



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Poslovni sekretar

Modul: Spletno poslovanje

**STALNO IZBOLJŠEVANJE POSLOVNEGA  
PROCESA V PODJETJU POHIŠTVO  
ŽAKELJ**

Mentor:izr. prof. dr. Milan Ambrož, univ. dipl. polit.  
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Tina Šubic

Kranj, maj 2012

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju izr. prof. dr. Milanu Ambrožu za vse pomoč in usmerjanje pri pisanju diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici Ani Peklenik za jezikovni pregled diplomske naloge.

Navsezadnje pa gre velika zahvala mojemu partnerju za vso potrpežljivost v času mojega študija.

## IZJAVA

»Študentka Tina Šubic izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom izr. prof. dr. Milana Ambroža.«

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

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Po definiciji je poslovni proces nabor med seboj povezanih aktivnosti, katerih cilj je doseganje zastavljenih poslovnih rezultatov. Vrstni red in učinkovitost aktivnosti določata učinkovitost procesa in s tem tudi celotne organizacije. Poslovni procesi so torej jedro vsake organizacije, njihovo celovito obvladovanje pa predstavlja ključ za dolgoročno uspešnost.

Živimo v času nenehnih in hitrih sprememb tako v organizaciji kot tudi v okolju, v katerem se ta nahaja, zato je za obstanek na trgu treba prilagoditi oz. izboljšati poslovni proces.

Tema diplomskega dela je analiza obstoječega poslovnega procesa od sprejema naročila do dobave izdelka. Za raziskavo je bila uporabljena metoda anketiranja zaposlenih in strank. Ugotavljali smo pomanjkljivosti obstoječega in predlagali izboljšavo oz. prenovno poslovnega procesa.

Raziskava je pokazala, da zaposleni vedo veliko več o dejanski kakovosti izdelkov kot kupci.

## **KLJUČNE BESEDE**

- izboljšava
- poslovni proces
- zadovoljstvo
- kupec
- učinkovitost

## **ZUSAMMENFASSUNG**

Per Definition verarbeiten Geschäft eine Reihe von miteinander verknüpften Aktivitäten, die Geschäftsergebnisse zu erzielen wollen. Die Reihenfolge der Wirksamkeit der Aktivitäten und die Prozesseffizienz und damit die gesamte Organisation. Geschäftsprozesse sind deshalb der Kern jeder Organisation, ist seine gesamte Verwaltung der Schlüssel zum langfristigen Erfolg.

Wir leben in Zeiten, in denen wir den konstanten und schnellen Wandel, sowohl innerhalb der Organisation als auch die Umgebung, in der sich die Organisation befindet miterlebt, ist es notwendig oder angepasst werden. Verbesserung der Geschäftsprozesse im Geschäft zu bleiben.

Arbeit war eine Analyse der bestehenden Geschäftsprozesse, von der Auftragsannahme bis zur Auslieferung des Produktes und oder Verbesserungsvorschläge. Renovierung eines bestehenden Geschäftsprozesses. Beurteilung Umfrage zur Verbesserung der Business Process habe ich eine Umfrage unter den Mitarbeitern und Kunden, und damit versuchen, Mängel in der bestehenden Geschäftsprozesse zu identifizieren.

Basierend auf Erhebungen, kommen wir zu Ergebnissen, dass die Mitarbeiter wissen viel mehr über die tatsächliche Qualität der Produkte.

## **SCHLÜSSELWORTE**

- Verbesserung von Geschäftsprozessen
- Kundenzufriedenheit
- Kunden-Effizienz

## KAZALO

1	Uvod .....	1
2	Teoretična izhodišča .....	2
2.1	Predstavitev podjetja Pohištvo Žakelj .....	4
2.2	Poslovni procesi .....	8
2.2.1	Poslanstvo organizacije.....	8
2.2.2	Pogoji poslovanja organizacije .....	9
2.2.3	Poslovne funkcije in poslovni procesi .....	10
2.3	Poslovni procesi v Pohištvo Žakelj .....	14
3	Metodologija.....	19
3.1	Vzorec.....	19
3.2	Instrument.....	21
4	Analiza rezultatov.....	21
4.1	Kakovost storitev.....	21
4.1.1	Rezultati opisne statistike.....	21
4.1.2	Neparametrični test.....	21
4.2	Kakovost odnosa prodajnega osebja do kupca .....	24
4.2.1	Rezultati opisne statistike.....	24
4.2.2	Neparametrični test kakovosti dela prodajnega osebja.....	24
4.3	Motivi za nakup izdelka .....	26
4.3.1	Rezultati opisne in neparametrični test.....	26
4.3.2	Parametrični t-test.....	27
4.3.3	Motivi za nakup izdelka .....	28
5	Razprava.....	29
5.1	Prednosti.....	29
5.2	Slabosti.....	30
6	Zaključek.....	30
	Literatura in viri.....	31
	Kazalo slik.....	32
	Kazalo tabel .....	32
	Kazalo grafov .....	32

# 1 Uvod

Način razmišljanja o tem, kaj je uspešno poslovanje, je staro vsaj toliko kot poslovanje samo in je tako vzrok kot posledica uspešnega ali neuspešnega poslovanja. Ljudje imamo pogosto težave pri spoznavanju in razumevanju notranjega okolja organizacije, še težje pa razumemo kompleksno zunanje okolje, ki ga ustvarjajo in spreminjajo druge organizacije in posamezniki ter tako vplivajo na poslovni uspeh. To so zlasti naši kupci in trgi, naši tekmeci na trgu in drugi deležniki, ki z organizacijo sodelujejo, kot so kupci, investitorji, poslovni partnerji, lokalna skupnost, državni organi in drugi. Poleg tega na organizacijo vplivajo dejavniki, kot so vladna politika, pričakovanja družbene skupnosti, zakoni, pravila poslovanja in drugi dejavniki, ki nastajajo na trgu ali ga spremljajo. Za zunanje okolje je značilno, da je nepredvidljivo, da preseneča in sproža spremembe, ki se jim mora organizacija hitro prilagoditi, če hoče preživeti. Vedenjski vzorci poslovnih subjektov se lahko v trenutku spremenijo in neposredno ali posredno vplivajo na njihovo poslovno uspešnost. Notranje okolje deluje na podoben način kot zunanje. Njegovo delovanje je odraz zmogljivosti organizacije, da se uspešno odziva na zunanje in notranje okolje. Notranje organizacijsko okolje, v katerem se nenehno prepletajo poslovna politika, poslovni in delovni procesi, je pogosto v središču pozornosti, zunanje organizacijsko okolje pa je pogosto zanemarjeno in potisnjeno v stran (Ambrož, 2009: V).

Kljub pozornosti, ki je je deležno notranje poslovno okolje, se pogosto dogaja, da ga poslovni akterji ne razumejo. Dogaja se celo, da izzivom, ki jih sproža notranje okolje, ne posvetijo dovolj pozornosti. Razumevanje delovanja notranjega okolja je pogojeno z različnimi faktorji, ki so izid zaznav in prepričanj članov organizacije o tem, kako svet deluje. Člani organizacije razumejo organizacijo kot splet tistega, kar je osrednjega pomena, tistega, kar jo razlikuje od drugih organizacij, in kot splet njenih tekmovalnih prednosti. Prepričanja so globoko vsajene podobe o tem, kako organizacija deluje, kakšno je njeno poslanstvo in kakšni so njeni faktorji poslovnega uspeha. Prepričanja članov organizacije ustvarjajo njen »kolektivni spomin«, ki vsebuje informacije o preteklih uspehih organizacije v boju za preživetje na trgu. Kolektivni spomin imenujemo tudi organizacijska kultura, saj je splet naučenih vzorcev, ki so skupni vsem članom organizacije. Organizacijska kultura je nejasen in nedoločen pojav in je ne moremo neposredno opazovati. Pomembno je zlasti to, da je skupni vzorec obnašanja kot splet psiholoških, kulturnih, družbenih in fizičnih dejavnikov, ki neposredno vplivajo na poslovno uspešnost organizacije. Njeno delovanje je mogoče opazovati takrat, ko se organizacija iz različnih razlogov znajde v kriznih okoliščinah in ko je njeno preživetje ogroženo. Nejasnost organizacijske kulture močno vpliva na zaznave posameznikov in skupin v organizaciji, tako da pogosto vidijo tisto, kar želijo, in ne tisto, kar se dejansko dogaja (Ambrož, 2009: V).

V diplomski nalogi opisujemo poslovne procese, ki trenutno usmerjajo poslovanje v podjetju Pohištvo Žakelj. Na podlagi te analize ugotavljamo, kakšne izboljšave lahko uvedemo in kako lahko izboljšamo prepoznavnost svojih izdelkov. Posebno pozornost bomo posvetili problemom in motnjam obstoječih poslovnih procesov. Cilj diplomskega dela je povečati prepoznavnost na trgu in razširiti krog kupcev (cena, dostopnost, oblika) podjetja Pohištvo Žakelj. Kot pravi Hales (1993), moramo izboljšati servisiranje strank, težavam z izvajanjem sprememb znotraj podjetja pa se moramo izogniti.

## 2 Teoretična izhodišča

Poslovni proces ali poslovna metoda je splet povezanih in sestavljenih nalog, ki ustvarjajo storitev ali izdelek za posameznika ali za večje število kupcev. Poslovne procese običajno prikazujemo s pomočjo diagrama poteka, ki prikazuje določeno zaporedje aktivnosti. Harmon (1995: 3) ugotavlja, da se poslovni proces nanaša na tok aktivnosti, se začne z naročilom odjemalca in konča z dokončanim izdelkom ali storitvijo, ki jo odjemalec zahteva. Ambrož (2010) razume poslovni proces nekoliko drugače: »Poslovni proces je splet urejajočih nalog in aktivnosti, ki jih upravljajo ljudje ali stroji, ki vodi k doseganju posebnih ciljev organizacije.«

Poslovni proces se začne z nekim jasno določenim poslovnim ciljem ali poslanstvom in se konča z določenim rezultatom, ki ta cilj izpolni. V proces usmerjene organizacije opustijo strukturni pristop k poslovanju, temelječ na določenih funkcijah, ki samostojno opravljajo svoje naloge. Procesi so povezani med seboj preko meja funkcij in predstavljajo v poslovnem procesu določeno celoto (Ambrož, 2009: 164). Poslovni proces lahko razdelimo v več podprocesov, ki imajo svoje značilnosti in hkrati prispevajo k doseganju cilja nadrejenega procesa (Anderson, 2009). Analiza poslovnega procesa običajno vsebuje analizo aktivnosti, podprocesov in osrednjega procesa (Davenport, 1993). Cilj poslovnega procesa je dodana vrednost za kupca in ne sme vključevati nepotrebnih aktivnosti. Izid ali rezultat dobro organiziranega procesa je višja učinkovitost (vrednost za kupca) in večja uspešnost (manj stroškov za podjetje ali organizacijo).

Klasične organizacije so bile več stoletij organizirane po hierarhičnem načelu birokracije, kjer so prevladovali poslovne funkcije. Če pogledamo razmerje med poslovnimi funkcijami in poslovnimi procesi s stališča sistemske dinamike, funkcije predstavljajo strukturo sistema, to je strukturo delov sistema (podsistemov). Poslovni procesi predstavljajo aktivnosti v podsistemih ali aktivnosti med podsistemi v sistemu ali z okoljem sistema. Če sistem po mehanicistični logiki razstavimo na sestavne dele ali podsisteme, še ne moremo ugotoviti, kako deluje. To lahko ugotovimo, če opazujemo povezave med njegovimi deli in povezave med deli



sistema in okoljem. Funkcije tako predstavljajo strukturni, procesi pa dinamični del sistema (Ambrož, 2010: 53).

