

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

DAVORIN KLEMEN BLATNIK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

TRŽENJE RAČUNOVODSKIH STORITEV V PODJETJU LIBRES

Ljubljana, december 2013

DAVORIN KLEMEN BLATNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Davorin Klemen Blatnik, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom Trženje računovodskih storitev v podjetju Libres, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Markom Hočevarjem.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 POMEN STORITEV.....	2
1.1 Opredelitev storitev	2
1.2 Vsebinske značilnosti storitev	7
1.2.1 Splošne značilnosti storitev	7
1.2.2 Izvedene značilnosti storitev	7
2 TRŽENJE STORITEV	8
2.1 Opredelitev trženja	8
2.2 Trženje storitev.....	9
2.3 Trženjski splet za storitve	9
2.3.1 Izdelek – storitev	11
2.3.2 Prodajna cena.....	12
2.3.3 Prodajne poti	13
2.3.4 Tržno komuniciranje.....	15
2.3.5 Udeleženci	17
2.3.6 Fizično okolje	18
2.3.7 Postopki.....	19
2.3.8 Produktivnost in kakovost.....	20
2.4 Model trženjskega trikotnika	21
2.4.1 Zunanje trženje.....	22
2.4.2 Notranje trženje	23
2.4.3 Odzivno trženje	25
3 TRŽENJE RAČUNOVODSKIH STORITEV	25
3.1 Zunanje trženje računovodskih storitev.....	26
3.2 Notranje trženje računovodskih storitev	29
3.3 Odzivno trženje računovodskih storitev	31

4 TRŽENJE RAČUNOVODSKIH STORITEV V PODJETJU LIBRES.....	34
4.1 Kratka predstavitev podjetja Libres.....	34
4.2 Predstavitev trženja računovodskih storitev v podjetju Libres s pomočjo enostavne analize ankete.....	34
4.2.1 Zunanje trženje.....	34
4.2.2 Notranje trženje	38
4.2.3 Odzivno trženje	40
SKLEP	42
LITERATURA IN VIRI	43

KAZALO SLIK

Slika 1: Primer povezovalne lestvice fizičnih storitvenih sestavin.....	3
Slika 2: 8P trženjskega spleta	10
Slika 3: Razlika med ponudbo ter prodajo izdelkov in storitev	11
Slika 4: Devet strategij cena/kakovost	12
Slika 5: Informacije in fizični procesi razširjenega storitvenega izdelka.....	14
Slika 6: Načini izvedbe storitve.....	15
Slika 7: Vključenost zaposlenih v izvajanje storitve.....	18
Slika 8: Tri vrste trženja storitvenih dejavnosti	22
Slika 9: Koraki pri oblikovanju uspešnega komuniciranja	28
Slika 10: Odstotek različnih oblik naročnikov v podjetju Libres	35
Slika 11: Število zaposlenih pri naročnikih podjetja Libres	36
Slika 12: Lokacija naročnikov podjetja Libres.....	36
Slika 13: Poznavanje določene dodatne ponudbe storitev v podjetju Libres	37
Slika 14: Čas sodelovanja naročnikov s podjetjem Libres	38

KAZALO TABEL

Tabela 1: Zadovoljstvo s storitvami podjetja Libres	41
---	----

UVOD

Po razglasitvi samostojnosti Slovenije v letu 1991 se je za državo pričel pomemben gospodarski razvoj. Razvoj podjetij, ki so ukinjala notranja računovodstva, in novonastala podjetja so odprla možnosti za nastanek večjega števila računovodskih servisov. Težnja po upadu podjetij, ki ponujajo računovodske storitve, tudi v današnjem času ne pojenja.

Med ponudniki računovodskih storitev izstopa problem, ki ga velja omeniti, in sicer da lahko servis odpre kdorkoli, čeprav nima ustrezne izobrazbe ali znanja. Naročniki se ne zavedajo, da neustrezna izobrazba in pomanjkanje znanja njihovega računovodje, ki jim svetuje glede zakonov in nekaterih poslovnih odločitev, lahko vplivata na njihov obstoj. Največkrat takšni računovodski servisi, ki jim uspe minimizirati svoje stroške in s tem tudi ceno za naročnika, predstavljajo resno konkurenco večjim računovodskim servisom, ki vlagajo veliko denarja v trženje svojih storitev, izobraževanje in usposabljanje kadrov ter informacijski sistem. Cenovno občutljivi naročniki se seveda ne zavedajo, koliko več jim lahko nudi računovodski servis z ustreznimi kadri in stabilnim informacijskim sistemom. Izpostavil bi tudi problem plačilne nediscipline, nelikvidnosti in propad podjetij, ki je predvsem posledica krize v Sloveniji. Neplačevanje, nelikvidnost in propad naročnikov spodbudijo računovodske servise k nižjemu proračunu za trženje in razvoj informacijskega sistema, kar se lahko na dolgi rok pokaže kot napačna odločitev.

Namen diplomske naloge je predstaviti trženje računovodskih storitev v podjetju Libres, d. o. o. V okviru diplomske naloge bom izvedel tudi anketo, in sicer se bo anketiranje izvajalo v prostorih podjetja Libres, d. o. o. Naročnik bo izpolnil vprašalnik in ga vstavil v kuverto, da se zagotovita diskretnost in iskrenost pri odgovorih. S preprosto analizo ankete bom skušal pridobiti nekaj splošnih podatkov o naročnikih, in sicer obliko družbe, število zaposlenih in v kateri regiji imajo pisarno. Pomembnejša vprašanja se navezujejo na zadovoljstvo naročnikov s storitvami podjetja, z računovodjo in poznavanje določenih dodatnih storitev, ki jih podjetje ponuja. Na podlagi predstavljene teorije, napotkov vodstva, ankete bom predstavil potek trženja, kadrovanja, izobraževanja in motiviranja zaposlenih ter kako si zaposleni v podjetju Libres, d. o. o., prizadevajo opraviti storitve, kot jih pričakujejo naročniki. Po Kotlerju (2004) je tako trženje notranje in odzivno, ki poleg klasičnega zunanjšega trženja pridobivata na pomenu.

V sklepu diplomske naloge bom strnil ugotovitve o uspešnosti trženja računovodskih storitev v podjetju Libres, d. o. o., in sicer s pomočjo rezultatov ankete, napotkov vodstva in lastnih zaključkov, ki sem jih pridobil na podlagi izkušenj v podjetju Libres, d. o. o., kjer sem zaposlen od leta 2007.

1 POMEN STORITEV

Storitev lahko označimo kot vsako dejanje ali delovanje, ki ga ena stranka ponudi drugi. Dejanje je neopredmeteno in se ne kaže v lastništvu do česarkoli. Izvedba storitev je lahko ali pa tudi ne vezana na fizični proizvod (Kotler, 2004, str. 444).

Najbolj se kaže pomen storitev v razvitih gospodarstvih, saj je tam storitveni sektor prevladujoč, presega 70 % BDP in dve tretjini vseh zaposlenih. Na rast so vplivali številni dejavniki, ki jih največkrat delimo na demografske, socialne, ekonomske in politične. Na primer daljša življenjska doba in staranje prebivalstva, sprememba življenjskih navad, večja emancipacija žensk, mobilnost ljudi in politične združitve držav (Potočnik, 2004, str. 20).

Novi dosežki na področju informatike in telekomunikacij (ITK) so zelo spodbudili krepitev mednarodne trgovine in s tem razvoj novih storitev, njihovo hitrost in učinkovitost, prenos prek meja države ter trgovanje (Potočnik, 2004, str. 21).

1.1 Opredelitev storitev

Posledica razlik v vrstah in stopnjah razvoja storitvenega sektorja je, da se storitve v posameznih državah obravnavajo različno. Najbolj se kaže porast novih storitev, ki so posledica razvoja ITK-tehnologije v razvitih državah (Potočnik, 2004, str. 30).

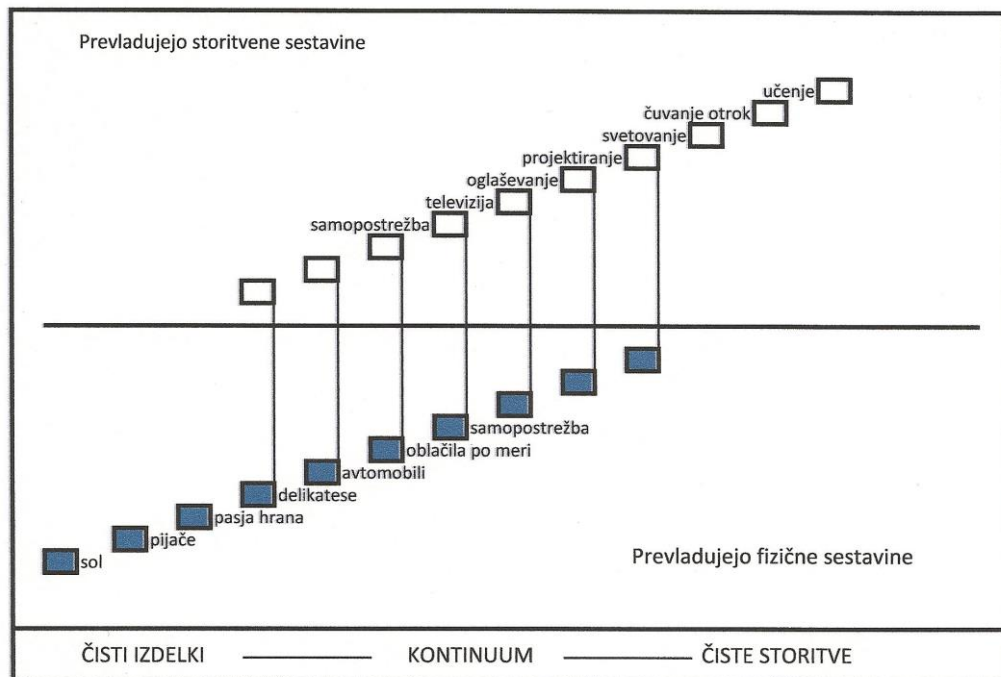
Potočnik (2004, str. 30) pravi, da je ponudba podjetja lahko samo izdelek. Vendar se v veliki meri ponudba podjetij dopolnjuje s storitvami, ki lahko na koncu že prevladujejo. To pomeni, da lahko storitve predstavljajo večji delež v prodaji kot izdelki. Potočnik (2004) in Kotler (2004) razlikujeta pet vrst ponudbe glede vključenosti storitev v ponudbo:

- samo izdelek, ki ga ne spremlja storitev – v ponudbi je samo fizični izdelek, na primer milo, sol ali zobna krema, izdelka ne spremljajo storitve;
- izdelek s spremljajočimi storitvami, ki naredijo izdelek privlačnejši za kupca – na primer računalnik ali avto (bolj tehnološko razvita in zapletena), za katerega je prodaja odvisna od kakovosti in razpoložljivosti spremljajočih storitev;
- v ponudbi sta izdelek in storitev zastopana z enakim deležem (mešana ponudba) – na primer redno obiskovanje restavracije, ki jo ljudje obiskujejo zaradi hrane in postrežbe;
- osnova je storitev, ki jo spremljajo manj pomembni izdelki in dodatne storitve – storitev prevoza z letalom (letalo je fizični izdelek), vendar je bistvo nakupa storitev, prevoz pa seveda vključuje določene oprijemljive stvari, kot so obroki, pijača, vozovnica in časopisi v letalu;
- ponudba obsega samo storitev ali pretežni del ponudbe je storitev – sem spadajo psihoterapija, varovanje otrok in masaža.

Razliko in povezavo med izdelki ter storitvami prikažemo s posebno povezovalno lestvico (kontinuum), ki prikazuje delež storitev, ki spremljajo izdelke, oziroma delež izdelkov, ki spremljajo storitve. Na Sliki 1 so predstavljene lastnosti storitev, in sicer neoprijemljivost,

nevidnost in minljivost, ki zahtevajo sprotno izvedbo in porabo. Na drugi strani imamo izdelke, ki so oprijemljivi, vidni in hranljivi, ne zahtevajo pa direktne povezave med ponudnikom in potrošnikom. Nematerialnost blaga je sporna, saj so storitve tudi oprijemljive (računovodska poročila), vidljive (seminar) in hranljive (varnostne kopije podatkov) (Potočnik, 2004, str. 30).

Slika 1: Primer povezovalne lestvice fizičnih storitvenih sestavin



Vir: V. Potočnik, *Trženje storitev*, 2004, str. 31.

Najbolje lahko razlike med izdelki in storitvami opredelimo z naslednjimi značilnostmi (Potočnik, 2004, str. 30):

- neopredmetenost (neoprijemljivost);
 - praviloma neločljivost porabnika in izvajalca storitve;
 - minljivost oziroma kratkotrajnost;
 - občutljivost na čas;
 - težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti;
 - visoka stopnja tveganja;
 - prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam porabnikov storitev;
 - ustvarjanje osebnih stikov med porabnikom in izvajalcem.
- **NEOPREDMETENOST**

Storitev ne moremo videti, okusiti, čutiti, slišati ali vonjati, so torej neotipljive. Pri storitvah se zelo težko opredeli, kaj je kupec pridobil na račun storitve, saj po nakupu nima v lasti ničesar oprijemljivega. Obratno pri nakupu izdelka kupec lahko opredeli, kaj je

dobil in ali so bile zadovoljene njegove potrebe. Storitvena podjetja se trudijo priskrbeti dokaze, ki bi porabnikom prikazali znake ali dokazila o kakovosti storitve. Zato je cilj podjetij, ki ponujajo storitve, neotipljivo spremeniti v otipljivo, in sicer skušajo dodati fizične dokaze svojim abstraktnim ponudbam. Izvedba storitev je vedno neopredmetena, četudi so sestavine storitev oprijemljive (na primer sedež v avtobusu). Sestavine storitev ločimo na (Potočnik, 2004, str. 31–32):

Oprijemljive:

- stvari, ki jih porabnik kupi, na primer malica v restavraciji;
- stvari, katerih status se s storitvijo spremeni, na primer servis (popravilo kolesa), zasebna ambulanta (uspešna operacija) in tečaj joge (dobro počutje);
- stvari, ki so obrobni in ne glavni del vsebine storitve, na primer bančna kartica, vstopnica za sejem;
- stvari, brez katerih storitve ne moremo opraviti, na primer osnovna šola, prostor v avtokampu;
- stvari, ki so del procesa, na primer tehnologija (računalnik, bankomat, prodajni avtomat).

Neoprijemljive sestavine storitev:

- osebni stik z izvajalci storitev;
- vzdušje, ustvarjeno s storitvenim okoljem;
- občutki porabnika.

• NELOČLJIVOST

Za produkte velja, da se jih sprva izdelata, nato skladišči ter potem še preko posrednikov in prodajnih poti prenese do kupca. To ne velja za storitve, ki se jih praviloma ustvari in porabi istočasno. Izvajalec in porabnik storitve sta po navadi skupaj vključena v samo izvedbo storitve. Pomembna je njuna vzajemnost, ki vodi do cilja, in sicer zadovoljstvo porabnika (Potočnik, 2004, str. 32).

Kotler (2004, str. 447) pravi, da so kupci zelo občutljivi pri strokovnih storitvah in storitvah zabave. Zelo pomembno se jim zdi, kdo je izvajalec storitve. Če svetovna zvezda ne more nastopiti na koncertu in jo nadomesti dokaj neznani izvajalec, bodo ljudje nezadovoljni. Prav tako bodo nezadovoljni, če jih na sodišču namesto priznanega odvetnika zastopa odvetnik z malo izkušnjami. Če imajo porabniki do nekega izvajalca močne preference in je njegov čas zelo omejen, je cena temu primerno visoka.

• MINLJIVOST

Problem storitev je, da jih ne moremo skladiščiti za poznejšo prodajo ali uporabo. Minljivost ni težava takrat, ko je povpraševanje konstantno in lahko vnaprej zagotovimo resurse za izvajanje storitev. Težave so pri povpraševanju, ki niha, saj storitvena podjetja

storitev ne morejo prodati pozneje. To se pojavlja pri nezasedenih nastanitvenih kapacitetah hotelov, neprodanih letalskih vozovnicah in neprodani hrani v restavracijah. Storitve ne moremo vzeti iz skladišča in jo ponuditi porabnikom, če povpraševanje preseže ponudbo. Obratno, če ponudba preseže povpraševanje, je sama vrednost priprave storitev izgubljena (Potočnik, 2004, str. 32).

Za lažje usklajevanje ponudbe in povpraševanja lahko navedemo določene strategije (Kotler, 2004, str. 449):

Na ravni povpraševanja:

- razlikovanje cen – del povpraševanja s konic se premakne v čas zunaj konic – cenejše vstopnice za kinopredstave na začetku tedna in zgodnje popoldanske predstave;
- povpraševanje zunaj konic lahko spodbujamo – ponudba zajtrka, ki jo je uvedel McDonald's;
- dopolnilne storitve kot druga možnost porabnikom, ki čakajo – posebne sobe v restavracijah in bankomati v bankah;
- sistem rezervacij, ki so način za uravnavanje povpraševanja – pogosto jih uporabljajo hoteli, letalske družbe in zdravniki.

Na strani ponudbe:

- zaposleni z omejenim delovnim časom, ki lahko nudijo pomoč v konicah – restavracije najamejo dodatno pomoč, ko je to potrebno, in fakultete ob večjem vpisu zaposlijo honorarne učitelje;
- učinkoviti postopki v konicah, ki zagotovijo normalen potek storitev – zaposleni se takrat lotijo le nujnih opravil, če je na primer veliko dela, zdravnikom na pomoč priskočijo pomožni zdravniki;
- več sodelovanja porabnikov se lahko spodbudi – kupci v trgovini sami pospravijo kupljene izdelke v nakupovalne vrečke ali pacienti pri zdravniku sami izpolnijo svoje zdravstvene kartone;
- solastništvo opreme – bolnišnice lahko družno kupijo in uporabljajo opremo;
- zmogljivosti za prihodnjo širitev – zabavišni park lahko nabavi okoliške parcele, ki se pokažejo kot pametna naložba, če se odločijo za širitev parka.

