

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ELZA MAJETIĆ

***UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA***

DIPLOMSKO DELO

POMEN ZAPOSLENIH V STORITVENIH PODJETJIH

Ljubljana, oktober 2009

ELZA MAJETIĆ

IZJAVA

Študentka Elza Majetić izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Mateje Bodlaj, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD -----	1
1 STORITVENA PODJETJA -----	2
1.1 OPREDELITEV STORITVENE ORGANIZACIJE-----	2
1.2 STORITVENI MODEL-----	5
1.2.1 <i>Storitveni cvet</i> -----	6
1.3 POTEK STORITVENEGA PROCESA-----	7
1.4 OPREDELITEV KAKOVOSTI STORITVE-----	10
1.5 STORITVENI TRŽENJSKI TRIKOTNIK-----	15
1.5.1 <i>Zunanje trženje</i> -----	16
1.5.2 <i>Odzivno trženje</i> -----	16
1.5.3 <i>Notranje trženje</i> -----	17
2 STRATEŠKI POMEN ZAPOSLENIH V STORITVENIH ORGANIZACIJAH -----	17
2.1 VERIGA DOBIČKA V STORITVENIH PODJETJIH-----	17
2.2 IZBOR IN VODENJE ZAPOSLENIH V STORITVENIH PODJETJIH-----	20
2.2.1 <i>Načini pridobivanja prodajnega osebja</i> -----	20
2.2.2 <i>Vodenje zaposlenih v storitvenih podjetjih</i> -----	22
2.3 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH-----	26
2.4 KULTURA V STORITVENIH ORGANIZACIJAH-----	28
2.4.1 <i>Opredelitev kulture</i> -----	28
2.4.2 <i>Tipi kulture</i> -----	29
3 LASTNA RAZISKAVA NA PRIMERU PODJETJA M.L. D.O.O. LJUBLJANA ----	30
3.1 OPIS RAČUNOVODSKE PANOGE-----	30
3.1.1 <i>Ponudba storitev</i> -----	31
3.1.2 <i>Naročniki</i> -----	31
3.1.3 <i>Dobavitelji</i> -----	32
3.1.4 <i>Konkurenca</i> -----	32
3.1.5 <i>Sezonska nihanja</i> -----	32
3.2 PODJETJE M.L. D.O.O. LJUBLJANA-----	33
3.2.1 <i>Metodologija raziskave</i> -----	33
3.2.2 <i>Splošen opis podjetja M.L. d.o.o.</i> -----	34
3.2.3 <i>Ponudba podjetja in njihovi naročniki</i> -----	34
3.2.4 <i>Dobavitelji podjetja</i> -----	36
3.2.5 <i>Konkurenca podjetja M.L.</i> -----	37
3.2.6 <i>Sezonska nihanja v podjetju M.L.</i> -----	38
3.3 ANALIZA POSLOVNEGA PROBLEMA-----	39
3.3.1 <i>Analiza skupinskega pogovora z zaposlenimi v podjetju M.L.</i> -----	39
3.3.2 <i>Intervju z lastnico podjetja M.L.</i> -----	41
3.4 PREDLOGI REŠITEV-----	43
SKLEP -----	44
LITERATURA IN VIRI -----	45

KAZALO SLIK

Slika 1: <i>Storitveni cvet</i>	6
Slika 2: <i>Model notranje kakovosti storitev</i>	14
Slika 3: <i>Vrste trženja v storitvenih podjetjih</i>	15
Slika 4: <i>Model storitvene profitne verige</i>	18
Slika 5: <i>Začarani krog napak</i>	23
Slika 6: <i>Začarani krog povprečnosti</i>	24
Slika 7: <i>Začarani krog uspeha</i>	25
Slika 8: <i>Tradicionalno organizirana piramida v podjetju in piramida, usmerjena na vidni del podjetja in kupca</i>	29

KAZALO TABEL

Tabela 1: <i>Oprijemljivost rezultatov storitev</i>	4
Tabela 2: <i>Vpliv zaposlenih na porabnike storitev</i>	9
Tabela 3: <i>Vrsta opravljenih storitev po mesecih</i>	38

UVOD

Zadnja desetletja so v znamenju močnega razvoja in širjenja storitev, ki jim proizvodne dejavnosti težko sledijo. V razvitih državah storitvene dejavnosti predstavljajo že tri četrtine bruto domačega proizvoda (BDP) (Britovšek, 2001, str. 1). V Sloveniji znaša delež storitvenih dejavnosti za leto 2007 56% BDP¹ (Statistični urad Republike Slovenije, 2009).