Adam Smith (1776), oče modernega poslovanja, je prvi opisal poslovne procese, ki so tekli v tovarni sponk. Ugotovil je, da je mogoče učinkovitost poslovnega procesa izboljšati s pravilno delitvijo dela. V času obrtne proizvodnje niso poznali delitve dela, saj je delavec izdelal izdelek od začetka do konca. Smith je predlagal, naj celoten proces izdelave razdelijo na posamezne enostavne naloge. Te naloge opravijo delavci, ki imajo ozka specializirana znanja. Povečal je učinkovitost procesov, kar se je hitro poznalo v višji produktivnosti, saj so delavci v istem času izdelali več izdelkov (24 %).

Nekaj stoletij kasneje se je z istimi problemom uspešno soočil avstralski inženir F. W. Taylor (1911), ki je razvil delitev dela, temelječo na znanstvenih zakonitostih. Metodo je imenoval »Znanstveno vodenje, angl. Scientific Management«. Njegova metoda je prvi zametek industrijskega inženiringa. Metodo so najprej uporabili v Fordovih tovarnah avtomobilov. Kasneje so Taylorjev model najpogosteje uporabljali ravno v avtomobilskih tovarnah.

Peters in Waterman (1984) sta preusmerila razmišljanje o delitvi dela v drugo smer. Kot izhodišče za delitev dela sta postavila zadovoljitev potreb kupca. Razlog za to spremembo sta videla v spreminjajoči se naravi proizvodne organizacije. Proizvodna in storitvena logika organizacij, ki je uspešno delovala vsaj eno stoletje in pol, je že ob koncu dvajsetega stoletja pričela izgubljati svoj pomen. Osrednji cilj moderne organizacije je ustvarjanje idej za proizvodnjo, ki jih je mogoče hitro in s čim manjšimi stroški spremeniti v izdelke in storitve ter z njimi zadovoljiti potrebe, pričakovanja in želje kupca.

Osrednji motiv za spremembe načina dela in delitve dela je bil v zaostajanju ameriških podjetij na področju organizacijske učinkovitosti. ZDA so želele zaostanek čim prej nadoknaditi, zato so ameriška podjetja izbrala radikalne metode spreminjanja. Razvile so se različne metode preurejanja poslovnih procesov. Najbolj znana med njimi je »Preurejanje poslovnih procesov« (angl. *Business process reengineering*). Cilj te metode je korenito preurediti vse načine dela v organizaciji in vpeljati popolnoma nove. Hammer in Champy (1993), ki sta avtorja metode preurejanja procesov, podrobno določita definicijo poslovnega procesa: »Proces je splet aktivnosti, ki imajo različne vloške in ustvarijo izloček, ki predstavlja dodano vrednost kupcu.« Avtorja se bolj usmerjata v preurejanje procesov in manj poudarjata strukturno naravo procesov, njihove meje aktivnosti in zaporedje v času in prostoru.

Davenport (1993) v istem času razvije dopolnjeno definicijo poslovnih procesov: » ... poslovni proces je strukturiran in merjen splet aktivnosti, katerih cilj je doseganje

specifičnega cilja za konkretnega kupca ali za konkretno tržišče. Splet aktivnosti, ki tvorijo poslovni sistem, posebej poudarja procese, to je način delitve dela v organizaciji. Procesi postanejo izvirna značilnost organizacije poslovanja, saj gre pri tem za posebno urejanje delovnih aktivnosti v času in prostoru, ki ima jasen tako začetek kot konec in jasno določene vložke ter izločke. Predstavljajo dobro organiziran načrt za akcijo ...« Procesno usmerjena delitev dela tudi pri Davenportu izhaja iz pogleda kupca na zadovoljitev njegovih potreb. Procesi so strukture ali orodja, ki jih uporablja organizacija, da proizvaja vrednost za svoje kupce.

Rummler in Brache (1995) ter Ridderstråle in Nordström (2004: 207) še bolj jasno poudarijo vlogo procesov pri usmeritvi v kupca: » ... poslovni proces je niz korakov, katerih namen je proizvodnja izdelka ali storitve. Večina procesov prehaja preko meja funkcij in premošča njihove meje. Izid nekaterih procesov je izdelek ali storitev, ki ga uporabi kupec organizacije. To so primarni ali osrednji procesi. Drugi procesi proizvajajo izdelke, ki so nevidni za kupca, a so pomembni za učinkovito vodenje poslovanja. Te procese imenujemo podporni procesi.«

Visoko kakovostna izraba idej, ki so izid inovacijskega potenciala organizacije, učinkovita izraba znanja in sposobnosti za sodelovanje v različnih poslovnih omrežjih, so strateški dejavniki uspeha, ki nadomeščajo klasično proizvodno logiko organizacije, ki se je strateško usmerjala predvsem v proizvodnjo izdelkov in storitev (Ambrož, 2009: 39).

## 2.1 Predstavitev podjetja Pohištvo Žakelj

Podjetje Žakelj je družinsko podjetje. Prvi začetki segajo v leto 1987, danes pa se lahko pohvali z veliko zadovoljnimi strankami, uporabniki pohištva Žakelj. Kolektiv podjetja predstavljajo družinski člani in ostali zaposleni, ki skupaj tvorijo močan tim, katerega glavni cilj je ustvariti zadovoljnega kupca. Po številu zaposlenih (40) se uvrščajo med manjša podjetja, vendar z visoko fleksibilnostjo, saj število zaposlenih omogoča dobro komunikacijo in večjo medsebojno povezanost.



Slika 1: Logotip pohištva Žakelj  
(Vir: <http://www.pohistvo-zakelj.si/>)



**Slika 2: Salon pohištva Žakelj**  
(Vir: <http://www.zakelj.si/sl/saloni>)

Osrednji proizvodni program sestavljajo sedežne garniture. Program sedežnih garnitur je zelo raznovrsten. Prodajajo tako garniture s preprostimi linijami kot bolj kompleksne. Prednost sedežnih garnitur Žakelj je, da se dimenzijsko popolnoma prilagodijo prostoru. Vsak model sedežne garniture je sestavljen iz različnih elementov. Ponudba vsebuje tudi počivalnike (fiksne, z nagibnim mehanizmom) in dodatke, predstavljene v nadaljevanju.

- Tabure (nizek stol brez naslonjala) je dodaten element sedežne garniture. Ker je lažji in ni nikamor pritrjen, ga lahko prestavljamo po prostoru.



**Slika 3: Tabure**  
(Vir: <http://www.zakelj.si/sl/saloni>)

- Okrasne blazine različnih velikosti in oblik. Lahko so velike, da jih imamo na tleh in sedimo na njih, lahko pa so manjše in imajo funkcijo okrasnih blazin. Največkrat so bolj živahnih barv oz. vzorcev, da poživijo sedežno garnituro ali drugi kos pohištva.



**Slika 4: Okrasne blazine**  
(Vir: <http://www.zakelj.si/sl/saloni>)

- Sedalne vreče – ko se enostavno potopimo in nas objame prijeten dotik mehkega polnila. Oblikuje se po našem telesu, da si lahko resnično odpočijemo in uživamo v trenutkih.



**Slika 5: Sedalna vreča**  
(Vir: <http://www.zakelj.si/sl/saloni>)

- Vaze za rože. Dodatki naredijo dom še bolj pristen, zato so vaze za rože idealen element v stanovanju. Vaza se lahko obleče v usnje ali umetno usnje ter v poljubne barve. Korito je že vstavljeno.



**Slika 6: Vaze**  
(Vir: <http://www.zakelj.si/sl/saloni>)

- Oblazinjeno pohištvo za opremo hotelov, javnih ustanov (bolnišnice, knjižnice, osnovne šole)

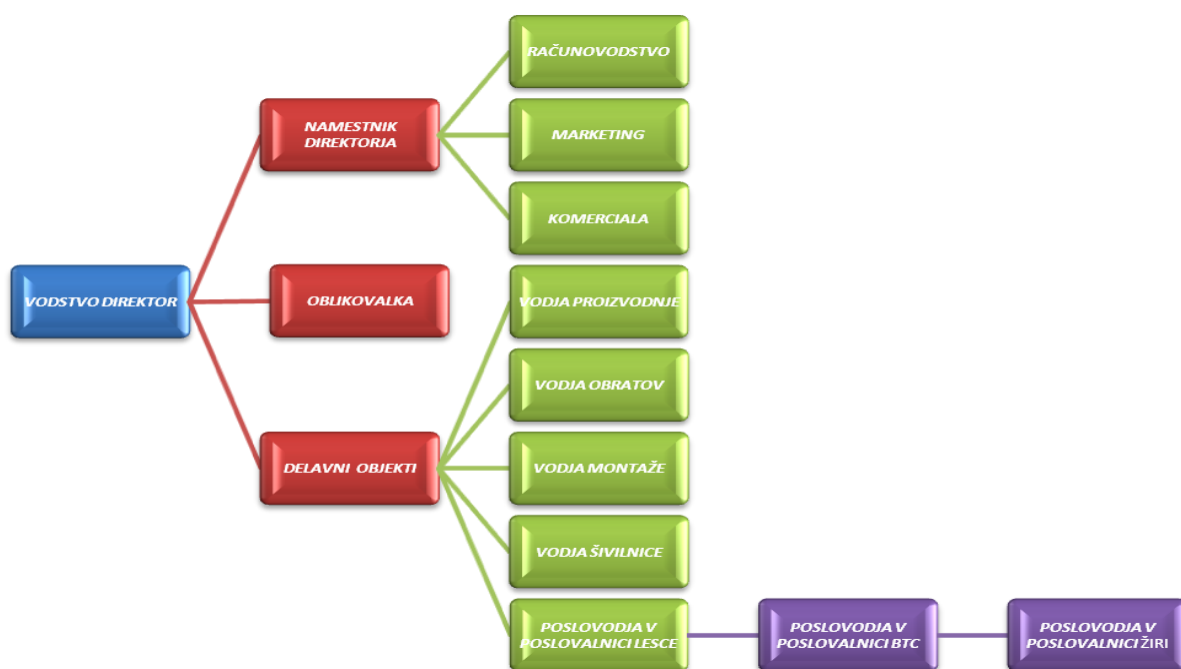


**Slika 7: Oblazinjeno pohištvo po meri**  
(Vir: <http://www.zakelj.si/sl/saloni>)

- Postelje



**Slika 8: Postelja**  
(Vir: <http://www.zakelj.si/sl/saloni>)



Slika 9: Poslovni proces v Pohištvu Žakelj

(Vir: Lasten)

## 2.2 Poslovni procesi

### 2.2.1 Poslanstvo organizacije

Osnovni namen vsakega podjetja je, da doseže svoje cilje. Za cilje podjetja je značilno, da so izvirni, zato so tudi aktivnosti, prakse in procesi, ki vodijo do teh ciljev, izvirni. Podjetja se morajo hitro prilagajati vse večjim spremembam na trgu in tako ohraniti svojo tekmovalno sposobnost.

Za moderno poslovno okolje je značilno:

- vse organizacije poslujejo na nek način v globalnem okolju,
- korenito se spreminjajo organizacijske paradigme,
- informacijska tehnologija zagotavlja uspešno poslovanje,
- znanje in prave informacije so kapital,
- uspešno je ustvarjalno in inovativno delovanje,
- posnemanje poslovno uspešnega vedenja je prevladujoč vedenjski vzorec,
- izdelki in storitve zastarevajo z bliskovito hitrostjo,
- kupec je osrednje gibalno razvoja in uspeha vsake organizacije – izdelki in storitve krepijo njegovo identiteto.

Poslovni model organizacije, ki lahko sledi tem spremembam, je lahko uspešen. Predstavlja tudi učinkovit sistem za zaznavo poslovnih sprememb, ki bodo imele posledice v prihodnosti. Poleg tega lahko s poslovnim modelom zaznamo, ali so spremembe ciklične in posledica ekonomskih gibanj ali nekaj mnogo bolj resnega, kot so strukturne spremembe, ki imajo lahko dolgoročne učinke na dobičkonosnost organizacije ali celotne ekonomije (Ambrož, 2009: 162).