• SPREMENLJIVOST

Problem storitev je, da se njihova kakovost spreminja, kar je posledica istočasne izvedbe in porabe. Zelo pomembno je, kdo je izvajalec storitev ter kje in kdaj se jih izvaja. Da bi bila spremenljivost čim manjša, je za podjetja nujno zagotavljanje kakovosti storitev, kar se

doseže z dovolj izobraženimi zaposlenimi in njihovim nenehnim usposabljanjem, s poenotenjem izvedbe storitev, kar pomeni, da lahko potrošniki pričakujejo vsakokrat enako ali primerljivo storitev. Pomembno je tudi zbiranje mnenj, spremljanje kupcev in njihovih ponovnih nakupov. Četudi imamo veliko možnosti za nadzor nad kakovostjo storitve, je še zmeraj prisotna velika občutljivost storitev na različne izvajalce ter čas in kraj izvedbe (Potočnik, 2004, str. 33).

- **TEŽAVNOST UGOTAVLJANJA IN NADZIRANJA KAKOVOSTI**

Neopredmetenost in neotipljivost otežujeta ugotavljanje in nadziranje kakovosti storitev. Tako kot izdelke tudi storitve večinoma izvajajo ljudje, vendar so izdelki narejeni s pomočjo strojev, ki zagotavljajo, da se proizvedejo cele serije enakih izdelkov, nad njimi se izvaja tudi ustrezen nadzor. Prav zato uporabnik težka oceni kakovost storitve, izvajalec pa ima težave pri ugotavljanju in nadziranju kakovosti izvedbe. Kakovost storitev je odvisna predvsem od podanih mnenj in pričakovanj tako obstoječih kot tudi potencialnih kupcev (Potočnik, 2004, str. 33).

- **VISOKA STOPNJA TVEGANJA**

Pri nakupu storitev kupec bistveno bolj tvega kot pri nakupu izdelka, in sicer predvsem zaradi težavnosti ugotavljanja in nadziranja kakovosti ter občutljivosti za čas in kraj izvajanja ter izvajalcev. Visoka stopnja tveganja se pokaže predvsem pri nakupu zdravstvenih storitev, na primer izbira kirurga (Potočnik, 2004, str. 33).

- **PRILAGAJANJE PONUDBE POSEBNIM ZAHTEVAM PORABNIKOV**

Storitev se za razliko od izdelkov ne da v celoti poenotiti, saj jih izvajajo ljudje. Zaradi tega je veliko večja možnost prilagajanja ponudbe in izvedbe za končne porabnike eno od meril kakovosti storitev. Poenotenje postopkov se lahko doseže za veliko ponujenih storitev na trgu, vendar je prav diferenciacija, kar pomeni storitve po meri porabnika, pomembna sestavina ponudbe storitev in s tem višjega zadovoljstva porabnikov (Potočnik, 2004, str. 33–34).

- **USTVARJANJE OSEBNIH STIKOV MED PORABNIKOM IN IZVAJALCEM STORITVE**

Kolikšna bo raven zadovoljstva porabnika, ni odvisno od cene storitve, ampak predvsem od strokovne podkovanosti, znanja in motiviranosti izvajalca storitev. Avtor pravi, da so za najosnovnejše storitve pogosto pomembnejše kot storitev usposobljenost in komunikacijske sposobnosti izvajalca (Potočnik, 2004, str. 34).

Pri zadnjih štirih lastnostih storitev je težje ugotoviti razlike v primerjavi z izdelki, ker se le-te navezujejo predvsem na pričakovanja porabnikov. Predstavljene lastnosti vplivajo na različne načine trženja in oblikovanja trženjskega spleta za storitvena in proizvodna podjetja (Potočnik, 2004, str. 34).

1.2 Vsebinske značilnosti storitev

Storitev je sestavljena iz temeljne storitve in pomožnih (dodatnih) storitev. Dodatne storitve povečujejo kakovost storitve, sestavljene pa so iz storitev, ki so nujne za izvajanje osnovne storitve, in tistih, ki povečujejo privlačnost storitve. Temeljne in pomožne storitve, ki so med seboj povezane, sestavljajo razširjeno storitev (Potočnik, 2004, str. 36).

1.2.1 Splošne značilnosti storitev

Splošne značilnosti storitev so procesnost, nesnovnost in neobstočnost, ki so značilne za vse storitve (Potočnik, 2004, str. 36).

- **PROCESNOST**

Nastajanje storitev poteka po posameznih stopnjah v procesu izvajanja. Stopnje si sledijo v določenem nizu, zaporedju in so enkratne. Ponavljanje storitev vpliva na nastanek sprememb v izvajanju storitev (na primer pri organiziranju potovanj, ki jih vodijo različni vodniki in pri izboru različnih hotelov itd.) (Potočnik, 2004, str. 36).

- **NESNOVNOST**

Nesnovnost se povezuje s pojmom neotipljivosti storitev, ki pravi, da jih ne moremo občutiti z osnovnimi človekovimi čutili. Med samim procesom izvajanja storitev nastajajo tudi fizični dokazi, zato delujejo storitve na treh ravneh (Potočnik, 2004, str. 37):

- potencialna raven – v potencialnem stanju so storitve nesnovne, saj se še niso zgodile ali izvajale, torej jih pred samim izvajanjem ne moremo slišati, okusiti, otipati ali videti;
- dejanska ali dogajajoča se raven – med samim dogajanjem je možnost pojava fizičnih dokazov v snovni obliki (na primer najeto kolo, hrana) ali v obliki izvajalcev (vodnik, skupine turistov);
- raven snovnega ali nesnovnega rezultata izvajanja – storitev se zazna kot snovni ali nesnovni rezultat (na primer popravljen računalnik, zapiski s seminarja, podjetniška informacija, po kateri naj se ravna podjetnik).

- **NEOBSTOJNOST**

Četudi je značilnost storitev neobstočnost, torej minljivost, so njihovi učinki lahko obstojni in dolgotrajni (Potočnik, 2004, str. 37).

1.2.2 Izvedene značilnosti storitev

Za izvedene značilnosti storitev je značilno, da se ne pojavijo pri vseh vrstah storitev. Med te značilnosti spadajo sočasnost izvajanja in porabe, nezmožnost prenosa storitev,

neločljivost od izvajalca in neposredni ali posredni stik med izvajalcem in porabnikom. Ločimo tri ravni stikov med izvajalcem in porabnikom (Potočnik, 2004, str. 37):

- neposredni stik (angl. *high-contact*), kjer je porabnik direktno vključen v proces izvajanja in čas poteka storitev (na primer pregled pri zdravniku, striženje las);
- delni stik (angl. *medium-contact*), porabnik se pojavi pri izvajalcu storitve, ni pa celoten čas navzoč pri izvajanju storitve (občasno obiskovanje predavanj);
- kontakt med izvajalcem in porabnikom je zelo majhen (angl. *low-contact*) (na primer elektronsko poslovanje) ali ga sploh ni (na primer poslušanje radijske oddaje).

2 TRŽENJE STORITEV

2.1 Opredelitev trženja

Marketing ali trženje je na splošno proces trženja vseh poslovnih dejavnosti podjetja (nabava, skladiščenje, prodaja, poprodajne aktivnosti ...), ki so povezane s potjo izdelka in storitve od proizvajalcev do končnih porabnikov. Vendar se trženje opredeli širše in obsega (Potočnik, 2004, str. 178–179):

- predvsem raziskovanje trga;
- tržno načrtovanje;
- pripravo trženjskih aktivnosti;
- izvajanje trženjskih aktivnosti;
- spremljanje uspešnosti trženjskih aktivnosti;
- neposredno prodajo;
- kontroling navedenih področij.

Trženje torej sestoji iz številnih med seboj povezanih aktivnosti, ki vodijo do poslovne uspešnosti podjetja (Potočnik, 2004, str. 179).

Na trženje lahko gledamo z več zornih kotov, kot na strateški in konkurenčni potisk, ki ga zahteva vodstvo podjetja, kot na sklop funkcionalnih aktivnosti, izvedenih s strani linijskih vodij, ali kot na organizacijo, ki celotno poslovanje usmerja v želje kupca (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 22).

Trženje je socialni in vodstveni postopek, s katerim posamezniki in skupine dobijo, kar potrebujejo in želijo, s pomočjo ustvarjanja, ponudbe in izmenjave izdelkov z drugimi (Kotler, 2004, str. 9).

Trženje opredelimo kot družbeni proces, ki s ponudbo in menjavo produktov ali storitev na trgu zagotavlja, da posamezniki ali skupine ljudi zadovoljijo svoje potrebe in želje (Potočnik, 2004, str. 179).

Trženje vključuje dejavnosti podjetja, ki se navezujejo na njegovo trženjsko delovanje, in prodajo na različnih trgih. Trg sestoji iz vseh ljudi, ki imajo podobne potrebe, ki jih zadovoljujejo z nakupi produktov in storitev na trgu. Ključna za razvitje trga je potreba, ki je pomanjkanje nečesa. Želja je povezana s produktom ali storitvijo, ki naj zadovolji to potrebo, in se spreminja v povpraševanje, če imamo zadostno kupno moč. Povpraševanje, ki se nanaša na določen produkt ali storitev, nastane torej z našo pripravljenostjo in zmožnostjo nakupa določene dobrine (Potočnik, 2004, str. 180).

2.2 Trženje storitev

Trženjska usmeritev podjetja je nujna, če želijo storitvena podjetja zagotoviti uspešno poslovanje, doseči rast in se zoperstaviti konkurenci. Trženjska usmeritev pomeni, da morajo strateško načrtovati svoje storitve, raziskovati trg, napovedovati potencialno povpraševanje. Na podlagi tega se morajo usmeriti na ciljne trge in pozicionirati ponudbo storitev (Potočnik, 2004, str. 177).

Koncept storitve je z vidika podjetja unikatna ideja te storitve, ki mora biti privlačna izvajalcem in porabnikom, da se pokaže poslovna priložnost za njeno trženje. Z vidika porabnikov je koncept storitve sama storitev, ki jo porabniki dejansko zaznavajo in sprejemajo. V teoriji sta vidika skladna, v praksi pa se pokaže, da porabniki dostikrat ne vedo, kakšno storitev podjetje ponuja, podjetja pa ne razumejo svojih porabnikov in njihovega zaznavanja storitev. Koncept storitve največkrat označimo kot storitveni izdelek, ki združuje vse sestavine storitve, pretekle izkušnje porabnikov in rezultate izvajanja. Ta opredelitev razširi trženjski splet storitev s 7P na 8P, ki sta produktivnost in kakovost. Takšna opredelitev omogoča podjetju, da pripravi ponudbo storitev glede na potrebe porabnikov, oblikovanje storitvenega procesa in merjenje doseženih rezultatov (Potočnik, 2004, str. 38).

2.3 Trženjski splet za storitve

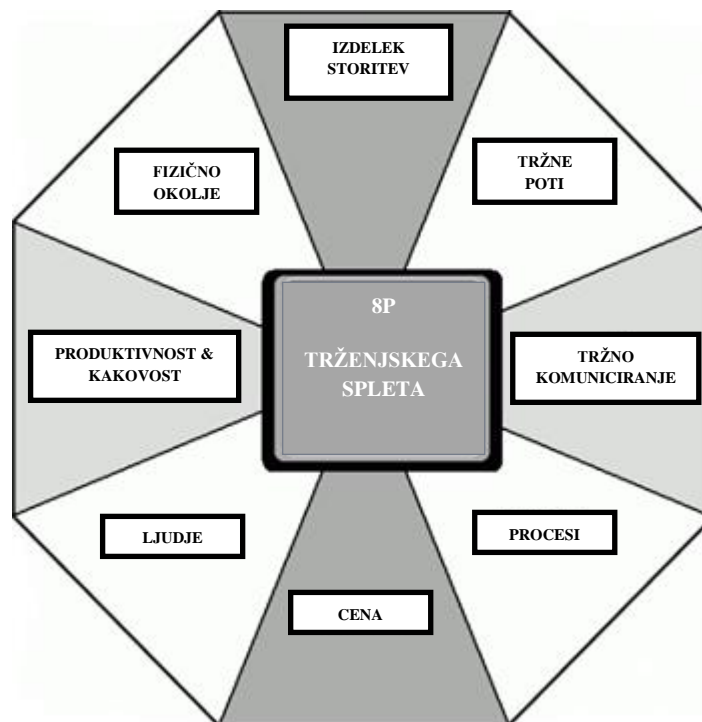
Trženjski splet je skupek trženjskih aktivnosti, ki jih storitveno podjetje uporablja za uresničitev svojih trženjskih ciljev na ciljnem trgu. Sestavljen je iz štirih delov, na kratko 4P (Potočnik, 2004, str. 34):

- izdelek ali storitev,
- prodajna cena,
- prodajne poti,
- tržno komuniciranje.

Predstavljene razlike med storitvami in izdelki storitveni trženjski splet razširijo z dodatnimi 4P (Slika 2) (Potočnik, 2004, str. 34):

- udeleženci: izvajalci storitev, zaposleni v storitvenih podjetjih, in kupci storitev, zraven štejejo tudi njihove zmožnosti in znanje;
- fizično okolje; zajema videz, opremo in vzdušje v podjetjih, oglaševalski material, bančne kartice, zavarovalne pogodbe – torej fizične dokaze o izvedbi storitve;
- postopki: zajemajo vse spremljajoče aktivnosti, tudi vzporedne in zaporedne, ki so potrebne za izvedbo storitve;
- produktivnost in kakovost: nanašata se na problem naraščanja produktivnosti pri vzdrževanju enake ravni kakovosti.

Slika 2: 8P trženjskega spleta



Vir: K.K. Arpan, The 8 Ps of Services Marketing, 2013.

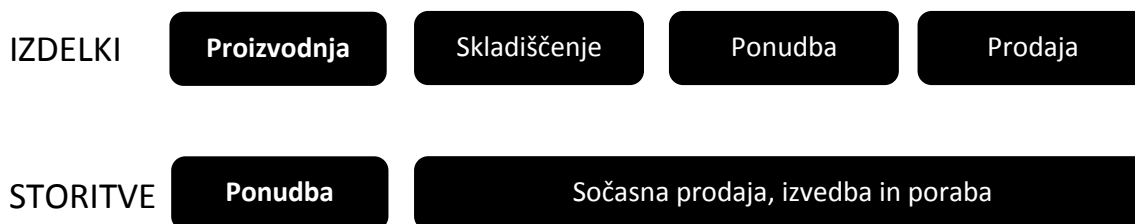
Lovelock in Wirtz (2007, str. 22–23) primerjata 8P s tekmo osmerca, čolna, v katerem je osem veslačev. Osmerec je postal znan po tekmi med fakultetama Oxford in Cambridge, ki jo letno že več kot 150 let prirejajo na reki Temzi, ki teče skozi London. Dandanes se podobne tekme med državami izvajajo po vsem svetu. Poudarek na osmercu je, da hitrost prihaja ne samo od fizične moči veslačev, ampak tudi iz njihove harmonije in usklajenosti kot ekipe. Torej za čim boljši izkoristek mora vsak od osmih veslačev potegniti veslo enoglasno z ostalimi, spremljajoč smer krmarja. Podobna sinergija in integracija med 8P sta potrebni za uspeh med konkurenčnimi storitvenimi podjetji. Krmar, ki usmerja čoln, dodaja ritem, motivira posadko in spremlja ostale tekmovalce, je metafora za upravljanje v podjetjih.

2.3.1 Izdelek – storitev

Storitev označimo kot vsako dejanje ali delovanje, ki ga lahko ena stranka ponudi drugi, v bistvu je neopredmetena in se ne kaže v lastništvu do česarkoli. Izvedba storitev je lahko ali pa tudi ne vezana na fizični proizvod (Kotler, 2004, str. 444).

Glavno spoznanje je zlasti v tem, da se storitev preprosto ne more enačiti z izdelki (Slika 3), saj se od njih razlikujejo v več pogledih. Večina se strinja, da so najbolj zaznavne lastnosti storitev neoprijemljivost, minljivost, neločljivost in heterogenost (Jančič, 1996, str. 79).

Slika 3: Razlika med ponudbo ter prodajo izdelkov in storitev



Vir: V. Potočnik, Trženje storitev, 2004, str. 178.

Ponudba izdelkov in storitev predstavlja različen delež v prodaji. Ponudba je lahko sestavljena samo iz fizičnega izdelka, fizičnih izdelkov s spremljajočimi storitvami, mešane ponudbe, glavne storitve s spremljajočimi stranskimi fizičnimi izdelki in storitvami ter na koncu samo storitev (Kotler, 2004, str. 445–446).

Načrtovanje trženjskega spleta se začne z razvojem koncepta storitev, ki bo ponudil določeno vrednost končnim porabnikom in izpolnil njihove potrebe bolje kot konkurenčne storitve ali izdelki. Prizadevanje preoblikovanja tega koncepta v realnost vključuje oblikovanje grozda različnih elementov, ki se medsebojno krepijo. Storitveni izdelki so sestavljeni iz glavnega izdelka, ki se odziva na porabnikove osnovne potrebe, in zbirke dopolnilnih storitvenih elementov. Ti pomagajo porabniku učinkoviteje uporabljati glavni izdelek kot tudi dodajanje vrednosti z izboljšavami (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 23).

