

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

GREGOR GRUM

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA TRŽENJA V MALEM STORITVENEM PODJETJU
NA PRIMERU PODJETJA ANGEL – ANDREJKA KOZLEVČAR s.p.**

Ljubljana, december 2004

GREGOR GRUM

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom _____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

Kazalo

Uvod	1
1 Splošna opredelitev storitev	2
1.1 Definicija storitev.....	3
1.2 Značilnosti storitev.....	3
1.3 Opredelitev trženja storitev.....	5
2 Opredelitev malih podjetij	7
2.1 Značilnost malih podjetij.....	8
2.2 Značilnosti trženja v malih podjetjih.....	8
2.2.1 Trženjske ovire malih podjetij.....	9
2.2.2 Trženjske prednosti malih podjetij.....	9
3 Predstavitev podjetja	10
3.1 Obseg storitev.....	10
4 Načrt trženja	11
4.1 Analiza trenutnega trženjskega stanja.....	12
4.1.1 Makrookolje.....	12
4.1.1.1 Demografsko okolje.....	13
4.1.1.2 Gospodarsko okolje.....	14
4.1.1.3 Naravno okolje.....	16
4.1.1.4 Tehnološko okolje.....	16
4.1.1.5 Politično - pravno okolje.....	17
4.1.1.6 Kulturno okolje.....	18
4.1.2 Mikrookolje.....	18
4.1.2.1 Uporabniki.....	18
4.1.2.1.1 Udeleženci v nakupnem procesu.....	19
4.1.2.2 Opredelitev trga.....	20
4.1.2.2.1 Opredelitev uporabnikov nege in pomoči na domu.....	21
4.1.2.2.2 Geografska segmentacija.....	21
4.1.2.2.3 Segmentacija glede na dohodek.....	22
4.1.2.3 Analiza konkurence.....	23
4.1.2.4 Pozicioniranje.....	27
4.2 Cilji trženjskega načrta.....	28
4.3 Opredelitev strategije.....	28

5 Trženjski splet storitvenega podjetja.....	31
5.1 Storitve.....	32
5.2 Oblikovanje prodajnih cen in cenovne strategije.....	33
5.3 Tržne poti za storitve.....	35
5.4 Tržno komuniciranje in promocija storitev.....	35
5.5 Udeleženci pri izvajanju storitev.....	37
5.6 Storitveni proces.....	38
5.7 Fizično okolje in fizični dokazi storitve.....	38
6 Sklep.....	39
Literatura.....	42
Viri.....	43

UVOD

Slovenijo so v zadnjem desetletju zaznamovale spremembe na političnem in gospodarskem področju. V gospodarstvu so se domači podjetniki, ki so začeli ustanavljati majhna podjetja, znašli na neraziskanem področju vodenja in trženja.

Še posebej pomembno področje pa je storitveni sektor, ki v srednje in visoko razvitih državah predstavlja približno dvotretjinski delež v bruto domačem proizvodu.

Pomembnejša sprememba je staranje prebivalstva. Različne projekcije prebivalstva Slovenije kažejo, da je staranje prebivalstva proces, ki se mu tudi v Sloveniji, tako kot v večini Evropskih držav, ne bo moč izogniti. Delež prebivalstva, v starosti 65 let in več se bo od sedanjih 14,1% do leta 2020, po projekcijah, povečal na petino, do leta 2030 na okrog četrtino in v najslabšem primeru okrog leta 2050 dosegel eno tretjino prebivalstva.

S tem narašča potreba po oskrbi starejših, in ker država z institucionalnim varstvom ne more več pokrivati te potrebe, je to problematiko prepustila v reševanje občinam in privatnim podjetjem, ki ponujajo storitev nega in pomoč starejšim, invalidom in bolnim na domu.

Namen diplomskega dela je prikazati analizo trženja v majhnem storitvenem podjetju, ki se srečuje s pomanjkanjem sredstev in znanja. Pomanjkanje sredstev posledično pripelje do slabše prepoznavnosti in vidnosti njihovih storitev na zasičenem trgu. Zaradi omejenih finančnih virov, ki jih imajo majhna storitvena podjetja, si lahko pomagajo predvsem s sekundarnimi podatki, objavljenimi na internetu in v revijah, ki jih pripravljajo in obdelujejo druge ustanove (Obrtna zbornica, Gospodarska zbornica, Statistični urad ...).

Eno izmed zasebnih podjetij, ki se ukvarja z nego in pomočjo na domu je tudi proučevano podjetje Angel – Andrejka Kozlevčar s.p., na primeru katerega bom analiziral trženje v malih storitvenih podjetjih, tako s teoretičnega kot tudi praktičnega vidika. Največji poudarek v diplomskem delu pa je na analizi konkurence, segmentiranju trga in pozicioniranju ponudbe omenjenega podjetja.

V prvem poglavju diplomskega dela predstavim dilemo glede splošne opredelitve storitev, ki se razlikuje od avtorja do avtorja, poleg tega pa navajam še splošne značilnosti storitev, po katerih se le te ločijo od proizvodov ter opredelitev trženja storitev.

V drugem poglavju navajam opredelitev majhnega podjetja, ki se prav tako razlikuje med avtorji, vendar je njena opredelitev manj sporna, saj je opredeljena z Zakonom o gospodarskih družbah. V sklopu tega poglavja obravnavam še značilnosti malih podjetij, ter prednosti in ovire pri trženju v njih.

V tretjem poglavju je opisano proučevano podjetje Angel – Andrejka Kozlevčar s.p., ki se ukvarja z nudenjem nege in pomoči starejšim, invalidom in bolnim na področju Ljubljane. To poglavje zajema opis podjetja, ključne podatke o njegovem nastanku in opis storitev, ki jih ponuja.

V nadaljevanju analiziram trženje v malem storitvenem podjetju in teorijo navezujem na podjetje Angel. Zato je četrto poglavje – »Načrt trženja«, razdeljeno na analizo trenutnega trženjskega stanja, kjer proučujem makro in mikro okolje, določanje ciljev podjetja in opredeljevanje njegove strategije. Poudarek diplomske naloge je ravno v tem poglavju, kjer pri analizi mikrookolja analiziram konkurenco, segmentiram uporabnike in pozicioniram ponudbo konkretnega podjetja.

V petem poglavju je prikazan trženjski splet za podjetje Angel, ki temelji na predhodnih ugotovitvah.

Končni del diplomske naloge predstavlja šesto poglavje, kjer so povzeta moja spoznanja pri analizi trženja v majhnem storitvenem podjetju na primeru podjetja Angel.

1 SPLOŠNA OPREDELITEV STORITEV

V današnjem času so storitvene dejavnosti temelj gospodarstva razvitega sveta. Po drugi svetovni vojni se je storitveni sektor intenzivno razvijal in postal dominanten gospodarski sektor razvitih držav. Ustvarja več kot 60 odstotkov bruto domačega proizvoda in zaposluje več kot dve tretjini vseh zaposlenih. Storitveni sektor je postal povsod prevladujoč, zlasti odkar je informacijska tehnologija ustvarila razmere za hiter razvoj storitvenih dejavnosti (Potočnik, 2000, str. 12).

Da storitve tudi v slovenskem gospodarstvu postajajo vse pomembnejše, kaže naslednja tabela. V petih letih se je, za razliko od kmetijstva in industrije, delež storitev v BDP povečal in to kar za 4,9%, in znaša že več kot polovico BDP-ja .

Tabela 1: Sestava bruto domačega proizvoda

	1998	1999	2000	2001	2002
Kmetijstvo, gozdarstvo in ribištvo	3,6 %	3,2 %	3,7 %	3,6 %	3,5 %
Industrija in gradbeništvo	33,0 %	32,6 %	33,5 %	31,9 %	32,3 %
Storitve	49,2 %	49,5 %	53,8 %	54,2 %	54,1 %

Vir: Banka Slovenije. 2003; Letno poročilo za leto 2002., 2003, str.11.

1.1 DEFINICIJE STORITEV

Enotno definicijo storitev je težko podati, kajti avtorji zaradi kompleksne narave in raznolikosti navajajo različne definicije storitev:

»Storitev pomeni dajanje ali delovanje, ki ga ena stran ponudi drugi, je po svoji naravi neoprijemljiva ter ni rezultat lastništva. Proizvodnja storitev je lahko ali pa tudi ne vezana na fizični izdelek« (Kotler, 1996, str. 464).

Najenostavneje in najširše rečeno so storitve »dejanja, procesi in delovanja« (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 5).

Grönroos (2000, str. 46) definira storitev nekoliko bolj kompleksno: »Storitev je aktivnost ali serija aktivnosti, bolj ali manj neotipljive narave, ki se ponavadi, a ne nujno, odvijajo v interakciji med potrošnikom in zaposlenimi v storitveni organizaciji in/ali fizičnimi viri ali dobrinami in/ali sistemi ponudnika storitev, ter omogočajo rešitve potrošnikovih problemov.«

Za praktične namene se, ker definicija storitev ni poenotena, uporabljajo klasifikacije, v katerih je naštet, kaj spada v storitveni sektor. Standardna klasifikacija dejavnosti (SKD), je slovenska klasifikacija dejavnosti, ki se vsebinsko in strukturno povsem ujema z mednarodno klasifikacijo NACE Rev. 1¹, dodano pa ima še peto mesto v šifri za delitev razredov v nacionalne podrazrede (Standardna klasifikacija dejavnosti, 2002, str. 11-13).

1.2 ZNAČILNOSTI STORITEV

Razlike med storitvami in izdelki opredelimo z osmimi značilnostmi (Potočnik, 2000, str. 19):

- Neopredmetenost (neoprijemljivost)

Storitve ne moremo videti, okusiti, občutiti, slišati ali videti, preden jih kupimo. Bateson (1999, str. 12) pojmuje neotipljivost storitve kot kritično razliko med izdelki in storitvami, iz katere izhajajo tudi druge razlike. Preden potrošnik kupi izdelek ga lahko vidi, otipa, včasih tudi preizkusi, vonja in sliši. Tako si že pred nakupom ustvari neko predstavo o kakovosti izdelka in o tem ali bo izdelek zadovoljil njegove potrebe, želje. Storitve pa zelo težko ovrednotimo pred nakupom, kar povzroča v nas občutek negotovosti in tveganja. Da bi preprečili preveliko negotovost kupca, morajo ponudniki skrbeti za »dokazno gradivo« oziroma znake ali dokazila o kakovosti storitve (Kotler, 1996, str. 466), kot so prostor, kjer se izvaja storitev, izgled zaposlenih, oprema, komunikacijsko gradivo, simboli, cena itd.

¹ Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté Européenne, Revision 1

- Neločljivost porabnika in izvajalca storitve (praviloma)

Storitve se praviloma proizvajajo in porabljajo istočasno, kar ne velja za proizvode, ki jih izdelajo, skladiščijo in s pomočjo trgovcev distribuirajo, tako da se porabi veliko kasneje kot nastane. Pri storitvah pa govorimo o neločljivosti proizvodnega in potrošnega procesa. Storitve ne moremo ločiti od proizvajalca, saj je istočasno proizvedena in prodana. Poleg tega pa mora biti pri izvajanju večine storitev prisoten tudi kupec, tako da je le-ta v stiku s proizvodnim procesom storitve. Tako lahko rečemo da sta tako kupec kot proizvajalec del storitve, pri čemer oba vplivata na izid te medsebojne interakcije. Ravno zaradi te interakcije med kupcem in izvajalcem je pomembno da ima podjetje usposobljene izvajalce, saj s tem pridobi ugled pri strankah (Kotler, 1996, str. 467).

- Minljivost oziroma kratkotrajnost

Storitve ne moremo hraniti za kasnejšo prodajo in uporabo, ne moremo jih kopičiti v zaloge, kot to lahko počnemo z izdelki. Če je povpraševanje stalno, minljivost storitev ni problem, saj lahko podjetje vnaprej zagotovi zadostne zmogljivosti. Če pa povpraševanje niha, imajo storitvena podjetja lahko velike težave, saj težko usklajujejo ponudbo in povpraševanje. Zaradi prevelikih zmogljivosti nastajajo oportunitetni stroški, ker bi lahko investirali v druge naložbe, premajhne zmogljivosti pa vodijo do nezadovoljstva kupcev (Kotler, 1996, str. 468).

- Spremenljivost

Kakovost storitev se spreminja odvisno od tega, kdo, kje in kdaj jih izvaja. Niti dve storitvi nista popolnoma enaki. Delovanje ljudi, ki izvajajo storitve, se razlikuje iz dneva v dan, celo iz ure v uro. Tudi potrošniki so si med seboj različni in različno zaznavajo storitve. Neko storitev, predvsem njeno kvaliteto, lahko določen potrošnik vidi povsem drugače kot kak drug potrošnik. Torej je rezultat storitev predvsem rezultat človeških interakcij (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 21). Storitvena podjetja lahko napravijo tri korake k nadzoru kakovosti. Prvi korak je naložba v izbor dobrih kadrov in njihovo usposabljanje. Drugi korak je poenotenje poteka storitev v podjetju. Pri tem pa si podjetje olajša delo, če ima dober oris storitev, ki prikazuje dogodke in postopke v zvezi s storitvijo. Tretji korak pa je spremljanje zadovoljstva porabnikov s pomočjo sistema predlogov, pritožb, anket in primerjalnih nakupov, ki pomagajo odkriti in popraviti slabo storitev (Kotler, 1996, str. 468).

- Težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti

Zaradi neotipljivosti storitev je zelo težko ugotavljati in nadzirati njihovo kakovost. Ker storitve izvajajo ljudje in ker ljudje niso stroji se kakovost storitev razlikuje. Zaradi tega uporabnik težko ocenjuje vrednost storitve, izvajalec pa ne more natančno ugotavljati in nadzirati njene kakovosti. Ocenjevanje vrednosti in kakovosti storitve je odvisno predvsem od mnenj, vrednot in pričakovanj porabnikov oziroma potencialnih porabnikov (Potočnik, 2000, str. 22).

- Visoka stopnja tveganja

Zaradi težavnosti ugotavljanja in nadziranja kakovosti ter občutljivosti za čas in kraj izvedbe ter izvajalca je nakup storitev vedno bolj tvegano dejanje kot nakup izdelka (Potočnik, 2000, str. 22).

- Prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam porabnikov storitev

Eno od meril kakovosti je prilagajanje storitev porabnikom, kar je možno zaradi interakcije med kupcem in izvajalcem. Raven prilagodljivosti storitve posameznemu porabniku je izjemno pomembno za diferenciranje ponudbe storitev (Potočnik, 2000, str. 22).

- Ustvarjanje osebnih stikov med kupcem in izvajalcem

Znanje in vedenje izvajalca storitve je odločujoče za rezultat, torej za raven porabnikovega zadovoljstva. Celó za najenostavnejša storitvena opravila pogosto velja, da so znanje, vedenje in komunikacijske sposobnosti izvajalca storitve, pomembnejše kot sama storitev (Potočnik, 2000, str. 23).

Temeljna značilnost storitev je neprijemljivost oziroma nevidnost. Vendar je takšen pristop zmeraj manj ustrezen, saj čedalje več izdelkov vsebuje tudi 'storitveno sestavino'. Nekatere storitve celo vgrajujemo v otipljiv izdelek, npr. v programsko opremo. Vsako podjetje svojim kupcem prodaja 'storitev'. To 'storitev' sestavljajo štiri deli – fizični izdelek, z njim povezane storitve, storitveno okolje in izvedba storitve.

1.3 OPREDELITEV TRŽENJA STORITEV

Trženje storitev obsega analizo, planiranje, izvajanje in kontrolo aktivnosti, ki so oblikovane, da bi zadovoljile potrebe uporabnikov storitev in preko tega uresničile cilje podjetja. Pomeni, da podjetje uporablja in medsebojno povezuje instrumente cen, komuniciranja z okoljem, distribucije in same storitve za to, da informira ciljni trg in ga motivira k uporabi storitve (Kotler, Bloom, 1984, str. 4).