Vsaka organizacija, ki želi uspeti na trgu, mora imeti jasno določeno poslanstvo, ki vsebuje strategije, cilje in aktivnosti, s katerimi želi organizacija zadovoljiti potrebe, pričakovanja in želje kupca. Poslanstvo določa način doseganja zadovoljstva kupca. Poslanstvo organizacije podpirajo določene vrednote in določena poslovna filozofija. Tudi poslanstvo Pohišva Žakelj je jasno določeno. Kupci Pohišva Žakelj so ljudje, ki vedo, kaj hočejo, iščejo popolnost in se ne zadovoljijo s povprečnim, zato so pri izbiri pohišva zelo zahtevni in iščejo le najboljše. Vizija podjetja je postati eden najboljših in najbolj prepoznavnih slovenskih proizvajalcev visoko kvalitetnega oblaženega pohišva po meri. Cilj podjetja so odlično opraviti delo in zadovoljiti stranke. Poslanstvo podjetja je ustvarjanje zadovoljstva kupcev s kakovostnim pohišvom, ki je narejeno v skladu z njihovimi pričakovanji. Osrednji vrednoti podjetja sta poštenje in marljivo delo.

## 2.2.2 Pogoji poslovanja organizacije

Organizacija v procesu izpeljave svojih strategij za doseganje ciljev nenehno součinkuje z naravnim in družbenim okoljem, ki določata način njenega delovanja. Da lahko organizacija deluje v določenem okolju in dosega svoje cilje, morajo biti izpolnjeni določeni pogoji.

- ❖ **Naravni pogoji.** Naravni pogoji organizaciji omogočajo izrabo virov in fizično preobrazbo teh virov v izdelke in storitve na določenem fizičnem prostoru.
- ❖ **Družbeni pogoji.** Družbeni pogoji določajo pomen delovanja organizacije za družbeno okolje. Cilj vsake družbe je, da spodbuja delovanje organizacij, ki prispevajo k skupnemu dobremu (delovna mesta, finance, družbene strukture, izobraževanje ...).
- ❖ **Ekonomski pogoji.** Ekonomski pogoji organizaciji omogočajo način poslovanja, s katerim lahko dosega svoje ekonomske cilje.
- ❖ **Tehnologija.** Za proizvodnjo izdelkov ali za posredovanje storitev potrebuje določeno tehnologijo, torej določena tehnična in organizacijska znanja, orodja, opremo in informacije.
- ❖ **Politični pogoji.** Organizacija lahko uspešno posluje, če so za poslovanje izpolnjeni politični pogoji, ki jih določajo zakoni in drugi predpisi.

- ❖ **Tržni pogoji.** Organizacija lahko uspešno posluje, če za njene izdelke in storitve obstaja tržišče.
- ❖ **Notranje prednosti in slabosti.** Organizacija lahko uspešno posluje, če dobro pozna in upravlja svoje prednosti in slabosti.

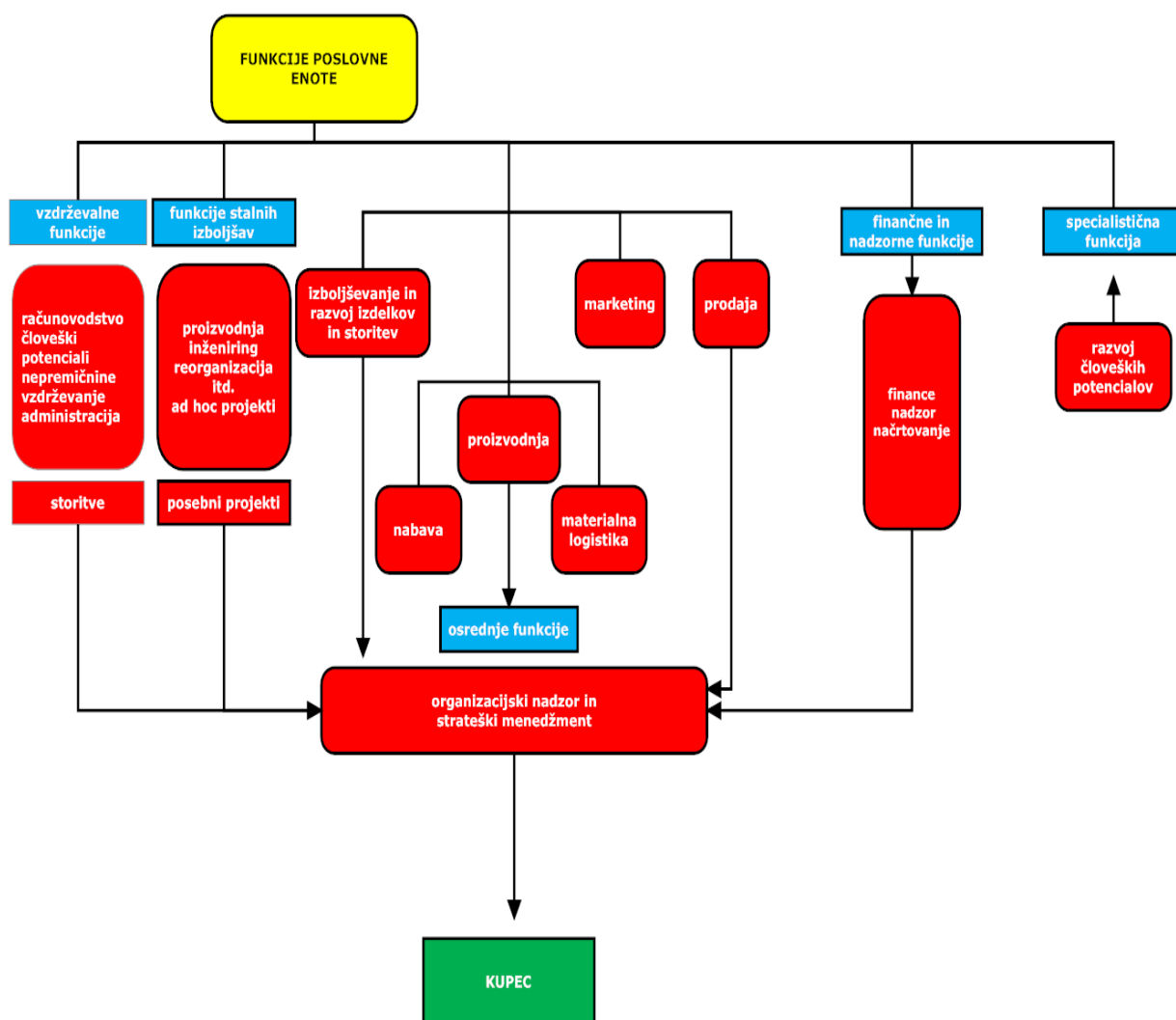
### 2.2.3 Poslovne funkcije in poslovni procesi

Poslovne funkcije opisujejo, kaj organizacija dela, kaj je njena poslovna dejavnost. Predstavljajo strukturo, znotraj katere tečejo poslovni procesi. Značilni funkcijski tip organizacije je birokratska organizacija (Ambrož, 2005: 139–142). Funkcija je poseben splet pristojnosti, ki jih ima določena struktura v organizaciji (npr. proizvodnja, marketing, razvoj) in ji omogočajo, da z izpeljavo posebnih procesov doseže svoje cilje.

Poslovna vloga je del poslovne funkcije. Lahko je tudi obratno, da je več funkcij del neke poslovne vloge (vloga vrhnjega menedžerja). Vloga v poslovnem sistemu predstavlja določen status, to je določen položaj v družbenem sistemu ali v organizaciji.

Procesi so niz aktivnosti ali operacij, ki vodijo k določenemu cilju. Procese lahko izpeljuje posameznik ali skupina ljudi v med seboj povezanih vlogah (skupina).

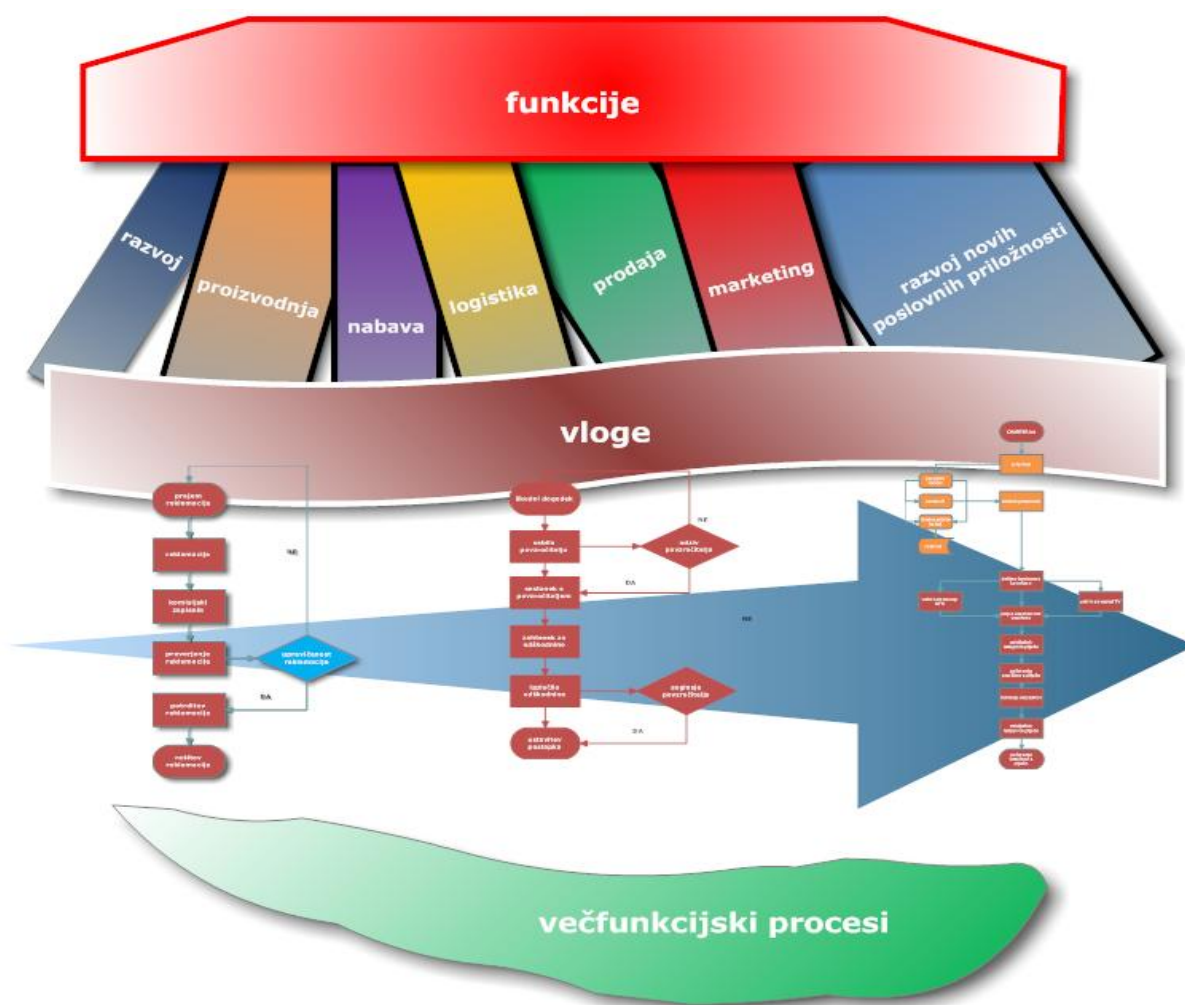




Slika 10: Primer funkcionalne organizacije

(Vir: Ambrož, 2012)

Funkcije lahko razgradimo na procese, ki opisujejo, kako je potrebno opraviti neko delo. Procesni so sestavljeni iz aktivnosti, ki običajno prehajajo meje funkcij. Za funkcije je značilno, da jih sestavljajo aktivnosti, ki se izvajajo samo v njihovih mejah. Če marketinška funkcija izvaja samo aktivnosti znotraj svojega področja, je to funkcija. Če pa je naloga marketinga, da se povezuje z drugimi funkcijami preko poslovnih procesov, da zadovolji kupca, je to poslovni proces.