Kdaj je pravi trenutek za razvoj nove storitve, je upravičljiv dvom, saj je razvijanje novih storitev draga in tvegana naložba, za katero se niti ne ve, ali bo uspela na trgu. Postavi se vprašanje, koliko idej sploh mora podjetje zbrati in preučiti, ker bodo le redke dale tržno uspešno storitev. Problem je tudi, kako skriti razvoj novih storitev pred konkurenti, da jih ne posnamejo in izboljšajo. S tem se življenjska doba storitev krajša in sili podjetja v razvoj novih storitev. Njihove temeljne značilnosti vplivajo na razvoj novih storitev. **Neotipljivost** sicer poenostavlja in krajša proces razvoja nove storitve, vendar je zaradi konkurentov življenjski cikel storitev vsakič krajši. Dolgoročno je težko ohraniti konkurenčno prednost, saj se storitve praviloma ne da pravno zaščititi. Iz tega sledi, da storitveno podjetje nima motivacije za večja vlaganja časa in denarja v nove storitve. Če se odloči ponujati nove storitve, podjetje ne sme pozabiti na spremljajoče fizične dokaze, saj z njimi omili nakupno tveganje porabnika novih storitev. **Konfrontacija porabnika z**

novo storitvijo naj zagotovi njegovo zadovoljstvo. Način izvajanja nove storitve, pri katerem naj bodo udeleženi tako izvajalci kot kontaktno osebje storitvenega podjetja, je kritična in bistvena sestavina razvoja nove storitve. **Skladiščenje storitev** – ker jih ni mogoče skladiščiti, ta značilnost nima vpliva na razvoj novih storitev. Predvsem od načina izvajanja nove storitve je odvisno zadovoljstvo porabnika. **Spremenljivo izvajanje storitev** – ker je izvajanje odvisno predvsem od izvajalcev in kontaktnega osebja, se velikokrat zgodi, da se tudi zadovoljstvo porabnikov spreminja z vsakokratno izvedbo. Storitveno podjetje se trudi, da bi izdelalo dosleden načrt izvajanja storitve z vsemi operacijami, časovnim potekom izvajanja in kritičnimi točkami, kjer bi lahko nastale napake (Potočnik, 2004, str. 227–229).

2.3.2 Prodajna cena

Kotler (2004, str. 470) pravi, da je cena edini del trženjskega spleta, ki prinaša dohodek, vse ostale sestavine ustvarjajo stroške. Je tudi sestavina trženjskega spleta, ki jo najlažje prilagodimo. Za razliko značilnosti izdelka/storitve, tržne poti in trženjsko komuniciranje potrebujejo več časa. S cenami tudi sporočamo trgu nameravano pozicioniranje vrednosti izdelka/storitve ali blagovne znamke. Potočnik (2004, str. 239) pravi, da cena ustvarja pri porabnikih zaznavanje kakovosti storitve in podobo o določenem storitvenem podjetju. Podjetje ima lahko na podlagi cenovnih odločitev na začetku izvajanja nove storitve višje dobičke zaradi višje cene, nato se lahko zadovolji z nižjo ceno, ki se oblikuje na konkurenčnem trgu.

Kotler (2004, str. 472) pravi, da se cena prvič določi, ko podjetje razvije nov izdelek, ko obstoječi izdelek vpelje na novi tržni poti ali geografskem območju ter ko se prijavlja na razpise, kjer je cena zelo pomembna. Podjetje se mora odločiti, kako bo uvrstilo izdelek glede na kakovost in ceno. Med segmenti cena/kakovost lahko obstaja konkurenca. Na Sliki 4 je predstavljenih devet strategij razmerja med ceno in kakovostjo, med katerimi lahko obstaja konkurenca.

Slika 4: Devet strategij cena/kakovost

		CENA		
		Visoka	Srednja	Nizka
Kakovost izdelka/storitve	Visoka	1. Strategija visokih cen	2. Strategija visoke vrednosti	3. Strategija izredne vrednosti
	Srednja	4. Strategija previsokih cen	5. Strategija srednje vrednosti	6. Strategija solidne vrednosti
	Nizka	7. Oderuška strategija	8. Strategija lažnega varčevanja	9. Strategija varčevanja

Vir: P. Kotler, *Management trženja*, 2004, str. 472.

Diagonalne strategije **1, 5 in 9** lahko obstajajo na istem trgu, kar pomeni, da neko podjetje ponuja storitev visoke kakovosti po visoki ceni, drugo podjetje ponuja storitev povprečne kakovosti po povprečni ceni in tretje podjetje ponuja storitev nizke kakovosti po nizki ceni. Dokler je trg sestavljen iz treh skupin porabnikov, tistih, ki jim je najpomembnejša kakovost, tistih, ki jim je najpomembnejša cena, in tistih, ki gledajo na oba dejavnika, lahko konkurenti obstajajo sočasno. Strategije **2, 3 in 6** so načini, kako napasti strategije na diagonalnih položajih. Strategija 2 sporoča, da je njihova storitev enake kakovosti kot storitev strategije 1, vendar za nižjo ceno. Strategija 3 sporoča enako, vendar za še nižjo ceno. Če kupci verjamejo konkurenčnim obljubam, bodo seveda kupili pri njih in prihranili denar. Strategije pozicioniranja **4, 7 in 8** pomenijo, da je cena storitve previsoka glede na njeno kakovost. Kupci se bodo zaradi prevare najbrž pritožili ali pa širili slab glas o podjetju (Kotler, 2004, str. 472–473).

Postopek za določanje prodajne cene je praviloma naslednji (Potočnik, 2004, str. 239):

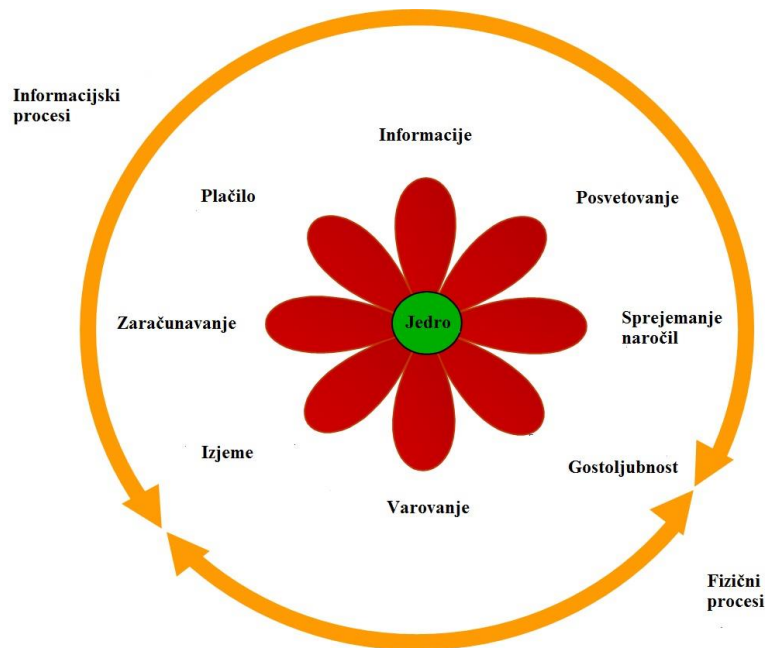
- določitev poslovnih ciljev: storitveno podjetje mora kot prvo določiti svoje poslovne cilje, na primer preživetje, maksimiziranje dobička na kratki rok, vodstvo v kakovosti, vodstvo glede tržnega deleža;
- opredelitev povpraševanja: nato se loti ugotavljanja obsega povpraševanja, na podlagi katerega predvideva, kolikšen bo obseg prodaje v določenem časovnem obdobju pri različnih cenah;
- ocena stroškov: za pozicioniranje cene je potrebna tudi ocena gibanja stroškov pri različnih ravneh izrabe svojih zmogljivosti in cen glavnih konkurentov;
- metoda oblikovanja cen: na primer metoda pribitka, metoda ciljnega donosa in metoda zaznane vrednosti;
- določitev končne cene: prodajna cena mora biti določena tako, da ustreza politiki oblikovanja cen, da je podjetje prepričano, da se bodo porabniki odločili za njihove storitve in da bodo s to ceno dosegli enega od izpostavljenih cenovnih ciljev.

2.3.3 Prodajne poti

Če ljudem omenite distribucijo, jih večina pomisli na prenašanje škatel preko fizičnih poti do prodajalcev v veleprodaji in maloprodaji ter na koncu do končnih kupcev. Pri storitvah se velikokrat zgodi, da ni česa premakniti. Izkušen, dosežkov in rešitev ni mogoče fizično premikati in shraniti, medtem ko se informacijske transakcije čedalje bolj izvajajo preko elektronskih poti. Distribucija se lahko nanaša tako na glavno storitev, ki jo ponuja podjetje, kot tudi na dopolnilne storitve. Veliko glavnih storitev potrebuje za izvajanje fizično lokacijo, kar zelo omeji njihovo distribucijo, na primer paket počitnic v določenem hotelu lahko koristite samo v tem hotelu in določeno predstavo si lahko ogledate samo v določenem gledališču. Vseeno je veliko dopolnilnih storitev informacijske narave, se jih lahko širi povsod in stroškovno učinkovito na različne načine. Potencialne hotelske stranke

lahko pridobijo informacije, se posvetujejo pri potovalnih agentih, in sicer osebno, preko spleta, telefona in elektronske pošte. Potem opravijo tudi rezervacijo preko ene od teh prodajnih poti. Na Sliki 5 lahko vidimo cvet z osmimi listi, ki predstavlja »cvet storitve«. Prikaže nam, da vsaj pet dopolnilnih storitev temelji na informacijah. Informacije, posvetovanje, prevzem naročil, izstavljanje računov, plačevanje (na primer kreditna kartica) se lahko izvajajo z uporabo računalnikov in temu namenjenih računalniških programov. Tudi storitvene dejavnosti, ki vključujejo fizične glavne proizvode, kot sta prodaja na drobno in servisne storitve, se selijo na internet. To pomeni, da zapirajo podružnice in logistiko prepuščajo prevoznim podjetjem (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 99).

Slika 5: Informacije in fizični procesi razširjenega storitvenega izdelka



Vir: C. Lovelock & J. Wirtz, Services Marketing, 2007, str. 100.

Dve pomembnejši področji trženjskega spleta za storitve sta lokacija, torej kje poteka izvajanje storitve, in posredniki, torej kdo so udeleženci, ki so vključeni v storitvenem procesu. Lokacija in posredniki opredeljujejo okolje, v katerem se posredujejo storitve, in način, kako se jih posreduje. Ta dva dejavnika vplivata na porabnikovo zaznavanje kakovosti storitev. Lokacija izvajanja storitve je odvisna od vrste storitve in vključenosti porabnika v sam proces. Slika 6 prikazuje tri načine prostorske interakcije, kako poteka sodelovanje med podjetjem in porabnikom: porabnik pride k izvajalcu storitve, izvajalec storitve pride k porabniku ter porabnik in izvajalec nimata neposrednega stika. Na primer, ko pride stranka v restavracijo, je zelo pomembna lokacija. Primer z več lokacijami je mreža podružnic rent a car. V naslednjem primeru, ko izvajalec pride do stranke, lokacija ni več pomembna, pomembno je, da izvajalec kakovostno in pravočasno izvede storitev. Zadnji primer je, ko izvajalec in stranka nimata neposrednega stika in se lokacije ne da natančno določiti. Podjetja se odločajo za različne oblike sodelovanja in izbire lokacije na podlagi več dejavnikov (Potočnik, 2004, str. 270–271).

Slika 6: Načini izvedbe storitve

OBLIKA INTERAKCIJE	LOKACIJA IZVAJANJA STORITVE	
	ena lokacija	več lokacij
1. Stranka pride k izvajalcu storitve	gledališče, frizer	mestni prevoz, veriga restavracij
2. Izvajalec pride k stranki	pleskanje stanovanja, popravilo vodovoda	dostava pošte, taksi služba
3. Stranka in izvajalec nimata neposrednega stika	lokalna TV-postaja, prodaja po telefonu	bančni avtomati, spletno komuniciranje (B2B, B2C)

Vir: V. Potočnik, *Trženje storitev*, 2004, str. 271.

2.3.4 Tržno komuniciranje

Storitveno podjetje mora komunicirati s trenutnimi in potencialnimi porabniki, poleg zagotavljanja kakovostne in dostopne storitve po konkurenčni ceni. Tržno komuniciranje je zapleten proces, s katerim podjetje posreduje informacije o ključnih značilnostih storitev preko organizacije, sredstev, metod in sporočil. Namen komuniciranja je torej obveščati porabnike, da bi se hitreje in lažje odločili za nakup storitev. Podjetje ne sme dvomiti o smislu tržnega komuniciranja, ampak mora vseskozi razmišljati, kaj, komu in kako pogosto naj sporoča o sebi in svojih storitvah. Glavni cilji so torej, da mora podjetje obveščati porabnike o svoji dejavnosti in storitvah, da mora ponavljati že znano obvestilo o storitvah in prepričevati potrošnike, da jim je pri nakupu storitve zagotovljena večja korist kot pri konkurenci (Potočnik, 2004, str. 245–246).

Dandanes poteka komuniciranje zaradi hitrega tehnološkega napredka tako preko tradicionalnih medijev (televizija, radio, telefon, časopisi, revije) kot preko novejših medijev (računalniki, mobilni telefoni in ostale brezžične naprave) (Kotler, 2004, str. 564). Splet tržnega komuniciranja je sestavljen iz petih najpogostejših načinov komuniciranja (Kotler, 2004, str. 580):

- **Oglaševanje:** so plačane oblike neosebni predstavitev in promocije storitev, proizvodov ali zamisli. Orodja, ki jih uporabljamo pri oglaševanju, so televizijski oglasi, radijski oglasi, tiskani oglasi, embalaža in promocijski material v njej, logotipi, plakati, letaki in avdiovizualna gradiva. Oglaševanje se uporablja, če želimo oblikovati dolgoročno podobo izdelka (Coca-Cola) ali kratkoročno spodbujati prodajo (razprodaje v določenih obdobjih). Televizijskim oglasom moramo nameniti mnogo višji proračun kot na primer časopisnim oglasom. Pomembna značilnost je tudi, da lahko učinkovito dosežemo kupce, ki so geografsko razpršeni.

- **Pospeševanje prodaje:** so oblike kratkoročnih spodbud, ki napeljujejo porabnika k testiranju ali nakupu izdelka ali storitve. Največkrat se uporablja, če želimo porabnikom podrobneje predstaviti ponudbo izdelkov ali storitev in ustaviti padajočo prodajo. Orodja, ki se uporabljajo za spodbujanje močnejšega in hitrejšega odziva porabnikov ter zvestobe porabnikov, so različna nagradna tekmovanja, igre, žrebanja, darila, kuponi, vzorci, cenovni popusti, predstavitve izdelkov na sejmi in poslovnih razstavah ter programi zvestobe.
- **Odnosi z javnostjo:** so različni programi za ohranjanje podobe in promocije podjetij in njihovih izdelkov. Za odnose z javnostjo je značilna visoka verodostojnost, sposobnost ujeti porabnike nepripravljene in dramtizacija. Sicer je značilno, da se odnosi z javnostmi uporabljajo premalo. Za uspešen program odnosov z javnostmi se mora le-ta uskladiti in povezati z drugimi načini komuniciranja. Za odnose z javnostmi se uporabljajo objave v različnih medijih, govori, seminarji, letna poročila, donacije, sponzoriranje, celostna podoba podjetja, glasilo podjetja, lobiranje.
- **Osebna prodaja:** je osebni stik z enim ali več potencialnimi kupci, katerega namen je predstaviti izdelke ali storitve, odgovoriti na vprašanja kupcev in zagotoviti naročila. Osebni stik vpliva tudi na razmerje med prodajalcem in kupcem, ki lahko preide v prijateljstvo, ter na odziv, ker kupec zaradi dobre predstavitve izdelka ali storitve čuti obveznost do nakupa. Izvaja se preko prodajnih predstavitev in srečanj, programov, spodbud, vzorcev, sejmov in poslovnih razstav.
- **Neposredno trženje:** je neposredno komuniciranje ali pridobivanje mnenj trenutnih in potencialnih kupcev. Značilno je, da se lahko sporočilo oblikuje, prilagodi in spreminja v kratkem času in pošlje ali prikaže določenemu kupcu. Različne oblike neposrednega trženja so prodaja po internetu, elektronski pošti, telefonu, televiziji, navadni pošti in katalogih.

Podjetja namenjajo različno višino sredstev za tržno komuniciranje, predvsem po svojih zmožnostih in v primerjavi z vlaganji v kakovost storitev, tržne poti in na primer znižanje cen. Vsak način komuniciranja seveda omogoča različne učinke in stroške. Poznamo nekaj metod, s katerimi določamo proračun (Potočnik, 2004, str. 250):

- metoda razpoložljivih sredstev – podjetju pove, koliko sredstev lahko sploh nameni za tržno komuniciranje;
- metoda odstotka od vrednosti prodaje – za tržno komuniciranje se nameni določen odstotek od pričakovanih prihodkov;
- metoda primerjave s konkurenti – podjetje preveri, koliko so vložili njihovi konkurenti, in se odloči za enak znesek vlaganja;
- metoda cilja – različne tržnokomunikacijske aktivnosti se izvajajo toliko časa, da doseže podjetje načrtovano višino prihodkov.

Potočnik (2004, str. 250) trdi, da podjetja stalno spreminjajo tržnokomunikacijski splet, kombinirajo različne komunikacijske aktivnosti in iščejo nove načine komuniciranja, vse zaradi doseganja višjih dobičkov.

2.3.5 Udeleženci

Collins (2001) v svojem članku »Dobro v odlično« (angl. *Good to Great*) primerja podjetnika s šoferjem avtobusa in podjetje z avtobusom. Pravi, da mora šofer/podjetnik najprej izbrati prave potnike/zaposlene za vkrcanje na avtobus, preden se bo odločil, kam bo šel in kako bo prišel do določene točke. Poudarja, da mora imeti podjetnik najprej ustrezne zaposlene na pravih položajih, preden se bo odločil, kam bi rad prišel in na kakšen način. Če ima podjetnik prave ljudi na avtobusu, mu ni treba skrbeti za motivacijo zaposlenih, ker se motivirajo sami.

Zaposleni na prvi liniji, ki se vsak dan srečujejo iz oči v oči s kupci, so ključni vložek za odličnost in konkurenčno prednost pri dostavljanju storitev. V storitvenih dejavnostih z veliko stika s kupci so zaposleni zelo pomembni vidni del storitve vsakič, ko jo kupec uporabi. Kupci pri storitvah z malo stika med zaposlenim in kupcem zaposlene po navadi dosežejo preko telefona, navadne pošte in elektronske pošte. Zato je toliko bolj pomembno, da je zaposleni sposoben reševati probleme kupca in graditi na njegovem zaupanju (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 310).