V večini držav je opazen trend povečevanja storitvenega sektorja v primerjavi z ostalimi sektorji. Za ZDA znaša delež storitev privatnega sektorja kar 68% celotnega BDP v letu 2005. Če bi zraven šteli še državno upravo, bi ta vrednost znašala približno 80% (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 6). Storitvene dejavnosti so zelo razvejane: od proračunsko financiranih, kot so sodišča, državne šole, bolnišnice, policija, vojska, itd. do storitvenega poslovnega sektorja z bankami, zavarovalnicami, svetovalnimi agencijami itd. (Potočnik, 2002, str. 420). Dejstvo je torej, da nas storitve spremljajo povsod, pa se morda tega ne zavedamo. Na eni strani poznamo ponudbo zgolj opredmetenih izdelkov, ki ne vključujejo storitev, na drugi strani pa izključno ponudbo storitve, brez vključujočih fizičnih izdelkov. Vmes med tema skrajnostma pa obstaja več različnih, prepletajočih se ponudb storitev in fizičnih izdelkov.

Vse več ekonomskih teoretikov se ukvarja s posebnostmi, ki jih zasledimo pri organiziranju, izvajanju in ponudbi storitev, a se pri proizvodnih dejavnostih niso pojavljale. Izdelke je morda težje narediti kot izvesti storitve, vendar je storitve prodati mnogo težje kot izdelke. (Zeithaml-Bitner, 2003, str. 24).

S širjenjem elementov trženjskega spleta je klasično zunanje trženje, da kupcem posredujemo obljube, postalo pretesno. Predvsem pripadniki skandinavske šole tržnikov so ostale elemente združili še v dve obliki, in sicer notranje in odzivno trženje. Notranje trženje zajema postopke usposabljanja in motiviranja zaposlenih, odzivno trženje pa sposobnost zaposlenih, da storitev opravijo tako, kot želi porabnik (Kotler, 2004, str. 450).

Menim, da imajo veliko vlogo pri dostavi in doživetju storitve zaposleni, zato bom v diplomskem delu poskušala odkriti, kako zelo pomembna je ta vloga pri procesu trženja storitev. Prav v tem vidim uporabnost pričujočega dela, saj sem mnenja, da se veliko storitvenih podjetij premalo posveča zaposlenim. Dejstvo je, da se v večini primerov ne zavedajo, da imajo ravno zaposleni, ki so v neposrednem stiku s stranko, izjemno pomembno vlogo pri uspehu podjetja.

¹ Delež storitvenih dejavnosti sem izračunala na podlagi pridobljenih podatkov na Statističnem uradu Republike Slovenije, in sicer sem uporabila podatke iz tabele: Dodana vrednost po dejavnostih; tekoče cene, mio EUR (fiksni tečaj 2007). V izračunu sem uporabila podatke za leto 2007. Storitvene dejavnosti (G do P) (19121,8) / Bruto domači proizvod (34470,9) = 55,47%.

Diplomo sem razdelila na tri dele:

- Opredelitev storitvene organizacije, storitvenega modela, poteka storitvenega procesa in kakovosti storitev. Poglavje zaključim s tako imenovanim storitvenim trženjskim trikotnikom.
- Drugi del predstavlja jedro diplomskega dela, z opredelitvijo verige dobička, z izborom in vodenjem zaposlenih v storitvenih podjetjih, nato z opredelitvijo motivacije zaposlenih. Poglavje zaključim s kulturo v storitvenih podjetjih.
- V tretjem delu so podani rezultati moje raziskave, s katero želim ugotoviti, v kolikšni meri se teze ali predvidevanja kažejo tudi v praksi podjetja M.L. d.o.o., ki se ukvarja z računovodstvom. Poglavje zajema opis trenutnih razmer v računovodski panogi, opis podjetja M.L. d.o.o., sledi analiza problema, ki se pojavlja v proučevanem podjetju, ob zaključku pa predlagam tudi svojo rešitev tega problema.

