

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPELJEVANJE POSLOVNIH PRAKS IZ ZASEBNEGA V JAVNI  
SEKTOR S Poudarkom NA TRŽENJSKEM NAČINU  
RAZMIŠLJANJA – PRIMER AJPES**

Ljubljana, december 2012

MATEVŽ TROŠT

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisani Matevž Trošt, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Vpeljevanje poslovnih praks iz zasebnega v javni sektor s poudarkom na trženjskem načinu razmišljanja – primer AJPES, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Majo Konečnik Ruzzier.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela je dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

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

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 POVEČEVANJE REALNE VREDNOSTI JAVNEGA SEKTORJA.....</b>	<b>3</b>
1.1 Novi javni menedžment.....	4
1.2 Vloga načela usmerjenosti k uporabniku.....	5
1.2.1 Omejitve pri uveljavljanju načela usmerjenosti k uporabniku .....	7
1.3 Vloga kakovosti .....	8
1.3.1 Vloga kakovosti v slovenskem javnem sektorju .....	9
1.4 Zagotavljanje enostavnosti uporabe javnih storitev .....	10
1.4.1 Sistem »vse na enem mestu«.....	11
1.4.2 Vloga informacijske tehnologije .....	13
1.4.3 Pomen zagotavljanja informacij in obravnavanje pritožb uporabnikov .....	14
1.5 Pomembnost konkurenčnega izvajanja javnih storitev .....	15
1.6 Vloga strateškega menedžmenta .....	16
1.6.1 Vloga vizije .....	17
1.6.2 Vloga poslanstva .....	17
1.6.3 Vloga pooblastil.....	18
1.6.4 Vloga ciljev .....	18
<b>2 POVEČEVANJE ZAZNANE VREDNOSTI JAVNEGA SEKTORJA.....</b>	<b>18</b>
2.1 Vloga organizacijske kulture .....	19
2.2 Vloga organizacijske klime .....	20
2.3 Vloga racionalnega in čustvenega odločanja.....	21
2.4 Trženje in javni sektor – priložnosti in omejitve.....	22
<b>3 TRŽENJE V JAVNEM SEKTORJU .....</b>	<b>24</b>
3.1 Opredelitev trženja in njegove filozofije.....	25
3.2 Oblike trženja v javnem sektorju.....	27
3.2.1 Trženje izdelkov in storitev .....	28
3.2.2 Družbeno trženje.....	28
3.2.3 Trženje javnih politik .....	29
3.2.4 Netrženje.....	30
3.3 Potencialni odjemalci oziroma uporabniki storitev v javnem sektorju .....	30
3.4 Merila uspešnosti v javnem sektorju .....	31
3.5 Uporaba trženjskih načel v javnem sektorju .....	32
3.5.1 Načelo usmerjenosti k uporabniku .....	33
3.5.2 Pristop ciljnega trženja (segmentiranja, ciljanja in pozicioniranja) .....	36
3.5.3 Identifikacija konkurence .....	42

3.5.4	Uporaba elementov trženjskega spleta .....	42
3.5.5	Kontrola vloženih naporov in izvajanje primernih prilagoditev .....	47
3.6	Proces strateškega trženjskega načrtovanja.....	48
3.7	Oblikovanje trženjske strategije .....	48
3.8	Oblikovanje trženjskega načrta .....	50
3.8.1	Povzetek poslovnega oziroma trženjskega načrta .....	52
3.8.2	Situacijska analiza .....	52
3.8.3	Splošni in konkretni trženjski cilji .....	54
3.8.4	Ciljno občinstvo .....	55
3.8.5	Pozicioniranje.....	56
3.8.6	Trženjski splet .....	56
3.8.7	Načrt ocenjevanja.....	57
3.8.8	Proračun .....	58
3.8.9	Načrt implementacije .....	58
<b>4</b>	<b>TRŽENJE V JAVNIH AGENCIJAH .....</b>	<b>59</b>
4.1	Vloga in razvoj javnih agencij .....	60
4.1.1	Javne agencije v Sloveniji .....	60
<b>5</b>	<b>AGENCIJA REPUBLIKE SLOVENIJE ZA JAVNO PRAVNE EVIDENCE IN STORITVE.....</b>	<b>63</b>
5.1	Poslanstvo in vizija.....	64
5.2	Strateški cilji in vrednote.....	64
5.3	Zavezanost h kakovosti .....	65
5.4	Storitve AJPES .....	65
5.4.1	Registracija poslovnih subjektov, vodenje Poslovnega registra Slovenije in drugih registrov ter objave podatkov .....	66
5.4.2	Zbiranje, obdelovanje in objavljanje letnih poročil .....	66
5.4.3	Statistična raziskovanja in zbiranja podatkov .....	67
5.4.4	Izdelava različnih vrst bonitetnih informacij o poslovnih subjektih.....	67
5.4.5	Zagotavljanje večletnih zbirk finančnih podatkov in kazalnikov o poslovnih subjektih.....	67
5.4.6	Izvajanje večstranskega pobotanja obveznosti in terjatev med poslovnimi subjekti .....	68
5.5	Zadovoljstvo uporabnikov s storitvami.....	68
5.5.1	Spletni portal AJPES .....	70
<b>6</b>	<b>ANALIZA SEDANJEGA IN PRIPOROČENEGA NAČINA TRŽENJSKEGA RAZMIŠLJANJA V AJPES .....</b>	<b>73</b>
6.1	Sedanji pristop k trženju storitev.....	73
6.2	Kvalitativna raziskava .....	74

6.2.1 Metodologija.....	74
6.2.2 Analiza rezultatov.....	75
6.3 Uporaba trženjskih načel na primeru storitev AJPES .....	81
<b>SKLEP .....</b>	<b>85</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>87</b>

## **PRILOGA**

### **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Štirje P-ji proti štirim C-jem.....	46
Tabela 2: Osnutek trženjskega načrta.....	51
Tabela 3: Zadovoljstvo s spletnim portalom AJPES .....	70
Tabela 4: Primerjava podatkov o obiskovalcih spletnega portala AJPES v obdobju od 1.1.2010 do 31.12.2010 in od 1.1.2011 do 31.12.2011.....	71
Tabela 5: Primerjava števila obiskovalcev spletnega portala AJPES v obdobju od 1.1.2010 do 31.12.2010 in od 1.1.2011 do 31.12.2011.....	72
Tabela 6: Možne nadgradnje in ovire za povečevanje realne in zaznane vrednosti storitev AJPES: .....	82

### **KAZALO SLIK**

Slika 1: Racionalna in čustvena raven odločanja notranjih in zunanjih deležnikov organizacije .....	21
Slika 2: Model vrzeli .....	35
Slika 3: Kategorije posvojiteljev inovacij .....	38
Slika 4: Percepcijski zemljevid .....	41

### **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Vprašalnik za globinski intervju .....	1
Priloga 2: Vsebina opravljenih globinskih intervjujev .....	2



## UVOD

Tržne dinamike so s pojavom globalne ekonomije, napredkov v tehnologiji, večanja družbenih zahtev in potrebe po zagotovitvi večjega števila družbenih storitev z manj sredstvi, javne organizacije postavile pred nove izzive (McInerney & Barrows, 2000). Na splošno velja, da mora javni sektor sprejemati vsebinske in postopkovne odločitve, ki so usmerjene v skupne družbene koristi. V primeru nedelovanja trgov ali prisotnosti eksternalij, ki zahtevajo pravno ureditev, pa naj bi ključno vlogo igrala stabilizacijska funkcija, saj naj bi, z upoštevanjem načela pravičnosti, predstavljala predpogoj za delovanje tržnih operacij (Serrat, 2010). Ker se javne storitve financirajo predvsem iz naslova davkoplačevalskega denarja, državljani pričakujejo učinkovito in uspešno izvajanje le-teh, poleg tega pa zaradi izkušenj z učinkovitostjo iz zasebnega sektorja zahtevajo primerljive rezultate (Kotler & Lee, 2007, str. 6). Stari načini upravljanja javnega sektorja preprosto niso več primerni oziroma sposobni zadostiti zahtevam sodobnega časa, novi pristopi k menedžmentu javnega sektorja pa so posledično postali nekakšen imperativ (McInerney & Barrows, 2000).

Organizacije so sicer zapleteni sistemi in mehanizmi, vendar njihove osnovne elemente predstavljajo ljudje. Ljudje običajno niso zgolj razumska ampak tudi (in velikokrat celo bolj) čustvena in duhovna bitja. Na odločitve ljudi pomembno vplivajo podatki, argumenti, razumski dejavniki, a jim pri tem (čeprav se jih manj, nekaterih pa sploh ne zavedamo) delajo močno družbo vrednote, stališča, želje, čustva, občutki, pričakovanja in drugi »mehki« dejavniki. Organizacija ali blagovna znamka lahko ljudi (zaposlene, odjemalce) učinkovito nagovarja z racionalnimi argumenti kot so kakovost, konkurenčnost, cenovna ugodnost itn., vendar sodobni delavci in odjemalci po navadi pričakujejo nekaj več. Na njihov odnos in odločitve enako ali celo bolj vpliva prisotnost oziroma odsotnost manj racionalnih vsebin, ki jim jih ponuja organizacija (Musek Lešnik, 2008, str. 13–14).

Tukaj nastopi vloga trženja, ki predstavlja eno od področij, katere pomen in vloga se po navadi spregleda oziroma ne razume. Po mnenju Kotler in Lee (2007, str. 10–13) lahko s pravilno uporabo trženja javni sektor državljanom zagotovi višjo kakovost, hitrost delovanja, večjo učinkovitost, prikladne načine uporabe storitev, pravičnost itn. Pri tem avtorja opozarjata, da organizacije javnega sektorja nimajo zagotovljene neomejene življenjske dobe in sredstev financiranja, zato morajo tako kot organizacije v zasebnem sektorju spremljati trg, slediti tehnološkim spremembam, razmišljati strateško, povečevati učinkovitost, inovirati in seveda tržiti svojo vrednost splošni in drugim ciljnim javnostim, ki plačujejo davke in nadzirajo njihove aktivnosti. Trženje naj bi zato predstavljalo najboljšo platformo za zadovoljitev potreb državljanov in zagotovitev ter izboljšanje realne vrednosti javnega sektorja. Proctor (2007, str. 146) dodaja, da lahko ne nazadnje z uporabo trženjskih metod informacije z uporabniki storitev in drugimi deležniki komuniciramo tako, da kljub temu, da niso popolnoma zadovoljni z rezultatom, vsaj razumejo razloge, ki

za njimi stojijo. Serrat (2010) pa je mnenja, da naj bi trženje predstavljalo celo zadnjo raven v sklopu izboljšav realne vrednosti javnega sektorja.

Namen magistrskega dela je s predstavitvijo trženjskih načel in znanj prispevati k večjemu zavedanju vpetosti javnega sektorja v sodobno gospodarstvo in boljšemu razumevanju trženja kot temeljnega poslovnega procesa in načina razmišljanja, ki lahko javnemu sektorju koristi. Prikazati želim njegovo aplikativno in dodano vrednost ter predstaviti vlogo, ki jo lahko igra pri izboljševanju prepoznavnosti in zaznane vrednosti storitev javnega sektorja. Na koncu želim s pomočjo poglobljenih intervjujev, na primeru storitev AJPES ugotoviti obstoj oziroma analizirati trženjski način razmišljanja in podati priporočila, kako z upoštevanjem oziroma uporabo trženjskih načel izboljšati prepoznavnost in zaznane vrednosti le-teh.

Cilj magistrskega dela je s pomočjo domače in predvsem tuje strokovne literature proučiti vlogo, ki jo trženje (lahko) igra pri izboljšanju učinkovitosti in uspešnosti poslovanja organizacij javnega sektorja. Nadalje želim proučiti možnosti za nadgradnjo in morebitne ovire pri izboljševanju prepoznavnosti in zaznane vrednosti storitev Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES), ki kot pravna oseba javnega prava opravlja tako javno (kot pretežno) kot tudi tržno (kot stransko) dejavnost.

Magistrsko delo bo vsebovalo poglobljen teoretično-analitičen pregled strokovne literature, zakonodaje, znanstvenih razprav in raziskav ter člankov predvsem tujih strokovnjakov s področja obravnavane teme. Poleg kritične analize strokovnoteoretičnih dognanj bodo zaradi lažjega razumevanja za ilustracijo navedeni tudi nekateri praktični primeri iz strokovne literature. Na koncu bom preko predstavitve področij dela, s pomočjo poglobljenih intervjujev z vodstvenimi uslužbenci, preučeval možnosti za nadgradnjo in morebitne ovire ter podal napotke in priporočila za izboljševanje prepoznavnosti in zaznane vrednosti storitev AJPES.

Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabil tudi teoretična znanja, pridobljena v okviru podiplomskega študija in znanje, ki sem ga pridobil iz praktičnih izkušenj tako v zasebnem kot javnem sektorju.

Magistrsko delo bo sestavljeno iz šestih glavnih poglavij, tematika pa bo dodatno razdelana v podpoglavjih. V uvodnem poglavju bom predstavil obravnavano problematiko, namen, cilj ter metode dela. V prvem poglavju bom obravnaval možnosti izboljševanja učinkovitosti in uspešnosti javnega sektorja preko predstavitve nekaterih orodij in znanj, ki jih pri poslovanju uporablja zasebni sektor. V drugem poglavju bom v kontekstu povečevanja zaznane vrednosti javnega sektorja opisal vlogo oziroma vpliv »mehkih« dejavnikov na odločitve ljudi in obravnaval kompatibilnost trženjskega načina razmišljanja z javnim sektorjem. V tretjem poglavju bom predstavil trženje v javnem sektorju, v četrtem pa bom v kontekstu trženja opisal vlogo in razvoj javnih agencij, kot priljubljenih sredstev



za implementacijo različnih vladnih programov. V petem poglavju bom predstavil AJPES, storitve, ki jih izvaja in spletni portal. V šestem poglavju, ki predstavlja empirični del magistrskega dela, bom na podlagi informacij, ki jih bom pridobil s pomočjo poglobljenih intervjujev z vodstvenimi uslužbenci AJPES, analiziral obstoječ način trženjskega razmišljanja in nato, upoštevajoč trženjska načela, podal priporočila za izboljševanje prepoznavnosti in zaznane vrednosti storitev AJPES. Magistrsko delo bom nato zaključil s sklepnimi ugotovitvami.

## **1 POVEČEVANJE REALNE VREDNOSTI JAVNEGA SEKTORJA**

Danes je večina ljudi kritična do javnih storitev oziroma jih vidijo kot neracionalne nakupe in prakse, ki so neuporabne in oblikovane z namenom služenja določenim interesnim skupinam (Kotler & Lee, 2007, str. 6). Kotler in Lee (2007, str. 6–7) navajata nekaj običajnih pritožb državljanov oziroma njihovo videnje težav:

- davki so previsoki in državljanji ne dobijo tistega, kar so plačali;
- organizacije javnega sektorja so običajno počasne in nefleksibilne zaradi pretirane birokracije in pravil;
- javni uslužbenci so preveč zaščiteni tudi v primeru nesposobnosti ali neetičnega vedenja;
- systemske težave ustvarjajo dolge čakalne vrste, slab pretok informacij ipd.;
- neprimerna oziroma nepopolna komunikacija ustvarja zmedo;
- slaba odzivnost povzroča jezo itn.

Z dobrim gospodarjenjem je mogoče z istim obsegom sredstev zagotavljati kakovostnejše javne dobrine (Računsko sodišče RS, 2011), zato mora javni sektor izboljšati svojo realno vrednost ter posledično povečati zaupanje in zadovoljstvo javnosti ter odjemalcev oziroma uporabnikov javnih storitev (Kotler & Lee, 2007, str. 24).

Eno od možnosti izboljševanja učinkovitosti in uspešnosti javnega sektorja danes predstavlja uporaba orodij in znanj, ki jih pri poslovanju uporablja zasebni sektor. Pri tem velja poudariti, da se danes vedno več direktorjev in uslužbencev javnega sektorja dodatno izobražuje oziroma pridobiva dodatna znanja z različnih področij dela. Udeležujejo se seminarjev s področja financ, vodenja, podjetništva, nabave, poslovnih strategij, procesov itn. Ti javni uslužbenci proučujejo in spoznavajo poslovne prakse iz zasebnega sektorja ter posledično v javno sfero vpeljujejo elemente upravljanja in vodenja ter podjetniške koncepte kot na primer celovito obvladovanje kakovosti, e-upravljanje, analizo stroškov in koristi, ekonomijo in ekonomiko poslovanja, metodologijo upravljanja in vodenja, najem kadrov, podjetniški način razmišljanja in delovanja, usmerjenost k uporabnikom, strateški menedžment, naravnost k rezultatom oziroma učinkovitosti in uspešnosti, ločitev politične (strateške) in strokovne (operativne, izvajalske) funkcije itn. Z vidika navedenega

so spremembe pravzaprav neizogibne in danes vplivajo tako na zasebni kot javni sektor (Kotler & Lee, 2007, str. 7–10; Žurga, 1997, str. 470–471 v Kovač, 2000, str. 281). V nadaljevanju bom predstavil novi javni menedžment ter izpostavil nekaj pomembnejših elementov oziroma načel, metod in tehnik, ki se iz zasebnega vpeljujejo v javni sektor.

## **1.1 Novi javni menedžment**

Novi javni menedžment (v nadaljevanju NJM) se je kot ideja o izboljšanju storitev javnega sektorja začel pojavljati v poznih sedemdesetih letih prejšnjega stoletja (Pollitt, Thiel & Homburg, 2007, str. 1). Sprva razvil v Veliki Britaniji, nato pa se je ideja razširila v Združene države Amerike, Avstralijo, Novo Zelandijo in kasneje še v Skandinavijo, kontinentalno Evropo itn. NJM predstavlja nekakšno revolucijo v menedžmentu, ki so jo države zaradi različnih družbenih, ekonomskih, političnih in tehnoloških dejavnikov, implementirale v različnem obsegu (Lane, 2000, str. 3).

Eno vodilnih del o NJM predstavlja knjiga Osbornea in Gaeblerja z naslovom *Reinventing Government* (1992, v Kovač, 2003, str. 46), ki koncept celovitega obvladovanja kakovosti v javnem sektorju predstavlja z naslednjimi elementi: usmerjanje namesto izvajanja, usmerjenost k uporabniku, poslanstvo in strateški management, naravnost k rezultatom, učinkovitost in uspešnost dela, ekonomičnost, avtonomnost in delegiranje, konkurenčnost, decentralizacija, preventivno in proaktivno delovanje in tržnost. Avtorja še posebej poudarjata usmerjenost k uporabniku in konkurenčnost. Ob naštetem velja omeniti, da je razvoj tako v kot zunaj Združenih držav Amerike prispeval tudi k bistvenim premikom na nekaterih drugih področjih, predvsem z vidika upravljanja kadrovskih virov. S tem je seveda v kontekstu upravne kulture povezano tudi vprašanje morale in etike upravnega dela. Velikega pomena pa je tudi razmerje med politiko in upravo, v okviru katerega se zagovarja ločitev politično-strateške in upravno-operativne ravni upravnega delovanja (Kovač, 2003, str. 46).

NJM predstavlja paradigmo menedžmenta javnega sektorja kot odgovor na izzive sodobnega časa (Lane, 2000, str. 3). Gre za uporabo tehnik in praks iz zasebnega sektorja, ki vključuje različne oblike decentraliziranega menedžmenta znotraj javnih storitev (na primer ustanovitev avtonomnih agencij ter devolucijo proračunov in pristojnosti finančnega nadzora), povečano uporabo trgov in konkurence pri zagotavljanju javnih storitev (na primer najem kadrov in druge oblike tržnih mehanizmov) in povečan poudarek na učinkovitosti, uspešnosti in usmerjenosti na uporabnika. Reforme NJM obsegajo kombinacijo ekonomskih, družbenih, političnih in tehnoloških dejavnikov (UNRISD, 1999).

Žurga (2001, str. 49) navaja, da gre pri NJM za koncept vpeljevanja pozitivnih prvin iz menedžmenta in delovanja zasebnega sektorja, ki se nanaša ekonomijo in ekonomiko

poslovanja, pristope in metodologijo upravljanja in vodenja, organizacijske oblike, delovne metode in tehnike ter podjetniški način razmišljanja in delovanja. Pomembna je usmerjenost k uporabnikom storitev in zaposlenim. Iz zasebnega sektorja se vpeljuje opredelitev poslanstva organizacije in strategije njenega delovanja, opredelitev izdelkov oziroma storitev in ustrezna organiziranost njihovega zagotavljanja, uvajanje novih načel in metod dela, podjetniško razmišljanje zaposlenih, graditev nove organizacijske kulture itn. Pri uvajanju načel novega javnega menedžmenta gre za sodobno organizacijo delovnih procesov, opredelitev in razmejitve odgovornosti in pristojnosti, povečevanje avtonomije organizacije in posameznikov ter ploščenje organizacijske strukture. Tudi tehnološke spremembe predstavljajo eno pomembnejših sil sprememb v birokraciji, saj uporaba informacijskih tehnologij, vpeljevanje e-uprave in vzpostavljanje spletnih povezav zelo odstopajo od tradicionalne podobe javnega sektorja (Hughes, 2003, str. 14).

Osnovne lastnosti, načela in administrativne doktrine NJM različni avtorji različno definirajo, kategorizirajo in naštevajo (Laegreid & Christensen, 2011, str. 17). Kljub različnim pogledom in načinom implementacije idej NJM, pa je skupna lastnost držav, ki so te ideje prevzele, običajno izkušnja z ekonomsko in fiskalno krizo, ki sproži stremljenje k učinkovitosti in uspešnosti ter iskanje načina zniževanja stroškov pri zagotavljanju javnih storitev (Lane, 2000, str. 3; UNRISD, 1999), kar predstavlja bistvo paradigme NJM.

## **1.2 Vloga načela usmerjenosti k uporabniku**

Načelo usmerjenosti k uporabniku ima v reformah javnih uprav vseh evropskih držav, vključno z državami pristopnicami k Evropski uniji (v nadaljevanju EU), pomembno mesto. Ta vrednota je v zgodovinskem razvoju javnih uprav relativno mlada in je povezana ravno s prodorom NJM, ki v javni sektor uvaja načela in metode, uveljavljene v zasebnem sektorju.

Van der Waldt (2004, str. 148) navaja, da zadovoljstvo odjemalcev predstavlja funkcijo zaznane kakovosti storitev in pričakovanj. Gre za akumulacijo potrošniških izkušenj pri nakupovanju, na katero vplivata predvsem dva dejavnika: pričakovanja in izkušnje z opravljenimi storitvami. Virant (2003, str. 69) navaja, da je zadovoljstvo odjemalca odvisno od številnih elementov storitve, kjer pomembno vlogo igrajo predvsem informacije o upravnih storitvah, kakovost osebnega stika, strokovnost in urejenost uslužbenca, enostavnost naročila, postopka in plačila, prostorska in časovna dostopnost, urejenost poslovnih prostorov, odzivnost na kritike, pripombe, predloge in pohvale ter zanesljivost.

Po mnenju Van der Waldta (2004, str. 146) je pri uveljavljanju načela usmerjenosti k uporabniku v javnem sektorju pomembna vzpostavitev sistema učinkovitega upravljanja, ki mora upoštevati in zagotavljati:

- razvoj in vzdrževanje organizacijskih vrednot in kulture, kjer je nenehno izboljševanje standardov legitimen in obvezen del vsakdanjega delovanja organizacije;
- odločnost, komunikacijo in učinkovitost tako institucije kot posameznikov znotraj nje, v smislu standardov in ciljev predvsem na tistih področjih, kjer to ni bilo določeno s strani vlade in njenih upravnih oddelkov;
- nenehno izboljševanje učinkovitosti in uspešnosti delovnih procesov in osebja, ko je standard enkrat določen;
- vzpostavitev nadzora, evalvacije in ocenjevanja procesov, ki so osredotočeni na dosego skladnosti z načrtovanimi standardi ter učenja, kako izboljšati delovanje organizacije.

Reforme vladnih struktur, javnih storitev in javnih financ, ki so bile izvedene po načelu usmerjenosti k uporabniku, so običajno prispevale k bolj fleksibilnim javnim storitvam in boljši zadovoljitvi posameznikovih potreb. Serrat (2010) meni, da je premik k filozofiji zadovoljitve potreb uporabnika še posebej prispeval k:

- temu, da so javne službe namesto podajanja nasvetov o politiki, začele zagotavljati in se posvečati kakovosti javnih dobrin in storitev;
- odkritju novih načinov financiranja aktivnosti javnega sektorja in njegovega delovanja;
- večji odvisnosti od zasebnega in neprofitnega sektorja oziroma premiku od monopolnega položaja državne zakonodaje k ekonomiji javnega sektorja.

Načelo usmerjenosti k uporabniku ima po mnenju Kettla (1998, str. 52) še eno pomembno lastnost, in sicer, da prisili vodstvene uslužbenke v javnem sektorju, da prenehajo razmišljati o sebi in notranjih procesih ter se osredotočijo na cilje organizacije in ljudi, ki jim služijo. Boljša odzivnost javnega sektorja lahko po mnenju Alforda (2002, str. 337) poleg izboljšanja sodelovanja z državljani, privede tudi do večje stopnje sprejemanja predpisov in ravnanja v skladu s njimi. Tukaj gre za širšo definicijo načina izvajanja vladnih programov, ki pravzaprav predstavlja mehanizem za določanje nedefinirane meje med vlado in državljani.

Velja poudariti, da je načelo usmerjenosti k uporabniku v javnem sektorju svoje mesto našlo tudi na političnem dnevnem redu in se marsikje uspešno uresničuje v praksi predvsem zato, ker je politično vabljivo in zahteva od političnih elit relativno majhne »žrtve« (Virant, 2003, str. 68). Razlog je v tem, da je zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo odjemalcev rezultat konfrontacije pričakovanj (posameznih ali kolektivnih) in zaznane kakovosti. Če je kakovost storitve zaznana kot »srednja«, pričakovanja pa so bila zelo visoka, potem nastopi nezadovoljstvo. Če so bila pričakovanja zelo nizka, pa ima lahko še tako slaba storitev za rezultat zadovoljnega uporabnika. Slednje odpira politikom prostor za manipulacijo (Pollitt & Bouckaert, 1995, str. 17), velja pa poudariti, da imajo upravne institucije, njihovi menedžerji in zaposleni mnogo neposrednejši stik in izkušnje z uporabniki svojih storitev kot politiki. Določenim uradnikom in njihovim menedžerjem

tako ni vseeno za okolje, v katerem živijo in kaj si o njih mislijo njihovi odjemalci. V javni upravi lahko zato posledično vzniknejo »dobre prakse«, ki jih lahko vlada ob pravem trenutku promovira v širšem krogu institucij javne uprave in naredi iz njih obvezne standarde, ko so na primer vzpostavljene možnosti in dosežena kritična masa (Virant, 2003, str. 69).

Vpeljevanje načela usmerjenosti k uporabniku v javnem sektorju je ne nazadnje odvisno tudi od inovativnega upravljanja. Pri slednjem gre za uporabo primerne mešanice strategij, ki je odvisna od posameznega izziva, javna organizacija pa jih rešuje z namenom zadovoljitve potreb državljanov, njihove vključitve v sistem odločanja, izboljšanja učinkovitosti in uspešnosti, minimizacije stroškov, razvoja rešitev kompleksnih problemov itn. Za doseg navedenih koristi koncept inovativnega upravljanja lahko vključuje na primer tudi izgradnjo blagovne znamke (Cisco IBSG, 2010), kjer pa pomembno vlogo igra ravno trženje, o katerem bo več govora v naslednjih poglavjih.

### **1.2.1 Omejitve pri uveljavljanju načela usmerjenosti k uporabniku**

Kettl (1998, str. 52) pravi, da načelo usmerjenosti k uporabniku prinaša tako priložnosti kot omejitve. V javnem sektorju ima ponudba javnih storitev pogosto določene objektivne in subjektivne omejitve, zato načela usmerjenosti k uporabniku ni mogoče v celoti implementirati. Proctor (2007, str. 7) navaja, da ovire lahko predstavljajo zakonodajne omejitve, različne politične filozofije ter na primer pomanjkanje fizičnih in materialnih virov. Proctor (2007, str. 8) poudarja, da je v javnem sektorju načelo »odjemalec ima vedno prav« lahko ogroženo, saj se odjemalec včasih moti, organizacije v javnem sektorju pa morajo vedno dosledno slediti najboljši strokovni praksi ne glede na to ali se odjemalec s tem strinja, ali ne. Virant (2003, str. 68) pa navaja, da ima vpeljevanje načela usmerjenosti k uporabniku meje, ki jih postavlja javni interes. Zadovoljstva uporabnika tako na primer ne smemo postavljati pred interese drugih ali pred javni interes, ki ga določa zakon. Javna uprava, ki bi podlegla tej skušnjavi, bi imela sicer zadovoljne individualne odjemalce, družba kot celota pa bi bila z njenim delom nezadovoljna. Nenazadnje velja poudariti, da javna uprava včasih uporabnika tudi ne zadovolji, saj ponuja storitve, ki so restriktivne in nadzorujoče po naravi (na primer ko zavrne socialno pomoč, če ne izpolnjuje zakonskih pogojev ipd.). Tudi sicer je nezadovoljstvo uporabnikov delno vgrajeno v poslovanje javne uprave, saj javnost (predvsem manj izobraženi) njenega delovanja pogosto ne dojema kot zadovoljevanja svojih potreb, ampak kot (birokratsko) oviro na poti do zadovoljevanja svojih potreb ali pa vsaj kot nujno zlo (Virant, 2003, str. 68). Kotler in Lee (2007, str. 8) navajata nekaj primerov nasprotij, ki jih državljanji opazijo, ko primerjajo delovanje javnih z zasebnimi organizacijami:

- Javni sektor naj bi služil interesom državljanov; organizacije v zasebnem sektorju poskušajo lastnikom maksimizirati dobiček.

- Politični voditelji prihajajo iz volilnih okrožij in običajno zastopajo interese le-teh; vodstva podjetij v zasebnem sektorju odgovarjajo upravi oziroma lastnikom.
- Aktivnosti javnega sektorja se po navadi odvijajo pred očmi javnosti, ki jim posveča precejšnjo pozornost; poslovanje podjetij v zasebnem sektorju se odvija umaknjeno izpred oči javnosti in v odsotnosti javnih, vladnih in medijskih kritik.
- Državljeni so pripadniki interesnih skupin, ki variirajo glede na velikost, vpliv in moč; organizacije v zasebnem sektorju pridobivajo koristi preko lobistov in neposredno s strani političnih voditeljev.
- Državljeni v večini sodobnih demokracij gojijo močno nezaupanje do vlad, so slabo obveščeni in izražajo nizko raven participacije; lastniki in vodstva podjetij v zasebnem sektorju so običajno zelo zainteresirani za uspešno poslovanje svojih podjetij.
- Uslužbenci v javnem sektorju po navadi slabo razumejo mandate in prizorišče dogajanja. Njihove funkcije se razvijajo naključno, s številnimi podvajanji in prekrivanji; organizacije v zasebnem sektorju imajo jasno strukturirane oddelke za izvajanje določenih poslovnih procesov.
- Državljeni delo političnih voditeljev nadzirajo z volitvami, anketami in medijskimi zgodbami; vodstva podjetij v zasebnem sektorju so odgovorna predvsem nadzornikom oziroma lastnikom.
- Vlada se običajno odziva počasi in je podvržena sistemu vzajemnega nadzora vej oblasti, vetu ipd.; v zasebnih organizacijah se poslovne aktivnosti, ko je odločitev enkrat s strani vodstva sprejeta, po navadi odvijajo hitro.
- Vladne aktivnosti so pogosto nezadostno financirane; organizacije v zasebnem sektorju običajno pridobijo sredstva, ko jih potrebujejo, če uspešno prikažejo, da bo to vodilo k sprejemljivemu dobičku.
- Vlada oziroma javni sektor je vključen praktično v vsako področje človekovega življenja; organizacije v zasebnem sektorju se po navadi osredotočajo na izdelke in storitve, ki jih ponujajo.
- Vlade distribuirajo, redistribuirajo in regulirajo sredstva; organizacije v zasebnem sektorju predvsem proizvajajo in distribuirajo sredstva.

### **1.3 Vloga kakovosti**

Upravljanje kakovosti ima tako kot pri večini vladnih reform svoje korenine v zasebnem sektorju in je tesno povezano z zadovoljstvom uporabnikov (Virant, 2003, str. 67). Pollitt in Bouckaert (1995, str. 3) navajata, da je kakovost, ne glede na to, da je položaj javnih storitev oziroma odnos med državljani in državnim aparatom od države do države različen, postala izjemno priljubljen termin pri vprašanjih, ki se nanašajo na organizacijo javnih storitev. Uporabljajo ga tako politiki, menedžerji, strokovnjaki, kot tudi državljani, vsi sektorji pa se posledično zavezujejo k izboljšanju kakovosti in povečanju »odzivnosti« do odjemalcev oziroma uporabnikov storitev.

Tradicionalna definicija kakovosti pomeni skladnost med pričakovano in dobljeno storitvijo, kar pomeni, da je kakovost delovanja premo sorazmerna z zadovoljstvom uporabnikov. Novejše definicije kakovosti so širše, zato moderni modeli merjenja in izboljševanja kakovosti poslovanja upoštevajo tudi številne druge elemente (zlasti zadovoljstvo zaposlenih, vpliv na okolje, v javnem sektorju pa tudi vpliv na družbo). V širšem smislu pa kakovost upravne storitve zajema tudi nekatera klasična pravnopolitična načela kot so zakonitost, pravna varnost in predvidljivost, objektivnost in nepristranskost (Virant, 2003, str. 68).

Uvajanje sistema kakovosti v organizacije javnega sektorja je običajno povezano z uvajanjem postopnih (inkrementalnih) sprememb v poslovanje in temelji na obvladovanju obstoječih delovnih procesov preko vgrajevanja mehanizmov za njihovo nenehno izboljševanje po metodi majhnih korakov. Spremembe, ki se uvajajo v poslovanje, ponavadi zahtevajo tudi spremembo organizacijske kulture, kar pa se ne more zgoditi čez noč. Pristop uvajanja postopnih sprememb v poslovanje je po mnenju Žurge (2003, str. 33) lažje izvedljiv, ker gre za proces, ki ga je v celotnem trajanju možno podpreti z ustreznim motiviranjem in vodenjem uslužbencev ter ustvarjanjem ugodne organizacijske klime.

Virant (2003, str. 69) navaja, da je pri kontinuiranem projektu povečevanja kakovosti storitev in zadovoljstva odjemalcev pristop »od spodaj navzgor« potrebno kombinirati s pristopom »od zgoraj navzdol«. Menedžerji v javnem sektorju morajo po njegovem mnenju imeti posluh za dobre ideje iz prakse in dober občutek za pravi trenutek, ko se lahko »dobre prakse« pretvorijo v obvezen standard. Naloga vodstva je tudi v tem, da uvede nove ideje in projekte, ki jih domača praksa še ne pozna (predvsem tiste, ki so se uspešno uveljavili v drugih državah) in da ustrezno organizira pobude (na primer z oblikovanjem projektnih skupin, odborov za kakovost itn.). Velja poudariti, da je pri aplikaciji načel iz zasebnega na javni sektor sicer potrebno ravnati previdno in preiščljeno, kar pa ne pomeni, da koncepti kakovosti iz zasebnega v okolju javnega sektorja ne delujejo, ampak da jih je potrebno prilagoditi razmeram in okoliščinam (Bovaird & Löffler, 2009, str. 166).

### **1.3.1 Vloga kakovosti v slovenskem javnem sektorju**

Izvajanje modela kakovosti in poslovne odličnosti v javni upravi je temeljna sestavina sodobnega javnega poslovanja (menedžmenta) in predstavlja pomemben del razvoja tudi slovenskega javnega sektorja (AJPES, 2011b, str. 9). Sistematična prizadevanja za dvig kakovosti in zadovoljstva uporabnikov so se v Sloveniji začela leta 1999. Pod okriljem urada za organizacijo in razvoj uprave na ministrstvu za notranje zadeve je bil ustanovljen odbor za kakovost, vlada pa je leto kasneje sprejela izjavo o kakovosti. Leta 2001 je bila sprejeta uredba o poslovanju organov javne uprave z odjemalci, ki je uveljavila številne dobre prakse v javni upravi kot obvezni standard. Leto kasneje sta bila novelirana Zakon o

splošnem upravnem postopku in Zakon o upravnih taksah, katerih namen je bil poenostavitev postopkov. Leta 2002 je bil v slovensko javno upravo vpeljan evropski model ocenjevanja kakovosti (Virant, 2003, str. 74), ki je bil posebej zasnovan za razvoj celovitega obvladovanja kakovosti v organizacijah javnega sektorja (RSPA, 2011). Leta 2003 je bila v dokumentu Vlade RS Politika kakovosti slovenske javne uprave sprejeta politika kakovosti. Ta politika izhaja iz evropskih standardov – posebej standarda ISO 9001 – in si prizadeva za uresničevanje splošnih vrednot sodobne evropske uprave, kot so naravnost na uporabnike, razvijanje partnerstva, voditeljstvo in stanovitnost namena, razvoj in vključevanje zaposlenih, nenehne izboljšave procesov, stalno učenje in inoviranje, družbena odgovornost in usmerjenost v rezultate (AJPES, 2011b, str. 9).

Politika kakovosti slovenske javne uprave (2003) navaja, da slovenska javna uprava sodi med sodobne evropske uprave. Kot taka se zaveda predvsem potrebe po stalnem izboljševanju v smislu prilagajanja potrebam njenih uporabnikov, zato predstavlja področje spodbujanja, upravljanja in razvoja kakovosti/odličnosti v upravi enega temeljnih stebrov reforme slovenske uprave od leta 1996 dalje. Navedeno je bilo potrjeno tudi ob sprejemu Strategije nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003–2005. V okviru te strategije je bila opredeljena vizija Vlade Republike Slovenije, da oblikuje javno upravo, ki bo delovala po načelih zakonitosti, kakovosti, pravne varnosti in predvidljivosti, politične nevtralnosti, usmerjenosti k uporabniku, odprtosti in preglednosti, uspešnosti in učinkovitosti; pri čemer bi po kazalcih uvedenih ukrepov in zadovoljstva državljanov, gospodarskih subjektov in drugih prizadetih oseb ter javno-finančnih učinkov dosegla rezultate, ki so primerljivi z javnimi upravami držav EU.

#### **1.4 Zagotavljanje enostavnosti uporabe javnih storitev**

Pri zagotavljanju enostavnosti uporabe javnih storitev kot načinu izboljšanja storitev za uporabnika, igrata prostorska in časovna dostopnost pomembno vlogo (Proctor, 2007, str. 147). Prostorska dostopnost pomeni, da lahko uporabnik storitev naroči oziroma vse stike z javno upravo, ki so potrebni za izvedbo storitve, opravi na svojem stanovanju ali poslovnemu sedežu čim bližji lokaciji. Prostorsko dostopnost storitev na primer povečuje tudi možnost komunikacije po telefonu, po elektronski ali navadni pošti. Praviloma se lahko vse komunikacije opravijo po elektronski ali navadni pošti, pri čemer je elektronska pošta običajno pogojena z uporabo elektronskega podpisa. V dobi e-poslovanja je za zadovoljstvo uporabnikov izjemno pomembno, da lahko javna uprava klasificira vrste komunikacij glede na zahtevano stopnjo varnosti (pri tem velja poudariti, da so lahko uporabniki nezadovoljni, če je zahtevana stopnja varnosti pretirana). Prostorska dostopnost je pogojena tudi z lokacijsko razporejenostjo javne uprave. Javna uprava mora biti teritorialno dekoncentrirana, da lahko zagotavlja fizično bližino svojih storitev uporabnikom. Namreč, večja ko je frekvenca nekega postopka, večja je potreba po dekoncentraciji. Težnja po dekoncentraciji je omejena s težnjo po učinkovitosti zato se na



primer izpostave nekega urada ne spleča locirati v manjši kraj, saj bi po storitvah lahko povpraševalo le nekaj uporabnikov tedensko. Časovna dostopnost storitev pomeni, da se uporabniku zagotovi, da do storitve pride v čim krajšem času. Za storitve, ki se opravljajo takoj oziroma na okencu, to pomeni čim krajše čakalne vrste ali vsaj lajšanje čakanja (števcu vrst in podobni ukrepi), za druge storitve pa pomeni, da je obstaja predpisan rok, ki se ga morajo organi držati. Najpomembnejši ukrep na tem področju predstavlja zmanjševanje zaostankov pri reševanju upravnih zadev (Virant, 2003, str. 71). Pri izboljševanju prostorske in časovne dostopnosti javnih storitev pomembno vlogo v svetu igra sistem »vse na enem mestu« (angl. *One Stop Shop – OSS*), katerega namen je zagotavljati storitve uporabnikom na primerni lokaciji in ob primernem času (Proctor, 2007, str. 147) ter ga predstavljam v naslednji točki.