Potočnik (2004, str. 273–274) trdi, da zaposleni zagotavljajo trajno konkurenčno prednost podjetja, ker naj bi prispevali največ k privabljanju in zadrževanju porabnikov storitev. Podjetje mora zaposlenemu opredeliti cilje in mu razložiti, kako naj rokuje s porabniki in izvaja storitve. Zaradi tega iskanje, izobraževanje, motivacija in nagrajevanje zaposlenih v storitvenem podjetju niso le del kadrovanja, ampak so dejansko del trženjskega spleta. Slika 7 prikazuje, kako delimo zaposlene na podlagi pogostosti odnosov s strankami in vključenosti v trženjske aktivnosti. **Kontaktno osebje** so zaposleni z veliko stika s porabniki. Vključeni so v vse trženjske aktivnosti in uresničujejo trženjske strategije. Ključni sta usposobljenost in motiviranost zaposlenih za izvajanje storitev ter zadovoljevanje kupcev. **Pomožno osebje** so zaposleni, ki ne opravljajo trženjskih aktivnosti. Imajo pogoste ali stalne stike s strankami, zato se morajo pravočasno odzvati na njihove želje in vprašanja. To so na primer usmerjevalci strank, zaposleni v recepciji in svetovalnem ali kreditnem oddelku. **Vplivneži** nimajo pogostih stikov s strankami, a so vključeni v oblikovanje trženjskega spleta. Razvijajo nove storitve, organizirajo storitveni proces, rešujejo pritožbe in izvajajo tržne raziskave. **Drugi zaposleni** so zaposleni, ki nimajo stika s strankami, niso vključeni v trženjske aktivnosti in izvajajo različne podporne naloge. To so na primer zaposleni v računovodstvu, nabavi in računalniški obdelavi podatkov. Čeprav nimajo stika s strankami, je uspešnost storitvenega podjetja precej odvisna od njihove učinkovitosti.

Slika 7: Vključenost zaposlenih v izvajanje storitve

	Neposredna vključenost v trženjske aktivnosti	Posredna vključenost v trženjske aktivnosti
Stalno ali pogosto kontaktiranje s strankami	Kontaktno osebje, Izvajalci storitev	Pomožno osebje
Ni kontaktiranja s strankami ali le izjemoma	Vplivno osebje	Drugi zaposleni

Vir: V. C. Judd, *Industrial Marketing Management*, 1987, str. 244

Pot, po kateri posredujemo storitve do porabnika, ni odvisna samo od izvajalcev storitev, ampak so prav tako pomembni tudi posredniki in porabniki storitev. Poleg tradicionalne oblike prodaje, kot je neposredna, podjetniki čedalje bolj iščejo tudi posredne prodajne poti. Določene storitve, ki so se prej izvajale v podjetju, sedaj izvajajo samo še posredniki, na primer oglaševalske agencije, potovalne agencije, računovodstva. Uveljavlja se tudi odpiranje franšiz. Glavna razloga sta predvsem ta, da so take storitve cenejše in da so vlaganja v znanje lahko usmerjena v druga področja. Zahteve porabnikov in značilnosti storitev določajo izbiro lokacije in posrednike storitve. Tehnološki napredek je vplival na spremembe lokacij v storitvenih panogah, vendar je odločitev o posrednikih še vedno odvisna od porabnikovih potreb (Potočnik, 2004, str. 271–272).

2.3.6 Fizično okolje

Fizično okolje, ki ga občutijo porabniki, je končna točka v storitveno dostavnem sistemu tržnih poti, ki so del trženjskega spleta. Pri storitvah z veliko stika s kupci igra fizično okolje ključno vlogo pri oblikovanju porabnikovih izkušenj pri storitvah in krepitevi zadovoljstva (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 288).

Neoprijemljivost in nevidnost storitev uvrščamo med glavne opredelitve storitev, s katero so porabniki čedalje manj zadovoljni. Vse več izdelkov vsebuje storitveno sestavino, vse več storitev pa se vgrajuje v oprijemljiv produkt – fizični dokaz (npr. programska oprema). Trdimo lahko, da vsako podjetje dobavlja »storitve« svojim porabnikom, ki so sestavljene iz štirih komponent: fizični izdelek, z njim povezane storitve, storitveno okolje in izvedba storitve. Za ohranjanje lojalnosti kupcev morajo podjetja s proizvodno usmeritvijo povečevati svojo ponudbo z dodatnimi storitvami (Potočnik, 2004, str. 34).

Zaradi neotipljivosti storitev je nujno, da podjetja poskrbijo za dokazno gradivo, ki storitev spremeni v otipljivo. Dokazno gradivo opredeljujejo fizično okolje in fizični dokazi. Fizično okolje so sredstva, kot so zgradbe, stroji in naprave, fizični dokazi storitve so reklamni predmeti, katalogi, prospekti, spominki in na primer zavarovalne police. Fizično okolje in ostale podpore (na primer tehnološke) izvajanju storitev vplivajo na nakupne odločitve, udobje in zaupanje porabnikov ter opredeljujejo fizično okolje kot zelo pomemben trženjski pripomoček. Dejavniki fizičnega okolja so zelo vplivni, zato lahko storitveno podjetje na različne načine ustvarja pozitivno zaznavanje storitve. Nujni so fizični dokazi, ki jih lahko porabnik vidi, sliši, občuti, okusi in otipa (Potočnik, 2004, str. 276–277).

2.3.7 Postopki

V storitvenem procesu storitveno podjetje poskrbi, da tam storitev nastaja in se tudi izvede. Je ena najpomembnejših sestavin trženjskega spleta, ker porabnik zazna samo izvedbo storitve kot tudi storitev. Usklajevanje trženja in izvedbe storitev je nujno za večjo uspešnost storitvenih podjetij. Izvedbo storitve omogočajo naloge, delovni postopki in delovne operacije v storitvenem procesu. Proces vključuje oblike in načine vključitev izvajalca in porabnika v potek izvedbe storitve. Nujno za storitveni proces in kakovost izvedene storitve je seveda zadovoljivo izvajanje storitve, s čimer preprečimo prestop porabnikov h konkurenci. Za zadovoljivo izvajanje storitev morajo poskrbeti izvajalci, ki so zaradi bremena kritični dejavnik trženjskega spleta. Sestavne dele storitvenega procesa določi storitveno podjetje tako, da proces zaradi lažje kontrole izvajanja razdeli na logične postopke, da rezultate procesa razlikuje na podlagi upoštevanih spremenljivk in ker procesi potekajo v različnih situacijah, tako časovnih kot realnih, določi možne odmike v izvajanju. Sam storitveni proces lahko predstavimo z različnimi grafikoni ali načrti postopka izvajanja storitve (angl. *blueprint*). Po potrebi lahko podjetje tudi spreminja storitveni proces, in sicer če želi podjetje storitev drugače ali na novo pozicionirati na trgu. Storitvene procese razlikujemo in spreminjamo glede na zapletenost (nanaša se na vsebino postopkov izvajanja) in različnost (nanaša se na izvedbo posameznih delovnih postopkov in operacij) izvedbe. Proces torej spreminjamo glede na (Potočnik, 2004, str. 274–275):

- **zapletenost:**

- z zmanjšanjem zapletenosti izvedbe izpustimo določene postopke, kar posrednikom olajšuje posredovanje storitev porabnikom, s čimer skušamo storitev specializirati, ali
- s povečanjem zapletenosti izvedbe dodajamo čedalje več storitev, da pridobimo porabnike, ki jim odgovarja sveženj ali skupek storitev;

- **različnost:**

- z zmanjšanjem različnosti izvedb vplivamo na znižanje stroškov, povečanje produktivnosti izvajalcev in olajšanje izvajanja storitev preko posrednikov ali

- s povečanjem različnosti izvedb dosežemo boljše prilagajanje določenim segmentom porabnikov, usmerjamo se v tržne vrzeli, s čimer dosežemo višjo ceno.

2.3.8 Produktivnost in kakovost

Problem pri produktivnosti in kakovosti je, da je težko povečevati produktivnost in ohranjati enako kakovost storitev. S stalnim povečanjem produktivnosti lahko prične kakovost naših storitev padati (Potočnik, 2004, str. 34).

Na trgu lahko storitveno podjetje doseže uspeh le, če ponudi kakovostno storitev in jo kot kakovostno zazna tudi porabnik. Ocenjevanje kakovosti izdelka je veliko lažje kot kakovosti storitve, saj lahko kakovost izdelka ocenimo po barvi, obliki, trdoti, uporabnosti, oznaki in na primer pakiranju. Pri ocenjevanju storitev se mora porabnik zadovoljiti z videzom pisarn in izvajalcev v podjetju. Pri kakovosti storitev so pomembna tudi pričakovanja porabnika v primerjavi z izvedbo in dejansko prejeta storitvijo ter ocena postopkov izvedbe, ne glede na stanje po izvedbi. Vloga porabnika je pri določanju kakovosti pomembna, saj se kakovost storitev izraža z njegovim zadovoljstvom ali razočaranjem. Kakovost lahko podjetje doseže le, če se popolnoma preda filozofiji kakovosti, jo vključi že v vizijo in seveda vse skupaj tudi finančno podpre (Potočnik, 2004, str. 92).

Poznamo pet dejavnikov kakovosti storitve, ki se jih lahko razvrsti po pomembnosti. Na prvem mestu je zanesljivost, potem sledijo odzivnost, vzbujanje zaupanja, zmožnost vživeti se v položaj drugega in opredmetene sestavine (Kotler, 2004, str. 455).

Kotler (2004, str. 456–461) pravi, da je na podlagi številnih raziskav postalo vodilnim storitvenim podjetjem skupno naslednje:

- **Strateški pristop:** vodilna podjetja so obsedena s porabniki in imajo jasno sliko o ciljnih segmentih porabnikov in njihovih potrebah, razvili so svojo strategijo zadovoljevanja porabnikov in njihovih potreb.
- **Predanost vrhovnega menedžmenta:** podjetje, kot je MacDonald's, kjer je kakovost storitev na prvem mestu, ne preverja le mesečnih kazalnikov uspešnosti, ampak tudi uspešnost izvajanja storitev. Pokojni Ray Kroc je uvedel stalno merjenje kakovosti v vsaki MacDonald'sovi restavraciji, in sicer KPSV – stalno merjenje kakovosti, postrežbe, snažnosti in vrednosti. Lastnik WalMarta je zahteval od zaposlenih, da prisežejo, da se bodo vsaki stranki, ki se jim približa na manj kot tri metre, nasmehnil, jo pogledali v oči in jo pozdravili.
- **Visoki standardi:** lahko razlikujemo med podjetji, ki ponujajo le dobre storitve, in podjetji, ki ponujajo odlične storitve, ki jim je cilj storitev brez napak. Zato storitvena podjetja postavljajo visoke standarde kakovosti. Na primer cilj Citibanke je, da na vsak telefonski klic odgovori v desetih sekundah in na vsako pismo v dveh dneh. Pomembna

je tudi primerna višina standardov, saj podjetje FedEx kljub 98% zanesljivosti dostav pošte še vedno izgubi 64.000 pošilk.

- **Samopostrežne tehnologije:** samopostrežne tehnologije v veliki meri nadomeščajo osebne storitvene odnose. Na primer poznamo samopostrežne bencinske servise, nakup vstopnic preko spleta, mlekomate, bankomate in tako naprej. Pri teh tehnologijah ni nujno povečanje kakovosti storitve, je pa izboljšana natančnost transakcij ter udobnejša in hitrejša storitev. Podjetja morajo dobro premisliti o samopostrežni tehnologiji in omogočiti porabniku, da ima v primeru nezadostnih informacij omogočeno telefonsko pomoč.
- **Sistemi spremljanja izvedbe storitve:** podjetja morajo ne le pri sebi, ampak tudi pri konkurenci spremljati izvedbo storitev. Nujno je preverjanje zadovoljstva pri porabnikih, izvajanje primerjalnega in navideznega nakupovanja, anketiranje porabnikov in možnost podajanja predlogov in pritožb le-teh. Na primer podjetje General Electric razpošlje gospodinjstvom 700.000 pisem letno, da ocenijo zadovoljstvo serviserjev podjetja. Storitve je mogoče oceniti glede na pomembnost za porabnika in glede na uspešnost izvedbe.
- **Reševanje pritožb porabnikov:** raziskave o nezadovoljstvu porabnikov nakazujejo, da so porabniki v približno 25 % primerih s svojim nakupom nezadovoljni. Ampak od teh se jih pritoži le 5 %, ostali menijo, da se ni vredno pritoževati, ali ne vedo, kako in komu se pritožiti. Le polovica od tistih, ki se pritožijo, meni, da je bil njihov problem zadovoljivo rešen. Najpomembneje je, da imamo čim več zadovoljnih porabnikov, ki v povprečju povedo trem osebam, nezadovoljni pa za slabo izkušnjo kar enajstim. Uspešnost reševanja pritožb ustvarja zvestejše porabnike.
- **Zadovoljevanje zaposlenih:** za zvestobo porabnikov so v veliki meri odgovorni tudi zadovoljni zaposleni. Če so zaposleni ponosni na svoje podjetje, če so zadovoljni in če s tem odnosom vplivajo na zadovoljstvo porabnikov, potem to vodi v kakovost opravljenih storitev in uspešno poslovanje podjetja. Zato se morajo podjetja truditi in privabiti sposobne zaposlene, jim ponuditi primerno usposabljanje, podporo in stimulativen zaslužek. Po zaposlitvi morajo redno spremljati zadovoljstvo zaposlenih, ker nezadovoljstvo vpliva na kakovost izvedenih storitev.

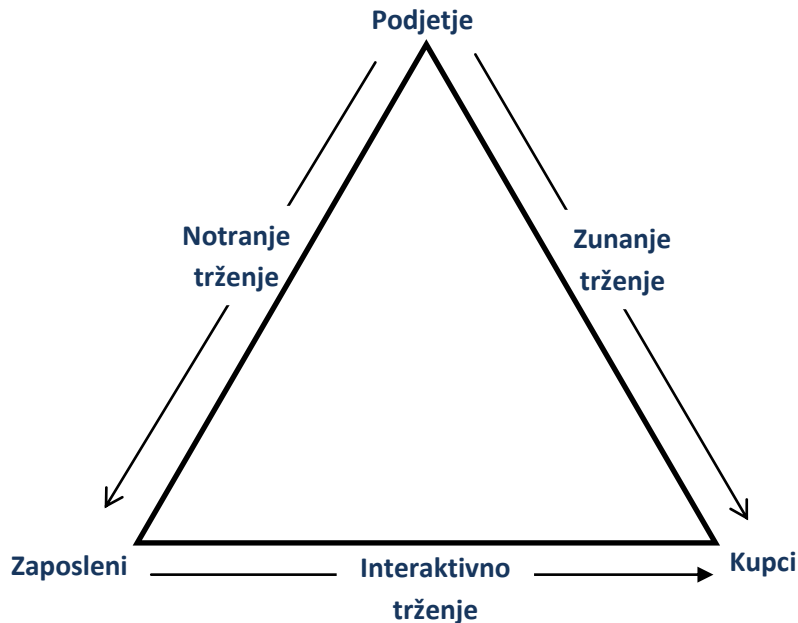
2.4 Model trženjskega trikotnika

Včasih so storitvena podjetja v primerjavi s proizvodnimi zaostajala v uporabi trženja. Podjetja, ki so izvajala strokovne storitve, na primer univerze, bolnišnice in odvetniške pisarne, so zagovarjala, da zanje trženjski pristop ni sprejemljiv, da trženje ni potrebno, ker imajo presežno povpraševanje. Pri prodaji proizvodov je lažje, saj kupec pride v prodajalno, izbere, plača in odide. Pri prodaji storitev na primer kupec pride v banko in vidi ostale stranke v vrsti, zazna notranjo opremo, ureditev, opazi zaposlene in z njimi vzpostavi stik. To je vidni del storitve. Del, ki ga kupec ne vidi, se dogaja zadaj v pisarnah,

kjer potekajo obdelave vlog in ostalo. Zato je poleg zunanjega trženja pomembno tudi odzivno in notranje trženje (Potočnik, 2004, str. 207).

Na Sliki 8 je prikazan model trženjskega trikotnika, ki prikazuje tri vrste trženja v storitvenih podjetjih. Zunanje trženje pomeni z vidika izvajanja storitev dajanje obljub, notranje omogočanje obljub in odzivno/interaktivno uresničevanje obljub (Zeithaml & Bitner, 2000, str. 16).

Slika 8: Tri vrste trženja storitvenih dejavnosti



Vir: P. Kotler, *Management trženja*, 2004, str. 451.

2.4.1 Zunanje trženje

Kotler (2004, str. 451–452) pravi, da zunanje trženje obravnava poznane postopke za oblikovanje storitve, določanje cene, tržne poti in tržno komuniciranje za predstavitev storitev porabnikom. Zeithaml in Bitner (2000, str. 16) opisujeta zunanje trženje kot dajanje obljub ter da izvajanje zunanjega trženja ni učinkovito brez notranjega in interaktivnega.

Zunanje trženje se izvaja v oddelku za trženje. Oddelek za trženje se je v zadnjih desetletjih postopoma razvijal iz prodajne funkcije. Zdaj ga lahko označimo kot najpomembnejši splet aktivnosti za zadovoljevanje porabnikovih potreb. Postopen razvoj sodobnega oddelka za trženje storitev je potekal po fazah (Potočnik, 2004, str. 292):

- **Prodajni oddelek:** v storitvenem podjetju obstaja pet temeljnih enakovrednih funkcij (nabava, prodaja, izvajanje storitev, financiranje in kadrovanje). Naloge prodaje so predvsem prodajni posli, redko trženjsko oglaševanje in opazovanje.
- **Prodajni oddelek z nekaterimi trženjskimi funkcijami:** ko storitveno podjetje povečuje tržni delež, širi prodajo na nove porabnike in trge. To spodbuja prodajno

funkcijo, da razvija določene trženjske aktivnosti, predvsem trženjsko raziskovanje, oglaševanje, pospeševanje prodaje in stike z javnostjo.