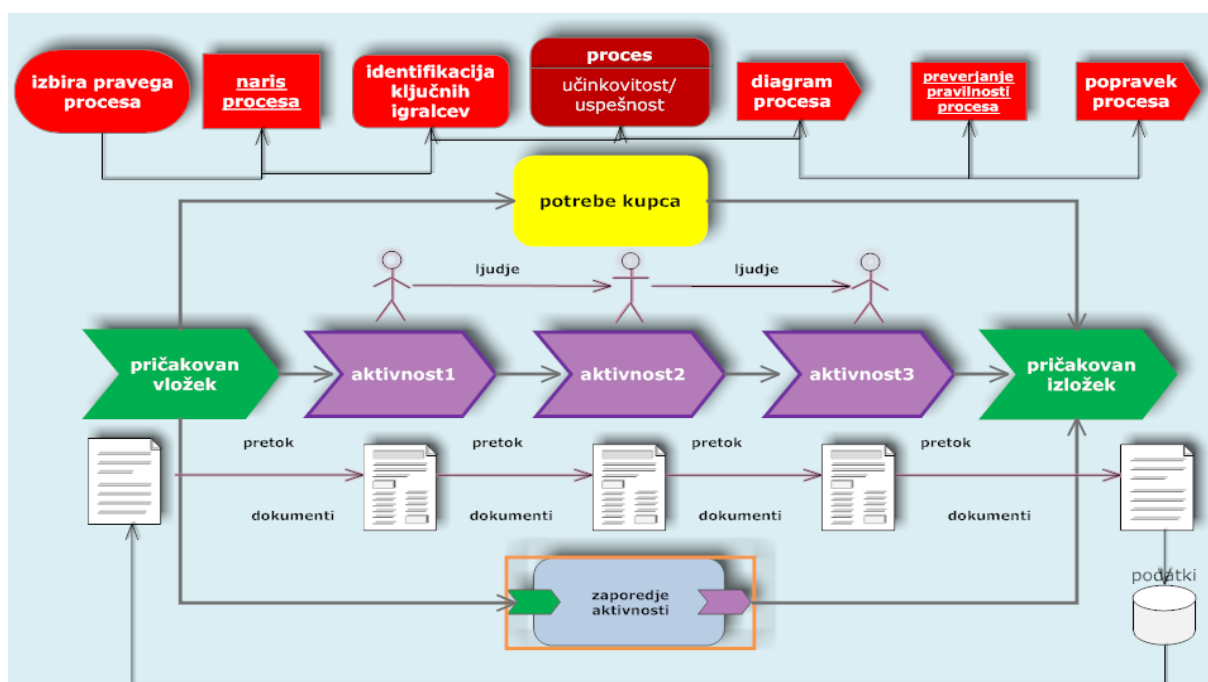
**Slika 11: Poslovne funkcije, vloge in procesi**

(Vir: Ovsenik in Ambrož, 2009: 100)

Funkcije so notranje in zunanje povezane s poslovnimi procesi (Ambrož in Mihalič, 1998: 113). Poslovno funkcijo sestavljajo poslovni procesi, ki so jasno določene aktivnosti z jasno določenimi vložki in izločki. Poslovni procesi so sestavljeni iz med seboj povezanih delovnih nalog, ki sledijo določenemu cilju in jih lahko imenujemo tudi »delujoče poslovne prakse«. Če sedaj združimo različne delne definicije poslovnega procesa v bolj celovito definicijo, razumemo poslovni proces kot »Splet urejajočih nalog in aktivnosti, ki jih upravljajo ljudje ali stroji, ki vodi k doseganju posebnih ciljev organizacije«. Poslovne procese lahko delimo na več podprocesov. Tudi podprocesni imajo izvirne značilnosti in prispevajo k skupnemu cilju, ki ga zasleduje njihov proces.

Če povežemo vse naštetje definicije poslovnega procesa, jih lahko združimo v šest značilnosti:

1. **Določljivost.** Proces mora imeti jasno določene meje, vložek in izloček.
2. **Urejenost.** Proces je sestavljen iz aktivnosti, ki so urejene glede na njihovo mesto v prostoru in času.
3. **Kupec.** Obstaja uporabnik izložka procesa, kupec.
4. **Dodana vrednost.** Preobrazba v procesu mora dodati vrednost uporabniku, po toku navzgor ali navzdol.
5. **Vključenost.** Proces ne more obstajati samostojno. Vključen mora biti v organizacijsko strukturo.
6. **Funkcijska prepletenost.** Proces lahko premošča več poslovnih funkcij.



**Slika 12: Potrebe kupca**

(Vir: Ambrož, 2012)

Vsi poslovni procesi imajo lastnika – skrbnika, ki je odgovoren za zmogljivost, izboljševanje in spreminjanje procesa. Proces je razpoznaven takrat, ko ga lahko opišemo, tudi grafično prikažemo in merimo njegove učinke.

V organizaciji imamo več vrst poslovnih procesov:

1. **Menedžerski procesi** so procesi, ki upravljajo operacije sistema. Tipični menedžerski procesi vključujejo procese organizacijskega nadzora in procese strateškega menedžmenta.
2. **Operacijski procesi** so procesi, ki ustvarjajo osrednje poslovno okolje in osrednjo dodano vrednost. Tipični operacijski procesi so nabava, proizvodnja, marketing in prodaja.

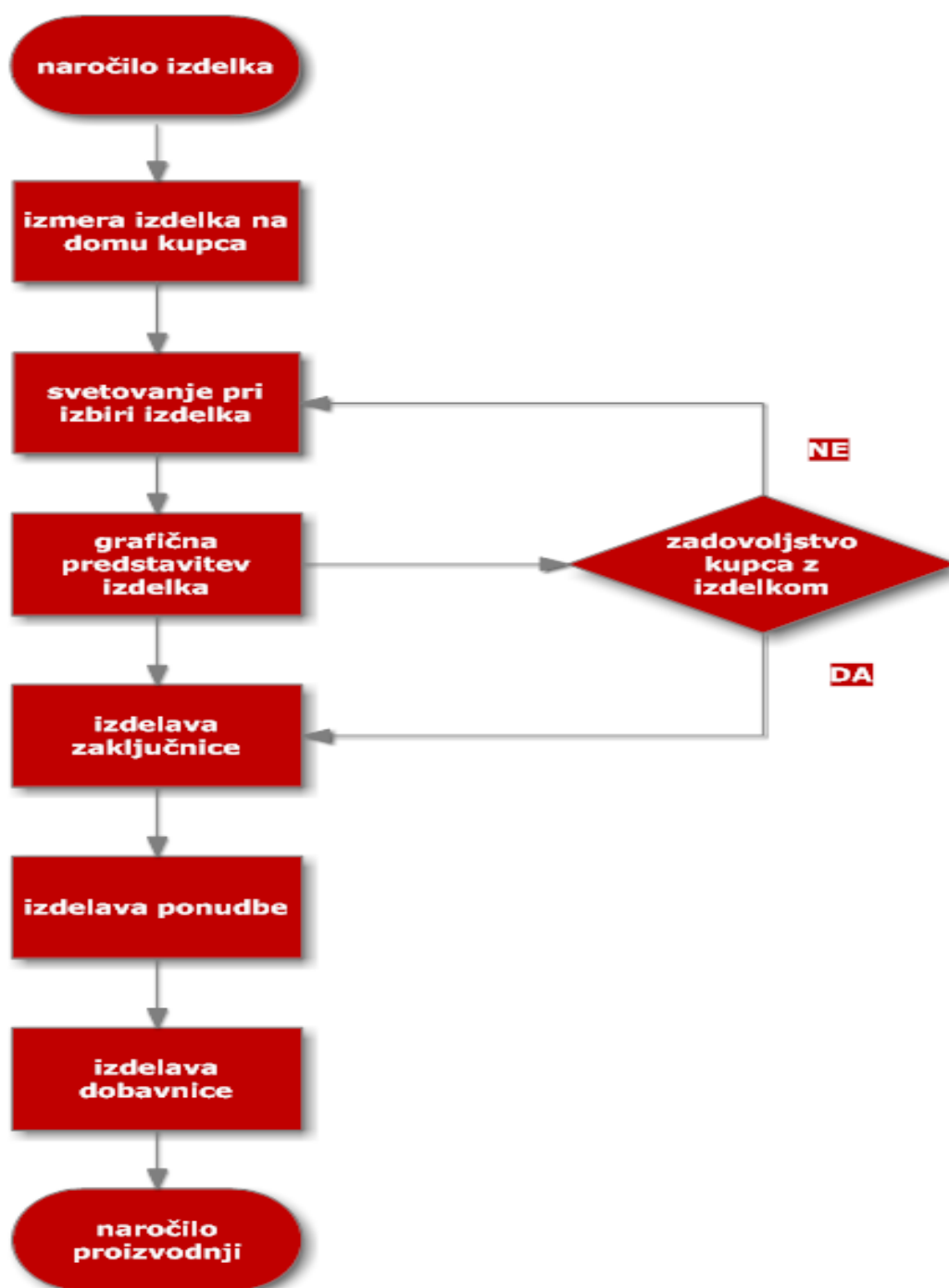
3. **Podporni procesi** so procesi, ki podpirajo osrednje procese. Primeri podpornih procesov so računovodstvo, razvoj človeških potencialov in tehnična podpora.

## 2.3 Poslovni procesi v Pohištvu Žakelj

V podjetju Pohištvu Žakelj s.p. se izvajajo različni poslovni procesi. Večina problemov, s katerimi se srečujemo pri izvajanju poslovnih procesov, je povezanih z internimi poslovnimi postopki, ki niso jasno določeni. Poleg tega niso posebej učinkoviti.

V nadaljevanju predstavljamo vse aktivnosti, ki sestavljajo poslovni proces Pohištvu Žakelj. Prve aktivnosti v poslovnem procesu se začnejo v trgovini Žakelj, ko kupec oz. potrošnik naroči blago v eni od poslovalnic:

- ✓ izmera na domu,
- ✓ svetovanje pri izbiri najprimernejše sedežne garniture,
- ✓ svetovanje pri izbiri blaga,
- ✓ strokovni izris sedežne garniture,
- ✓ izdelava zaključnice,
- ✓ izdelava ponudbe,
- ✓ izdelava dobavnice,
- ✓ pošiljanje naročila v proizvodnjo (faks ali elektronska pošta).