1 STORITVENA PODJETJA

1.1 OPREDELITEV STORITVENE ORGANIZACIJE

Kotler (2004, str. 443) opredeljuje storitve kot zaokroženo celoto opravil, ki jih ponudnik opravi za naročnika. Oblikovane morajo biti tako, da naročnik v njihovem delovanju vidi neko vrednost in predvsem, da razume, kakšno korist si z njimi pridobi ali prepreči neko škodo. Dobro vodilo pri tem je odgovor na vprašanje: »Ali vaša storitev pripelje nasmeh na ustnice porabnikov?«

Potočnik (2002, str. 421) opredeljuje **storitev** kot *posebno dejanje ali delovanje*, ki ga izvajalec storitve ponudi porabniku. Glede na to, koliko storitev je vključenih v ponudbo, razlikujemo pet vrst ponudbe:

- samo izdelek, ki ga ne spremlja storitev,
- izdelek s spremljajočimi storitvami, ki naredijo izdelek bolj privlačen za kupca,
- v ponudbi sta izdelek in storitev zastopana z enakim deležem (hibrid),
- osnova je storitev, ki jo spremljajo manj pomembni izdelki,
- ponudba obsega samo storitev.

Potočnik še navaja nekatere od najpomembnejših razlik med izdelki in storitvami, in sicer so to sledeče (2002, str. 422):

- neopredmetenost (storitve so v nasprotju z izdelki neotipljive, ne moremo jih videti, okusiti, občutiti ali vonjati),
- neločljivost (praviloma storitve ustvarimo in porabimo sočasno),
- minljivost (storitev ne moremo skladiščiti),

- spremenljivost (kakovost storitev se spreminja, odvisno od tega, kdo, kje in kdaj jih izvaja).

Lovelock in Wirtz (2007, str. 15) splošni opredelitvi dodajata, da gre v storitvenem procesu za menjavo med kupci in ponudniki storitev, pri kateri kupci pričakujejo neko vrednost, ob tem pa **ne** postanejo lastniki predmeta menjave.

Lovelock in Wirtz (2007, str. 19) izpostavljata **pomen kupca** v storitvenem procesu, saj je pri nekaterih storitvah le – ta neizvedljiva, brez prisotnosti kupca. Lahko bi se reklo, da smo porabniki določenih storitev celo »delno zaposleni«, saj je celotna storitev v veliki meri odvisna od porabnika.

Potočnik (2002, str. 430) navaja **storitveno organizacijo** kot *eno izmed glavnih sestavin storitev*. V storitveno organizacijo pa uvršča poleg **fizične podpore** še **kontaktno osebje** in **organizacijsko strukturo**. *Fizična podpora* je nujna za izvedbo storitve, saj obsega sredstva, ki jih organizacija uporablja pri izvajanju storitev in okolje, kjer se storitev odvija. Kontaktno osebje predstavljajo zaposleni, ki pridejo v stik s porabnikom pri ponujanju ter / ali izvajanju storitve. Učinkovitost fizične podpore in kontaktnega osebja pa je odvisna od notranje organiziranosti storitvene organizacije.

Kot navajata Lovelock in Wirtz (2007, str. 22) obstaja še ena pomembna ločnica pri obravnavanju proizvodnih / storitvenih podjetjih, in sicer **trženjski splet**.

Običajno pri proizvodnih dejavnostih govorimo o 4 - ih sestavinah trženjskega spleta, to so «štirje P»:

- **Proizvod / storitev**

Označuje jedro podjetja, saj pri napačno zastavljenem proizvodu / storitvi, ob vseh ostalih odlično delujočih elementih trženjskega spleta, podjetje ne bo uspešno prodalo svojega proizvoda / storitve.

- **Cena**

Cena predstavlja pomembno trženjsko odločitev, saj mora biti dostopna ciljnemu občinstvu, poleg tega pa mora tudi pokrivati stroške ponudnika. Pri tem mora biti ponudnik zelo pozoren na porabnikovo dožemanje cene, saj porabnik v ceno šteje tudi pot do proizvoda / storitve, ter ostale s proizvodom / storitvijo povezane stroške, ki ga pripeljejo do zelenega(e) proizvoda / storitve.

- **Tržne poti**

Odločitev podjetja, katere tržne poti bo uporabilo, kje in kdaj bo potekala izvedba oziroma ponudba proizvoda / storitve.

- **Tržno komuniciranje**

Je del trženjskega spleta in ima tri zelo pomembne naloge. To so:

- posredovanje pomembnih informacij in svetovanje,
- prepričevanje kupcev v prednosti ponujenega proizvoda / storitve,
- spodbujanje v nakup le – teh.