Pri storitvenih dejavnostih je težje uporabljati tradicionalne trženske metode. Pri storitvah obstaja več elementov, ki vplivajo na porabnika, kot pri izdelkih, na primer fizično okolje, zaposleni v podjetju in govorice ljudi, ki so storitev že preizkusili. Seveda pa so tu še elementi, skriti očem porabnika (proizvodni postopek in organizacijski sistem, ki podpirata vidne storitve).

Temeljni razlog za ločevanje med trženjem storitev in trženjem dobrin mnogi avtorji vidijo v predhodno omenjenih karakteristikah storitev, predvsem v njihovi neotipljivosti. Prav iz te značilnosti storitev izhajajo vse ostale razlike med trženjem storitev in trženjem dobrin. Zaradi neotipljive narave storitev je težko doseči natančno standardizacijo ponujene storitve. Težko je ugotoviti, kakšne so predstave potrošnikov o storitvi, prav tako je težko tudi

nadzorovati potrošnikove percepcije in vplivati nanje, saj se potrošniki ob uporabi storitev soočajo z neotipljivimi sestavinami. Storitve zaradi njihove neotipljivosti tudi ne moremo patentirati. Oteženo je tudi določevanje cen posamezni storitvi, saj ni enostavno ugotavljanje stroškov na "enoto" storitve. Naloge trženja v storitvenem sektorju so tako predvsem povečanje otipljivosti storitve (s pomočjo fizičnih dokazov), diferenciacija storitve glede na konkurenco in graditev njenega image-a (Bateson, 1999, str. 53).

Trženje storitev zahteva ne le zunanje, temveč tudi notranje in odzivno (interaktivno) trženje. Zunanje (eksterno) trženje predstavlja delo podjetja, ko pripravi storitev, določi njeno ceno, jo distribuira in opravi tržno komuniciranje. Notranje (interno) trženje predstavlja delo podjetja, da usposobi in motivira svoje zaposlene, da dobro strežejo porabnikom. Odzivno (interaktivno) trženje pa opisuje sposobnost vseh zaposlenih, da strežejo porabnikom v skladu z njihovimi željami in potrebami (Grönroos, 2000, str. 256).

Trženje je dinamičen proces, kjer se tradicionalne trženjske aktivnosti prepletajo z odzivnim trženjem, tako da se lahko razvijajo dolgoročni odnosi s potrošniki. Podjetje mora, da zadovolji potrebe ciljnih trgov, upoštevati vse faze v življenjskem ciklu odnosov s potrošniki in v vsaki od teh faz slediti drugačen cilj in uporabljati drugačno funkcijo trženja.

Tabela 2: Trofazni model življenjskega cikla odnosov s potrošniki ter ciljev in funkcij trženja

FAZA	CILJ MARKETINGA	TRŽENJSKA FUNKCIJA
ZAČETNA FAZA	Ustvariti interes za podjetje in njegove storitve	Tradicionalna trženjska funkcija
NAKUPNI PROCES	Spremeniti splošni interes v prvi nakup	Tradicionalna in interaktivna trženjska funkcija
POTROŠNI PROCES	Spodbuditi ponovne nakupe in ustvariti trajne odnose s potrošniki	Interaktivna trženjska funkcija

Vir: Grönroos, 2000, str. 251.

V začetni fazi potrošnik še nima jasne predstave o storitvi, zato je cilj marketinga ustvariti v potrošniku interes za podjetje in storitev. To podjetje najlažje doseže s tradicionalno trženjsko funkcijo, ki vključuje oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnose z javnostmi in druge aktivnosti trženjskega spleta.

V drugi fazi, fazi nakupnega procesa, ki ji lahko rečemo tudi faza dajanja obljub, je cilj marketinga splošni interes potrošnika spremeniti v prvi nakup. To dosežemo tako s tradicionalnimi, kot tudi z interaktivnimi trženjskimi aktivnostmi.

V tretji fazi, fazi potrošnega procesa, pa je cilj trženja ponovni nakup oziroma ponovna vrnitev potrošnika in ustvarjanje dolgoročnih odnosov s potrošniki. V tej fazi se morajo izpolniti obljube, ki so bile dane v drugi fazi, tako da potrošnik občuti, da podjetje lahko zadovolji njegove potrebe in da mu lahko zaupa. Tu pa pridejo do izraza interaktivne

trženjske aktivnosti. Velikokrat se zgodi, da ravno v tej fazi podjetju spodleti, saj se v procesu potrošnikove uporabe storitev nihče več ne čuti odgovornega za potrošnika in za trženje. To pa vodi v izgubo obstoječih potrošnikov in v težje in dražje pridobivanje novih potrošnikov (Grönroos, 2000, str. 251).

Trženje storitev mora biti učinkovito za vsak tip potrošnikov: za nove (potencialne) potrošnike, obstoječe potrošnike, in za storitveno podjetje posebej pomembne, potrošnike lastne zaposlene v podjetju. Storitveno podjetje mora najprej pritegniti nove potrošnike, da bi lahko začelo graditi določen odnos z njimi. Izvajati pa mora tudi interni marketing, saj so zaposleni tisti, ki izvajajo storitev, ki jo podjetje prodaja. Kvalitetno izvajanje storitev stimulira dobre, pozitivne govorice in pomaga podjetju pritegniti še več novih potrošnikov. To pa povzroči še večje zadovoljstvo že obstoječih potrošnikov in boljše delovno okolje za zaposlene. Trženjski oddelek v podjetju se mora osredotočiti na to, kako bi še izboljšali storitev in s tem zadovoljili nove, obstoječe in interne potrošnike.

2 OPREDELITEV MALIH PODJETIJ

V strokovni literaturi so majhna podjetja različno definirana. Velikost podjetij merijo predvsem s številom zaposlenih, z obsegom kapitala in velikostjo proizvodnje. Zaradi mednarodne primerljivosti pa najpogosteje upoštevajo število zaposlenih.

Po definiciji komiteja za ekonomski razvoj je majhno podjetje tisto, ki izpolnjuje vsaj dva od spodaj navedenih pogojev (Steinhoff, 1986, str. 8):

- vodstvo podjetja je samostojno in ponavadi so tudi lastniki podjetja,
- kapital in lastništvo je v rokah posameznika ali majhne skupine,
- področje delovanja podjetja je lokalno, kjer zaposleni in lastniki živijo v isti skupnosti. Za trg pa ni nujno, da je lokalni.
- Relativna velikost podjetja je v primerjavi z največjimi konkurenti majhna. To lahko merimo z velikostjo prodaje in številom zaposlenih.

Zaradi zmanjševanja zmede, ki nastaj zaradi različnih opredelitev majhnih podjetij Zakon o gospodarskih družbah v svojem 51. členu podjetja razvršča na mala, srednja in velika. Pri tem upošteva naslednja merila: število zaposlenih, prihodki, povprečna vrednost aktive po letnih računovodskih izkazih v zadnjem poslovnem letu. Malo podjetje je torej tisto, ki izpolnjuje vsaj dva izmed naslednjih treh meril (Zakon o gospodarskih družbah, 1993):

- povprečno število zaposlenih ne presega 50,
- letni prihodki so manjši od 200.000.000 tolarjev,
- povprečna vrednost aktive na začetku in na koncu poslovnega leta ne presega 100.000.000 tolarjev.

2.1 ZNAČILNOSTI MALIH PODJETIJ

Majhno podjetje se ne samo po prihodkih, številu zaposlenih in višini sredstev, temveč tudi v samem upravljanju bistveno razlikuje od velikega.

Mala podjetja imajo nekaj značilnosti, ki jih ločujejo od velikih, in zahtevajo drugačen proces upravljanja. Zaradi teh značilnosti pa je hkrati poslovanje večine majhnih podjetij veliko bolj tvegano kot je pri velikih. Omenjene značilnosti so (Burns, Dewhurst, 1996, str. 5):

- V podjetju ima največji vpliv ena oseba, to je lastnik – manager. Njegovi pogledi in vrednote vplivajo na vse vidike dejavnosti podjetja, kar pomeni, da odločitve podjetja velikokrat postanejo osebne odločitve. Navzoče je tveganje zaradi prevelike odvisnosti od ene osebe, ki ni izvedenec na vseh področjih poslovanja.
- Za večino majhnih podjetij velja, da niso sposobna veliko vplivati na svoj trg. Ceno jim torej določa trg in soočajo se z močno konkurenco. Tveganje za neuspeh je veliko in največji pomen ima ravno konkurenčna strategija. Vendar pa veliko podjetij to nevarnost premaga zelo učinkovito z diferenciacijo izdelka (ali storitve) in s segmentiranjem trga in razvojem tržne vrzeli.
- Majhna podjetja poslujejo največkrat na enem samem trgu ali na omejenih trgih, najverjetneje z omejenim obsegom izdelkov (ali storitev). To pomeni, da je obseg delovanja podjetja omejen in manj strateški kot pri velikih podjetjih. Pomeni pa tudi, da težko diverzificirajo (razpršijo) tveganost poslovanja.
- Majhna podjetja so velikokrat preveč odvisna od manjšega števila kupcev. To pomeni, da so ob izgubi kateregakoli kupca izrazito ranljiva, učinek na podjetje bo ob taki izgubi nesorazmerno velik. To je še en razlog, zaradi katerega je poslovanje majhnih podjetij bolj tvegano.
- Majhna podjetja niso javna podjetja. To pomeni, da imajo večkrat težave s povečevanjem kapitala, kar močno omejuje izbiro strategij. Iskanje financ za večino podjetij, ki želijo rasti, postane glavno strateško vprašanje.

2.2 ZNAČILNOSTI TRŽENJA V MALEM PODJETJU

Posebnosti trženja v malem podjetju opiše Carson kot »intuitivni marketing«. Za to vrsto trženja je značilno, da je odvisno predvsem od izkušenj in znanja lastnika-managerja. Trženje je v majhnih podjetjih zelo pomembno. Vsa podjetja morajo rasti in se prilagajati, da preživijo, osnovna funkcija trženja pa je prilagajanje sprembam.

Lastniki majhnih podjetij imajo pogosto omejeno znanje o trženju, pogosto je trženje osredotočeno le na prodajo. Mnogo novih malih podjetij propade že v prvih letih svojega delovanja. Prav pomanjkanje trženja je eden izmed poglobitnih razlogov za to (Carson, 1995, str. 9).

Iz značilnosti majhnega podjetja pa izhajajo določene prednosti in slabosti, ki jih ima majhno podjetje pri trženju, seveda pa jih lahko le podjetje ki se jih zaveda, kar najboljše izkorišča.

2.2.1 TRŽENJSKE OVIRE MALIH PODJETIJ

Na podlagi ugotovljenih značilnosti v malih podjetjih lahko povzamem tri glavne tipe trženjskih ovir (Carson, 1995, str. 145-146):

- Omejena sredstva na finančnem področju, na področju trženjskih znanj, tehnologije, informacij prispevajo k omejenim trženjskim aktivnostim v primerjavi z velikimi podjetji.
- Managerji in podjetniki v majhnih podjetjih so bolj splošno izobraženi in niso specialisti. Podjetniki so največkrat strokovnjaki na tehničnem področju, medtem ko je trženje praviloma zadnje izmed poslovnih področij, kjer si mala podjetja v času rasti poskušajo pridobiti znanja.
- Omejen vpliv malih podjetij na trg, panogo in določeno geografsko območje je posledica manjšega števila naročil, strank in zaposlenih v primerjavi z večjimi podjetji.

2.2.2 TRŽENJSKE PREDNOSTI MALIH PODJETIJ

Poleg navedenih ovir imajo mala podjetja tudi določene prednosti, ki največkrat izhajajo prav iz njihove majhnosti (Carson, 1995, str. 87-88):

- Zvestoba in zaupanje zaposlenih se v majhnih podjetjih lažje zagotovi, ker so temu okoliščine bolj naklonjene kot v velikih podjetjih. Delovno okolje v malih podjetjih je veliko bolj harmonično kot v velikih podjetjih, poleg tega je odnos med zaposlenimi in podjetnikom - lastnikom veliko bližji, bolj oseben.
- Bližina s strankami je prav tako prednost majhnih podjetij. Velja, da imajo mala podjetja zelo pogosto ožjo bazo strank, ki je locirana na lokalnem trgu. To posledično pomeni krajši kanal komuniciranja med stranko in podjetnikom - lastnikom, poleg tega ta pozna stranke osebno, kar vodi k večji zvestobi strank in višji stopnji zadovoljstva strank.
- Mala podjetja so zaradi svoje majhnosti bolj fleksibilna in se lažje ter hitreje odzovejo na povpraševanje in želje strank.
- Hitra reakcija na tržne spremembe, je tudi ena od prednosti malih podjetij. Ravno zaradi prej omenjene bližine v podjetju hitreje ugotovijo spremembe trženjskih trendov. Poleg tega se zaradi svoje majhnosti izognejo nadležnim in ozko določenim pravilom ter dolgoročnim postopkom.
- Hitro sprejemanje trženjskih odločitev, saj so le-te največkrat odgovornost ene ali nekaj oseb in zato ni potrebe po zamudnih sestankih za dosego odločitve.

- Večja osredotočenost na priložnosti kot v večjih podjetjih, predvsem ne smemo zanemariti možnost pokrivanja tržnih niš.
- Lažji dostop do informacij o trgu, ravno zaradi bližine med strankami, zaposlenimi in podjetnikom - lastnikom, predvsem zaradi krajšega kanala komunikacije. Podjetnik najpogosteje informacije zbira na neformalen način z osebno komunikacijo. Za takšne informacije velja, da so cenejše in pripomorejo k sprejemanju boljših tržnih odločitev.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Angel, Andreja Kozlevčar s.p. je bilo ustanovljeno 4. septembra 2001 in je registrirano pod druge socialne dejavnosti (SKD 85.329). Sedež podjetja se nahaja na Krožni poti 23, v Ljubljani, kjer se vodijo le administrativne zadeve podjetja, saj se vse storitve izvajajo na strankinem domu oz. po dogovoru. Podjetje nudi zdravstveno nego in pomoč starejšim, invalidom in bolnim, jim pomaga pri osnovnih življenjskih opravilih in nudi moralno in socialno oporo. Pokriva območje celotne Ljubljane z bližnjo okolico oz. po dogovoru, posluje pa sedem dni v tednu. Trenutno je v podjetju redno zaposlena ena oseba z občasno pomočjo študentov, ki morajo imeti opravljeno najmanj šolo za bolničarja ali srednjo medicinsko šolo za izvajanje nege, za opravljanje socialnih stikov pa je predvsem pomembno, da je oseba prijetna in komunikativna.

Pomembnejša prelomnica za podjetje je bila ustanovitev centra za socialno pomoč starejšim, invalidom in ljudem, ki okrevajo po zdravljenju na svojem domu. Zavod za oskrbo na domu je bil ustanovljen 1. maja 2002, in je nudil pomoč upravičencem brezplačno (saj je financiran s strani Mestne občine Ljubljana), s čimer je privabil mnogo uporabnikov storitev proučevanega podjetja. V tem trenutku so se v podjetju zavedli dejstva, da morajo svojo ponudbo usmeriti na premožnejši del potencialnih uporabnikov, ki ni iskal le cenovno bolj ugodne ponudbe, ampak je želel strokoven kader in višjo kvaliteto storitev.

