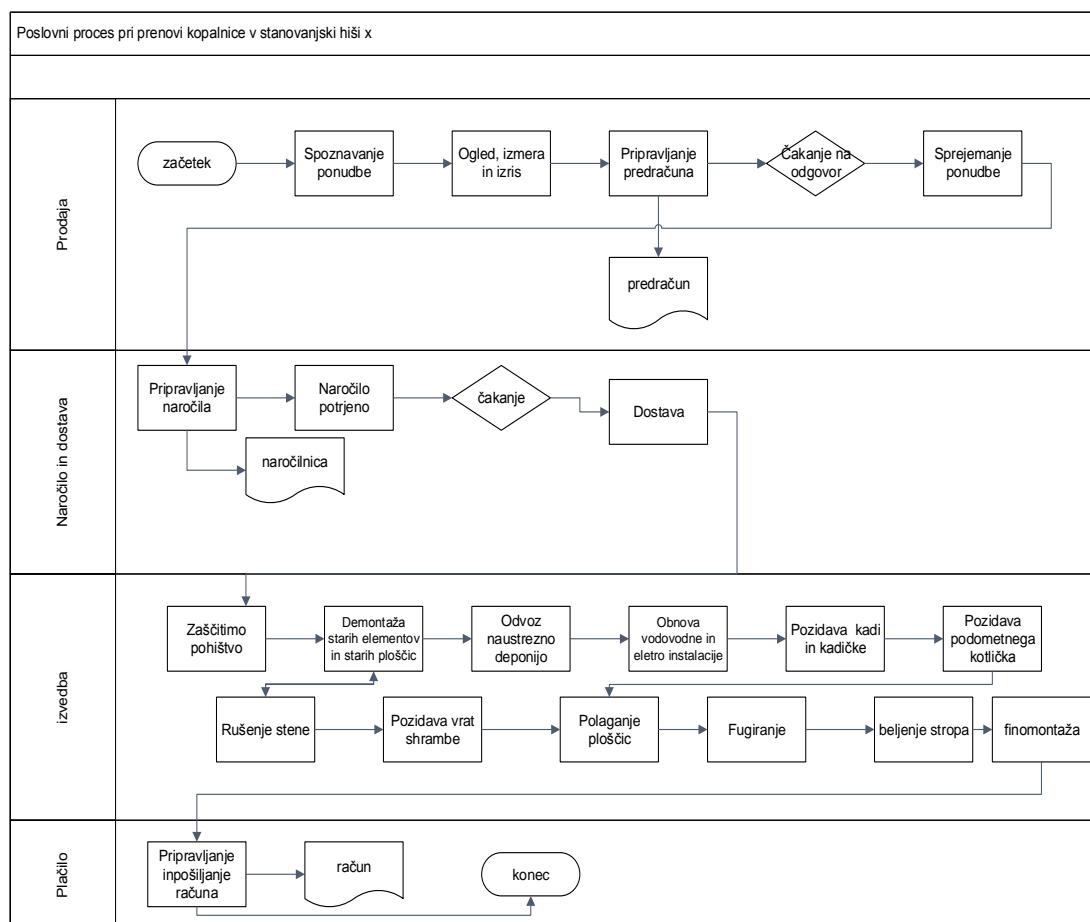
- Kopalnica ima okno in dovolj naravne svetlobe, vendar smo vseeno na strop vgradili še pet lučk, ki močno osvetlijo prostor. Lučka nad umivalnikom daje dodatno svetlobo, ki jo potrebujemo pri ličenju in britju.
- Vsa dela v kopalnici so bila zaključena v dvanajstih dneh.

Ko so bila vsa dela v kopalnici zaključena, smo izstavili stranki x račun. Znesek računa je bil enak znesku predračuna, saj nismo opravili nobenih dodatnih del. Ker so bila vsa dela kvalitetno opravljena in ni bilo nobenih stvarnih napak, je stranka x račun plačala.