Pri storitvah pa avtorja dodajata še štiri P:

- **Fizični dokazi**

Sem uvrščamo vse vidne, fizične dokaze o podjetju, kot so videz stavbe, vozil, uniform zaposlenih, logotipa, ter vse ostalo, kar daje kupcu vedeti, na kakšni ravni kakovosti podjetje posluje. Ta del je zelo pomemben, saj pri kupcu lahko predstavlja enega redkih fizičnih dokazov, povezanih s storitvijo.

- **Proces / izvedba storitve**

Zeithaml in Bitner (2003, str. 25) opredeljujeta proces pri izvajanju storitev kot organizirane korake in potek aktivnosti, ki pripeljejo do izvedbe storitve. V procese izvajanja storitev so vključeni oprema, zaposleni pri izvajalcu in celo naročniki. Preko storitvenih procesov lahko vplivamo na ljudi in na stvari. Procese lahko delimo na tiste, ki dajo neke oprijemljive rezultate, in tiste, ki jih ne dajo.

Tabela 1: *Oprijemljivost rezultatov storitev*

Rezultati izvajanja storitev	Neposredni prejemniki storitev	
	Ljudje	Lastnina
Otipljivi rezultati	<ul style="list-style-type: none"> • Prevozi oseb • Zdravstveno varstvo • Nastanitve • Lepotilni saloni • Fitness centri • Restavracije in bari • Striženje las • Pogrebne storitve 	<ul style="list-style-type: none"> • Prevoz blaga • Popravila in vzdrževanje • Skladiščenje • Hišniška opravila • Prodaja na drobno • Pranje in čiščenje • Urejanje krajine • Odstranjevanje odpadkov
	Svetovanje	Informiranje
Neotipljivi rezultati	<ul style="list-style-type: none"> • Svetovanje • Umetnost in zabava • Poročanje • Izobraževanje • Obveščanje • Glasbeni koncerti • Vera • Telefoniranje 	<ul style="list-style-type: none"> • Računovodske storitve • Bančne storitve • Ustvarjanje podatkov • Prenos podatkov • Zavarovanje • Pravne storitve • Raziskave • Varovanje premoženja

Vir: T. Glažar, *Trženje računovodskih storitev*, 2007, str. 23.

Iz preglednice je razvidno, da storitveni procesi vplivajo na ljudi (zgornji levi prekat), njihovo premoženje (zgornji desni prekat), duševnost (spodnji levi prekat) in informiranje (spodnji desni prekat) (Glažar, 2007, str. 23).

- **Ljudje**

Že Richard Dow je dejal, da obstajajo štiri prvine trženja storitev: ljudje, ljudje, ljudje in še ljudje (Kotler, 1996, str. 463). Zaposleni so nosilci izvajanja storitev, zato je za izvajalca pomemben njihov izbor, izobraževanje in motivacija (Zeithaml in Bitner, 2003, str. 326). Ravno zaradi izjemnega pomena zaposlenih v storitvenih organizacijah, jim kasneje v diplomskem delu namenim celo poglavje.

- **Kakovost in storilnost**

Pogosto kakovost in storilnost avtorji obravnavajo samostojno, vendar bi ju po mnenju Lovelocka in Wirtza (2007, str. 25) morali obravnavati kot dve strani enega kovanca. Pri storitvah so pretežni produkcijski faktor ljudje, ki imajo svoje umske in fizične omejitve, ki jih ni mogoče na hitro spremeniti ali razviti. Zato z večanjem storilnosti pri večini storitev pada kakovost, meni Glažar (2007, str. 27).

Model »8 P« naj bi iz trženjskega vidika predstavljal vse potrebne sestavine za ponudbo ustreznih storitev kupcem na dobičkonosen in konkurenčen način. Vendar moramo storitveno podjetje gledati kot na sklop operativne funkcije, funkcije upravljanja in ravnanja s človeškimi viri in trženjske funkcije podjetja, ki morajo biti med seboj usklajene, če želimo uspešno delujoče podjetje. In kar je morda še bolj pomembno, se morajo vse tri omenjene sestavine podjetja osredotočiti enakovredno, tako na **kupca**, kot tudi na **zaposlene** v podjetju, menita Lovelock in Wirtz (2007, str. 26).