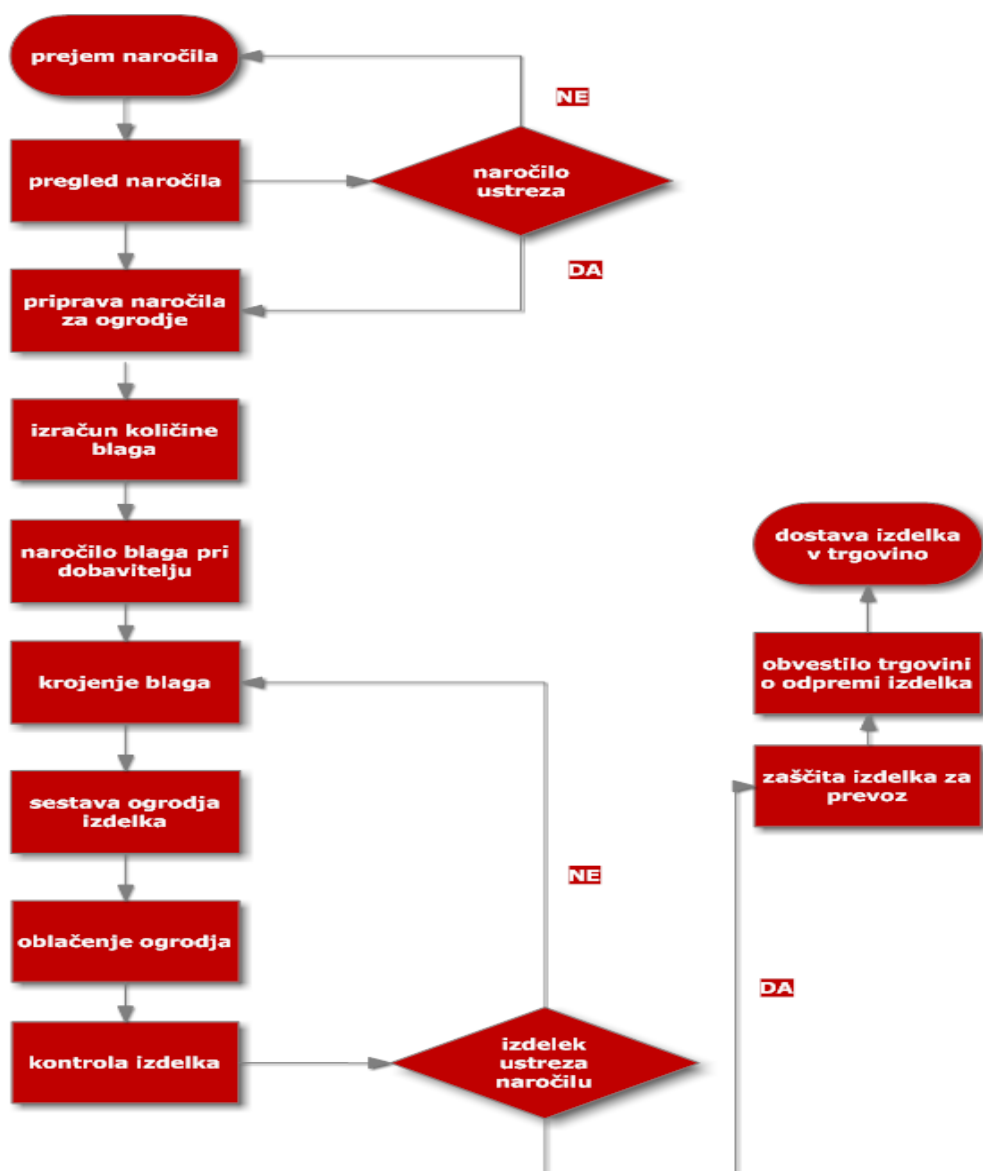


Slika 13: Naročilo izdelka  
(Vir: Lasten)

Tako je zaključena prva faza in s tem je delo prodajalke za enkrat zaključeno. Faza, ki sledi, poteka v proizvodnji:

- ko naročilo prispe v proizvodnjo, referent naročilo pregleda,
- odda naročilo za ogrodje,

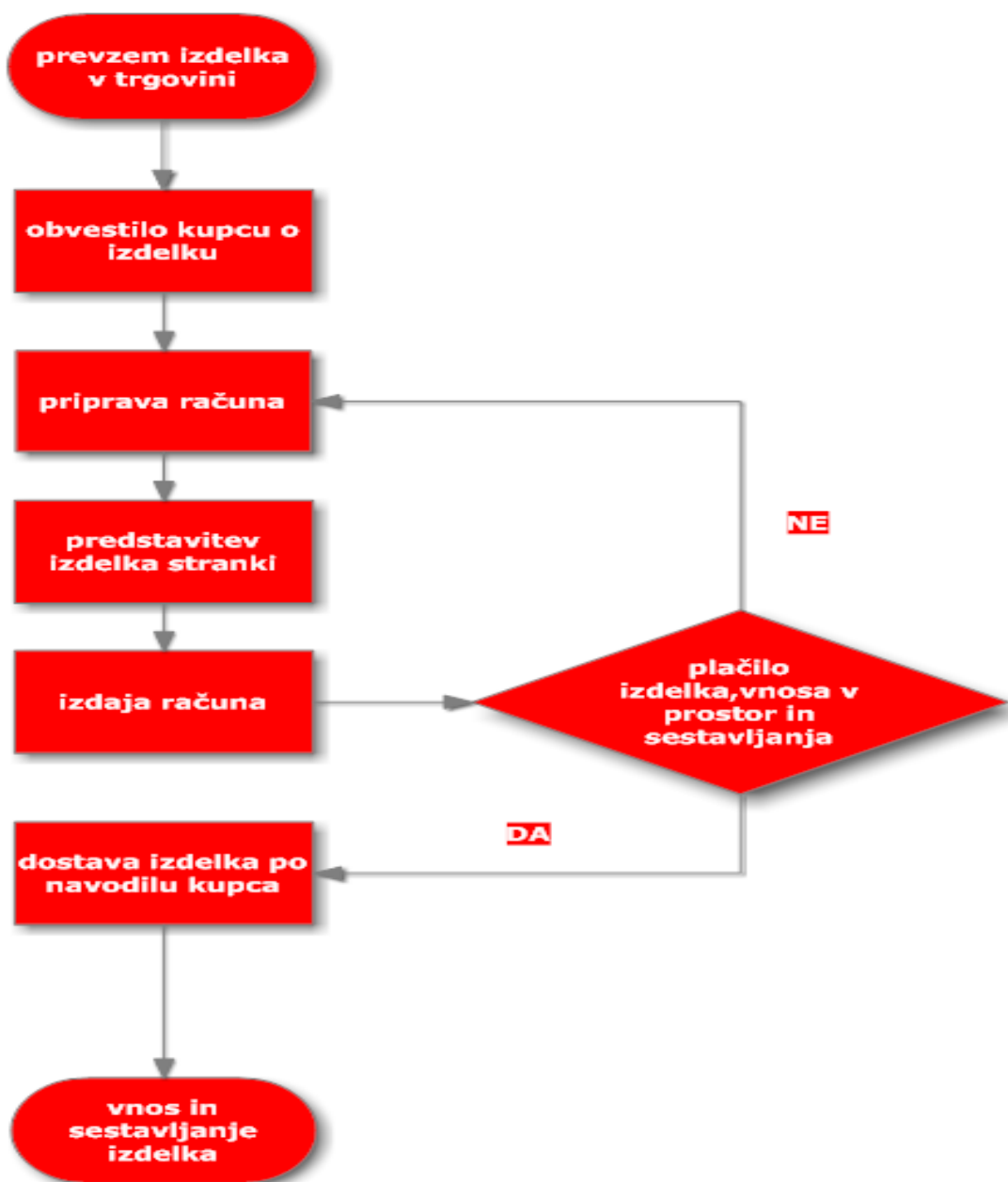
- šivilja izračuna, koliko blaga potrebuje,
- na podlagi tega izračuna naroči blago (pri dobavitelju),
- šivilja blago ukroji – naredi točen model,
- monterji ogrodje sestavijo – pritrdijo potrebne vzmeti (odvisno od modela sedežne garniture),
- izdelek oblečejo v izbrano blago,
- dokončan izdelek pripravijo na pregled (pregleda ga strokovnjak, ki podpiše potrdilo, da je izdelek pripravljen za prodajo),
- izdelek kvalitetno zavijejo (da se med transportom ne poškoduje),
- obvestijo poslovalnice, da je izdelek pripravljen na odpremo in
- voznik sedežno garnituro pripelje v poslovalnico.



Slika 14: Izdelava izdelka  
(Vir: Lasten)

S tem ko izdelana sedežna garnitura prispe v poslovalnico, se prične delovni proces prodaje:

- stranko obvestijo, da je sedežna garnitura izdelana,
- izstavijo račun,
- po dogovoru voznik sedežno garnituro dostavi na dom,
- sedežno garnituro proti plačilu vnesejo v stanovanje in zmontirajo.



Slika 15: Prodaja izdelka  
(Vir: Lasten)



### 3 Metodologija

Poslovne procese smo analizirali s pomočjo anketnega vprašalnika o poslovnem procesu. Raziskali bomo, kje se pojavljajo napake in težave v zvezi s proizvodnjo in prodajo izdelkov. Rezultate anket smo analizirali z metodami neparametrične analize, ki ustreza majhnim vzorcem. V zadnji fazi analize smo s pomočjo grafične metode narisali poslovne procese v podjetju pred izboljšavami in predlog poslovnih procesov z izboljšavami.

Mann-Whitney U-test je neparametrični test, ki predstavlja vzporedni test za parametrični test za neodvisne vzorce. Z U-testom analiziramo razlike med dvema spremenljivkama. Mann-Whitney U-test predpostavlja, da so spremenljivke, ki jih analizira, merjene vsaj na ordinalni, to je na razvrstilni ali ranžirni lestvici. Z U-testom izračunamo rezultat tako, da primerja range med seboj. U-test je zelo zanesljiv statistični test. Če so izpolnjeni določeni pogoji, je celo bolj zanesljiv od parametričnega testa za neodvisne vzorce (t-test). Pri vzorcih, ki so večji od 20, se U-test zelo hitro bliža normalni porazdelitvi (Siegel, 1956). U-test lahko izračunamo tudi s podatki, ki niso normalno porazdeljeni.

#### 3.1 Vzorec

##### a) Zaposleni

V anketi je sodelovalo 20 od skupno 42 zaposlenih, ki imajo različne poklice, so različnega spola, različne starosti in imajo različno dobo delovnih izkušenj.

značilnost	frekvenca	odstotki %	
IZOBRAZBA	osnovna šola	1	5 %
	srednja šola	16	80 %
	višja šola	3	15 %
POKLIC	ekonomski tehnik, gimnazijski maturant, inženir gradbeništva, strojni tehnik, prodajalka, diplomirani organizator,		
VELIKOST ORGANIZACIJE	do 50 zaposlenih		42
POSLOVNI PROCES	proizvodnja, prodaja, komerciala, nabava, uprava, računovodstvo, logistika, kadrovanje		
DELOVNE IZKUŠNJE	18, 64 let		6–36 let
SPOL	moški	7	35 %
	ženski	13	65 %
STAROST	39.44 let		
DELOVNI STATUS/vrsta zaposlitve	dijak/študent	1	5 %
	krajši delovni čas	3	15 %
	nedoločen čas	15	75 %
	neizpolnjeno	1	5 %

**Tabela 1: Statistični podatki zaposlenih glede na poklic, izobrazbo, poslovni proces, delovne izkušnje, spol in starost**  
(Vir: Lasten)

Anketa je pokazala, da je v podjetju Žakelj zaposlenih 65 % žensk in 35 % moških, večina zaposlenih ima vsaj srednjo ali celo višjo izobrazbo. V Pohištvu Žakelj je zaposlenih 5 % dijakov, 15 % jih dela za krajši delovni čas, 75 % zaposlenih je zaposlenih za nedoločen čas, 5 % zaposlenih pa ni podalo odgovora o delovnem statusu.