#### **1.4.1 Sistem »vse na enem mestu«**

Razvoj integriranih in k uporabniku usmerjenih administrativnih storitev (sistem »vse na enem mestu«) predstavlja del naporov, ki so usmerjeni v zmanjšanje administrativnih ovir oziroma izboljšanje delovanja administrativnih storitev, z namenom izboljševanja učinkovitosti in uspešnosti javnega sektorja (Halaris & Verginadis, 2004, str. 552). Namen sistema »vse na enem mestu« je zagotavljati visoko kakovostno izkušnjo, zato je v zadnjih nekaj letih postal zelo priljubljen način zagotavljanja in približevanja javnih storitev uporabnikom. Vizija sistema je univerzalno prepoznana storitev, ki pri zagotavljanju storitev v skladu z vizijo in cilji organizacije, menedžerjem nenehno zagotavlja dodano vrednost. V zadnjih letih je bilo v razvoj sistema investirano precej sredstev in kar je verjetno najpomembnejše, izvedeno je bilo usposabljanje osebja, ki je zadolženo za reševanje različnih oziroma vseh zahtev odjemalcev, vendar glede na stopnjo zahtevnosti, ki je odvisna od posamezne vstopne točke oziroma izkušenj in usposobljenosti osebja. Vstopne točke sistema »vse na enem mestu«, ki ponujajo širok spekter javnih storitev, lahko sicer pod različnimi imeni najdemo po vsem svetu (Proctor, 2007, str. 147–148).

##### **1.4.1.1 Točke VEM (»vse na enem mestu«) v Sloveniji**

Storitve projekta VEM in točk VEM so v Sloveniji namenjene potencialnim podjetnikom, kot tudi brezposelnim osebam v programih samozaposlitve in že delujočim mikro, malim in srednje velikim podjetjem. Predstavljajo mesta, prek katerih lahko državljani vlagajo (AJPES, 2011; Vidic & Novović, 2011):

- vloge za registracijo gospodarskih družb in drugih pravnih oseb, ki pridobijo pravno sposobnost z vpisom v sodni register, ter njihovih delov,
- vloge za registracijo samostojnih podjetnikov in njihovih delov,
- vloge za spremembe podatkov,
- vloge za izbris iz poslovnega oziroma sodnega registra,

- vloge za prijavo podatkov davčni upravi,
- prijave v obvezna socialna zavarovanja zaposlenih in njihovih družinskih članov in
- vloge za izdajo obrtnega dovoljenja.

Ukvarjajo se na primer tudi s svetovanjem podjetnikom, obveščanjem o aktualnih razpisih itn. (Vidic & Novović, 2011).

Točke VEM so organizirane v okviru izpostav Agencije republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES), Obrtno-podjetniške zbornice Slovenije (OZS), Gospodarske zbornice Slovenije (GZS), Davčne uprave Republike Slovenije (DURS), upravnih enot (UE), Javne agencije za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI), Zbornice za pospeševanje podjetništva in Slovensko-nemške zbornice in Štajerske informacijsko gospodarske zbornice. Naštete osebe postanejo točke VEM, ko skladno z Zakonom o sodnem registru (Ur. l. RS, št. 54/2007-UPB2, 65/2008, 49/2009, v nadaljevanju ZSReg) pridobijo dovoljenje ministra, ki je pristojen za javno upravo. Izpolnjevati morajo predpisane organizacijske, kadrovske in tehnične pogoje. Minister, ki je pristojen za javno upravo, lahko skladno s Pravilnikom o točkah VEM odvzame dovoljenje za opravljanje postopkov VEM, če točka VEM v zadnjih šestih mesecih ni oddala nobene vloge v postopku VEM ali ni odpravila v nadzoru ugotovljenih kršitev (AJPES, 2010a, str. 30; AJPES, 2011a, str. 30).

Z vidika zagotavljanja enostavnosti uporabe javnih storitev v Sloveniji velja v sklopu VEM točk omeniti še sistem e-VEM, ki je zaživel leta 2005 kot portal za samostojne podjetnike, tri leta pozneje pa so svojo različico dobile še gospodarske družbe (Vidic & Novović, 2011). Projekt e-VEM v Sloveniji izvaja MPJU, sredstva pa je delno zagotovil Evropski socialni sklad (85 %), deloma pa slovenski proračun (15 %). Za izvedbo je bilo porabljenih več kot 4 milijone evrov, 2 milijona pa so za prilagoditev lastnih sistemov zagotovile ustanove, ki so povezane v sistem (Vidic & Novović, 2011). Velja poudariti, da je preko sistema e-VEM možno opraviti manj storitev kot na točkah VEM. Razlog je v tem, da nekateri postopki za zakonitost potrebujejo sodelovanje uradnih oseb, v tem primeru referentov in notarjev (Vidic & Novović, 2011). V sistemu e-VEM imajo predvsem notarji poseben položaj, saj so pooblaščen za sprejemanje vseh vrst vlog za gospodarske družbe in druge subjekte vpisa v sodni register, točke VEM pa so pooblaščen le za sprejemanje vlog za registracijo določenih gospodarskih družb in njihovih delov, za sprejemanje vseh vrst vlog za poslovne enote ter za sprejemanje vseh vrst vlog za samostojne podjetnike (AJPES, 2010a, str. 31).

Sistem e-VEM sodi v sklop informacijskih rešitev, ki se jih vlade po svetu poslužujejo za povečevanje enostavnosti uporabe javnih storitev. Informacijska tehnologija pa danes pri povečevanju uspešnosti in učinkovitosti javnega sektorja igra zelo pomembno vlogo.

## 1.4.2 Vloga informacijske tehnologije

Razmah tehnologij elektronskega poslovanja in elektronske trgovine v zasebnem sektorju je povečal zanimanje javnega sektorja za informacijsko-komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT), z njihovo uporabo pa so vlade v svetu začele močno preoblikovati področja aktivnosti javnega sektorja. IKT ne predstavljajo samo orodja za podporo administraciji, ampak tudi orodje za transformacijo organizacij javnega sektorja v tržno orientirane organizacije (Nohria & Berkley, 1994 v Cordella, 2007, str. 265–270). Z informacijsko tehnologijo lahko javni sektor storitve zagotavlja hitrejšo in bolj kakovostno (Toplišek, 1998, str. 267 v Kovač, 2000, str. 287), saj omogoča večji pregled nad notranjim delovanjem javne uprave, skrajšuje odzivni čas na zahteve državljanov po storitvah javne uprave, omogoča dostop do javnih podatkov ipd. Z vidika navedenih ciljev bi lahko politiko vpeljevanja informacijske tehnologije v javni upravi opisali tudi kot približevanje storitev javne uprave državljanom (Fajfar & Wohinz, 2001).

Bhatnagar (2002) navaja, da lahko informacijske tehnologije prispevajo k izboljšanju delovanja javnega sektorja na različne načine:

- prispevajo k izboljšanju javnih storitev;
- izboljšujejo sodelovanje med organizacijami in industrijo;
- povečujejo varnost poslovnega okolja, zaradi boljše informiranosti državljanov;
- izboljšujejo učinkovito vladno upravljanje.

Koristi, ki izhajajo iz uporabe informacijskih tehnologij so lahko enostavnost uporabe, povečana transparentnost, višji prihodki, nižji stroški in posledično večje zadovoljstvo uporabnikov (Bhatnagar, 2002), zato predstavlja e-uprava tudi logičen korak v razvoju javnega sektorja.

### 1.4.2.1 E-uprava

E-uprava predstavlja proces reform oziroma način dela, izmenjave informacij in zagotavljanja storitev zunanjim in notranjim odjemalcem. Gre za uporabo informacijskih tehnologij (na primer široko razpredena mreža, internet, mobilne računalniške tehnologije itn.) z namenom transformacije odnosov z državljanji, podjetji in drugimi deli javnega sektorja (Bhatnagar, 2002). E-uprava se pogosto smatra za pravi način implementacije sprememb, ki so potrebne za spodbujanje učinkovitosti delovanja javnih organizacij in za trženjsko komuniciranje uporabnikom prilagojenih storitev (Huges, 2003 v Cordell, 2007, str. 268).

Načelo uvajanja e-uprave pomeni, da naj bi javna uprava na spletu ponudila vse storitve, če je le to mogoče in smotrno, pri tem pa morajo imeti prednost stiki z javno upravo, ki so za

uporabnike vse pogostejši (Virant, 2003, str. 70-71). Virant (2003, str. 76) je mnenja, da razvoj e-uprave prinaša idealno rešitev za prostorsko dostopnost, saj transakcijska raven elektronskega poslovanja med javno upravo in uporabnikom omogoča pridobitev storitve iz domače dnevne sobe ali pisarne.

### **1.4.3 Pomen zagotavljanja informacij in obravnavanje pritožb uporabnikov**

Dostop, informacije in sistem obravnavanja pritožb predstavljajo tri ključne pogoje za izvedbo obravnave pritožb uporabnikov (Consumer Congress, 1993 v Van der Walddt, 2004, str. 156):

- dostop pomeni, da lahko uporabnik dostopa do storitve, na katero je možno podati pritožbo;
- relevantne, točne in lahko razumljive informacije so ravno tako pomemben pogoj, da lahko uporabnik učinkovito poda pritožbo;
- sistem obravnavanja pritožb pa omogoča, da se napake storitev primerno odpravijo.

Virant (2003, str. 71) navaja, da posamezniki javno upravo tradicionalno pojmujejo kot težko razumljiv aparat, ki v razmerju do njih nastopa z državno avtoriteto. Zelo je pomembno, da se uporabnikom zagotavlja informacije o upravnih storitvah, s pomočjo katerih je uprava bolj transparentna, uporabnik pa lažje predvidi njene odločitve. Informacije je potrebno zagotoviti v različnih oblikah (osebni stik, elektronska pošta, telefon, internet, brošure, itn.), tako da je uporabniku omogočena svoboda izbire, pri tem pa morajo biti informacije podane na uporabniku prijazen in razumljiv način. Velja poudariti, da je pri podajanju informacij potrebno izhajati iz logike uporabnika in njegove življenjske situacije, ne pa iz logike javne uprave oziroma njenih uradnikov, zato mora biti jezik, ki ga uporablja informacijsko gradivo, razumljiv slehernemu uporabniku. Informacije morajo ravno tako odgovarjati na ključna vprašanja (kje, kako, kdaj, koliko stane). Sistem informacij mora biti čim enotnejši in idealno je, če za celotno javno upravo obstaja enotna struktura informacij (na primer internetni storitveni portal).

Odjemalci običajno pričakujejo kakovostne storitve, pritožbe pa se pojavijo, ko javne organizacije ne uspejo zadostiti njihovim pričakovanjem. Slednje je po navadi posledica kompleksnosti storitev in raznolikost oddelkov. Freemantle, Desatnick in Detzel (v Van der Walddt, 2004, str. 156) navajajo, da običajni vzroki za pritožbe vključujejo nezmožnost izpolnitve obljubljenega, neučinkovitost, nespoštljivost, zamude, slabo informiranost glede sprememb, neučinkovitost, apatijo ipd.

Učinkovito upravljanje s pritožbami ima za odjemalce po navadi pozitiven učinek. To privede do izboljšav pri merjenju zadovoljstva uporabnikov in zmanjšanja stroškov za javno institucijo, saj obstaja pomembna povezava med »pritožbami« in »najboljše

vrednosti za porabljeni denar«. Dobri postopki obravnavanja pritožb uporabnikov lahko pomagajo razrešiti težave na področju zagotavljanja storitev in posredovanja informacij, poleg tega pa povečajo zaupanje v uporabo storitev. Že sam obstoj postopkov obravnavanja pritožb, vključno z spodbudami za uporabo le-tega, bo spodbudil sodelovanje uporabnikov pri izboljšavi storitev (Van der Waldt, 2004, str. 156–157). Pomembno je poudariti, da poleg tega, da učinkovito zagotavljanje informacij in obravnavanje pritožb uporabnikov prispevata k prihrankom na času in stroških, kar se izrazi v učinkovitosti in uspešnosti organizacije, ne nazadnje vplivata tudi na njeno podobo in ugled (Proctor, 2007, str. 146; OECD, 2006, str. 37).

## 1.5 Pomembnost konkurenčnega izvajanja javnih storitev

Za organizacije javnega sektorja je po mnenju DeMaia in Badolata (2003, str. 5) pomembno, da svoje storitve izvajajo konkurenčno. Konkurenčnost v javnem sektorju pomeni pot k prilagajanju zahtevam uporabnikov oziroma k zviševanju kakovosti storitev in inovativnosti, zato naj bi predstavljala ključni pojem novega upravljanja javnega sektorja. Bistvo konkurenčnosti je v ustvarjanju dinamike in inovativnosti, ki vodita k ustvarjanju novih priložnosti za bolj učinkovito in odzivno upravo (Rus, 1999, str. 7, v Kovač, 2000, str. 282). Velja poudariti, da konkurenčno izvajanje storitev ni enako najemu kadrov (angl. *outsourcing*), ki vključuje odločitev o tem ali bo aktivnost dana v notranje ali zunanje izvajanje. Z vidika konkurenčnega izvajanja storitev mora organizacija javnega sektorja proučiti učinkovitost in naravo aktivnosti, da lahko določi najbolj primeren način izvajanja. Namen konkurenčnega izvajanja storitev je analiza možnosti organizacije javnega sektorja za doseganje najboljšega načina delovanja oziroma izvajanja določene aktivnosti. Konkurenčno izvajanje aktivnosti pravzaprav obsega več kot le odločitev o načinu izvajanja aktivnosti, saj vključuje razmišljanje o tem (DeMaio & Badolato, 2003, str. 5):

- Ali je aktivnost sploh potrebna?
- Ali jo lahko z namenom zagotovitve večje učinkovitosti predelamo?
- Ali lahko aktivnost boljše izvaja druga enota, organizacija, neprofitna organizacija, ponudnik iz zasebnega sektorja ipd.?

V kolikor je konkurenčno izvajanje aktivnosti uspešno aplicirano, potem razmišljanje o izboljšavah delovanja organizacij javnega sektorja vključuje vsa tri navedena vprašanja, konkurenca pa spodbuja proces konkurenčnega izvajanja aktivnosti (DeMaio & Badolato, 2003, str. 5). V kontekstu NJM, poleg izpostavitve pomembnosti konkurenčnega izvajanja javnih storitev, ne moremo mimo vloge strateškega menedžmenta, sklopa dejavnosti, ki prek svojih odločitev generira najpomembnejše dogajanje v organizaciji in tako vpliva na njen dolgoročni obstoj in uspešnost (Pučko, Čater & Buhovac, 2006, str. 11). Navedeno seveda velja za organizacije tako v zasebnem kot javnem sektorju.

## 1.6 Vloga strateškega menedžmenta

Za oblikovanje dobre poslovne strategije mora organizacija najprej dobro spoznati in razumeti okolje in še posebej svojo panogo, vključno s priložnostmi, ki jih ponuja, nato pa se mora v skladu s temi spoznanji poskušati pozicionirati na trgu. Osnovna logika oblikovanja poslovne strategije je na temelju poslovnih priložnosti razvijati strategijo in, upošteva tudi lastne vire, graditi trajnejšo konkurenčno prednost organizacije. Pri tem se seveda organizacija ne sme zgolj pasivno prilagajati tržnim spremembam, ampak naj jih mora tudi spodbujati in oblikovati. Velja poudariti, da pri procesu oblikovanja poslovne strategije viri (resursi) ne igrajo glavne vloge, ampak pri njenem nastajanju najpomembnejšo vlogo igra analiza panoge in trga, ki mora zagotoviti osnovo za uspešno pozicioniranje organizacije v njej (Pučko, Čater & Buhovac, 2006, str. 11–17).

Ko organizacija razmišlja o tem, kaj je, kaj počne in kaj želi početi, se odprejo tudi nove možnosti za dvig kakovosti, učinkovitosti in uspešnosti. Organizacija lahko postane tudi boljši in prijaznejši prostor za delo in življenje svojih zaposlenih ter boljši partner in sogovornik vsem drugim. Zato so v organizacijah, ki se zavedajo njihovega pomena, zapisi o vrednotah, poslanstvu in viziji pomembni dokumenti. Slednji, kot izraz zavesti, razumevanj, pričakovanj in hotenj v organizaciji, predstavljajo orodja, ki lahko močno vplivajo na vedenje in prihodnost organizacije ter njenih zaposlenih (Musek Lešnik, 2008, str. 18). Veliko strokovnjakov (v Musek Lešnik, 2008, str. 14) in podatkov potrjuje ter opozarja, da:

- jasna vizija – organizaciji odpira pot proti ključnim ciljem, brez izgubljanja dragocene energije na nekoristnih stranpoteh in za stvari, ki ovirajo razvoj v želeni smeri, ali celo vodijo stran od nje;
- jasno poslanstvo – organizaciji omogoča, da se spreminja in prilagaja okoliščinam, pri tem pa ostaja osredotočeno na svoj temeljni namen in mu ostaja zvesto;
- jasne vrednote – organizaciji omogočajo, da se v svetu moralnega relativizma prilagaja okoliščinam, sočasno pa nenehno ohranja jasno predstavo o tem, čemu sledi, kaj je pomembno in kaj zavrača.

Če se učinkovita vizija, jasno poslanstvo in skupne vrednote povežejo še z dobro organizacijsko klimo, jasnimi cilji in učinkovitim vodenjem, lahko postanejo mo(go)čno orodje za doseganje vrhunske kakovosti (Musek Lešnik, 2008, str. 13), kar ima za posledico povečano učinkovitost in uspešnost organizacije oziroma povečanje njene realne vrednosti. V nadaljevanju podrobneje predstavim pomembnejše elemente strateškega menedžmenta.

### **1.6.1 Vloga vizije**

Vizija organizacije predstavlja sliko, kaj naj bi postala neka organizacija ali posameznik v nekaj oddaljeni prihodnosti. Gre za mentalno sliko možnega in zaželenega prihodnjega stanja in položaja organizacije, ki jo največkrat ustvari vodstvo organizacije. Dobra vizija organizacije mora biti stvarna (to pomeni, da je ni lahko uresničiti, vendar je ob velikih naporih uresničljiva), ambiciozna, privlačna, jasna in razumljiva (Pučko, Čater & Buhovac, 2006, str. 4–5).

Vizija predstavlja idealni koncept menedžmenta, ki je oblikovan v ideološkem okolju organizacije. Predstavlja splošni usmernik za obnašanje in delo vseh uslužbencev organizacije. Je pomembno sredstvo motiviranja udeležencev, ki prispeva tudi k ustvarjanju skladnosti delovanja v organizaciji. S svojo edinstvenostjo sproža dodatne energije zaposlenih in omogoča najsplošnejšo kontrolo razvoja organizacije. Z ambicioznostjo zahteva iskanje in oblikovanje ustvarjalnih strategij, dolgoročnost razmišljanja, preizkuša novosti in spodbuja prevzemanje tveganja. Dobra vizija zato bistveno prispeva k prihodnji uspešnosti organizacije (Pučko, Čater & Buhovac, 2006, str. 4–5; Lazaro, 2006, str. 134).

### **1.6.2 Vloga poslanstva**

Za razliko od vizije organizacije, ki je nekaj statičnega, predstavlja poslanstvo dinamičen koncept. Medtem ko je vizija organizacije usmerjena navznoter, je poslanstvo običajno usmerjeno navzven v odjemalce in družbo. Po navadi navaja dokaj stalne namene, ki jim bo podjetje ali neka druga organizacija sledilo na dolgi rok. Stalni nameni, ki jih opredeljuje poslanstvo, dajejo predvsem odgovore (Pučko, Čater & Buhovac, 2006, str. 9–10):

- na katerih strateških poslovnih področjih je organizacija dejavna,
- kaj so osnovni smotri organizacije v smislu rasti, širine in konkurenčne arene organizacije,
- kakšne odnose organizacija razvija do posameznih skupin svojih udeležencev (lastnikov, zaposleni, odjemalcev, lokalnega okolja idr.),
- kako organizacija poskuša dosežati svojo konkurenčno prednost,
- kakšne so značilnosti kulture organizacije (vrednote, navade, vzorci obnašanja idr.)?

Poslanstvo predstavlja pomembno sredstvo notranjega komuniciranja in boljšega vodenja. Zaposlenim omogoča jasneje spoznavati, kaj hoče organizacija doseči ter tako izboljšuje razumevanje usmeritve podjetja in organizacijsko klimo. Poleg tega izboljšuje sliko organizacije navzven, kar je lahko še posebej pomembno pri razvijanju boljših odnosov z zunanjimi udeleženci (Pučko, Čater & Buhovac, 2006, str. 9–11; Lazaro, 2006, str. 134).

### **1.6.3 Vloga pooblastil**

Vsaka organizacija javnega sektorja mora identificirati in razjasniti pooblastila – formalna in neformalna, ki jih dajejo zunanji dejavniki. Ta pooblastila so najpogosteje regulirana v predpisih, odločitvah zunanjih organov, statutih, pravilnikih ipd. V teh odnosih je mnogo tistega, kar »moraš narediti« oziroma »moraš delati«. Brez identifikacije pooblastil organizacija namreč ne bo vedela, kakšna je njena avtonomija pri razvojnem odločanju, poleg tega pa se lahko tudi ne obnaša v skladu z njimi (Pučko, Čater & Buhovac, 2006, str. 131).

### **1.6.4 Vloga ciljev**

Cilji organizacije, ki temeljijo na poslanstvu in viziji, določajo, kaj organizacija želi doseči. Vsak cilj običajno vsebuje odgovore na vprašanja: kaj želimo doseči, koliko moramo doseči in kdaj moramo to doseči (Potočnik, 2000, str. 18)? Cilji se nanašajo na temeljne zadeve, povezane s pooblastili, poslanstvom in vrednotami organizacije, programom storitev, njihovim obsegom in kakovostjo, odjemalci, stroški, financiranjem, tehnološko strukturo, organizacijskimi rešitvami itn. Z določitvijo ciljev lahko organizacija izogne nevarnostim in izkoristi pomembne strateške priložnosti. Opredeljevanje strateških vprašanj oziroma postavljanje strateških ciljev vsebuje pravzaprav reševanje konfliktov (Pučko, Čater & Buhovac, 2006, str. 136).

Cilji organizacije se lahko spreminjajo tako z vidika same vsebine kot glede roka izpolnitve. Organizacija, ki je v finančnih težavah, bo na primer poskušala uresničiti predvsem kratkoročne cilje, da se izkoplje iz težav (Potočnik, 2000, str. 18). Čemu dati prednost, s kakšnimi sredstvi doseči cilj, kdaj naj bo cilj dosežen, kako razrešiti problem, kdo bo pridobil in kdo ne, vse to so vprašanja, ki sprožajo nasprotja v procesu definiranja ciljev organizacije. Z razpravo, argumentiranjem, sporazumevanjem, pritiski, ipd. je mogoče priti do odločitev o strateških vprašanjih oziroma ciljnih organizacije (Pučko, Čater & Buhovac, 2006, str. 136).

## **2 POVEČEVANJE ZAZNANE VREDNOSTI JAVNEGA SEKTORJA**

Poleg pomembnosti povečanja realne vrednosti javnega sektorja, je za povečanje zaupanja in zadovoljstva javnosti ter uporabnikov storitev pomembno tudi povečanje zaznane vrednosti (Kotler & Lee, 2007, str. 7). Organizacije so sicer zapleteni sistemi in mehanizmi, vendar njihove osnovne elemente predstavljajo ljudje. Ljudje običajno niso zgolj razumska ampak tudi (in velikokrat celo bolj) čustvena in duhovna bitja. Na odločitve ljudi pomembno vplivajo podatki, argumenti, razumski dejavniki, a jim pri tem (čeprav se jih manj, nekaterih pa sploh ne zavedamo) delajo močno družbo vrednote, stališča, želje, čustva, občutki, pričakovanja in drugi »mehki« dejavniki. Organizacija ali blagovna



znamka lahko na primer ljudi (zaposlene, odjemalce) učinkovito nagovarja z racionalnimi argumenti kot so kakovost, konkurenčnost, cenovna ugodnost itn., vendar sodobni delavci in odjemalci po navadi pričakujejo nekaj več. Na njihov odnos in odločitve enako ali celo bolj vpliva prisotnost oziroma odsotnost manj racionalnih vsebin, ki jim jih ponuja organizacija. Ljudje ne želijo biti stroji, ne predstavljajo pa tudi nedefinirane statistične gmote. Gre za posameznike z lastnimi osebnimi vrednotami, pričakovanji, stališči in vizijami. Zaposlenih se danes ne da preprosto »kupiti«, tako kot tudi odjemalci ne »kupijo« več česar koli. Njihove odločitve (zaposliti se v organizaciji, ostati v njej; postati ali ostati odjemalec organizacije ali pripadnik blagovne znamke) so namreč rezultat zapletenih procesov (Musek Lešnik, 2008, str. 13–14).

Tukaj nastopi vloga trženja, ki predstavlja eno od področij, katere pomen in vloga se po navadi spregleda oziroma ne razume (Kotler & Lee, 2007, str. 10). Organizacije ljudem (zaposlenim, odjemalcem) namreč ne ponujajo golih izdelkov, storitev in delovnih mest, ampak jim skupaj z njimi, hote ali nezavedno, ponujajo tudi določene vrednote, identiteto in zgodbo. Te identitete ali zgodbe včasih veliko bolj razlikujejo organizacije kot notranji procesi, izdelki, storitve – pri vedno bolj zahtevnih in izbirčnih odjemalcih in delovni sili pa lahko pomenijo ključni dejavnik, ki pri odločanju med bolj ali manj podobno ponudbo, ali pri izbiri med različnimi možnimi ravnanji, prevesi tehtnico na eno ali drugo stran. Pri teh identitetah, vrednotah in zgodbah se organizacije soočajo s podobno težavo kot pri marsikaterem drugem »mehkem« vprašanju, saj je z njimi je dosti težje upravljati kot to velja za bolj merljive in obvladljive »trde« vidike. Mnogi vzponi in padci organizacij in blagovnih znamk so nerazdružljivo povezani z identiteto in vrednotami, ki jih predstavljajo. Bolje kot jih organizacija in njegov menedžment razume, bolje lahko z njimi upravlja, in več lahko z njihovo pomočjo doseže. Organizacija, ki hoče polno izkoristiti potencial, ki ga omogoča »mehka« vsebina, mora najprej zelo dobro poznati in razumeti svojo identiteto, identiteto svojih blagovnih znamk in vrednote ter druge mehke dejavnike, ki se prepletajo v vseh notranjih procesih. To razumevanje pa omogoča najti sinergije, ki vodijo naprej in navzgor; in zavreči »maligne« elemente, ki delujejo zavirajoče (Musek Lešnik, 2008, str. 16–17). V nadaljevanju podrobneje predstavim pomembnejše mehke dejavnike, ki vplivajo na poslovanje podjetja oziroma organizacije.

## **2.1 Vloga organizacijske kulture**

Organizacijska kultura pomeni celoto (spo)znanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje bodočega delovanja. Tvorijo jo vrednote, nazori, norme, pravila vedenja, simboli in podobno (Lipičnik, 2009). Schein (v Lipičnik, 2009) definira kulturo kot vzorec temeljnih predpostavk, ki ga je izumila, odkrila ali razvila določena skupina ljudi, medtem ko se je učila soočati se s problemi notranje integracije in zunanjega prilagajanja in ki se je pokazal dovolj dober, da ga člani skupine smatrajo za veljavnega, zato ga je torej potrebno prenesti na nove člane kot primer pravilnega načina

mišljenja, percepcije in občutenja v zvezi s temi problemi. Kavčič (1994, str. 184, v Kovač, 2000, str. 288) pa navaja, da so med prvinami organizacijske kulture, ki vplivajo na uspešnost organizacije najpomembnejše: zahteva po samoodgovornosti sodelavcev, participacija zaposlenih, skupinsko delo, samostojnost pri določanju vsebine dela, aktivno informiranje, humanizacija dela itn.

Organizacijska kultura se lahko odraža v načinu menedžmenta, ki prevladuje v organizaciji in načinu zagotavljanja storitev tako navznoter kot navzven. Organizacijska kultura po navadi prodira s strani vodstva in se prenaša po organizaciji tako, da uslužbenci razumejo cilje, ki jih je potrebno doseči. Če želi organizacija na primer dajati vtis skrbne organizacije oziroma organizacije, ki ji ni vseeno za mnenja in želje uporabnikov storitev, potem morajo uslužbenci imeti skrben odnos v vseh pogledih njihovega dela. To se nanaša tako na neposredno ustno in pisno komunikacijo z javnostjo, kot na komunikacijo, ki poteka med samimi uslužbenci. Vzpostavitev organizacijske kulture, ki na primer podpira razvoj blagovne znamke, lahko predstavlja ključ do uspeha organizacije (Proctor, 2007, str. 146).

## **2.2 Vloga organizacijske klime**

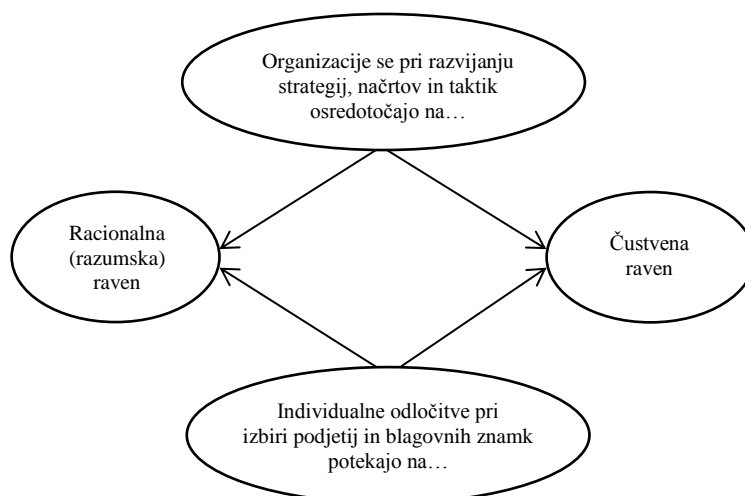
Organizacijska klima igra pri podpori strategije, politike, vizije, in ciljev kot tudi pri podpori izvajanja načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja pomembno vlogo (Aldona, 2010). Lipičnik (1989, v Lipičnik, 2009) organizacijsko klimo opredeljuje, kot vzdušje v organizaciji, ki je posledica znanih in neznanih faktorjev iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva vedenje ljudi, njihovo počutje in uporabo njihovih zmožnosti. Gilmer (1960, v Lipičnik, 2009) navaja, da pod klimo razumemo tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih organizacij in ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji. Z obvladovanjem organizacijske klime lahko: zavestno vplivamo na dogajanja, spreminjamo vedenje ljudi, dosežemo ustrezne cilje (slaba organizacijska klima lahko seveda doseganje ciljev ovira), izboljšamo poslovne rezultate itn. (Lipičnik, 2009).

Organizacijska klima ima neposredne in posredne vplive na uspešnost organizacije. Povezanost med organizacijsko klimo in korporativno uspešnostjo je celo tako močna, da je v praksi dejansko nemogoče najti primer, kjer bi imel določen poslovni sistem neustrezno in nespodbudno organizacijsko klimo ter hkrati dosegal visoko stopnjo uspešnosti. Vse organizacije so namreč uspešne le toliko časa, dokler imajo ustrezno klimo in zadovoljne zaposlene. Organizacijska klima pa je na drugi strani uspešna le toliko časa, dokler je uspešna tudi organizacija (Aldona, 2010).

## 2.3 Vloga racionalnega in čustvenega odločanja

Na osebni ravni naše odločitve vedno potekajo na dveh ravneh: racionalni in čustveni (Musek Lešnik, 2008, str. 17). Sprejemanje odločitev je kognitiven proces, kjer rezultat vedno predstavlja izbiro med alternativami. Pogosto imamo različne preference glede na pristop, ki variira med razmišljanjem in občutenjem. Ko pri sprejemanju odločitev uporabimo logiko, želimo izključiti čustva ter uporabiti racionalne metode in morda celo matematična orodja. Na drugi strani poznamo odločanje, ki temelji na čustvih glede na stopnjo logike, ki je vključena v proces. Odločanje, ki v celoti temelji na čustvih, je običajno zelo hitro. Čustveno odločanje sicer po navadi vključuje tudi uporabo logike, vendar gonilno silo predstavlja čustvo, ki bodisi zasenči logiko ali pa se uporabi psevdologika v podporo čustveni odločitvi (ta vrsta odločanja je po navadi najpogostejša) (Changing Minds, 2011). Končna odločitev pa je skoraj vedno odvisna od ravnovesja med čustveno in racionalno ravno, vendar čustvena raven velikokrat preglasi racionalno. Z vidika notranjih in zunanjih deležnikov organizacije velja poudariti, da pri sprejemanju odločitev, kar prikazuje Slika 1, običajno pride do zanimivega paradoksa (Musek Lešnik, 2008, str. 17).

*Slika 1: Racionalna in čustvena raven odločanja notranjih in zunanjih deležnikov organizacije*



*Vir: K. Musek Lešnik, Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja : organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni elementi strateškega managementa, 2008, str. 17.*

V mnogih organizacijah tiste skupine deležnikov, ki imajo formalno moč in večji vpliv na sprejemanje strateških in vsebinskih odločitev (lastniki, menedžment, delničarji itn.) v ospredje postavljajo racionalne dejavnike – na drugi strani pa so lahko za skupine, ki so tradicionalno manj vključene v neposredno odločanje (zaposleni, odjemalci, partnerji itn.) velikokrat celo bolj pomembni čustveni dejavniki, ki bolj vplivajo na njihovo zadovoljstvo,

zvestobo, občutek pripadnosti, zavezanosti in predvsem na željo in pripravljenost za vztrajanje v odnosu, od katerih je močno odvisna uspešnost in učinkovitost ter ne nazadnje usoda organizacije (Musek Lešnik, 2008, str. 17).

## **2.4 Trženje in javni sektor – priložnosti in omejitve**

Načini, ki se jih organizacije javnega sektorja poslužujejo za povečanje zadovoljstva uporabnikov so običajno povezani s komunikacijo idej, koristi in vrednosti izdelkov oziroma storitev, ki jih ponujajo, zato pogosto predstavlja osrednji del učinkovitega opravljanja trženjskih nalog. Po van Rielevem (1995 v Proctor, 2007, str. 2) mnenju znotraj organizacije obstajajo trije tipi korporativne komunikacije:

- vodstvena – tukaj gre za komunikacijo menedžmenta tako z notranjimi kot zunanjimi deležniki;
- trženjska – je usmerjena neposredno na odjemalca oziroma uporabnika storitev (oglaševanje, neposredna pošta, sponzorstva ipd.);
- organizacijska – obsega vse vrste komunikacij znotraj organizacije kot na primer odnosi z javnostmi, odnosi z investitorji, okoljska komunikacija, izvajanje aktivnosti s področja javnih zadev in notranja komunikacija.

Vrednote se deležnikom sporočajo preko kombinacije vseh treh navedenih oblik komunikacije. Povedano drugače, kakršnokoli prepričevalno komuniciranje pravzaprav vključuje trženje v takšni ali drugačni obliki (Proctor, 2007, str. 2).

Javni sektor je vedno uporabljal določene elemente trženja, vendar pa so pri zagotavljanju temeljnih javnih dobrin in storitev običajno igrali marginalno vlogo. Trženjski pristopi so tako vključevali zgolj uporabo določenih orodij in niso razvijali oziroma sprejemali trženjske filozofije (Serrat, 2010; Walsh, 1994, str. 63). Proctor (2007, str. 145) navaja, da v javnem sektorju eno od ključnih trženjskih aktivnosti po navadi predstavlja izobraževanje javnosti oziroma deležnikov upoštevajoč:

- kaj jim je in kaj jim ni dostopno,
- dejavnike, ki določajo, kako naj bo kakšna storitev opravljena,
- razloge za obstoj omejenega nabora možnosti,
- kar je najboljše za javni interes,
- razliko med potrebami in željami,
- razloge za zmanjšanje števila storitev zaradi neprimernosti le-teh.

Organizacije javnega sektorja lahko s trženjskim načinom razmišljanja poleg družbenim prispevajo tudi k ekonomskim in okoljskim koristim. S ponudbo kakovostnih programov in storitev lahko povečajo zanimanje državljanov za javne storitve, njihovo zadovoljstvo in

posledično prihodke ter nadaljnji obstoj (Kotler & Lee, 2007, str. 216; Burton, 1999 v Buurma, 2001, str. 1287). Z razvojem infrastrukture lahko na primer, upoštevajoč želje in vedenje državljanov, izboljšajo javno zdravje in varnost. Z učinkovito komunikacijo lahko spodbudijo prostovoljno sodelovanje. Z zagotavljanjem lahkega dostopa do storitev, lahko povečajo uporabo in znižajo stroške. Ne nazadnje lahko na primer z oblikovanjem javno-zasebnih partnerstev svoje storitve tudi razširijo in pridobijo kritične vire ter vzpostavijo vzajemno koristne odnose (Kotler & Lee, 2007, str. 216).

Kotler in Lee (2007, str. 10) opozarjata, da organizacije javnega sektorja nimajo zagotovljene neomejene življenjske dobe in sredstev financiranja, zato morajo tako kot organizacije v zasebnem sektorju spremljati trg, slediti tehnološkim spremembam, razmišljati strateško, povečevati učinkovitost, inovirati in seveda tržiti svojo vrednost splošni in drugim ciljnim javnostim, ki plačujejo davke in nadzirajo njihove aktivnosti. Izzivi in novi konkurenti na trgu pa lahko vplivajo na njihovo reorganizacijo ali celo ukinitev.

Ker so sredstva javnega sektorja običajno omejena, si večina organizacij javnega sektorja ne more privoščiti trženjskega strokovnjaka. Trženje tako pogosto prevzamejo javni uslužbenci kot del svojih nalog in dolžnosti, kar pomeni, da odgovornost za gradnjo korporativne podobe prevzemajo vsi, ki prihajajo v stik z uporabniki storitev in drugimi deležniki. Obseg trženjskih aktivnosti, ki jih opravljajo je lahko posledično zelo različen in vključuje aktivnosti kot (Proctor, 2007, str. 145):

- ustvarjanje primerne javne podobe (na primer poudarek na kakovosti, strokovnosti itn.),
- upravičevanje sprejetih odločitev (na primer za znižanje sredstev financiranja pri določenih storitvah, odpuščanja itn.),
- povečevanje zavedanja o storitvah (na primer trženjsko komuniciranje novih storitev, spodbujanje uporabe storitev itn.),
- zbiranje sredstev (posojila, prispevki itn.) itn.

Velja poudariti, da se funkcija trženja pri poskusu uveljavitve v javnem sektorju običajno srečuje z določenimi predsodki in stališči, ki niso preverjena, upravičena ali argumentirana. Po navadi gre za trditve, da:

- je za storitve javnega sektorja značilen monopol. Proctor (2007, str. 2) se ne strinja in opozarja, da to ne pomeni, da ni potrebe po trženju. Slaba podoba javnega sektorja v očeh uporabnikov namreč ne povečuje pozitivne podobe organizacije v očeh drugih deležnikov oziroma neuporabnikov. Pomen trženja je pravzaprav tako še večji, saj mora zadovoljiti potrebe različnih in včasih nasprotujočih si interesov;
- je trženje tržno naravnana funkcija, ki je usmerjena le v ustvarjanje dobička (Walsh, 1991 v Laing, 2003, str. 427) ali da so z uvajanjem trženja v javnem sektorju ogrožene

tradicionalne prednosti javnih storitev kot na primer pravičnost, odgovornost in nepristranskost ter da bo s tem javni interes neupoštevan (Serrat, 2010). Bovaird in Löffler (2009, str. 81) sta mnenja, da ni razlogov, da bi na trženje gledali samo v tej luči. Trgi so namreč samo arene, kjer tisti, ki potrebujejo storitve, lahko izbirajo med različnimi ponudniki, bodisi v javnem, zasebnem ali neprofitno-volonterskem sektorju, kar pomeni, da trženje ni inherentno neskladno z javnim interesom;

- gre pri trženju samo za prodajo, »pretirano« trženjsko komuniciranje storitev, ali oglaševanje preko subliminalnega vplivanja (Bovaird & Löffler, 2009, str. 82). Kotler in Lee (2007, str. 8–10) ter Proctor (2007, str. 2) so mnenja, da je ta negativna podoba predvsem posledica nenehnega oglaševanja in prodajnih promocij zasebnega sektorja, čeprav gre samo za dve od večine trženjskih aktivnosti, ki jih javne organizacije izvajajo. Trženjske aktivnosti so namreč povezane z identifikacijo posameznih želja in potreb ciljnih uporabnikov ter njihovo zadovoljitvijo, ki mora biti vsaj tako uspešna oziroma uspešnejša od konkurence;
- je trženje najbolj neiskrena in neetična poslovna funkcija v javnem sektorju (Kotler & Lee, 2007, str. 10; Madill, 1998, str. 10). Bovaird in Löffler (2009, str. 81–82) sta mnenja, da je to posledica nepoznavanja oziroma nerazumevanja področja, poleg tega pa praksa običajno prikazuje drugačno sliko (na primer iznajdljivi računovodje, podkupljeni revizorji ipd.). Trženje se torej, glede na izvedbo, pravzaprav ne razlikuje od drugih storitvenih funkcij, kot na primer proizvodna funkcija, ravnanje s človekovimi viri, finance itn. ter se lahko do potencialnega uporabnika storitev oziroma odjemalca izvaja učinkovito ali neučinkovito, pravično ali nepravično, spoštljivo ali nespoštljivo ipd.

Če želi trženje v javnem sektorju igrati pomembno vlogo, mora to negativno podobo preseči. Skrbeti mora za mediacijo med tistimi, ki storitve potrebujejo in organizacijami, ki želijo le-te zagotavljati (Bovaird & Löffler, 2009, str. 81–82). Ne nazadnje lahko z uporabo trženjskih metod informacije z uporabniki storitev in drugimi deležniki komuniciramo tako, da kljub temu, da niso popolnoma zadovoljni z rezultatom, vsaj razumejo razloge, ki za njimi stojijo (Proctor, 2007, str. 146). Ko je trženju kot jeziku diskurza v javnem sektorju enkrat priznana vloga in so namen, pogoji ter naloge, ki jih opravlja cenjeni, potem se lahko začne uporabljati kot integriran skupek idej (Serrat, 2010), seveda pa je za priznanje vloge trženja potrebna tako podpora s strani vodstva kot tudi sodelovanje vseh zaposlenih v organizaciji.