- **Samostojni oddelek za trženje:** zaradi rasti storitvenega podjetja se pojavi potreba po širitvi trženjske funkcije, ki se osredotoči predvsem na pridobivanje novih porabnikov. Tradicionalne prodajne dejavnosti ne zadoščajo več, zato se trženje ukvarja z razvijanjem novih storitev, napovedovanjem tržnega povpraševanja in na primer oblikovanja partnerstva s posredniki storitev.
- **Sodobni oddelek za trženje:** storitveno podjetje oblikuje oddelek za trženje, kjer potekajo vse oblike trženjskih dejavnosti za dolgoročno zadovoljevanje porabnikovih potreb.
- **Sodobno trženjsko usmerjeno storitveno podjetje:** uspešnost storitvenega podjetja ni odvisna od sposobnosti organiziranja oddelka za trženje, ampak je odvisna predvsem od ostalih funkcij podjetja, ki morajo podpreti trženje. To podporo izkažejo z opredelitvijo za trženjski koncept storitve in uresničevanjem vseh trženjskih aktivnosti.

2.4.2 Notranje trženje

Če želi podjetje uspešno izvajati zunanje trženje storitev, mora najprej uveljaviti notranje trženje (Potočnik, 2004, str. 208). Za kakovostno izvajanje storitev je nujno izobraževanje in motiviranje zaposlenih, ki je zajeto v notranjem trženju. Trženjski oddelek je koristen in prispeva k rasti podjetja, če uspe prepričati ostale zaposlene, da se vedejo trženjsko (Kotler, 2004, str. 451). Zato se morajo ostale funkcije v podjetju opredeliti za trženjski koncept storitve ter podpreti in izvajati vse trženjske aktivnosti (Potočnik, 2004, str. 292).

Razlikujemo med notranjimi (zaposleni) in zunanjimi (kupci) porabniki storitve. Prednost zunanjega porabnika je, da ima možnost izbire med velikim številom konkurenčnih ponudnikov. Notranji porabniki med seboj izročajo svoje storitve v obliki verige, uporabljajo iste predhodne izvajalce storitve, tudi če z njegovo storitvijo niso zadovoljni. Prednost notranjega porabnika je vpogled v proces izvajanja storitve. Ima neposreden vir informacij brez posrednikov in s tem poseduje popolnejše informacije kot zunanji porabnik. Notranje trženje ima nalogo, ustvarjati dobre odnose med zaposlenimi in čim bolje izrabiti poslovne vire (Potočnik, 2004, str. 208–209):

- tehnološka in druga oprema (sodobna oprema za večjo produktivnost zaposlenih in varnost podatkov ter udobje in varnost zaposlenih);
- procesi;
- razpoložljivost informacij;
- pooblastila in odgovornost (nujno za uspeh notranjega trženja, aktivna vloga zaposlenih, da že med samo izvedbo storitve predvidijo in rešujejo probleme ter samoiniciativno prevzemajo odgovornost);

- jasna vizija, poslanstvo in vrednote (zaposlenim omogočajo sledenje ciljem in nalogam, ki jih zastavi vodstvo);
- primerna organizacijska struktura (čedalje pogosteje uporabljena naj bi bila »obrnjena« organizacijska struktura, ki daje zaposlenim veliko pooblastil);
- izobraževanje zaposlenih (nujno redno izobraževanje);
- primerno načrtovanje notranjega trženja (opredeljevanje ciljev in usmerjanje dejavnosti k doseganju zastavljenih ciljev).

Če med zaposlenimi v podjetju prevladuje nezadovoljstvo, lahko to vodi do manjše motivacije, negativnega odnosa do storitev podjetja in posledično do višje stopnje fluktuacije zaposlenih. Vse to vodi do neučinkovitega vodenja, slabše usposobljenosti zaposlenih, slabše kakovosti storitev ter dodatnih stroškov za izobraževanje in usposabljanje (Potočnik, 2004, str. 210). Glede motiviranja zaposlenih poznamo Herzbergovo teorijo dveh faktorjev motivacije, ki se deli na dve kategoriji dejavnikov, in sicer higienskih dejavnikov in dejavnikov motivacije (Herzberg, 1959):

- higienski dejavniki, ki vodijo k nezadovoljstvu:
 - pravila podjetja,
 - nadzor vodstva,
 - odnosi z vodstvom,
 - delovni pogoji,
 - dohodek,
 - odnosi med zaposlenimi;
- dejavniki motivacije, ki vodijo k zadovoljstvu:
 - dosežek,
 - priznanje,
 - narava dela,
 - odgovornost,
 - napredovanje,
 - rast.

Herzberg (1959) pravi, da imajo oboji dejavniki različne vzroke in ne delujejo v isti smeri, ker zadovoljujejo različne potrebe. Če hoče vodstvo podjetja motivirati nezadovoljne

zaposlene, mora najprej preprečiti nezadovoljstvo z uravnavanjem higienskih dejavnikov. Šele ko bo podjetje znižalo stopnjo nezadovoljstva do ničelne točke, se bo lahko vodstvo začelo ukvarjati z motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih.

Funkcija notranjega trženja je ugotavljanje potreb po izobraževanju in nato izobraževanje zaposlenih v skladu s potrebami delovnega mesta. Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju ustvarjamo s primernim izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenega, s čimer začnemo že v fazi zaposlovanja z izbiro primerne kandidata ter nadaljujemo z rednim izobraževanjem in usposabljanjem. S tem ustvarjamo pozitivna stališča do izvajanja storitev in motiviramo zaposlene (Potočnik, 2004, str. 209–210).

2.4.3 Odzivno trženje

Predmet odzivnega trženja je zmožnost zaposlenih, da opravijo storitev v skladu s pričakovanji porabnika. Porabniki pričakujejo tankočutno (angl. *high touch*) in zelo profesionalno (angl. *high tech*) izvedbo storitve (Kotler, 2004, str. 451). Z odzivnim trženjem poteka uresničevanje obljub navedenih v oglasnih sporočilih (zunanje trženje) storitvenega podjetja s ciljem izvedbe storitve, ki bo porabnike zadovoljila poleg tehnične tudi glede zaznane kakovosti. Če izvajalci storitev niso sposobni uresničiti obljub, lahko zunanje trženje storitvenega podjetja označimo kot zavajajoče (Potočnik, 2004, str. 207).

Interaktivne komunikativne spretnosti (vljudnost, zanesljivost, skrbnost, odzivnost in na primer sposobnost vživljanja v porabnika) so poleg strokovnosti zaposlenih nujno potrebne za primerno kontaktiranje s porabniki in izvajanje storitev (Potočnik, 2004, str. 210). Nujno je, da storitvena podjetja sklepajo dolgoročne pozitivne odnose s porabniki svojih storitev, da bi zagotovila njihovo lojalnost (Potočnik, 2004, str. 141).

Odzivno trženje pridobiva na kakovosti, hitrosti in natančnosti zaradi izjemnega porasta uporabe novih komunikacijskih in informacijskih tehnologij. Dandanes je uporaba računalnika na delovnem mestu že skoraj neizbežna. Internet je spodbudil povezovanje ljudi med seboj na nepredstavljen način. Uporaba interneta v podjetjih in predstavitev na svetovnem spletu je že čisto običajen del poslovanja podjetja. Tehnologija omogoča hitrejše in iznajdljivejše trženje ter izvajanje storitev, s tem pa tudi hitrejše in natančnejše zadovoljevanje potreb porabnika. Prednost porabnika je v hitrem dostopu do velike količine konkurenčnih informacij glede cen, priporočil, mnenj, kakovosti in zanesljivosti storitev (Potočnik, 2004, str. 318).

3 TRŽENJE RAČUNOVODSKIH STORITEV

Računovodski servis naj ne bi kopiral načinov trženja od drugih podjetij, saj ima vsako podjetje svoje specifično poslovanje in zato tudi specifično trženje storitev. Preden se odločijo, kako bodo tržili svoje storitve, morajo najprej oblikovati poslanstvo in vizijo, nato določiti cilje in strategijo za doseganje teh ciljev. Trženje je seveda nujni del te strategije (Glažar, 2007, str. 72).

Grönroos (2000) ter Zeithaml in Bitner (2003) so podjetju postavili tri vprašanja glede poslovanja, ki se povezujejo s tremi vrstami trženja: zunanje trženje (Kakšne storitve in za koga bo podjetje ponujalo na trgu?); odzivno trženje (Kako bo te storitve posredovalo naročnikom?) ter notranje trženje (Kaj potrebuje za uspešno ponudbo storitev?). Glažar (2007, str. 73) pravi, da so našete vrste trženja med seboj povezane, da vplivajo ena na drugo. Cilj usklajevanja so novi naročniki ter zadovoljstvo zaposlenih in naročnikov.

3.1 Zunanje trženje računovodskih storitev

Kotler (2004, str. 451–452) pravi, da zunanje trženje obravnava poznane postopke za oblikovanje storitve, določanje cene, tržne poti in tržno komuniciranje za predstavitev storitev porabnikom.

- **PONUDBA STORITEV**

Glažar (2007, str. 74) meni, da je v Sloveniji kljub pomanjkljivostim najprimernejše izvajati koncept storitve, pri katerem dajejo kupci prednost kakovostnim storitvam. Pri tem konceptu podjetja premalo preučujejo naročnike in konkurenco. Vprašanje je tudi, kakšne storitve sploh lahko ponudi računovodski servis.

Po Kodeksu računovodskih načel (1998, str. 1–2) so dejavnosti računovodstva knjigovodstvo, računovodsko predračunavanje, računovodsko nadziranje in računovodsko analiziranje. Vehar (1998, str. 157) računovodski servis opredeli kot specializirano podjetje, ki opravlja dejavnosti vodenja poslovnih knjig, izdelovanja raznih obračunov, pripravljanja raznih poročil za različne ustanove, analiziranja finančnih izidov, davčnega svetovanja, računovodskega svetovanja, finančnega svetovanja.

Koželj (1995, str. 125) trdi, da naj bi računovodski servis nudil vse zgoraj omenjene storitve, vendar jih večina največkrat ponuja le knjigovodske storitve, ki so del računovodske funkcije. To pomeni, da bi jih bilo primerneje poimenovati knjigovodski servis. Horvat (2003, str. 21) meni, da je vsak servis računovodski, kljub neceloviti ponudbi računovodskih storitev, in da količina različnih računovodskih storitev v servisu ni merilo, ali je nek servis bolj ali manj računovodski. Meni tudi, da lahko računovodski servis nudi tudi storitve, ki niso v osnovi del računovodstva. Na primer pomoč pri gradnji računovodskih informacijskih sistemov, urejanju gospodarskih in pravnih zadev.

Kriterij za minimalne storitve, ki jih mora ponujati računovodski servis, določa država s svojimi predpisi in zakoni, ki jih morajo upoštevati vse oblike družb. Pravna ureditev države opredeljuje te storitve zaradi spremljanja finančnega stanja in uspešnosti gospodarstva ter potrebe obdavčitve podjetij (Korošec, 1996, str. 164).

Kakovost storitev dokaže računovodski servis s tem, ko z znanji na veliko področjih omogoči lastniku podjetja določene informacije, ponuja rešitve ter svetuje in izvaja storitve na področju (Vehar, 1998, str. 157):

- zakonodaje;
- poslovanja podjetja;
- vloge institucij, kot so Davčna uprava Republike Slovenije, Agencija Republike Slovenije za plačilni promet, Banka Slovenije, carina, Zavod Republike Slovenije za statistiko (sedaj – Statistični urad Republike Slovenije), Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, Republiški zavod za zaposlovanje (sedaj – Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje), banke, v letu 2002 pa tudi Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve;
- vodenja poslovnih knjig in evidenc;
- obračunov, izkazov in izidov poslovanja.

Računovodske storitve se delijo na **splošne računovodske storitve** (večina od zgoraj naštetih storitev) in na **druge računovodske storitve**. Druge računovodske storitve niso zakonsko obvezne, vendar če jih servis ne ponuja, je velika možnost, da se potencialni naročnik odloči za konkurenčni servis. Druge računovodske storitve so (Glažar, 2007, str. 79):

- enostavne: izdaja računov za naročnika, priprava in izvajanje plačilnega prometa, prenos dokumentov, pošte in denarja, urejanje, kopiranje in skeniranje dokumentov, priprava potnih nalogov, vodenje blagajne;
- strokovno zahtevne: so del poslovnega računovodstva: spremljanje, poročanje, načrtovanje in analiziranje računovodskih podatkov, strokovno svetovanje in izobraževanje, davčno in poslovno svetovanje.

• NAROČNIKI

Računovodski servis se mora odločiti, katerim naročnikom bo ponujal storitve, in sicer katerim vrstam naročnikov (gospodarske družbe, samostojni podjetniki, društva ...), kako zahtevnim naročnikom (samo splošne računovodske storitve ali tudi računovodsko planiranje in analiziranje) in za kako velike naročnike lahko vodi računovodstvo. Ta odločitev poteka na podlagi znanja in kapacitet računovodskega servisa. Pomembno je tudi geografsko pokrivanje poslovanja, ki je kljub različnim oblikam e-računovodstva še vedno nujno, ker večina podjetij še vedno dostavlja dokumentacijo v računovodski servis. To se lahko v nekaj letih spremeni, zato mora biti računovodski servis pripravljen na hitro nadgradnjo storitev z e-računovodstvom (Glažar, 2007, str. 74–82).

• CENA

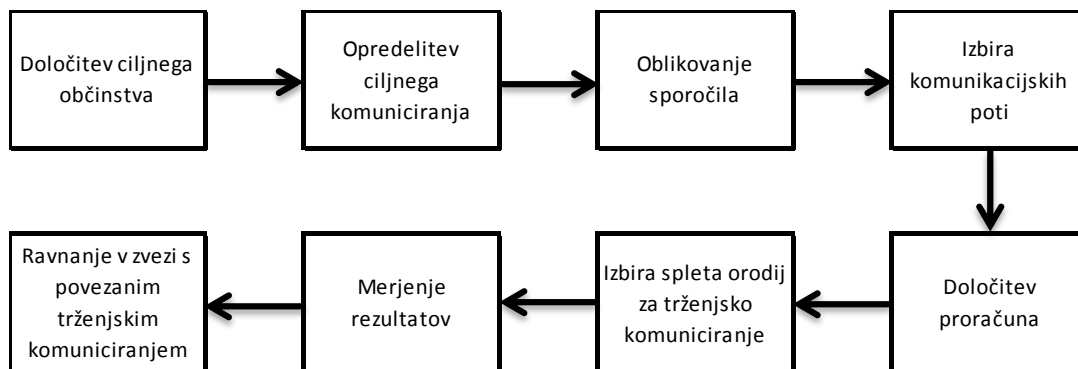
Bistven element ponudbe računovodskih storitev je cena, ki je odvisna od več dejavnikov. Združenje računovodskih servisov pri Gospodarski zbornici je sprejelo računovodsko tarifo, ki določa priporočljiv način vrednotenja in obračunavanja računovodskih storitev.

Dejavniki, ki vplivajo na ceno storitev, so predvsem geografsko območje (najvišje cene v Ljubljani), povpraševanje naročnikov (predvsem v razvitih delih Slovenije – večja mesta), stroški dela (osrednji del Slovenije ima višje plače), kakovost opravljanja storitev (kakovostna programska oprema in izobrazba zaposlenih) in zahtevnost naročnikov (večji računovodski servisi) (Glažar, 2007, str. 83–84).

- TRŽNO KOMUNICIRANJE

Računovodski servisi vlagajo malo sredstev v reklamiranje svojih storitev. Razlog je predvsem v pomanjkanju znanja o prodajnih tehnikah in nepripravljenost za večje vložke v promocijo. Ni mogoče opaziti večjih promocijskih aktivnosti, le prenos informacij od ust do ust, manjše oglase in prodajna pisma. Pri oblikovanju uspešnega komuniciranja je priporočeno izvajati Kotlerjevih osem korakov oblikovanja uspešnega komuniciranja (Slika 9) (Glažar, 2007, str. 84–85).

Slika 9: Koraki pri oblikovanju uspešnega komuniciranja



Vir: P. Kotler, Management trženja, 2004, str. 566.

Najprej morajo s segmentacijo naročnikov določiti ciljno občinstvo (nezahtevni, zahtevni ali oboji naročniki računovodskih storitev). Sledi opredelitev ciljev komuniciranja, ki jih delimo na tri skupine: spoznavni cilji (predstavitve novih storitev na seminarjih in razgovorih), čustveni cilji (vzbujanje zanimanja in želje po storitvah, za katere menimo, da jih naročniki že poznajo) in vedenjski cilji (cilj je, da se naročniki odločijo za določenega ponudnika računovodskih storitev). Pri računovodskih storitvah je nemogoče doseči vse skupine ciljev z eno trženjsko akcijo. Pri oblikovanju sporočila je značilna vsebina sporočila, ki naročniku sporoča koristi pri nakupu storitev (razumski pozivi), ki v naročniku skuša vzbuditi pozitivna ali negativna čustva (čustveni pozivi), ki naročnike opozarja o državnih ukrepih (zastraševalni pozivi), in vsebina, ki naročnike poziva k pravilnemu ravnanju (moralni pozivi). Novejše raziskave sporočajo, da kakovostni oglasi v zgradbi sporočila vsebujejo vprašanja, na katera si lahko vsak naročnik odgovori sam. Vsebina in zgradba sporočila se sporočata v različnih oblikah sporočila, na primer v pisni obliki in radijsko sporočilo. Kot zadnje omenimo pri oblikovanju sporočila še, kdo posreduje sporočilo, ki lahko v veliki meri vpliva na uspešnost sprejemanja sporočila. Če sporočilo prenaša na primer odvetnik, notar, bančni referent ali profesor, je nujno, da so

ponujene računovodske storitve res kakovostne. Podjetje mora izbrati prave komunikacijske poti, in sicer če ima uveljavljeno ponudbo storitev, je sporočanje od ust do ust zelo primerno. Za nove storitve so primernejši pisne predstavitve, razgovori in seminarji za naročnike. Podjetje določi proračun z metodo razpoložljivih sredstev (izvaja se najlažje), z odstotkom od vrednosti prodaje, na podlagi primerjave s konkurenti in na podlagi ciljev (največ prednosti) (Glažar, 2007; Kotler, 2004).