## b) Kupci

V anketi je sodelovalo 44 kupcev, ki imajo različne poklice, so različnega spola, različne starosti in imajo različno dobo delovnih izkušenj.

značilnost	frekvenca	odstotki %		
IZOBRAZBA	osnovna šola	2	4,5 %	
	srednja šola	24	54,5 %	
	višja šola	18	41 %	
POKLIC	mizar, zidar, upokojen, medicinska sestra, pravnik, gradbeni inženir, natakark, kmetijski tehnik, trgovec, kuhar, računalničar, ekonomist, mehanik.			
VELIKOST ORGANIZACIJE	do 50 zaposlenih		18	
	51–200 zaposlenih		15	
	201–500 zaposlenih		4	
POSLOVNI PROCES DELOVNE IZKUŠNJE	proizvodnja, prodaja, komerciala, nabava, trgovina,			
SPOL	moški	19	43,2 %	
STAROST	ženski	25	56,8 %	
DELOVNI zaposlitve	STATUS/vrsta	dijak/študent	4	9,1 %
		krajši delovni čas	3	6,8 %
		nedoločen čas	27	61,4 %
		upokojenec/ka	1	2,3 %
		neizpolnjeno	4	9,1 %
		nezaposlen	1	2,3 %
določen čas	4	9,1 %		

**Tabela 2: Statistični podatki kupcev glede na poklic, izobrazbo, poslovni proces, delavne izkušnje, spol in starost**  
(Vir: Lasten)

Iz tabele je razvidno, da je v anketi sodelovalo 43,2 % moških in 56,8 % žensk. Večina strank ima visoko (41 %) ali vsaj srednjo šolo (54,5 %), osnovnošolsko izobrazbo pa ima 4,5 % strank.

## 3.2 Instrument

V diplomskem delu smo uporabili anketni vprašalnik, ki ga uporabljamo, ko raziskujemo s pomočjo kvalitativne metode. Podatke smo zbrali tako, da smo anketirali vzorec zaposlenih v Pohištvu Žakelj in vzorec kupcev pohištva.

Prvi sklop trditev v vprašalniku se nanaša na splošne podatke o anketirancu, drugi sklop se nanaša na storitev podjetja Pohištvo Žakelj. V tretjem sklopu so anketiranci podali mnenje o prodajnem osebju. Četrty sklop trditev presoja dejavnike, ki vplivajo na nakup izdelkov Pohištva Žakelj.

Anketni vprašalnik je zaprtega tipa, kar pomeni, da so imeli anketiranci na voljo 5-stopenjsko lestvico, na kateri so z ocenami od 1 do 5 označili svojo stopnjo strinjanja od 1 – popolnoma ne soglašam do 5 – popolnoma soglašam.

## 4 Analiza rezultatov

### 4.1 Kakovost storitev

#### 4.1.1 Rezultati opisne statistike

kazalci storitve	kakovosti	aritmetična sredina kupec	aritmetična sredina zaposleni	N kupec	N zaposleni	standardni odklon kupec	standardni odklon zaposleni
raznovrstnost		4,30	4,20	44,00	20,00	0,46	0,52
celovitost		4,18	4,15	44,00	20,00	0,45	0,59
avtonomnost		4,43	4,30	44,00	20,00	0,59	0,66
učinkovitost		4,26	4,10	44,00	20,00	0,53	0,45
cena		4,34	4,20	44,00	20,00	0,57	0,62
<b>SKUPAJ</b>		<b>4,19</b>	<b>4,30</b>			<b>0,52</b>	<b>0,57</b>

Tabela 3: Kazalci kakovosti storitev

(Vir: Lasten)

Stališča zaposlenih so v povprečju nižja od stališč kupcev (Zap = 4,19; Kup = 4,30). To je logično, saj kupci ne poznajo vseh elementov kakovosti in ocenjujejo samo zaznano kakovost. Zaposleni vedo veliko več o dejanski kakovosti, zato so njihove ocene nižje.

#### 4.1.2 Neparometrični test

Ker podatki v nekaterih spremenljivkah niso normalno porazdeljeni, smo za primerjalno analizo stališč med kupci in zaposlenimi uporabili Mann-Whitney U-test. Ta test ne zahteva normalne porazdelitve podatkov, zato je bolj primeren za analizo manjšega števila podatkov, ki niso normalno porazdeljeni. Uporabimo ga tudi za

analizo ranžirnih podatkov, ki smo jih zbrali s pomočjo ordinalne lestvice, na primer: Ocenite privlačnost filma, tako da mu pripišete od 1 do 4 zvezdice (\*, \*\*, \*\*\*, \*\*\*\*).

Ker so neparametrični testi manj zahtevni, jih lahko uporabimo za analizo podatkov na različnih področjih. Zato so analize z neparametričnimi testi tudi bolj grobe in manj natančne. Kljub temu so ravno tako zanesljive kot parametrične, ki zahtevajo normalno porazdelitev podatkov. To velja še posebej takrat, ko v analizo vključimo večje število podatkov. Za neparametrične teste je tudi značilno, da so bolj enostavni za uporabo. Pogoji za uporabo U-testa so naslednji:

- ocene iz obeh skupin so neodvisne (v našem primeru so to ocene kupcev in zaposlenih),
- odgovori anketirancev so razvrščeni vsaj na ordinalni, razvrstilni lestvici (uporabili smo lestvico Likertovega tipa od 1 do 5, kar ustreza pogoju),
- pri analizi razlik med skupinama postavimo ničelno hipotezo, da sta porazdelitvi podatkov obeh skupin enaki. Verjetnost, da bodo ocene vzorca (X) presegle ocene drugega vzorca (Y), je enaka verjetnosti, da bodo ocene vzorca (Y) višje od ocen vzorca (X). Med vzorcema obstaja sorazmerje v primerjavi s sorazmerjem v večjem vzorcu (populaciji). U-test izračunamo tako, da podatke razvrstimo po rangu ne glede na to, iz katerega vzorca so.

### **Prva metoda**

Prvo metodo uporabimo za manjše število enot v vzorcu. Izberemo vzorec, v katerem so rangi manjši v primerjavi z drugim vzorcem v analizi. Ta vzorec imenujemo »Vzorec 1«, drugega pa »Vzorec 2«.

Primerjamo enote v »Vzorcu 1« s tistimi v »Vzorcu 2« in izračunamo število enot v »Vzorcu 2«, ki imajo manjše range. Vsota teh rangov je U.

### **Druga metoda**

Za večje vzorce lahko uporabimo enačbo:

$$U_1 = R_1 - \frac{n_1(n_1 + 1)}{2}, \text{ pri čemer je}$$

$n^1$  = velikost vzorca 1 in

$R^1$  = vsota rangov v vzorcu 1.

Lahko uporabimo tudi enačbo:

$$U_2 = R_2 - \frac{n_2(n_2 + 1)}{2}.$$

Dobimo torej dve vrednosti:  $U_1$  in  $U_2$ . Manjšo od njiju preberemo v tabelah za oceno značilnosti. Vsoto obeh vrednosti dobimo z naslednjo enačbo:

$$U_1 + U_2 = R_1 - \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} + R_2 - \frac{n_2(n_2 + 1)}{2}.$$

Če vemo, da je  $R_1 + R_2 = N(N+1)/2$  in  $N = n_1 + n_2$ , potem je rezultat:  
 $U_1 + U_2 = n_1 n_2$ .

Kazalci kakovosti storitve	Vsota rangov – a	Vsota rangov – b	U	Z	p	Z – popravljen	p	N – a	N – b	2*enostranski – natančen p
raznovrstnost	1465,50	614,50	404,50	0,51	0,61	0,64	0,52	44,00	20,00	0,61
celovitost	1437,50	642,50	432,50	0,10	0,92	0,13	0,90	44,00	20,00	0,91
avtonomnost	1475,00	605,00	395,00	0,64	0,52	0,72	0,47	44,00	20,00	0,52
učinkovitost	1500,50	579,50	369,50	1,01	0,31	1,25	0,21	44,00	20,00	0,31
cena	1481,00	599,00	389,00	0,73	0,46	0,84	0,40	44,00	20,00	0,47

Tabela 4: Prikaz vsote rangov kakovosti storitve

(Vir: Lasten)

Razlike niso statistično značilne. Med stališči kupcev in zaposlenih ni statistično značilne razlike glede kakovosti storitve.



Graf 1: Kakovost storitev v Pohoštju Žakelj

(Vir: Lasten)

## 4.2 Kakovost odnosa prodajnega osebja do kupca

### 4.2.1 Rezultati opisne statistike

Zaposleni vrednotijo kakovost odnosa prodajnega osebja višje kot kupci (Kup = 4,19; Zap = 4,43). Višja ocena zaposlenih izhaja iz pomanjkanja neposrednih izkušenj s kupci, njihovimi pričakovanj in željami. Kupci so v odnosu do prodajnega osebja mnogo bolj kritični, še posebej takrat, ko se prodajno osebje ne odziva v skladu z njihovimi pričakovanji.

Kakovost odnosa prodajnega osebja do kupca	aritmetičn a sredina kupec	aritmetičn a sredina zaposleni	N kupec	N zaposleni	standardni odklon kupec	standardn i odklon zaposleni
pravočasnost	4,16	4,35	44,00	20,00	0,64	0,59
pritožba/ugodna rešitev	4,20	4,57	44,00	20,00	0,70	0,59
sprejemljiva cena	4,07	4,40	44,00	20,00	0,70	0,68
servisna storitev	4,21	4,25	44,00	20,00	0,55	0,72
pozornost	4,25	4,45	44,00	20,00	0,65	0,69
izboljševanje	4,12	4,26	44,00	20,00	0,58	0,71
prijetno vzdušje	4,20	4,40	44,00	20,00	0,73	0,68
prijaznost	4,25	4,55	44,00	20,00	0,65	0,60
strokovni nasveti	4,34	4,35	44,00	20,00	0,59	0,59
urejene prodajalne	4,27	4,55	44,00	20,00	0,62	0,60
iskrenost	4,20	4,50	44,00	20,00	0,63	0,51
odgovornost	4,02	4,60	44,00	20,00	0,66	0,60
<b>SKUPAJ</b>	<b>4,19</b>	<b>4,43</b>			<b>0,64</b>	<b>0,63</b>

Tabela 5: Kakovost prodajnega osebja do kupca (aritmetična sredina in standardni odklon)

(Vir: Lasten)

### 4.2.2 Neparametrični test kakovosti dela prodajnega osebja

Stališča kupcev in zaposlenih se statistično značilno razlikujejo samo pri stališču: »Zdi se, da osebje in vodstvo čutita odgovornost za kakovost izdelkov in storitev.« Kupci vrednotijo odgovornost z nižjo oceno kot zaposleni.

Kupci menijo, da bi bilo potrebno spodbuditi odgovornost zaposlenih za izboljšanje kakovosti. Kupci iz svojih izkušenj ocenjujejo, da je za to še dovolj prostora. Iz obstoječe analize ne moremo ugotoviti, kaj je potrebno storiti. Kljub temu na osnovi te analize lahko v podjetju analizirajo kakovost izdelkov in storitev ter evidentirajo potrebne izboljšave.