### **3 TRŽENJE V JAVNEM SEKTORJU**

Trženje se že vrsto let uporablja v zasebnem sektorju in od tam pravzaprav izvira, vedno bolj pa se uveljavlja in uporablja tudi v drugih vrstah organizacij, kot na primer vladah, neprofitnih organizacijah, političnih strankah, verskih organizacijah ipd. Danes večina literature obravnava razvoj uspešnih trženjskih strategij v zasebnem sektorju, zato je

menedžerjem v javnem sektorju običajno težko aplicirati trženjske ideje iz zasebnega neposredno na javni sektor, saj se dobro zavedajo dejstva, da slednji ne predstavlja organizacije v pravem pomenu besede. Raziskovanje razlik med trženjem v zasebnem in javnem sektorju je nujno potrebno, saj se slednje vedno bolj uporablja in pridobiva na veljavi (Scrivens, 1991, str. 17; Madill, 1998, str. 9).

Kotler in Lee (2007, str. 11–13) sta mnenja, da lahko javni sektor, ki je običajno slabo tehnološko razvit in slabo razume potrebe uporabnikov storitev, s pravim pristopom in pravilno uporabo trženja postane visoko tehnološko razvit, z dobrim razumevanjem potreb svojih uporabnikov ter posledično prispeva k zagotavljanju večje vrednosti za davkoplachevalski denar. S pravilno uporabo trženja lahko javni sektor državljanom zagotovi višjo kakovost, hitrost delovanja, večjo učinkovitost, prikladne načine uporabe storitev, pravičnost itn. Trženje naj bi zato predstavljalo najboljšo platformo za zadovoljitev potreb državljanov in zagotovitev ter izboljšanje realne vrednosti javnega sektorja. Serrat (2010) je mnenja, da naj bi trženje predstavljalo celo zadnjo raven v sklopu izboljšav realne vrednosti javnega sektorja. V naslednji točki bom predstavil nekaj različnih opredelitev trženja, ki jih je možno aplicirati na javni sektor.

### **3.1 Opredelitev trženja in njegove filozofije**

Ameriško trženjsko združenje (AMA, 2011), eno največjih združenj trženjskih strokovnjakov na svetu, trženje opredeljuje kot aktivnost, zbir institucij in procesov za ustvarjanje, komuniciranje, zagotavljanje in izmenjavo tržnih ponudb, ki imajo vrednost za odjemalce, družbenike in družbo na splošno. Serrat (2010), podobno, trženje opredeljuje kot aktivnost, zbir institucij in procesov – med seboj so vedno bolj povezani in soodvisni – ki identificirajo, napovedujejo, ustvarjajo, komunicirajo, zagotavljajo in izmenjujejo tržne ponudbe, ki zadovoljujejo odjemalce, publiko, družbenike in družbo na splošno. Madill (1998, str. 10) je pri opredelitvi trženja poskušala določiti minimalen pogoj za primernost njene uporabe v javnem sektorju. Pri tem je mnenja, da bistvo trženja predstavljata zadovoljitev in izmenjava. Ko organizacija sprejme trženjski pristop, teži k ustvarjanju izmenjav s ciljnim potrošniki na način, da tako organizacija kot potrošniki dosežejo svoje cilje (slednji zadovoljijo svoje potrebe, organizacija pa ima dobiček). Po njenem mnenju takšna opredelitev trženja predstavlja zadosten pogoj za njeno aplikacijo oziroma uporabo v javnem sektorju. Ko namreč slednji razvije trženjsko entiteto, pa naj gre za fizični izdelek (zemljevid), idejo (pozivanje k opustitvi kajenja) ali predpis (vzdrževanje parkov), ga mora nato ovrednotiti, promovirati in distribuirati ciljnim javnostim, da lahko zagotovi izmenjavo. Proctor (2007, str. 2) je mnenja, da je večina trženjskih aktivnosti v javnem sektorju povezanih z zadovoljevanjem odjemalcev, zato poskuša podati definicijo trženja, ki ustreza tovrstnemu namenu uporabe. Opredeli ga kot upravljanje procesov, ki skrbijo za identifikacijo, napovedovanje in zadovoljevanje potreb deležnikov, ki pospešujejo doseganje ciljev organizacije. Po njegovem mnenju se namreč večina sredstev, s katerimi

želi javni sektor zadovoljiti uporabnika, porabi za komunikacijo idej, koristi in dodane vrednosti izdelkov in storitev.

Pri trženjski filozofiji gre pravzaprav za uporabo načela usmerjenosti k uporabniku, ki je v 1950-ih postalo osrednja sestavina trženjskega koncepta oziroma nasprotje alternativnim usmeritvam, kot so na primer (Kotler & Lee, 2007, str. 25–26; Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, 2009, str. 25–26; Konečnik Ruzzier, 2011, str. 10–11):

- Proizvodna usmeritev – tukaj gre za miselnost, da bodo potrošniki rajši kupovali izdelke, ki so široko dostopni in cenovno ugodni. Gre za idejo, da naj bi izdelek iskal trg. Menedžerji se v proizvodno orientiranih podjetjih osredotočajo predvsem na doseganje proizvodne učinkovitosti, nizkih stroškov in masovne distribucije. V zasebnem sektorju, vsaj v določenem delu, tovrstno miselnost prakticirajo bencinske črpalke, v javnem sektorju pa komunalna podjetja.
- Izdelčna usmeritev – tukaj gre za miselnost, da bodo potrošniki favorizirali izdelke, ki nudijo najvišjo kakovost, standard ali imajo inovativne lastnosti. Težava, ki se običajno pojavlja pri tovrstni miselnosti je, da programski in storitveni menedžerji pretirano pozornost posvečajo izdelku in tako zanemarijo želje in potrebe odjemalcev oziroma uporabnikov storitev. Ta miselnost je znana tudi kot »izdelaj in bodo prišli« oziroma »izdelaj in se bo prodajalo«. Z njo se srečuje na primer javni prevoz, ko poskuša povečati branost časopisja, ali pa na primer šole, ko oddajajo rekreacijski prostor za namen generiranja dodatnega prihodka. Tovrstna usmeritev lahko vodi do t.i. »trženjske kratkovidnosti«.
- Prodajna usmeritev – tukaj gre za miselnost, da potrošniki in podjetja, v kolikor se jih ne bi spodbujalo, verjetno ne bi kupili dovolj izdelkov oziroma storitev, da bi lahko organizacija dosegla svoje cilje. Posledično mora organizacija usmerjati svoje napore v agresivno prodajo in trženjsko komuniciranje, pod tvegano predpostavko, da bodo odjemalci, ki so se odločili za nakup, zadovoljni s takšno odločitvijo in tudi če ne bodo, se naj bi še vedno vračali in naj ne bi imeli slabega mnenja o podjetju. Pri tem je pomembno poudariti, da je podjetje, katerega uspeh temelji na prakticiranju filozofije agresivne prodaje, izpostavljeno visokemu tveganju, kadar izdelki oziroma druge entitete niso v skladu z željami odjemalcev in so posledično razočarani. Slednje povzroča odpor do trženja, ki ga javnost največkrat enači z agresivno prodajo in oglaševanjem. Tak pristop na primer uporablja (ameriška) vojska pri rekrutaciji novih kadrov.

Trženjski koncept predstavlja močno nasprotje proizvodnemu, izdelčnemu in prodajnemu konceptu. Namesto filozofije »naredi in prodaj« gre za orientacijo »zaznaj in se odzovi«. Vsebuje načelo usmerjenosti k uporabniku, ki je bistveno za izmenjavo oziroma proces, ki vključuje prostovoljen transfer izdelka k odjemalcu v zameno za določeno ceno (denarno in/ali nedenarno), ki jo plača odjemalec. Trženjski strokovnjaki tovrsten proces



obvladujejo upoštevajoč teorijo menjave, ki govori o tem, da mora biti ponudba ciljnemu trgu (koristi) percipirana kot enakovredna ali boljša v primerjavi s tistim, kar mora ciljni trg dati v zameno (stroški). Drucker (v Kotler & Lee, 2007, str. 26) je celo mnenja, da naj bi s trženjem prodaja postala odvečna, saj naj bi se odjemalcu prilagojen izdelek oziroma storitev prodajala kar sama. V javnem sektorju naj bi na primer programi in storitve, ki so oblikovane v skladu z željami in potrebami ciljnih uporabnikov, zahtevale tudi manj trženjskega komuniciranja (na primer manjši proračun za oglaševanje), ker naj bi zadovoljni uporabniki postali pravzaprav zagovorniki organizacije (Kotler & Lee, 2007, str. 26–27).

Na tem mestu velja omeniti še koncept družbenega trženja, kjer gre za miselnost, da mora organizacija razvijati in zagotavljati uporabnikom izjemno vrednost na način, da ohrani ali celo izboljša dobrobit odjemalca in družbe na splošno. Tukaj gre za vključevanje razmišljanj o družbenih in etičnih vprašanjih v trženjsko prakso in usklajevanje morebitnih negativnih učinkov zadovoljitve kratkoročnih potreb odjemalca (na primer hitra prehrana) z dolgoročno družbeno blaginjo (na primer epidemija debelosti). Primer tovrstnega ravnanja v javnem sektorju je na primer nakup vozil z nizko stopnjo emisij (Kotler & Lee, 2007, str. 26). Družbeno trženje kot oblika trženja v javnem sektorju bo podrobneje obravnavano v naslednji točki med oblikami trženja v javnem sektorju.

### **3.2 Oblike trženja v javnem sektorju**

Uporaba trženjskega pristopa, ki bi bil primeren za okolje javnega sektorja, predstavlja izziv. Kot že navedeno, osebje javnega sektorja običajno nima dovolj trženjskega znanja (Kotler & Lee, 2007, str. 8), poleg tega pa ne obstaja veliko literature, ki bi se posebej ukvarjala s trženjem v javnem sektorju. Uslužbenci so po navadi prisiljeni uporabiti prilagojeno obliko poslovno-orientirane teorije trženja, ki pa se po mnenju Madill (1998, str. 10) v osnovi precej razlikuje od trženja v javnem sektorju, zato je pomembno, da se te razlike identificira in razume, če se želi trženje v javnem sektorju uspešno izvajati.

Tudi storitve javnega sektorja se med seboj zelo razlikujejo (Madill, 1998, str. 10; Proctor, 2007, str. 6; Laing, 2003, str. 431). Ene so usmerjene v zadovoljitev posameznikovih interesov, druge v zadovoljitev družbenih interesov, tretje služijo interesom ciljnih uporabnikov na račun neciljnih uporabnikov itn. (Bovaird & Löffler, 2009, str. 83–84). To je posledično privedlo do razvoja različnih oblik trženja v javnem sektorju (Madill, 1998, str. 10; Proctor, 2007, str. 6; Laing, 2003, str. 431).

Madill (1998, str. 10–11), Proctor (2007, str. 6) in Sheaff (v Bovaird & Löffler, 2009, str. 83) sicer različno poimenujejo oblike trženja v javnem sektorju, vendar pa jih vsebinsko enako oziroma podobno klasificirajo. Za ponazoritev oblik trženja, ki jih javni sektor

izvaja, bom v nadaljevanju uporabil klasifikacijo oziroma poimenovanja, kot jih uporablja Madill (1998, str. 10–11):

- trženje izdelkov in storitev,
- družbeno trženje,
- trženje javnih politik in
- netrženje.

### **3.2.1 Trženje izdelkov in storitev**

Eno od oblik trženja, ki jo javni sektor izvaja, predstavlja trženje izdelkov in storitev (na primer trženje statističnih informacij itn.). Trženje izdelkov in storitev v javnem sektorju je podobno trženju izdelkov in storitev v zasebnem sektorju, velja pa poudariti, da enotna pravna ureditev za vse vrste izdelkov oziroma storitev ne obstaja, zato morajo uslužbenci, ki so zadolženi za trženje to upoštevati oziroma morajo biti poučeni o načinu delovanja organizacije, ki tovrstne izdelke oziroma storitve ponuja in opravlja (Madill, 1998, str. 10; Serrat, 2010).

Javni sektor primarno velja za storitveni sektor, zato je pomembno tudi zavedanje, da se trženje storitev razlikuje od trženja izdelkov (Proctor 2007, str. 3). Konečnik Ruzzier (2011, str. 122) navaja, da lahko storitev opredelimo kot »vsako dejanje ali delovanje, ki ga določena oseba lahko ponudi drugi osebi, pri čemer gre za neopredmeteno dejanje ali delovanje, ki sočasno ne pomeni lastništva nečesa.« Glavne značilnosti predstavljajo neopredmetenost (ne moremo jih otipati, videti, okusiti ali kako drugače zaznati z našimi čutili), neločljivost (izvedene in porabljene so sočasno v istem prostoru), spremenljivost (odvisno kdo, kje in kdaj jih izvaja) in minljivost (ne moremo jih skladiščiti; izvesti jih je mogoče le v določenem času in prostoru) (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 123–125). Cowell (1984, v Proctor 2007, str. 3) je mnenja, da naj bi ravno relativna dominanca neotipljivih atributov storitve zahtevala še posebne trženjske napore in razumevanje, saj so uslužbenci, ki ponujajo storitve ter odnosi med ponudniki in odjemalci tako pomembni, kot sama storitev.

### **3.2.2 Družbeno trženje**

Medtem ko je trženje nekaterih storitev v javnem sektorju podobno trženju storitev v zasebnem sektorju, pa nekatere storitve sledijo drugačnim ciljem. Uporaba trženjskih tehnik in konceptov se pri določenem delu javnih storitev ukvarja predvsem s trženjem idej in se običajno označuje kot družbeno trženje (Madill, 1998, str. 11). Družbeno trženje se je kot disciplina pojavilo v 1970-ih letih, ko sta Kotler in Zaltman predlagala, da se trženjska načela, ki se običajno uporabljajo za prodajo izdelkov potrošnikom, uporabijo za »prodajo« idej in vedenj. Kotler in Andreasen družbeno trženje opredelita za drugačno od

drugih oblik trženja predvsem z vidika ciljev tržnika in njegove organizacije. Družbeno trženje želi namreč vplivati na družbeno vedenje tako, da zagotovi koristi za tržnika, ciljno publiko in družbo na splošno (Mahesh, 2007, str. 233). Madill (1998, str. 11) družbeno trženje opredeljuje kot trženje, ki želi spremeniti obnašanje in vedenje ciljnih skupin. Kotler in Zaltman (1971, v Proctor, 2007, str. 2–3) podajata podrobnejšo definicijo družbenega trženja kot: načrt, implementacijo in nadzor programov, ki so oblikovani z namenom vplivanja na sprejemanje družbenih idej, poleg tega pa naj bi vključevalo tudi razmišljanje o izdelkih, načrtovanje, določanje cen, komunikacijo, tržne poti in tržno raziskovanje. Gre pravzaprav za doseganje specifičnih vedenjskih ciljev, ki so pomembni za družbeno dobro. V to kategorijo sodi na primer preprečevanje asocialnega vedenja – vandalizma, kajenja, vožnje pod vplivom alkohola, zlorabe alkohola ipd. (Proctor, 2007, 2–3; Madill 1998, str. 11).

Kotler in Lee (2007, str. 192–193) sta mnenja, da družbeno trženje predstavlja pravzaprav eno najtežjih nalog trženja, saj je potrebno državljanse nagovarjati, da:

- se odrečejo razvadam (zmanjšanje porabe vode pri tuširanju, uporaba javnega prometa ipd.),
- se odrečejo ugodju (obvezna uporaba pasu v avtu ipd.),
- se uprejo pritisku vrstnikov (kajenje ipd.),
- se osramotijo (kolonoskopija ipd.),
- slišijo slabe novice (testiranje za HIV/AIDS ipd.),
- napravijo več denarja (nakup prve pomoči kot obvezen del opreme vozil ipd.) itn.

Največjo težavo in pomembno oviro predstavlja dejstvo, da odjemalcu oziroma uporabniku storitve običajno ni možno nič dati, pokazati ali obljubiti v zameno za uporabo storitve (vsaj na kratek rok). Ljudem je na primer težko prikazati čistejše okolje, kot posledico njihovih dejanj oziroma odrekaj (Kotler & Lee, 2007, str. 193).

### **3.2.3 Trženje javnih politik**

Tretja oblika trženja, ki se jo javni sektor poslužuje predstavlja trženje javnih politik (angl. *policy marketing*). Običajno se uporablja takrat, ko želijo vlade prepričati določene družbene segmente, da sprejmejo njihove politike. Trženje javnih politik je morda še najbolj podobno oglaševanju splošnih družbenih stališč (angl. *advocacy advertising*), ki ga izvajajo podjetja v zasebnem sektorju, ko na primer poudarjajo prednosti in koristi, ki jih prinašajo kot dobri korporativni državljanji (Madill, 1998, str. 11). Proctor (2007, str. 6) navaja, da gre pri trženju javnih politik za trženjsko komuniciranje političnih ciljev z namenom realizacije družbenih učinkov.

### 3.2.4 Netrženje

Netrženjske kampanje se v javnem sektorju uporabljajo za svetovanje in/ali prepričevanje ciljnih skupin naj na primer ne uporabljajo vladnih programov, ki so jim bili na voljo v preteklosti (Madill 1998, str. 11). Gre torej za doseg nasprotnega učinka, ki lahko vključuje (Scott & Montrose, 1998, str. 10):

- prikazovanje določene storitve kot neželene in takšne, ki prinaša malo koristi (na primer zdravilo, tobak ipd.),
- prikazovanje izdelka ali storitve kot zelo drage (na primer povišanje davka na tobak),
- zmanjšanje dostopnosti določenega izdelka ali storitve oziroma prepoved prodaje ali ponudbe le-teh,
- ukinitvev oglaševanja ipd.

Sheaff (v Bovaird & Löffler, 2009, str. 83) v svoji klasifikaciji oblik trženja loči celo med netrženjem in antitrženjem. Prvo naj bi se uporabljalo za odvrčanje neciljnih skupin od uporabe storitve, medtem ko naj bi antitrženje ciljne skupine prepričeval naj nehajo uporabljati določeno storitev ali izdelek bodisi zato, ker ni v njihovem lastnem interesu, ali pa ker ni v interesu družbe.

### 3.3 Potencialni odjemalci oziroma uporabniki storitev v javnem sektorju

Danes morajo organizacije javnega sektorja, v kolikor želijo doseči zeleni poslovni uspeh, definirati, identificirati in razumeti odjemalce oziroma uporabnike storitev javnega sektorja, kar pa ne predstavlja lahko naloge, saj je potrebno upoštevati veliko dejavnikov. Laing (2003, str. 435) navaja, da je koncept odjemalca oziroma uporabnika storitev v javnem sektorju kompleksen in multi-dimenzionalen. To naj bi se izražalo v dveh ključnih lastnostih javnega sektorja, in sicer v tem, da javne storitve prinašajo tako individualne kot javne koristi, kot tudi v tem, da se plačilo in uporaba javnih storitev pogosto obravnavata ločeno. Pri večini javnih storitev (na primer izobraževanju, zdravstvu, socialnem varstvu itn.) obstajajo namreč različne vrste uporabnikov, ki jih lahko štejemo za odjemalce. Ti lahko vključujejo posameznega uporabnika storitev, njegovo družino, delodajalca, ali družbo kot celoto. To dejstvo je nadalje prepleteno s plačevanjem javnih storitev, kar v enačbo kot potencialnega uporabnika vključi na primer tudi davkoplačevalce, organizacije, ki se financirajo iz naslova javnih sredstev itn. Bovaird in Löffler (2009, str. 82) navajata, da lahko v javnem sektorju identificiramo dodano vrednost za posamezne uporabnike, družbene skupine, družbo kot celoto (»družbena dodana vrednost«), za ustanove političnega sistema in za okolje. Trženje se lahko po njunem mnenju uporabi za povečanje dodane vrednosti vseh vpletenih deležnikov in v vsakem od navedenih primerov, zato posledično obstaja veliko potencialnih uporabnikov storitev v javnem sektorju, ki lahko vključujejo (Bovaird & Löffler, 2009, str. 82–84):

- ljudi, ki uporabljajo storitve,
- ljudi, ki čakajo na izvedbo storitev,
- ljudi, ki potrebujejo storitev, vendar je aktivno ne iščejo,
- ljudi, ki bodo morda storitev potrebovali v prihodnosti,
- ljudi, ki so zavrnilo storitev,
- skrbnike ljudi, ki potrebujejo storitev (tako tisti, ki jo uporabljajo in tisti, ki je ne),
- davkoplačevalce,
- državljane,
- priporočitelje storitev morebitnim uporabnikom itn.

Madill (1998, str. 16) navaja, da lahko potencialne odjemalce ločimo v dve kategoriji:

- Neposredne odjemalce – tukaj gre za takojšne uporabnike izdelka oziroma storitve. Ti so lahko:
  - prostovoljni – ta vrsta odjemalcev je zelo podobna odjemalcem v zasebnem sektorju;
  - upravičeni – dejavniki, ki niso odvisni od te vrste odjemalcev, jim dajejo pravico do koristi od na primer določenega programa itn.;
  - zavezani – tukaj gre za ljudi, ki morajo na primer plačevati davke itn., oziroma organizacije, ki morajo oddajati letna poročila itn.
- Posredne odjemalce – ti vključujejo ljudi in organizacije, ki so na primer odvisni od učinka in rezultata programa, in tistih, ki plačujejo za programe (davkoplačevalci).

Madill (1998, str. 15–16) opozarja, da so odjemalci v javnem sektorju bolj raznovrstni, kot odjemalci v zasebnem sektorju, kar se posledično izrazi v nehomogenosti pričakovanj. V zasebnem sektorju se heterogenost potreb in želja običajno rešuje z uresničevanjem strategij, ki ciljajo na določene trge. V javnem sektorju naj bi bilo po njenem mnenju tržno segmentiranje ravno tako mogoče, vendar z upoštevanjem politično sprejemljivega. Zaradi tega naj bi po njenem mnenju v javni domeni obstajalo manj priložnosti, kjer bi lahko aplicirali trženjski koncept zagotavljanja različnih stopenj kakovosti izdelka (po ustreznih cenah) z namenom zadovoljitve različnih vrst potrošnikovih potreb.

### **3.4 Merila uspešnosti v javnem sektorju**

V preteklosti se javni sektor ni posebej ukvarjal s potrebami in željami uporabnikov storitev, ampak bolj z zagotavljanjem dolgoročne družbene blaginje. Tudi usmerjenost k dobičku, zagotavljanje učinkovitosti cenovnega mehanizma, spremljanje konkurence in povečanje koristi za potrošnike niso igrali kakšne posebne vloge (Fine, 1992, str. 102; Bean & Hussey v Proctor, 2007, str. 7).

Pojav globalne ekonomije, napredki v tehnologiji, večanje družbenih zahtev, potrebe po zagotovitvi večjega števila družbenih storitev z manj sredstvi, srečevanje državljanov z učinkovitostjo zasebnega sektorja, zahteve po primerljivosti rezultatov itn. so šele prispevali k spremembam poslovanja javnih organizacij, saj so jih postavile pred nove izzive (McInerney & Barrows, 2000; Kotler & Lee, 2007, str. 6).

Proctor (2007, str. 145) navaja, da trženjski uspeh v javnem sektorju običajno ne more biti merljiv in izražen kot povišanje prihodka oziroma dobička, zato ga je potrebno izraziti z drugimi merili uspešnosti, kot na primer:

- povečanje zadovoljstva uporabnikov storitev,
- povečanje uporabe storitev,
- povečanje poučenosti uporabnikov,
- prikaz vrednosti, ki jo uporabniki dobijo za porabljeni denar,
- prikaz kakovosti,
- oblikovanje pozitivne podobe na tržišču ipd.

Navedeni cilji lahko predstavljajo trženjske cilje, ki opredeljujejo, kaj organizacija želi doseči z izvajanjem trženjskih aktivnosti.

Potočnik (2005, str. 58) poudarja, da so trženjski cilji del splošnih poslovnih ciljev organizacije, zato morajo biti realistični in dosegljivi glede na to, koliko in kdaj je treba kaj izpolniti. Biti morajo tudi merljivi, da bi vodstvo podjetja lahko sproti in na koncu obdobja ugotovilo, kako so doseženi.

### **3.5 Uporaba trženjskih načel v javnem sektorju**

Kotler in Lee (2007, str. 38) sta mnenja, da lahko načela oziroma 5 načel, ki že desetletja vodijo trženjske strokovnjake v zasebnem sektorju, uspešno apliciramo na javni sektor. Ta načela so (Kotler & Lee, 2007, str. 25–37):

- načelo usmerjenosti k uporabniku,
- pristop ciljnega trženja (segmentiranja, ciljanja in pozicioniranja),
- identifikacija konkurence,
- uporaba elementov trženjskega spleta ter
- kontrola vloženih naporov in izvajanje primernih prilagoditev.

V nadaljevanju bom preko navedene klasifikacije načel podrobneje predstavil njihovo uporabo v javnem sektorju.

### 3.5.1 Načelo usmerjenosti k uporabniku

Za razvoj strategij, ki upoštevajo načelo usmerjenosti k uporabniku<sup>1</sup>, potrebujemo informacije, ki jih pridobimo s pomočjo tržnih raziskav. Tako lahko odgovorimo na nekatera osnovna vprašanja (Kotler & Lee, 2007, str. 27):

- Kako ciljni trgi vidijo stroške in ovire pri nakupu izdelkov, uporabi programov in storitev, ali pri izvajanju zelenega vedenja? Stroški so lahko denarni ali nedenarni, ovire pa obsegajo od pomanjkanja zavedanja o obstoju izdelka ali storitve, do percepcije o pomanjkanju veščin, ki so potrebne za izvajanje zelenega vedenja (na primer ločevanje odpadkov).
- Kakšne koristi lahko odjemalci pričakujejo v zameno in katere od teh najbolj cenijo, da jih lahko poudarimo? Katera zaznana korist na primer osebi, ki se testira za HIV/AIDS, največ pomeni? Ali je to daljše življenje zaradi zgodnjega oziroma pravočasnega zdravljenja, pomirjenost zaradi poznavanja odgovora, sposobnost prevzeti odgovornost za svoja dejanja itn.?

Poleg poznavanja in razumevanja vplivov na nakupne odločitve ciljnih trgov, je pomembno zavedanje, da je načelo usmerjenosti k uporabniku vključeno v vsaki od petih faz procesa nakupnega odločanja, ki je sestavljen iz petih stopenj (Kotler & Lee, 2007, str. 27–28; Kotler, Shalowitz, Stevens, 2010, str. 163–164; Potočnik, 2005, str. 108–111):

- Prepoznavanje problema – v tej fazi odjemalec prepozna problem oziroma potrebo. To lahko sprožijo bodisi notranji (lakota, želja ipd.) ali zunanji dražljaji (lahko so osebni – sorodniki, znanci, prijatelji itn. ali neosebni – članki, letaki, elektronska sporočila itn.). Gre za informacije, ki jih mora tržnik poznati, če želi pripraviti trženjski program. Dokler odjemalec problema, potrebe ali želje ne bo prepoznal, ne bo prešel na naslednjo fazo procesa, to je iskanje informacij.
- Iskanje informacij – potrošnik v tej fazi nakupnega odločanja želi poiskati dodatne informacije o morebitnem programu, storitvi ali vedenju, napor pa je odvisen od pomembnosti le-teh za potrošnika oziroma zaznane stopnje zelenih informacij. Iskanje informacij se nanaša predvsem na značilnosti storitve, ceno, razpoložljivost ipd., ki jih bo potrošnik iskal najprej pri sebi, nato pa pri zunanjih virih – sorodniki, znanci, prijatelji, ceniki, letaki itn. Za tržnika v javnem sektorju je zato pomembno vedenje o tem kako, kje in od koga ciljni trgi pridobivajo informacije.
- Presojanje možnosti – v tej fazi potrošnik uporabi informacije, ki jih je pridobil, za odločanje med različnimi alternativami oziroma konkurenti in blagovnimi znamkami, ki jih ima na izbiro. Ti kriteriji vključujejo lastnosti, ki jih potrošnik želi, pa tudi tiste, ki jih ne želi, pri tem pa določi še raven pomena kriterija. Na tej stopnji procesa imajo

---

<sup>1</sup> Načelo usmerjenosti k uporabniku in omejitve pri uveljavljanju le-tega v javnem sektorju podrobneje obravnavam v točki 1.2

uslužbenci pogosto odločilno vlogo, saj pomagajo potrošniku pri vrednotenju alternativ in ga s tem približajo nakupni odločitvi. Za tržnika v javnem sektorju je predvsem pomembna informacija o katerih konkurentih potrošnik razmišlja oziroma med katerimi se odloča.

- Nakupna odločitev – na tej stopnji se potrošnik odloči za nakup, vendar pa velja poudariti, da se odloča tudi, kje bo kupil. Tukaj so pomembni prodajni pogoji kot na primer cena, kakovost, rok, način plačila ipd. Na koncu te stopnje se nakup lahko ali pa tudi ne izvede, če nakupni pogoji za kupca niso sprejemljivi.
- Ponakupno ocenjevanje in vedenje – ko je izdelek oziroma storitev enkrat kupljena, nastopi primerjava dejanskega učinka le-te s potrošnikovimi pričakovanji. To se izrazi v zadovoljstvu oziroma nezadovoljstvu potrošnika z nakupom, kar vpliva na zvestobo, širjenje pozitivnih informacij o izdelku oziroma storitvi in na bodočo prodajo.

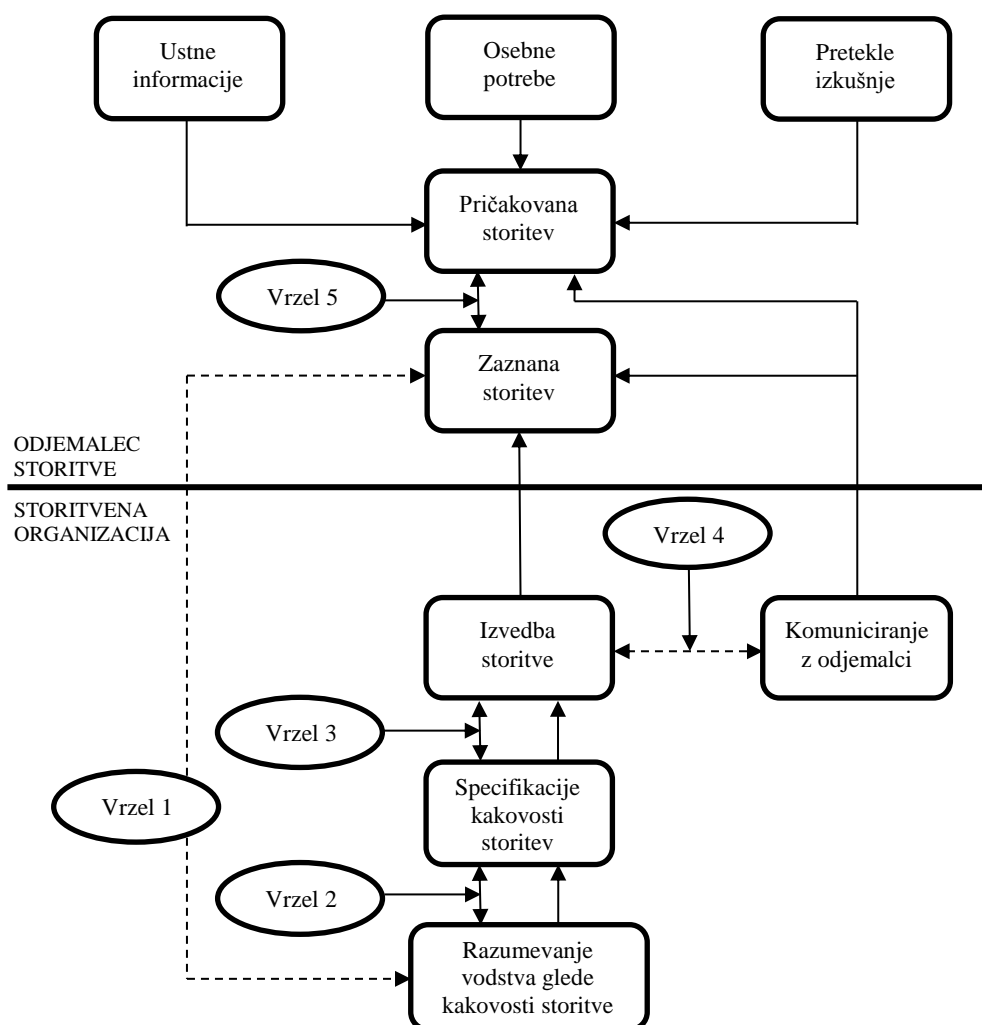
Velja poudariti, da potrošnik preide skozi vseh pet stopenj le, ko sprejema pomembne in bolj zapletene odločitve. V primeru preprostih odločitev običajno iz stopnje prepoznavanja problema preskoči kar na stopnjo nakupne odločitve, ali pa slednje sploh ne doseže (Kotler & Lee, 2007, str. 28–29).

V kontekstu trženjskega načina razmišljanja je pri aplikaciji načela usmerjenosti uporabniku na javni sektor pomembno izpostaviti tudi model vrzeli, kot model za presojo kakovosti storitve oziroma zadovoljstva uporabnika, kar prikazuje Slika 2. V modelu vrzeli je kakovost storitve opredeljena kot vrzel oziroma razlika med pričakovanji odjemalca in njegovim zaznavanjem dejansko prejete storitve (5. vrzel). Če želi storitvena organizacija to vrzel zmanjšati, mora zmanjšati štiri druge vrzeli, ki nastajajo v sami storitveni organizaciji. V modelu vrzeli (Potočnik, 2005, str. 444):

- 1. vrzel predstavlja splošno vrzel med izvajalcem storitve in odjemalcem. Vrzel nastane med pričakovanji odjemalcev in zaznavanjem teh pričakovanj pri vodstvu organizacije. Veliko storitvenih organizacij običajno namreč sploh ne razume, kaj odjemalec od storitve pričakuje.
- 2. vrzel predstavlja vrzel med zaznavanjem pričakovanj pri vodstvu in natančno opredelitvijo kakovosti storitev. Vodstvo utegne sicer pravilno zaznati odjemalčeve želje, vendar ne določi natančno postopka. Kljub temu, da storitvene organizacije pogosto občutijo veliko težav pri izvajanju storitev in pri soočenjih z odjemalci, mnogokrat ne izpolnijo odjemalčevih pričakovanj.
- 3. vrzel nastane med specifikacijo izvajanja in samim izvajanjem storitev, če na primer kontaktno osebje ni dovolj usposobljeno, je nesposobno, preobremenjeno, ali preprosto ni pripravljeno izpolniti specifikacije. Tudi če obstaja formalna specifikacija za izvajanje storitev, izvedba le-teh ni povsem zagotovljena. Glavni vzrok za to predstavlja spremenljivost v ravnanju kontaktnega osebja.



Slika 2: Model vrzeli



Vir: Zeithalm, Berry in Parasumaran, 1988, v V. Potočnik, *Temelji trženja: s primeri iz prakse*, 2005, str. 445.

- 4. vrzel obstaja med izvajanjem storitve in zunanjim komuniciranjem, predvsem v obliki nevarnosti, da se obljube, ki so dane odjemalcem ne uresničijo. Mnoge storitvene organizacije uporabljajo na primer reklamne letake za komuniciranje s potencialnimi odjemalci, zato je pomembno, da je v komunikacijskem gradivu objavljeno, kaj bo odjemalec dejansko dobil, ne pa vrsta atraktivnih obljub, ki jih organizacija ne bo mogla izpolniti.
- 5. vrzel obstaja med zaznano in pričakovano storitvijo. Dojemanje kakovosti storitev je rezultat odjemalčevih primerjanih pričakovane storitve z občuteno izvedbo storitve. Vrzel se pojavi takrat, kadar odjemalec oceni delovanje storitvene organizacije drugače in napačno zazna kakovost storitve. To lahko ponazorimo s primerom zdravnika, ki obiskuje pacienta, da bi mu pokazal, da zanj skrbi, pacient pa to razume oziroma si misli, da z njegovim zdravjem nekaj ni v redu. Velikost pete vrzeli je odvisna od usmerjenosti in velikosti prvih štirih vrzeli znotraj storitvene organizacije.

Vsaka storitvena organizacija želi zmanjšati najpomembnejšo oziroma peto vrzel. Če želi pridobiti konkurenčno prednost na trgu, mora izpolniti pričakovanja odjemalcev, zato pa mora ponuditi storitve višje kakovosti. Pri tem velja poudariti, da to običajno pomeni tudi višje stroške, poleg tega pa višja kakovost še ne zagotavlja, da se bo odjemalec odločil za ponovni nakup storitve iste storitvene organizacije, čeprav večje zadovoljstvo odjemalca ustvarja večjo verjetnost, da bo to storil (Potočnik, 2005, str. 444).

### **3.5.2 Pristop ciljnega trženja (segmentiranja, ciljanja in pozicioniranja)**

Poznavanje in izvajanje ciljnega trženja postaja nepogrešljiva oziroma stalna praksa trženjskih strokovnjakov 21. stoletja. Ciljno trženje, ki je sestavljeno iz korakov segmentiranja, ciljanja in pozicioniranja, predstavlja začetni korak strateškega načina razmišljanja v sodobnih organizacijah. Trženjski strokovnjaki v okviru segmentacije (1. korak) opredelijo primerne metode za segmentiranje trga in določijo glavne tržne segmente. Pri ciljanju (2. korak) gre za ocenjevanje privlačnosti vsakega segmenta in izbiranje ciljnih trgov, za katere organizacija v procesu pozicioniranja (3. korak) oblikuje izdelke/druge entitete in trženjske programe, prilagojene vsakemu izbranemu segmentu. Pomembno je poudariti, da lahko organizacija le s premišljenim pristopom ciljnega trženja ustvarja prave odnose s pravimi odjemalci (Konečnik Ruzzier, 2011, 98–99).

#### **3.5.2.1 Segmentiranje**

Trg so skupine obstoječih in potencialnih kupcev (na primer uporabniki javnega prevoza), ki se med seboj razlikujejo glede na potrebe, vrednote, geografski položaj, in celo glede na pretekle izkušnje z izdelkom oziroma storitvijo. Organizacije s pomočjo procesa segmentiranja trga celoten heterogen trg razdelijo na manjše bolj homogene segmente zato, da jim lahko bolj učinkovito in uspešno ponujajo izdelke in storitve, ki ustrezajo njihovim edinstvenim potrebam (Kotler & Lee, 2007, str. 29; Potočnik, 2005, str. 154).

Wind (1978, v Proctor, 2007, str. 10), McDonald in Dunbar (1995, v Proctor, 2007, str. 10) so mnenja, da tržno segmentiranje predstavlja najpomembnejši vidik trženjskega procesa. Če je namreč možno med ljudmi identificirati jasne razlike, jih je možno tudi razvrstiti v tržne segmente ter izdelke in storitve prilagoditi njihovim potrebam. Organizacija, ki uspe pravilno identificirati skupine odjemalcev, pa lahko z razpoložljivimi sredstvi tudi uspešno upravlja.

Segmentiranje je običajno učinkovito, če je izbrani segment (Kotler, 2004, v Konečnik Ruzzier, 2011, str. 101):

- merljiv – to pomeni, da je možno meriti velikost, kupno moč in značilnosti segmenta;

- dovolj velik – segmenti morajo biti dovolj veliki, da so lahko donosni, saj se organizaciji le na tak način povrnejo stroški trženja;
- dostopen – to pomeni, da je segment mogoče učinkovito doseči z različnimi orodji trženjskega komuniciranja in ga tudi ustrezno oskrbovati;
- razločljiv – to pomeni, da se mora segment različno odzvati na posamezne elemente trženjskega spleta in orodja trženjskega komuniciranja;
- operativen – za pritegnitev in preskrbo segmentov lahko podjetje oblikuje uspešne trženjske programe.

Poleg navedenih kriterijev določeni avtorji in praktiki (na primer Shoemaker, Lewis in Yesawich, 2006, v Konečnik Ruzzier, 2011, str. 101) predlagajo, da si tržniki pri prepoznavanju ustreznih segmentov morajo odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Ali segment lahko sploh prepoznamo? Navedeno vprašanje postaja aktualnejše v zadnjem obdobju, kjer pri prepoznavanju segmentov ne uporabljamo samo demografskih spremenljivk, ampak tudi ostale spremenljivke (na primer psihografske in vedenjske značilnosti odjemalcev).
- Ali lahko izmerimo velikost tržnega segmenta?
- Ali je tržni segment dovolj velik in dobičkonosen? Tukaj ne gre samo za velikost segmenta, ampak tudi za razmerje med velikostjo in dobičkonosnostjo.
- Ali je tržni segment dovolj homogen?
- Ali lahko dosežemo segment s sodobnimi mediji (televizija, internet, brošure, tisk itn.)?