STRANKA X		RAČUN:00140			
OBJEKT:		Datum	: 13.05.2015		
STANOVANJSKA HIŠA X		Valuta	: 13.06.2015		
4270 Jesenice		Kraj izdaje	: Jesenice		
PRENOVA KOPALNICE					
ARTIKEL	EM	KOL	NA ENOTO	SKUPAJ	
GRADBENO OBRJNIŠKA DELA					
1	Odstranitev opreme iznos iz objekta	kpl	1	80,00 €	80,00 €
2	Odstranitev obstoječe litoželezne kadi z veznom in podložnim materialom+ iznos	kpl	1	75,00 €	75,00 €
3	Odstranitev obstoječe stenske in talne keramike z ostanki lepila in ometa, iznos iz objekta	kpl	1	120,00 €	120,00 €
4	Odstranitev starega estriha, iznos iz objekta	kpl	1	40,00 €	40,00 €
5	Dolbljenje kanalov za vodovod, odtoke, iznos iz objekta	kpl	1	80,00 €	80,00 €
6	Pozidava vodovodnih instalacij(grobi omet)	kpl	1	75,00 €	75,00 €
7	Izdelava novega estriha	kpl	1	58,00 €	58,00 €
8	Sanacija neravnih razpokanih sten in izravnava do 3 cm z Rofix izravnalnim ometom	m2	22	7,80 €	171,60 €
9	Oblaganje sten z keramičnimi ploščicami I.kakovosti, velikost 20x25, v ravni liniji z fugiranjem	m2	22	15,00 €	330,00 €
10	Položitev talnih ploščic I.kakovosti, velikost 20x20 pod 45 stopinjami z fugiranjem	m2	5	16,00 €	80,00 €
11	Slikopleskarska dela(kitanje in beljenje stropa)	kpl	1	95,00 €	95,00 €
STROJNA INSTALACIJSKA DELA					
12	Odstranitev vseh obstoječih podometnih instalacij in iznos iz objekta (iz odložitvenih)	kpl	1	70,00 €	70,00 €

Slika 19: Račun za stranko X
(Lastni vir)

Poslovni proces pri prenovi kopalnice v stanovanjski hiši smo razčlenili na dejavnosti prodaje, naročila in dostave, izvedbe in plačila. Bila sta dva zastoja, ko je bilo potrebno čakanje, sicer pa je poslovni proces potekal nemoteno, brez nepotrebnih dodatnih stroškov in reklamacij.



Slika 20: Diagram poteka prenovljenega poslovnega procesa pri prenovi kopalnice v stanovanjski hiši X
(Lastni vir)

Prenovo v stanovanjski hiši X smo opravili po prenovljenem poslovnem procesu prenove kopalnice, in sicer je prenova potekalo po naslednjih fazah:

- **Prodaja kopalniške opreme:**

Na podlagi telefonskega klica stranke, da želi prenoviti kopalnico pri podjetju X, je predstavnik podjetja opravil ogled, izmero in izris na domu. Na podlagi ogleda in strankinih želja so v podjetju pripravili takojšnji izpis predračuna. Stranka se je s predračunom strinjala. S prenovitvijo poslovnega procesa prodaje je podjetje X pri tej kopalnici porabilo skoraj polovico manj časa in zmanjšalo stroške dela, hkrati so bili učinkoviti in kar je najpomembneje, zadovoljili so potrebe stranke ter obravnavanemu podjetju prinesli dodano vrednost.

- **Naročilo in dostava kopalniške opreme:**

Na podlagi predračuna je podjetje X pri pogodbenih dobaviteljih naročilo kopalniško opremo, keramične ploščice in ves potreben material, ki ga je potrebovalo pri prenovi kopalnice. Pri naročilu in dostavi je podjetje za

tretjino zmanjšalo čas in stroške dela. Informacijski podprti delovni proces naročila je omogočal natančno naročilo in dostavo potrebne kopalniške opreme in s tem zmanjšalo število reklamaciji in zmanjšalo dodatne zastoje pri prenovi kopalnice.