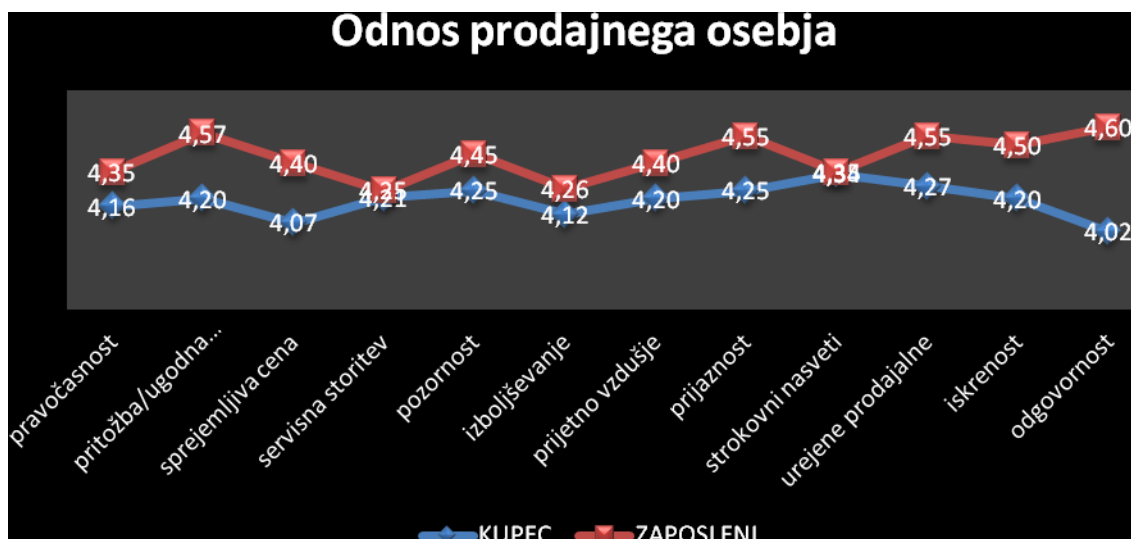
	Vsota rangov – zaposleni	Vsota rangov – kupec	U	Z	p	Z – popravljen	p	N – kupec	N – zaposleni	Z*enostran ski – natančen p
pravočasnost	711,00	1369,00	379,00	-0,88	0,38	-0,98	0,33	44,00	20,00	0,38
<b>pritožba/ugodna rešitev</b>	<b>782,00</b>	<b>1298,00</b>	<b>308,00</b>	<b>-1,90</b>	<b>0,06</b>	<b>-2,10</b>	<b>0,04</b>	<b>44,00</b>	<b>20,00</b>	<b>0,06</b>
sprejemljiva cena	755,00	1325,00	335,00	-1,51	0,13	-1,63	0,10	44,00	20,00	0,13
servisna storitev	671,50	1408,50	418,50	-0,30	0,76	-0,35	0,73	44,00	20,00	0,76
pozornost	726,50	1353,50	363,50	-1,10	0,27	-1,22	0,22	44,00	20,00	0,27
izboljševanje	715,50	1364,50	374,50	-0,94	0,35	-1,05	0,29	44,00	20,00	0,35
prijetno vzdušje	713,00	1367,00	377,00	-0,91	0,37	-0,98	0,33	44,00	20,00	0,37
prijaznost	760,00	1320,00	330,00	-1,59	0,11	-1,76	0,08	44,00	20,00	0,11
strokovni nasveti	644,00	1436,00	434,00	0,08	0,94	0,09	0,93	44,00	20,00	0,94
urejene prodajalne	756,00	1324,00	334,00	-1,53	0,13	-1,71	0,09	44,00	20,00	0,13
iskrenost	755,00	1325,00	335,00	-1,51	0,13	-1,71	0,09	44,00	20,00	0,13
<b>odgovornost</b>	<b>850,50</b>	<b>1229,50</b>	<b>239,50</b>	<b>-2,90</b>	<b>0,00</b>	<b>-3,17</b>	<b>0,00</b>	<b>44,00</b>	<b>20,00</b>	<b>0,00**</b>

Tabela 6: Kakovost prodajnega osebja (vsota rangov)

(Vir: Lasten)

Njihova ocena izhaja iz konkretne izkušnje s prodajnim osebjem. Prodajno osebje in drugi zaposleni so manj kritični do lastnega dela. To je po eni strani razumljivo, saj samokritična presoja ni možna brez nenehne povratne informacije kupcev. Tudi pri stališču: »V primeru popravila izdelka ali v primeru napake storijo vse, da ugodijo kupcu,« se mnenje kupcev in zaposlenih razlikuje. Analiza pritožb bi verjetno pokazala, kako bi lahko izboljšali kakovost pritožbenega procesa in povečali zadovoljstvo kupcev.

Reševanje pritožb je pomemben dejavnik, ki vpliva na kupčevo zavzetost. Kupec goji določena pričakovanja v zvezi z izdelkom/storitvijo/podjetjem. Običajno pričakuje, da bo ponudnik uresničili tisto, kar obljublja. Če ponudnik izdelka ne zadovolji njegovih pričakovanj, kupec ni zadovoljen. Predvideval je, da bodo njegova pričakovanja izpolnjena, zato se običajno pritoži. Če ponudnik kljub temu ne izpolni pričakovanj kupca, ta običajno poišče drugega ponudnika.



**Graf 2: Odnos prodajnega osebja**

(Vir: Lasten)

Iz odgovorov izhaja stališče, da v primeru popravila izdelka servisna služba v Pohištvo Žakelj ne deluje najbolje oz. se ne odziva dovolj hitro. Da bi jih prepričali v nasprotno, oziroma da bi stvar izboljšali, se moramo predvsem osredotočiti na serviserje, da bodo v prihodnje svoje delo opravljali hitreje.

Trenutno je za rešitev pritožbe potrebno poklicati v poslovalnico, kjer je kupec izdelek kupil. Prodajalec napiše reklamacijski list, ga podpiše in pošlje v proizvodnjo, kjer ga predajo osebi, ki rešuje pritožbe. Ta proces je seveda zelo počasen in nezanesljiv, zato je postopek zelo dolgotrajen.

Veliko lažje bi bilo, če bi stranka oziroma kupec lahko neposredno poklical osebo, ki rešuje pritožbe.

## 4.3 Motivi za nakup izdelka

### 4.3.1 Rezultati opisne in neparametrični test

Zaposleni vrednotijo motive za nakup izdelka višje, kot kupci (Kup = 3,55: Zap = 3,39). Zaposleni čustveno pripadajo izdelku, ki ga izdelujejo in prodajajo, zato ga vrednotijo višje kot kupci, ki pri izdelku ocenjujejo druge lastnosti.



### 4.3.2 Parametrični t-test

Motivi za nakup izdelka	Aritmetična sredina – kupec	Aritmetična sredina – zaposleni	t – vrednost	razlika	p	N – kupec	N – zaposleni	Standardni odklon – kupec	Standardni odklon – zaposleni	F-varianci	p-varianci
kakovost	3,86	4,00	-0,78	62,00	0,44	44,00	20,00	0,70	0,56	1,56	0,30
udobje	4,02	4,31	-1,39	62,00	0,17	44,00	20,00	0,79	0,65	1,46	0,37
<b>vzdržljivost</b>	<b>3,60</b>	<b>4,20</b>	<b>-3,59</b>	<b>62,00</b>	<b>0,00**</b>	<b>44,00</b>	<b>20,00</b>	<b>0,62</b>	<b>0,62</b>	<b>1,00</b>	<b>0,96**</b>
izvirnost	3,74	4,05	-1,51	62,00	0,14	44,00	20,00	0,78	0,69	1,29	0,55
<b>uporabnost</b>	<b>3,77</b>	<b>4,25</b>	<b>-2,30</b>	<b>62,00</b>	<b>0,02**</b>	<b>44,00</b>	<b>20,00</b>	<b>0,83</b>	<b>0,64</b>	<b>1,69</b>	<b>0,22**</b>
<b>cena</b>	<b>2,64</b>	<b>3,05</b>	<b>-2,10</b>	<b>62,00</b>	<b>0,04**</b>	<b>44,00</b>	<b>20,00</b>	<b>0,57</b>	<b>1,00</b>	<b>3,02</b>	<b>0,00**</b>
plačilni pogoji	3,40	3,60	-0,98	62,00	0,33	44,00	20,00	0,75	0,82	1,19	0,61
<b>trend</b>	<b>3,39</b>	<b>4,00</b>	<b>-2,82</b>	<b>62,00</b>	<b>0,01**</b>	<b>44,00</b>	<b>20,00</b>	<b>0,78</b>	<b>0,86</b>	<b>1,20</b>	<b>0,61**</b>
<b>SKUPAJ</b>	<b>3,55</b>	<b>3,93</b>						<b>0,72</b>	<b>0,73</b>		

Tabela 7: Motivi za nakup izdelka

(Vir: Lasten)

Stališča kupcev in zaposlenih se razlikujejo med seboj pri naslednjih motivih za nakup izdelka: vzdržljivost, trend, uporabnost in cena. Ocene kupcev so nižje od ocen zaposlenih. Te razlike so izhodišče za proces stalnih izboljšav v podjetju. Cilj izboljšav je okrepiti motive kupcev za nakup izdelka. Kupec ocenjuje izdelek bolj kritično, ker ga uporablja. Tu je parametrični t-test za neodvisne vzorce bolj zanesljiv in natančen kot Mann Whitney U-test, kar pa ne spremeni dejstva, da kupec želi več, bolj uporabno in bolj poceni. Bolj podrobna analiza pričakovani kupca bi odkrila njegove želje in sprožila razmišljanje o novih izdelkih in storitvah.

- **Modne novosti** so pri pohoštvu dejavnik nakupa. Za nekatere kupce je osrednjega pomena, da imajo nekaj novega, modernega.

Predlagamo, da se v poslovalnicah pohoštva Žakelj vsaj enkrat mesečno izvajajo ankete, v katerih bi kupci izrazili svoja pričakovanja glede novosti.

- **Cena** predstavlja vrednost izdelka, zato je prava cena pomemben motivacijski dejavnik. V podjetju Žakelj so naprodaj kakovostni izdelki, zato je tudi cena primerno visoka. Cene materiala na trgu se višajo, kar vpliva na višje cene izdelkov. Višja cena pomeni kakovost, kar pa večine kupcev ne zanima. Lahko jih celo odvrne od nakupa. Z različnimi popusti kljub temu lahko privabimo nove stranke.
- **Vzdržljivost in uporabnost** izdelka se kaže v njegovi kakovosti, ustreznosti glede na standarde, trajnosti, zanesljivosti, popravljivosti. Uporabnost izdelka merimo s pričakovano življenjsko dobo, vzdržljivost pa kot verjetnost, da se izdelek v določenem časovnem obdobju ne bo pokvaril.

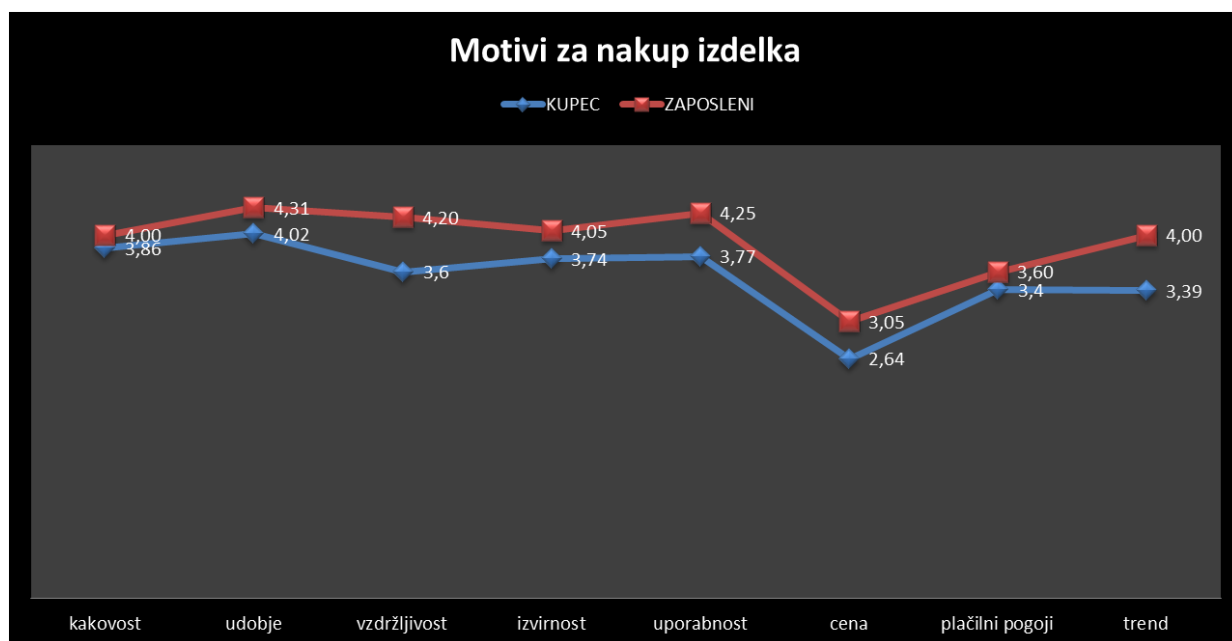
Predlagamo, da se podaljša garancijska doba za izdelke. Glede na to, da je sedaj garancijska doba eno leto, marsikateri kupec pomisli, da izdelek ni kakovosten. Daljša garancijska doba bi ga prepričala, da ni tako.