Pomembna prelomnica v podjetju je nastala tudi ob spremembi politike Zavoda za oskrbo na domu, saj so s 1. aprilom 2004, začeli zaračunavati za svoje storitve, namreč cena za osnovno oskrbo upravičenca sedaj znaša 683 SIT, cena za čiščenje pa znaša 1250 SIT. S tem so pridobili del uporabnikov storitev pri ZOD-u, ki ni več pripravljen plačevati storitev ki jih izvajajo nestrokovni delavci in so zaradi tega slabše kvalitete poleg tega pa trajajo manj časa.

3.1 OBSEG STORITEV

Podjetje pomaga vsakomur, ki potrebuje pomoč zaradi bolezni, slabše pokretnosti, starosti ali pa potrebuje le začasno pomoč pri okrevanju po vrnitvi iz bolnice. Storitve, ki jih podjetje nudi pa so:

- Organiziranje vsakodnevne dostave toplih obrokov - podjetje nudi informacije o podjetjih, ki dostavljajo hrano in strankam nudi možnost, da se namesto njih dogovorijo za dostavo toplih obrokov. Lahko se dogovorijo za vsakodnevno dostavo, ali pa le naročijo določene termine in uro, ob kateri želijo prejeti tople obrok. V primeru, da stranka potrebuje pomoč pri hranjenju, se lahko v istem terminu kot je naročena dostava hrane, oglasi zaposleni v podjetju Angel, ki stranki pomaga pri hranjenju.
- Nakup in prinašanje živil in drugih potrebščin. Ker so lahko vsakodnevni manjši, ali občasni večji nakupi za stranko prevelik napor, le te opravljajo za njih zaposleni v podjetju Angel.
- Pomoč pri vzdrževanju osebne higiene: zajema umivanje, pomoč pri oblačenju in slačenju, pomoč pri opravljanju osnovnih življenjskih potreb. Poleg tega podjetje prisrubi pogodbene delavce, ki opravljajo pedikuro in frizeranje na domu.
- Pomoč pri domačih opravilih: pranje, likanje, čiščenje stanovanj, odnašanje smeti, vzdrževanje vrta in okolice stanovanj, hišna in vzdrževalna dela.
- Družabni stiki: spremljanje pri opravljanju nujnih opravil (obisk zdravnika ...), razgovori, svetovanje in pomoč pri informiranju ustanov o stanju in potrebah stranke.

Cene strokovnih storitev, ki jih opravlja medicinska sestra ali bolničarka in so tudi bolj zahtevne, znašajo 1600 SIT, cena manj zahtevnih storitev, kot so čiščenje, družabni stiki, prinašanje potrebščin iz trgovine pa znaša 1400 SIT. V primeru, da stranka želi večje število ur, ki se izvajajo v fiksnih terminih, podjetje nudi deset procentov popusta, v primeru naročila več zaporednih ur v enem dnevu pa nudi še dodaten popust, saj se tudi stroški v tem primeru znižajo (ni stroškov prevoza, oz. nastanejo le enkrat).

4 NAČRT TRŽENJA

Trženjski načrt se prične z analizo trenutnega trženjskega stanja, kamor vključimo predstavitev pomembnih podatkov o trgu, izdelku, konkurenci, distribuciji in makrookolju. Sledi prikaz glavnih priložnosti in nevarnosti ter prednosti in slabosti, s katerimi se srečuje storitev/izdelek. Preden podjetje določi tržno strategijo, mora določiti še cilje glede količine prodaje, tržnega deleža in dobička, ki naj bi jih dosegel načrt. Trženjska strategija, ki sledi mora vsebovati predstavitev splošnega trženjskega pristopa, ki bo uporabljen za doseganje ciljev. Nanaša se na vse elemente trženjskega spleta (Kotler, 1996, str. 103-110).

Eden najpomembnejših rezultatov procesa trženja je trženjski načrt, ki naj bi obsegal vse sestavne dele, ki so navedeni v tabeli št.3. Zaradi težav, ki se pojavljajo v majhnih podjetjih, omejeni finančni viri in pomanjkanje znanja, sem načrt trženja poenostavil. Vsi podatki so pridobljeni iz sekundarnih virov, predvsem iz interneta in vsem dostopnih publikacij, ki so na voljo brezplačno.

Tabela 3: Vsebina trženjskega načrta

DEL	NAMEN
1.Povzetek	Predstavitev kratkega pregleda predloga načrta
2.Trenutno trženjsko stanje	Predstavitev pomembnih podatkov o trgu, izdelku, konkurenci, distribuciji in makrookolju
3.Analiza poslovnih priložnosti/problemov	Prikaz glavnih priložnosti/nevarnosti, prednosti in slabosti, s katerimi se srečuje storitev
4.Cilji	Prikaz ciljev glede količine prodaje, tržnega deleža in dobička, ki jih želi doseči načrt
5.Trženjska strategija	Predstavitev splošnega trženjskega pristopa, ki bo uporabljen za doseg ciljev
6.Program delovanja	Odgovori na vprašanja: Kaj bo narejeno? Kdo bo naredil? Kdaj bo narejeno? Koliko bo stalo?
7.Predviden izkaz uspeha	Napoved finančnih rezultatov načrta
8.Nadzor	Prikaz nadzora načrta

Vir: Kotler, 1996, str. 104.

V nadaljevanju bom podrobneje analiziral širše okolje poslovanja podjetja (demografsko, gospodarsko, naravno, tehnološko, politično-pravno in kulturno okolje), pri ožjem okolju delovanja podjetja pa bom podrobneje analiziral konkurenco in uporabnike. Proučevani trg bom segmentiral in pozicioniral ponudbo podjetja. Med analizo bom utemeljil, zakaj so proučevani dejavniki pomembni za podjetje in kakšne priložnosti in nevarnosti predstavljajo le ti za proučevano podjetje. Na koncu načrta trženja bom podal še cilje in opredelil strategijo proučevanega podjetja.

4.1 ANALIZA TRENUTNEGA TRŽENJSKEGA STANJA

Da bi podjetje lahko uspešno tržilo, mora poznati trge, na katerih posluje in trženjske priložnosti, ki jih takšen trg nudi. Ker podjetje deluje in se razvija ob pogojih določenega okolja, je razumljivo, da je sestavni del le tega; kar pomeni, da je odvisno od okolja in da hkrati tudi vpliva nanj.

4.1.1 MAKROOKOLJE

Podjetje mora iskati svoje priložnosti in morebitne ovire v makrookolju. Uspešna so tista podjetja, v katerih znajo prepoznavati nezadovoljene potrebe in trende v makrookolju in se z dobičkom odzivati nanje. Priložnosti je mogoče odkrivati tudi s prepoznavanjem trendov, sklepanjem o možnih posledicah in določanje priložnosti, ki jih ti trendi ponujajo.

V makrookolju podjetja deluje šest poglavitnih silnic (demografsko, gospodarsko, naravno, tehnološko, politično-pravno in kulturno okolje) na katere je težko vplivati, zato jih mora podjetje spremljati (Kotler, 1996, str. 151-170).

4.1.1.1 DEMOGRAFSKO OKOLJE

Prebivalstvo je prva silnica v okolju, ki jo je potrebno spremljati, saj so trgi sestavljeni iz ljudi. Značilne postavke v demografskem okolju so eksplozivno naraščanje prebivalstva po vsem svetu, spremembe njegove starostne strukture, etične in izobrazbene sestave (Kotler, 1996, str. 154).

Še posebej pomemben trend za podjetje, ki se ukvarja z nego starejših, je trend naraščanja starosti prebivalstva. Z večanjem starosti prebivalstva se večja tudi trg podjetja, po drugi strani pa staro prebivalstvo obremenjuje aktivno prebivalstvo z vse večjimi prispevki na plače, vendar ne zaradi dvigovanja pokojnin, ampak zaradi večanja deleža starega prebivalstva.

Tabela 4: Starostna struktura prebivalstva Slovenije po projekcijah prebivalstva 2001-2036 (v %) na osnovi naravne rasti v izbranih letih projekcijskega obdobja

Projekcija Leto	Starost	Varianta			
		Konstantna	Nizka	Srednja	Visoka
1	2	3	4	5	6
2001	0-14	15,7	15,7	15,7	15,7
	15-64	70,1	70,1	70,1	70,1
	65+	14,1	14,1	14,1	14,1
2011	0-14	13,7	13,6	13,6	13,8
	15-64	70,7	70,6	70,6	70,5
	65+	15,6	15,8	15,8	15,8
2021	0-14	12,7	12,1	12,6	13,6
	15-64	67,8	67,6	67,2	66,5
	65+	19,4	20,3	20,2	20,0
2036	0-14	10,8	9,0	11,5	13,2
	15-64	64,3	63,1	61,5	60,8
	65+	24,9	27,9	26,9	26,1

Vir: Malačič, 2003, str. 24.

Ravno vse večje približevanje številnih razvitih držav, vključno s Slovenijo, pretiranemu staranju prebivalstva povzroča, da se ta tematika v zadnjih letih zelo pogosto pojavlja v javnosti in medijih. Staranje prebivalstva je proces, ki ga prikažemo z naraščanjem odstotka

65 in več ali 60 in več let starih med prebivalstvom, z rastjo indeksa staranja ali z naraščanjem srednje starosti prebivalstva (Malačič, 2003, str. 23).

Iz projekcij je razviden trend naraščanj starosti prebivalstva do leta 2036, saj je bilo ob popisu leta 2001 starejših od 65 let 14,1%, po projekcijah pa naj bi jih bilo leta 2036 kar 24,9%. Zaradi večanja deleža starejših oseb v celotni populaciji, lahko sklepam, da se bo število starejših oseb, ki bodo potrebovale oskrbo na domu, povečevalo.

4.1.1.2 GOSPODARSKO OKOLJE

Razpoložljiva kupna moč določenega gospodarstva je odvisna od trenutnih dohodkov, cen, prihrankov, dolgov in dosegljivih posojil (Kotler, 1996, str. 158).

Pri proučevanju gospodarskega okolja sem preučil rast bruto domačega proizvoda, ki zvišuje kupno moč prebivalstva in inflacijo, ki zmanjšuje kupno moč prebivalstva. Prebivalstvo z večjo kupno močjo lahko večji del dohodka nameni za storitve, ki so višje kakovosti in dražje, kamor sodijo tudi storitve, ki jih ponuja podjetje Angel. Kupna moč določenega gospodarstva je eden ključnih dejavnikov, ki vplivajo na trge in dogajanje na njih. Če trg nima dovolj velike kupne moči, ne bo uspel absorbirati vseh storitev, zaradi tega se lahko razvije siva ekonomija, ki ponuja podobno kakovost storitev po bistveno nižjih cenah.

Poleg tega je v bolj razvitem gospodarstvu manjša potreba po socialni oskrbi, ki je namenjena le še najrevnejšim prebivalcem, ki si drugače ne morejo zagotoviti nujne oskrbe za preživetje. Oziroma več je prebivalstva v višjem dohodkovnem razredu, ki si želijo preživeti kvalitetno starost v svojem domačem okolju, z občasno ali redno pomočjo strokovno usposobljenega osebja.

- **Inflacija**

Tabela 5: Inflacija za leto 2003 in napoved inflacije za leti 2004 in 2005

	Leto 2003 (podatek)	2004 (napoved)	2005 (napoved)
Povprečna inflacija	5,6 %	3,6 %	3,0 %
Inflacija konec leta	4,6 %	3,6 %	2,9 %

Vir: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2004

V letu 2003 se je inflacija znižala za 2,6 odstotne točke in znašala 4,6%. Po 7,2-odstotni rasti cen življenjskih potrebščin v letu 2002 se je inflacija v letu 2003 znižala na 4,6%. Znižanje inflacije za 2,6 odstotne točke je bilo posledica restriktivnejših makroekonomskih politik, ki so jih spremljale relativno ugodne razmere v mednarodnem okolju.

V letu 2004 se bo nadaljevalo zniževanje inflacije, ki pa bo počasnejše od lanskoletnega. V letu 2004 pričakujemo znižanje inflacije za 1,0 odstotne točke na 3,6%, v letu 2005 pa še za nadaljnje 0,7 točke, na 2,9%. V zadnjem četrtletju leta 2003 sta vlada in Banka Slovenija namreč sprejeli ukrepe, ki so omogočili hitrejše zniževanje inflacije že v lanskem letu, največji učinek pa bodo imeli v letošnjem in prihodnjem letu.

- **Bruto domači proizvod**

Bruto domači proizvod (BDP) je najpomembnejši agregat nacionalnih računov in najboljše merilo celotne ekonomske aktivnosti.

Tabela 6: Rast in napovedi rasti BDP-ja v %

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Rast BDP	3,8	4,4	3,7	5,9	4,1	2,9	2,9	2,1 (n)	3,1 (n)	3,7 (n)

Legenda: n – napoved.

Vir: Statistical Office of the European Communities, 2004

V obdobju od 1996 do leta 2002 je bruto domači proizvod Slovenije izkazoval razmeroma aktivno dinamiko in je med leti nihal. Najvišja realna rast je zaznamovana v letu 1999, ko je bila realna rast bruto domačega proizvoda 5,9%. V letu 2000 se je njegova rast upočasnila kar za 1,8 odstotne točke, v letu 2001 pa se je njegova rast upočasnila za 1,2 odstotne točke v primerjavi z letom prej. Na upočasnitev gospodarske rasti je vplivalo krčenje investicijskih aktivnosti in poslabšanje gospodarskih razmer v mednarodnem okolju. Realni upad investicijske potrošnje in zmanjšanje zalog sta negativno vplivala na rast bruto domačega proizvoda.

Rast družbenega bruto proizvoda se bo po napovedih v letih 2004 in 2005 ponovno okrepila in vrnila približno na povprečno stopnjo preteklega srednjeročnega obdobja, kar je v letu 2004 3,1% in v letu 2005 3,7%.

- **Dohodek starejšega prebivalstva**

Je starost povezana z revščino? Iz analize demografskega, ekonomskega in socialnega položaja upokojencev v Sloveniji za obdobje 1978-1993 je razvidno, da so upokojenci dokaj enakomerno porazdeljeni po vseh dohodkovnih razredih, da je torej populacija upokojencev prav tako razslojena kot ostalo prebivalstvo in da se ne kopiči v nižjih dohodkovnih razredih (Stanovnik, 1998, str. 15).

Ugodnejši je položaj mlajših upokojencev kot starejših, saj imajo poleg pokojnine tudi druge vire dohodkov ali pa živijo v gospodinjstvih, ki imajo tudi aktivne člane. Pokojnina v

povprečju znaša slabi dve tretjini povprečne plače (od 1978 do 1993) in kljub rahlemu povečevanju ostaja to razmerje sorazmerno stabilno. Toda brez dvoma v prihodnosti ne moremo pričakovati tako visokih pokojnin brez dodatnega varčevanja. Posameznik, katerega vir preživljanja bo samo pokojnina, bo zdrsnil pod mejo revščine (Stanovnik, 1998, str. 18).

4.1.1.3 NARAVNO OKOLJE

V svetu in pa tudi v Sloveniji je vedno bolj prisotna težnja po ohranjanju naravnega okolja za prihodnje generacije. Vsekakor pa je ohranjanje okolja bistveno za kvalitetno življenje, s čim manj boleznimi in obolenji (Kotler, 1996, str. 159).

Med pomembnimi dejavniki, ki vplivajo na zdravo življenje in dobro počutje prebivalcev je tudi zdravo okolje v najširšem pomenu besede. Dejstvo je, da se stalno povečuje število in raznolikost znanih dejavnikov okolja škodljivih človekovemu zdravju. V domeni varstva zdravja in okolja so pomembni: varstvo zraka, varstvo voda, varstvo pred hrupom, način ravnanja z odpadki ter urejanje in varovanje zelenih površin in naravnega okolja.