- **Izvedba oziroma prenova kopalnice:**

Prenova kopalnice pri obstoječem ali prenovljenem poslovnem procesu izvedbe vedno poteka po enakem vrstnem redu faz, ki si sledijo ne glede na velikost ali zahtevnost kopalnice. Pri prenovi kopalnice v stanovanjski hiši X se je zaradi zahtevnega polaganja obravnavano podjetje odločilo, da najame zunanjega pogodbenega keramičarja, ki prevzame vso odgovornost za svoje delo. Stroški dela so se v tem primeru povečali, vendar je podjetje X zaposlenega keramičarja razporedilo na drugo manj zahtevno kopalnico, tako da je podjetje X s skoraj isto izvajalsko ekipo opravljalo dve kopalnici istočasno.

- **Plačilo računa:**

Kopalnica v stanovanjski hiši je bila uspešno prenovljena, stranka je bila s prenovno zadovoljna in tako je račun prejela in plačala.

S prenovljenim poslovnim procesom pri prenovi kopalnice smo pri zgoraj navedenih dejavnostih zmanjšali čas izvajanja za več kot 30 % in s tem tudi za več kot 30 % zmanjšali stroške ter se izognili nepotrebni reklamacijam, kar nam prikazuje tabela 6. Izvedba kopalnica je bila zaključena kvalitetno in zadovoljila potrebe in želje stranke v stanovanjski hiši X. Podjetje X na mesec v povprečju z eno mojstrsko ekipo lahko opravi tri ali štiri kopalnice, in če se zmanjša število nepotrebni reklamacij, lahko mojstri v povprečju opravijo 30 % več manjših del, kot so; zamenjava pipe, bojlerjev, radiatorjev, ventilov ...

Poprečno mesečno	Čas (v h)	Strošek dela (v €)
Trajanje obstoječega procesa preнове kopalnice	82,5 h	756,93 €
Trajanje prenovljenega procesa preнове kopalnice	51,99 h	477,09 €

*Tabela 6: Časovna in stroškovna analiza obstoječega in prenovljenega procesa preнове kopalnice
(Vir: Lasten)*

7 ZAKLJUČEK

Na slovenskem trgu je danes vse več ponudnikov prodaje in izvedbe kopalnic, zato je za vsako podjetje ključnega pomena poznavanje in razumevanje poslovnega procesa. Vsak se vsaj enkrat v življenju odloči za popolno prenovo kopalnice, kar ni lahko delo in zahteva dober načrt. S pravo izbiro ponudnika pride do zelene funkcionalne in lepe kopalnice.

Z nalogo smo ugotavljali učinkovitost prodaje pri prenovi kopalnice v podjetju X, vključno z izvedbo. Opravili smo analizo poslovnega procesa prodaje, naročila in dostave, popolno prenovo oziroma izvedbo kopalnice in ga prikazali z diagramom poteka. Diagram nam natančno pokaže pregled nad procesi, ki se trenutno izvajajo. Z analizo dejavnosti smo dobili časovne in delovne učinke zaposlenih. Z analizo smo ugotovili, kje se dejavnosti podvajajo ali so nepotrebne ter pri katerih dejavnostih je potrebna izboljšava. Velika težava pri poslovnem procesu prodaje je, da stranke želijo vse prevečkrat, da se popravi ali dopolni predračun, kar povzroča kar nekaj zastojev. V veliki meri je odvisno od prodajnega svetovalca že pri ogledu in načrtovanju, zato bo moralo podjetje X več pozornosti nameniti izobraževanju zaposlenih in poskrbeti za pozitivno klimo v podjetju. Za boljše prepoznavanje podjetja je treba izboljšati spletno stran, čeprav se širi dober glas zadovoljne stranke.

Cilj prenove obstoječega poslovnega procesa pri prenovi kopalnice je povečati učinkovitost prodaje ter zmanjšati čas, stroške in nepotrebne reklamacije, kar smo s prenovno poslovnega procesa prodaje tudi dosegli. S krajšanjem posameznih dejavnosti pri procesu prodaje so se zmanjšali stroški dela za približno 30 %. Pri izvedbi pa časa ni mogoče zmanjšati, saj so časovne faze različno dolge zaradi raznolikosti in zahtevnosti kopalnic. Vendar pa obravnavano podjetje lahko poskrbi za kakovostne mojstre, ki delajo usklajeno kot tim in svoje delo opravijo v čim krajšem možnem času in tako se zmanjša tudi možnost reklamacij.