#### 4.3.3 Motivi za nakup izdelka

Mann-Whitney U-test se razlikuje od parametričnega t-testa za neodvisne vzorce, saj prikaže manjše število razlik med vzorcema (vzdržljivost, trend, uporabnost). Vzorec kupcev in zaposlenih sta dovolj velika, da velja pravilo normalne porazdelitve podatkov v vzorcu. Uporaba parametričnega t-testa za neodvisne vzorce je zato upravičena. Kljub temu ostaja dejstvo, da se ocene kupca in proizvajalca statistično značilno razlikujejo. Proizvajalec bo moral preveriti vzdržljivost in uporabnost izdelka in pri tem upoštevati modne trende na področju pohištvene industrije. Poglobljena analiza želja kupcev, ki že dlje uporabljajo izdelke proizvajalca, bo odkrila nove možnosti za izboljšave.

Motivi za nakup izdelka	Vsota rangov – kupec	Vsota rangov – zaposleni	U	Z	p	Z – popravljen	p	N – kupec	N – zaposleni	2* enostranski – natančen p
kakovost	1372,0	708,0	382,0	-0,833	0,405	-0,924	0,356	44,0	20,0	0,408
udobje	1342,0	738,0	352,0	-1,267	0,205	-1,346	0,178	44,0	20,0	0,207
<b>vzdržljivost</b>	<b>1223,0</b>	<b>857,0</b>	<b>233,0</b>	<b>-2,991</b>	<b>0,003</b>	<b>-3,279</b>	<b>0,001</b>	<b>44,0</b>	<b>20,0</b>	<b>0,002**</b>
izvirnost	1329,5	750,5	339,5	-1,448	0,148	-1,550	0,121	44,0	20,0	0,147
<b>uporabnost</b>	<b>1280,0</b>	<b>800,0</b>	<b>290,0</b>	<b>-2,165</b>	<b>0,030</b>	<b>-2,294</b>	<b>0,022</b>	<b>44,0</b>	<b>20,0</b>	<b>0,030*</b>
cena	1333,0	747,0	343,0	-1,398	0,162	-1,519	0,129	44,0	20,0	0,163
plačilni pogoji	1369,5	710,5	379,5	-0,869	0,385	-0,951	0,342	44,0	20,0	0,384
<b>trend</b>	<b>1249,5</b>	<b>830,5</b>	<b>259,5</b>	<b>-2,607</b>	<b>0,009</b>	<b>-2,802</b>	<b>0,005</b>	<b>44,0</b>	<b>20,0</b>	<b>0,008**</b>

Tabela 8: Motivi za nakup izdelka  
(Vir: Lasten)



**Graf 3: Motivi za nakup izdelka**  
(Vir: Lasten)

## 5 Razprava

V diplomski nalogi smo raziskali poslovni proces Pohištvu Žakelj – od prejema naročila preko naročila materiala in izdelave do predaje izdelka končnemu kupcu.

V podjetju se zavedajo, da je za uspešno nastopanje na trgu potrebna velika stopnja prilagodljivosti in kakovostna proizvodnja, ki jo je mogoče doseči le s stalnim izboljševanjem in prilagajanjem obstoječega poslovnega procesa.

V raziskavi smo ugotovili, da so potrebne dodatne izboljšave na področju pritožbe, odgovornosti, vzdržljivosti, uporabnosti, pri ceni in v razvoju, saj večina kupcev ni zadovoljna. Ker pa ima kupec oz. potrošnik vedno prav, je treba to izboljšati.

### 5.1 Prednosti

- ✓ **Dodatni popusti** – to bi privabilo stranke, saj je vsak dodatni popust dobrodošel, še posebno pri nakupu dragih izdelkov.
- ✓ **Garancijska doba pet let** – stranke bi dobile večje zaupanje v izdelke, saj bi jih se zavedale, da so izdelki Pohištvu Žakelj res kakovostni.
- ✓ **Ankete o modnih trendih** – stranke bi dobile občutek, da je njihovo mnenje pomembno in bi postali bolj zaupljivi. Posledično bi začeli pridobivati vedno nove stranke.

- ✓ **Telefonska številka serviserja, pripisana na garancijski list** – stranke oz. potrošniki bi se počutili bolj »varne«, saj bi se zavedali, da v primeru napake takoj dobijo pomoč, ki je na voljo 24 ur na dan.

## 5.2 Slabosti

- ✓ **Dodatni popusti** – manj dobička za podjetje – slabost za podjetje, ker bi v času dodatnih popustov zaslužili manj, stroški bi sicer bili pokriti, vendar bi bilo manj čistega dobička.
- ✓ **Garancija do pet let** – vodje in delavci bi bili še pod večjim pritiskom, saj bi se počutili še bolj odgovorni za izdelke, to pa lahko pripelje do upočasnitve proizvodnje.
- ✓ **Anketa o modnem trendu** – stroški tiskanja anket, zamudno delo s sestavljanjem anketnega vprašalnika, zamudno branje in analiza anket.
- ✓ **Telefonska številka serviserja, pripisana na garancijski list** – stalna prisotnost serviserja, stroški nakupa mobitela.

## 6 Zaključek

Podjetje mora poznati lastne kupce in upoštevati vplivne spremenljivke, ki vplivajo na nakup njihovih izdelkov. Pri pohištvu, ki ga izdeluje podjetje Žakelj, je težko določiti dejavnik, ki bi odločilno vplival na nakup. Kupci namreč upoštevajo več dejavnikov, saj je nakup precej kompleksen.

Podjetju svetujemo, naj izdela privlačne kataloge in prospekte, saj imajo ti izjemen vpliv na nakupne odločitve.

V podjetju morajo skrbeti za prijetno vzdušje v prodajnih salonih ter usposabljeni prodajalce, da bodo ažurni z informacijami.

Podjetje mora nenehno obveščati kupce, ki predvsem v času nakupa želijo imeti veliko informacij. To je tudi vsekakor tržna niša, ki jo mora podjetje izkoristiti in tako seznaniti obstoječe in potencialne potrošnike o svoji ponudbi.

## Literatura in viri

- Ambrož, M. (2009). *Viharnost organizacije*. Kranj: B&B.
- Ambrož, M. (2012). *Poslovni procesi* (učno gradivo). Kranj: B&B.
- Ambrož, M. (2005). Sociologija turizma: Izhodišča za proučevanje mobilnih kultur. Portorož: Turistica.
- Davenport, T. (1993). *Process Innovation: Reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Anderson, C. (2009). <http://www.bizmanualz.com/blog/strategy/what-are-the-ten-core-business-processes.html> (23. 11. 2011).
- Harmon, P. (1995). *Business process change*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publications.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Re-engineering the Corporation; A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
- Rummler & Brache (1995). *Improving Performance: How to manage the white space on the organizational chart*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Peters, Thomas J., Jr. Waterman, R. H. (1984). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Ridderstråle, J., Nordströem, K. (2004). *Karaoke Capitalism: Management for Mankind*. New York: Harper & Row.
- <http://www.pohistvo-zakelj.si/> (11. 4. 2012)

## Kazalo slik

Slika 1: Logotip pohištva Žakelj .....	4
Slika 2: Salon pohištva Žakelj.....	5
Slika 3: Tabure .....	5
Slika 4: Okrasne blazine.....	6
Slika 5: Sedalna vreča.....	6
Slika 6: Vaze .....	6
Slika 7: Oblazinjeno pohištvo po meri.....	7
Slika 8: Postelja.....	7
Slika 9: Poslovni proces v Pohištvu Žakelj.....	8
Slika 10: Primer funkcionalne organizacije .....	11
Slika 11: Poslovne funkcije, vloge in procesi .....	12
Slika 12: Potrebe kupca .....	13
Slika 13: Naročilo izdelka .....	15
Slika 14: Izdelava izdelka .....	17
Slika 15: Prodaja izdelka .....	18

## Kazalo tabel

Tabela 1: Statistični podatki zaposlenih glede na poklic, izobrazbo, poslovni proces, delovne izkušnje, spol in starost.....	19
Tabela 2: Statistični podatki kupcev glede na poklic, izobrazbo, poslovni proces, delavne izkušnje, spol in starost.....	20
Tabela 3: Kazalci kakovosti storitev.....	21
Tabela 4: Prikaz vsote rangov kakovosti storitve .....	23
Tabela 5: Kakovost prodajnega osebja do kupca (aritmetična sredina in standardni odklon) .....	24
Tabela 6: Kakovost prodajnega osebja (vsota rangov) .....	25
Tabela 7: Motivi za nakup izdelka.....	27
Tabela 8: Motivi za nakup izdelka.....	28

## Kazalo grafov

Graf 1: Kakovost storitev v Pohištvu Žakelj .....	23
Graf 2: Odnos prodajnega osebja.....	26
Graf 3: Motivi za nakup izdelka.....	29

## PRILOGA

## Vprašalnik:

Zap. št.	Storitev, ki jo daje Pohištvo Žakelj, je:	Ocenjevalna lestvica od 1 do 5
1	Raznovrstna (ponudba različnih izdelkov).	1 2 3 4 5
2	Celovita (storitev vsebuje vse potrebno za hiter nakup in uporabo izdelka).	1 2 3 4 5
3	Avtonomna (izdelki, ki jih lahko sami razvijajo, dopolnjujejo, spreminjajo in prilagajajo kupcu brez posredovanja drugih).	1 2 3 4 5
4	Učinkovita (storitev je pravočasna in popolnoma v skladu z željami kupca).	1 2 3 4 5
5	Z izdelkom dobimo tisto, kar plačamo.	1 2 3 4 5
<b>Prosimo vas, da ocenite vedenje prodajnega in drugega osebja v Pohištvu Žakelj:</b>		
1	Sposobni so svoje delo opraviti pravočasno.	1 2 3 4 5
2	V primeru popravila izdelka ali v primeru napake storijo vse, da ugodijo kupcu.	1 2 3 4 5
3	Zagotovijo vse potrebno, da imata izdelek in storitev sprejemljivo ceno.	1 2 3 4 5
4	Zagotovijo kakovostno prodajno ali servisno storitev.	1 2 3 4 5
5	V prodajnem procesu so enako pozorni do vseh kupcev.	1 2 3 4 5
6	Trudijo se, da izboljšujejo kakovost prodajnega procesa in servisnih storitev.	1 2 3 4 5
7	Zagotovijo, da je vzdušje v prodajalnah Pohištva Žakelj prijetno.	1 2 3 4 5
8	Komunicirajo prijazno.	1 2 3 4 5
9	Dajejo strokovne nasvete.	1 2 3 4 5
10	Skrbijo, da so prodajalne estetsko in funkcionalno urejene.	1 2 3 4 5
11	Imam občutek, da se osebje iskreno trudi da zadovolji moje želje in pričakovanja.	1 2 3 4 5
12	Zdi se, da osebje in vodstvo čuti odgovornost za kakovost izdelkov in storitev.	1 2 3 4 5
<b>Prosimo vas, da ocenite pomembnost naslednjih dejavnikov, ki vplivajo na nakup naših izdelkov:</b>		
1	Kvaliteta materiala.	1 2 3 4 5
2	Udobje.	1 2 3 4 5
3	Vzdržljivost.	1 2 3 4 5
4	Izgled, oblikovalska izvirnost.	1 2 3 4 5
5	Funkcionalnost.	1 2 3 4 5
6	Cena.	1 2 3 4 5
7	Ugodni plačilni in nakupovalni pogoji.	1 2 3 4 5
8	Modni trend.	1 2 3 4 5