Trg končnih odjemalcev lahko segmentiramo po različnih kriterijih. Najpogosteje uporabljamo deskriptivne spremenljivke (geografske, demografske in psihografske značilnosti), spremenljivke povezane s koristmi odjemalca in vedenjske spremenljivke. V praksi poznamo naslednje spremenljivke oziroma kriterije segmentiranja trga (Kotler & Lee, 2007, str. 29; Potočnik, 2005, str. 156; Konečnik Ruzzier, 2011, str. 102–104):

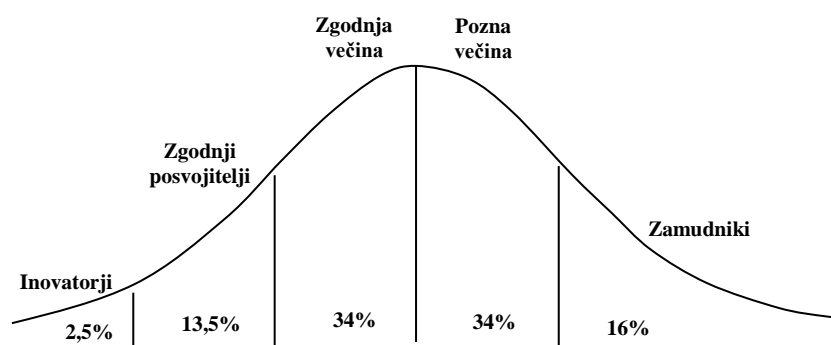
- geografski (narodi, regije, države, pokrajine, gorski predeli, obmorski kraji, soseske ipd.),
- demografski (starost, spol, velikost družine, religija, narodnost, prihodek, poklic, izobrazba, rasa ipd.),
- psihografski (način življenja in motivacija potrošnikov, družbeni razred, vrednote, osebne lastnosti ipd.),
- koristi za odjemalca (gre za tehtanje med alternativami, ki potrošniku prinašajo različne koristi glede na njegova pričakovanja o nakupu – priložnost, status, odnos do izdelka ipd.),
- vedenjski (tukaj gre za razdelitev trgov v skupine glede na pretekle nakupne navede – količina nakupa, zvestoba blagovni znamki in druge oblike vedenja). V javnem

sektorju lahko na primer kampanja za storitev, ki povečuje varnost v pravnem prometu, cilja na segment zavezancev za oddajo letnih poročil, in sicer v času, ko se le-ta oddajajo.

Kotler in Lee (2007, str. 29) izpostavita še eno spremenljivko, ki jo lahko javne organizacije uporabijo za segmentiranje in je povezana s teorijo širjenja inovacij, ki govori o tem, da se ljudje glede na pripravljenost preizkusiti nove izdelke oziroma storitve med seboj zelo razlikujejo. Pri tem ločimo pet skupin, ki jih prikazuje Slika 3 (Rogers, 2003, str. 282–285; Kotler & Lee, 2007, str. 29–30).

- Inovatorji – so najbolj drzni in nagnjeni k tveganju, aktivno iščejo nove ideje in jih tudi prvi posvojijo. Predstavljajo 2,5 % celotne populacije.
- Zgodnji posvojitelji – motivirajo jih mnenjski voditelji, nove ideje posvojijo zgodaj, vendar z večjo stopnjo previdnosti. S tem prispevajo tudi k zmanjšanju negotovosti v družbi glede novega izdelka oziroma storitve. Predstavljajo 13,5 % celotne populacije.
- Zgodnja večina – pri posvojitvi novih izdelkov oziroma storitev je preudarna, novosti pa sprejme prej kot povprečen človek. Običajno gre za segment z višjim družbenoekonomskim statusom v primerjavi s segmentom pozne večine, poleg tega so tudi bolj empatični, racionalni, inteligentni, manj dogmatski, boljše se spopadajo z negotovostjo in tveganjem itn. Predstavljajo 34 % celotne populacije.
- Pozna večina – so skeptični in običajno preizkusijo nove izdelke oziroma storitve šele, ko jih preizkusi večina ljudi. Javno mnenje in pritisk okolice igrata pri njihovi odločitvi pomembno vlogo. Tako kot zgodnja večina, predstavljajo 34 % celotne populacije.
- Zamudniki – ne zaupajo spremembam in jih sprejmejo šele, ko postanejo tradicija ali kulturna norma. Običajno gre za starejše ljudi z nižjo stopnjo izobrazbe in nizkimi dohodki. Velja pa poudariti, da jih po navadi negotova ekonomska situacija prisili v previdnost glede posvojitve novih izdelkov ali storitev, predstavljajo pa 16 % celotne populacije.

Slika 3: Kategorije posvojiteljev inovacij



Vir: E. M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 2003, str. 28; P. Kotler in N. Lee, *Marketing in the public sector: a roadmap for improved performance*, 2007, str. 30.

Izkušnje kažejo, da potem, ko prvi trije odstotki inovatorjev posvojijo izdelek oziroma storitev, le tem sledijo zgodnji posvojitelji. Ko je pri slednjih dosežena stopnja 8–10 %, jim bodo sledili še ostali. Ta vzorec nakazuje potrebo po oblikovanju različnih vrst trženjskih ciljev in strategij (McDonald, 2008, str. 98–99), ki jih podrobneje obravnavam v kasnejših točkah.

### 3.5.2.2 Ciljanje

Ko organizacija določi tržne segmente, se mora odločiti, na koliko segmentih bo poslovala. Gre za taktiko pokritja ciljnega trga, kjer je potrebno upoštevati velikost ciljnega trga in njegovo privlačnost z vidika konkurenčne strukture. Organizacija mora posebej oceniti svoje cilje in sredstva, ki jih ima na voljo, na trg pa lahko vstopi na različne načine (Potočnik, 2005, str. 162–164; Konečnik Ruzzier, 2011, str. 105–109):

- nediferencirano trženje – gre za usmeritev na celotni trg, kjer se zanemari razlike med tržnimi segmenti ter nastopi s programom, ki pritegne veliko odjemalcev;
- diferencirano trženje – gre za način trženja, kjer se različni trženjski programi prilagajajo različnim segmentom;
- koncentrirano (nišno) trženje – gre za usmeritev na en sam segment oziroma namesto, da bi se organizacija usmerila na majhen delež na velikem trgu, se odloči za zapolnitev velikega deleža na enem ali nekaj manjših segmentih oziroma nišah. Običajno razlog za izbiro takšne strategije predstavljajo omejena sredstva organizacije;
- mikro (lokalno, individualno) trženje – gre za prilagajanje trženjskih spleto izdelkov/drugih entitet po meri posameznikov in lokacij.

Organizacije javnega sektorja običajno služijo širokemu trgu, pri čemer pa se morajo zavedati, da je le-ta diferenciran in posledično zahteva uporabo različnih trženjskih pristopov (Kotler & Lee, 2007, str. 31).

### 3.5.2.3 Pozicioniranje

Konečnik Ruzzier (2011, str. 110) navaja, da lahko pozicioniranje opišemo kot »postopek, pri katerem za izdelek/drugo entiteto na trgu zagotovimo jasno, razločevalno in zaželeno mesto glede na konkurenco, pri čemer je pomembno, da se zavedamo, da to storimo v mislih ciljne skupine.« Pozicioniranje izdelkov oziroma storitev v očeh odjemalcev zahteva previdno oblikovanje trženjskega spleta. Vsi elementi morajo biti sestavljeni in povezani tako, da sporočilo in slika o izdelku oziroma storitvi izražata vrednost, ki si jo deležniki želijo (Proctor, 2007, str. 10).

Jobber (2010, v Konečnik Ruzzier, 2011, str. 111) navaja, da so pri pozicioniranju pomembni štirje dejavniki:

- jasnost – ideja o pozicioniranju mora biti glede ciljnega trga in konkurenčne prednosti jasna;
- doslednost – sporočila morajo idejo o konkurenčni prednosti dosledno uporabljati;
- kredibilnost – izbrano sporočilo mora biti pri ciljnem trgu kredibilno;
- konkurenčnost – izdelek oziroma druga entiteta mora imeti konkurenčno prednost, ki odjemalcu dodaja vrednost, ki je konkurenca nima.

Pri odločanju o tem, koliko in katere prednosti oziroma razlike bodo izdelki oziroma storitve poudarjale in sporočale ciljnemu trgu, je potrebno razmisliti, ali gre za izpostavljanje oziroma dodajanje takšnih razlik, ki so smiselne in pomembne. Kotler (2004, v Konečnik Ruzzier, 2011, str. 114) navaja, da si pri ugotavljanju, ali je ustvarjena prednost oziroma razlika dobra, lahko pomagamo z naslednjimi merili:

- pomembnost – prednost oziroma razlika pomeni korist, če jo ceni zadostno število odjemalcev;
- drugačnost – prednost oziroma razliko je možno posredovati na način, ki je drugačen od ponudbe drugih konkurentov;
- izvrstnost – prednost oziroma razlika pomeni superiorni način doseganja izbrane koristi;
- sporočljivost – prednost oziroma razliko lahko brez težav sporočimo ciljnemu trgu, ki našo prednost oziroma razliko opazi;
- izključnost – prednost oziroma razliko tekmeci le s težavo posnemajo;
- dostopnost – ciljni trg si lahko prednost oziroma razliko privošči;
- donosnost – dodana prednost oziroma razlika je donosna in pomeni dodaten dohodek za organizacijo.

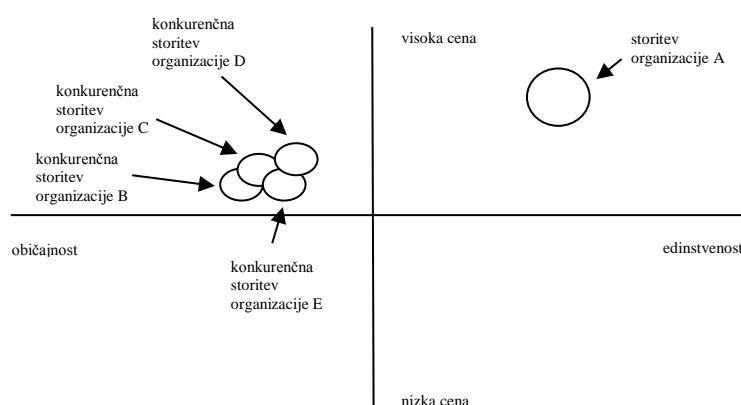
V primeru javnih organizacij je v okviru postopka pozicioniranja pomembno izpostaviti uporabno vrednost percepcijskega zemljevida, ki predstavlja orodje, s katerim si pomagamo oziroma lažje predstavljamo, kako potencialni odjemalci zaznavajo naše izdelke/storitve v primerjavi s konkurenčnimi izdelki/storitvami. Rezultat je vizualna slika odjemalčevega zaznavanja, ki kaže relativni položaj izdelkov/storitev na trgu (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 115–116), kar je prikazano na Sliki 4.

Percepcijski zemljevid v najosnovnejši obliki prikaže relativen položaj izdelka oziroma druge entitete v primerjavi z njegovimi/njenimi konkurenti na relevantnem trgu glede na dve predpostavljene prednosti oziroma razliki. Vsako izmed predpostavljenih prednosti oziroma razlik nanese na eno izmed osi. Običajno gre za predstavitev cene (za tovrstno pozicioniranje se organizacije odločajo, kadar imajo stroškovno učinkovitejše poslovanje, ki dopušča nižje cene; ob tem mora obstajati trg odjemalcev, ki želijo kupovati po nižjih cenah) v primerjavi s kakovostjo (pomembno je opredeliti, kako odjemalec opredeljuje kakovost za posamezne izdelek oziroma storitev in nato na podlagi kakovostnih vložkov ter ustreznih standardov kakovosti izvedbe to zagotoviti) izdelkov oziroma drugih entitet.

Navedeni prednosti oziroma razliki pa ne predstavljata edine možnosti primerjave, saj je zaželeno, da za resnično dojetanje konkurenčne pozicije izdelka oziroma storitve, nanese tudi druge prednosti/razlike, kot na primer (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 113–116):

- inovacijo (uporaba je primerna predvsem za trge, kjer so pogoste spremembe, kot je na primer trg tehnoloških izdelkov, na katerem skušajo organizacije vedno ponuditi nekaj novejšega in boljšega),
- kakovost spremljajočih storitev (gre za iskanje primernih spremljajočih storitev, ki bodo zadovoljile odjemalčeve potrebe in želje),
- lastnosti oziroma koristi izdelka/storitve kot najboljše (gre za opredelitev drugih lastnosti/koristi, ki jih odjemalci pri posameznem izdelku oziroma storitvi iščejo),
- segment odjemalcev (gre za pozicioniranje izdelka oziroma storitve kot najboljše, najprimernejše za točno določen segment odjemalcev, pri čemer je poudarek na značilnostih segmenta, ki bo izdelek oziroma storitev koristil) in
- posameznega porabnika (gre za prilagoditev izdelka oziroma storitve in pozicioniranje le-te po meri posameznega odjemalca).

*Slika 4: Perceptijski zemljevid*



*Vir: Prirejeno po M. Konečnik Ruzzier, Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju, 2011, str. 117.*

Na osnovi pozicije izdelka/storitve v primerjavi s konkurenčnimi izdelki/storitvami na ciljnem geografskem področju lahko trženjski strokovnjaki nato oblikujejo, prilagajajo in nadgrajujejo svoje trženjske strategije za izdelke/storitve (Dibb & Simkin, 1996, v Konečnik Ruzzier, 2011, str. 116). V kolikor ugotovijo, da je zaznano pozicioniranje izdelka/storitve bistveno drugačno od njenega želenega pozicioniranja, to predstavlja jasen znak, da bodo potrebne spremembe trženjskega in komunikacijskega nastopa za dani izdelek/storitev.

### **3.5.3 Identifikacija konkurence**

Konkurenca predstavlja vidik odnosov med članicami tržnih sistemov, ki oskrbujejo iste ciljne trge. Znotraj tržnih sistemov poteka konkurenca med istovrstnimi organizacijami za tržni delež na istem trgu. Kupcem zato prinaša širok nabor izdelkov, storitev in konkurenčnih cen (Potočnik, 2005, str. 261). V najožjem pomenu lahko konkurenco definiramo kot organizacije, ki ponujajo podobne izdelke in storitve istim kupcem, pogosto po podobnih cenah. V tem primeru govorimo o neposredni konkurenci. Širša definicija konkurence vključuje tudi posredno konkurenco – tiste organizacije oziroma aktivnosti, ki jih odjemalci oziroma potencialni odjemalci uporabljajo za zadovoljitev iste potrebe. Organizacije javnega sektorja imajo običajno močno konkurenco. Knjižnicam na primer neposredno konkurenco predstavljajo knjigarne, posredno pa video igre, javnim šolam neposredno konkurenco predstavljajo zasebne šole, posredno pa izobraževanje na domu itn. Za organizacijo v javnem sektorju je predvsem pomembno, da jasno definira konkurenco in da o njej pridobi čim več informacij (Kotler & Lee, 2007, str. 31).

Konečnik Ruzzier (2011, str. 53) navaja vprašanja, s katerimi si lahko organizacija pri iskanju konkurentov in njihovi analizi pomaga. Vprašati se je potrebno: »Nasproti komu tekmuje? Kdo so naši ključni konkurenti? Kdo so naši šibkejši, a še vedno resni konkurenti? Kdo so ponudniki substitutov/nadomestkov? Ali lahko konkurente uvrstimo v strateške skupine na podlagi njihovih prednosti, sposobnosti in/ali strategij? Kdo so potencialni konkurenti? Kakšne so njihove ovire za vstop? Lahko kaj naredimo, da jih od tega odvrnemo? Kaj so njihovi cilji in strategije? Kakšna je njihova stopnja vključenosti? Izstopne ovire? Kakšna je njihova struktura stroškov? Imajo stroškovne prednosti ali slabosti? Kakšna je njihova podoba in strategija pozicioniranja? Kateri so najuspešnejši/najmanj uspešni konkurenti skozi čas? Zakaj? Kaj so prednosti in slabosti vsakega od konkurentov oziroma strateških skupin? Katere možnosti (kot na primer strateške slabosti, nezadovoljene potrebe/želje odjemalcev) bi moral konkurent izkoristiti, da bi vstopil na trg in postal resnejši konkurent?« Natančni in poglobljeni odgovori na navedena vprašanja lahko prispevajo k jasnemu identificiranju konkurentov podjetja, kar posledično pripomore k postavljanju takšnih trženjskih strategij organizacije, ki bodo omogočale njeno jasno razločevanje v očeh ciljnih odjemalcev v primerjavi z ostalimi konkurenčnimi organizacijami.

### **3.5.4 Uporaba elementov trženjskega spleta**

Ljudje trženje običajno zamenjujejo s prodajo, oglaševanjem, kataloško prodajo po pošti, trženjem na daljavo, zunanjimi oglasnimi panoji ipd. Navedeni primeri predstavljajo le nekaj komponent enega trženjskega orodja – trženjskega komuniciranja. V idealnem primeru trženjskega načrtovanja se odločitve glede trženjskega komuniciranja sprejemajo šele, ko so sprejete odločitve glede ostalih treh P-jev – odločitve, ki ustvarijo ponudbo



primerno za kasnejše trženjsko komuniciranje (izdelek, prodajna cena in distribucija) (Kotler & Lee, 2007, str. 31).

Izbira ciljnega trga in identifikacija konkurence sta podlagi za oblikovanje trženjskega spleta. Spremenljivke trženjskega spleta oziroma njihov obseg in količino lahko organizacija spreminja glede na potrebe ciljnega trga. Trženjski splet pa mora biti oblikovan tako, da je čim bolj prilagojen njihovim zahtevam (Potočnik, 2005, str. 53).

Trženjski splet običajno sestavljajo štiri spremenljivke (Johnson, 2002, str. 10–11; Kotler & Lee, 2007, str. 33–36; Potočnik, 2005, str. 53–54; Konečnik Ruzzier, 2011, str. 233–242):

- Izdelek (angl. *Product*) – spremenljivka je pomembna za sprejemanje strateških trženjskih odločitev, saj je neposredno povezana z zadovoljevanjem potreb in želja kupcev. Organizacija mora s pomočjo trženjske raziskave ugotoviti, kaj odjemalci na ciljnem trgu sploh potrebujejo. Odločiti se mora, kakšne lastnosti bo izdelek imel, kako bo označen, kakšno vlogo bo igrala kakovost, ali razvijati blagovno znamko itn. Izdelek organizacije je lahko ali pa ni otipljiv, saj je pogosto definiran kot nekaj, kar lahko ponudimo trgu za zadovoljitev želje oziroma potrebe. To lahko vključuje (Kotler & Lee, 2007, str. 33–34):
  - fizične dobrine (na primer smetnjaki za ločeno zbiranje odpadkov),
  - programe (na primer delavnice za mlade podjetnike),
  - storitve (na primer javni prevoz),
  - izkušnje (na primer voden ogled muzeja),
  - dogodke (na primer dan odprtih vrat),
  - ljudi (na primer mestni svet),
  - kraje (na primer parki),
  - organizacije (na primer javne šole),
  - informacije (na primer spletna stran knjižnice) in
  - ideje (na primer odgovorno ravnanje z vodo).
- Cena (angl. *Price*) – predstavlja tisto, kar organizacija zaračuna za svoje izdelke. Določanje cene izdelka mora upoštevati veliko notranjih in zunanjih dejavnikov, vključno z dejanskimi stroški, zelenimi stopnjami dobička (angl. *profit margin*), cenami konkurenčnih izdelkov in morebitnimi pravnimi omejitvami. Zagotavljati mora primeren donos na investirana sredstva organizacije, hkrati pa ne sme preseči okvira kupčevih finančnih zmožnosti. Poleg denarnih stroškov cena vključuje tudi nedenarne stroške, kot na primer porabljen čas, napor, psihološka tveganja (na primer konfliktne stranke), fizično nelagodje (na primer obvezna uporaba varnostnega pasu) itn. Cena je pomembna sestavina trženjske strategije, saj povečuje vrednost, ki jo dobi odjemalec (izdelek), in vrednost, ki jo prejme organizacija (denar). Pogosto ustvarja tudi podobo o izdelku, še posebej o

kakovosti, kar je pogoj za ustvarjanje blagovne znamke. Za doseg poslovnih ciljev se morajo organizacije posluževati raznih strategij nižanja stroškov. Običajno si pomagajo s prilagoditvijo spremenljivke izdelka ali trženjskih poti. Organizacije se tudi dobro zavedajo, da cene, ki jih postavijo, vplivajo na povpraševanje po njihovem izdelku. Organizacije v zasebnem sektorju cene običajno postavijo tako, da maksimirajo dobiček. Organizacije v javnem sektorju pa po navadi sledijo drugačnim ciljem, ki obsega vse od popolne subvencije, delne ali celotne povrnitve stroškov, do ustvarjanja presežka prihodkov nad odhodki.

- Tržne poti (angl. *Place*) – spremenljivka tržne poti se nanaša na razpoložljivost izdelkov oziroma storitev v želeni količini in času. Strategije distribucije vključujejo odločitve povezane z vprašanji kje, kdaj in kako bodo odjemalci dostopali do ponudbe. Ko se odjemalci odločajo med konkurenčnimi alternativami, tako posrednimi kot neposrednimi, predstavlja dostopnost izdelka oziroma storitve po navadi najpomembnejši dejavnik odločitve. Percepcija dostopnosti je odvisna od številnih dejavnikov – fizične lokacije, uradnih ur, možnosti nakupa (na primer prek spleta), možnosti dostave (na primer ponoči) ipd. Predvsem zaradi ostre cenovne konkurence je izjemno pomembno, da so stroški tržnih poti in fizične distribucije na enoto izdelka oziroma storitve čim nižji.
- Trženjsko komuniciranje (angl. *Promotion*) – spremenljivka trženjskega komuniciranja, je v trženjskem spletu pomembna zato, ker pomaga pri izmenjavi informacij o organizaciji in njenih izdelkih oziroma storitvah z odjemalci. Običajno velja za prepričevalno komuniciranje (za razliko od informativnega ali izobraževalnega komuniciranja). Spremenljivka tržnega komuniciranja obsega prilagojeno mešanico oglaševanja, pospeševanja prodaje, osebne prodaje, stikov z javnostmi, trženja od ust do ust, interaktivnega in neposrednega trženja (na primer prodaja po navadni pošti, elektronski pošti, telefonu ipd.). Poleg tega, da prispeva k boljši informiranosti odjemalcev o organizaciji, izdelkih oziroma storitvah in blagovni znamki, vpliva tudi na podobo organizacije. Pri tem pa je pomembno predvsem, da ciljno občinstvo ponudbo pozna, verjame da bo deležno obljubljenih koristi in se posledično primerno odzove.

#### 3.5.4.1 Razvoj in alternativni pogledi na koncept trženjskega spleta

Prvi predlog trženjskega spleta je bil sestavljen kar iz 52 elementov. McCarthy (v Kotler et al., 2009, str. 17) je prvi predlagal koncept trženjskega spleta, ki je bil sestavljen iz štirih elementov oziroma štirih P-jev – izdelka, cene, tržne poti in trženjskega komuniciranja. Slednjega so mnogi smatrali za preveč omejujočega, še posebej ob razvijajoči se storitveni ekonomiji, zato sta Booms in Bitner (v Goi, 2009, str. 3) koncept trženjskega spleta razširila na sedem P-jev, ki vključuje tri dodatne spremenljivke oziroma P-je (Kotler et al., 2009, str. 17; Proctor, 2007, str. 8; Select knowledge, 2001, str. 33; Konečnik Ruzzier, 2011, str. 9), in sicer:

- Ljudi (angl. *People*) – ljudje, ki so odgovorni za zagotavljanje storitev, pri zagotavljanju odjemalčeve izkušnje običajno igrajo ključno vlogo (natakar, voznik taksija, frizer, prodajalec vstopnic, uslužbenec vsebinske ali tehnične podpore uporabnikom ipd.). Če so nesramni ali nesposobni, je odjemalčeva izkušnja posledično neprijetna in zelo verjetno je, da je ne bo ponovil. Strateško gledano predstavljata rekrutacija in usposabljanje pravih ljudi pomemben element uspešnosti organizacije. Velja poudariti, da je zadovoljstvo odjemalca v veliki meri odvisno tudi od njegovega vedenja, saj je običajno v veliki večini primerov soustvarjalec storitve. K njegovemu (ne)zadovoljstvu pa lahko s svojim vedenjem seveda prispevajo tudi drugi odjemalci v prostoru.
- Proces (angl. *Process*) – gre za celoten sistem izvajanja storitev v organizacijah, kamor sodijo napisana pravila ali standardi za izvajanje storitev, pristopi zaposlenih do odjemalcev storitev ter njihovih pritožb ipd. Odjemalčeva izkušnja pogosto vpliva na ceno in obratno. Odjemalci zato, v kolikor morajo plačati več denarja, običajno pričakujejo tudi bolj zapleten proces. Procesna strategija vključuje odločanje o tem, kakšen proces bo odjemalcu najbolj prikladen. Proces nakupa avtobusne vozovnice se na primer razlikuje od procesa nakupa letalske vozovnice. Najboljši primer pa verjetno predstavlja McDonalds, ki je revolucioniral proces nakupa hamburgerja v 50-ih in zgodnjih 60-ih letih. Pred tem je bilo za posamičen obrok potrebno čakati okoli petnajst minut. Današnji sistem praktično takojšnje dostave je za tisti čas predstavljal zelo pomembno inovacijo.
- Fizične dokaze (angl. *Physical evidence*) – s pomočjo fizičnih dokazov skušajo storitvene organizacije premostiti neopredmetenost storitev, saj postanejo z njihovo pomočjo le-te opredmetene oziroma otipljive. Strateško gledano lahko fizični dokazi zagotavljajo konkurenčno prednost. Fizično okolje v katerem se storitev zagotavlja, ali fizični dokazi v obliki dokumentov in brošur, odjemalcu prikazujejo podobo organizacije, s katero ima opravka. To ne pomeni, da morajo biti fizični dokazi visoke kakovosti, ampak da morajo odražati kakovost in cenovni razred, v katerem želi organizacija poslovati. Nekatere veleblagovnice na primer svoje fizično okolje namerno oblikujejo tako, da ustvarijo preprost videz in posledično dajejo vtis ponujanja izdelkov oziroma storitev po nizkih cenah.

Tako kot v primeru trženjskega spleta, ki je sestavljen iz štirih P-jev, elementi trženjskega spleta s sedmimi P-ji, predstavljajo dinamično kategorijo in vplivajo drug na drugega (Proctor, 2007, str. 8). Pri tem velja poudariti, da P-ji predstavljajo prodajalčev vidik in jezik za uporabo trženjskih orodij, ki vplivajo in pospešujejo izmenjavo (Kotler & Lee, 2007, str. 36). Ker naj bi bil tovrsten pristop zastarel oziroma naj ne bi dovolj upošteval želja in potreb odjemalcev, njihovih stroškov, težav s prikladnostjo nakupa in komunikacijo, je Lauterborn leta 1993 kot alternativo štirim P-jem (v Proctor, 2007, str. 8; Kotler & Lee, 2007, str. 36) razvil koncept štirih C-jev, kar prikazuje Tabela 1.

Tabela 1: Štirje P-ji proti štirim C-jem

Štirje P-ji	Štirje C-ji
Izdelek (angl. <i>Product</i> )	Rešitev za odjemalca (angl. <i>Customer solution</i> )
Cena (angl. <i>Price</i> )	Odjemalčevi stroški (angl. <i>Customer cost</i> )
Tržne poti (angl. <i>Place</i> )	Prikladnost (angl. <i>Convenience</i> )
Trženjsko komuniciranje (angl. <i>Promotion</i> )	Komunikacija (angl. <i>Communication</i> )

Vir: P. Kotler in N. Lee, *Marketing in the public sector: a roadmap for improved performance*, 2007, str. 36.

Štirje C-ji predstavljajo tržno filozofijo, ki naj bi bila bolj usmerjena k uporabniku. Služili naj bi kot opomniki, ki opozarjajo na to, da se je potrebno pri odločanju glede ponudbe izdelka oziroma storitve popolnoma osredotočiti na odjemalca. Razlike so naslednje (Proctor, 2007, str. 9–10; Kotler & Lee, 2007, str. 36):

- Rešitev za odjemalca – osredotočenost iz izdelka oziroma storitve se usmeri na zadovoljevanje odjemalčevih potreb.
- Odjemalčevi stroški – predstavljajo celoten strošek lastništva. Na to spremenljivko vpliva veliko dejavnikov, vključno s stroški zamenjave ali implementacije novega izdelka oziroma storitve, stroški neizbire konkurenčnega izdelka oziroma storitve itn.
- Prikladnost – z naraščanjem uporabe interneta in hibridnih modelov nakupovanja, naj bi spremenljivka tržne poti izgubljala na pomenu. Prikladnost upošteva enostavnost nakupovanja in iskanja izdelkov oziroma storitev, iskanja informacij o izdelkih oziroma storitvah ter mnoge druge dejavnike.
- Komunikacija – za razliko od trženjskega komuniciranja vključuje vidik dvosmerne poti med odjemalcem in prodajalcem. Obsega oglaševanje, odnose z javnostmi, osebno prodajo, viralno oglaševanje oziroma kakršnokoli obliko komunikacije med organizacijo in odjemalcem.

Obstaja seveda še mnogo drugih predlogov in različic konceptov trženjskega spleta, kot na primer štirje V-ji, štirje E-ji itn. (Fetherstonhaugh, 2009). Ne glede na širok nabor različic konceptov trženjskega spleta je pomembno, da se elementi izbranega trženjskega spleta prilagodijo situaciji oziroma njenim posebnostim. Proctor (2007, str. 8–9) je mnenja, da morajo biti elementi trženjskega spleta, v kolikor želimo ustvariti vrednost za odjemalca, predvsem učinkovito upravljani. To je možno doseči z zavedanjem, da so odjemalci sestavljeni iz različnih tržnih segmentov, ki jih je potrebno z različnimi tržnimi strategijami različno naslavljati, posamezne tržne strategije pa zahtevajo oblikovanje različnih trženjskih spleto. Vsako skupino odjemalcev je zato potrebno ciljati in vsak izdelek oziroma storitev umestiti na takšen način, da bo zaznan/a tako, da ustvarja vrednost za odjemalca.

### 3.5.5 Kontrola vloženih naporov in izvajanje primernih prilagoditev

Trženje predstavlja področje, kjer lahko cilji, politike poslovanja, strategije in programi hitro zastarajo oziroma obstaja za to velika verjetnost (Kotler & Scheff, 1997, str. 460). Ker so trženjska funkcija in z njo povezane aktivnosti v organizacijah javnega sektorja ravno tako odgovorne za povečevanje učinkovitosti in uspešnosti kot druge poslovne funkcije, je potrebno zagotoviti ocenjevanje tržnih naporov in z njimi povezanih prilagoditev tudi na tem področju. Pomembno je vzpostaviti kontrolni proces, ki je zasnovan za maksimiranje verjetnosti tako, da bo lahko organizacija lahko dosegla postavljene kratkoročne in dolgoročne trženjske cilje (Kotler & Lee, 2007, str. 36).

Kritične sestavine sistema kontrole se začnejo z jasnim razumevanjem ciljev. V drugem koraku je potrebno imeti orodja za merjenje rezultatov; na podlagi pridobljenih rezultatov meritev, pa je nato potrebno izvesti še natančno analizo in na koncu jasno določiti način izvedbe popravkov. Cikel se nato ponovi (Kotler & Lee, 2007, str. 36).

Drucker (v Kotler & Scheff, 1997, str. 460) je mnenja, da je potrebno oceniti uspešnost vsake pomembne aktivnosti oziroma programa in se pri tem vprašati:

- Če določene aktivnosti ne bi izvajali oziroma v kolikor ne bi bili zavezani k opravljanju le-te, ali bi jo ponovno sprejeli v izvajanje?
- Ali poslujemo na pravih področjih, ali je morda potrebno preusmeriti pozornost drugam?
- Kaj smo se naučili in kaj predlagamo za naprej?
- Kaj, če sploh, lahko izvajamo drugače?

Za ocenjevanje učinkovitosti posameznih projektov pa se je potrebno vprašati (Drucker, v Kotler & Scheff, 1997, str. 460):

- Ali je možno povečati prihodke?
- Kakšni dodatni viri prihodkov so mogoči – ali je potrebno vložiti večji napor v obstoječe aktivnosti, ali je morda potrebno sredstva pridobiti na drugačen način (subvencije ipd.)?
- Ali je mogoče zmanjšati izdatke z znižanjem določenih stroškov?
- Ali lahko alternativni pristopi izboljšajo učinkovitost in tako znižajo stroške brez vpliva na kakovost?

Pri vrednotenju in primerjavi aktivnosti je potrebno v primeru kriterija stroškovne učinkovitosti ravnati preišljeno. Ta kriterij je uporaben na primer za primerjavo direktne pošte s tiskanim oglaševanjem ipd. Gledano s širše perspektive, pa je lahko organizacija v javnem sektorju zavezana k izvajanju aktivnosti in programov, ki niso ravno stroškovno

učinkoviti (na primer izobraževalni programi ipd.). Primarni kriterij mora v tem primeru predstavljati na primer izvajanje aktivnosti v skladu s poslanstvom organizacije, njenimi nameni in cilji (Kotler & Scheff, 1997, str. 460).

### **3.6 Proces strateškega trženjskega načrtovanja**

Proces strateškega trženjskega načrtovanja predstavlja sistem načrtovanja oziroma strukturiran način identifikacije vrste možnosti za organizacijo, zapis teh možnosti, oblikovanje ciljev, ki so skladni s splošnimi cilji organizacije ter načrtovanje in vrednotenje določenih aktivnosti, ki bodo z veliko verjetnostjo prispevale k doseganju postavljenih ciljev. (McDonald, 2008, str. 37).

Potočnik (2005, str. 42) navaja, da je proces strateškega trženjskega načrtovanja sestavljen iz:

- opredelitve poslanstva organizacije,
- določitve ciljev organizacije,
- oblikovanja poslovne strategije podjetja,
- opredelitve trženjskih ciljev,
- oblikovanja trženjskih strategij in
- izdelave trženjskega načrta.

Prve tri stopnje – opredelitev poslanstva, določitve ciljev organizacije in oblikovanje strategije – ki jih opredeli vodstvo, so osnova za načrtovanje aktivnosti posameznih oddelkov in niso pomembne le za oblikovanje trženjskih strategij, ampak tudi za usmeritev vseh oddelkov v organizaciji. Zadnje tri stopnje pa temeljijo na usmeritvah prvih treh stopenj in omogočajo oblikovanje ter predvsem uresničitev trženjskih strategij (Potočnik, 2005, str. 42–43).

Vlogo poslanstva, določitve ciljev, oblikovanja poslovne strategije ter opredelitve trženjskih ciljev podjetja sem obravnaval že v prejšnjih poglavjih, v nadaljevanju pa bom podrobneje obravnaval še zadnji dve sestavini procesa strateškega trženjskega načrtovanja: oblikovanje trženjskih strategij in izdelavo trženjskega načrta.

### **3.7 Oblikovanje trženjske strategije**

Trženjska strategija obsega izbiranje in preučevanje ciljnega trga ter oblikovanje trženjskega spleta za ta ciljni trg (Potočnik, 2005, str. 51). Močno je povezana s strateškim menedžmentom in je običajno sestavni del strategije organizacije ali organizacijske enote. Korporativna trženjska strategija je običajno sestavljena iz tistih delov strategije, kjer se organizacija odloča (Bovaird & Löffler, 2009, str. 84):

- v katerih sektorjih bo poslovala;
- kakšen nabor izdelkov oziroma storitev bo ponujala odjemalcem;
- katerim ciljnim skupinam bo ponujala izdelke oziroma storitve;
- katere cilje bo morala kontrolirati, da bo lahko ugotovila, ali ciljne skupine dobijo pričakovane koristi, ki izhajajo iz naslova zagotavljanja storitev.

Trženjska strategija torej opredeljuje sredstva za uresničitev trženjskih ciljev. Če organizacija natančno izvaja sprejeto trženjsko strategijo, obstaja velika verjetnost, da bo trženjske cilje tudi dosegla, kar seveda prispeva k uresnitvi splošnih ciljev podjetja. Ker trženjska strategija predstavlja kritični dejavnik ustvarjanja konkurenčne prednosti, mora organizacija pri njenem oblikovanju upoštevati prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti na ciljnim trgu na podlagi analize (Potočnik, 2005, str. 51–52):

- Makrookolja – sestavlja ga šest glavnih dejavnikov, ki dolgoročno vplivajo na trženjske odločitve podjetja. To so:
  - gospodarski (stopnja rasti realnega dohodka, inflacijski pritiski, načini porabe prebivalstva itn.),
  - demografski (število samskih gospodinjstev, etnična sestava, migracije prebivalstva, splošna izobrazbena raven itn.),
  - naravni (pomanjkanje surovin, onesnaženost okolja itn.),
  - tehnološki (tehnološke spremembe in standardi, inovacije itn.),
  - politično-pravni (predpisi in njihovo izvajanje, javne interesne skupine itn.)
  - kulturni dejavniki (lagodno življenje, neformalni odnosi v organizacijah, vrednote, posvetno proti religiozni usmeritvi itn.).

Organizacija mora te dejavnike spremljati in se nanje ustrezno odzivati;

- Mikrookolja – sestavljajo ga dejavniki, ki so v neposredni bližini organizacije in vplivajo na njeno usposobljenost, da oskrbuje odjemalce. Gre za tehnološke, tehnične, organizacijske in poslovne značilnosti organizacije. Pri izvajanju trženjskih aktivnosti se namreč organizacija sooča z različnimi med seboj konkurenčnimi dejavniki: potrebami in željami odjemalcev, izdelki oziroma storitvami, blagovnimi znamkami ipd. Na trženjske odločitve ravno tako vplivajo razne interesne skupine, mediji, notranja javnost itn., ki so dejansko, potencialno, ali pa tudi niso zainteresirani, da organizacija doseže svoje poslovne cilje.

Velja poudariti, da dobra trženjska strategija običajno razlikuje med potrebami različnih uporabnikov in prilagaja izdelke oziroma storitve njihovim željam in potrebam (Bovaird & Löffler, 2009, str. 84).

### 3.8 Oblikovanje trženjskega načrta

McDonald (2008, str. 25) navaja, da trženjski načrt predstavlja sredstvo s katerim organizacija spremlja in kontrolira notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na njeno sposobnost za doseganje zastavljenih ciljev, ob tem pa vsem članom organizacije sporoča konkurenčno držo, ki jo je zavzela za doseganje teh ciljev. Pri tem dodaja, da trženjskih aktivnosti organizacije ni mogoče načrtovati brez upoštevanja drugih poslovnih funkcij, zato mora proces trženjskega načrtovanja posledično temeljiti na korporativnem sistemu načrtovanja.

Trženjski načrt predstavlja formalen pisni dokument, ki določa aktivnosti, s katerimi bo organizacija uresničila trženjske strategije. V trženjskem načrtu je običajno pojasnjeno sedanje trženjsko stanje organizacije, ocenjene so tržne priložnosti in nevarnosti, opredeljeni trženjski cilji in aktivnosti, ki so potrebne za doseg teh ciljev, ter kontrolni mehanizmi za spremljanje izvajanja trženjskega načrta (Potočnik, 2005, str. 54).

Kotler in Lee (2007, str. 281) navajata, da je za oblikovanje trženjskega načrta potreben sistematičen proces, ki je sestavljen iz:

- analize obstoječih razmer in okolja,
- postavitve trženjskih ciljev,
- identifikacije ciljnega občinstva,
- določitve zelenega pozicioniranja,
- oblikovanja strateškega trženjskega spleta,
- oblikovanja modela ocenjevanja,
- oblikovanja proračuna in
- implementacije načrtov.

V organizacijah javnega sektorja se lahko trženjski načrt po mnenju Kotler in Lee (2007, str. 281) oblikuje bodisi za določen program, izdelek, mesto ali storitev znotraj organizacije javnega sektorja (na primer povečanje števila obiskovalcev); za določen geografski trg (na primer večja mesta); za določen segment populacije (na primer mladina). Včasih se lahko načrt oblikuje tudi za samo organizacijo javnega sektorja.

Trženjski načrt predstavlja dinamično orodje menedžmenta in se glede na spremembe dejavnikov tudi prilagaja (Kotler & Lee, 2007, str. 290). Najboljši trženjski načrti so tisti, ki jih organizacija sprti prilagaja spremenljivim razmeram trženjskega okolja. Kratkoročni trženjski načrti se nanašajo na obdobje enega leta ali manj, srednjeročni na obdobje do petih let, dolgoročni pa na obdobje, ki je daljše od pet let. Dolgoročne trženjske načrte izdelujejo le redke, običajno največje globalne organizacije zaradi izjemno hitrega spreminjanja trženjskega okolja. Ravno zaradi teh hitrih sprememb bo v prihodnosti



čedalje bolj nujno dolgoročno trženjsko načrtovanje, saj postajajo poslovne odločitve vse bolj zapletene, dobičkonosnost oziroma preživetje organizacij pa čedalje težje (Potočnik, 2005, str. 54–55).

Potočnik (2005, str. 55) je mnenja, da so poslovne odločitve, ki danes ne temeljijo na trženjskem načrtu, pogosto preveč tvegane, da bi zagotovile pričakovani rezultat. Kotler in Lee (2007, str. 281) podobno navajata, da ciljev organizacije ni mogoče doseči brez oblikovanja nekega formalnega trženjskega načrta, pri tem pa predlagata osnutek, ki je naj bi bil primeren za uporabo v organizacijah javnega sektorja, kar prikazuje Tabela 2.