Z večanjem ekološke ozaveščenosti, varovanjem zdravja in zmanjševanjem škodljivih snovi v okolju se povečuje življenjska doba ljudi, kar vpliva na staranje prebivalstva, pri čemer je vzrok smrti vse manjkrat bolezen in vse večkrat starost. Daljša življenjska doba in vse manj bolezni, vpliva na večanje trga za oskrbo na domu. Starejši vse manj potrebujejo oskrbo zaradi bolezni in vse večkrat potrebujejo pomoč pri težjih opravilih, ki jih zaradi starosti ne zmorejo več, ali pa le potrebujejo nekoga za vzdrževanje socialnih stikov.

4.1.1.4 TEHNOLOŠKO OKOLJE

Dejavnik, ki najmočneje vpliva na človeško življenje, je tehnologija. Vsako tehnološko odkritje ima dolgoročne posledice, ki jih ni mogoče vedno predvideti.

Tehnološko okolje vključuje razvoj in spremembe različnih tehnologij, znanstvenih izboljšav in inovacij, ki lahko zagotovijo podjetjem priložnost in uspeh ter pomenijo dolgoročno konkurenčno prednost. V zadnjem času se dogajajo veliki premiki v tehnologiji, kot so avtomatizacija, računalništvo, telekomunikacije, mikroelektronika in transport (Kotler, 1996, str. 162).

Velik pomen ima možnost celodnevnega varstva na daljavo, kjer imajo stranke pri sebi vedno daljinsko stikalo, ki ga lahko ob nesreči sprožijo. To stikalo je povezano s telefonom, ki prikliče dežurno osebje, dosegljivo 24 ur na dan. Zaradi velikih izdatkov in visokih stroškov pri varstvu na daljavo, si majhna podjetja le te ne morejo privoščiti, poleg tega je na tem področju prisotna že konkurenca, saj varstvo na daljavo izvaja Zavod za oskrbo na domu.

V veliko pomoč so tudi elektronski pripomočki za prenašanje in premikanje nepokretnih pacientov, to so električno nastavljive postelje, električna dvigala in električni vozički.

4.1.1.5 POLITIČNO-PRAVNO OKOLJE

Pravno politično okolje predstavlja temelj poslovanja gospodarskih in negospodarskih celic v smislu kreiranja in izvrševanja pravnih predpisov (Kotler, 1996, str. 164).

V Sloveniji je za področje nege na domu pomemben Zakon o socialnem varstvu in pa Program razvoja varstva starejših oseb na področju socialnega varstva, ki spodbujajo tudi razvoj zasebnih podjetij, ki se ukvarjajo z oskrbo starejših na domu.

Slovenci sodimo med narode z visokim deležem starega prebivalstva, leta 2001 je bilo v Sloveniji že 14,1% ljudi starejših od 65 let, za leto 2021 pa jih demografske projekcije predvidevajo že 19,4% (tabela št.4). Država se je na to odzvala s **Programom razvoja varstva starejših oseb** na področju socialnega varstva in z ustreznimi načrti, ki so zajeti v Nacionalnem programu socialnega varstva (2000). Oba program sta sprejeta kot srednjeročna in vsebujeta smernice do leta 2005. Namen teh dokumentov je načrtno usmerjanje dejavnosti na področju socialnega varstva in še posebej oblik, primernih za stare ljudi.

Sedanji sistem socialnega varstva je vzpostavil **Zakon o socialnem varstvu** (1992), ki je bil od sprejema sicer večkrat dopolnjen.

Po tem zakonu so storitve socialnega varstva:

- socialna preventiva za preprečevanje socialnih stisk in težav in
- storitve za odpravljanje obstoječih socialnih stisk in težav (prva socialna pomoč, osebna pomoč, pomoč na domu in socialni servis, institucionalno varstvo idr.).

Poleg tega zakona pa ureja to področje **Pravilnik o strokovnem nadzoru s svetovanjem v dejavnosti zdravstvene nege (2001)**, ki ga je sprejel upravni odbor Zveze društev medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov Slovenije dne 25.10. 2000.

4.1.1.6 KULTURNO OKOLJE

Analiza kulturno-socialnega okolja je pomembna za vsako organizacijo, saj na podlagi analize pridemo do pomembnih ugotovitev o socialnih in kulturnih trendih, ki vplivajo na spremembo trga in okolja organizacije. V okviru družbenega okolja je možno proučevati vrednote, izobraževanje, religijo, navade ljudi, socialno varstvo ipd.

Pomemben dejavnik pri oblikovanju temeljnih prepričanj, vrednot in meril je družba, v kateri ljudje živijo. Ljudje nezavedno pridobijo pogled na svet, ki opredeljuje njihovo razmerje do samih sebe, do drugih ter do narave (Kotler, 1996, str. 167).

Sistem vrednot je izredno pomemben faktor razvoja vsake družbe. Razvite in demokratične družbe v svojem delovanju ne zasledujejo le ekonomskih učinkov, temveč usmerjajo veliko pozornost tudi v neekonomske in humane učinke, saj so ti dolgoročno pomembni za razvoj in stabilnost vsake države. Tako je začela Evropska unija graditi kratkoročni akcijski program nove evropske socialne politike, ki izpostavlja naslednje prednostne cilje: zaposlenost, pravica do dela, enake možnosti za moške in ženske, javno zdravstvo, zdravje in varnost pri delu, sodelovanje vseh prebivalcev v socialni politiki, razvoj analitičnih in raziskovalnih zmogljivosti.

Temelji socialnega razvoja so v Sloveniji določeni s sprejemom nacionalnih programov šolstva, zaposlovanja, zdravstva, stanovanjske preskrbe in socialnega varstva. Novi nacionalni programi kot osnovni cilj postavljajo povečanje blaginje vseh prebivalcev Slovenije in večjo kakovost življenja.

Za področje nege na domu je izredno pomembno prepričanje, ki je zakoreninjeno v starejših ljudeh, da so domovi za ostarele samo hiralnice, kjer se konča njihova pot. Za njih je to samo prostor, kamor odpeljejo ljudi, ki niso več zmožni skrbeti zase in jih potem pustijo umreti. To prepričanje je pripomoglo k razvoju nege na domu, kjer lahko z občasno pomočjo v domačem okolju preživijo kvalitetnejšo starost in vzdržujejo socialne stike.

4.1.2 MIKRO OKOLJE

Majhen obseg poslovanja pomeni, da imajo majhna podjetja zanemarljiv vpliv na njihovo okolje in ga ne morejo spreminjati sebi v prid. Vendar pa so ravno zaradi svoje majhnosti bolj fleksibilna, kar jim daje možnost da hitro reagirajo na spremembe na trgu. Hitreje se odzivajo na spremembe v socialnih vrednotah, okusih potrošnikov, tehnologiji, managerskih tehnikah, finančnih trgih itd., kar nudi manjšim podjetjem konkurenčno prednost pred velikimi organizacijami. Njihova nebirokratična zasnova, skupaj s centraliziranim odločanjem, ki je v rokah lastnikov, omogoča, v rast usmerjenim malim podjetjem, da izkoristijo priložnosti, ki prihajajo iz okolja (Carson, 1995, str. 62).

4.1.2.1 UPORABNIKI

Eden izmed temeljnih namenov trženja, je zadovoljiti kupčeve potrebe s ponujanjem izdelka/storitve, ki zadovoljuje njegove potrebe. Vsekakor pa so ta pričakovanja kupcev lahko zelo zahtevna in raznolika, zato mora tržnik v majhnem podjetju odkriti čim več o

svojih kupcih. To pomeni, da mora izvedeti, kdo so njegovi kupci in kaj jih motivira k nakupu, poleg tega mora vedeti, kako radi kupujejo. Tržnik mora imeti predstavo, kako kupec razmišlja in kako se odloča o nakupu posameznega izdelka/storitve (Carson, 1995, str. 226).

4.1.2.1.1 Udeleženci v nakupnem procesu

V osnovno prodajo blaga sta vključeni dve strani: prodajalec in kupec. V tem primeru do prodaje pride, ko izdelek/storitev preide iz rok prodajalca v roke kupca in mu služi za zadovoljevanje potreb v zameno za plačilo. Če želimo biti zares natančni glede tega, kdo sprejme nakupno odločitev, nam analiza različnih nakupov pokaže popolnoma drugačno sliko. V odločanje o nakupu določenega izdelka/storitve je največkrat vpleteno več ljudi in vsak igra eno ali več različnih vlog. Te vloge so predstavljene v nadaljevanju (Kuriloff, Hemphill, 1988, str. 81):

- **Pobudnik:** oseba, ki prva predlaga nakup nekega izdelka/storitve.
- **Vplivnež:** oseba, katere stališče ali nasvet vpliva na nakupno odločitev.
- **Odločevalec:** oseba, ki se odloča glede posameznih postavk pri nakupu: kupiti ali ne kupiti, kaj kupiti, kako kupiti, kje kupiti.
- **Kupec:** oseba, ki dejansko opravi nakup.
- **Uporabnik:** oseba, ki izdelek/storitev uporablja.
- **Ocenjevalec:** oseba, ki odloča o kakovosti kupljenega izdelka/storitev.

Številne odločitve o nakupu sprejema le en odločevalec, vendar so prav tako številne tudi tiste odločitve, pri katerih sodeluje več udeležencev v nakupnem procesu, ki imajo v njem tudi različne nakupne vloge. Podjetje mora identificirati udeležence pri nakupu, njihove vloge in vpliv na nakupni proces ter oblikovati trženjski program tako, da ne pridobimo samo porabnika, ampak tudi druge ključne udeležence (Potočnik, 2000, str. 75).

V primeru podjetja Angel v nakupnem procesu sodelujejo:

- **Pobudnik**, ki je lahko sam uporabnik storitve ali pa nekdo, ki za njega skrbi. Sam uporabnik ponavadi ne želi pomoči, dokler lahko sam skrbi za sebe, redke so stranke, ki same pokličejo, ker potrebujejo pomoč, večinoma pa te stranke potrebujejo pomoč samo začasno, zaradi poškodbe, ki je ozdravljiva. Več je primerov, ko svojci, večinoma hčere in redkeje sinovi, pokličejo, ker njihovi starši potrebujejo nego, sami pa tega ne znajo oz. nimajo dovolj časa.
- **Vplivnežev** je več, ponavadi so to stranke same, če so še dovolj prisebne in pa vsi bližnji, ki jih skrbi za njihovega bližnjega. Vplivnež je lahko tudi zdravnik, patronažna sestra, ali kakšna stranka, ki priporoči določeno osebo.
- **Odločevalec** je lahko stranka sama in vsi bližnji, ki bodo plačevali za storitev. Zanima jih, kakšna oseba bo izvajala storitev, kakšne so izkušnje, kako poteka storitev.

- **Kupec** je lahko stranka sama ali najbližji sorodnik, ki je s stranko redno v stiku ali pa živi v skupnem gospodinjstvu.
- **Uporabnik** je sama stranka, na kateri se izvaja storitev.
- **Ocenjevalec** je ponavadi sam uporabnik, če je še dovolj priseben, v nasprotnem primeru je to ista oseba kot kupec, saj je največ časa prisotna pri stranki in lahko spremlja delo izvajalca.

4.1.2.2 OPREDELITEV TRGA

Učinkovito trženje je nemogoče brez dobrega poznavanja obstoječih in potencialnih kupcev. Bolj ko poznamo kupca, lažje zadovoljimo njegove potrebe. Segmentacija kupcev omogoča analitiku ugotoviti, katera skupina kupcev je trenutno najbolj donosna in kateri so potencialni perspektivni kupci. Namesto da podjetje zadovoljuje različne potrebe večjega segmenta kupcev, naj se usmeri na ciljni segment ali segmente (Hiebing, Cooper, 1996, str. 23).

Namesto da storitveno podjetje ponuja in izvaja svoje storitve na celotnem trgu, je zanj pogosto ugodnejše, da ugotovi tiste delne trge (tržne segmente), ki jih lahko uspešno zadovolji. Zato sestavlja jedro vsake trženske strategije segmentacija trga, izbira ciljnih trgov na podlagi segmentiranja in pozicioniranje ponudbe za izbrane ciljne trge (Potočnik, 2000, str. 80).

V nadaljevanju bom opredelil trg starejših oseb, ki potrebujejo nego in oskrbo na domu in ga razdelil na naslednje segmente in podsegmente:

- **Geografsko območje** – podjetje pokriva področje Ljubljane. Razlog je v oddaljenosti kupca od ponudnika, saj bi zaradi prevoza nastali visoki stroški, kar bi vplivalo na višjo ceno storitve.
- **Dohodek** – Določa življenjski standard uporabnikov, veliko je proizvodov in storitev, za katerimi posegajo le kupci z višjim dohodkom. Trg bom glede na dohodek razdelil na dva segmenta :
 - na cenovno občutljiv in na
 - cenovno neobčutljiv segment.

V nadaljevanju se bom osredotočil predvsem na cenovno neobčutljiv segment, ki je pomemben za podjetje Angel. Ta segment bom razdelil na podsegmente glede na **koristi**, ki jih kupci pričakujejo od podjetja, ki nudi nego in pomoč na domu. Ti podsegmenti so:

- podsegment strokovne zdravstvene oskrbe
- podsegment socialnih stikov
- podsegment čiščenja

4.1.2.2.1 Opredelitev uporabnikov nege in pomoči na domu

Nego na domu potrebujejo starejši in invalidi, ki so se odločili, da ostanejo doma ali iz razloga prenapolnjenosti doma za ostarele oz. drugih primernih ustanov ali pa zaradi želje po večji kakovosti življenja v domačem okolju. Pri obeh segmentih pa je težko določiti obseg trga, saj nobena ustanova ne vodi statističnih evidenc o številu teh ljudi, zato sem za potencialne uporabnike storitve nega na domu štel vse ljudi, ki so starejši od 65 let in invalidne osebe na področju Ljubljane.

Za opredelitev populacije, ki potrebuje nego na domu, si bom pomagal z zakonsko opredelitvijo upravičencev, za nego in pomoč na domu.

Po zakonski opredelitvi v 6. členu Pravilnika o standardih in normativih socialno varstvenih storitev (1995), so socialne pomoči upravičeni:

- osebe stare nad 65 let, ki lahko z občasno ali nekajurno dnevno pomočjo ohranjajo zadovoljivo duševno in telesno počutje, tako da jim institucionalno varstvo ni potrebno.
- Osebe mlajše od 65 let, ki so se znašle v stiski zaradi invalidnosti ali akutnega zdravstvenega stanja.
- Osebe s statutom invalida po zakonu o družbenem varstvu telesno in duševno prizadetih oseb oz. delovnih invalidov I. kategorije, ki so po oceni pristojne komisije nesposobni za samostojno življenje, vendar jim uporaba storitve nadomešča institucionalno varstvo.
- Družine kronično bolnih otrok ali otrok z motnjami v telesnem ali duševnem razvoju, če jim uporaba storitve nadomešča institucionalno varstvo.

4.1.2.2.2 Geografska segmentacija

Podjetje je geografsko omejeno na območje Ljubljane z bližnjo okolico, to pa predvsem iz praktičnih razlogov, saj je locirano v Ljubljani. Za oskrbovanje ostalih krajev bi zaposleni potrebovali preveč časa za transport in stroški le tega bi zelo narasli, kar bi vplivalo na povečanje cene storitve.

Podjetje deluje na območju občine Ljubljana, kjer prebiva 265.881 prebivalcev in oskrbuje tako starejše kot invalide oz. vse, ki so zaradi bolezni ali starosti nezmožni skrbeti za osnovne življenjske potrebe.

Na tem območju je 43.314 starejših od 65 let oziroma 8.086 starejših od 80 let. Kar pomeni, da je v mestni občini Ljubljana kar 16.3% prebivalcev starejših od 65 let (Prebivalstvo po starostnih skupinah in spolu, 2003).

Po podatkih Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, ki zagotavlja raznovrstne prejemke iz naslova invalidskega zavarovanja je v mestni občini Ljubljana nekaj manj kot 20.000 invalidov oz. 7,5%.