Kotler (2004, str. 580) deli tržno komuniciranje na pet orodij komuniciranja: oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostjo, osebna prodaja ter neposredno in interaktivno trženje. Glažar (2007, str. 88) pravi, da je nujna je kombinacija naštetih načinov, saj vsak zase ne prinaša zadovoljivih rezultatov. V pomoč so na voljo trženjski svetovalci, ki lahko podjetju prihranijo čas in denar.

- **DISTRIBUCIJA**

Distribucija in izvajanje računovodskih storitev sta neločljivo povezana. Zunanje trženje računovodskih storitev se izvaja v poslovnih prostorih računovodskega servisa, pri naročniku storitev, na internetu. Najboljša je kombinacija naštetih možnosti, ki omogoča fleksibilnost izvajanja računovodskih storitev. Večina naročnikov računovodskih storitev še vedno prinaša dokumentacijo v računovodske servise, ki **v svojih poslovnih prostorih** preko stacionarnih računalnikov (večji servisi – server in računalniki v mreži) opravljajo storitve knjiženja in ostale storitve. Največkrat računovodje na zapuščajo pisarn in mogoče je tudi zagovarjanje pred inšpektorjem, ki ima pregled pri naročniku kar v prostorih računovodskega servisa. Če želi računovodski servis zadovoljiti določene zahteve večjih naročnikov, mora biti pripravljen izvajati storitve tudi **zunaj svojih prostorov**. Prednost je, da je večina dokumentacije shranjene pri naročniku in da naročnik krije stroške povezane s programom. Slabost je, da narastejo stroški dela, predvsem potni stroški in dnevnice. Opravljanje računovodskih storitev **preko interneta** je v porastu. Posebnost je, da ni potrebe po fizičnem kontaktu med računovodskim servisom in naročnikom. Naročnik vnaša podatke, ki jih računovodja sproti ali na koncu obdela in tako omogoči naročniku hiter vpogled v določene postavke, ki so pomembne za njegovo poslovanje (terjatve, obveznosti, zaloga ...). Zunanje trženje mora naročnikom sporočiti točne informacije o zmožnostih posredovanja ali distribucije storitev računovodskega servisa (Glažar, 2007, str. 88–89).

3.2 Notranje trženje računovodskih storitev

Notranje trženje ne sme biti samostojna aktivnost v podjetju, ampak ga mora vodstvo vključiti v svojo strategijo (Grönroos, 2000, str. 339).

Glažar (v Grönroos, 2000; Zeithaml & Bitner, 2003) pravi, da računovodski servis za uspešno notranje trženje računovodskih storitev potrebuje:

- **Zaposlene s primernimi sposobnostmi za izvajanje storitev:** računovodski servis mora izbirati nove zaposlene v skladu s cilji podjetja. Neprimerno je zaposlovanje znancev ali družinskih članov zaradi neustrezne izobrazbe, sposobnosti in nezmožnosti zadostne motivacije in doseganja ciljev. Primerni so tisti kandidati, ki imajo ustrezne zmožnosti, saj je v nasprotnem primeru usposabljanje neučinkovito. Računovodski servisi, ki imajo zahtevnejše naročnike, imajo težave pri zaposlitvi primernega kadra. Razlog je v velikem številu neprimernih kandidatov, visokih cenah, ki jih zaračunavajo zaposlitvene agencije, visokih stroških plač in v uhajanju kandidatov v večja, tudi mednarodna podjetja. Računovodski servisi rešujejo to težavo tako, da v primeru pomoči študentov (pomagajo v računovodskem servisu v bolj obremenjenih mesecih) izberejo nadpovprečne, ki jim ponudijo dodatno izobraževanje in usposabljanje. Ko se omenjeni zaposleni razvije v dobrega računovodjo, se pojavi težava, kako ga zadržati v podjetju.
- **Usposabljanje zaposlenih za izvajanje storitev:** z osnovnim šolanjem pridobimo samo osnovno znanje računovodstva. Prav tako z zaposlitvijo v drugih podjetjih ne pridobimo dovolj znanja, da bi bili ustrezno usposobljeni za izvajanje storitev v računovodskem servisu. To pomeni, da ni na voljo dovolj usposobljenega kadra – računovodski servis mora sam poskrbeti za usposabljanje. Usposabljanje naj bi vključevalo tri nivoje. Prvi nivo je strokovno usposabljanje, ki je običajno zagotovljeno za vodilne v podjetju, ki potem prenašajo znanje na ostale zaposlene. Izobraževanje zunaj podjetja bi moralo biti ponujeno tudi ostalim zaposlenim, ki bi morali pridobljeno znanje upravičiti pri svojem delu. Drugi nivo je usposabljanje za delo v posameznem servisu (izvajanje zaradi raznolikosti računovodskih servisov), izvaja pa se znotraj podjetja. Vodstvo samo ali s pomočjo zunanjega strokovnjaka spoznava zaposlene z različnimi procesi in odnosi v podjetju, s timskim delom, s poslanstvom, z vizijo, cilji in strategijo podjetja. Tretji nivo, usposabljanje na področju trženja, običajno izvajajo vodstvo podjetja (ne zaposlujejo tržnikov) in računovodje, ki prihajajo v stik z naročniki. Ker zaposleni nimajo znanja na tem področju, jih mora vodstvo seznaniti z njihovo strategijo trženja, vplivanja na prodajo, predstaviti primerno vedenje, komuniciranje in razvoj zaposlenega za nastopanje pred naročniki.
- **Podpora zaposlenim in notranje komuniciranje:** vodstvo podjetja je po primernem usposabljanju zadolženo tudi za spodbujanje zaposlenih v vseh pogledih: spodbujati zaposlene, naj uporabljajo pridobljeno znanje pri svojem delu, vključevati v načrtovanje in odločanje, upoštevati mnenja in spodbujati dvosmerno komunikacijo ter vzpostaviti primerno klimo v podjetju. Vodstvo mora računovodje, ki se udeležujejo izobraževanj, spodbujati in podpirati, da bodo pridobljeno znanje samozavestneje prenašali na zaposlene. Ko vodstvo uvaja nove storitve in strategije, imajo lahko zaposleni težave pri sprejemanju novosti zaradi slabe notranje komunikacije. Vodstvo namreč lahko meni, da zaposlenim ni treba vedeti vseh informacij.

- **Seznanjanje zaposlenih z zunanjo komunikacijo:** vodstvo podjetja običajno izvaja zunanje trženje računovodskih storitev. Vendar je zaradi neposrednega stika zaposlenih z naročniki (izvajanje zunanjega komuniciranja – delni tržniki) nujno potrebno, da so ne samo seznanjeni z zunanjim trženjem, ampak tudi aktivni v sami pripravi. Nemalokrat se zgodi, da naročnik zahteva določeno storitev, za katero računovodja ne ve, da jo sploh imajo v ponudbi storitev podjetja.
- **Razvijanje sistemov in tehnološko podpora:** če hoče računovodski servis biti korak pred konkurenco ter zagotoviti hitro in natančno izvajanje računovodskih storitev, mora zaposlenim ponuditi napredno in stabilno programsko in strojno opremo ter primerno izobraževanje na področju novih tehnologij. Nestabilno delovanje teh tehnologij lahko povzroči slabše izvajanje računovodskih storitev in določene nevednosti tako med zaposlenimi (manjša motivacija) kot tudi naročniki (nezadovoljstvo z izvedbo storitve). Dober računovodski servis mora poskrbeti za tehnologijo do te mere, da omogoča zaposlenim izvajanje določenih računovodskih storitev tudi v primeru nedelovanja interneta – nepovezanosti v omrežje (angl. *offline*).
- **Podpora pri obvladovanju stresnih situacij:** zaposleni v računovodskih servisih so običajno pod velikim pritiskom zaradi velike količine podatkov, ki jih morajo obdelati; postavljenih rokov s strani države in vodstva; zahtev naročnikov; spremembe zakonodaje in stalnega izobraževanja. Vse to običajno vodi v manjšo motivacijo zaposlenih, stres na delovnem mestu, slabše odnose med zaposlenimi in slabšo kakovost izvajanja računovodskih storitev. Zato je vodstvo podjetja zadolženo, da zaposlene primerno usposobi za stresne situacije, da spodbuja sodelovanje med zaposlenimi, da v primeru večjega konflikta z naročnikom nudi podporo med in po izvajanju storitve.
- **Vzpostavitev in razvoj storitvene kulture:** kultura v podjetju je skupek vedenja zaposlenih, njihovih vrednot ter oblik in načinov vodenja. Naloga računovodskega servisa je, da v podjetju uveljavi storitveno kulturo, ki temelji na dobro izvedenih storitvah za zunanje in notranje porabnike. To je mogoče le, če vodstvo zagotovi primerno usposabljanje vodij računovodskih servisov. Prevladujoča oblika kulture temelji na pravilih države. Računovodski servisi se izobražujejo skoraj izključno na področju davčne zakonodaje, nadzora države, računovodskih predpisov ter praktični uporabi le-teh. Vodstvo podjetja bi moralo ponudbo storitev in izobraževanje zaposlenih usmeriti v potrebe naročnikov in njihovo zadovoljevanje. Trenutni položaj naročnika naj bi bil pomembnejši od hitre izdelave davčnega obračuna.

3.3 Odzivno trženje računovodskih storitev

Zeithaml in Bitner (2000, str. 16) menita, da gre pri odzivnem trženju za uresničevanje obljub, ki jih je dalo zunanje trženje. Nujna je usmerjenost podjetja v reševanje problemov naročnika in ne povzročanje novih (Grönroos, 2000, str. 246). Zaposleni so tisti, ki najbolj vplivajo na uspešnost odzivnega trženja (Zeithaml & Bitner, 2000, str. 353). To dosežejo z

izvajanjem računovodskih storitev v dogovorjenem času in ceni ter prijazni in pričakovani izvedbi storitev (Glažar, 2007, str. 97).

Glažar (v Grönroos, 2000; Kotler, 2004; Zeithaml & Bitner, 2003) pravi, da na uspešno odzivno trženje računovodskih storitev vpliva:

- **Vedenje zaposlenih:** določa ga **pet** dejavnikov;
 - Zanesljivost: opredeli zaposlenega kot sposobnega opraviti obljubljeni storitev pravilno in v dogovorjenem času. To doseže z natančnim delom, obsežnim znanjem pri obdelavi podatkov in s poznavanjem zakonodaje. Kar se tiče zanesljivosti pri nezahtevnih računovodskih storitvah, jo lahko dokaj hitro dosežemo zaradi predpisanih postopkov in rokov. Če podjetje ne more zagotoviti izvajanja nezahtevnih računovodskih storitev, bi moralo prenehati opravljati dejavnost računovodstva. Za zahtevne računovodske storitve ni predpisanih pravil, zato mora vodstvo s pomočjo notranjega trženja določiti standarde za izvedbo storitev in zaposlene.
 - Odzivnost: pomeni čim prej nuditi pomoč naročniku, tudi ko sami nismo sposobni izvesti storitev (na primer odvetniške storitve). Predlagamo ponudnike, za katere menimo, da bodo izvedli storitev primerno. S tem bomo vplivali na zvestobo naših naročnikov. Odlaganje z izvajanjem storitev ni ustrezno in vzbuja nezaupanje, saj lahko začne naročnik računovodskih storitev dvomiti o naših sposobnostih.
 - Vzbujanje zaupanja: zaupanje je rezultat dobrih odnosov med izvajalcem in naročnikom. Ta odnos se gradi na podlagi znanja in prijaznosti izvajalca. Če nam naročniki zaupajo, potem vzpostavljamo dolgoročne medsebojne odnose, kar je pri računovodskih storitvah izredno pomembno.
 - Zmožnost vživeti se v položaj drugega: če želijo izvajalci računovodskih storitev reševati probleme pravilno, morajo biti pripravljeni poslušati naročnike in gledati na probleme z njihovega vidika. Izvajalci morajo poznati želje, potrebe in karakter naročnikov, da se lahko posvetijo in prilagodijo vsakomur drugače.
 - Opredmetene sestavine: to so videz prostora, opreme, zaposlenih in komunikacijska gradiva. Ta dejavnik pomembno vpliva na naročnike, če te sestavine ne izpolnjujejo določenih pogojev, kot so čistoča prostorov, urejen videz in higiena zaposlenih, delujoča oprema in stabilnost internetne strani podjetja.
- **Vključitev naročnikov v izvajanje storitev:** naloga naročnika je, da pravočasno dostavi dokumentacijo in posreduje določene podatke v zvezi z dokumentacijo. Koliko bo naročnik fizično prisoten pri storitvah, je odvisno od zahtevnosti računovodskih storitev. Pri storitvah knjigovodenja ni potrebna njegova prisotnost, pri izdelavi bilance pa mora aktivno sodelovati pri izvedbi. Dejavniki, ki vplivajo na vključenost naročnikov:

- Odnos med zaposlenim in naročnikom: vodstvo je zadolženo za spodbujanje dobrih odnosov z naročniki. Dobra komunikacija, ki se vzpostavi med izvajalcem in naročnikom na podlagi dolgoletnega sodelovanja, učenja naročnika, občasnih srečanj in skupnega izobraževanja, lahko vpliva na višjo kakovost računovodskih storitev. Za naročnika to pomeni več sodelovanja pri sami izvedbi, za izvajalca pa hitrejšo in kakovostno izvedbo storitev. Skupaj dosežeta višjo kakovost storitev in s tem uspešnejše poslovanje v obeh podjetjih.
- Vrsta storitve: storitve se delijo na zahtevne in nezahtevne. Pri nezahtevnih storitvah je funkcija naročnika prinašanje in odnašanje dokumentacije, izvajalec pa brez prisotnosti naročnika opravi večino potrebnega knjiženja. Trenutno lahko za nezahtevne naročnike računovodja odda vsa predpisana poročila s strani države, potrebna so le elektronska pooblastila od naročnika. Z zahtevnostjo računovodskih storitev raste tudi vključenost naročnika. Ta je bolj vključen zaradi tega, ker se te storitve (sklep o blagajniškem maksimumu, metoda vodenja zalog, priprava računovodskih planov) nanašajo na podporo poslovanju in pravilno izvajanje le-tega.
- Usposobljenost naročnika: bolj izobraženi naročniki lažje razumejo in podpirajo celoten proces izvajanja računovodskih storitev. Podpirajo ga s sistematično pripravo (hitrejša knjiženja) in pravočasno dostavo dokumentacije (boljša organiziranost dela v servisu), z razumevanjem računovodskih opravil in predpisov (manj napak v dokumentaciji) ter s hitro odzivnostjo na urejanje nepravilnosti v dokumentaciji. Naloga zaposlenih je, da naročnike pri naštetih dejanjih nenehno izobražujejo in opominjajo. Izobraženost naročnikov običajno pomeni, da znajo ločiti dobro opravljene storitve od slabih. Zato je v primeru dobro opravljenih storitev s strani servisa več povpraševanja po zahtevnih storitvah, ki prinašajo dobiček.
- Komunikacijska in informacijska tehnologija: na odzivno trženje v računovodskem servisu močno vpliva napredna programska oprema, ki povečuje vključenost naročnikov v storitveni proces. Sodelovanje med zaposlenim in naročnikom je učinkovitejše in hitrejša. Naročnik lahko v program sam vpisuje in delno knjiži izdane in prejete račune, zaposleni v računovodskem servisu pa se preko interneta poveže v naročnikovo bazo, preveri knjižbe ter pripravi podatke za naročnika (na primer odprte terjatve in obveznosti) za predpisana poročila in obračune, ki jih zahteva država. S tem se kakovost in ponudba storitev računovodskega podjetja povečujeta. Vodstvo lahko zaradi hitrejšega opravljanja določenih storitev in nižanja stroškov znižuje cene ali povečuje dobiček.
- **Drugi porabniki:** malo je takih računovodskih storitev, kjer lahko naenkrat sodeluje več naročnikov računovodskega servisa. To bi se lahko spremenilo v primeru skupnih izobraževanj v prostorih servisa. Pri računovodskih storitvah je običajno tako, da naročniki čakajo na izvedbo storitve. Ne vedo ali jih ne zanima, da je takih naročnikov lahko veliko. Izvajanje storitev za naročnike se razporedi po nujnosti knjiženja

dokumentacije, obsegu dokumentacije in celotnega obsega dela zaposlenega. Zaposleni se morajo ukvarjati z zmanjšanjem negativnih posledic pri naročnikih zaradi neizpolnjevanja istočasnih zahtev. Naročniki istega računovodskega servisa se ne srečujejo prav pogosto, medsebojno bolj malo komunicirajo ter ne izmenjujejo mnenj o računovodskih storitvah in lastnem finančnem stanju. Učinkov od sodelovanja med naročniki računovodski servis ne more veliko izkoriščati.

4 TRŽENJE RAČUNOVODSKIH STORITEV V PODJETJU LIBRES

4.1 Kratka predstavitev podjetja Libres

Družinsko podjetje Libres, d. o. o., (v nadaljevanju podjetje Libres) je bilo ustanovljeno leta 1990 kot majhen računovodski servis. Volja, znanje in podjetniška žilica lastnikov so se obrestovala in podjetje se je razvilo v tehnološko dovršen računovodski servis, ki zna prilagoditi in izkoristiti nestabilne razmere na trgu. Podjetje že od začetka delovanja investira sredstva v tehnologijo in opremo. Tako nudi podporo svojim naročnikom z več ponudniki naprednih računovodskih programov in zaposlenim z varnim in prijetnim delovnim okoljem. Lokacija podjetja je v Ljubljani poleg BTC Cityja. Opravljajo storitve za vse vrste gospodarskih in negospodarskih subjektov, tako za domače kot tuje pravne osebe. Naročnikom ponujajo kakovostne celovite računovodske storitve, ki jih izvajajo usposobljeni in izobraženi zaposleni. Podjetje se trudi zagotavljati visoko kakovost storitev po konkurenčni ceni (O Libresu, 2013).