*Tabela 2: Osnutek trženjskega načrta*

### **1. Povzetek poslovnega oziroma trženjskega načrta**

Krajši povzetek, ki poudarja ključne cilje, ki jih nameravamo doseči, ciljno občinstvo in želeno pozicioniranje; strategije trženjskega spleta; model ocenjevanja, proračun in implementacijo načrtov.

### **2. Situacijska analiza**

2.1 Osnovne informacije in namen načrta

2.2 SWOT analiza: prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti

2.3 Konkurenca: neposredna in posredna

2.4 Pretekli in podobni napor: aktivnosti, rezultati in pridobljeno znanje oziroma izkušnje

### **3. Trženjski cilji**

3.1 Splošni cilji – (na primer povečanje uporabe storitev, stopnje participacije, prodaje izdelkov, zadovoljstva uporabnikov, zvestobe uporabnikov itn.)

3.2 Konkretni cilji – nameravani rezultati, ki jih je možno ovrednotiti, so merljivi in konkretni

### **4. Ciljno občinstvo**

4.1 Profil: demografija, geografija, vedenje, psihografija, velikost, pripravljenost nakupovati

4.2 Zaznane ovire in koristi, ki so povezane s trženjskimi cilji

### **5. Pozicioniranje**

Kako želimo, da program ali organizacija javnega sektorja izpade v očeh ciljnega občinstva

### **6. Trženjski splet: strategija vplivanja na ciljno občinstvo**

6.1 Izdelek

Fizične dobrine, storitve, dogodki, ljudje, mesta, organizacije javnega sektorja, ideje

Komponente: jedrna, otipljiva, razširjena

se nadaljuje

nadaljevanje

## 6.2 Cena

Denarni stroški (pristojbine)

Denarne in nedenarne spodbude in ovire

## 6.3 Tržene poti

Kako, kdaj in kje so programi, izdelki in storitve dostopni

## 6.4 Trženjsko komuniciranje

Ključno sporočilo, glasniki in komunikacijski kanali

## 7. Načrt ocenjevanja

### 7.1 Namen in občinstvo za ocenjevanje

### 7.2 Kaj bo merjeno: učinek, rezultat in vpliv

### 7.3 Kako jih bomo izmerili

### 7.4 Kdaj jih bomo izmerili

## 8. Proračun

### 8.1 Stroški implementacije trženjskega načrta

### 8.2 Kakršnikoli pričakovani inkrementalni prihodki ali prihranki

## 9. Načrt implementacije

Kdo bo naredil kaj, kdaj

*Vir: P. Kotler in N. Lee, Marketing in the public sector: a roadmap for improved performance, 2007, str. 282.*

Določene sestavine trženjskega načrta so bile podrobneje predstavljene že v prejšnjih poglavjih, zato bom v nadaljevanju na kratko povzel oziroma predstavil potek priprave trženjskega načrta in po potrebi dopolnil informacije pri posamezni sestavini le-tega.

### 3.8.1 Povzetek poslovnega oziroma trženjskega načrta

Povzetek poslovnega oziroma trženjskega načrta predstavlja krajši povzetek, ki poudarja ključne cilje, ki jih nameravamo doseči, opiše ciljno občinstvo in želeno pozicioniranje; strategije trženjskega spleta; model ocenjevanja, proračun in implementacijo načrtov (Kotler & Lee, 2007, str. 282). Ferrell in Hartline (2010, str. 43) opozarjata, da, čeprav povzetek poslovnega oziroma trženjskega načrta predstavlja prvi element trženjskega načrta, naj bi se ga vedno napisalo na koncu, saj ga je lažje in bolj pomenljivo napisati, ko je enkrat razvit. Poleg tega predstavlja verjetno edini element trženjskega načrta, ki ga prebere večje število ljudi, zato mora posledično jasno odražati celoten trženjski načrt.

### 3.8.2 Situacijska analiza

Situacijska analiza se osredotoča na trenutno poslovno okolje organizacije, ki je pod vplivom veliko dejavnikov. Namen situacijske analize je identifikacija in posvečanje

pozornosti ključnim spremenljivkam, ki vplivajo na poslovanje (Green & Williams, 1996, str. 51–52). Predstaviti je potrebno osnovne informacije, opraviti analizo organizacijskih in tržnih sil, ki jih je potrebno upoštevati, ko oblikujemo trženjske strategije, in oceniti uspešnost ter pridobljeno znanje in izkušnje (Kotler & Lee, 2007, str. 283).

#### 3.8.2.1 Osnovne informacije in namen trženjskega načrta

Tukaj je potrebno navesti in povzeti dejavnike, ki so privedli do oblikovanja načrta. Razlogi so lahko različni (Kotler & Lee, 2007, str. 283):

- upad uporabe storitev,
- potreba po odzivu na konkurenčno ponudbo,
- ponudba novega programa ali storitve, ki je v skladu z določeno javno potrebo ipd.

Navedba jasnega namena in bistva načrta služi kot referenčna točka za odločitve v kasnejših stopnjah procesa načrtovanja (Kotler & Lee, 2007, str. 283).

#### 3.8.2.2 SWOT analiza

V skladu z namenom je potrebno izvesti hitro analizo sil notranjega in zunanjega okolja, za katere se pričakuje, da bodo ustvarile vrsto integriranih strateških možnosti za organizacijo in igrale določeno vlogo v kasnejših stopnjah procesa načrtovanja (Bovaird & Loffler, 2009, str. 88–89).

Pripraviti je potrebno seznam pomembnih organizacijskih prednosti in slabosti, vključno z dejavniki kot na primer razpoložljiva sredstva, vodstvena podpora projekta, sloves organizacije javnega sektorja in prednostne naloge. Nato je potrebno pripraviti podoben seznam zunanjih sil na trgu, ki predstavljajo priložnosti ali nevarnosti. Večji trendi in dogodki so običajno izven vpliva trženjskega strokovnjaka, vendar jih je kljub temu potrebno upoštevati. Te predstavljajo demografske, tehnološke, ekonomske, kulturne, politične in pravne sile (Kotler & Lee, 2007, str. 283).

SWOT analiza je zelo priljubljena zato, ker predstavlja preprost okvir za koordinacijo in ocenjevanje strateškega položaja organizacije pri razvoju trženjskega načrta. Tako kot vsako orodje, je lahko seveda tudi napačno uporabljena, v kolikor ni opravljena primerna raziskava za identifikacijo ključnih spremenljivk, ki vplivajo na uspešnost organizacije. Običajna napaka pri SWOT analizi je nezmožnost ločevanja notranjih in zunanjih okoliščin. Prednosti in slabosti na eni strani predstavljajo notranje (edinstvene) okoliščine organizacije, priložnosti in nevarnosti pa na drugi strani predstavljajo zunanje (neodvisne) okoliščine organizacije, ki opravlja analizo (Ferrell & Hartline, 2010, str. 44). Velja poudariti, da identifikacija priložnosti, ki jih podjetje lahko izkoristi, in problemov, ki jih

mora rešiti, vodstvu organizacije ne pove, kaj storiti, ampak predstavlja podlago za oblikovanje trženjskih strategij. Zelo pomembno je tudi spoznanje, da lahko nevarnost postane priložnost, v kolikor jo pravočasno zaznamo in ustrezno ukrepamo. Odjemalčevo nezadovoljstvo z izdelkom oziroma storitvijo in njeno reklamacijo, ki jo rešimo hitro, ohranja namreč zvestobo in s tem odpira nove priložnosti za poslovanje (Potočnik, 2005, str. 57).

### 3.8.2.3 Analiza konkurence

Analiza konkurence vključuje analizo prednosti in slabosti le-teh, upoštevajoč tako neposredne kot posredne igralce. Neposredna konkurenca je tista, ki ima podobno tržno ponudbo, posredna pa običajno zadovoljuje enake potrebe ciljnega občinstva, vendar na drugačen način (Kotler & Lee, 2007, str. 284). Potočnik (2007, str. 90–91) navaja metode, s katerimi lahko raziskujemo ponudbo in konkurenco:

- metoda opazovanja – uporabljamo jo takrat, kadar želimo hitro ugotoviti približne podatke o stanju na trgu. Opazujemo lahko na primer navade odjemalcev ali na primer število obiskovalcev izpostav, njihove reakcije na cene, kakovost izdelkov ali oglaševanje konkurentov ipd.;
- metoda spraševanja – uporabljamo jo, če izbrani anketiranci privolijo v intervju, če vprašanja niso sugestivna in lahko anketiranci izrazijo svoje mnenje o konkurenčnem izdelku ipd. Posebno obliko spraševanja predstavlja poglobljeno anketiranje z vnaprej pripravljenimi in po posebnem zaporedju postavljenimi vprašanji;
- metoda preizkušanja – uporablja se lahko pri vseh izdelkih končne porabe. Pri tej metodi odjemalci preizkušajo zlasti nove izdelke in dajo o njih svoje mnenje. Metoda preizkušanja je relativno draga, zato se uporablja izjemoma.

Z navedenimi metodami zbiramo podatke in informacije o ponudbi izdelkov/storitev in jih primerjamo s podatki lastne organizacije. S takšno primerjavo pa se lahko posledično izognemo subjektivnim ocenam tržnega stanja (Potočnik, 2007, str. 91).

### 3.8.2.4 Ocena preteklih in podobnih naporov

V tem delu je potrebno oceniti pretekle in podobne napore (ali je bilo kaj podobnega že izvedeno). Poleg tega je potrebno ovrednotiti uspešnost in upoštevati izkušnje, ki jih je organizacija ali njej podobna organizacija pridobila (Kotler & Lee, 2007, str. 284).

## 3.8.3 Splošni in konkretni trženjski cilji

Upoštevajoč namen in trženjsko okolje, je nato potrebno določiti splošne in konkretne trženjske cilje. Splošni trženjski cilji so običajno bolj podrobno opisani kot namen in

izraženi v smislu zelenega vedenja ali dejanja, spremembe podobe blagovne znamke, ali na primer povečanja poučenosti uporabnikov. Konkretni cilji pa na drugi strani predstavljajo ovrednoten in merljiv izraz splošnih trženjskih ciljev (na primer za koliko želimo povečati število naročnikov storitve, kakšen odstotek uporabnikov bo obnovilo naročnino na podlagi vloženih naporov ipd.) (Kotler & Lee, 2007, str. 284; Ferrell & Hartline, 2010, str. 44). Pomembno je, da so cilji realistični in da vključujejo nek časovni okvir, ki vključuje vprašanje »do kdaj« (na primer do konca leta 2011). Odločitve, ki so sprejete v tem delu trženjskega načrta vplivajo na odločitve glede ciljnega občinstva in strategije trženjskega spleta. Ravno tako pomembno vplivajo na proračun, pri tem pa zagotavljajo jasno usmeritev za merila ocenjevanja, ki spremljajo proces načrtovanja (Kotler & Lee, 2007, str. 284–285). Ta del trženjskega načrta je namenjen predvsem (Ferrell & Hartline, 2010, str. 44):

- postavitvi ciljev uspešnosti, ki jih organizacija poskuša doseči s pomočjo strateškega osredotočanja na podlagi trženjske strategije (na primer kaj želi organizacija doseči) in
- določitvi parametrov, s katerimi bo v fazi ocenjevanja trženjskega načrta organizacija izmerila dejansko uspešnost (na primer kako bo uspešnost dejansko izmerjena).

Tukaj je pomembno zavedanje, da postavitev tako splošnih kot tudi konkretnih ciljev ni mogoča brez jasno opredeljenega poslanstva organizacije. Splošni trženjski cilji morajo biti usklajeni s poslanstvom organizacije, konkretni cilji pa morajo seveda izhajati iz splošno postavljenih ciljev (Ferrell & Hartline, 2010, str. 44).

### **3.8.4 Ciljno občinstvo**

V tem delu trženjskega načrta je pomembno, da ciljno občinstvo določimo s pomočjo segmentiranja trga ter ocenjevanja in izbora enega ali več segmentov, kot osrednjih točk za pozicioniranje in razvoj strategij trženjskega spleta. Potreben je podroben opis ciljnega občinstva, in sicer na način, kot bi jih osebno poznali. Zato je potrebno poznati demografski profil z uporabo spremenljivk kot na primer starost, spol, velikost družine, prihodek, poklic, izobrazba, vera, rasa, nacionalnost ipd. Ravno tako je pomembno, če ne še bolj, da pridobimo podatke o vrednotah, življenjskem slogu in osebnostnih lastnostih. V pomoč so tudi kakršnekoli informacije glede podobnih vedenj in nakupov ter informacije o tem, kje je izbrano ciljno občinstvo najbolj dovzetno za sporočila oziroma kje jih bo zaznalo (Kotler & Lee, 2007, str. 285).

Opisati je potrebno tudi zaznave občinstva glede morebitnih pridobljenih koristi in izpolnjenih zahtev. Pri tem je pomembno zavedanje, da se koristi razlikujejo glede na tržni segment in jih je zato potrebno raziskati (na primer nekaterim več pomeni privarčevani denar, drugim zaščita okolja, tretjim kakovost itn.). Pomembno je, da poznamo tržni segment in da vemo kaj želimo poudariti (Kotler & Lee, 2007, str. 285).

### **3.8.5 Pozicioniranje**

Želena pozicioniranje lahko v tem delu trženjskega načrta opišemo v nekaj stavkih, ki razjasnijo, kako naj ciljno občinstvo ponudbo vidi oziroma dojema. Vključevati mora predlog vrednosti oziroma tehten razlog, zakaj naj ciljni trg kupi ponudbo. Cilj je določiti in artikulirati jasen položaj, ki poudari koristi in odstrani ovire za ciljno občinstvo, organizacijo javnega sektorja pa glede na konkurenco predstavi v boljši luči. Določiti je potrebno primerne točke razlikovanja kot tudi točke enakosti glede na neposredno kot tudi posredno konkurenco (Kotler & Lee, 2007, str. 286).

### **3.8.6 Trženjski splet**

V tem delu trženjskega načrta je potrebno opisati, kako bo organizacija dosegla svoje trženjske cilje (Ferrell & Hartline, 2010, str. 44). S kombinacijo elementov trženjskega spleta je potrebno strategijo trženjskega spleta oblikovati tako, da izzove želeni odziv ciljnega občinstva (Kotler & Lee, 2007, str. 286–287). Organizacija mora podrobno navesti, kako bo pridobila konkurenčno prednost oziroma kako bo nekaj opravljala boljše od konkurence: izdelki/storitve morajo biti bolj kakovostni od konkurence; cene morajo odražati stopnjo kakovosti (vrednost); tržne poti morajo biti čim bolj učinkovite; trženjsko komuniciranje pa mora biti pri komunikaciji s ciljnim odjemalci bolj učinkovito. Ravno tako je pomembno, da poskuša organizacija zagotoviti trajnost lastnih prednosti. (Ferrell & Hartline, 2010, str. 45).

Kotler in Lee (2007, str. 288) opozarjata, da je pomembno trženjski splet predstaviti v vrstnem redu, ki se začne z opisom izdelka in konča z opisom trženjskega komuniciranja, saj slednji ciljnim občinstvom zagotavlja informacije o izdelkih, njegovi ceni in informacije o tem, kako lahko do njega dostopajo. Vse navedene odločitve je zato potrebno sprejeti pred načrtovanjem komunikacije.

#### **3.8.6.1 Izdelek**

Opisati je potrebno jedrno, otipljivo in razširjeno raven izdelka. Jedrni izdelek je sestavljen iz koristi, ki jih ciljno občinstvo dobi, kot posledico svojih dejanj, kar je potrebno poudariti. Otipljiv izdelek vključuje lastnosti, ime, kakovost, stil, obliko in embalažo, ki je povezana z izdelkom. Razširjen izdelek se nanaša na dodatne lastnosti, predmete in/ali storitve, ki se jih vključi z namenom povečanja zaznane vrednosti transakcije (Kotler & Lee, 2007, str. 287).

### 3.8.6.2 Cena

Navesti je potrebno stroške, ki se zaračunajo za izdelek, program in storitve ter, v kolikor so ponujene, tudi morebitne denarne spodbude, denarne ovire v obliki kazni, nedenarne spodbude v smislu priznanj za želeno vedenje in nedenarne ovire v smislu negativne javne podobe (Kotler & Lee, 2007, str. 287).

### 3.8.6.3 Tržne poti

Tukaj je potrebno navesti kje bo ponudba na voljo ter kako bodo državljani do nje dostopali. Določiti je potrebno tržne poti, ki bodo uporabljene oziroma izbirati med fizično lokacijo, telefonom, faksom, elektronsko pošto, mobilnim telefonom, internetom, videom, dostavo na dom, kraji, kjer potencialni odjemalci opravljajo nakupe, obedujejo, se družijo itn. Sem sodi tudi upravljanje z ambientom lokacije (na primer čistost in urejenost poslovnih prostorov ipd.) (Kotler & Lee, 2007, str. 287).

### 3.8.6.4 Trženjsko komuniciranje

V tem delu je potrebno opisati strategije prepričevalne komunikacije, ki morajo zajemati (Kotler & Lee, 2007, str. 287–288):

- ključna sporočila (kaj želimo komunicirati),
- glasnike (razni predstavniki, sponzorji, partnerji ali igralci za posredovanje sporočil),
- in komunikacijske kanale (kje se bodo trženjsko komunikacijska sporočila pojavljala).

## 3.8.7 Načrt ocenjevanja

V tem delu je potrebno postaviti standarde uspešnosti oziroma opisati merila, ki bodo uporabljena za ocenjevanje uspešnosti vloženih naporov in navesti kdaj bodo le-ti izvedeni. Razložiti je potrebno namen in opredeliti občinstvo, ki ga bomo ocenjevali. Izhodišče za ocenjevanje v določenem delu predstavljajo trženjski cilji, ki so bili zapisani v predhodnih sestavinah trženjskega načrta (Kotler in Lee, 2007, str. 288; Ferrell & Hartline, 2010, str. 46).

Kotler in Lee (2007, str. 288) navajata, da lahko ta del trženjskega načrta vključuje:

- kazalnike učinkov (angl. *output measures*) – določiti je potrebno, o katerih trženjskih aktivnostih in virih se bo poročalo (na primer število izdanih brošur);
- kazalnike rezultatov (angl. *outcome measures*) – osredotočiti se bo potrebno na odziv državljanov in navesti, katera dejanja (na primer število udeležencev predavanj itn.), ki

odražajo določeno stopnjo vedenja, bodo merjena, ter ali so kakšne spremembe glede poučenosti, prepričanj in vedenja;

- kazalnike vplivov (angl. *impact measures*) – tukaj postavljamo vprašanje, ali je bilo s tem kaj pridobljeno? Merilo se lahko nanaša na povečanje ciljnega prihodka organizacije javnega sektorja, kot posledica aktivnosti (na primer povečanja zavedanja o določenih pravicah in obveznostih, povečane podpore in odobravanja vladnih projektov, zmanjšanja žrtev števila prometnih nesreč, izboljšanja kakovosti vode itn.).

Ferrell & Hartline (2010, str. 46) opozarjata, da je, preden se preide k ocenjevanju rezultatov trženjskega načrta, ne glede na določitev standarda, pomembno predvsem strinjanje z izborom le-tega.

### **3.8.8 Proračun**

Finančna ocena ravno tako predstavlja pomemben del trženjskega načrta. Ocene stroškov, prodaje in prihodkov pomagajo pri izdelavi finančnih projekcij, ki v luči proračunskih omejitev in zmožnosti igrajo ključno vlogo pri identifikaciji alternativnih strategij. Finančno realnost organizacije je pomembno spremljati ves čas. Pri odločitvi glede vpeljave določenih sprememb izdelka ali storitve mora strategija, kljub razpoložljivosti sredstev, zagotavljati dodano vrednost in sprejemljivo donosnost investicije, da je lahko del končne različice trženjskega načrta (Ferrell & Hartline, 2010, str. 46).

V tem delu je torej potrebno navesti stroške, ki so povezani z razvojem in implementacijo trženjskega načrta. Čeprav se morda glede na zmožnosti zagotavljanja virov financiranja predhodni proračuni revidirajo, je potrebno v tem delu predstaviti končni proračun – takšen, ki odraža stroške povezane z izdelkom, ceno, tržnimi potmi in trženjskim komuniciranjem. Vključiti je potrebno inkrementalne stroške razvoja izdelka, stroške raznih spodbud, in dodati stroške, ki so povezani tako z distribucijskimi kanali, kot tudi z oblikovanjem in razpršitvijo komunikacije. Potrebno je navesti kakršnekoli pričakovane inkrementalne prihodke ali prihranke, ki jih lahko nato primerjamo z trženjskimi stroški za izračun pričakovane donosnosti investicije. Analizo je mogoče izvesti z vidika trženjskih stroškov na transakcijo, na spremembo vedenja, ali na novega odjemalca. Sčasoma je mogoče oblikovati tudi bazo z zgodovinskimi podatki, ki lahko služi za ugotavljanje učinkovitega in uspešnega upravljanja s trženjem povezanimi izdatki (Kotler & Lee, 2007, str. 289).

### **3.8.9 Načrt implementacije**

Ta del načrta opisuje način izvedbe trženjskega načrta. Glede na predhodno orisano trženjsko strategijo odgovarja na vprašanja kot (Ferrell & Hartline, 2010, str. 46):

- Kakšne trženjske aktivnosti bodo izvedene?



- Kako bodo izvedene?
- Kdaj bodo izvedene?
- Kdo je odgovoren za izvedbo teh aktivnosti?
- Kako bo nadzorovan potek načrtovanih aktivnosti?
- Koliko bodo aktivnosti stale?

Gre torej za opis transformacije trženjskih strategij v dejanja, ki zagotavlja jasno sliko trženjskih aktivnosti, odgovornosti, časovnih okvirov in proračunov. Služi lahko kot samostojen del, ki ga je možno posredovati osebam, ki so odgovorne za izvajanje trženjskih aktivnosti. Naloge lahko vključujejo kakršnekoli razvojne aktivnosti: proizvodnjo materialov, pomembne datume izida elementov komunikacije itn. Načrt implementacije predstavlja zemljevid, ki označuje pot, poleg tega pa, če se pojavijo odstopanja oziroma potreba po korektivnih ukrepih, omogoča pravočasno pridobitev povratnih informacij. Vključuje tudi načrtovane aktivnosti ocenjevanja in zagotavlja njihovo implementacijo. Oblike načrtov implementacije lahko variirajo od preprostih urnikov, ki so vključeni v povzetku poslovnega oziroma trženjskega načrta, do kompleksnih urnikov, ki uporabljajo posebne računalniške programe. Idealen načrt identificira pomembnejše aktivnosti, ki naj bi se jih lotilo v obdobju od enega do treh let (Kotler & Lee, 2007, str. 289–290).

Brez dobrega načrta implementacije je uspešnost trženjske strategije resno ogrožena. Ferrell in Hartline (2010, str. 46) opozarjata, da je implementacija odvisna predvsem od podpore zaposlenih, saj le-ti (in ne organizacije) implementirajo trženjske strategije. Vodenje, motivacija zaposlenih, komunikacija in usposabljanje zaposlenih so po njunem mnenju področja, ki so ključna za uspešno izvedbo implementacije.

## **4 TRŽENJE V JAVNIH AGENCIJAH**

Kotler in Lee (2007, str. 11–13) sta mnenja, da imajo lahko organizacije javnega sektorja z uporabo pravega trženjskega pristopa in filozofije pri zasledovanju poslanstva, reševanju problemov in doseganju rezultatov, ki se izrazijo v uspešnosti, učinkovitosti, inovativnosti in odzivnosti. Trženjsko razmišljanje lahko na primer prispeva k doseganju naslednjih ciljev organizacije (Kotler & Lee, 2007, str. 13):

- povečanje prihodkov,
- povečanje uporabe storitev,
- znižanje stroškov zagotavljanja storitev,
- povečanje zadovoljstva odjemalcev
- povečanje prodaje izdelkov,
- povečanje spoštovanja predpisov,

- izboljšanje zdravja in varnosti,
- povečanje zavedanje pomena varstva okolja itn.

## **4.1 Vloga in razvoj javnih agencij**

Nekatere države javne agencije že dolgo uporabljajo kot priljubljeno sredstvo za implementacijo različnih vladnih programov (na primer Švedska in Francija). Celotno v državah, kjer tovrstna oblika organizacije ni predstavljala primarne rešitve, so za naloge, katerih reševanje s strani osrednje oblasti ni veljalo za primerno, uporabili javno agencijo v takšni ali drugačni obliki. Prednost agencijskega modela je predvsem v ločitvi implementacijskih nalog od politike. Z izolacijo določenih operativnih nalog znotraj ločene entitete, je možno natančneje določiti odgovornost in kriterije uspešnosti, kar se izrazi v bolj odgovornem menedžmentu in motiviranih uslužbencih. Navedeno ima lahko za posledico večjo učinkovitost, varčnost pri porabi sredstev, višjo kakovost in boljši odnos z uporabniki storitev (SIGMA, 2001, str. 23–24).

Poročilo SIGMA (2001, str. 24–28) navaja, da javne agencije običajno ne predstavljajo splošne formule za uspeh modernizirajoče administracije, ampak da je potrebno arhitekturo agencijskega režima vodenja prilagoditi administrativnim problemom. Pri določanju narave in omejitev avtonomije agencije je zato potrebno upoštevati tako pravne, politične in finančne dejavnike, kot tudi osebe, uspešnost itn.

Predvsem v 1980-ih letih se je zanimanje za uporabo javnih agencij zelo povečalo, kar je bila posledica izzivov in zahtev sodobnega časa, ki so ga akademiki, svetovalci in mednarodne finančne institucije še dodatno spodbudili. Gonilno silo je za večino takratnih predstavnikov oblasti predstavljala predvsem potreba po zniževanju stroškov in želja po krepitvi lastne legitimnosti z izboljšanjem kakovosti in odzivnosti pri zagotavljanju javnih storitev (SIGMA, 2001, str. 24).

Danes pravne oblike javnih agencij od države do države variirajo, saj so odvisne od pravne tradicije in sistema administracije. Priljubljene so predvsem zaradi pozitivnih ekonomskih in družbenih eksternalij, ki jih prinašajo, včasih pa celo v kontekstu modernizirajoče administracije predstavljajo mejnik – privatizacija vladnih storitev (SIGMA, 2001, str. 3).

### **4.1.1 Javne agencije v Sloveniji**

Javne agencije so bile v Sloveniji uvedene z Zakonom o javnih agencijah (Ur. l. RS, št. 52/2002, v nadaljevanju ZJA) v letu 2002. Navedeni zakon kot pravne osebe javnega prava ureja le agencije, ne pa agencij, ki obstajajo kot organi v sestavi (na primer Agencija za kmetijske trge in razvoj podeželja, ki je v sestavi Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano) (Trstenjak, 2006, str. 36). Velja poudariti, da je potrebno razlikovati med

upravnimi organi in t.i. paradržavnimi organizacijami, ki so v večini primerov samostojne pravne osebe javnega prava, ki jih je ustanovila država za opravljanje javnih nalog oziroma lahko izvajajo javna pooblastila. Nekatere imajo celo enako označbo statusne oblike, kot se pojavlja v državni upravi (na primer agencija, urad). Agencija za trg vrednostnih papirjev ali na primer Agencija Republike Slovenije za zavarovalni nadzor tako nista v sestavi državne uprave, ampak predstavljata pravni osebi javnega prava, ki pa sta del javnega sektorja (Trstenjak, 2006, str. 25).

1. odstavek 2. člena ZJA navaja, da se javna agencija ustanovi za opravljanje regulatornih, razvojnih ali strokovnih nalog v javnem interesu, če zanje z zakonom ni predvidena druga statusna oblika. 4. člen ZJA navaja, da se ustanovi, če je s tem omogočeno učinkovitejše in smotnejše opravljanje navedenih nalog, kot bi bilo v primeru opravljanja nalog v upravnem organu, zlasti če se lahko opravljanje upravnih nalog v celoti ali pretežno financira z upravnimi taksami oziroma plačili uporabnikov, ali če glede na naravo oziroma vrsto nalog ni potreben ali ni primeren stalni neposredni politični nadzor nad opravljanjem nalog. 4. člen nadalje določa, da se javna agencija lahko ustanovi le v primeru, ko z organizacijsko obliko organa v sestavi ministrstva ne bi bilo mogoče uresničiti cilja učinkovitejšega in smotnejšega opravljanja regulatornih, razvojnih ali strokovnih nalog v javnem interesu.

1. odstavek 5. člena ZJA navaja, da lahko javno agencijo ustanovi država (oziroma Republika Slovenija), samoupravna lokalna skupnost ali zveza samoupravnih lokalnih skupnosti. Če z zakonom ni drugače določeno, lahko v imenu države javno agencijo ustanovi vlada, v imenu lokalne skupnosti svet lokalne skupnosti, če pa je ustanovitelj več, se javna agencija lahko ustanovi z ustanovitvenim aktom, ki ga sprejmejo vsi ustanovitelji (ZJA, 6. člen). Primeri javni agencij kot samostojnih pravnih oseb javnega prava v Sloveniji so na primer Agencija RS za javnopravne evidence in storitve, Agencija za trg vrednostnih papirjev, Agencija za zavarovalni nadzor in Agencija za telekomunikacije in radiodifuzijo (Trstenjak, 2006, str. 36).

#### 4.1.1.1 Način financiranja javnih agencij

Javne agencije del finančnih sredstev dobijo iz državnega proračuna, sredstva pa se praviloma delno zagotavljajo pri ministrstvu, v katerega področje spada dejavnost agencije (Trstenjak, 2006, str. 26). Trstenjak (2006, str. 37) navaja, da ustanovitelj pravne osebe javnega prava, kamor sodijo tudi agencije, praviloma prevzame določene finančne obveznosti le-te. Ta obveznost se v večini primerov nanaša na zagotovitev financiranja za delo (stroški poslovanja: na primer najemnine, elektrika ipd.; stroški za delo: pisarniški material, računalniki ipd.) ter na neposredno in posredno (na primer iz naslova taks, obveznih plačil dajatev strank ipd.) zagotavljanje plač. Zaradi navedenega imajo pravne

osebe javnega prava pri porabi denarja in razpolaganja s premoženjem tudi določene omejitve.

39. člen ZJA določa, da so prihodki za delo javne agencije predstavljajo:

- sredstva proračuna, pridobljena na podlagi pogodbe, sklenjene s pristojnim ministrstvom oziroma lokalno skupnostjo,
- prihodki, pridobljeni s prodajo blaga in storitev, in
- drugi prihodki.

40. člen ZJA določa, če javna agencija opravlja storitve za posameznike in pravne osebe proti plačilu, izda tarifo, s katero določi višino plačil za storitve, ki jih opravlja. Višina plačil za storitve, ki jih opravlja, se določi glede na potrebno pokrivanje stroškov posamezne storitve javne agencije ter glede na načrtovane cilje in naloge, določene v programu dela javne agencije. Tarifa mora vsebovati tudi posebno obrazložitev, v kateri se navede razloge za sprejem ali spremembo te tarife ter cilje, ki bi jih na ta način dosegli. Agencija pa mora za izdajo ali spremembo tarife potrebno pridobiti tudi soglasje ustanovitelja.

45. člen ZJA določa, da je zadolževanje agencije v skladu z zakonom možno samo, če je to določeno v finančnem načrtu, in če so izpolnjeni pogoji iz Zakona o javnih financah (Ur. l. RS, št. 11/2011-UPB4, v nadaljevanju ZJF). Ravno zaradi omejenih sredstev financiranja je za javne agencije pomembno, da poskušajo poleg strateškega razmišljanja, sledenja tehnološkim spremembam, povečevanja učinkovitosti, inoviranja itn. s 'trženjem svoje vrednosti' (Kotler & Lee, 2007, str. 10) povečati prihodke v delu, ki je odvisen od njihove lastne angažiranosti (na primer prodaje blaga in storitev).

#### 4.1.1.2 Uresničevanje načela usmerjenosti k uporabniku

Uresničevanje načela usmerjenosti k uporabniku oziroma povečevanje zadovoljstva uporabnikov, javnim agencijam deloma narekuje že ZJA, in sicer v VI. poglavju z naslovom »odnosi z uporabniki«. 33. člen ZJA določa, da je javna agencija dolžna uporabnike svojih storitev na primeren način obveščati o svojem delu, nalogah in pristojnostih, o pravicah in obveznostih uporabnikov ter postopkih za njihovo uresničevanje, kot tudi o drugih pomembnih okoliščinah, ki vplivajo na odnose do uporabnikov. Pri obveščanju uporabnikov storitev je javna agencija dolžna na primer (ZJA, 33. člen):

- organizirati ustrezno možnost pridobivanja informacij tudi preko telefona in drugih zvez, za katere je zadostno tehnično opremljena,

- organizirati ustrezno možnost dajanja pripomb in predlogov uporabnikov na delo javne agencije, tako v ustni kot tudi telefonski in pisni obliki,
- omogočiti vpogled v poročila o delu javne agencije,
- v prostorih, v katerih poteka poslovanje z uporabniki v pisni obliki posredovati podatke o direktorju javne agencije ter članih njenega sveta kot tudi o imenu in priimku oseb, ki poslujejo z uporabniki in odgovornih osebah, izjavo o strategiji javne agencije itn.

34. člen ZJA določa, da je javna agencija pri poslovanju z uporabniki dolžna zagotoviti uporabnikom primeren in prijazen odnos njenih zaposlenih. Organizirati mora uradne ure za poslovanje z uporabniki v skladu z njihovimi potrebami ter najmanj enkrat tedensko tudi v popoldanskem času, razen če glede na naravo dela to ni potrebno in je to določeno z ustanovitvenim aktom. 3. in 4. odstavek 34. člena ZJA določata mora javna agencija najmanj enkrat letno ugotoviti mnenje uporabnikov o njenem delu ter o možnih predlogih glede storitev in ustreznih izboljšav. Agencija mora, če je to mogoče, v ugotavljanje mnenja poleg obstoječih vključiti tudi druge potencialne uporabnike njenih storitev, o ugotovitvah pa mora izdati poročilo, ki je sestavni del poročila o doseženih ciljih in rezultatih javne agencije. Ravno periodične ankete predstavljajo eno od glavnih orodij, ki jih organizacije javnega sektorja uporabljajo za merjenje in spremljanje zadovoljstva uporabnikov. S pomočjo rezultatov anket, lahko vodstvo organizacije dobi vpogled v to, kako državljani vidijo in doživljajo njihove storitve. Zaznana učinkovitost oziroma uspešnost pa je običajno posledica potrošnikove predstave o kakovosti storitve, trženjskega spleta, imena blagovne znamke in podobe organizacije (Van der Walddt, 2004, str. 148, Kotler & Lee, 2007, str. 181).

ZJA (35. člen) določa tudi, da se za obravnavo pripomb in predlogov uporabnikov v zvezi z delom javne agencije pooblasti uslužbenec. O svojih ugotovitvah nato obvešča svet ter osebe, na katere se te ugotovitve nanašajo, po lastni presoji pa tudi uporabnika, ki je predlog ali pripombo podal. Kotler in Lee (2007, str. 181) navajata, da lahko trženje igra pomembno vlogo ravno z zagotavljanjem povratnih informacij glede zahtev uporabnikov storitev. Tržniki, ki redno spremljajo uporabnike storitev, lahko zagotavljajo vpogled v njihova pričakovanja, preference in potrebe tistim, ki oblikujejo programe in sisteme, merijo in poročajo o zadovoljstvu oziroma nezadovoljstvu z učinkovitostjo oziroma uspešnostjo in podajajo priporočila za izboljšavo strategij.

## **5 AGENCIJA REPUBLIKE SLOVENIJE ZA JAVNO PRAVNE EVIDENCE IN STORITVE**

Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES) je bila ustanovljena v letu 2002 s Sklepom o ustanovitvi AJPES na podlagi Zakona o plačilnem prometu. Do konca leta 2002 je AJPES posloval v okviru Agencije Republike Slovenije za plačilni promet, dne 1. 1. 2003 pa je začel poslovati samostojno. Posamezne

javne storitve ali naloge javne službe AJPES določa vrsta zakonov in na njihovi podlagi sprejeti podzakonski predpisi (AJPES, 2010a, str. 14–17).

## **5.1 Poslanstvo in vizija**

AJPES vizijo in poslanstvo opredeljuje združeno, in sicer »želi postati osrednja javna agencija za zagotavljanje javnih in drugih podatkov o poslovnih subjektih v državi, to je na enem mestu zbirati, obdelovati in iz enega mesta objavljati in posredovati podatke o poslovnih subjektih vsem upravičencem ali naročnikom in pri tem zagotavljati kar največjo družbeno učinkovitost in uspešnost izvajanja javne službe« (AJPES, 2010).

## **5.2 Strateški cilji in vrednote**

Pri uresničevanju svojega poslanstva in vizije AJPES sledi predvsem naslednjim strateškim usmeritvam (Program dela AJPES, 2011, str. 8; AJPES, 2010a, str. 13):

- vodenje vseh tistih javnih registrov v državi, ki zagotavljajo in povečujejo varnost v pravnem prometu poslovnih subjektov in na drug način prispevajo k preglednemu poslovnemu okolju,
- zbiranje javnih podatkov o finančno-premoženjskem stanju in poslovnem izidu poslovnih subjektov v državi,
- sodelovanje pri tistih statističnih raziskovanjih in zbiranjih podatkov, kjer je potrebno zajeti večje število poslovnih subjektov in/ali večje število podatkov, ki izhajajo iz računovodskih evidenc,
- zagotavljanje dostopa do javnih podatkov z elektronskim poslovanjem in objava na portalu AJPES,
- zagotavljanje javnih podatkov za ponovno uporabo v nepridobitne in pridobitne namene,
- spodbujanje elektronskega poslovanja s poslovnimi subjekti in javnim sektorjem,
- uporaba napredne informacijske in komunikacijske tehnologije ter z zagotavljanje visoke ravni interoperabilnosti podatkovnih struktur,
- povečevanje varnosti poslovnega okolja z opravljanjem bonitetnih in drugih tržnih storitev,
- sodelovanje na področjih opravljanja javnih in tržnih storitev z EU.

AJPES pri uresničevanju svojih ciljev in nalog skrbi za spoštovanje vrednot kot so zakonitost, preglednost, učinkovitost in uspešnost opravljanja storitev ter spoštovanje kodeksa javnih uslužbencev in s tem za nenehno izboljševanje zadovoljstva uporabnikov svojih storitev (Program dela AJPES, 2011, str. 8; AJPES, 2010a, str. 13).

### **5.3 Zavezanost h kakovosti**

Vodilo politike kakovosti AJPES je usmerjenost k uporabnikom storitev, njihovim potrebam in pričakovanjem, ob upoštevanju pristojnosti in odgovornosti, ki so določene v zakonih in drugih predpisih. Za AJPES kakovost pomeni: »zagotavljanje pravih, ažurnih in celovitih storitev za vse vrste uporabnikov, z zagotovljenim stalnim izboljševanjem in posodabljanjem teh storitev na uporabniku prijazen način«. Navedena zaveza se uresničuje (AJPES, 2011):

- z zagotavljanjem kakovostnih storitev in informacij, ki prispevajo k preglednosti in varnosti poslovnega okolja ter koristijo uporabnikom,
- z razvijanjem in ohranjanjem visoke stopnje zaupanja uporabnikov v storitve AJPES,
- s preverjanjem in upoštevanjem mnenj in predlogov uporabnikov z namenom stalnega izboljševanja storitev AJPES,
- z nenehnim izboljševanjem obstoječih in razvijanjem novih postopkov dela in storitev,
- z uresničevanjem nalog in doseganjem strateških ciljev za čim bolj gospodarno, učinkovito in uspešno uporabo javnih sredstev,
- s skrbjo za izobraževanje, stalnim usposabljanjem, razvojem kompetenc in motivacijo zaposlenih,
- z vzpostavljanjem učinkovitega sistema vodenja kakovosti, tako da bo AJPES zgled dobre in učinkovite organizacije.

Dne 16.6.2011 je komisija za certificiranje sistemov vodenja pri Slovenskem inštitutu za kakovost in meroslovje (SIQ) AJPES podelila tudi certifikat za sistem vodenja skladno s standardom ISO 9001:2008. Slednji dokazuje, da ima AJPES vzpostavljen in ustrezno vzdrževan sistem vodenja na področju izvajanja javnih storitev in bonitetnih ter drugih tržnih storitev, skladno s svojimi zakonskimi pooblastili (AJPES, 2011).

### **5.4 Storitve AJPES**

AJPES opravlja javno (kot pretežno) in tržno (kot stransko) dejavnost. Javne storitve izvaja na treh področjih, med katere sodijo (AJPES, 2011):

- registracija poslovnih subjektov, vodenje Poslovnega registra Slovenije in drugih registrov ter objave podatkov,
- zbiranje, obdelovanje in objavljanje letnih poročil ter
- statistična raziskovanja in zbiranja podatkov.

Kot tržne storitve AJPES (AJPES, 2011):

- izdeluje različne vrste bonitetnih informacij o poslovnih subjektih,
- zagotavlja večletne zbirke finančnih podatkov in kazalnikov o poslovnih subjektih ter
- izvaja večstranski pobot medsebojnih obveznosti poslovnih subjektov.