Seveda pa ne potrebuje vsak, ki je starejši od 65 let in vsi invalidi oskrbe na domu, veliko teh ljudi lahko kljub starosti oz. invalidnosti normalno živi (ne potrebujejo pomoči), vsekakor pa so potencialni uporabniki storitev tega podjetja.

4.1.2.2.3 Segmentacija glede na dohodek

Ker je na območju Ljubljane ponudnik, ki je sofinanciran s strani Mestne občine Ljubljana, je trg smiselno razdeliti na dva večja dela, in sicer glede na dohodek uporabnika. Uporabniki z nižjim dohodkom so cenovno občutljivi in iščejo storitve, ki so jim cenovno dostopne, uporabniki z višjim dohodkom pa so manj cenovno občutljivi in pri izbiri storitev gledajo predvsem na koristi, ki jih prejmejo od podjetja.

- **Cenovno občutljiv segment** se odloča predvsem za Zavodu za oskrbo na domu (ZOD), ki je cenovno najugodnejši na trgu, s svojo ceno (683 SIT, razlika je sofinancirana) je pridobil ZOD velik del trga, ki je cenovno občutljiv. Cena je v primerjavi s preostalo konkurenco za več kot polovico manjša, saj se cena zasebnih podjetij giblje od 1254 do 3750 SIT. Poleg tega so njihove storitve na voljo le upravičenim osebam, ki zadovoljujejo kriterije (glej str. 21), povprečno traja polovico manj časa (cca. 20 min) kot pri preostali konkurenci, izvajajo pa jo večinoma nestrokovni delavci.
- **Cenovno neobčutljiv segment**, ki ga pokrivajo zasebna podjetja, kjer uporabniki ne iščejo le cenovno ugodne ponudbe, se lahko diferencira glede na koristi, ki jih podjetje ponuja uporabnikom. Ponudniki se lahko razlikujejo po vrstah storitev in koristih, ki jih imajo uporabniki od njih. Podjetja lahko ponujajo strokovno zdravstveno oskrbo, čiščenje, lahko pa ponujajo socialne stike. Podjetja medsebojno konkurirajo z diferenciacijo ponudbe, poleg tega pa morajo zaradi višje cene ponuditi več kot cenovni konkurent ZOD, kar se kaže v večji kakovosti storitve. Podjetja so pri stranki prisotna več časa, imajo bolj kvalificirane delavce in ponujajo večjo paleto storitev kot ZOD. Ponavadi so to osebe z višjimi dohodki, saj je tovrstna oskrba za uporabnike lahko finančno zelo obremenjujoča. Za uporabnike z nižjimi osebnimi dohodki država zagotavlja najnujnejšo socialno oskrbo, ki jo tudi sofinancira. Glede na to, da sta ponavadi dohodek in izobrazba povezana, lahko pričakujemo, da so osebe z višjimi dohodki bolj izobražene.
 - **Strokovne zdravstvene storitve** izvajajo zdravstveni delavci, ki so izobraženi in imajo izkušnje pri negi starejših oz. bolnikov. Takšno oskrbo potrebujejo predvsem ljudje, ki pridejo iz okrevanja v bolnišnici v domačo nego, ljudje s poškodbami ali bolni ljudje, ki potrebujejo strokovno osebo za izvajanje zdravstvenih storitev. Ker ZOD ne ponuja zdravstvene oskrbe, je to možen način opravičevanja višje cene zasebnih podjetij, saj za višjo ceno ponujajo višjo kakovost storitve, ki jo izvajajo zdravstveni delavci.

- Drugi podsegment v cenovno neobčutljivem segmentu so ljudje, ki ne potrebujejo zdravstvene oskrbe, ampak iščejo predvsem **socialne stike s soljudmi**. Ti potrebujejo predvsem pogovore, sprehode, spremstva po opravkih in podobna druženja. Za izvajanje takih storitev ni potrebno posebno znanje, ampak predvsem komunikativne, družabne sposobnosti. Zato lahko podjetje najema kader, ki ni toliko izobražen in je zato cenejši, mora pa se zavedati, da je izbira tega kadra prav tako pomembna, saj mora zaposleni ugajati naročniku, če želi podjetje doseči ponovno naročilo storitve.
- Dodaten podsegment v cenovno neobčutljivem segmentu, je **čiščenje**, kjer ljudje ne potrebujejo nege niti socialnih stikov, ampak so prešibki oz. nezmožni pospravljati svoje bivalno okolje. Za to vrsto dela je potreben najmanj kvalificiran kader lahko z minimalno izobrazbo, bolj pomembne so izkušnje. Pomembno je, da je discipliniran, urejen, pošten in deloven. Ker čiščenje že ponujajo podjetja, ki so specializirana za to, je to pri podjetjih, ki se ukvarjajo z nego na domu le dodatek k ponudbi. Podjetja poskušajo zadovoljiti čim več uporabnikovih potreb, s tem doseči njihovo zadovoljstvo in naročitev še ostalih storitev podjetja.

4.1.2.3 ANALIZA KONKURENCE

Tržni uspeh malega podjetja je odvisen od lastnih poslovnih sposobnosti in seveda tudi od konkurence. Tako morajo že na samem začetku zbiranja informacij o tržnih možnostih v določenem segmentu oceniti prednosti in slabosti konkurenčnih podjetij. Ocenjujemo in primerjamo vse sestavine trženjskega spleta, poleg tega pa je potrebno preučiti tudi druge elemente poslovanja, ki niso tako enostavno dosegljivi in očitni. Zbrati je potrebno podatke o velikosti konkurentov, kapitalski moči, številu in zmožnostih zaposlenih. Analizo poslovnih sposobnosti konkurenčnih podjetij je treba dopolniti s podatki o rentabilnosti poslovanja, vrsti tehnologije in možnosti tehnoloških sprememb, količinskimi popusti in kreditnimi pogoji, ugled blagovne znamke in zastopnikov podjetja.

Pri analizi prednosti in slabosti se je potrebno posvetiti podjetju z največjim tržnim deležem, cenovnemu vodji ali vsaj trem najuspešnejšim podjetjem v izbranem segmentu. Dobro je poznati razloge, zakaj potrošniki kupujejo pri njih. Poleg uspešnih podjetij je dobro poznati tudi razloge neuspeha slabših podjetij. Možnosti preživetja majhnega podjetja so bistveno večje, če podjetnik natančno preuči razmere v izbranem segmentu in dobro pozna svoje odločujoče prednosti, vendar naj ne bo ta prednost nizka cena, ampak katera od necenovnih oblik konkurenčnih prednosti. Ekonomsko šibka, majhna podjetja le težko zdržijo ostro cenovno konkurenco (Carson, 1995, str. 223).

Konkurenco lahko razdelimo na cenovno in necenovno. Cenovno konkurenco predstavlja Zavod za oskrbo na domu, ki je sofinanciran s strani Mestne občine Ljubljana. Uporabnik mora za njihovo storitev plačati 683 SIT, preostali del sofinancira občina. Necenovno konkurenco pa predstavljajo osem zasebnih podjetij, ki med seboj konkurirajo s ponudbo storitev.

Za najpomembnejšega konkurenta v panogi velja Zavod za oskrbo na domu Ljubljana, ki je pričel delovati 1. maja 2002, s sedežem na Ambroževem trgu 7 v Ljubljani, poleg tega pa ima še štiri organizacijske enote v Ljubljane (Bežigrad, Moste, Šiška, Vič). Pomoč družini na domu obsega socialno oskrbo upravičenca v primeru starosti, invalidnosti in v primerih, ko socialna oskrba lahko nadomesti institucionalno varstvo.

Ustanoviteljica Zavoda za oskrbo na domu (ZOD) je Mestna občina Ljubljana (MOL). Pomoč na domu lahko upravičenci uporabijo v primeru invalidnosti, starosti ter drugih primerih, ko oskrba na domu lahko nadomesti institucionalno varstvo.

Kadrovska zasedba v ZOD (decembra 2003):

Tabela 7: Kadrovska zasedba v Zavodu za oskrbo na domu

DELOVNO MESTO	ŠTEVILO ZAPOSLENIH
socialne oskrbovalke	78
vodje enot socialnega servisa	7,5
operaterke	3
uprava	6
SKUPAJ	94,5

Vir: Poročilo o delu zavoda za oskrbo na domu Ljubljana, 2004.

Ker v ZOD-u narašča število uporabnikov, se povečuje obremenjenost socialnih oskrbovalk, ki namesto 5 uporabnikov (po normativu) oskrbujejo v povprečju kar 10 uporabnikov dnevno.

Uporabniki storitev ZOD-a:

Zavod je v letu 2003 v povprečju mesečno na domu oskrboval 845 uporabnikov, od tega je bilo invalidov 58, to je 6,9%, kronično bolnih 39, to je 4,6% in starejših od 65 let 748, kar znaša 88,5% vseh oskrbovancev (Poročilo zavoda za oskrbo na domu Ljubljana, 2004). 28% vseh uporabnikov, ki jim pomagajo so bili popolnoma negibljivi (zaradi starostnih oslabelosti, kronične bolezni ali invalidnosti). Poleg tega ima zavod za oskrbo na domu še infocenter in pa regijski center za varovanje na daljavo. Infocenter deluje od oktobra 2003 in ima sedež na Ambroževem trgu 7, kjer je mogoče dobiti informacije in napotke, namenjene starejšim ljudem in njihovim svojcem.

Varovanje na daljavo pa obsega celodnevno nadzorovanje preko osebnega telefonskega alarma in ga ZOD opravlja za Mestno občino Ljubljana, Mesno občino Kranj ter občini Jesenice in Medvode.

Prihodki ZOD-a:

Sprva je bila ta pomoč brezplačna, po Zakonu o socialnem varstvu pa so upravičenci to storitev dolžni plačevati. Na podlagi Pravilnika o metodologiji za oblikovanje cen socialnovarstvenih storitev je ZOD oblikoval predlog cen storitev pomoči na domu, ki ga je potrdila MOL. Pri tem vlada predpiše merila, po katerih se za upravičence in druge zavezanke, delno ali v celoti, določajo oprostitve plačila storitev.

V letu 2003 je zavod prejel 352 milijonov SIT, veliko večino je prejel od MOL, kar 96%, največ sredstev, pa je bilo namenjeno za kritje stroškov dela 310 mio SIT (Poročilo zavoda za oskrbo na domu Ljubljana, 2004). Obseg sredstev, pridobljen od uporabnikov, je bil v letu 2003 zanemarljiv.

Njihova cena je bila do 1. aprila 2004 96% subvencionirana s strani Mestne občine Ljubljana (v manjšem deležu, samo 4%, tudi od drugih občin in ustanov), po tem dnevu pa bo cena obiska 683 SIT za storitev pomoč na domu in 1250 SIT za storitve socialnega servisa (čiščenje, popravila, vzdrževanje), kar je še vedno občutno cenejše od profitnih organizacij, ki delujejo na področju Ljubljane.

V informacijskem centru se zbirajo, hranijo in posredujejo podatki, potrebni za kvalitetno življenje. Poleg tega pa posredujejo informacije o osmih zasebnih podjetjih, na področju Mestne občine Ljubljana, ki se ukvarjajo z nego in pomočjo starejšim, bolnim in invalidom na domu.

Ta podjetja so majhna in storitve, ki jih ponujajo, se prilagajajo posameznemu uporabniku. Ponudbe podjetij se med seboj bistveno ne razlikujejo, vsa podjetja nudijo strokovno zdravstveno oskrbo (razen Tassi&co d.n.o.), čiščenje stanovanj, nakupovanje, socialne stike, spremstva. Delujejo pa vse dni v tednu, vključno s prazniki. Razlikujejo pa se pri dodatnih storitvah, ki jih ponujajo (razvidno iz tabele 8), to pa je predvsem dostava hrane in nočno varstvo.

Ta podjetja so:

- Elvita s.p., Runkova 10; Cena ure osnovne zdravstvene nege je 1800 SIT.
- Tassi & CO d.n.o., Zavetiška 12; Cena ure laične nege je 3750 SIT.
- Optima – Sonja Pikel s.p.; Cena ure osnovne zdravstvene nege je 1450 SIT.
- Valentina, Gorjup – Petar & co. d.n.o.; Cena ure osnovne zdravstvene nege je 1500 SIT.
- Comett; Cena ure osnovne zdravstvene nege je 1830 SIT. Od ostalih podjetij se razlikuje po tem, da so svojim uporabnikom na voljo 24 ur dnevno.

- Zora plus – podjetje za življenjsko asistenco d.o.o., Železna cesta 18; Cena ure osnovne zdravstvene nege je 1568 SIT. Na voljo so 24 ur dnevno. Od Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve ima pridobljena vsa dovoljenja za izvajanje socialnovarstvene storitve, ki ni obvezno, razen če želi podjetje pridobiti subvencijo s strani Mestne občine Ljubljana.
- Viktorija – Donka Kovač s.p., Trg komandanta Staneta 4; Cena ure osnovne zdravstvene nege je 1254 SIT. Ima pridobljeno dovoljenje za izvajanje socialnovarstvene storitve od Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve.
- Helpy d.o.o., Dobrave 7a; Cena ure osnovne zdravstvene nege je 3000 SIT. Poglavitna dejavnost podjetja je uvoz, veleprodaja in maloprodaja inkontinenčnih izdelkov za bolne in invalidne osebe, ki imajo težave z uhajanjem urina in blata. Uvažajo in prodajajo tudi druga pomožna zdravilna sredstva, ki lajšajo tegobe bolnih in ostarelih. Svojo dejavnost so leta 2002 razširili še z dodatno ponudbo in sicer z prinašanjem pripravljenih obrokov hrane, nakupom in prinašanjem živil in drugih potrebščin, pomočjo pri vzdrževanju osebne higiene, pomočjo pri domačih opravilih in z družabnimi stiki. Poleg tega nudijo 24 urno nego in pomoč svojim uporabnikom.

Tabela 8: Storitve, ki jih opravljajo zasebna podjetja, ki nudijo nego in pomoč na domu, na območju Ljubljane

podjetja	storitve	strokovna nega	čiščenje	dostava hrane	nakupovanje	družabni stiki	nočno varstvo	vse dni v tednu
1. Angel		●	●	×	●	●	×	●
2. Elvita		●	●	×	●	●	×	●
3. Tassi&CO d.n.o.		×	●	●	●	●	×	●
4. Optima		●	●	×	●	●	×	●
5. Valentina, Gorjup-Petar & co.		●	●	×	●	●	×	●
6. Comett		●	●	×	●	●	●	●
7. Zora plus		●	●	×	●	●	●	●
8. Viktorija		●	●	●	●	●	●	●
9. Helpy		●	●	●	●	●	●	●

Legenda: × - podjetje ne opravlja storitev,
● - podjetje opravlja storitev.

Vir: Lastna raziskava, 2004.

Pri analizi konkurence sem ugotovil, da ponudbe ne diferencirajo in ponujajo vse storitve ki so v njihovih zmožnostih, samo da bi pri pridobljeni stranki zadovoljili vse potrebe. Do diferenciacije prihaja samo pri dostavi hrane in nočnem varstvu, ker obe storitvi zahtevata večji finančni vložek in več organizacije, kar lahko izvedejo le malo večja podjetja za nego in pomoč na domu.

4.1.2.4 POZICIONIRANJE

Tržno pozicioniranje je proces ugotavljanja glavnih tržnih prednosti izdelka. S pozicioniranjem, to je z oblikovanjem ponudbe in podobe, podjetje pokaže svoj položaj glede na ostala, njemu konkurenčna podjetja (Kotler, 1996, str. 265).