4.2 Predstavitev trženja računovodskih storitev v podjetju Libres s pomočjo enostavne analize ankete

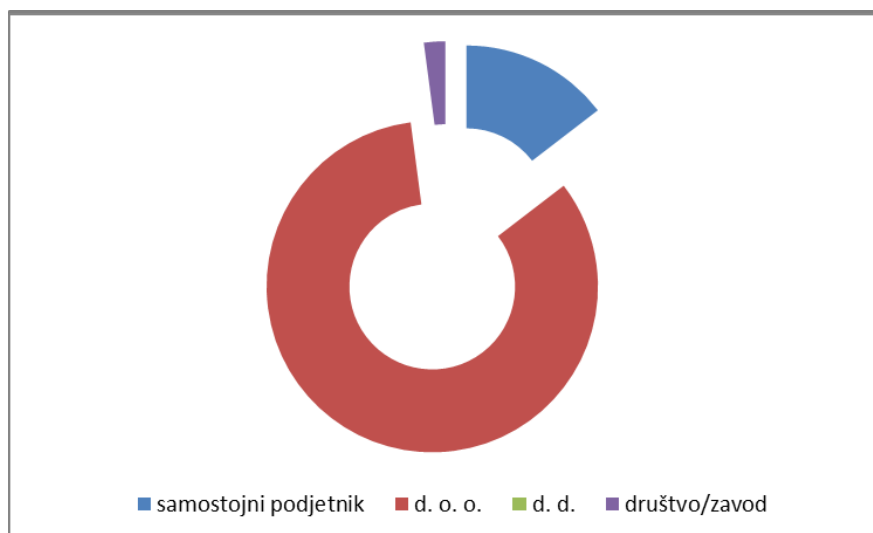
Na podlagi ankete, ki se je izvajala v prostorih naročnika od začetka oktobra in do sredine novembra 2013, sem zbral nekaj podatkov, ki bodo v pomoč pri predstavitvi trženja računovodskih storitev. Anketo je izpolnilo 48 naročnikov, kar je približno ena sedmina vseh naročnikov podjetja Libres. Za reševanje vprašalnika smo prosili samo lastnike in poslovodje podjetij, ki prinašajo in odnašajo dokumentacijo ali so imeli dogovorjen sestanek v naših prostorih. V času pisanja diplomske naloge sem večkrat stopil do vodstva in vprašal za predloge, mnenja in podatke.

4.2.1 Zunanje trženje

Zunanje trženje v podjetju Libres izvaja eden od lastnikov, ki vodi trženjske dejavnosti že od začetka poslovanja. Trženjske dejavnosti in ponudba novih storitev se določajo na podlagi preteklih izkušenj, na podlagi ponudbe novih možnosti izvajanja računovodskih storitev, zahtev naročnikov, proučevanja trga in konkurence. Podjetje ponuja mikro in malim podjetjem kakovostne celovite storitve na področju računovodskih storitev, davčnega svetovanja, podjetniškega svetovanja, kadrovske storitve, brezpapirnega poslovanja in e-računovodstva.

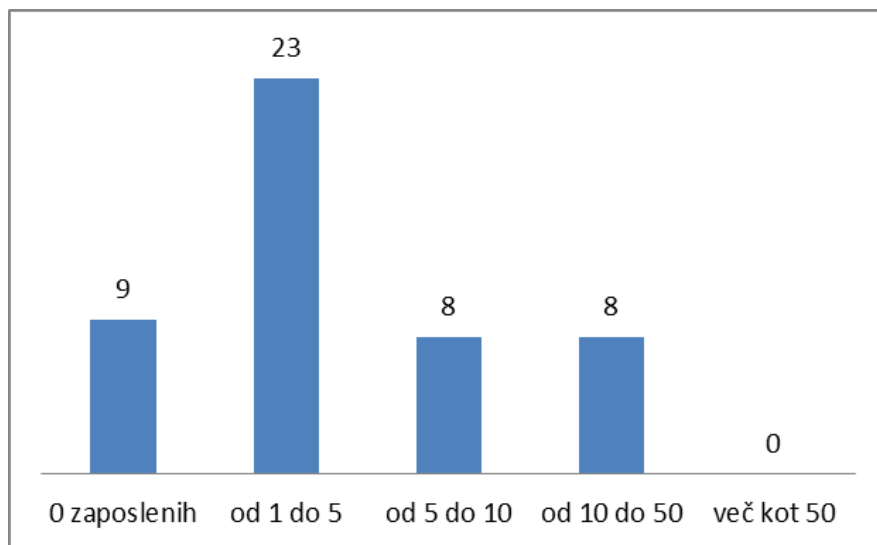
Storitve opravljajo za razne oblike organizacij, na primer samostojne podjetnike, gospodarske družbe, društva, zasebne in javne zavode. Odgovori na vprašanje o obliki organizacije (Slika 10) so pokazali, da naj bi imelo kar 83 % družb obliko d. o. o. Sledijo samostojni podjetniki s 15 % ter društva in zavodi z 2 %. Oblike d. d. ni obkrožil nihče od anketirancev. Vodstvo podjetja se je strinjalo, da je največ naročnikov oblike d. o. o., vendar imajo tudi nekaj naročnikov z obliko delniške družbe.

Slika 10: Odstotek različnih oblik naročnikov v podjetju Libres



Podjetje ponuja storitve mikro (manj kot 10 zaposlenih ter manj kot 2 milijona EUR letnega prometa ali letne bilančne vsote) in malim (manj kot 50 zaposlenih ter manj kot 10 milijonov EUR letnega prometa ali letne bilančne vsote) podjetjem in nobenemu srednje velikemu (manj kot 250 zaposlenih ter manj kot 50 milijonov EUR letnega prometa ali 43 milijonov EUR letne bilančne vsote) podjetju (Evropska komisija, 2013). Število le-teh sem preverjal z vprašanjem (Slika 11) o številu zaposlenih. Največ jih je obkrožilo, da je zaposlenih od 1 do 5, ostali razredi so bili približno enako porazdeljeni. Rezultati kažejo, da ima podjetje največ naročnikov z velikostjo mikro podjetja, kar je potrdilo tudi vodstvo podjetja, ker naročniki podjetja Libres z več kot 10 zaposlenimi težje dosežejo drugi kriterij o letnem prometu ali letni bilančni vsoti.

Slika 11: Število zaposlenih pri naročnikih podjetja Libres



Storitve se izvajajo največ za naročnike v osrednjeslovenski regiji, manj po ostalih. Pri trinajstem vprašanju (Slika 12) me je zanimalo, v kateri regiji ima naročnik lokacijo pisarne. Največ anketiranih (39 anketirancev) je odgovorilo, da imajo pisarno v osrednji Sloveniji, kar je bilo tudi pričakovano. Vodstvo je potrdilo, da je kar nekaj naročnikov tudi iz ostalih regij, toda iz Koroške in Pomurja ni nobenega. Naročniki iz ostalih regij večinoma dostavljajo dokumentacijo po pošti, zato je toliko manj anketirancev iz drugih regij odgovarjalo na vprašanja ankete. Vodstvo podjetja meni, da je težko pridobiti naročnike iz drugih regij, ker jim je bližina računovodskega servisa pomembna. Zato podjetje Libres ponuja rešitve, kot so brezpapirno poslovanje (program EBA) in različne oblike e-računovodstva (oddaljena povezava, hosting in podobno) na programih Pantheon, Vasco, MiniMax (O Libresu, 2013).

Slika 12: Lokacija naročnikov podjetja Libres

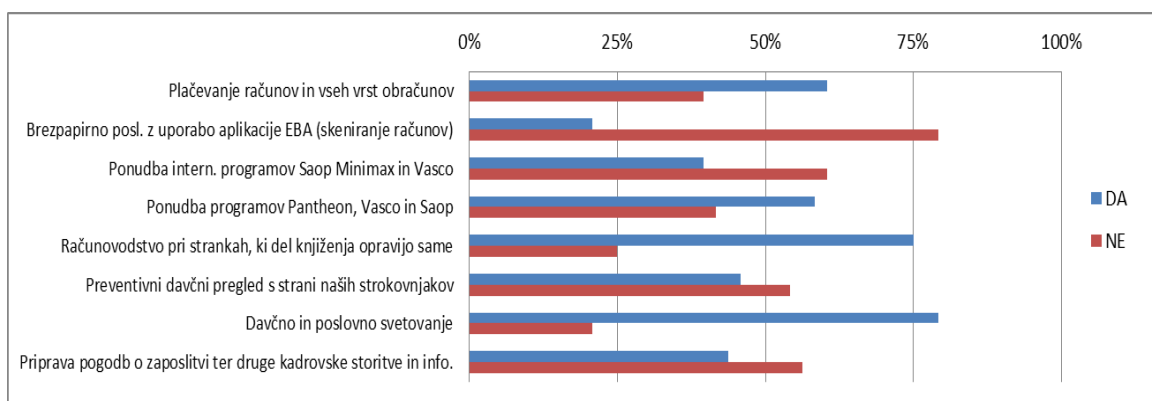


Vir: Statistične regije Slovenije, 2013; lastna anketa

Podjetje Libres za večino naročnikov opravlja celoten obseg storitev (obračun plač, knjiženje računov in obračun DDV, letno poročilo in razna mesečna poročila). To je

potrdil tudi rezultat vprašanja o obsegu pglavitnih storitev s 100 %. Vodstvo pravi, da za nekaj naročnikov opravlja tudi samo posamezne storitve. Želel sem preveriti tudi poznavanje ponudbe določenih dodatnih storitev podjetja Libres (Slika 13). Rezultati so pokazali, da mora podjetje bolj tržiti brezpapirno poslovanje, e-računovodstvo, možnost preventivnih davčnih pregledov in izdelovanje pogodb o zaposlitvi.

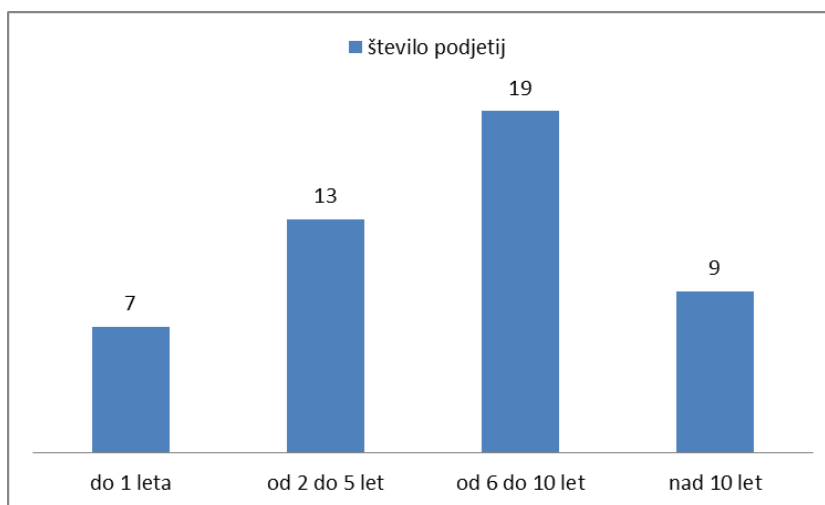
Slika 13: Poznavanje določene dodatne ponudbe storitev v podjetju Libres



Cena računovodskih storitev se ne oblikuje s pomočjo računovodske tarife, ampak na podlagi lastnih izračunov vodstva, s primerjavo konkurence in povpraševanja na trgu. Cena za naročnika je pavšalna, kar pomeni, da se mesečno ne spreminja. Tako naročnik točno ve, kakšna bosta letni strošek in izdatek za računovodske storitve. V ceno so vštete vse računovodske storitve: plače, knjiženje, obračun DDV, trimesečne medletne bilance, zaključne bilance, obračun davka od dobička in vsa pripadajoča poročila. Cena se spremeni, če naročnik poveča ali zmanjša poslovanje in če med storitve doda katero od naštetih na Sliki 13. Davčno in poslovno svetovanje na osnovni ravni je brezplačno, če naročnik želi sestanek z vodstvom in reševanje kompleksnejših problemov, se storitev zaračuna posebej. Anketiranci so na cene storitev (Tabela 1) odgovorili pozitivno, saj jih je kar 58 % zelo zadovoljnih s ceno, 36 % jih je s ceno zadovoljnih in le 6 % jih je odgovorilo, da s ceno niso niti zadovoljni niti nezadovoljni. Nezadovoljnih ni bilo. Vodstvo pravi, da za nizko ceno zagotavljajo visoko kakovost svojih storitev.

Tržno komuniciranje izvaja in nadzoruje eden od lastnikov, ki skrbi, da se podjetje Libres, d.o.o. in njegove storitve skozi vse leto oglašujejo v določenih medijih. Po njegovih besedah je najboljši oglas zadovoljen naročnik, ki širi dobre informacije o kakovosti storitev in konkurenčni ceni. Cilj podjetja je, ohraniti kakovost storitev na visoki ravni in s tem dolgoročno sodelovanje z naročniki. S Slike 14 je razvidno, da je največ anketirancev (19) obkrožilo, da s podjetjem Libres sodelujejo od 6 do 10 let. Vodstvo pravi, da ta podatek ni pravilen, da je naročnikov, s katerimi sodelujejo nad 10 let, skoraj toliko kot v razredu od 6 do 10 let. Dolgoletno sodelovanje kaže, da so naročniki zadovoljni s ponudbo in izvajanjem računovodskih storitev ter ceno.

Slika 14: Čas sodelovanja naročnikov s podjetjem Libres



Višino proračuna določijo lastniki skupaj. Za oglaševanje vsako leto namenijo več sredstev, učinek oglaševanja (novi naročniki) pa je čedalje manjši. To naj bi bila posledica velike konkurence (predvsem nizkocenovni ponudniki storitev z malo znanja) in slabšega poslovanja podjetij v zadnjih nekaj letih. Največ se odločajo za kombinacijo radijskih oglasov (enkrat letno na Radiu 1) in direktne pošte (večkrat letno). V letu 2013 so spremenili tudi logotip, prenovili internetno stran in objavili članek v Nedeljskem dnevniku. Delujejo tudi na lokalni ravni, in sicer podpirajo športno in kulturno društvo. Pri vprašanju o tem, kje so anketiranci videli ali slišali reklamo, jih je največ, 56 %, odgovorilo, da so slišali oglas na radiu (oglas se je predvajal konec leta 2012 in novembra 2013), 19 % jih je opazilo direktno pošto, 8 % je opazilo internetno stran in 6 % časopisni članek v Nedeljskem dnevniku. Oglaševanja ni nikjer opazilo 10 % anketirancev. Največ jih je opazilo reklamo ta mesec, in sicer 48 %, 17 % pred enim mesecem, 10 % pred tremi meseci, 15 % pred enim letom in 10 % nikoli. Vodstvo meni, da se je teh 10 %, ki niso opazili oglaševanja, odločilo za sodelovanje zaradi priporočil drugih ali na podlagi poznanstva. Pri vprašanju o tem, kako so naročniki izvedeli za podjetje Libres jih je največ odgovorilo, da so dobili priporočila drugih (48 %), 33 % jih je izvedelo, ko so prejeli direktno pošto, 15 % na podlagi poznanstev, 2 % jih je videlo internetno stran in prav tako jih je 2 % slišalo radijski oglas. O začetku sodelovanja s podjetjem Libres so anketiranci odgovarjali, da so sklenili pogodbo predvsem zaradi primerne cene (50 %), dobrih referenc (40 %), cenejšega zunanjega računovodstva (6 %) in zaradi dobre lokacije (4 %). Vodstvo pravi, da dobijo največ naročnikov na podlagi priporočil, torej širjenja informacij od ust do ust, in konkurenčne cene. Pravijo, da morajo vseeno vlagati v oglaševanje in ostale načine komuniciranja, predvsem ob koncu vsakega leta, ko se zaključujejo bilance in potencialni naročniki razmišljajo o zadovoljstvu in kakovosti izvedenih storitev.

4.2.2 Notranje trženje

Vodstvo pravi, da je izbiranje zaposlenih za opravljanje računovodskih storitev problematično predvsem zaradi neustrezne izobrazbe in sposobnosti večine kandidatov.

Kandidati, ki prihajajo iz drugih računovodskih servisov, imajo veliko težav s prilagajanjem na drug program in sistem dela. Velikokrat se zgodi, da je znanje, ki so ga pridobili pri prejšnjih delodajalcih, lahko ovira pri delu. Vsak računovodski servis ima svoj sistem dela in če želi novi zaposleni dobro delati, se mora čim prej prilagoditi novim nalogam, okolju in usposabljanju. Podjetje je v preteklosti že najelo zaposlitveno agencijo za izbiranje kadrov, kar se ni izkazalo kot dobra izbira. Podjetje nekajkrat letno najame študente, na primer ob povečanem obsegu dela. Vodstvo opazuje, kateri študenti opravljajo delo dobro, in velikokrat jim ponudi možnost nadaljnjega sodelovanja.