#### **5.4.1 Registracija poslovnih subjektov, vodenje Poslovnega registra Slovenije in drugih registrov ter objave podatkov**

AJPES opravlja storitve vstopnih točk VEM, ki delujejo v okviru med-institucionalnega elektronsko zasnovanega e-VEM sistema za registracijo poslovnih subjektov. Storitve vstopnih točk VEM AJPES izvaja preko 12 izpostav v Sloveniji in je po obsegu storitev, ki jih opravi, najpomembnejša vstopna točka VEM med vstopnimi točkami z enakimi pooblastili. Za registracijo gospodarskih družb stranke na primer vložijo 80 % vseh vlog, pri registraciji samostojnih podjetnikov pa 46,6 % vseh vlog (AJPES, 2011a, str. 80; AJPES, 2011). Na svojem spletnem portalu zagotavlja tudi objave podatkov in dokumentov, nastalih v postopkih vpisa v sodni register, zbirko listin sodnega registra in objave v postopkih zaradi insolventnosti poslovnih subjektov in potrošnikov. Le-te nadomeščajo nekdanje objave v Uradnem listu RS, s tem pa je uporabnikom omogočen brezplačen in enostaven vpogled v vse objavljene podatke in dokumente (AJPES, 2011).

AJPES od leta 2002 dalje vodi Poslovni register Slovenije, informatizirano zbirko podatkov o vseh poslovnih subjektih in njihovih delih, ki na območju Republike Slovenije opravljajo pridobitno ali nepridobitno dejavnost. Javnost podatkov poslovnega registra zagotavlja z brezplačno objavo podatkov na spletnem portalu preko aplikacije ePRS, z zagotavljanjem podatkov poslovnega registra za primarno in ponovno uporabo ter s povezovanjem z evropskim poslovnim registrom. Vodi pa tudi druge registre in evidence podatkov, katerih namen je povečevati varnost v pravnem prometu oziroma na drug način prispevati k preglednejšemu poslovnemu okolju. Sem sodijo Register neposestnih zastavnih pravic in zarubljenih premičnin, Register transakcijskih računov, Register menic, protestiranih zaradi neplačila in Evidenca digitalnih potrdil zakonitih zastopnikov poslovnih subjektov (AJPES, 2011).

#### **5.4.2 Zbiranje, obdelovanje in objavljanje letnih poročil**

AJPES je pooblaščen za zbiranje, obdelovanje in posredovanje podatkov iz letnih poročil poslovnih subjektov ter za javno objavljanje letnih poročil in drugih podatkov gospodarskih družb, samostojnih podjetnikov in drugih poslovnih subjektov. Poslovni subjekti morajo AJPES v skladu s predpisi predložiti podatke iz letnih poročil za državno statistiko oziroma letna poročila za zagotovitev javnosti. Večina poslovnih subjektov AJPES predloži letno poročilo hkrati za tri namene: za namen državne statistike, za namen zagotovitve javnosti ter za davčni namen. Na podlagi 71. a člena Zakona o plačilnem prometu (Ur. l. RS, št. 110/2006-UPB3, v nadaljevanju ZPlaP) je tudi prekrškovni organ. V skladu z Zakonom o prekrških (v nadaljevanju ZP-1) odloča o prekrških zaradi



nepredložitve letnih poročil ter drugih poročil in podatkov, ki jih morajo poslovni subjekti predložiti AJPES (AJPES, 2011).

#### **5.4.3 Statistična raziskovanja in zbiranja podatkov**

AJPES v okviru dejavnosti državne statistike kot eden izmed pooblaščenih izvajalcev statističnih raziskovanj izvaja različna statistična raziskovanja, določena v letnem in srednjeročnem programu statističnih raziskovanj. Druga zbiranja podatkov na državni ravni pa opravlja za potrebe ministrstev in drugih državnih organov v skladu s predpisi, ki te naloge določajo. Podatke, ki jih zbere s tovrstnimi raziskovanji, obdeluje in jih posreduje v uporabo Banki Slovenije, Statističnemu uradu Republike Slovenije, ministrstvom in drugim državnim institucijam.

#### **5.4.4 Izdelava različnih vrst bonitetnih informacij o poslovnih subjektih**

V okviru bonitetne dejavnosti AJPES izdeluje bonitetne informacije z bonitetnimi ocenami slovenskih podjetij po modelu S.BON AJPES, ki temelji na strokovno-teoretičnih izhodiščih, določenih z mednarodno uveljavljenimi bančnimi standardi Basel II. S.BON AJPES model razvršča slovenska podjetja (glede na kreditno tveganje) v 10 bonitetnih razredov s pripadajočimi bonitetnimi ocenami od SB1 do SB10. Za vsako podjetje napoveduje verjetnost nastopa dogodka neplačila v obdobju 12 mesecev po datumu izdelave računovodskih izkazov podjetja. Bonitetne ocene podjetij so dostopne na spletnem portalu AJPES v bonitetni informaciji eS.BON, na voljo pa so tudi v angleškem jeziku (AJPES, 2011).

#### **5.4.5 Zagotavljanje večletnih zbirk finančnih podatkov in kazalnikov o poslovnih subjektih**

AJPES na spletnem portalu pod imenom FI-PO AJPES ponuja urejeno zbirko najpomembnejših podatkov in kazalnikov iz letnih poročil ter podatkov o neporavnanih obveznostih (blokadah) gospodarskih družb, samostojnih podjetnikov in zadrug. Storitve se uporablja kot analitično orodje, ki omogoča večletni pregled podatkov iz letnih poročil (AJPES, 2011). Za namen trženjskega komuniciranja svojih storitev pa je s Časnikom Finance razvil tudi skupno spletno storitev Finance.mini.FI-PO, ki prek portala časnika določenim uporabnikom nudi izbor najpomembnejših informacij in podatkov o posameznih podjetjih in samostojnih podjetnikih ter povezave na podrobnejše podatke in bonitetne ocene na spletni strani AJPES (AJPES, 2011a, str. 80).

#### **5.4.6 Izvajanje večstranskega pobotanja obveznosti in terjatev med poslovnimi subjekti**

AJPES v skladu z določili Zakona o preprečevanju zamud pri plačilih izvaja tudi večstranski pobot medsebojnih obveznosti poslovnih subjektov, ki predstavlja preprost, hiter, varen, učinkovit in tudi poceni način poravnave medsebojnih že dospelih obveznosti. Pobot predstavlja po splošnih pravilih obligacijskega prava uveljavljen način prenehanja obveznosti. Izvaja se po urniku (praviloma enkrat mesečno), v njem pa lahko sodelujejo tako pravne osebe kot tudi samostojni podjetniki (AJPES, 2011).

#### **5.5 Zadovoljstvo uporabnikov s storitvami**

AJPES pri izvajanju svojih storitev skuša v čim večji meri upoštevati mnenja uporabnikov storitev in njihovih združenj. Zadovoljstvo s storitvami AJPES v skladu s 34. členom ZJA<sup>2</sup> preverja tudi z letno anketo (AJPES, 2010a, str. 12), s katero želi pridobiti ocene, mnenja in predloge uporabnikov storitev javne službe in tržne dejavnosti, ki so podlaga za usmeritev, kje in na kakšen način naj spremeni, dopolni oziroma približa storitve, da bodo uporabnikom še bolj koristne in prijazne za uporabo. Anketa je razdeljena v 4 sklope vprašanj zaprtega tipa, s katerimi se ocenjuje (AJPES, 2010b, str. 3):

- zadovoljstvo s poslovanjem izpostav AJPES,
- namen in pogostost dostopanja do informacij AJPES,
- zadovoljstvo (kakovost) s posameznimi storitvami in
- zadovoljstvo s spletnim portalom AJPES.

Uporabniki storitev AJPES lahko v zvezi s predlogi za izboljšanje kakovosti storitev na koncu anketnega vprašalnika odgovorijo tudi na tri odprta vprašanja, in sicer (AJPES, 2010b, str. 3):

- ali bi bilo potrebno katero od storitev AJPES izboljšati in kako,
- ali so s čim posebej zadovoljni in
- ali jih kaj posebno moti.

Konkretne pripombe in predloge za izboljšanje storitev AJPES po posameznih področjih temeljnih nalog in po posameznih skupinah pripomb in predlogov obravnava v Poročilu o mnenju uporabnikov o delu AJPES, ki ga nato objavi na svojem spletnem portalu, v rubriki Katalog informacij javnega značaja (AJPES, 2011).

---

<sup>2</sup> Uresničevanje načela usmerjenosti k uporabniku v slovenskih javnih agencijah je podrobneje obravnavano v točki 4.1.1.2

V zadnji spletni anketi, ki se je izvajala v času od 24. 1. 2012 do 9. 2. 2012, je sodelovalo 3.799 anonimnih uporabnikov. Največji delež anketirancev so predstavljali uporabniki iz gospodarskih družb, pravnih oseb javnega prava in samostojni podjetniki, najmanj uporabnikov pa je bilo s strani notariatov. Na anketo so pretežno odgovarjale osebe, ki opravljajo poklic računovodje, finančnika, poslovodje in javnega uslužbenca (AJPES, 2011c, str. 3–5).

Delo izpostav so anketirani lahko ocenili z ocenami od 1 do 5. Z najvišjo povprečno oceno 4,6 je bila tako kot prejšnja leta ocenjena prijaznost uslužbencev, z najnižjo oceno pa je bila ocenjena ustreznost delovnega časa za stranke, in sicer z oceno 4,2. Strokovnost uslužbencev in hitrost reševanja zadev so uporabniki ocenili z oceno 4,4, urejenost prostorov in okolja pa so anketirani ocenili s povprečno oceno 4,3. Dosegljivost uslužbencev so ocenili z oceno 4,3, posamezne izpostave pa s povprečno oceno od 4,3 do 4,7. Na vprašanje, v kolikor izpostave AJPES izpolnjujejo pričakovanja uporabnikov, je bilo med anketiranimi 96 % takih, ki pravijo, da uslužbenci v izpostavah povsem izpolnjujejo njihova pričakovanja (AJPES, 2011c, str. 7).

Uporabniki so ocenjevali tudi svoje zadovoljstvo s kakovostjo storitev, ki jih opravlja AJPES, in sicer kakovost javnih storitev ter aplikacije, prek katerih poslovni subjekti AJPES predlagajo oziroma posredujejo podatke. Vse storitve in računalniške rešitve, z izjemo aplikacije za vnos podatkov za statistiko finančnih računov, so dobile oceno najmanj 4,0. Med javnimi storitvami so anketirani najboljše (4,3) ocenili storitve točk VEM za samostojne podjetnike, najslabše (4,1) pa so bile ocenjene storitve vpisa, spremembe, izbrisa prostovoljskih organizacij in storitve posredovanja podatkov iz registra transakcijskih računov. Storitve ponovne uporabe javnih podatkov so bile ocenjene z oceno 4,2. Na področju tržnih storitev ocena uporabnikov ravno tako ni bila nižja od 4,0 pri tem pa sta bili storitvi bonitetne informacije po modelu AJPES S.BON in zbirka finančnih podatkov FI-PO AJPES ocenjeni višje, in sicer z oceno 4,1 (AJPES, 2011c, str. 9).

Na vprašanje, ali bi bilo potrebno katero od storitev AJPES izboljšati in kako, je odgovorilo približno 15 % anketiranih. Številni odgovori anketiranih so bili, kot izhaja iz Poročila o mnenju uporabnikov o delu AJPES (2011, str. 10) taki, da iz njih ni bilo mogoče natančno razbrati, kaj ali kako bi AJPES lahko izboljšal. Na vprašanje, če uporabnike morda kaj posebno moti, je odgovorilo 164 anketiranih. Za večino problem predstavlja predvsem dejstvo, da so tržne storitve AJPES plačljive. Največ uporabnikov (774) je odgovorilo na vprašanje, če so s čim posebno zadovoljni. Večina jih je odgovorila, da je zelo zadovoljna s prijaznostjo, strokovnostjo in ažurnostjo oziroma odzivnostjo uslužbencev, pohvalili pa so tudi preglednost spletnega portala, ki ga obravnavam v naslednji točki.

### 5.5.1 Spletni portal AJPES

Ena od strateških usmeritev za uresničevanje poslanstva in vizije AJPES je tudi zagotavljanje dostopa do javnih podatkov z elektronskim poslovanjem in objava na portalu AJPES, kar pomeni, da spletna stran predstavlja nepogrešljiv element pri doseganju zelenih poslovnih rezultatov in zastavljenih ciljev. Z namenom boljšega prepoznavanja oziroma uporabe javnih in tržnih storitev ter povečevanja koristi le-teh za družbo oziroma tiste njene dele, ki so jim namenjene, je AJPES konec leta 2009 prenovil svoj spletni portal. Rezultati ankete o zadovoljstvu in odzivi uporabnikov kažejo na to, da je bila prenova spletnega uspešna in dobro sprejeta (AJPES, 2010a, str. 84), kar prikazuje Tabela 3 (anketirani so odgovarjali z ocenami od 1 do 5, kjer pet pomeni najboljšo oceno, 1 pa najslabšo oceno).

*Tabela 3: Zadovoljstvo s spletnim portalom AJPES*

Zadovoljstvo s spletnim portalom	Leto				
	2007	2008	2009	2010	2011
Oblika	4,1	4,1	4,0	4,2	4,2
Vsebina	4,2	4,2	4,1	4,4	4,3
Preglednost	4,0	4,0	3,9	4,2	4,1
Prijaznost do uporabnika	4,1	4,1	4,0	4,2	4,2
<b>Povprečna ocena</b>	<b>4,1</b>	<b>4,1</b>	<b>4,0</b>	<b>4,3</b>	<b>4,2</b>

*Vir: AJPES, 2011c, str. 9*

Na anketno vprašanje, s kakšnim namenom in kako pogosto uporabniki dostopajo do spletnega portala AJPES, so se anketirani odločali za eno od možnosti, in sicer »redno«, »včasih«, »nikoli – ne potrebujem«, »nikoli – ne poznam«. 62 % anketirancev je odgovorilo, da redno dostopa do spletnega portala zaradi predložitve podatkov letnih poročil, podatkov za statistiko finančnih računov, podatkov za plače in drugih podatkov. 61,2 % jih redno dostopa do spletnega portala zaradi iskanja podatkov o poslovnih subjektih prek spletne aplikacije ePRS. Zaradi seznanjanja z informacijami o ustanovitvi oziroma registraciji poslovnih subjektov prek e-VEM sistema in zaradi drugih vpisov v PRS, do spletnega portala AJPES redno dostopa nekaj manj kot 50 % anketiranih, 43,3 % pa včasih. Več kot tretjina uporabnikov redno obiskuje spletni portal zaradi tiskanja izpisa iz poslovnega oziroma sodnega registra, zaradi iskanja podatkov o transakcijskih računih poslovnih subjektov, zaradi spremljanja aktualnih obvestil AJPES in vpogleda v javno objavljena letna poročila. Uporabniki spletni portal obiskujejo najmanj z namenom vpogledov v evidenco digitalnih potrdil, zaradi iskanja podatkov o tujih poslovnih subjektih iz evropskih držav članic EBR, vpogledov v podatke neposestnih zastavnih pravic in zarubljenih premičnin in vpogledov v podatke Registra protestiranih menic (AJPES, 2011c, str. 8).

Letno poročilo AJPES za leto 2009 (str. 12) navaja, da bo moral AJPES, poleg stalnega izboljševanja kakovosti vsebin spletnih strani najti »tudi druge primerne načine promocije svojih javnih storitev, zasnovanih na elektronskem poslovanju. Problem pri tej zadani nalogi pa je, da je v naših predpisih promocija javnih storitev v javni upravi in širšem javnem sektorju dovoljena le, kadar je financirana v okviru razvojnih projektov EU.« Z vidika navedenih omejitev in ekonomičnosti poslovanja sta optimizacija spletne strani in učinkovito izkoriščanje možnosti, ki jih ponuja splet, zelo pomembna za doseganje želenih poslovnih rezultatov in zastavljenih ciljev AJPES.

#### 5.5.1.1 Google Analytics, optimizacija spletnih strani, spletno oglaševanje, spletni forumi ipd.

AJPES od marca 2009 uporablja Google Analytics, brezplačno orodje za spremljanje in analizo uporabnikov spletnih strani, ki predstavlja koristen pripomoček za optimizacijo spletnih strani. Po podatkih Google Analytics je spletni portal AJPES v letu 2010 zabeležil 6.228.767 obiskov<sup>3</sup>, uporabniki portala so povprečno pregledali 11,86 strani in se pri posameznem obisku zadržali 6 minut in 54 sekund. Največ ali skoraj 55 tisoč obiskov je spletni portal zabeležil na dan 30. 3. in 31. 3. 2010, v času oddaje letnih poročil. V letu 2010 je Google Analytics zabeležil skupaj 658.296 različnih obiskovalcev, ki so odprli skoraj 74 milijonov spletnih strani. V letu 2011 se je v primerjavi z letom 2010 obisk spletnega portala AJPES povečal približno za tretjino. Po podatkih Google Analytics je v obdobju od 1. 1. 2011 do 31. 12. 2011 spletni portal zabeležil 7.923.608 obiskov, uporabniki portala so povprečno pregledali 12,36 strani in se pri posameznem obisku zadržali 7 minut in 43 sekund. Na dan 30. 3. 2011 oziroma v času oddaje letnih poročil, je spletni portal zabeležil skoraj 64 tisoč obiskov, največ oziroma približno 70 tisoč obiskov pa je spletni portal zabeležil na dan 15. 4. 2011, ko je bil izveden prvi krog obveznega večstranskega pobota in četrti krog prostovoljnega večstranskega pobota medsebojnih obveznosti, kar AJPES kot upravljavec sistema obveznega večstranskega pobota mesečno izvaja v skladu z Zakonom o preprečevanju zamud pri plačilih. V letu 2011 je Google Analytics zabeležil skupaj 904.460 različnih obiskovalcev, ki so odprli skoraj 98 milijonov spletnih strani. Primerjavo podatkov o obiskovalcih v navedenih obdobjih prikazuje Tabela 4.

*Tabela 4: Primerjava podatkov o obiskovalcih spletnega portala AJPES v obdobju od 1. 1. 2010 do 31. 12. 2010 in od 1. 1. 2011 do 31. 12. 2011*

<b>Obdobje</b>	<b>Št. različnih obiskovalcev</b>	<b>Št. obiskov</b>	<b>Št. ogledov strani</b>	<b>Strani/obisk</b>	<b>Povp. čas na strani</b>
<b>Od 1.1.2010 do 31.12.2010</b>	658.296	6.228.767	73.860.110	11,86	0:06:54

se nadaljuje

<sup>3</sup> Obisk se konča, ko uporabnik zapre spletni brskalnik oziroma je neaktiven več kot 30 minut.

nadaljevanje

Obdobje	Št. različnih obiskovalcev	Št. obiskov	Št. ogledov strani	Strani/obisk	Povp. čas na strani
<b>Od 1.1.2011 do 30.12.2011</b>	904.460	7.923.608	97.911.089	12,36	0:07:43
<b>Sprememba v %</b>	37	27	33	4	12

Vir: Google Analytics, 2012

Poleg domačih obiskovalcev, ki predstavljajo večino oziroma dobrih 98 % obiskovalcev spletnega portala (v obdobju od 1. 1. 2010 do 31. 12. 2010 so predstavljali 98,27 % vseh obiskovalcev, v obdobju od 1. 1. 2011 do 31. 12. 2011 pa 98,03 %), se povečuje obisk tudi iz tujih držav, kar je razvidno iz Tabele 5.

*Tabela 5: Primerjava števila obiskovalcev spletnega portala AJPES v obdobju od 1. 1. 2010 do 31. 12. 2010 in od 1. 1. 2011 do 31. 12. 2011*

Od 1. 1. 2010 do 31. 12. 2010			Od 1. 1. 2011 do 31. 12. 2011		
Država	Št. obiskov	Št. obiskov v %	Država	Št. obiskov	Št. obiskov v %
Slovenija	6.121.188	98,27	Slovenija	7.767.142	98,03
Avstrija	22.009	0,35	Avstrija	27.862	0,35
Nemčija	19.289	0,31	Nemčija	23.057	0,29
Združeno kraljestvo	8.513	0,14	(not set) <sup>4</sup>	17.364	0,22
Hrvaška	8.269	0,13	Hrvaška	15.188	0,19
Italija	6.873	0,11	Združeno kraljestvo	10.636	0,13
ZDA	5.238	0,08	Italija	9.623	0,12
Srbija	5.016	0,08	ZDA	8.422	0,11
Nizozemska	4.548	0,07	Srbija	6.898	0,09
Francija	4.429	0,07	Švica	5.056	0,06

Vir: Google Analytics, 2012

V obdobju od 1. 1. 2010 do 31. 12. 2010 je na prvem mestu Avstrija z 22.009, nato sledi Nemčija z 19.289, Anglija itn. V obdobju od 1. 1. 2011 do 31. 12. 2011 je na prvem mestu ponovno Avstrija s 27.862, nato sledi Nemčija s 23.057 obiski itn.

AJPES izvaja optimizacijo spletnih strani, ko z izborom ključnih besed izboljšuje organsko uvrščanje svoje spletne strani med rezultati iskanja. Slednje pomeni, da višje, kot se spletna stran pojavlja na strani zadetkov, večje število uporabnikov spletnega iskalnika jo bo

<sup>4</sup> Google Analytics ni uspel določiti od kod prihaja obisk.

obiskalo. Pri tem velja poudariti, da lahko s pravilnim izborom ključnih besed sočasno pripomoremo tudi k povečanemu številu relevantnih obiskovalcev.

Z vidika povečanja prepoznavnosti in obiska spletnih strani možno nadgradnjo predstavlja spletno oglaševanje v obliki t. i. plačila na klik, kamor sodi na primer Google AdWords in drugi modeli plačila na klik, s pomočjo katerih lahko, v zameno za plačilo ponudniku oziroma lastniku spletne strani, dosežemo postavitev spletne strani na vrh rezultatov iskanja in tako usmerjamo promet na svojo spletno stran. AJPES se uporabe slednjega ne poslužuje, vsekakor pa bi to lahko pomenilo nadgradnjo obstoječim načinom pridobivanja novih odjemalcev predvsem v delu, ki se nanaša na tržne storitve, vendar pa bi bilo pri tem potrebno upoštevati predvsem vidik ekonomske upravičenosti tovrstnega oglaševanja.

Pri iskanju mnenj uporabnikov glede zadovoljstva s storitvami AJPES po spletu oziroma natančneje forumih, blogih ipd., sem v večini primerov zasledil podobno kritiko, ki so jo izpostavili že sodelujoči v letni anketi o zadovoljstvu s storitvami AJPES – plačljivost storitev (ponovna uporaba podatkov, plačilo nadomestila ob predložitvi letnega poročila za javno objavo ipd.). Drugih kritik glede storitev AJPES v navedenih virih nisem zasledil, na splošno pa le teh ni bilo veliko oziroma uporabniki predvsem izmenjujejo mnenja in iščejo podatke o poslovnih subjektih ter informacije glede raznih postopkov (registracija gospodarskih družb in drugih subjektov vpisa, oddaja letnih poročil, prijava obveznosti v večstranski pobot itn.). Na nekem forumu sem naletel na razpravo posameznikov o načinih, kako bi lahko obšli zaščito, ki jo uporablja AJPES, ko onemogoča zlorabo sistema s strani zlonamernih programov, ki prevzemajo podatke (gre za program CAPTCHA, ki prek preverjanja prepoznavanja teksta ali zvoka preverja, če je na drugi strani človek ali računalnik oziroma od uporabnika zahteva vnos besede, ki jih vidi v CAPTCHA polju). Velja poudariti, da uporabniki spletnega portala AJPES lahko na primer do podatkov Poslovnega registra Slovenije (aplikacija ePRS) in Registra transakcijskih računov (aplikacija eRTR), v kolikor so registrirani, brezplačno dostopajo, podatki oziroma baza podatkov pa je, če jo uporabnik želi uporabiti v pridobitni namen, plačljiva. Slednje bom podrobneje predstavil v naslednji točki.

## **6 ANALIZA SEDANJEGA IN PRIPOROČENEGA NAČINA TRŽENJSKEGA RAZMIŠLJANJA V AJPES**

### **6.1 Sedanji pristop k trženju storitev**

AJPES opravlja tako javno kot tržno dejavnost. Zaradi različnih področjih storitev, trženje izvaja prilagojeno oziroma v skladu z namenom in ciljem, ki ga želi doseči, kot na primer povečevanje varnosti v pravnem prometu, informiranje in obveščanje javnosti, pospeševanje prodaje itn. Trženje izvaja tako na korporativni kot na storitveni ravni. Kljub delitvi storitev na javne in tržne velja poudariti, da AJPES, kot že navedeno, ponuja tudi

»mešane« storitve – ponovno uporabo podatkov, kjer lahko informacije javnega sektorja tudi prodaja (v kolikor prosilec podatke upodablja za pridobitni namen, lahko organ v skladu z Zakonom o dostopu do informacij javnega značaja ponovno uporabo tudi zaračuna). Za nekatere storitve imajo oblikovano tudi tiskano trženjsko komunikacijsko gradivo, ki trenutno obsega 10 zloženok in eno brošuro. Trženjsko komunikacijski material je strankam na voljo v izpostavah, uporabljajo oziroma razdeljujejo ga na dogodkih, dostopen pa je tudi v elektronski obliki preko spletnega portala. Pri tem velja poudariti, da v AJ PES ni določene osebe, ki bi bila zadolžena za trženje, ampak navedeno izvajajo uslužbenci v okviru svojih nalog in dolžnosti.

AJPES sodeluje in predstavlja svoje storitve v okviru dogodkov, kot sta na primer Mednarodni obrtni sejem in sejem Kapital. V času Evropskega tedna podjetništva v izpostavah organizira dneve odprtih vrat in predavanja, svoje storitve pa uporabnikom predstavlja tudi v okviru združenj in drugih strokovnih srečanj. Predvsem na področju tržnih storitev, pogosto izvaja trženjsko komunikacijska predavanja s predstavitvami posameznih vrst storitev uporabnikom teh storitev, sodeluje na različnih prireditvah, kongresih in sejmih ter pripravlja aktualne članke. Spletni portal AJ PES predstavlja primarni komunikacijski kanal, preko katerega izvaja trženjsko komuniciranje svojih storitev. V letu 2011 je po podatkih Google Analytics spletni portal AJ PES obiskalo skupaj 904.460 različnih obiskovalcev, ki so odprli skoraj 98 milijonov spletnih strani. AJ PES na različnih delih portala objavlja tudi pasice, ki obiskovalce vabijo na spletne strani ostalih, predvsem tržnih storitev. Za namen širitve prepoznavnosti in uporabe svojih storitev, je AJ PES s Časnikom Finance razvil tudi skupno spletno storitev Finance.mini.FI-PO, ki prek portala časnika nudi uporabnikom izbor najpomembnejših informacij in podatkov o posameznih podjetjih in samostojnih podjetnikih ter povezave na podrobnejše podatke in bonitetne ocene na spletni strani AJ PES (AJ PES, 2011a, str. 80).

## **6.2 Kvalitativna raziskava**

V empiričnem delu magistrske naloge sem želel ugotoviti obstoj trženjskega načina razmišljanja, preučiti možnosti za nadgradnjo in morebitne ovire pri izboljševanju prepoznavnosti in zaznane vrednosti storitev AJ PES ter prikazati aplikativno in dodano vrednost trženjskega načina razmišljanja v javnem sektorju.

### **6.2.1 Metodologija**

Za ugotavljanje obstoja trženjskega načina razmišljanja in proučevanje možnosti nadgradnje ter morebitnih ovir pri izboljševanju prepoznavnosti in zaznane vrednosti storitev AJ PES, sem želel uporabiti raziskovalno metodo, s katero bi pridobil subjektivno mnenje udeležencev oziroma njihovo strokovno razumevanje in poglobljen uvid v področje storitev AJ PES. Odločil sem se za uporabo polstrukturiranega globinskega intervjuja, raziskavo pa sem izvedel preko elektronske pošte, ki omogoča izvedbo



asinhronih pogovorov, lažje sledenje in beleženje odgovorov, poleg tega pa spodbuja obsežno strokovno refleksijo izkušenj udeležencev (Beattie, 1995, v James & Busher, 2006, str. 415).

Za namen izvedbe kvalitativne raziskave sem razvil vprašalnik, s katerim sem želel pridobiti pogled notranjih interesnih skupin, ki ima lahko vpliv na izboljšave, izhodišče za pripravo vprašanj pa je predstavljalo pet načel, ki že desetletja vodijo trženjske strokovnjake v zasebnem sektorju in jih po mnenju Kotler in Lee (2007, str. 38) lahko uspešno apliciramo na javni sektor. Ta načela so (Kotler & Lee, 2007, str. 25–37):

- načelo usmerjenosti k uporabniku,
- pristop ciljnega trženja (segmentiranja, ciljanja in pozicioniranja),
- identifikacija konkurence,
- uporaba elementov trženjskega spleta ter
- kontrola vloženih naporov in izvajanje primernih prilagoditev.

Pri oblikovanju vprašanj sem upošteval naravo storitev in vprašanja posledično prilagodil trem vrstam storitev – čisti javni storitvi (storitve točk VEM), »mešani« javni storitvi (ponovna uporaba podatkov) in čisti tržni storitvi (Bonitetne informacije z bonitetnimi ocenami po modelu S.BON AJPES). Intervjuje sem izvedel na ravni vodstvenega kadra AJPES, saj ima boljši pregled nad poslovanjem, poleg tega pa vodi, usmerja in nadzoruje delo ter uslužbencem komunicira cilje, ki jih je potrebno doseči. V raziskavi je sodelovalo deset uslužbencev. Za vsako področje so na vprašanja odgovarjali po štirje uslužbenci, pri tem pa sta dva uslužbenca odgovore prispevala za dve področji. Sodelujočim v raziskavi je bila zagotovljena anonimnost (v ta namen so tudi vsi uporabljeni izrazi zapisani v slovnični obliki moškega spola in so uporabljeni kot nevtralni za moške in ženske).

Ker sem želel vidik notranjih interesnih skupin primerjati oziroma nadgraditi še vidikom uporabnikov storitev AJPES, sem analiziral tudi sekundarne vire, natančneje Poročila o mnenju uporabnikov o delu AJPES, ki jih slednji na podlagi rezultatov izvedene letne ankete o zadovoljstvu uporabnikov s storitvami pripravlja in objavlja na svojem spletnem portalu. Uporabniški vidik sem poskušal dopolniti še s pomočjo netnografije, marketinške raziskovalne metode, s katero javno dostopne informacije na spletnih forumih uporabljamo za identifikacijo in razumevanje potreb in vplivov na odločitve spletnih potrošniških skupin (Kozinets, 2002, str. 2–3).

## **6.2.2 Analiza rezultatov**

V nadaljevanju svoje ugotovitve podajam glede na posamezno storitev.

### 6.2.2.1 Storitve točk VEM

Koristi, ki jih uporabniki storitev točk VEM pričakujejo in cenijo so hitrost, strokovnost in prijaznost uslužbencev. Opomba enega od intervjuvancev je bila, da »svojih prednosti morda ne poudarjajo dovolj v odnosu do potencialnih strank, temveč bolj v svojih strateških dokumentih«. Najpogostejšo oviro, s katero se srečujejo uporabniki, predstavlja pridobivanje kakovostnih informacij, navedeno oviro pa je možno odpraviti z dodatnimi izobraževanji in organizacijo dodatnih posvetovanj med izpostavami oziroma uslužbenci.

Podatkov o uporabnikih ne zbirajo oziroma jih AJPES ne pridobiva z namenom, da bi na podlagi tega lahko izvajal tržne aktivnosti. Segmentiranje ravno tako še ni bilo izvedeno (osnovna razvrstitev uporabnikov storitev točk VEM je po mnenju enega od intervjuvancev narejena že glede na pravnoorganizacijsko obliko poslovnega subjekta), storitve pa naj bi pozicionirali tako, kot so opredeljene v strateških dokumentih (Program dela, Letno poročilo).

V AJPES spremljajo obseg dela, ki ga opravijo druge VEM točke, informacije o konkurentih pa običajno pridobijo s strani strank. Konkurente kot tudi ovire za vstop na trg poznajo, saj lahko točke VEM postanejo pravne osebe, ki skladno z ZSReg pridobijo dovoljenje ministra, pristojnega za javno upravo, izpolnjevati pa morajo določene kadrovske, organizacijske in tehnične pogoje. Od vstopa na trg točk VEM ne morejo torej odvrniti nikogar, ki za to izpolnjuje pogoje, minister, pristojen za javno upravo pa lahko odvzame dovoljenje za opravljanje postopkov VEM tistim točkam VEM, ki v zadnjih šestih mesecih niso oddale nobene vloge v postopku VEM. AJPES bi zato lahko na primer spremljal število oddanih vlog za druge točke VEM in opozarjal MPJU na takšne točke VEM.

Storitve točk VEM v glavnem zadovoljijo potrebe in želje uporabnikov, navedeno pa je razvidno tudi iz rezultatov anket o zadovoljstvu uporabnikov. Storitve so uporabnikom dovolj dostopne. Slovenija je dobro pokrita s točkami VEM v vseh regijah (so v vseh 12 statističnih regijah v Sloveniji), uradne ure točk VEM, ki so dobro opremljene tudi s trženjsko komunikacijskim gradivom, so enotne, referenti so za uporabnike po telefonu dosegljivi ves delovni čas, nekaj informacij pa lahko uporabniki pridobijo tudi na spletni strani AJPES. Vloga trženjskega komuniciranja je pomembna, vendar ga AJPES posebej ne izvaja (po mnenju enega od intervjuvancev »se je izvajala zgolj s strani MJU leta 2009, ko se je skušalo propagirati znamko e-VEM in prek tega točke VEM«), vloga uslužbencev pa je zelo pomembna. Uporabnike upoštevajo, vendar v okviru zakonskih podlag in upoštevajoč stroške. AJPES vsako leto izvede anketo o zadovoljstvu uporabnikov s storitvami AJPES, poleg tega pa je uporabnikom na voljo tudi knjiga pritožb in pohval (nekje tudi nabiralnik za pripombe in mnenja). Poslovni prostori niso popolnoma ustrezni,

so pa jih v okviru razpoložljivih finančnih sredstev izpostave poskušale urediti na način, ki bil primeren in prijazen do uporabnika.

AJPES storitve točk VEM izvaja v skladu s poslanstvom organizacije, njenimi nameni in cilji. Alternativni pristopi, s katerimi bi izboljšali učinkovitost in znižali stroške brez vpliva na kakovost storitev obstajajo, vendar je potreben čas za analizo stanja, sprejem ukrepov in njihovo uvedbo. Nadgradnje so možne na primer na področju kakovostnega opravljanja storitev, prilagajanja uradnih ur za stranke, prijaznosti in ustrežljivosti uslužbencev, hitrosti opravljanja storitev, večje aktivnosti pri trženjskem komuniciranju storitev z namenom povečanja prepoznavnosti točk VEM v AJPES itn. Glavni oviri za uresničitev navedenega naj bi bili premajhna samoiniciativnost uslužbencev in preusmerjanje pozornosti na druga področja dela.

Rezultati poročila o mnenju uporabnikov o delu AJPES (2011) potrjujejo oziroma odražajo mnenje intervjuvancev, da storitve točk VEM v glavnem zadovoljijo potrebe in želje uporabnikov. Kot že navedeno so delo izpostav (točk VEM) anketiranci lahko ocenili z ocenami od 1 do 5, kjer slednja predstavlja najboljšo oceno. Z najvišjo povprečno oceno 4,6 je bila tako kot prejšnja leta ocenjena prijaznost uslužbencev. Strokovnost uslužbencev in hitrost reševanja zadev so uporabniki ocenili z oceno 4,4, urejenost prostorov in okolja so anketirani ocenili s povprečno oceno 4,3, z najnižjo oceno pa je bila ocenjena ustreznost delovnega časa za stranke, in sicer z oceno 4,2.

Na forumih, blogih itn. kritik glede točk VEM nisem zasledil. Uporabniki so običajno iskali informacije glede postopkov registracije gospodarskih družb in drugih subjektov vpisa.

#### 6.2.2.2 Ponovna uporaba podatkov

Pri ponovni uporabi podatkov uporabniki pričakujejo zanesljive podatke za primerno ceno, pri tem pa najbolj cenijo kakovostno podporo pri morebitnih vprašanjih. Koristi, ki naj bi jih uporabniki imeli od storitev, AJPES poudarja na spletu, v publikacijah itn., sicer pa so intervjuvanci mnenja, da bi bilo potrebno pravilnost in verodostojnost podatkov bolj poudariti. Najpogostejše ovire naj bi za uporabnike predstavljale cena, nerazumljive tarife, neprijazne naročilnice, nerazumevanje pojma ponovna uporaba informacij javnega značaja. Navedene ovire bi bilo možno odpraviti z objavo uporabniku bolj prijaznih (namesto formalnih) informacij na spletnem portalu, poenostavitvijo naročilnic ipd.

Podatkov o uporabnikih ne zbirajo, vodijo pa evidenco obstoječih naročnikov podatkov (po posameznih vrstah podatkov). Segmentiranje naj ne bi izvajali načrtno, sicer pa AJPES uporabnike deli predvsem na tiste, ki so upravičeni do plačljive ali brezplačne storitve. Posebnih aktivnosti v zvezi s pozicioniranjem ponovne uporabe podatkov ne izvajajo, saj

se kot je poudaril eden od intervjuvancev običajno predpostavlja, da so podatki, ki jih vodi AJPES v svojih evidencah, namenjeni le ciljnim uporabnikom, ki storitve že poznajo.

Konkurenco spremljajo, le-ta pa ni neposredna, saj so konkurenti tista podjetja, ki v okviru svojih storitev ponujajo podatke naprej. Pri tem ni nujno, da AJPES zazna oziroma vse konkurente pozna, saj ne pozna delovanja informacijskih rešitev različnih ponudnikov. Od nastopa na trgu konkurentov ne morejo odvrniti, lahko pa podjetja, ki ne upoštevajo določb ZDIJZ, prijavijo nadzornemu organu. Prednost AJPES je tudi v zmožnosti količinske obdelave in ažuriranja podatkov, ki bi lahko konkurente omejila oziroma jih odvrnila od nastopa na trgu.

Po mnenju intervjuvancev storitve ponovne uporabe podatkov ne zadovoljijo potreb in želja uporabnikov, so specifične, veliko poslovnih subjektov pa jih sploh ne pozna oziroma ne pozna njihove uporabne vrednosti, ki bi jo z nakupom lahko pridobili. AJPES bi na primer lahko ponudil še kakšno drugo vrsto naročila znotraj posameznega registra in imel manj zapleten sistem naročanja (torej drugačno tarifo). Pri tem so intervjuvanci mnenja, da so storitve dovolj dostopne, potrebno pa bi bilo stalno posodabljanje le-teh, predvsem na področju razvoja tehničnih možnosti za dostop do podatkov. Vloga trženjskega komuniciranja je pomembna, izvajajo pa jo v okviru zakonskih (javni del) in finančnih možnosti: letaki, elektronska pošta, odgovori na vprašanja in ponudbe, na spletu itn. Vloga uslužbencev je zelo pomembna. Uporabnike upoštevajo, vendar v okviru zakonskih podlag in upoštevajoč stroške. Pri razvoju storitev ponovne uporabe podatkov obravnavajo in upoštevajo tudi ugotovitve iz anket o zadovoljstvu uporabnikov. Pri ponovni uporabi podatkov gre za izvajanje storitev na daljavo, zato prostori niso tako pomembni, sicer pa so urejeni in posodobljeni, trženjsko komunikacijsko gradivo pa se ravno tako ažurira.

Storitve ponovne uporabe podatkov izvajajo v skladu s poslanstvom organizacije, njenimi nameni in cilji ter v skladu z zakonodajo, ki ureja področje ponovne uporabe podatkov. Alternativni pristopi, s katerimi bi izboljšali učinkovitost in znižali stroške brez vpliva na kakovost storitev obstajajo, vendar pa se zaradi omejenih resursov še niso lotili aktivnosti povečanja prodaje in priprave vsebin na uporabniku lažje razumljiv način. V primeru, da bi alternativo sedanjemu pristopu predstavljalo brezplačno zagotavljanje vseh javnih podatkov uporabnikom, bi se verjetno povečala dostopnost do podatkov, pri tem pa bistveno zmanjšala njihova uporabna vrednost. Ob tem bi se pomembno zmanjšal tudi obseg sredstev, ki jih AJPES pridobiva za svoje delovanje, uporabniki pa bi morali sami izvajati del aktivnosti za povečanje uporabne vrednosti podatkov.

V poročilu o mnenju uporabnikov o delu AJPES (2011) so anketiranci storitve ponovne uporabe javnih podatkov ocenili s povprečno oceno 4,2 (anketiranci so storitve ponovne uporabe podatkov ocenjevali z ocenami od 1 do 5, kjer 5 predstavlja najboljšo oceno). V poročilu komentarjev in mnenj na temo ponovne uporabe podatkov ni, kar verjetno lahko

pripišemo tako specifični naravi storitve kot slabemu poznavanju storitev s strani uporabnikov, na kar so opozorili tudi intervjuvanci.

Na forumih, blogih itn. sem v večini primerov za ponovno uporabo podatkov zasledil podobno kritiko, kot so jo izpostavili že sodelujoči v letni anketi o zadovoljstvu s storitvami AJPES za tržne storitve – plačljivost podatkov oziroma storitev. Kot že navedeno, sem naletel tudi na razpravo posameznikov o načinih, kako bi lahko obšli zaščito, ki jo uporablja AJPES, ko onemogoča zlorabo sistema s strani zlonamernih programov, ki prevzemajo podatke, kar dodatno potrjuje prej navedene ugotovitve.