Pozicioniranje poteka v treh stopnjah (Kotler, 1996, str. 313):

1. Podjetje določi pri izdelku, storitvah, podobi in osebju možne razlike, ki bi lahko bile njegove konkurenčne prednosti.
2. Podjetje določi kriterije, po katerih izbere najpomembnejše razlike.
3. Podjetje mora ciljnemu trgu sporočiti, v čem se razlikuje od konkurentov.

Pri tem pa se podjetje odloči, ali bo pozicioniralo svojo ponudbo neposredno ob konkurentu ali pa se bo usmerilo v tržno vrzel. V primeru, da podjetje pozicionira ponudbo neposredno ob konkurentu, mora izbrati ustrezno diferenciacijo ponudbe svojih storitev. Diferenciacija pomeni oblikovanje razlikovalnih značilnosti v primerjavi s ponudbo konkurentov. Poznamo tri možnosti za konkurenčno diferenciranje ponudbe storitev (Potočnik, 2000, str. 84-86):

1. Razlikovanje storitev; glavni elementi so kakovost, dostava, svetovanje in popravila.
2. Razlikovanje prodajnega osebja; storitveno podjetje lahko pridobi občutno konkurenčno prednost, če zaposli usposobljeno kontaktno osebje in ga uspešneje izobražuje ter strokovno izpopolnjuje kot njegovi konkurenti.
3. Razlikovanje na podlagi podobe o storitvenem podjetju; tudi kadar je konkurenčna podoba videti enaka, je predstava, ki si jo ustvarijo kupci o storitvenem podjetju, lahko zelo različna.

Podjetje Angel se je predvsem zaradi ostre cenovne konkurence, ki je nastala z ustanovitvijo Zavoda za oskrbo na domu, ki je subvencioniran s strani Mestne občine Ljubljana, odločilo za diferenciacijo ponudbe storitev. Proučevano podjetje je začelo pozicionirati svojo ponudbo na kakovosti storitev, ki jo dosega s strokovno usposobljenim kadrom in z diferenciacijo fizičnih dokazov storitve.

- Kakovost storitev: Zaposleni imajo medicinsko izobrazbo, saj s strokovnim delom pridobijo večje zaupanje stranke, ki se jim lažje prepusti v oskrbo. Za izvajanje zdravstvene nege podjetje zaposluje le bolničarje in zdravstvene tehnike. Pomembno je, da se storitev lahko ob samem izvajanju prilagaja posameznikovim potrebam in željam, brez predhodnega dogovora.
- Fizični dokazi storitve: Storitve nega starejših ljudi se izvaja neposredno na stranki, ki je celoten proces izvajanja storitve prisotna. Zato je zelo pomemben izgled zaposlenih, njihova strokovna usposobljenost, prijaznost, komunikativnost in veselje zaposlenih do dela. Zaradi vzbujanja zaupanja ima stranka na sebi belo uniformo, ki naj bi predstavljala zdravstveno osebje, poleg tega pa bela barva predstavlja čistost. Zaposleni se oblečejo v

bele uniforme in se ob prihodu k stranki domov preobujejo v natikače, vse to naj bi asociiralo na strokovno zdravstveno osebje in zbuvalo zaupanje. Pri izvajanju nege imajo na sebi rokavice, da se prepreči prenos kožnih in drugih bolezni, kar tudi razložijo stranki. Zaposleni mora biti vedno urejen in prijazen, poleg tega ne sme kaditi pred ali med izvajanjem nege, ker je vonj cigaretnega dima za nekadilce lahko zelo moteč. Do uporabnikov morajo biti spoštljivi in pozorni, v primeru da zaposleni ne spoštujejo želje strank lahko uporabnik kadarkoli pokliče lastnico, ki zadevo uredi.

Poleg zdravstvene oskrbe pa skuša zadovoljiti vse potrebe uporabnikov, zato jim poleg tega ponuja še čiščenje in družabne stike, za ostale storitve pa jim poiščejo primerne izvajalce.

Zaposleni so pri strankah cca. 45 min, kar je enkrat več kot pri zaposleni ZOD-a in približno enako kot pri ostalih zasebnih podjetjih, 15 min pa ima zaposleni za prevoz do druge stranke.

4.2 CILJI TRŽENJSKEGA NAČRTA

Malo je takih podjetij, ki bi si izbrala samo en cilj. Velika večina podjetij se odloči za splet ciljev, ki ga sestavljajo donosnost, rast prodaje, izboljšanje tržnega deleža, tveganje, inovativnost, dober glas, itd. Če želimo, da sistem deluje, potem morajo biti različni cilji hierarhično, količinsko, realno in skladno opredeljeni (Kotler, 1996, str. 83).

Pri določanju ciljev komuniciranja je pomembno, da so določeni cilji realni in merljivi. Namen merljivosti je, da lahko potem, ko ugotovljamo učinkovitost akcije tržnega komuniciranja, vidimo ali podjetje dosega zastavljene cilje ali ne.

Podjetje načrtuje približno 25 % rast prihodkov letno. Cilj podjetja je tudi zadovoljstvo zaposlenih in uporabnikov njihovih storitev.

4.3 OPREDELITEV STRATEGIJE

Cilji kažejo, kaj želi podjetje doseči; strategija pove, kako jih doseže. Na podlagi poznavanja svojih zmožnosti, tržišča, konkurence in na podlagi predvidevanj razvoja posameznih dogodkov, se podjetje odloči za svoje poslanstvo in strategijo poslovanja (Vidic, 1998, str. 71).

Za trženje storitev je čedalje bolj značilno defenzivno trženje, ki je usmerjeno predvsem na ohranjanje obstoječih uporabnikov, v nasprotju z ofenzivnim trženjem, ki se nanaša v pridobivanje novih uporabnikov in pri katerih storitvena podjetja poskušajo z oglaševanjem, diferenciranjem cen, pospeševanjem prodaje ter osebno ponudbo povečati prodajo ter svoj tržni delež.

Defenzivno trženje je osredotočeno na obstoječe kupce zlasti tako, da podjetje čimbolj zadovoljuje njihove potrebe in sproti rešuje pritožbe. Ker defenzivno trženje vpliva na zvestobo uporabnikov, posredno povečuje tržni delež. Ohranitev obstoječih uporabnikov zmanjšuje potrebo po pridobivanju novih uporabnikov, s tem pa zmanjšuje tudi stroške ofenzivnega trženja.

Defenzivne strategije so usmerjene predvsem na ohranjanje obstoječih uporabnikov in obsegajo:

- programe za izboljšanje zadovoljstva uporabnikov z izvajanjem individualnih, prilagojenih storitev,
- programe poprodajnih dopolnilnih storitev,
- programe učinkovitega reševanja pritožb.

Dejavnost ofenzivnega trženja opredeljujemo z vrednostjo uporabnika za celotno obdobje porabljanja storitev, ki je pogosto precej daljše kot mislimo. Vrednost uporabnika v celotnem obdobju sestavljajo prihodnji nakupi, njegova priporočila drugim potencialnim uporabnikom in navsezadnje ustvarjanje pozitivnega javnega mnenja.

Temeljna aktivnost defenzivnega trženja je sprotno reševanje pritožb oziroma reklamacij, saj lahko nepravočasno ali neustrezno reševanje povzroči veliko nezadovoljstvo uporabnikov ter njihovo preusmeritev h konkurentom (Potočnik, 2000, str. 57).

V podjetju Angel se poslužujejo tako defenzivnega, kot ofenzivnega trženja. Defenzivno trženje uresničujejo s programom za doseganje zvestobe uporabnikov in z učinkovitim sistemom reševanja pritožb.

Ofenzivno trženje podjetja predstavljajo reklame v časopisih in revijah, poleg tega pa so njihovi letaki dostopni v zdravstvenih domovih in društvih za upokojenca.

Doseganje zvestobe uporabnikov v podjetju Angel

V podjetju se zavedajo, da lahko uspejo le ob ponovnem naročanju storitev dosedanjih uporabnikov, zato se trudijo doseči zvestobo svojih uporabnikov.

V organizaciji se trudijo zadovoljiti uporabnikove potrebe, vsaki stranki se posebej prilagajajo, poskušajo jim tudi ustreči glede želja, ki jih sami ne izvajajo, ampak jim poiščejo primernega izvajalca.

V tržnem spletu je poudarjena tako kakovost, kot tudi osebno komuniciranje, saj se storitev izvaja pri stranki doma ob dogovorjenem terminu za določen čas. Stranki je potrebno le poklicati in se dogovoriti za termin. Osebna komunikacija med zaposlenim in stranko je prav tako pomembna, ker sta ves čas uporabnik in izvajalec v stiku je za nadaljnje sodelovanje pomemben tudi njuno razmerje, saj zaposleni hkrati z izvajanjem storitve tudi trži storitve

podjetja. Med njima se razvije posebna vez in zato jim zaupajo tudi osebne zadeve, stranka se naveže na izvajalca.

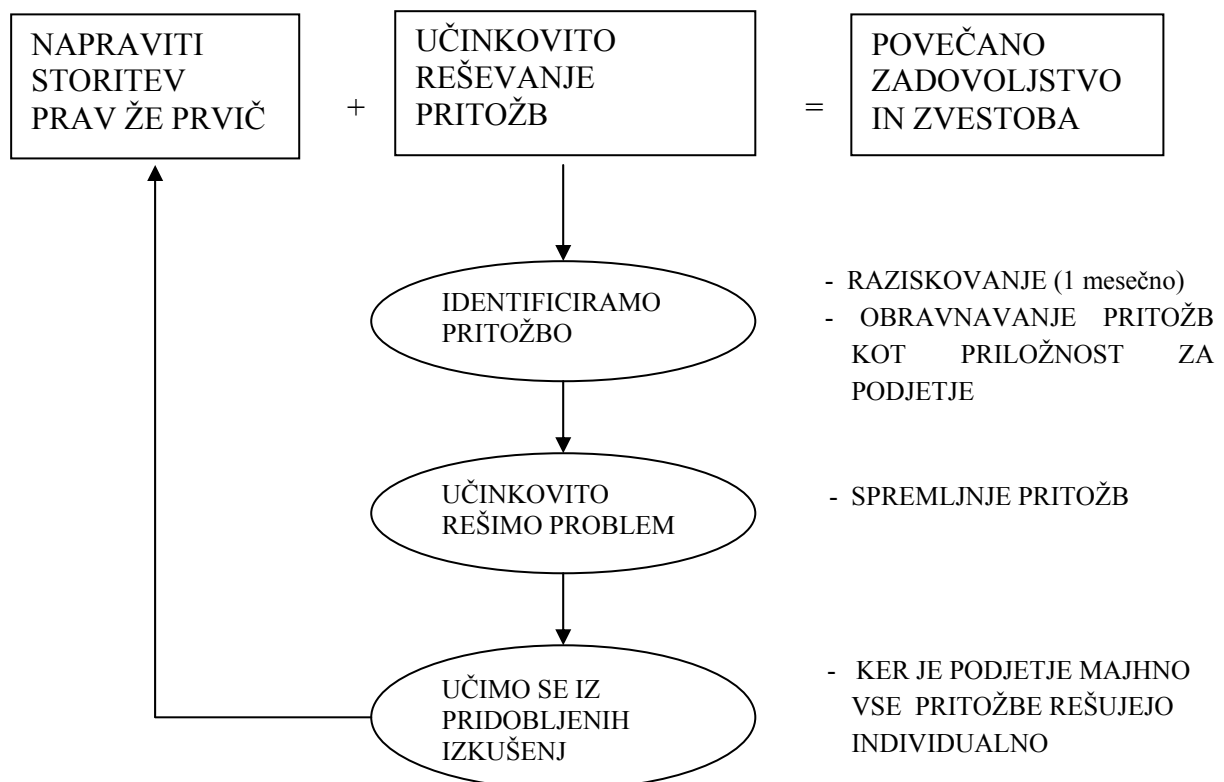
O strankah se vodijo baze podatkov, v katerih so shranjeni osnovni podatki (ime priimek, datum rojstva, naslov ...) in tudi posebni podatki kot so njihovo zdravstveno stanje, pogostost naročanja storitve nega. Strankam se ob rojstnih dnevih in za božič kupi darila, s katerim jih osebno obdarijo, s tem dobijo stranke občutek pripadnosti in zaželenosti. Poleg tega pa je narava dela taka, da se storitev prilagaja posameznim strankam, njihovim bolezenskim stanjem in njihovim željam. Odobrijo tudi 10% količinskega popusta, prizna pa se strankam, ki imajo mesečno vsaj deset naročenih ur.

Za zadovoljstvo uporabnika pa je potreben tudi celovit sistem obravnavanja pritožb, ki mora biti učinkovit, da zadosti strankinim zahtevam.

Sistem obravnavanja predlogov in pritožb porabnikov

Hitro in učinkovito reševanje pritožb uporabnikov prav tako vpliva na uporabnikovo zadovoljstvo in zvestobo, zato mora imeti podjetje izdelan učinkovit sistem reševanja pritožb, da ne pride do nezadovoljstva uporabnika.

Slika 1: Sistem poteka pritožb v podjetju Angel



Vir: Lastna izdelava, 2004.

V podjetju Angel je izvajalec vedno v stiku z porabnikom, zato se lahko pritožba oz. pohvala ustno izrazi. V primerih, ko je stranka nezadovoljna in se noče pritožiti neposredno izvajalcu, se lahko pritoži na številko, kjer se naročajo storitve.

Vzrok pritožbe identificirajo preko pogovora s stranko, lastnica podjetja vsaj enkrat mesečno obiše stranko in se z njo pogovori o možnih spremembah, popravkih storitve in ocenjuje zadovoljstvo uporabnika. Pritožbe rešuje hitro, jih evidentira in shranjuje, zraven vsake pa napiše možne razplete, končni rezultat in zadovoljstvo stranke. Nanje gleda kot na možnost za razvoj in spreminjanje storitev, ki bi bile bolj po meri uporabnika.

5 TRŽENJSKI SPLET STORITVENEGA PODJETJA

V literaturah o strategijah trženja proizvodov, tržniki večinoma navajajo kot osnovne elemente trženjskega spleta izdelek (product), prodajne cene (price), prodajne poti (place), in tržno komuniciranje (promotion). Ti štirje elementi so opredeljeni kot štirje P-ji trženjskega spleta.

Vendar pa med trženjem proizvodov in storitev obstajajo razlike, kot so večja kupčeva vpletenost pri proizvodnji storitve, variabilnost izvedbe storitve, ni lastništva nad storitvijo, storitev ni predmet, ampak nesnovni izid procesa, ki je odvisen od izvajalca, okolja, v katerem se izvaja in stranke, ki sodeluje v procesu. Zaradi razlik med izdelkom in storitvijo se osnovni trženjski splet (4P) razširi z še dodatnimi elementi.

Sedem trženjskih instrumentov, ki sestavljajo trženjski splet za storitve (Potočnik, 2000, str. 95):

- storitev (storitveni »izdelek«), zlasti pomislek v zvezi z razvojem novih storitev, stopnje razvoja nove storitve, življenjski cikel storitve, trženjske strategije na posameznih stopnjah življenjskega cikla ter razloge za podaljševanje življenjskega cikla,
- oblikovanje prodajnih cen in cenovne strategije,
- tržno komuniciranje ter promocija storitev,
- tržne poti za storitve,
- udeleženci pri izvajanju storitev,
- storitveni proces,
- fizično okolje in fizični dokazi storitve.

Storitveno podjetje lahko vpliva na porabnike storitev s posameznim trženjskim instrumentom, še učinkoviteje pa z njihovo optimalno kombinacijo.