Na podlagi hipoteze trdimo, da smo s prenovno obstoječega procesa zmanjšali stroške, čas izvedbe in število reklamacij ter povečali kakovost storitev v podjetju X.

Za dolgoročno uspešnost podjetja X je potrebno v prenovljene poslovne procese pri prenovi kopalnice vpeljati stalne izboljšave, da se prepoznajo takojšnje kritične točke in nepotrebni povzročitelji stroškov. To omogoča podjetju, da je vedno korak pred konkurenco in s tem bo vedno povečevalo zadovoljstvo strank s svojimi storitvami pri popolni ali delni prenovi kopalnice.

Najpomembnejši in uspešni ljudje na svetu ... mislijo naprej, zato si ustvarijo svojo podobo, potem se lotijo natančnega uresničevanja, tu jo dopolnijo, tam nekaj malega dodajo, spremenijo kakšno malenkost, toda nenehno gradijo – nenehno gradijo.

(Robert Callier)

LITERATURA IN VIRI

Knjige

Ferk, H. (2012). *Pot do konkurenčnosti*. Ljubljana: GV založba.

Kovačič, A. in Bosilj Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov. Prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV založba.

Tematski priročnik

Hrovatin, J. (2004). Gradnja in oprema (november, 2004): Kopalnice – sanitarna oprema. *Kopalnica nekoč in danes*, 62, str. 7.

Spletne strani

Brava casa. *15 stvari koje je treba treba da uradite pre nego što započnete renoviranje kupatila*. Pridobljeno 27. 6. 2015 z naslova <http://www.bravacasa.rs/15-stvari-koje-je-treba-da-uradite-pre-nego-sto-zapocnete-renoviranje-kupatila/>.

Delo in dom. *Pogled v zgodovino kopalnic: prha najprej le za revne*. Pridobljeno 20.8.2015 z naslova <http://www.deloindom.si/oblikovanje/pogled-v-zgodovino-kopalnic-prha-najprej-le-za-revne>.

Gradim. *Delo z obrtniki*. Pridobljeno 26. 6. 2015 z naslova <http://www.gradim.si/obnova-vzdrzevanje/delo-z-obrtniki.html>

Gradim. *Prenova kopalnice*. Pridobljeno 26. 6. 2015 z naslova <http://www.gradim.si/obnova-vzdrzevanje/prenova-kopalnice.html>.

Halo oglasi. *Renoviranje kupatila – Dugoročna investicija vredna minimum 1.300 evra*. Pridobljeno 27. 6. 2015 z naslova <http://www.halooglasi.com/nekretnine/vesti/renoviranje-kupatila-dugorocna-investicija-vredna-minimum-1300-evra.v-323.160.html?cat=>.

Industry standard desing. *Luxury bathrom suites*. Pridobljeno 20. 8. 2015 z naslova <http://industrystandarddesign.com/luxury-bathroom-suites-for-an-interesting-home-decoration-theme/luxury-bathroom-suites-decoration/>.

Intrix. *Ali imate jasno definiran prodajni proces?* Pridobljeno 23. 6.2 015 iz naslova <http://www.intrix.si/sl/blog/ali-imate-jasno-definiran-prodajni-proces/>.

Kopalnice plus desing with style and creativity. *Vse za kopalnico, vodovod in ogrevanje*. Pridobljeno z naslova 24. 6. 2015 <http://www.tsr.si/index.php>.

Moja kopalnica. Načrt za lepo in funkcionalno kopalnico. Pridobljeno 27. 6. 2015 z naslova http://www.e-m.si/media/moja_kopalnica/casopis/2010/2/30.pdf.

Moja kopalnica. *Spalnica s pogledom na kopalnico*. Pridobljeno 30. 8. 2015 z naslova http://www.e-m.si/moja_kopalnica/prenavljanje.

Revija stik. *Popolna prenova kopalnice*. Pridobljeno 27. 6. 2015 z naslova <http://www.revijastik.com/pdf/Popolna%20prenova%20kopalnice.pdf>.