V podjetju Libres poteka stalno izobraževanje in usposabljanje, ker pravijo, da se drugače ne da zagotoviti visoke kakovosti storitev. Zaposlene stalno opozarjajo, da morajo dobro opravljati storitve. Večina zaposlenih ima višjo in visoko izobrazbo. Vodstveni zaposleni se tedensko izobražujejo na različnih seminarjih in pridobljeno znanje na različne načine prenašajo na zaposlene, na primer v obliki sestanka, kjer poteka izobraževanje za vse zaposlene, sestanka za določene zaposlene, preko tiskanega gradiva in elektronske pošte. Zaposlenim je na voljo vse gradivo iz zunanjih izobraževanj. Usposabljanje zaposlenih se izvaja celo leto in ne samo na začetku zaposlitve, saj se nastavitve programa in načini knjiženja spreminjajo večkrat letno. Ustanovijo se timi za različne projekte (e-računovodstvo, brezpapirno poslovanje, različni programi). Ob uvajanju novega programa vodstvo na primer zadolži nekaj zaposlenih, da se udeležijo izobraževanja in nato pridobljeno znanje ob njihovi pomoči prenašajo na ostale zaposlene. Vodstvo zaposlene tudi obvešča o novih storitvah, stanju na trgu, o možnostih prihoda novih naročnikov, odpovedi trenutnih, stanju terjatev in o možnosti povečanja obsega dela.

Podjetje motivira zaposlene z različnimi ukrepi, tudi finančnimi. Postavlja jasna pravila, ustvarja normalne delovne pogoje (urejenost pisarn, klimatizacija, fleksibilnost dela ...) in zagotavlja redni dohodek.

Za hitro in dobro opravljene storitve skrbi vodstvo z naprednim informacijskim sistemom, ki nudi stabilno delovanje programov, varstvo podatkov in hitro komunikacijo. Računovodske storitve se izvajajo na naprednih programih. Zaposleni imajo na voljo nove računalnike, svoj namizni telefon ter po eno multifunkcijsko napravo in mobilni telefon v pisarni. Podjetje se trudi zagotavljati nemoteno delovanje, vendar se včasih zgodi, da program ni posodobljen z najnovejšo verzijo, da ne delujeta internetna povezava ali elektronska pošta. Nedelovanje programa se zgodi redko, takrat zaposleni urejajo papirno dokumentacijo, kontirajo ali se izobražujejo. Kljub nedelovanju internetne povezave (največ enkrat mesečno) lahko zaposleni nemoteno opravljajo storitve knjiženja v program z bazami podjetij na našem strežniku, z naročniki pa se lahko dogovorijo po telefonu. Tako ne zaostajajo pri delu. Problem se pojavi pri e-računovodstvu in drugih povezavah. Takrat skušajo zaposleni pomiriti naročnike in jim zagotoviti, da bodo storitve opravili takoj, ko bo povezava vzpostavljena.

Stresne situacije pri opravljanju računovodskih storitev so pogoste. Lahko se zgodijo zaradi neučakanih naročnikov, velikega obsega dela, rokov ali zaposlenih. Vodstvo v takih

primerih skuša pomiriti zaposlene, jim prisluhniti in pomagati pri reševanju težav. Na prvem mestu je prijaznost zaposlenih do naročnikov, vendar če naročnik noče razumeti določene razlage, jo zavrača, ne pove določenega podatka in ne pošlje določenega dokumenta, je zaposlenim dovoljeno strožje nastopiti proti naročnikom. Pogosto se izkaže, da je imel zaposleni prav in da je bila določena storitev za naročnika zaradi tega pravilno ali pravočasno izvedena.

4.2.3 Odzivno trženje

Vodstvo podjetja Libres od svojih zaposlenih pričakuje in zahteva, da so pri opravljanju storitev zanesljivi in natančni (napake se ne smejo ponavljati), da se učijo ne samo računovodskih storitev (vse vrste knjiženja) in informacij (nova zakonodaja), ampak tudi uporabljati računalnik in nastavitve programov (da so zmožni večino nastavitve opraviti sami). S tem želijo doseči hiter odzivni čas na zahteve naročnikov (pričakujejo, kar so plačali). Podjetje nudi sicer celovite storitve, včasih pa nastane problem pri naročnikovih težavah, ki zahtevajo pravno mnenje. Takrat podjetje ponudi storitve svojih naročnikov, ki opravljajo odvetniške storitve. Zaposleni v podjetju Libres morajo znati prisluhniti težavam, biti vedno vljudni in prijazni do naročnikov že od prvega stika z njimi. Pomembna sta tudi telefonska pomoč med delovnim časom in včasih zunaj delovnega časa ter ažurno odgovarjanje na elektronsko pošto. Truditi se morajo pridobiti zaupanje, da tak odnos postane dolgoročen. Lahko se na primer zgodi, da naročniki zahtevajo menjavo zaposlenega, ki skrbi za njihove dokumente. Takrat se podjetje najprej individualno pogovori z zaposlenim, potem z naročnikom in skuša rešiti nastale težave. Največkrat se zgodi, da se naročnik pomiri in nadaljuje sodelovanje z zaposlenim. V nasprotnem primeru se naročnik zadovolji z drugim zaposlenim, v skrajnem primeru odpove pogodbo. Pri vprašanju o zadovoljstvu z računovodjo je 18 (38 %) anketirancev odgovorilo, da so zelo zadovoljni, 27 (56 %), da so zadovoljni, in 3 (6 %), da niso niti nezadovoljni niti zadovoljni. Nezadovoljnih in zelo nezadovoljnih ni bilo.

Vodstvo podjetja Libres skrbi tudi za urejenost in videz poslovnih prostorov ter delujočo opremo. Vsako leto investirajo v prenovu določenega dela poslovnih prostorov. V letu 2013 so zaradi spremembe logotipa zamenjali tudi napisne table, ki stojijo pred parkiriščem in na stavbi. Od zaposlenih se zahteva urejenost, ni pa določenega posebnega kodeksa oblačenja.

Večina naročnikov dokumentacijo prinaša, pošilja po pošti, po kurirju ali je za to zadolženo podjetje Libres. Za večino naročnikov tudi velja, da niso preveč prisotni pri opravljanju storitev. Delež vključenosti naročnikov se povečuje, saj poskušajo zaposleni naročnika čim več naučiti, da razume določene računovodske predpise, pravilno pripravlja dokumentacijo, se drži zakonskih rokov in aktivno sodeluje pri določenih delih izvedbe storitve (ažurno pošilja zalogo materiala, odgovarja na elektronsko pošto). Vključenost se povečuje tudi z zahtevnostjo računovodskih storitev, saj brez dogovora z lastnikom ne moremo opraviti določenih storitev (izdelava bilance, načrtovanje prihodkov...). Vpliva tudi izobraženost naročnikov, ki lažje razumejo in podpirajo celoten proces izvajanja

računovodskih storitev ter povprašujejo po zahtevnih storitvah. Izobraženi naročniki se v več primerih odločajo za storitve e-računovodstva in brezpapirnega poslovanja podjetja, saj imajo lahko drugače težave s programom in upočasnjujejo poslovanje na obeh straneh. V primeru dobrega sodelovanja lahko podjetje zagotovi kakovost storitev, ki tudi naročniku olajša poslovanje (pravilno vodenje zaloge, pravilni izpisi) in omogoči hitrejše odločitve (ažurnost odprtih postavk, stanje na TRR).

Iz odgovorov na vprašanje o oceni zadovoljstva s storitvami sem izvedel, da so anketiranci s podjetjem Libres večinoma zadovoljni. Anketiranci so bili v največji meri zadovoljni s prijaznostjo zaposlenih (71 %) in kakovostjo storitev (67 %). Pri oceni niti nezadovoljen niti zadovoljen najbolj izstopa ažurnost, kar je običajno posledica počasnejšega izvajanja storitev, prevelikega obsega dela zaposlenega ali lovljenja rokov.

Tabela 1: Zadovoljstvo s storitvami podjetja Libres

	zelo nezadovoljen	nezadovoljen	niti nezadovoljen/niti zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen
obveščanje o novostih v zakonodaji	0	0	0	39 (81%)	9 (19%)
ažurnost za izvedbo računovodskih storitev	0	0	5 (10%)	20 (42%)	23 (48%)
natančnost pri izvedbi storitev	0	0	0	30 (63%)	18 (37%)
prijaznost zaposlenih	0	0	3 (6%)	11 (23%)	34 (71%)
svetovanje	0	0	0	27 (56%)	21 (44%)
cena storitev	0	0	3 (6%)	17 (36%)	28 (58%)
kakovost storitev	0	0	1 (2%)	15 (31%)	32 (67%)

Pri vprašanju o skupni oceni storitev je bilo 27 (56 %) anketirancev zelo zadovoljnih in 21 (44 %) zadovoljnih, nezadovoljnih ni bilo. Vodstvo meni, da rezultat kaže zadovoljstvo naročnikov in da zagotavljajo kakovostne računovodske storitve. Še posebej izstopa vprašanje o priporočilih naročnikov njihovim poslovnim partnerjem, kjer so vsi anketiranci odgovorili, da bi priporočili podjetje Libres.

SKLEP

Kljub dobrim rezultatom ankete mora podjetje Libres preučiti, kje se še kažejo slabosti in kaj bi bilo treba v bodoče spremeniti. Pri vprašanju o zadovoljstvu naročnikov z računovodjo je bilo nekaj naročnikov neopredeljenih in največ zadovoljnih. Vodstvo bi se moralo pogovoriti s svojimi zaposlenimi in ugotoviti, ali ima kdo od zaposlenih določene težave z naročniki ali s svojim delom, ugotoviti, zakaj prihaja do konfliktov in jih rešiti tako, da bi bilo dobro za naročnika in zaposlenega.

Nove zaposlene in pomoč bi morali iskati ne samo preko zaposlitvenih agencij in študentskih servisov, ampak že med študenti prvih letnikov na fakultetah. Ponudili bi jim možnost nekajurnega dela na teden ali mesec, sprva po simbolični urni postavki. Izbrani študenti bi s tem pridobili vpogled v delovanje podjetja in se srečali z osnovnimi računovodskimi storitvami. Začel bi se proces izobraževanja, kjer bi se lahko študentje naučili izvajanja osnovnih računovodskih storitev, podjetju pomagali ob konicah in med počitnicami. V višjih letnikih bi študentje napredovali pri znanju in opravljanju računovodskih storitev ter urni postavki. Po zaključenem študiju bi lahko podjetje ponudilo sodelovanje tudi v bodoče. Če ne bi bilo te možnosti, bi bili študentje ustrezno kvalificirani za delovna mesta na zaposlitvenih agencijah.

Vsem stalnim naročnikom bi morali pogosteje ponujati dodatne storitve, ne samo potencialnim. Nove naročnike bi morali iskati tudi pri trenutnih naročnikih z določenimi načini tržnega komuniciranja, na primer s pospeševanjem prodaje, kar obsega določene popuste in ugodnosti za stalne naročnike, ki bi pridobili novega naročnika za podjetje.

Zaradi velike konkurence med podjetji, ki ponujajo računovodske storitve, je za podjetje Libres nujno, da zagotavlja visoko kakovost storitev in zaupanje naročnikov tudi v prihodnje. Podjetje Libres uspešno posluje že vrsto let, kar dokazuje boniteta odličnosti, in prav zato ne bi smelo popustiti, da bi nizkocenovni ponudniki računovodskih storitev vplivali na zniževanje cene storitev, saj bi s tem lahko vplivali na njihovo kakovost. Podjetje Libres mora usposablјati in spodbujati zaposlene, da bodo storitve izvajali kakovostno in po meri naročnika, da jih bo ta znal ceniti in izkoristiti pri svojem poslovanju.

LITERATURA IN VIRI

1. Arpan, K. K. *The 8 Ps of Services Marketing*. Najdeno 26. Oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://business-fundas.com/2011/the-8-ps-of-services-marketing/>
2. Collins, J. (2001). *Good to Great*. Najdeno 11. novembra 2013 na spletnem naslovu http://www.jimcollins.com/article_topics/articles/good-to-great.html
3. Evropska komisija. (2013). *Nova opredelitev MSP*. Najdeno 20. novembra 2013 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_sl.pdf
4. Glažar, T. (2007). *Trženje računovodskih storitev v Sloveniji*. Ljubljana: Inštitut za računovodstvo.
5. Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing* (2nd ed.). Chichester: John Wiley&Sons, Ltd.
6. Herzberg, F. (1959). *Theory of Motivation*. Najdeno 18. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.trainanddevelop.co.uk/article/frederick-herzberg-theory-of-motivation-a78>
7. Horvat, R. (2003). Računovodski servisi v Sloveniji. *IKS, revija za računovodstvo in finance* XXX, (10), 21–33.
8. Jančič, Z. (1996). *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Judd, V. C. (1987). *Industrial Marketing management*. New York: Elsevier Science Publishing Co., Inc.
10. Kodeks računovodskih načel. (1998). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo. Najdeno 5. oktobra 2013 na spletnem naslovu http://www.si-revizija.si/racunovodje/dokumenti/kodeks_racunovodskih_nacel.pdf
11. Korošec, B. (1996). Računovodske informacije za posameznega lastnika podjetja – samostojnega podjetnika. *Zbornik XXVIII. Simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah* (str. 161–174). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
12. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
13. Koželj, S. (1995). Vsebinske in organizacijske posebnosti računovodskih servisov. *Zbornik XXVII. Simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah* (str. 125–138). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.

14. Lovelock, C., & Wirtz, J. (2007). *Services Marketing* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
15. *O Libresu*. Najdeno 20. maja 2013 na spletnem naslovu www.libres.si
16. Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev*. Ljubljana: GV Založba.
17. *Statistične regije Slovenije*. Najdeno 5. septembra 2013 na spletnem naslovu http://sl.wikipedia.org/wiki/Statisti%C4%8Dne_regije_Slovenije
18. Vehar, N. (1998). Kakovost računovodskih servisov pri nas. *IKS, revija za računovodstvo in finance XXV*, (12), 157–195.
19. Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2000). *Services marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Boston: McGraw-Hill.
20. Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Services marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Anketa	1
-------------------------	---

PRILOGA 1: Anketa

Spoštovani!

Moje ime je Davorin Klemen Blatnik in sem zaposlen v podjetju Libres, d. o. o. Zaključujem študij ekonomije in za potrebe diplomske naloge izvajam raziskavo o zadovoljstvu in poznavanju računovodskih storitev s strani naših strank. Z dovoljenjem podjetja sem sestavil vprašalnik, ki mi bo v pomoč pri pisanju diplomske naloge, vas pa bo seznanil z vsemi storitvami, ki jih ponuja Libres, d. o.o. Prosil bi vas, da si vzamete trenutek časa in odgovorite na vprašalnik. Anketa je anonimna. Hvala za sodelovanje.

1. Ali ste lastnik/ustanovitelj katere oblike gospodarske ali negospodarske družbe?

- a) samostojni podjetnik
- b) d. o. o.
- c) d. d.
- d) društvo/zavod
- e) _____

2. Koliko zaposlenih je v vašem podjetju?

- a) 0
- b) od 1 do 5
- c) od 5 do 10
- d) od 10 do 50
- e) več kot 50

3. Koliko časa že sodelujete s podjetjem Libres, d. o. o.?

- a) do 1 leta
- b) od 2 do 5 let
- c) od 6 do 10 let
- d) nad 10 let

4. Kako ste izvedeli za storitve, ki jih ponuja Libres, d. o. o.?

- a) poznanstva
- b) priporočila drugih
- c) prejete ponudbe
- d) internetne strani
- e) _____

5. Zakaj ste se odločili za sodelovanje z Libres, d. o. o.?

- a) cenejše zunanje računovodstvo od lastnega
- b) dobre reference
- c) konkurenčna cena
- d) dostop do naših poslovnih prostorov
- e) _____

6. Katere poglavitne storitve izvaja za vas Libres, d. o. o.?

- a) samo obračun plač
- b) samo obračun DDV
- c) knjiženje računov in obračun DDV
- d) izdelava letnega poročila
- e) celoten obseg storitev

7. Ste vedeli, da poleg zgoraj naštetih storitev podjetje Libres ponuja tudi naslednje, bolj specifične storitve:

7.1. Plačevanje računov in vseh vrst obračunov? a) da b) ne

7.2. Brezpapirno poslovanje z uporabo aplikacije EBA (skeniranje računov)? a) da b) ne

7.3. Ponudba internetnih programov (on-line dostop) Saop Minimax in Vasco? a) da b) ne

7.4. Ponudba programov Pantheon, Vasco in Saop? a) da b) ne

7.5. Računovodstvo pri strankah, ki del knjiženja opravijo same? a) da b) ne

7.6. Preventivni davčni pregled s strani naših strokovnjakov? a) da b) ne

7.7. Davčno in poslovno svetovanje? a) da b) ne

7.8. Priprava pogodb o zaposlitvi ter druge kadrovske storitve in informacije? a) da b) ne

8. S številkami od 1 do 5 (1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti nezadovoljen/niti zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen) ocenite zadovoljstvo z določenimi storitvami in izvajanjem le-teh.

- a) obveščanje o novostih v zakonodaji __
- b) ažurnost za izvedbo računovodskih storitev __
- c) natančnost pri izvedbi storitev __
- d) prijaznost zaposlenih __
- e) svetovanje __
- f) cena storitev __
- g) kakovost storitev __

9. S številko določite skupno oceno storitev, ki jih za vas izvaja Libres, d. o. o. (1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti nezadovoljen/niti zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen) – obkrožite številko).

1. 2. 3. 4. 5.

10. Ste zadovoljni z računovodjo, ki skrbi, da so vaši papirji in obračuni točno knjiženi in obračunani (1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti nezadovoljen/niti zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen)?

1. 2. 3. 4. 5.

11. Kje ste slišali ali videli reklamo za podjetje Libres, d. o. o.?

- a) internet
- b) radio
- c) _____

12. Kdaj ste nazadnje videli ali slišali objavo reklame podjetja Libres, d. o. o., v medijih?

- a) ta mesec
- b) pred enim mesecem
- c) pred tremi meseci
- d) pred enim letom
- e) nikoli

13. V kateri regiji ima vaše podjetje pisarno?

- a) Pomurska
- b) Podravska
- c) Koroška
- d) Savinjska
- e) Zasavska
- f) Spodnjeposavska
- g) Osrednjeslovenska
- h) Jugovzhodna Slovenija
- i) Gorenjska
- j) Notranjsko-kraška
- k) Goriška
- l) Obalno-kraška



Vir: Statistične regije Slovenije, 2013

14. Bi nas priporočili vašim poslovnim partnerjem?

- a) da
- b) ne