C. Lovelock, S. Vandermerwe, B. Lewis (1999, str. 36) pa dodajo k prej omenjenim sedmim prvinam trženjskega spleta še osmo:

- produktivnost in kakovost; Produktivnost se nanaša na to, kako se vhodni elementi spreminjajo v izhodne elemente, ki jih vrednoti kupec, medtem ko se kakovost nanaša na stopnjo zadovoljstva, ki jo kupcu nudi storitev z doseganjem njegovih želja, potreb in pričakovanj. Izboljšanje produktivnosti je pomembno za obvladovanje stroškov, kvaliteta storitev pa je pomembna za diferenciacijo storitev in za pridobivanje kupčeve zvestobe.

5.1 STORITEV (STORITVENI »IZDELEK«)

Storitev (storitveni »izdelek«) – managerji morajo izbrati značilnosti tako jedra izdelka kot tudi dodatnih značilnosti storitve, posvetiti se morajo vsem značilnostim storitve, ki imajo vrednost za kupca.

Izdelek je vsaka stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu za vzbuditev pozornosti, za nakup, uporabo ali porabo in ki lahko zadovolji željo ali potrebo (Kotler, 1996, str. 432).

Prva sestavina marketinškega spleta, produkt, je v tem pomenu besede tisto, kar podjetje ponudi potrošnikom, da bi zadovoljilo njegove potrebe, pa naj bo otipljivo (izdelek), ali neotipljivo (storitev) (Palmer, 1998, str. 8).

Podjetje mora prilagajati in oblikovati svoje produkte (pa naj bodo to izdelki ali storitve) glede na potrebe in želje ciljnih trgov. Poznati mora lastnosti svojih produktov, saj bo le s preučevanjem svojih produktov in s primerjavo s konkurenčnimi, podjetje sposobno pravočasno prilagoditi produkte spremembam na trgu.

V podjetju obravnavajo kot glavni storitvi nego in varstvo starejših in invalidov na domu. Storitve se prilagaja posameznikovim potrebam in željam, poleg tega pa je odvisna od njihovega zdravstvenega stanja, zato nimajo popolnoma standardiziranih storitev. Storitve se izvaja pri uporabniku na domu in je namenjena predvsem ljudem, ki bi radi živeli v svojem domačem okolju pa jim to bolezen ali starost onemogoča oz. otežuje.

Pomoč na domu, ki jo izvajajo v podjetju Angel, vključuje različne oblike organiziranja praktične pomoči, s katerimi se vsaj za določen čas nadomesti potrebo po institucionalnem varstvu. V podjetju imajo dva sklopa storitev, ki jih različno obračunavajo, v prvi sklop spada medicinska oskrba, v drugi sklop pa ostale storitve.

Največji poudarek je na zdravstveni oskrbi, ki jo izvajajo le zdravstveni delavci, pod to oskrbo spada:

- vzdrževanje osebne higiene (umivanje, zamenjava plenice),
- oblačenje in slačenje, postiljanje postelje,
- hranjenje,

- previjanje ran,
- priprava zdravil,
- merjenje krvnega tlaka in temperature.

V drugi sklop storitev spadajo dodatne storitve, ki jih želi stranka in jih podjetje izvaja zato, da čim bolj zadovolji potrebe strank:

- Gospodinjstvo pomoč: prinašanje pripravljenega obroka ali nakup živil in priprava enega obroka hrane; pomivanje porabljene posode, čiščenje bivalnega prostora z odnašanjem smeti, postiljanje in vzdrževanje spalnega prostora.
- Varstvo strank pa zajema: spremljanje upravičenca pri opravljanju nujnih opravil (obiski zdravnikov), pogovor, svetovanje in druženje.
- Organiziranje vsakodnevne dostave toplih obrokov, podjetje nudi informacije o podjetjih, ki dostavljajo hrano in strankam nudi možnost, da se namesto njih dogovorijo za dostavo toplih obrokov. Lahko se dogovorijo za vsakodnevno dostavo, ali pa le naročijo določene termine in uro, ob kateri želijo prejeti topel obrok. V primeru, da stranka potrebuje pomoč pri hranjenju, se lahko v istem terminu kot je naročena dostava hrane, oglasi zaposleni v podjetju Angel, ki stranki pomaga pri hranjenju.

5.2 OBLIKOVANJE PRODAJNIH CEN IN CENOVNE STRATEGIJE

Cena je bistvena sestavina trženjskega spleta za storitve. Cena ustvarja pri uporabniku zaznavanje kakovosti storitve in tudi podobo o samem storitvenem podjetju. Cenovne odločitve so zlasti pomembne za nove storitve, ko lahko podjetje na začetku »pobira smetano« in se nato zadovolji z običajno ceno, ki se oblikuje na konkurenčnem trgu.

Cena je edina prvina trženjskega spleta, ki prinese dohodek, ostale prvine ustvarjajo stroške, je obenem tudi najbolj prožna prvina trženjskega spleta glede na to, da jo je možno na hitro spremeniti za razliko od lastnosti izdelka (storitve) ali tržnih poti (Kotler, 1996, str. 432).

Podjetje se mora pri določanju cene odločiti, kako naj pozicionira svoj proizvod glede na kakovost in ceno. Pri izbiranju cenovnega cilja se mora podjetje najprej odločiti kaj želi doseči z določenim izdelkom. Cenovno strategijo v glavnem opredeli predhodna odločitev o tržni poziciji.

Istočasno lahko podjetje uresničuje tudi druge cilje, kot so preživetje, maksimiranje tekočega dobička, maksimiranje tekočega prihodka, maksimalna rast prodaje, maksimalno pobiranje tržne smetane ali biti vodilen v kakovosti izdelka. Bolj ko so ti jasni, lažje je določiti ceno.

Cilj pri postavljanju cenovne strategije, pri proučevanem podjetju, je maksimiziranje rasti prodaje. Cena je postavljena malenkost nad stroške podjetja, kar omogoča akumuliranje kapitala, ki je potreben za rast podjetja.

Po mojem mnenju pa ni dobro, če podjetje postavi višjo ceno kot jo imajo konkurenčna podjetja, saj se da pri storitvenih podjetjih prednosti podjetja hitro posnemati, kar bi privedlo do tega, da bi imelo podjetje višjo ceno od konkurentov ob primerljivi kakovosti storitve.

Pri oblikovanju cen uporabljajo storitvena podjetja dva temeljna pristopa (Potočnik, 2000, str. 120):

- Oblikovanje cene na podlagi stroškov oziroma oblikovanje lastne cene storitve, pod katero podjetje ne more znižati prodajne cene.
- Oblikovanje cen na podlagi ponudbe in povpraševanja, kar pomeni, da lahko storitveno podjetje določi prodajno ceno svojih storitev skladno s tržnimi cenami.

Cene morajo biti tako oblikovane, da so skladne s cenovno politiko. Cenovna politika mora zagotoviti tako ceno storitve, ki bo sprejemljiva za porabnika storitve in bo ustvarila pozitiven finančni rezultat. Prodajna cena storitve vsebuje (Potočnik, 2000, str. 121):

- stroške razvoja (zbiranje idej, tržno razvijanje),
- stroške izvedbe storitve,
- stroške za tržno komuniciranje,
- stroške administracije,
- načrtovan dobiček.

Cena v podjetju je oblikovna po obeh pristopih, saj so v podjetju upoštevali stroške podjetja (potni stroški, nakup zaščitne opreme in stroški dela), kakor tudi ceno storitev svojih konkurentov na območju Ljubljane z okolico. Cena storitev za zdravstveno oskrbo v podjetju Angel znaša 1600 SIT, za ostale storitve pa 1400 SIT. Močno cenovno konkurenco podjetju predstavlja ZOD, kjer morajo uporabniki plačati le 30 % cene storitve, kar znaša 683 SIT, preostali del (1594 SIT) pa je subvencioniran s strani Mestne občine Ljubljana. Zaradi višje cene, ki jo mora uporabnik plačati, podjetje ponuja višjo kakovost storitve. Cena in kakovost storitev pa se pri konkurenci, ki nima državne koncesije, ne razlikujejo veliko. Cena se pri ostalih konkurenčnih podjetjih giblje od 1254 SIT do 3750 SIT, kar kaže, da je cena storitev podjetja Angel nižja od povprečne cene ostalih podjetij.

Pri zakupu fiksnega termina in pri naročilu večjega števila ur se upoštevajo popusti, saj se v podjetju zavedajo, da je nakup storitve, ki je za nekatere nujno potrebna, lahko velika finančna obremenitev, poleg tega želijo na ta način doseči zvestobo strank.

5.3 TRŽNE POTI ZA STORITVE

Na tržne poti lahko gledamo kot na skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki so vpletene v postopek dajanja izdelka ali storitev v uporabo ali rabo (Kotler, 1996, str. 526).

Večina proizvajalcev se povezuje s tržnimi posredniki, da bi prinesla njihove izdelke na trg. Tržni posredniki sestavljajo tržno pot (imenovano tudi prodajna pot ali distribucijski kanal). Lokacija izvajanja storitev in posredniki, prek katerih lahko pride storitev do uporabnika, sta dve ključni področji trženjskega spleta za storitve.

Prostor, kjer poteka storitev in posrednik, ki storitev posreduje, sta ključni področji trženjskega spleta storitve (Potočnik, 2000, str. 146). Opredeliti je potrebno okolje, v katerem je storitev posredovana in način posredovanja storitve.

Odločitev glede prostora poteka storitve je odvisna od vrste storitve in vključenosti porabnika v proces izvedbe. Obstajajo tri možnosti sodelovanja med izvajalcem storitve in njenim porabnikom:

- porabnik pride k izvajalcu storitve,
- izvajalec storitve pride k stranki,
- porabnik in izvajalec storitve nimata neposrednega stika.

Storitev nega na domu se opravlja na domu uporabnika, izvaja se neposredno na uporabniku, zato je le ta celoten potek storitve prisoten.

Stranka najprej pokliče po telefonu in se dogovori za izvajanje storitve. Ob dogovorjenem terminu se zaposleni z lastnim vozilom (ponavadi avtomobil) zglasi pri stranki, kjer opravi storitev. Poznati strankine želje in potrebe in se jim prilagajati, lahko že med samim izvajanjem storitve, je zelo pomembno za dostavo storitve.

5.4 TRŽNO KOMUNICIRANJE IN PROMOCIJA STORITEV

Tržno komuniciranje je zapleten proces, ki obsega organizacijo, sredstva, metode in sporočila, s katerimi storitveno podjetje prenaša informacije o temeljnih značilnostih storitev, da bi se porabniki lažje in hitreje odločali za nakup. Glavni namen tržnega komuniciranja je, da se porabnik storitve/izdelka zave obstoja te storitve/izdelka in da se vzpodbudi povpraševanje po tej storitvi/izdelku.

Za večino podjetij ni več vprašanje komunicirati ali ne komunicirati, ampak kaj, komu in kako pogosto sporočati.

Splet tržne komunikacije sestavlja pet poglobitnih dejavnosti (Kotler, 1996, str. 596) :

- oglaševanje: vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije zamisli, dobrin ali storitev s strani znanega plačnika;
- neposredno trženje: komuniciranje z določenimi obstoječimi in možnimi odjemalci po pošti, telefonu in na drug neoseben način, ter ugotavljanje kako se odzivajo;
- pospeševanje prodaje: kratkoročne dejavnosti za spodbujanje preizkusa ali nakupa izdelkov oziroma storitev;
- odnosi z javnostjo in publiciteta: razni programi za promocijo in /ali ohranjanje podobe podjetja oziroma izdelkov;
- osebna prodaja: osebni stik z enim ali več možnimi kupci.

Izvajalec storitve mora pri izbiri načinov tržnega komuniciranja:

- poznati ciljni trg, kateremu je sporočilo namenjeno,
- opredeliti tržne značilnosti storitve,
- opredeliti cilje, ki jih želi doseči z določeno informacijo,
- določiti obseg tržnega komuniciranja in čas,
- oblikovati sporočilo tako, da bo primerno za izbrane posrednike (radio, TV, časopisi),
- izdelati načrt izdatkov, potrebnih za različne oblike tržnega komuniciranja,
- ugotavljati, spremljati in nadzorovati učinkovitost tržnega komuniciranja.

Podjetje za nego na domu se zaveda, da je oglaševanje v današnjih tržnih razmerah zelo pomembno, če se hočejo približati potencialnemu uporabniku.

Oglaševanje podjetja poteka konstantno skozi celo leto, kar omogoča enakomerno rast, s tem pa večje akumuliranje kapitala, s katerim lahko zagotavlja svoj razvoj.

Zaradi omejenih sredstev podjetje poskuša z minimalnimi stroški doseči čim večjo publiciteto. Do sedaj so izpostavili predvsem plačane oblike oglaševanja, preko letakov in oglasov v revijah. Po mojem predlogu so preizkusili bolj direktno obliko komunikacije s potencialnimi uporabniki in sicer neposredno trženje z osebnimi stiki z uporabniki. Kontaktirali so društva upokojencev in invalidov, kjer so se dogovorili za direktno predstavitve podjetja. Pri tej obliki je pomembno, da potencialna stranka spozna prednosti, ki jih ima to podjetje pred konkurenco (pridobite in nepridobitne organizacije). Poleg tega nameravajo pospeševati prodajo s ponujanjem brezplačnega prvega obiska.

Njihova sporočila bi morala biti usmerjena v bistvene prednosti pred konkurenco, to so kakovost storitve, ki jo dosegajo z zdravstvenim kadrom in fizične dokaze storitve.

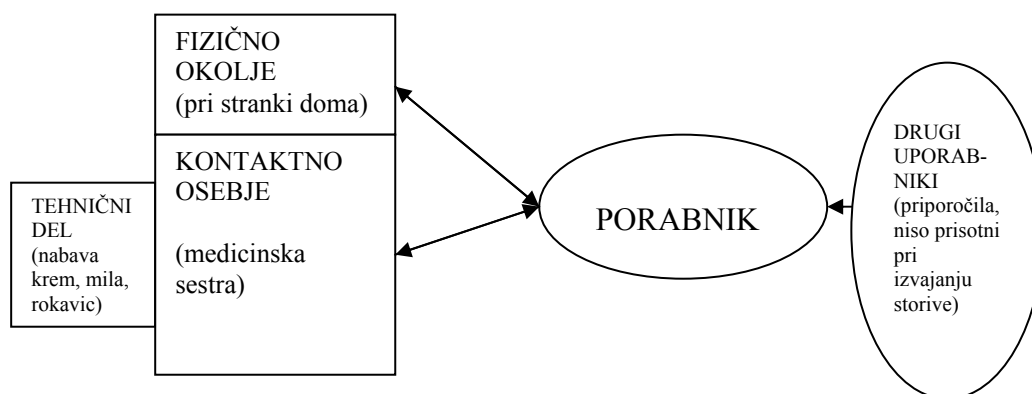
5.5 UDELEŽENCI PRI IZVAJANJU STORITEV

Storitveno podjetje mora natančno opredeliti, kaj pričakuje od zaposlenih pri njihovem kontaktiranju s porabniki ali ob samem izvajanju storitev. Pridobivanje, usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje zaposlenih v storitvenem podjetju ni le področje kadrovanja, ampak izredno pomemben del trženjskega spleta. Veliko storitev poteka v interakciji med stranko in zaposlenim, zato že interakcija med zaposlenim in stranko vpliva na zaznavanje kakovosti storitve. Uspešna podjetja posvetijo veliko truda za usposabljanje in motiviranje svojih zaposlenih, še posebej tistih, ki so v neposrednem stiku s stranko, kar jim zagotavlja trajno konkurenčno prednost.

V podjetju za nego na domu zaposleni izvajajo storitev neposredno na stranki, tako da stranka vidi ves proizvodni proces, poleg tega pa je od zaposlenega odvisno ponovno naročilo storitve, tako da zaposleni hkrati tudi trži storitev. Pri izvajanju storitve ima stranka neposreden stik z izvajalcem in je močno vpletena v sam proces nastajanja storitve. Ker je neposredno vpletena v izvajanje nege in je vseskozi prisotna, jo sam postopek ravno tako zanima kot sam izid.