### 6.2.2.3 Bonitetne informacije z bonitetnimi ocenami po modelu S.BON AJPES

Uporabniki bonitetnih informacij najbolj pričakujejo in cenijo kakovostno svetovanje v zvezi s storitvami in hitro odzivnost pri pripravi podatkov. Navedene koristi v AJPES poudarjajo v letakih, oglasih, na predavanjih, seminarjih, konferencah itn. Najpogostejše ovire naj bi za uporabnike predstavljale cena, nerazumevanje podatkov in posledično kakovosti le-teh ter dostopnost informacij (zahteve po prilagojenih/individualiziranih tehničnih rešitvah). Po mnenju enega od intervjuvancev rešitev predstavlja informiranje uporabnikov o tem, da morajo v kriznih razmerah bonitetne informacije postati nujni sestavni del poslovanja, ter da je strošek zanje praktično zanemarljiv v primerjavi s škodo, ki jo lahko preprečijo.

Podatke o uporabnikih oziroma o dosedanjih kupcih zbirajo, baza potencialnih kupcev pa se spreminja v odvisnosti od tekočih gospodarskih gibanj, problematike v posameznih sektorjih, investicijskih vlaganj itn. Podatki se uporabljajo za obveščanje javnosti o trženjskem komuniciranju storitev, za nudenje ugodnosti kot na primer možnost sklenitve pogodbe za plačevanje storitev, za analizo naročnikov in pripravo tržnih akcij za povečanje prodaje. Segmentiranje tako kot v primeru storitev točk VEM in ponovne uporabe podatkov, do sedaj še ni bilo izvedeno. Občasno se sicer opravi analiza kupcev, iz katere je razvidno, da se baza spreminja glede na aktualne razmere v gospodarstvu. AJPES bonitetno dejavnost pozicionira kot najkakovostnejšo ponudbo na trgu z vidika podatkov, obdelave (bonitetni model) in neodvisnosti. Skozi vsa leta redno spremljajo konkurenti (Bisnode d. o. o., COFACE SLOVENIJA d.o.o., I, d.o.o., Ljubljana idr.), njihove tržne akcije, nove produkte, pa tudi odzive trga nanje v komunikaciji z naročniki. Druge ponudnike bonitetnih storitev v Sloveniji dokaj dobro poznajo, vendar je »*fair-play*«, kot je poudaril eden od intervjuvancev, z njihove strani »*mnogokrat vprašljiv, kar vpliva na kakovost ponudbe ter onemogoča normalno poslovanje tistim, ki pravila spoštujejo*«. Prakse konkurentov vključujejo na primer nepošteno pridobivanje podatkov, nespoštovanje pravil varstva osebnih podatkov (Pajek) in prirejanje bonitetnih ocen z namenom trženja. Konkurentov od nastopa na trgu ne morejo odvrniti, ravno tako pa ne morejo določiti

tržnega deleža, saj podatki pri konkurenci niso javni, primerjava po prihodkih od prodaje pa ni mogoča zaradi vpliva drugih prihodkov (trženje in druge storitve).

Storitve na področju bonitetnih informacij po mnenju intervjuvancev v glavnem zadovoljijo potrebe in želje uporabnikov, pri tem pa je eden opozoril, da so le-te odvisne od uporabnikovih pričakovanj, ki so lahko tudi nerealna, še posebej, če uporabnik nima vsaj osnovne finančne izobrazbe, ki predstavlja pogoj za razumevanje predstavljenih informacij. Ravno tako so mnenja, da sta pomembni tako korporativna kot storitvena znamka, saj AJPES predstavlja oziroma izraža zaupanje, nepristranskost in neodvisnost ter kakovost storitev, S.BON AJPES pa strokovnost modela, podatkov in znane produkte. Storitve naj bi bile uporabnikom dovolj dostopne. Spletna boniteta eS.BON je uporabnikom na voljo on-line, ostale bonitetne informacije pa se izdelajo na dan naročila oziroma plačila. Uporabniki se lahko oglasijo tudi v izpostavi, kjer takoj dobijo informacije. Vloga trženjskega komuniciranja je po mnenju intervjuvancev pomembna, izvaja pa se na več načinov. S pomočjo oglasov in letakov se med javnostjo ustvarja zavedanje o prisotnosti na trgu, za ustvarjanje zavedanja o kakovosti in strokovnosti, pa se izvaja predavanja za zainteresirano javnost (specializirani sejmi in konference – na primer Kapital, MOS, Konferenca revizorjev itn.). Vloga uslužbencev je tako kot v primeru storitev točk VEM in ponovne uporabe podatkov zelo pomembna. Pri oblikovanju procesov povezanih z izvajanje bonitetne dejavnosti uporabnika upoštevajo. Za zagotavljanje kakovosti je v AJPES sprejet »Kodeks poslovanja bonitetne dejavnosti«, katerega namen je zagotavljanje kakovosti, neoporečnosti in neodvisnosti postopka določanja bonitetnih ocen ter izpolnjevanja obveznosti do naročnikov. Ravno tako je vpeljan sistem reševanja pritožb, kjer se vodi enotna evidenca o pritožbah in o postopku reševanja le-teh. Vsako leto pregledajo in poskušajo uresničiti predloge uporabnikov, ki jih le-ti podajo v okviru ankete o zadovoljstvu uporabnikov s storitvami AJPES. Fizični dokazi po mnenju intervjuvancev načeloma odražajo kakovost oziroma cenovni razred, v katerem AJPES na področju bonitetne dejavnosti posluje oziroma želi poslovati. Možnost izboljšanja obstaja na področju trženjsko komunikacijskega gradiva, saj le-ta v primerjavi s konkurenco (slednja temu namenja več sredstev) ne odraža kakovosti produkta.

Bonitetno dejavnost izvajajo v skladu s poslanstvom organizacije, njenimi nameni in cilji. Ves čas iščejo različne pristope, s katerimi bi izboljšali učinkovitost in znižali stroške, problem pa predstavlja predvsem zagotavljanje stabilnih informacijskih rešitev za pripravo baz podatkov in izdelavo bonitetnih informacij, ki bi omogočile, da bi čas, ki ga uslužbenci porabijo za iskanje in odpravljanje napak, namenili vsebinskemu razvoju dejavnosti ter trženju.

V poročilu o mnenju uporabnikov o delu AJPES (2011) so anketiranci storitve nudenja bonitetnih informacij po modelu AJPES S.BON ocenili z oceno 4,1 (anketiranci so storitve ponovne uporabe podatkov ocenjevali z ocenami od 1 do 5, kjer 5 predstavlja najboljšo

oceno). Večino anketirancev moti, da so tržne storitve AJPES plačljive. Na problem, ki sem ga na forumih glede ponovne uporabe podatkov zasledil na temo prevzemanja podatkov oziroma obidenja zaščite, ki jo uporablja AJPES, ko onemogoča zlorabo sistema s strani zlonamernih programov, je opozoril tudi eden od intervjuvancev s področja tržnih storitev (nepošteno pridobivanje podatkov in nespoštovanje pravil varstva osebnih podatkov (Pajek)). V navedenem primeru gre pravzaprav za isto zadevo oziroma iste podatke. Drugih komentarjev na forumih, razen nekaj na temo iskanja kakovostnih bonitetnih informacij v povezavi z AJPES nisem našel.

#### 6.2.2.4 Storitve AJPES – splošno

Področja delovanja, ki jih AJPES pokriva, so po mnenju intervjuvancev ustrezna, obstajajo pa možnosti za izboljšave. Slednje so na primer možne na področju povezovanja z drugimi institucijami z namenom zmanjševanja administrativnih bremen, integracije registrov in večjih javnih evidenc drugih poslovnih subjektov v PRS, registracije teh subjektov prek enotnega informacijskega sistema itn. Na drugi strani obstajajo možnosti za opustitev aktivnosti, ki naj ne bi bile družbeno pomembne oziroma predstavljajo nepotrebno, dodatno administrativno delo, kot na primer vodenje določenih statistik. Glede na trenutne razmere v javnem sektorju opustitev aktivnosti ni smotrna, saj bi si moral AJPES prizadevati za pridobitev novih aktivnosti, predvsem na področju zagotavljanja javnih in drugih podatkov o poslovnih subjektih v državi.

Pri iskanju informacij oziroma mnenj uporabnikov glede storitev AJPES (na splošno) na forumih, blogih itn., sem našel podobne razprave kot v prej navedenih primerih. Večina razprav uporabnikov je na temo iskanja podatkov o poslovnih subjektih, informacij o raznih postopkih (registracija gospodarskih družb in drugih subjektov vpisa, oddaja letnih poročil, prijava obveznosti v večstranski pobot itn.) ipd., medtem ko se kritike v vseh najdenih primerih nanašajo predvsem na plačljivost storitev, kar potrjujejo tudi rezultati Poročila o mnenju uporabnikov o delu AJPES (2011). V slednjem so zajeti tudi drugi komentarji in predlogi uporabnikov glede posameznih storitev, vendar večina teh kaže na nepoznavanje predpisov oziroma slabo poznavanje (narave) storitev, pri čemer se po mojem mnenju nakazuje izvrstna priložnost za uporabo trženja oziroma trženjskega načina razmišljanja, ki lahko zapolni vrzel in odigra veliko vlogo pri povečevanju tako zaznane kot realne vrednosti (javnih) storitev.

### 6.3 Uporaba trženjskih načel na primeru storitev AJPES

Vprašanja, ki sem jih oblikoval s pomočjo oziroma preko petih trženjskih načel, so se pri pridobivanju odgovorov izkazala za uporabna in po mnenju intervjuvancev tudi koristna. Iz odgovorov na vprašanja ugotavljam, da so v AJPES v primeru javnih storitev močnejše izražena načela usmerjenost k uporabniku (z izjemo ponovne uporabe podatkov),

identifikacija konkurence ter kontrola vloženih naporov in izvajanje primernih prilagoditev, slabše pa pristop ciljnega trženja (segmentiranja, ciljanja in pozicioniranja) in uporaba elementov trženjskega spleta. V primeru tržnih storitev pa je poleg navedenih močnejše izraženo še načelo uporabe elementov trženjskega spleta. Iz odgovorov tako ugotavljam, da v AJPES sicer obstaja trženjski način razmišljanja, vendar pa z vidika navedenih načel ni prisoten v polnem obsegu in je v primeru tržnih storitev močnejše oziroma v primeru javnih storitev slabše izražen.

S pomočjo odgovorov sem pridobil vpogled v posamezno storitev, kot tudi vpogled v možne nadgradnje (in ovire) za povečevanje njihove realne in zaznane vrednosti, kar je povzeto v Tabeli 6.

*Tabela 6: Možne nadgradnje in ovire za povečevanje realne in zaznane vrednosti storitev AJPES*

	Storitve AJPES		
	Točke VEM	Ponovna uporaba podatkov	S.BON AJPES
<b>Možne nadgradnje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nudenje bolj strokovnih in kakovostnih informacij (organizacija dodatnih s izobraževanj in posvetovanj med izpostavami oziroma uslužbenci)</li> <li>večja aktivnost na področju trženjskega komuniciranja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>oblikovanje uporabniku bolj prijaznih informacij o storitvah in njihovi uporabni vrednosti (na spletnem portalu in v trženjsko komunikacijskem gradivu)</li> <li>razvoj uporabnikom prilagojenih (tehničnih) rešitev za zagotavljanje podatkov</li> <li>ponudba drugih, uporabniku prilagojenih vrst naročil znotraj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>razvoj uporabnikom prilagojenih (tehničnih) rešitev za zagotavljanje bonitetnih informacij</li> <li>večja aktivnost na področju trženjskega komuniciranja</li> </ul>

se nadaljuje



nadaljevanje

	Storitve AJPES		
	Točke VEM	Ponovna uporaba podatkov	S.BON AJPES
<b>Možne nadgradnje</b>		posameznega registra • oblikovanje manj zapletenega sistema naročanja	
<b>Ovire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zakonodaja</li> <li>• premajhen poudarek na razvoju oziroma usmerjanje pozornosti na druga področja</li> <li>• nizka samoiniciativnost uslužbencev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zakonodaja</li> <li>• omejena sredstva za razvoj storitev in trženjsko komuniciranje le teh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zakonodaja</li> <li>• omejena sredstva za trženjsko komuniciranje</li> <li>• vprašljiva poslovna praksa konkurence</li> <li>• težave z zagotavljanjem stabilnih informacijskih rešitev</li> </ul>

Na področju storitev točk VEM so nadgradnje možne na primer na področju nudenja bolj strokovnih in kakovostnih informacij, večje aktivnosti pri trženjskem komuniciranju storitev z namenom povečanja prepoznavnosti točk VEM v AJPES itn., ovire pri realizaciji navedenega pa poleg zakonskih omejitev predstavljata na primer premajhen poudarek na razvoju oziroma usmerjanje pozornosti na druga področja, kot tudi nizka samoiniciativnost uslužbencev. Pri ponovni uporabi podatkov so nadgradnje možne na področju oblikovanja uporabniku bolj prijaznih informacij o storitvah in njihovi uporabni vrednosti (na spletnem portalu), ponudbe drugih, uporabniku prilagojenih vrst naročil znotraj posameznega registra, razvoja uporabnikom prilagojenih (tehničnih) rešitev za zagotavljanje podatkov in oblikovanje manj zapletenega sistema naročanja. Ovire so predvsem povezane z izvajanjem zakonskih določb in omejenimi resursi za razvoj storitev in trženjsko komuniciranje le teh. Na področju bonitetnih informacij z bonitetnimi ocenami S.BON AJPES so nadgradnje možne na primer na področju razvoja avtomatiziranega in ažurnega dostopa do podatkov (spletni servisi), ki bi se izpisovali kar v informacijskih sistemih uporabnikov, vezano na njihov portfelj kupcev ali dobaviteljev, kot tudi večje aktivnosti na področju trženjskega komuniciranja, problem pa na drugi predstavlja vprašljiva poslovna praksa konkurence ter zagotavljanje stabilnih informacijskih rešitev za pripravo baz podatkov in izdelavo bonitetnih informacij, ki bi omogočile, da bi čas, ki ga uslužbenci

porabijo za iskanje in odpravljanje napak, namenili vsebinskemu razvoju dejavnosti ter trženju. Veliko oviro na področju povečevanja zaznane vrednosti bonitetnih informacij predstavljajo tudi omejena sredstva za trženjsko komuniciranje, zaradi česar trženjsko komunikacijsko gradivo v primerjavi s konkurenco, ki temu namenja precej več sredstev, ne odraža kakovosti izdelka oziroma storitve.

Navedene nadgradnje kot tudi ovire intervjuvanci večinoma poznajo. Za izkoriščanje prvih in odpravo slednjih, pa je zadevo potrebno pogledati širše in upoštevati tako trde kot mehke dejavnike vpliva. Predvsem slednji, kamor sodita organizacijska kultura in klima, vplivajo na to, da se trženjski način razmišljanja pri poskusu uveljavitve v javnem sektorju običajno srečuje z predsodki in stališči uslužbencev, ki po navadi niso preverjena, upravičena ali argumentirana. Predvsem organizacijska kultura je zelo odporna na spremembe. Tukaj so še težave, ki izhajajo iz zakonskih omejitev in so povezane tako z zagotavljanjem sredstev za trženjsko komuniciranje, kot z motiviranjem oziroma ustreznim nagrajevanjem uslužbencev za opravljeno delo. Ne glede na navedeno, na podlagi odgovorov intervjuvancev, ki predstavljajo vodstven kader, ugotavljam potencial za aplikacijo trženjskega načina razmišljanja na področju javnih storitev, kot tudi možnosti za nadgradnjo obstoječih trženjskih aktivnosti na področju tržnih storitev:

- za presojo kakovosti storitve oziroma ugotavljanja zadovoljstva uporabnika, bi lahko na primer uporabili model vrzeli;
- v primeru izvedbe segmentiranja bi lahko izhajali oziroma upoštevali vedenjski kriterij in na primer v primeru ponovne uporabe podatkov obiskovalcem spletnega portala, ki iščejo podatke o poslovnih subjektih oziroma o transakcijskih računih letih, v iskalniku na spletni strani izpostavili možnost nakupa podatkov za ponovno uporabo;
- za posamezno storitev bi lahko določili elemente trženjskega spleta in posledično učinkoviteje upravljali oziroma storitev umestili na takšen način, da bo zaznana tako, da ustvarja vrednost za odjemalca itn.

Intervjuvanci so bili mnenja, da so postavljena vprašanja za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja AJ PES uporabna in koristna ter da ponujajo razmislek oziroma odpirajo nove ideje o načinu dela ter o možnostih za razvoj dejavnosti in poslovanja, kar je tudi bistvo trženjskega načina razmišljanja. Eden je pri tem še poudaril, da so koristna pod pogojem, da bi na njihovi podlagi sprejeli ukrepe in jih tudi izvedli. Z vidika navedenega predlagam oblikovanje trženjske strategije, saj predstavlja kritični dejavnik ustvarjanja konkurenčne prednosti in izhodišče za oblikovanje trženjskega načrta (za posamezne storitve glede na zastavljene cilje) kot sredstva, s katerim organizacija spremlja in kontrolira notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na njeno sposobnost za doseganje zastavljenih ciljev, ob tem pa vsem članom organizacije sporoča konkurenčno držo, ki jo je zavzela za doseganje teh ciljev. Velja poudariti, da mora načrtovanje trženjskih aktivnosti

organizacije seveda temeljiti na korporativnem sistemu načrtovanja, upoštevajoč druge poslovne funkcije (McDonald, 2008, str. 25).

## **SKLEP**

Vsaka organizacija zasleduje določene cilje. To so lahko povečevanje dobička, povečevanje prihodkov, povečevanje tržnega deleža, povečanje zadovoljstva uporabnikov storitev, povečanje uporabe storitev, povečanje poučenosti uporabnikov, izboljšanje podobe na tržišču itn. Pri tem teži k povečevanju učinkovitosti in uspešnosti poslovanja, pa naj gre za organizacijo zasebnega ali javnega sektorja. Pri slednjih so navedene težnje, predvsem zaradi načina financiranja, običajno slabše izražene, pri tem pa se pozablja, da je življenjska doba organizacije odvisna ravno od sredstev financiranja. Potreba po izboljšanju učinkovitosti in uspešnosti poslovanja organizacij javnega sektorja je postala očitnejša v trenutnih gospodarskih razmerah, ko se razmišlja o optimizaciji in racionalizaciji poslovanja.

Zastopam stališče, da morajo organizacije v javnem sektorju, kljub temu, da (lahko) zasledujejo drugačne cilje, kot organizacije v zasebnem sektorju, optimizirati in racionalizirati svoje poslovanje, razmišljati strateško, spremljati trg, slediti tehnološkim spremembam itn., ter da lahko trženje oziroma trženjski način razmišljanja veliko prispeva k povečevanju učinkovitosti in uspešnosti poslovanja organizacije. Ker literature, ki bi se posebej ukvarjala s trženjem v javnem sektorju, ni ravno veliko, uslužbenci pa običajno nimajo dovolj trženjskega znanja, sem želel z magistrskim delom med drugim prispevati k boljšemu zavedanju o vpetosti javnega sektorja v sodobno gospodarstvo in prikazati pomen ter vlogo trženja oziroma trženjskega načina razmišljanja, ki jo lahko igra pri izboljšanju poslovanja organizacije javnega sektorja oziroma povečevanju njene realne in zaznane vrednosti. Pri tem velja poudariti, da se storitve, ki jih javni sektor ponuja oziroma opravlja, med seboj zelo razlikujejo, te razlike pa je potrebno identificirati in razumeti, v kolikor se želi trženje v javnem sektorju tudi uspešno izvajati in posledično prispevati k izboljšanju učinkovitosti in uspešnosti poslovanja.

Vprašalnik, ki sem ga oblikoval skozi prizmo petih trženjskih načel – načelo usmerjenosti k uporabniku, pristop ciljnega trženja (segmentiranja, ciljanja in pozicioniranja), identifikacija konkurence, uporaba elementov trženjskega spleta, kontrola vloženih naporov in izvajanje primernih prilagoditev – predstavlja raziskovalni instrument za pridobitev pregleda nad področjem oziroma posamezno storitvijo javnega sektorja. Iz odgovorov na vprašanja ugotavljam, da trženjski način razmišljanja v AJPEs sicer obstaja, vendar pa z vidika navedenih načel ni prisoten v polnem obsegu in je v primeru tržnih storitev močnejše oziroma v primeru javnih storitev slabše izražen. Razmišljanja, komentarji in predlogi nekaterih intervjuvancev nakazujejo možnost uporabe načel tudi v primeru javnih storitev. Naklonjenost intervjuvancev oziroma vodstvenih uslužbencev za

uporabo omenjenega vprašalnika pri delu, pa po mojem mnenju posredno potrjuje aplikativno vrednost načel in potencial za uporabo trženja kot temeljnega poslovnega procesa in načina razmišljanja v organizaciji javnega sektorja. Velja opozoriti, da vprašanja, ki izhajajo iz navedenih načel, predstavljajo osnovo za morebitne nadaljnje korake, ki vključujejo pripravo trženjske strategije in posledično trženjskega načrta. Ravno tako je pomembno zavedanje, da trženjskih aktivnosti organizacije ni mogoče načrtovati oziroma izvajati brez upoštevanja drugih poslovnih funkcij, dejavnikov in omejitev. Omejitve običajno izhajajo iz predpisov, ki določajo poslovanje organizacije in posledično ovirajo hitro prilagajanje konkurenci. Predpisujejo tudi način financiranja in s tem posledično vplivajo na intenziteto izvajanja trženjskih aktivnosti, kot tudi na motiviranost zaposlenih. Na uspešno izvajanje trženjskih aktivnosti pa ne nazadnje vplivajo tudi mehki dejavniki, kot na primer organizacijska kultura in klima, ki sta med drugim povezani s pripravljenostjo zaposlenih na uvajanje sprememb, ki jih zahteva poslovno okolje, v delo.

Na področju javnih storitev je trženjski način razmišljanja običajno slabše izražen, kar se je izkazalo tudi na primeru AJ PES, in zahteva, kot je opozoril eden od intervjuvancev, spremembo razmišljanja (vseh) uslužbencev, ki opravljajo storitve na omenjenem področju, kar pa seveda ne more biti izvedeno čez noč. Ne glede na navedeno, uporaba trženjskih načel ponuja drugačen pogled na storitve javnega sektorja, omogoča pregled nad področjem dela ter odpira ideje oziroma ponuja priložnost za morebitne nadaljnje korake v smer izboljšanja tako realne kot zaznane vrednosti (organizacij) javnega sektorja, kar je v sodobnem gospodarstvu nujno potrebno, v aktualnih gospodarskih razmerah pa še toliko bolj pomembno.

## LITERATURA IN VIRI

1. AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. Najdeno 31. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/>
2. AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2009). *Letno poročilo AJPES*. Ljubljana: AJPES.
3. AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2010a). *Letno poročilo AJPES*. Ljubljana: AJPES.
4. AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2011a). *Letno poročilo AJPES*. Ljubljana: AJPES.
5. AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2011b). *Poslovník vodenja kakovosti AJPES 2011* (interno gradivo). Ljubljana: AJPES.
6. AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2010b). *Poročilo o mnenju uporabnikov o delu AJPES*. Ljubljana: AJPES.
7. AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2011c). *Poročilo o mnenju uporabnikov o delu AJPES*. Ljubljana: AJPES.
8. Aldona d. o. o. (2010). *Vpliv organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih na uspešnost podjetja*. Najdeno 9. oktobra 2011 na spletni strani <http://www.organizacijskaklima.si/vpliv-ok-na-uspesnost-podjetja.html>
9. Alford, J. (2002). Defining the Client in the Public Sector: A Social-Exchange Perspective. *Public Administration Review*, 62(3), 337–346.
10. AMA – American marketing association. Najdeno 6. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>
11. Bhatnagar, S. (2002). E-government as a Tool for Improving Public Sector Performance. *Regional Development Dialog* 24. Najdeno 2. avgusta 2011 na spletnem naslovu [http://uqu.edu.sa/files2/tiny\\_mce/plugins/filemanager/files/4150111/fourm/bhatnagar-egovernanment%20paper.pdf](http://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/4150111/fourm/bhatnagar-egovernanment%20paper.pdf)
12. Bovaird, A. G., & Löffler E. (2009). *Public Management and Governance* (2<sup>nd</sup> ed.). Routledge. New York.
13. Buurma, H. (2001). Public policy marketing: marketing exchange in the public sector. *European Journal of Marketing*, 35(11/12), 1287–1300.
14. *Changing Minds – Emotion and decision*. Najdeno 9. oktobra 2011 na spletnem naslovu [http://changingminds.org/explanations/emotions/emotion\\_decision.htm](http://changingminds.org/explanations/emotions/emotion_decision.htm)
15. Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG). (2010). *Innovative government*. (interno gradivo). San Jose: Cisco Systems, Inc.
16. Cordella, A. (2007). E-government: towards the e-bureaucratic form? *Journal of Information Technology*, 1(22), 265–274.
17. Customers and Organization. V *KnowThis.com – Knowledge source for marketing since 1998*. Najdeno 10. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.knowthis.com/principles-of-marketing-tutorials/managing-customers/customers-and-the-organization/>

18. DeMaio, C., & Badolato, V. (2003). Competitive Sourcing: The Wait is Over, the Time is Now. *Insider*. Najdeno 28. septembra 2011 na spletnem naslovu [http://www.insideronline.org/archives/2003/jul03/competitive\\_sourcing.pdf](http://www.insideronline.org/archives/2003/jul03/competitive_sourcing.pdf)
19. Fajfar, P., & Wohinz, B. (2001). Vloga sistemov vodenja kakovosti pri zasnovi sistema e-poslovanja v javni upravi. *INDO 2001*. Najdeno 3. septembra 2011 na spletnem naslovu [http://www.gov.si/cvi/slo/ssk/storitve/Vloga\\_sistemov\\_vodenja\\_kakovosti\\_pri\\_zasnovi\\_sistema\\_e-poslovanja\\_v\\_javni\\_upravi.rtf](http://www.gov.si/cvi/slo/ssk/storitve/Vloga_sistemov_vodenja_kakovosti_pri_zasnovi_sistema_e-poslovanja_v_javni_upravi.rtf)
20. Ferrell, O. C. & Hartline, M. D. (2010). *Marketing strategy* (5<sup>th</sup> ed.). Mason: Cengage Learning.
21. Fetherstonhaugh, B. (2009, 19. april). The 4Ps are out, the 4Es are in. Najdeno 3. oktobra 2011 na spletnem naslovu [http://www.ogilvy.com/On-Our-Minds/Articles/the\\_4E\\_-are\\_in.aspx](http://www.ogilvy.com/On-Our-Minds/Articles/the_4E_-are_in.aspx)
22. Fine, H. S. (1992). *Marketing the public sector: promoting the causes of public and nonprofit agencies*. New Jersey: Transaction Publishers.
23. Flynn, N. (2007). *Public Sector Management*. London: SAGE Publications Ltd.
24. Goi, C. L. (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies*, 1(1), 2–15.
25. Green, G., & Williams, J. (1996). *Marketing: mastering your small business*. Wisconsin: Upstart Publishing Company.
26. Halaris, C., & Verginadis, G. (2004). E-Government: a Strategy for Deploying Social Security Related Electronic Services. *Electronic government* (str. 552–555). Zaragoza: Third International Conference on Electronic Government, EGOV 2004.
27. Hughes, O. E. (2003). *Public management and administration: an introduction*. New York: Palgrave Macmillan.
28. James, N., & Busher H. (2006). Credibility, authenticity and voice: dilemmas in online interviewing. *Qualitative Research*, 6(3), 403–420.
29. Johnson, E. M. (2002). *Fundamentals of marketing* (4<sup>th</sup> ed.). New York: American Management Association.
30. Kettl, D. F. (1998). *Reinventing government: a fifth-year report card*. Washington DC: The Brookings Institution.
31. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum.
32. Kotler, P., & Lee, N. (2007). *Marketing in the public sector: a roadmap for improved performance*. Wharton School Publishing, New Jersey.
33. Kotler, P., & Scheff, J. (1997). *Standing room only: strategies for marketing the performing arts*. Boston: Harvard Business Press.
34. Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2009). *Marketing management*. Essex: Pearson Education Limited.
35. Kotler, P., Shalowitz, J., & Stevens, R. J. (2010). *Strategic Marketing For Health Care Organizations: Building A Customer-Driven Health System*. San Francisco: Jossey-Bass.

36. Kovač, P. (2000). Javna uprava v znamenju ljudi. *Teorija in praksa: družboslovna revija*, 37(2), 279–293.
37. Kovač, P. (2003). Zakaj in kako uvesti evropski model kakovosti (Common Assessment Framework – CAF) tudi v slovensko upravo. *Zbornik referatov – Konferenca Od ideje o kakovosti do dobrih praks v javni upravi* (str. 45–53). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
38. Kozinets, R. V. (2002). The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities. *Journal of Marketing Research*. 39(1), 61–72.
39. Laegreid, P., & Christensen, T. (2011). *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. Surrey: Ashgate Publishing Limited.
40. Laing, A. (2003). *Marketing in the public sector: Towards a typology of public services*, 3(4), 427–445.
41. Lane, J. E. (2000). *New public management*. London: Routledge.
42. Lazaro, R. (2006). *Philosophy of Business*. Manila: Rex Book Store, Inc.
43. Lipičnik, B. (2009). *Vodenje in vedenje v organizacijah. Spletno gradivo pri predmetu Vodenje in vedenje v organizaciji* [pdf projekcija]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Madill, J. (1998). Marketing in Government. *Optimum. The Journal of Public Sector Management*, 28(4), 9–18.
45. Mahesh, P. (2007). Social Marketing: A Communication Tool For Development. *International Marketing Conference on Marketing & Society* (str. 233–240). Kalkuta: Indian Institute of Management Kozhikode (IIMK).
46. McDonald, M. (2008). *Malcolm McDonald on Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy*. Great Britain: Kogan Page Limited.
47. McInerney, R., & Barrows D. (2000). *Management tools for Creating Government Responsiveness*. LCBO (Liquor Control Board of Ontario). Najdeno 9. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.innovation.cc/case-studies.htm>
48. Musek Lešnik, K. (2008). *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja: organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni elementi strateškega managementa*. Koper: Fakulteta za management.
49. Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD. (2006). *Policy Framework for Investment: A Review of Good Practices*. Paris: OECD Publishing.
50. Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD. (2001). Financial Management and Control of Public Agencies, *Sigma Papers, No. 32, OECD Publishing*. Najdeno 3. oktobra 2011 na spletnem naslovu [http://www.oecd-ilibrary.org/financial-management-and-control-of-public-agencies\\_5kml60vk0h9x.pdf?contentType=/ns/WorkingPaper&itemId=/content/workingpaper/5kml60vk0h9x-en&containerItemId=/content/workingpaperseries/20786581&accessItemIds=&mimeType=application/pdf](http://www.oecd-ilibrary.org/financial-management-and-control-of-public-agencies_5kml60vk0h9x.pdf?contentType=/ns/WorkingPaper&itemId=/content/workingpaper/5kml60vk0h9x-en&containerItemId=/content/workingpaperseries/20786581&accessItemIds=&mimeType=application/pdf)
51. Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD. (2001). Financial Management and Control of Public Agencies. Najdeno 6. septembra 2011 na spletnem

- naslovu [http://www.oecd-ilibrary.org/governance/financial-management-and-control-of-public-agencies\\_5kml60vk0h9x-en;jsessionid=3qaktxbql489o.epsilon](http://www.oecd-ilibrary.org/governance/financial-management-and-control-of-public-agencies_5kml60vk0h9x-en;jsessionid=3qaktxbql489o.epsilon)
52. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (1995). *Quality improvement in European public services*. London: SAGE Publications Ltd.
  53. Pollitt, C., Thiel, S., & Homburg, V. (2007). New Public Management in Europe. *Management Online REview*, 1–6.
  54. Potočnik, V. (2000). *Trženje storitev*. Gospodarski vestnik.
  55. Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja: s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
  56. Proctor, T. (2007). *Public sector marketing* (1<sup>st</sup> ed.). Harlow: Financial times/Prentice Hall.
  57. Pučko, D., Čater, T., & Buhovac, A. R. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  58. Računsko sodišče Republike Slovenije (2011). O zgodovini revidiranja porabe javnega denarja. Najdeno 6. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.rs-rs.si/rsrs/rsrs.nsf/I/KD96F3CE3476F583BC125718200500A85>
  59. Regional School of Public Administration – RSPA (2011). *Towards Total Quality Management with the Common Assessment Framework (CAF)* Najdeno 9. julija 2011 na spletnem naslovu [http://www.respaweb.eu/files/repository/ProgrammeCAF\\_1122907v2.pdf](http://www.respaweb.eu/files/repository/ProgrammeCAF_1122907v2.pdf)
  60. Rogers E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5<sup>th</sup> ed.). New York: The Free Press, A Division of Simon & Schuster, Inc.
  61. Scott, R. E., & Montrose, G. (1998). *Managing health care demand*. Maryland: Aspen Publishers, Inc.
  62. Scrivens, E. (1991). Is there a role for marketing in the public sector? *Public Money & Management*, 11(2), 17–23.
  63. Select Knowledge. (2001). *Marketing best practice 2 – Winning strategies*. United kingdom: Select Knowledge Limited. Najdeno 15. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://books.google.com/books?id=tq-w1dKm048C&lpg=PP1&hl=sl&pg=PA3#v=onepage&q&f=false>
  64. Serrat, O. (2010). Marketing in the Public Sector. *Asian Development Bank Publications – Knowledge Solutions*. Najdeno 10. julija 2011 na spletnem naslovu [www.adb.org/documents/information/knowledge-solutions/marketing-in-the-public-sector.pdf](http://www.adb.org/documents/information/knowledge-solutions/marketing-in-the-public-sector.pdf)
  65. Trstenjak, V. (2006). *Državna uprava*. Ljubljana: Upravna akademija.
  66. United Nations Research Institute for Social Development – UNRISD. (1999). *The New Public Management Approach and Crisis States*. Najdeno 3. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.pogar.org/publications/other/unrisd/dp112.pdf>
  67. Van der Waladt, G. (2004). *Managing Performance in the Public Sector: Concepts Considerations and Challenges*. Lansdowne: Juta and Co Ltd.
  68. Virant, G. (2003). Usmerjenost k uporabniku kot načelo delovanja javne uprave. *Uprava*, 1(2), 67–82.



69. Vlada Republike Slovenije. (2003). *Politika kakovosti slovenske javne uprave*. Najdeno 10. julija 2011 na spletnem naslovu [http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju\\_dokumenti/doc/politika\\_kakovosti.doc](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/politika_kakovosti.doc)
70. Walsh, K. (1994). Marketing and public sector management. *European Journal of Marketing*, 29(3), 66–71.
71. Zakon o dostopu do informacij javnega značaja. *Uradni list RS* št. 51/2006-UPB2.
72. Zakon o javnih agencijah. *Uradni list RS* št. 52/2002.
73. Zakon o javnih financah. *Uradni list RS* št. 11/2011-UPB4.
74. Zakon o plačilnem prometu. *Uradni list RS* št. 110/2006-UPB3.
75. Zakon o plačilnih storitvah in sistemih. *Uradni list RS* št. 58/2009, 34/2010, 9/2011-ZPlaSS-B.
76. Zakon o prekrških. *Uradni list RS* št. 29/2011-UPB8, 43/2011 *Odl. US*: U-I-166/10-8.
77. Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih. *Uradni list RS* št. 18/2011.
78. Zakon o sodnem registru. *Uradni list RS* št. 54/2007-UPB2, 65/2008, 49/2009.
79. Zakon o splošnem upravnem postopku. *Uradni list RS* št. 24/2006-UPB2, 105/2006-ZUS-1, 126/2007, 65/2008, 47/2009 *Odl. US*: U-I-54/06-32 (48/2009 popr.), 8/2010.
80. Zakon o upravnih taksah. *Uradni list RS* št. 106/2010-UPB5.
81. Žurga, G. (2001). *Kakovost državne uprave: pristopi in rešitve*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
82. Žurga, G. (2003). Poslovna odličnost kot sredstvo za doseganje večje učinkovitosti državne uprave. *Ministrstvo za javno upravo*. Najdeno 3. septembra 2011 na spletnem naslovu [http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju\\_dokumenti/pdf/Zurga.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/Zurga.pdf)



# PRILOGA

## Priloga 1: Vprašalnik za globinski intervju

Intervjuje sem izvedel na ravni vodstvenega kadra AJPES. Izhodiščna vprašanja, ki sem jih nato prilagodil javni, »mešani« in tržni storitvi, so bila naslednja:

- Načelo usmerjenosti k uporabniku:
  - Katere so po vašem mnenju ovire, s katerimi se uporabniki/kupci storitev pogosto srečujejo (na primer cena, porabljen čas za pridobitev informacij, dostop do informacij, kakovost informacij ipd.). Ali je navedene ovire možno kako zmanjšati oziroma odstraniti?
  - Kakšne koristi uporabniki storitev običajno pričakujejo v zameno za uporabo/nakup? Katere od teh po vašem mnenju najbolj cenijo? Ali se navedene koristi poudarja in kako?
- Pristop ciljnega trženja (segmentiranja, ciljanja in pozicioniranja)
  - Ali AJPES ima oziroma zbira podatke o obstoječih in potencialnih uporabnikih/kupcih posameznih storitev? Če da, katere in kako jih zbira ter kako te podatke uporablja?
  - Ali se je uporabnike storitev AJPES kdaj poskušalo segmentirati oziroma razvrstiti v skupine?
  - Kako AJPES pozicionira oziroma poskuša pozicionirati posamezne storitve?
- Identifikacija konkurence
  - Ali AJPES spremlja konkurenco oziroma kako je le-ta za AJPES pomembna?
  - Ali poznate ključne/potencialne ter neposredne/posredne konkurente, njihove ovire za vstop na trg in ali (lahko) kaj naredite, da jih od tega odvrnete?
  - Kakšen tržni delež AJPES pokriva glede na posamezno storitev? (vprašanje sem zastavil samo v primeru tržne storitve)
- Uporaba elementov trženjskega spleta
  - Ali po vašem mnenju storitve, ki jih opravljate, zadovoljijo potrebe in želje uporabnikov ?
  - Kako pomembne so korporativna in storitvene blagovne znamke za AJPES ter katera je pomembnejša? (vprašanje sem zastavil samo v primeru tržne storitve)
  - Ali so po vašem mnenju storitve AJPES uporabnikom dovolj dostopne?
  - Kako pomembno vlogo igra po vašem mnenju trženjsko komuniciranje pri povečanju uporabe storitev? *Zelo pomembno/pomembno/malo pomembno/nepomembno*; Kako se običajno izvaja? (na primer letaki, elektronska pošta, morebitno pospeševanje prodaje itn.);

- Kako pomembno vlogo igrajo po vašem mnenju uslužbenci AJPES pri povečanju zadovoljstva uporabnikov? Zelo pomembno/pomembno/malo pomembno/nepomembno;
- Ali se pri oblikovanju procesov (standardi za izvajanje storitev, pristopi zaposlenih do uporabnikov/kupcev storitev ter obravnavanje njihovih pritožb) in morebitnih spremembah upošteva uporabnika (ankete o zadovoljstvu, pritožbe itn.) in kako?
- Ali po vašem mnenju fizični dokazi (poslovni prostori, trženjsko komunikacijsko gradivo itn.) ustrezni ter ali odražajo kakovost oziroma cenovni razred, v katerem AJPES na določenem področju storitev/dejavnosti posluje oziroma želi poslovati?
- Kontrola vloženih naporov in izvajanje primernih prilagoditev
  - Ali po vašem mnenju AJPES storitev izvaja v skladu s poslanstvom organizacije, njenimi nameni in cilji?
  - Ali menite, da so mogoči oziroma obstajajo alternativni pristopi, s katerimi bi izboljšali učinkovitost in znižali stroške brez vpliva na kakovost storitev AJPES in kakšne so pri tem ovire?
  - Ali po vašem mnenju AJPES posluje na pravih področjih, ali menite, da je morda potrebno oziroma sploh mogoče preusmeriti pozornost tudi drugam?
  - V kolikor določene aktivnosti ne bi izvajali oziroma v kolikor ne bi bili zavezani k opravljanju le-te, katere bi opustili?

Na koncu sem zastavil še vprašanje: Ali menite, da so navedena vprašanja za AJPES koristna, oziroma da bi z njihovo pomočjo lahko izboljšali učinkovitost in uspešnost poslovanja AJPES? Če ne, zakaj ne?

## **Priloga 2: Vsebina opravljenih globinskih intervjujev**

Sodelujočim v raziskavi je bila zagotovljena anonimnost, zato sem odgovore glede na področje združil, vse uporabljene izraze pa zapisal v slovnični obliki moškega spola in uporabil kot nevtralne za moške in ženske.

Katere so po vašem mnenju ovire, s katerimi se uporabniki/kupci storitev pogosto srečujejo (na primer cena, porabljen čas za pridobitev informacij, dostop do informacij, kakovost informacij ipd.) in ali je navedene ovire možno kako zmanjšati oziroma odstraniti?

- **točke VEM:** Po mnenju intervjuvancev največjo oviro predstavlja zagotavljanje kakovostnih informacij. Kakovost informacij, ki jih nudijo izpostave, se razlikuje od izpostave do izpostave. Eden od intervjuvancev je poudaril, da je kakovost informacij odvisna tudi od pričakovanj strank, ki lahko presegajo storitve kot tehnično opravljanje storitev, in pomenijo svetovanje, ne zgolj informiranje na celotnem področju poslovanja podjetja in ne zgolj izvedbo postopkov za zagon

podjetja. Kot rešitev za zviševanje kakovosti informacij, je eden od sodelujočih predlagal organizacijo dodatnih izobraževanj in posvetovanj v obliki izmenjav mnenj in razreševanj odprtih vprašanj, ki jih že sicer izvajajo in so po njegovem mnenju nujno potrebna, zaradi pogosto spreminjajočih se predpisov in posledično postopkov na točkah VEM.