Storitev nega starejših ljudi se izvaja neposredno na stranki, ki je celoten proces izvajanja storitve prisotna. Zato menim, da je zelo pomemben izgled zaposlenih, njihova strokovna usposobljenost (imajo samo osebje z medicinsko izobrazbo), prijaznost, komunikativnost in veselje zaposlenih do dela.

Slika 2: Prikaz stika uporabnika s podjetjem Angel



Vir: Prirejeno po Lovelock, Vandermerve, Lewis, 1999, str. 50.

Vsi zaposleni imajo opravljeno najmanj bolničarsko ali srednjo medicinsko šolo, morajo biti komunikativni in urejeni. Zaposlene so samo ženske, saj se tako ženske kot moški počutijo bolj sproščeno, če jih umiva in neguje ženska.

5.6 STORITVENI PROCES

Storitev je v svojem bistvu proces in ne stvar. Pri mnogih storitvah je potrošnik vpleten v proizvodni proces storitve. To je značilno predvsem pri storitvah, ki so usmerjene k ljudem samim, manj pri storitvah, usmerjenih k lastnini, še manj pa pri storitvah, usmerjenim k obdelovanju informacij.

Proces opisuje metode in zaporedje dejanj, po katerih deluje storitveni sistem. Storitveni proces, v katerem storitev nastaja in v katerem jo storitveno podjetje izvede, je pomemben element trženjskega spleta za storitve, saj porabnik pogosto zazna sistem izvedbe storitve kot del storitve same. Na potrošnika vpliva naprimer čakalna doba za storitev, tehnologija, ki jo podjetje uporablja, potek izvajanja storitve, organizacija dela v podjetju, način strežbe osebja itd.

Storitveni proces sestavljajo postopki, sezname nalog, delovne operacije, ki omogočajo, da se storitev opravlja. Nezadovoljivo opravljanje storitve lahko hitro preženejo porabnike.

Stranka najprej pokliče po telefonu in se pozanima o storitvah, o kvalificiranosti izvajalcev, o cenah in o prostih terminih. Že po telefonu se lahko dogovorita o izvedbi, v primerih, ko potrebujejo storitev za dalj časa, pa se dogovorijo za sestanek, kjer se uskladijo za fiksni termin in druge podrobnosti. Ob dogovorjenem času se zaposleni oglasi pri stranki doma.

Dostava storitve nega: opravlja se na domu uporabnika, ponavadi za čas ene ure ob terminu, ki je prej dogovorjen (lahko je to fiksni termin, ali po dogovoru). Storitev se izvaja neposredno na uporabniku, zato je celoten čas poteka storitve le ta prisoten. Prisotnosti drugih strank ob izvajanju nege ni.

5.7 FIZIČNO OKOLJE IN FIZIČNI DOKAZI STORITEV

Bolj ko je storitev neotipljiva, večja je potreba po otipljivih, fizičnih dokazih. Potrošniki torej ne morejo videti same storitve, lahko pa vidijo različne otipljive stvari, povezane s storitvijo. Vidijo pripomočke, opremo, zaposlene, komunikacijske materiale, ceno itd. Fizični dokazi pomagajo potrošniku razumeti storitev (ne da bi jo dejansko videli) preden se odločijo za nakup in če podjetje ne upravlja pravilno z njimi, potem lahko potrošniki dobijo napačno predstavbo in sporočilo o storitvi (Palmer, 1998, str. 35).

Fizično podporo sestavljajo fizično okolje (zgradbe, prostori), sredstva (stroji, naprave) in fizični dokazi storitve (prospekti, katalogi, reklamni predmeti, spominki, zavarovalne police ...), ki vplivajo na zaznavanje kakovosti storitve, saj ustvarja atmosfero z vidnimi, slisnimi, otipljivimi, vohalnimi in drugimi zaznavami (Potočnik, 2000, str. 154).

Ker je sama storitev neoprijemljiva in minljiva, je zelo pomembna storitvena pokrajina, v kateri se storitev izvaja. Ker se storitev nega na domu izvaja na domu stranke, ima podjetje možnost vplivanja na zaposlene, ki predstavljajo podjetje in pripomočke, s katerimi izvajajo storitve.

Ponudnik nege na domu kot izvajalec storitve lahko sam največ prispeva k privabljanju, še bolj pa k ohranjanju porabnikov storitev (obiskovalcev) in si s tem zagotavlja trajno konkurenčno prednost. Prijaznost in gostoljubnost ponudnika nege na domu sta bistvena elementa pri sprejemanju obiskovalcev.

Stranka vidi zaposlenega in je edini predstavnik podjetja pri izvajanju storitve, zato je pomemben izgled izvajalca. Podjetje ima predpisane uniforme, ki so v beli barvi (bela naj bi predstavljala čistočo). V primeru, da se izvajalec pri predhodni stranki umaže, ima s seboj nadomestno uniformo in se lahko preobleče. Poleg tega pa je uniforma podobna tistim v državnih zdravstvenih ustanovah, tako da asocira na strokovno zdravstveno osebje. Neposredna konkurenca ne uporablja uniform in se po tem tudi razlikuje od našega podjetja. Poleg uniforme pa je pomembna urejenost zaposlenih, od frizure, nohtov do osebne higiene.

Zaposleni uporabljajo pri izvajanju storitve zaščitne rokavice, kar preprečuje prenašanje bolezni, zato se pri vsaki stranki odpre nov paket rokavic.

Glede vonja nima podjetje predpisanega posebnega pravila, pomembno je samo, da zaposleni skrbi za osebno higieno. Zaželeno je tudi, da zaposleni ne kadi, ker nekatere stranke moti vonj cigaretnega dima.

6 SKLEP

Zaradi posebnih značilnosti storitev, je lahko vloga trženja v storitvenem podjetju zelo različna od vloge trženja izdelkov. Težko je tržiti nekaj, kar je neopredmeteno, neotipljivo in nesnovno. Za razliko od otipljivih izdelkov, morajo neotipljivo storitev potrošniki najprej izkusiti, preden jo zares spoznajo in ovrednotijo. Zaradi tega se potrošnik ob nakupu sooča z velikim občutkom tveganja. Trženje storitev mora torej imeti za cilj povečanje otipljivosti storitev s pomočjo fizičnih dokazov, kot so okolje podjetja, zaposleni, cena ali komunikacija sporočila v različnih oblikah.

Pomemben dejavnik pri trženju storitev so zaposleni, saj je potrošnik pri izvajanju storitvenega procesa ponavadi prisoten. Zaposleni s svojim obnašanjem, znanjem, sposobnostmi, motivacijo in s svojim izgledom vplivajo na potrošnikovo zaznavo in vrednotenje storitve. Zato se morajo tako vodstvo kot tudi zaposleni zavedati, da so prav zaposleni, ki so neposredno v stiku s potrošnikom najpomembnejši tržniki tega podjetja.

Pomembno pa je tudi, da se vsi v podjetju zavedajo, da pri storitvah (še posebej pri tistih, ki se lahko izvajajo kontinuirano) ni najpomembnejše pridobivanje čim večjega števila novih uporabnikov, temveč predvsem graditev in vzdrževanje dolgoročnih odnosov z njimi.

V malih podjetjih, ki jih ponavadi vodijo njihovi lastniki, prihaja do prilagajanja trženja, sposobnostim podjetja oziroma lastnika, na to pa vplivajo predvsem tri omejitve:

- Omejeni viri majhnega podjetja, še posebej pomanjkanje finančnih virov in znanja za izvedb načrta trženja.
- Pomanjkanje strokovnega znanja, ker si majhna podjetja težko privoščijo strokovnjake, ki bi bili specializirani le za področje trženja.
- Omejenega vpliva, ki ga ima tako podjetje na trg, zaradi svoje majhnosti.

Zaradi teh omejitev prihaja v podjetju do prilagajanja načrtovanja trženja njihovim zmožnostim. Podjetniki ponavadi ne opravljajo tržnih raziskav, ampak se zanašajo predvsem na sekundarne vire, ki so jim dostopni. Majhna podjetja se posvečajo predvsem zadevam, na katere lahko vplivajo, pozornost posvečajo predvsem konkurenci in kupcem.

Ker podjetja zaradi svojih slabosti ne morejo izpeljati trženjskih akcij, ki bi imele večji vpliv na trg, se osredotočijo predvsem na svoje prednosti, ki jih imajo pred velikimi podjetji. V majhnem delovnem okolju so zaposleni v nenehnem kontaktu z lastnikom, zato se med njimi razvijejo boljši odnosi. Lastnik lahko spremlja zadovoljstvo zaposlenih z delom, jih motivira in usmerja, zaposleni pa se bolj seznanijo s cilji lastnika in jih lažje izpolnjujejo. Zadovoljni zaposleni bodo tudi bolj motivirani ustreči kupcu. Med kupci in podjetjem se razvijejo bolj osebni odnosi, saj majhna podjetja ponavadi delujejo na lokalnem trgu, poleg tega so komunikacijski kanali med podjetjem in uporabnikom krajši. Vse to pa privede do večje fleksibilnosti podjetja, ki se lahko hitreje prilagaja svojo ponudbo individualni stranki. Poleg tega lahko pokrivajo tudi tržne niše, ki jih večja podjetja nočejo zaradi premajhnega obsega dejavnosti. Zaradi bližine s svojimi strankami majhna podjetja lažje zbirajo informacije o trgu, predvsem na neformalen način, z osebno komunikacijo.

S primerom podjetja, ki se ukvarja z nudenjem nege in pomoči na domu, sem želel praktično prikazati primer izdelave načrta trženja v majhnem storitvenem podjetju. Ob vseh vtisih, ki sem jih dobil s proučevanjem primera, se mi zdi najpomembnejše poudariti pomembnost načrtovanja trženja, še posebej pa posredovanje pridobljenih ugotovitev vsem zaposlenim, ki vedno, pa čeprav nezavedno, tržijo storitve podjetja. Uporabniki namreč ne vrednotijo storitev in njihove kakovosti le po opremi, pripomočkih in samem postopku izvajanja storitev, temveč tudi po odnosu, ki ga ima do njih osebe. Vsaka dejavnost podjetja vpliva na zaznavanje kakovosti pri uporabnikih, zato ni pomembno le, koliko sredstev namenijo, za tržno komuniciranje, temveč tudi koliko pozornosti namenijo odnosom med zaposlenimi in uporabniki.

Majhna podjetja se morajo zavedati svojih prednosti, ki jih imajo pred velikimi podjetji in jih kar najbolj izkoriščati. Svoje storitve morajo kar najbolj prilagajati svojim uporabnikom in skrbeti za zadovoljstvo uporabnika, kar privede do zvestobe in ponovnega naročila storitev. Zadovoljstvo uporabnika pa ne dosegajo zgolj s prilagajanjem storitev temveč tudi s kakovostjo le-te.

V podjetju imajo še to prednost, da se celotna storitev izvaja pri uporabniku, pri kateri je ta celoten potek storitve prisoten, zato se lahko storitev že med samim procesom prilagaja uporabniku. Izvajalec pa lahko spremlja reakcije in zadovoljstvo uporabnika in poskuša morebitno nezadovoljstvo odpraviti.

LITERATURA

1. Bateson John E.G.: Managing Services Marketing. Forth Worth : Harcourt Brace College Publishers, 1999. 471 str.
2. Burns Paul, Dewhurst Jim: Small Business and Entrepreneurship. Basingstoke, London: Macmillan, 1996. 333 str.
3. Carson David et al.: Marketing and Entrepreneurship in SMEs. An Innovative Approach. London : Prentice Hall, 1995. 296 str.
4. Grönroos Christian: Service Management and Marketing. Chichester : J. Wiley, 2000. 394 str.
5. Hiebing Roman G., Cooper Scott W.: The Successful Marketing Plan. Lincolnwood : NTC Business Books, 1996. 342 str.
6. Kotler Philip, Bloom Paul N.: Marketing Professional Services. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1984. 296 str.
7. Kotler Philip: Marketing Management. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1996. 801 str.
8. Kuriloff Arthur H., Hemphill John M.: Starting and Managing the Small Business. New York : McGraw-Hill, 1988. 663 str.
9. Lovelock H. Christopher, Vandermerve Sandra, Lewis Barbara: Services Marketing. A European Perspective. London etc.: Prentice Hall, 1999, 718 str.
10. Malačič Janez: Demografija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 378 str.
11. Palmer Adrian: Principles of Services Marketing. London : McGraw-Hill, 1998. 371 str.
12. Potočnik Vekoslav: Trženje storitev. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 228 str.
13. Stanovnik Tine, Stropnik Nada: Vpliv socialnih transferjev na revščino in dohodkovno neenakost v Sloveniji: Primerjava predtranzicijskega in potranzicijskega obdobja. Končno raziskovalno poročilo. Ljubljana : Inštitut za ekonomska raziskovanja, 1998. 33 str.
14. Steinhoff Dan, Burgess John F.: Small Business Management Fundamentals. New York : McGraw-Hill, 1986. 411 str.
15. Vidic Franci: Sodobni marketing. Ljubljana : GEA College, 1998. 247 str.
16. Zeithaml A. Valarie, Bitner Jo Mary: Services Marketing. New York : McGraw-Hill, 1996. 700 str.

VIRI

1. EUROSTAT: Statistical Office of the European Communities.
[URL:http://europa.eu.int/comm/eurostat/newcronos/queen/display.do?screen=detail&language=en&product=LT&root=LT_copy_1031680375681/strind_copy_817397594099/ecobac_copy_872035736020/eb012_copy_523621056600], 16.3.2004.
2. Letno poročilo za leto 2002. Ljubljana : Banka Slovenije, 2003. 96 str.
3. Letno poročilo zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje: Statistični podatki o prejemnikih pokojnin in drugih denarnih dajatev ter o zavarovancih. Ljubljana : Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije.
[URL: <http://www.zpiz.si/iso/Zavarovanci/zavarovanci.html>], 16.3.2004.
4. Malačič Janez: Staranje prebivalstva Slovenije po projekcijah prebivalstva 2001-2036: Naravna rast nasproti celotni rasti prebivalstva .
[URL: <http://www.gov.si/zrs/obvestil/raden03/MALACIC.doc>], 7.11.2003.
5. Nacionalni program socialnega varstva do leta 2005 (Uradni list RS, št. 31/00).
6. Napoved inflacije za leti 2004 in 2005. Ljubljana : Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
[URL: <http://www.sigov.si/zmar/arhiv/inflacija04-05.pdf>], 15.1.2004.
7. Poročilo o delu Zavoda za oskrbo na domu Ljubljana, 2004.
8. Povzetek razprave iz okrogle mize prvega letnega srečanja predstavnikov invalidskih organizacij v letu 2002.
[URL:http://www.gov.si/uzi/svet_za_invalidde/prvo_srecanje.doc], 16.3.2004.
9. Pravilnika o standardih in normativih socialno varstvenih storitev (Uradni list RS 52/95).
10. Pravilnik o strokovnem nadzoru s svetovanjem v dejavnosti zdravstvene nege. Utrip, Ljubljana, 2001/1, 62 str.
11. Programom razvoja varstva starejših oseb (Uradni list RS 31/00).
12. Standardna klasifikacija dejavnosti. Ljubljana : Uradni list Republike Slovenije, 2002. 294 str.
13. Popis 2002: Prebivalstvo po starostnih skupinah in spolu. Ljubljana : Statistični urad RS, 2003.
[URL:http://www.stat.si/popis2002/si/rezultati/rezultati_red.asp?ter=OBC&st=1], 16.3.2004.
14. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93).
15. Zakon o socialnem varstvu (Uradni list RS, št. 54/92).
16. Zavod za oskrbo na domu. [URL: <http://www.zod-lj.si/>], 16.3.2004.