- **ponovna uporaba podatkov:** Večina intervjuvancev je mnenja, da glavno oviro predstavlja cena, ki je v nekaterih primerih previsoka, v drugih pa sprejemljiva. Težavo naj bi predstavljalo tako razumevanje pojma ponovna uporaba informacij javnega značaja, kot naročilnic in tarif. Eden od intervjuvancev je podobno izpostavil, da oviro predstavlja premajhna seznanjenost potencialnih uporabnikov podatkov o obstoju le-teh, načinu dostopa in ceni storitve. Ovire je po mnenju enega od intervjuvancev mogoče odstraniti z objavo jasnih informacij na portalu. Sedaj so le-te navedene precej formalno in ne dovolj z vidika uporabnika. Pri tem je ocenil, da bi bilo mogoče poenostaviti naročilnice in jih narediti uporabnikom bolj prijazne.
- **S.BON AJPES:** Dva intervjuvanca sta navedla, da za kupce največjo oviro predstavlja cena, druga dva pa sta izpostavila, da so le-te konkurenčne oziroma ne pretirano visoke. Eden od intervjuvancev je navedel, da so vsi bolj ali manj pripravljeni plačati za informacije v primeru prijave na javne razpise, za pogostejše preverjanje svojih partnerjev, komitentov, pa se jim zdijo informacije predrage. Drugi je poudaril, da je veliko podatkov v Sloveniji danes možno najti na spletu brezplačno, problem pa je, da kupci ne prepoznajo kakovosti, kar po njegovem mnenju izhaja tudi iz nerazumevanja podatkov v informaciji – na primer raven razumevanja in možnosti uporabe bonitetne informacije je različen pri obrtniku ali finančniku. Pri tem je izpostavil še eno oviro, in sicer dostop do informacij. Uporabniki si namreč v zadnjem času želijo povsem avtomatiziran in ažuren dostop do podatkov (spletni servisi), ki bi se izpisovali kar v njihovih informacijskih sistemih, vezano na njihov portfelj kupcev ali dobaviteljev. Navedeno po njegovem mnenju povsem spreminja poslovne modele bonitetnih agencij z vidika cenovne politike (načini zaračunavanja) in varnostne politike (kraja podatkovnih baz ali podatkov). Eden od intervjuvancev je poudaril, da poskušajo omenjene ovire zmanjšati predvsem z informiranjem uporabnikov o tem, da morajo v kriznih razmerah bonitetne informacije postati nujni sestavni del poslovanja ter da je strošek zanje praktično zanemarljiv v primerjavi s škodo, ki jo lahko preprečijo.

Kakšne koristi uporabniki storitev običajno pričakujejo v zameno za uporabo/nakup, katere od teh po vašem mnenju najbolj cenijo in ali se navedene koristi poudarja in kako?

- **točke VEM:** Po mnenju intervjuvancev, stranke najbolj cenijo hitrost, strokovnost in prijaznost. Eden od intervjuvancev je poudaril, da je iz ankete o zadovoljstvu uporabnikov s storitvami AJPES razvidno, da je prijaznost uslužbencev med najvišje ocenjenimi (4,7), na vprašanje, če izpostave AJPES izpolnjujejo

pričakovanja uporabnikov, pa je kar 96 % anketirancev odgovorilo, da uslužbenci v izpostavah povsem izpolnjujejo njihova pričakovanja. Koristi se po mnenju enega od sodelujočih poudarja na spletu, z zloženkami, na panojih itn., dva intervjuvanca pa sta mnenja, da AJPES svojih (domnevnih) prednosti ne poudarja dovolj v odnosu do potencialnih strank, temveč bolj v svojih strateških dokumentih.

- **ponovna uporaba podatkov:** Po mnenju enega od intervjuvancev uporabniki želijo pridobiti podatke na način in v času, ki je za njih sprejemljiv. Pri tem dodaja, da pri ponovni uporabi običajno ne gre za podatke, ki bi jih uporabniki potrebovali v zelo kratkem času in jih AJPES ne bi uspel zagotoviti. Poudarja, da uporabniki pričakujejo predvsem zanesljive podatke brez napak in kakovostno podporo pri morebitnih vprašanjih. Pri podatkih Poslovnega registra Slovenije (v nadaljevanju PRS) naj bi prihajalo do občasnih pritožb v zvezi s kakovostjo podatkov, medtem ko naj bi podpora tako na Registru transakcijskih računov (v nadaljevanju RTR) kot PRS po njegovem mnenju bila kakovostna. Stranke pri PRS zaradi višje cene pričakujejo bolj natančna pojasnila in več pozornosti kot pri RTR, kjer dodatnih vprašanj skoraj ni. Drug intervjuvanec podobno navaja, da naročniki pričakujejo, da bodo za primerno plačilo prejeli verodostojne podatke, ki jih bodo lahko brez nadaljnega preverjanja uporabili pri opravljanju svoje dejavnosti. Pri tem pa dodaja, da bi bilo verjetno mogoče v ponudbi AJPES za ponovno uporabo informacij javnega značaja to dejstvo (pravilnost in verodostojnost podatkov) še dodatno izpostaviti. Pri tem dodaja, da koristi AJPES sicer poudarja na spletu, v publikacijah itn.
- **S.BON AJPES:** Vsi intervjuvanci so mnenja, da kupci bonitetnih informacij v glavnem pričakujejo kakovostno svetovanje v zvezi s storitvami in hitro odzivnost pri pripravi podatkov. Eden dodaja, da je za kupce zelo pomembno tudi to, da lahko v primeru nejasnosti in nerazumevanja kontaktirajo AJPES in dobijo strokovno razlago. Cenili pa naj bi tudi pripravljenost oziroma možnost preverjanja podatkov, pri katerih AJPES ni primarni vir (podatki o blokadah, promet na transakcijskih računih) in jih AJPES dnevno izvaja pri izvajalcih plačilnega prometa. Dva intervjuvanca sta poudarila, da AJPES navedene lastnosti zagotavlja in jih tudi poudarja oziroma promovira na različne načine (letaki, predavanja na seminarjih in konferencah, oglasi itn.). Eden od sodelujočih je pri tem še dodal, da naj bi jim naročnike glede navedenih lastnosti v glavnem že uspelo prepričati, tako da so danes bonitetne informacije AJPES v večini razpisov tudi sestavni del razpisnih dokumentacij.

Ali AJPES ima oziroma zbira podatke o obstoječih in potencialnih uporabnikih/kupcih posameznih storitev in če da, katere in kako jih zbira ter kako te podatke uporablja?

- **točke VEM:** Storitve točk VEM so namenjene samostojnim podjetnikom in gospodarskim družbam oziroma drugim pravnim osebam, ki lahko opravijo postopke prek sistema e-VEM oziroma vsem fizičnim osebam, ki potrebujejo

informacije glede ustanovitve s.p. ali gospodarske družbe – vsi ti so po mnenju enega od intervjuvancev potencialni uporabniki storitev točk VEM, zato ni mogoče voditi nekih seznamov obstoječih oziroma potencialnih uporabnikov. Drugi navajajo, da se podatki ne zbirajo oziroma da jih AJPES ob nujenju storitev ne pridobiva z namenom, da bi na podlagi tega lahko izvajal tržne aktivnosti.

- **ponovna uporaba podatkov:** AJPES s tem v zvezi ne izvaja nobenih aktivnosti, razen tega, da vodi evidenco obstoječih naročnikov podatkov (po posameznih vrstah podatkov). Eden od intervjuvancev je izpostavil, da bi lahko glede na bazo podatkov PRS opravili tudi pregled drugih možnih naročnikov, vendar ZDIJZ AJPES zavezuje, da naročnik poda zahtevo za pridobitev podatkov. Torej bi bilo potrebno širše ozaveščanje javnosti o tem, za kaj vse so uporabni podatki iz na primer PRS.
- **S.BON AJPES:** Eden od intervjuvancev je navedel, da ima AJPES vse podatke o dosedanjih kupcih, baza potencialnih kupcev pa se spreminja v odvisnosti od tekočih gospodarskih gibanj, problematike v posameznih sektorjih, investicijskih vlaganj. Drugi dodaja, da se podatki uporabljajo za obveščanje o trženjskem komuniciranju storitev AJPES, za nudenje ugodnosti kot na primer možnost sklenitve pogodbe za plačevanje storitev, za analizo naročnikov in pripravo tržnih akcij za povečanje prodaje.

Ali se je uporabnike storitev AJPES kdaj poskušalo segmentirati oziroma razvrstiti v skupine?

- **točke VEM:** Ena intervjuvanka je mnenja, da je osnovna razvrstitev uporabnikov storitev točk VEM narejena glede na pravnoorganizacijsko obliko poslovnega subjekta. Ostali intervjuvanci so odgovorili, da segmentiranje še ni bilo izvedeno.
- **ponovna uporaba podatkov:** Segmentiranje se naj ne bi izvajalo načrtno, sicer pa AJPES uporabnike deli predvsem na upravičene do plačljive ali brezplačne storitve.
- **S.BON AJPES:** Eden od intervjuvancev navaja, da segmentiranje do sedaj še ni bilo izvedeno. Drugi je navedel, da sicer občasno naredijo analizo kupcev, iz katerih je razvidno, da se baza spreminja glede na aktualne razmere v gospodarstvu.

Kako AJPES pozicionira oziroma poskuša pozicionirati posamezne storitve?

- **točke VEM:** AJPES po mnenju enega od intervjuvancev pozicionira storitve VEM točk tako, kot so opredeljene v svojih strateških dokumentih (Program dela, Letno poročilo). Drugi pri tem dodaja, da so pozicionirane dobro, saj so točke VEM AJPES med točkami VEM z enakimi pooblastili med najpomembnejšimi.
- **ponovna uporaba podatkov:** Eden od intervjuvancev je poudaril, da AJPES poskuša prodati čim več, kar narekuje tudi način financiranja AJPES, vendar pa v strateških dokumentih poudarja predvsem zagotavljanje podatkov v okviru ponovne uporabe (želi pa povečati prepoznavnost le-te). Drug intervjuvanec je podoben mnenja, da se posebnih aktivnosti v zvezi s tem ne izvaja in da se vse preveč

predpostavlja, da so podatki, ki jih vodi AJPES v svojih evidencah, namenjeni le ciljnim uporabnikom, ki storitve AJPES že poznajo.

- **S.BON AJPES:** AJPES bonitetno dejavnost pozicionira kot najkakovostnejšo ponudbo na trgu z vidika podatkov, obdelave (bonitetni model) in neodvisnosti. V zadnjih treh letih je bil na tem področju narejen velik pozitiven premik. Veliko je bilo narejenega tudi na trženjskem komuniciranju storitev te dejavnosti (z udeležbo na sejmskih prireditvah, seminarjih s področja javnega naročanja, oglasih v tiskanih medijih, itd).

Ali AJPES spremlja konkurenco oziroma kako je le-ta za AJPES pomembna?

- **točke VEM:** AJPES spremlja obseg dela, ki ga opravijo druge VEM točke in na podlagi tega računa tržni delež. Iz porasta deleža AJPES je razvidno, da so storitve, ki jih nudi, boljše od drugih VEM točk, zato se uporabniki raje odločajo za AJPES. Eden od intervjuvancev je poudaril, da glede na to, da AJPES trenutno izvaja naloge točk VEM kot javno storitev in da so vse storitve v zvezi z registracijo za uporabnike brezplačne, o drugih točkah VEM ne moremo govoriti kot o konkurenci, kljub temu pa si AJPES že ves čas prizadeva, da je na področju izvajanja nalog točk VEM z enakimi pooblastili po obsegu storitev najpomembnejša točka VEM za registracijo poslovnih subjektov. Zaradi navedenega pa si točke VEM v AJPES nenehno prizadevajo za zagotavljanje visoke kakovosti storitev. Eden od intervjuvancev je poudaril, da informacije o konkurenci običajno pridobijo s strani strank.
- **ponovna uporaba podatkov:** Eden od intervjuvancev navaja, da AJPES načrtno ne spremlja dejavnosti drugih ponudnikov podatkov, saj podatkov, ki jih zagotavlja, pri drugih ponudnikih ni mogoče dobiti. Drugi dodaja, da konkurenca sicer ni neposredna, vendar pa so konkurenca tista podjetja, ki v okviru svojih storitev ponujajo podatke naprej. AJPES jih sicer spremlja, ni pa nujno, da zazna oziroma vse pozna, saj ne pozna delovanja informacijskih rešitev različnih ponudnikov. Tretji intervjuvanec je mnenja, da bi lahko bil AJPES na tem področju celo v prednosti, saj bi podatke glede na obseg in količino obdelave podatkov v isti hiši lahko obogatil ter ob predpostavki dovoljenja informacijske pooblaščenke tudi povezoval, analiziral in kot širše ponudil trgu. Po njegovem mnenju naj bi bili vidika zakonskih podlag oziroma omejitev v prednosti konkurenti, pri tem pa poudarja, da je bistvenega pomena tudi delovanje tržnih inšpekcij.
- **S.BON AJPES:** AJPES skozi vsa leta redno spremlja konkurente, vse njihove tržne akcije, nove produkte, pa tudi odzive trga nanje v komunikaciji z naročniki. V primerjavi s konkurenco je AJPES v slabšem položaju, saj le-ta na primer ponuja iskanje po imenih in priimkih zastopnikov in ustanoviteljev (t. i. Pajek), kar pa je prepovedano. Tudi sicer ponuja širšo paleto storitev in omogoča nakup v stopnjah, pri čemer se kupcem individualno prilagaja (na primer omogoča odjem podatkov preko spletnih strežnikov, polnjenje sistemov za upravljanje odnosov s strankami



itn.). Kupcem se prilagaja tudi s cenami, česar pa AJPES ne more, saj informacije zaračunava v skladu s sprejetim cenikom.

Ali poznate ključne/potencialne ter neposredne/posredne konkurente, njihove ovire za vstop na trg in ali (lahko) kaj naredite, da jih od tega odvrnete?

- **točke VEM:** Eden od intervjuvancev je odgovoril, da konkurente poznajo, pri tem pa dodal, da je bistvenega pomena, da uslužbenci AJPES storitve opravljajo kakovostno, da so prijazni, da delovni čas ustreza strankam, sicer pa po njegovem mnenju konkurentov ni mogoče ovirati. Drugi intervjuvanec je izpostavil, da AJPES od vstopa na trg točk VEM ne more odvrniti nikogar, ki za to izpolnjuje pogoje. Z bolj agresivnim oglaševanjem bi lahko po njegovem mnenju zgolj zmanjšali obisk pri konkurentih in ga povečali pri AJPES. Tretji intervjuvanec pa je navedel, da so točke VEM poleg v AJPES organizirane tudi v okviru GZS, OZS, DURS, UE, JAPTI, so pa tudi druge točke VEM (Slovensko-nemška gosp. zbornica, Zbornica za pospeševanje podjetništva, Štajerska informacijska zbornica in DATA). Točke VEM lahko postanejo pravne osebe, ki skladno z ZSReg pridobijo dovoljenje ministra, pristojnega za javno upravo, izpolnjevati pa morajo določene kadrovske, organizacijske in tehnične pogoje. AJPES torej nima nobenega vpliva na odpiranje točk VEM oziroma na njihovo število. Minister, pristojen za javno upravo, lahko odvzame dovoljenje za opravljanje postopkov VEM tistim točkam VEM, ki v zadnjih šestih mesecih niso oddale nobene vloge v postopku VEM. AJPES bi lahko na primer spremljal število oddanih vlog za druge točke VEM in opozarjal MPJU na takšne točke VEM. AJPES si sicer že ves čas prizadeva za racionalizacijo na področju točk VEM (to se je še zlasti pokazalo pri projektu prenosa registracije društev z UE na AJPES), saj točke VEM z majhnim številom postopkov VEM niso tako učinkovite, niti nimajo dovolj strokovnega znanja. DATA d.o.o. je gospodarska družba in kot taka poleg storitev točke VEM uporabnikom nudi celovite storitve tudi za vsa druga področja, povezana z registracijo poslovnega subjekta in samim delovanjem poslovnega subjekta (računovodski servis, podjetniško svetovanje, izobraževanja, ...), ki jih tudi zaračunava. Po mnenju intervjuvanca je AJPES, ker izvaja storitve točk VEM kot javne storitve, na tem področju omejen in ne more konkurirati.
- **ponovna uporaba podatkov:** Eden od intervjuvancev je navedel, da povsem enakih ponudnikov, kot je AJPES ni, so pa po njegovem mnenju konkurenti tista podjetja, ki ne upoštevajo določb ZDIJZ (AJPES jih v tem primeru lahko prijavi nadzornemu organu). Drug intervjuvanec je obrazložil, da konkurenti niso vezani na upravni postopek (izdajanju odločb; toge ponudbe, itn.) ter da lažje prilagajajo tržno ponudbo prodaje podatkov (trženje, povezovanje baz podatkov, oblikovanje popustov za na primer stalne naročnike itn.). Prednost AJPES pa vidi v zmožnosti količinske obdelave in ažurnosti podatkov, ki bi lahko odvrnila konkurente oziroma jih omejila pri posredovanju ponudb. Pri tem je poudaril, da če se administrativno

vodenje evidenc sprost (kar opravlja AJPES), to pomeni zelo hiter vstop konkurence tudi na ta trg.

- **S.BON AJPES:** AJPES druge ponudnike bonitetnih storitev v Sloveniji dokaj dobro pozna. »*Fair-play*« z njihove strani je, kot navaja eden od intervjuvancev, v tržni bitki mnogokrat vprašljiv, kar vpliva na kakovost ponudbe ter onemogoča normalno poslovanje tistim, ki pravila spoštujejo. Kot primer je navedel nepošteno pridobivanje podatkov, nespoštovanje pravil varstva osebnih podatkov (Pajek) in prirejanje bonitetnih ocen z namenom trženja. Pri tem je dodal, da takšna konkurenca celo zagotavlja, da potencialnih konkurentov ni veliko.

Kakšen tržni delež AJPES pokriva glede na posamezno storitev (vprašanje sem zastavil samo v primeru tržne storitve)?

- **S.BON AJPES:** Podatki pri konkurenci niso javni, primerjava po prihodkih od prodaje pa ni mogoča zaradi vpliva drugih prihodkov (trženje, druge storitve). Eden od intervjuvancev je izpostavil, da se produkti konkurence uporabljajo kot stalno orodje pri tekočem poslovanju v velikem številu podjetij, bonitetne informacije AJPES pa se zaradi kakovosti in verodostojnosti uporablja pri večjih odločitvah, na javnih razpisih, leasingih itn.

Ali po vašem mnenju storitve, ki jih opravljate, zadovoljijo potrebe in želje uporabnikov?

- **točke VEM:** Vsi intervjuvanci so mnenja, da storitve točk VEM v glavnem zadovoljijo potrebe in želje uporabnikov, kar je, kot je podaril eden od njih, razvidno tudi iz rezultatov anket o zadovoljstvu uporabnikov.
- **ponovna uporaba podatkov:** Eden od intervjuvancev je poudaril, da so storitve ponovne uporabe podatkov specifične in da jih veliko poslovnih subjektov sploh ne pozna oziroma ne pozna njihovega namena uporabnosti, ki bi ga z nakupom lahko pridobili. Pri tem ocenjuje, da so v navedenem sicer boljši konkurenti, vendar pa naj bi bili stalni naročniki v povprečju zadovoljni, kar je razvidno tudi v konstanti naročil skozi leta. Drug intervjuvanec je izpostavil, da so nekateri uporabniki izrazili željo, da bi z enim produktom pridobili več podatkov iz različnih virov oziroma evidenc AJPES. Tretji je podobno navedel, da bi lahko ponudili še kakšno drugo vrsto naročila znotraj posameznega registra in imeli manj zapleten sistem naročanja (torej drugačno tarifo).
- **S.BON AJPES:** Vsi intervjuvanci so mnenja, da storitve v glavnem zadovoljijo potrebe in želje uporabnikov, pri tem pa je eden poudaril, da so le-te odvisne od uporabnikovih pričakovanj, ki so lahko tudi nerealna, še posebej, če uporabnik ni vsaj osnovno izobražen na področju financ, kar pa, kot je navedel, predstavlja pogoj za razumevanje predstavljenih informacij.

Kako pomembne so korporativna in storitvene blagovne znamke za AJPES ter katera je pomembnejša (vprašanje sem zastavil samo v primeru tržne storitve)?

- **S.BON AJPES:** Vsi intervjuvanci so mnenja, da sta pomembni tako korporativna kot storitvena blagovna znamka, pri tem pa je eden poudaril, da AJPES predstavlja oziroma izraža zaupanje, nepristranskost in neodvisnost ter kakovost storitev, S.BON AJPES pa strokovnost modela, podatkov in znane produkte.

Ali so po vašem mnenju storitve AJPES uporabnikom dovolj dostopne?

- **točke VEM:** Intervjuvanci so mnenja, da so storitve točk VEM uporabnikom dovolj dostopne. Eden intervjuvanec je navedel, da je Slovenija dobro pokrita s točkami VEM v vseh regijah, točke VEM AJPES pa so v vseh 12 statističnih regijah v Sloveniji. Uradne ure se po posameznih očkah VEM razlikujejo, točke VEM AJPES imajo enotne uradne ure za stranke, referenti VEM v AJPES pa so po telefonu za uporabnike dosegljivi ves delovni čas (veliko je namreč tudi telefonskega svetovanja uporabnikom). Pri tem je poudaril, da lahko uporabniki storitev VEM nekaj informacij pridobijo tudi na spletni strani AJPES, vstopne točke VEM AJPES pa so po njegovem mnenju dobro opremljene tudi s trženjsko komunikacijskim gradivom.
- **ponovna uporaba podatkov:** Eden od intervjuvancev je navedel, da so storitve dovolj dostopne, po njegovem mnenju pa naj bi bilo potrebno stalno posodabljanje le-teh, predvsem na področju razvoja tehničnih možnosti za dostop do podatkov. Drugi je opozoril, da je potrebno upoštevati tudi informacijsko pismenost na strani naročnika. Tretji pa je izpostavil, bi se dalo dostopnost izboljšati z dodatnim znanjem za delo z bazami podatkov in zasledovanjem trendov razvoja družbe.
- **S.BON AJPES:** Intervjuvanci so mnenja, da so storitve uporabnikom dovolj dostopne. Spletna boniteta eS.BON je uporabnikom na voljo on-line, ostale bonitetne informacije pa se izdelajo na dan naročila oziroma plačila. Uporabniki se lahko oglasijo tudi v izpostavi, kjer takoj dobijo informacije. Eden od intervjuvancev je navedel, da za uporabnike, ki bi želeli do podatkov dostopati neposredno v svojih aplikacijah (povezava prek spletnih servisov), AJPES tovrstne dostopnosti trenutno še ne zagotavlja.

Kako pomembno vlogo igra po vašem mnenju trženjsko komuniciranje pri povečanju uporabe storitev (zelo pomembno/pomembno/malo pomembno/nepomembno) in kako se običajno izvaja (na primer letaki, elektronska pošta, morebitno pospeševanje prodaje itn.)?

- **točke VEM:** Trije intervjuvanci so mnenja, da je trženjsko komuniciranje pri povečanju uporabe storitev točk VEM igra pomembno vlogo. Eden pa je mnenja, da danes ni več tako pomembno ter dodaja, da stranka, ki ima interes, najde pot do storitve ali informacije. Eden od intervjuvancev je izpostavil, da AJPES posebej se ne izvaja trženjskega komuniciranja točk VEM, izvajalo pa se je zgolj s strani MJU leta 2009, ko se je skušalo propagirati znamko e-VEM in prek tega točke VEM. Drugi intervjuvanec je navedel, da so točke VEM AJPES dobro opremljene s trženjsko komunikacijskim gradivom, precej informacij pa je po njegovem mnenju

tudi na spletnih straneh AJPES. Poudaril je, da točke VEM v AJPES ravno tako sodelujejo v Tednu podjetništva, kjer izpostave organizirajo predstavitve in nudijo potrebne informacije, sodelujejo pa tudi z izobraževalnimi ustanovami in večkrat pripravijo predstavitve za dijake oziroma študente ekonomskih smeri (ki bodo, kot je navedel, lahko potencialni uporabniki teh storitev).

- **ponovna uporaba podatkov:** Eden od intervjuvancev je mnenja, da je trženjsko komuniciranje zelo pomembno, dva sta mnenja, da je pomembno, četrti pa je mnenja, da je malo pomembno. Intervjuvanec, ki je mnenja, da je trženjsko komuniciranje zelo pomembno, je navedel, da se le-ta izvaja v okviru zakonskih (javni del) in finančnih možnosti: letaki, elektronska pošta, odgovori na vprašanja in ponudbe, na spletu itn. Izpostavil je tudi, da bi se morala za storitev ponovne uporabe podatkov le-ta bolj izvajati. Intervjuvanec, ki je mnenja, da je trženjsko komuniciranje malo pomembno, razlogov ni navedel.
- **S.BON AJPES:** Trije intervjuvanci so mnenja, da igra trženjsko komuniciranje pri povečanju uporabe storitev pomembno vlogo, eden pa, da igra zelo pomembno vlogo. Slednji je tudi obrazložil, da mora AJPES potencialne uporabnike seznanjati s tem, kaj ponuja in kako je potrebno storitve uporabiti. Pri tem je izpostavil, da mora biti trženjsko komuniciranje zelo strokovno izvedeno, saj so uporabniki običajno finančno izobraženi ljudje, ki zahtevajo od promotorja poglobljeno razlago produkta ter dodal, da so uporabniki sicer tudi finančno manj izobraženi (na primer mali podjetniki), ki se zavedajo, da takšne informacije potrebujejo in od promotorja zahtevajo kratek tečaj razumevanja bonitetnih informacij. Trženjsko komuniciranje se izvaja na več načinov. S pomočjo oglasov in letakov se med javnostjo ustvarja zavedanje o prisotnosti na trgu, za ustvarjanje zavedanja o kakovosti in strokovnosti, pa se izvaja predavanja za zainteresirano javnost (specializirani sejmi in konference – na primer Kapital, MOS, Konferenca revizorjev itn.).

Kako pomembno vlogo igrajo po vašem mnenju uslužbenci AJPES pri povečanju zadovoljstva uporabnikov (zelo pomembno/pomembno/malo pomembno/nepomembno)?

- **točke VEM:** Trije intervjuvanci so mnenja, da igrajo uslužbenci pri povečanju zadovoljstva uporabnikov storitev točk VEM zelo pomembno vlogo, eden pa meni, da igrajo pomembno vlogo.
- **ponovna uporaba podatkov:** Trije intervjuvanci so mnenja, da igrajo uslužbenci pri povečanju zadovoljstva uporabnikov ponovne uporabe podatkov zelo pomembno vlogo, eden pa je mnenja, da je njihova vloga malo pomembna. Eden od intervjuvancev je pomembno vlogo uslužbencev utemeljil z dejstvom, da iz ankete o zadovoljstvu uporabnikov izhaja, da so pomembni faktorji: hitrost priprave podatkov, prijaznost, pomoč pri izpolnjevanju naročil, predhodna obvestila naročnikov, idr. Intervjuvanec, ki je mnenja, da je trženjsko komuniciranje malo pomembno, razlogov ni navedel.

- **S.BON AJPES:** Trije intervjuvanci so mnenja, da igrajo uslužbenci pri povečanju zadovoljstva uporabnikov zelo pomembno vlogo, eden pa meni, da igrajo pomembno vlogo. Eden od intervjuvancev je poudaril, da morajo uslužbenci zagotavljati strokovno pomoč in razlago uporabnikom bonitetnih informacij, s kompetentnim pristopom pa nato pridobivajo zaupanje v kakovost storitev in ustvarjajo dolgoročni odnos s kupcem.

Ali se pri oblikovanju procesov (standardi za izvajanje storitev, pristopi zaposlenih do uporabnikov/kupcev storitev ter obravnavanje njihovih pritožb) in morebitnih spremembah upošteva uporabnika (ankete o zadovoljstvu, pritožbe itn.) in kako?

- **točke VEM:** Po mnenju enega od intervjuvancev, se uporabnika upošteva, vendar v okviru zakonskih podlag in upoštevajoč stroške. Drugi intervjuvanec je dodal, da AJPES vsako leto izvede anketo o zadovoljstvu uporabnikov s storitvami AJPES, poleg tega pa je uporabnikom na voljo tudi knjiga pritožb in pohval (nekje tudi nabiralnik za pripombe in mnenja). Kot je obrazložil, se na podlagi rezultatov in mnenj vsako leto pripravi poročilo o mnenju uporabnikov o delu AJPES, v katerem so navedeni tudi konkretni predlogi za izboljšanje storitev, AJPES pa predloge obravnava in prouči ter jih pri oblikovanju procesov tudi poskuša upoštevati.
- **ponovna uporaba podatkov:** Eden od intervjuvancev je navedel, da se ugotovitve iz anket o zadovoljstvu strank s storitvami redno obravnavajo in upoštevajo pri razvoju storitev. AJPES po njegovem mnenju tudi sicer poskuša izvajanje svojih storitev prilagajati potrebam uporabnikom. Drugi je poudaril, da se uporabnika upošteva delno, in sicer v okviru zakonskih možnosti ter skladno z razpoložljivimi resursi.
- **S.BON AJPES:** Za zagotavljanje kakovosti izvajanja procesov bonitetne dejavnosti je v AJPES sprejet »Kodeks poslovanja bonitetne dejavnosti«, katerega namen je zagotavljanje kakovosti, neoporečnosti in neodvisnosti postopka določanja bonitetnih ocen in izpolnjevanja obveznosti do naročnikov. S tem kodeksom so seznanjeni vsi zaposleni v sektorju. Ravno tako je vpeljan sistem reševanja pritožb, kjer se vodi enotna evidenca o pritožbah in o postopku reševanja. Eden od intervjuvancev je navedel, da se vseskozi trudijo slediti željam in potrebam uporabnikov. Tako so na primer v letu 2012 začeli dodeljevati bonitetne ocene samostojnim podjetnikom, saj so v preteklih letih imeli problem v postopkih javnega naročanja (zaradi neizpolnjevanja pogojev za prijavo). Pri tem je dodal, da so na podlagi zaznanih potreb ravno tako naredili vzporejanje bonitetnih ocen AJPES z ocenami nekaterih večjih bonitetnih hiš ter tako omogočili enakopraven položaj slovenskih podjetij in podjetij iz EU pri sodelovanju pri javnih razpisih. Vsako leto pa tudi pregledajo in poskušajo uresničiti predloge uporabnikov, ki jih le-ti podajo v okviru Ankete o zadovoljstvu uporabnikov s storitvami AJPES.

Ali po vašem mnenju fizični dokazi (poslovni prostori, trženjsko komunikacijsko gradivo itn.) ustrezni ter ali odražajo kakovost oziroma cenovni razred, v katerem AJ PES na določenem področju storitev/dejavnosti posluje oziroma želi poslovati?

- **točke VEM:** Večina intervjuvancev je mnenja, da poslovni prostori niso popolnoma ustrezni. Eden od intervjuvancev je razložil, da točke VEM AJ PES razpolagajo z obstoječimi poslovnimi prostori, ki so jih v okviru razpoložljivih finančnih sredstev poskušale urediti na način, ki bil primeren in prijazen do uporabnika (kot je poudaril, je potrebno upoštevati dejstvo, da so izpostave AJ PES postale točke VEM šele 3 leta po ustanovitvi AJ PES in je bilo potrebno obstoječe prostore primerno preurediti). Po njegovem mnenju je na vseh točkah VEM AJ PES poskrbljeno za primerno okolje za uporabnike storitev VEM, opremljenost s trženjsko komunikacijskim gradivom pa je prav tako dobra.
- **ponovna uporaba podatkov:** Eden od intervjuvancev je mnenja, da je ponovna uporaba izvajanje storitev na daljavo, zato prostori niso tako pomembni. Pri tem je dodal, da je gradivo ustrezno, vendar ni bistveno, saj po njegovem mnenju ne gre za storitve, ki so namenjene širokemu krogu uporabnikov, zato bi morali trženjsko komuniciranje izvajati bolj usmerjeno. Drugi intervjuvanec ravno tako opozoril na dejstvo, da se z uporabniki večinoma posluje prek e-pošte. Tretji pa je mnenja, da so fizični dokazi ustrezni, poslovni prostori urejeni in posodobljeni, trženjsko komunikacijsko gradivo pa se ravno tako posodablja.
- **S.BON AJ PES:** Trije intervjuvanci so mnenja, da fizični dokazi odražajo kakovost oziroma cenovni razred, v katerem AJ PES na področju bonitetne dejavnosti posluje oziroma želi poslovati (pri tem je eden izpostavil, da poslovanje v glavnem poteka elektronsko). Četrti pa je mnenja, da trženjsko komunikacijsko gradivo v primerjavi s konkurenco ne odraža kakovosti produkta. Konkurenti za razvoj kakovostnih materialov po njegovem mnenju namenjajo bistveno več sredstev, poleg tega pa imajo zelo agresiven trženjski pristop (tudi pri cenovni politiki). Pri tem je poudaril, da si povprečni uporabniki zaradi značilnosti dejavnosti bonitetnih agencij (strokovna zahtevnost razumevanja bonitetnega modela in ocen) ustvarjajo sliko o ponudniku na podlagi kakovosti trženjsko komunikacijskih materialov, pri tem pa iščejo najnižjo možno ceno informacij.

Ali po vašem mnenju AJ PES storitev izvaja v skladu s poslanstvom organizacije, njenimi nameni in cilji?

- **točke VEM:** Vsi intervjuvanci so mnenja, da AJ PES storitve točk VEM izvaja v skladu s poslanstvom organizacije, njenimi nameni in cilji.
- **ponovna uporaba podatkov:** Vsi intervjuvanci so mnenja, da AJ PES storitve ponovne uporabe podatkov izvaja v skladu s poslanstvom organizacije, njenimi nameni in cilji ter v skladu z zakonodajo, ki ureja področje ponovne uporabe podatkov.

- **S.BON AJPES:** Vsi intervjuvanci so mnenja, da AJPES bonitetno dejavnost izvaja v skladu s poslanstvom organizacije, njenimi nameni in cilji. Eden od intervjuvancev dodaja, da se mora sicer večji del bonitetne dejavnosti opravljati v skladu z zahtevami Evropske uredbe in Basel II.

Ali menite, da so mogoči oziroma obstajajo alternativni pristopi, s katerimi bi izboljšali učinkovitost in znižali stroške brez vpliva na kakovost storitev AJPES in kakšne so pri tem ovire?

- **točke VEM:** Vsi intervjuvanci so mnenja, da takšne možnosti obstajajo. Eden od intervjuvancev je navedel, da je potreben čas za analizo stanja, sprejem ukrepov in njihovo uvedbo. Težavo vidi v tem, da se pozornost usmerja na druga področja ter da ni samoiniciativnosti. Drugi intervjuvanec vidi rešitev v tesnejšem sodelovanju centrale z izpostavami AJPES. Tretji je izpostavil, da bi bilo izboljšanje učinkovitosti in znižanje stroškov za storitve točk VEM možno v primeru, da se poveča število postopkov VEM v točkah VEM v AJPES (na račun drugih točk VEM). Vendar pa AJPES lahko na to le posredno vpliva: na primer s kakovostnim opravljanjem storitev, s prilagajanjem uradnih ur za stranke, s prijaznostjo in ustrežljivostjo uslužbencev, s hitrostjo opravljanja storitev, večjo aktivnostjo pri trženjskem komuniciranju storitev in posledično večjo prepoznavnostjo točk VEM v AJPES itn., saj je, kot je poudaril, odločitev o tem, na kateri točki VEM bo opravil storitev, na strani uporabnika. Učinkovitost storitev točk VEM AJPES bi se na primer lahko povečala, če bi v primeru integracije velikih javnih evidenc poslovnih subjektov v PRS, ti poslovni subjekti vloge oddajali prek VEM sistema na točkah VEM in bi AJPES za te poslovne subjekte postal najpomembnejša točka VEM.
- **ponovna uporaba podatkov:** Po mnenju enega od intervjuvancev, alternativni pristopi obstajajo, vendar pa glede na omejene resurse temu še ni bil dan tak poudarek, da bi se lahko lotili aktivnosti povečanja prodaje, priprave vsebin na uporabniku lažje razumljiv način itd. Drugi intervjuvanec pa je mnenja, da alternativo sedanjemu pristopu predstavlja zagotavljanje vseh javnih podatkov uporabnikom brezplačno, pri čemer ocenjuje, da bi se verjetno povečala dostopnost do podatkov, pri tem pa bistveno zmanjšala uporabna vrednost. Ob tem bi se, kot je izpostavil, pomembno zmanjšal tudi obseg sredstev, ki jih AJPES pridobiva za svoje delovanje, uporabniki pa bi morali sami izvajati del aktivnosti za povečanje uporabne vrednosti podatkov.
- **S.BON AJPES:** Vsi intervjuvanci se strinjajo, da vedno obstajajo možnosti za vpliv na učinkovitost in nižanje stroškov. Eden od intervjuvancev je poudaril, da že sedaj iščejo različne pristope, s katerimi bi izboljšali učinkovitost in znižali stroške. Najpomembnejše pa po njegovem mnenju predstavlja zagotavljanje stabilnih informacijskih rešitev za pripravo baz podatkov in izdelavo bonitetnih informacij,

ki bi omogočile, da bi čas, ki ga porabijo za iskanje in odpravljanje napak, namenili vsebinskemu razvoju dejavnosti ter trženju.

Naslednja vprašanja s bila zastavljena kot splošna, na ravni AJPES.

V kolikor določene aktivnosti ne bi izvajali oziroma v kolikor ne bi bili zavezani k opravljanju le-te, katere bi opustili?

- Nekateri intervjuvanci so navedli, da ne bi opuščali nobene aktivnosti oziroma da so le-te navedene v predpisih ter da jih AJPES izvaja učinkovito. Drugi so predlagali opustitev aktivnosti, ki naj ne bi bile družbeno pomembne oziroma predstavljajo nepotrebno, dodatno administrativno delo, kot na primer vodenje določenih statistik ipd. Eden od intervjuvancev pa je mnenja, da glede na trenutne razmere v javnem sektorju, ne bi smeli razmišljati o opustitvi aktivnosti, ki jih trenutno opravlja AJPES, temveč bi si bilo potrebno prizadevati za pridobitev novih aktivnosti, predvsem na področju zagotavljanja javnih in drugih podatkov o poslovnih subjektih v državi.

Ali po vašem mnenju AJPES posluje na pravih področjih, ali menite, da je morda potrebno oziroma sploh mogoče preusmeriti pozornost tudi drugam?

- Večina intervjuvancev je mnenja, da so področja, katera AJPES pokriva, ustrezna ter da obstajajo možnosti za nadgradnje ali izboljšave. Eden od intervjuvancev je navedel, da novi zakoni velikokrat prinesejo nove naloge, lahko pa se najde tudi nove izzive, ki pa so po navadi odvisni od razpoložljivih financ (na primer postati centralna informacijska povezovalna točka med državo in gospodarstvom). Možnosti vidi tudi v povezovanju z drugimi institucijami z namenom olajšanja administrativnega bremena gospodarstvu (na primer skupne spletne točke). Drugi intervjuvanec je navedel, da pri izvajanju zakonsko določenih nalog, AJPES nima izbire področja poslovanja, medtem ko lahko na drugi strani sam določi, kako bo določene naloge izrabil sebi v prid oziroma v skladu s svojimi cilji. Nekaj možnosti za izboljšave naj bi po njegovem mnenju še imel, pri tem pa je izpostavil, da se AJPES ne obnaša dovolj »tržno« pri javnih storitvah, kar pa po njegovem mnenju zahteva spremembo razmišljanja vseh uslužbencev, ne zgolj nekaterih. Tretji intervjuvanec je poudaril, da si mora AJPES še naprej prizadevati predvsem za izvajanje nalog (tudi za pridobitev novih nalog), ki so povezane z zagotavljanjem javnih in drugih podatkov o poslovnih subjektih v državi – na enem mestu. Po njegovem mnenju bo ena izmed pomembnejših nalog AJPES na tem področju tudi integracija registrov in večjih javnih evidenc drugih poslovnih subjektov v PRS ter registracija teh subjektov prek enotnega informacijskega sistema.

Ali menite, da so tovrstna vprašanja za AJPES uporabna oziroma da bi z njihovo pomočjo lahko izboljšali uspešnost in učinkovitost poslovanja AJPES? Če ne, zakaj ne?



- Večina intervjuvancev je mnenja, da so vprašanja uporabna oziroma koristna. Nekateri so navedli, da ponujajo razmislek o načinu dela ter o možnostih za razvoj dejavnosti, eden od intervjuvancev je dodal, da so lahko koristna, v kolikor bi na njihovi podlagi sprejeli ukrepe in jih tudi izvedli, drugi je navedel, da se problemov, ki izhajajo iz vprašanj zavedajo, ter da lahko nekatere rešitve tudi realizirajo. Eden od intervjuvancev je poudaril, da vsaka vprašanja odpirajo tudi nove ideje in možnosti za poslovanje. Razkorak pri navedenem pa po njegovem mnenju predstavlja dolga pot od ideje do realizacije (postopki sprejema ustrezne zakonodaje in pripravljenost za spremembe).