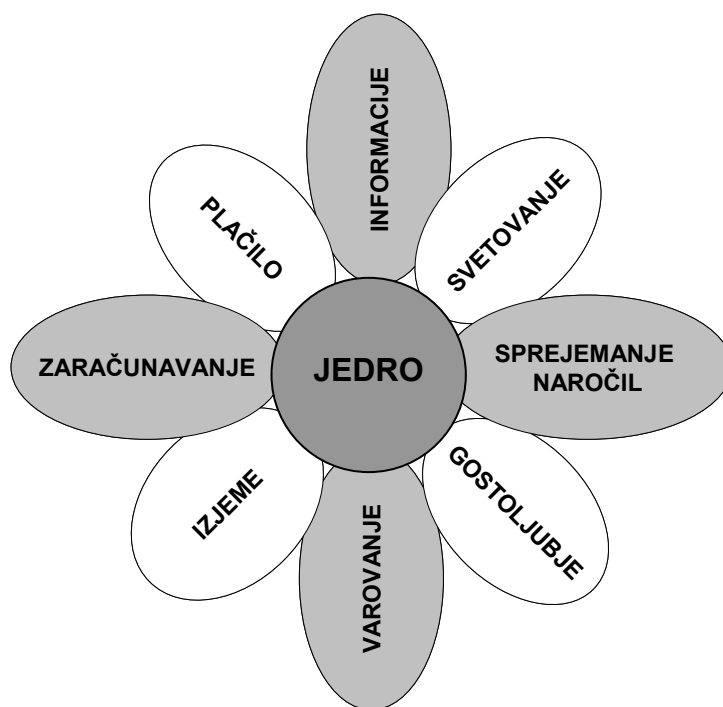
1.2 STORITVENI MODEL

Pri snovanju idej moramo izhajati iz kupca, zanimati nas mora, kako zbirajo informacije, kako izoblikujejo pričakovanja in na koncu tudi, kako izberejo med konkurenco. Ponudniki storitev morajo zgraditi **storitveni model**, ki bo zajemal vse prednosti in ugodnosti, ki jih ciljni kupci potrebujejo. Tako naj bi se razvil edinstven storitveni koncept, ki se odziva na specifične potrebe porabnika in hkrati podjetja **ne** uvršča med ponudnike generičnih izdelkov. Dejansko to pomeni oblikovanje paketa osnovne storitve z vsemi pripadajočimi elementi, ki ga lahko kupec dobi na primernem kraju, ob določenem času. Zadevo je potrebno tudi finančno načrtovati, in izpeljati vse podrobnosti, ki so potrebne, da storitev sploh pride na trg in obstane. Po uvedbi storitvenega paketa na trg se mora vodstvo podjetja še bolj posvetiti kupcem in tam, kjer je potreben neposreden stik med organizacijo in kupcem, poskrbeti za vrhunsko izvedbo storitve s strani zaposlenih. Kadrovski del vodstva zato ceni zaposlene, ki so dobro izurjeni, motivirani, dobro delujejo kot posamezniki in v timu, saj ravno **zaposleni predstavljajo konkurenčno prednost storitvenega podjetja**. Od tukaj naprej pa podjetje predvsem gradi na dolgoročni zvestobi kupcev, saj ravno ta element mnogokrat obdrži posamezno podjetje, če zaide v težave, menita Lovelock in Wirtz (2007, str. 27-29).

1.2.1 Storitveni cvet

Lovelock in Wirtz (2007, str. 103) sta ponazorila ponudbo storitvenih podjetij s **službenim cvetom**, na Sliki 1. Večina podjetij se trudi ponuditi porabniku poleg **službenega predmeta** še **službene storitve**, ki tvorijo dodatno vrednost. In ravno službene storitve omogočajo razlikovanje službenega predmeta in s tem podjetju ustvarijo konkurenčno prednost. Kot lahko vidimo na spodnji sliki, so *službeni* nanizani v smeri urinega kazalca, v smeri, kakor se dejansko uporabnik storitve srečuje z njimi.

Slika 1: Službeni cvet



Vir: C. Lovelock, *Services Marketing*, 2007, str. 77.

Kot navaja Rojšek (2006) je **službeni cvet** razdeljen na 8 cvetov, oziroma skupin dodatnih storitev:

- **Informacije**

Uporabniki pogosto zahtevajo informacije o pridobitvi in uporabljanju storitev. Zelo pomembna pri informacijah je hitra odzivnost zaposlenih in točnost le-teh.

- **Svetovanje**

Za uporabnika je izjemnega pomena svetovanje, ki je prilagojeno prav njegovim potrebam in okoliščinam in predstavlja že prilagojeno rešitev za uporabnika, v nasprotju z informacijo, ki ponudi le del odgovora.

- **Sprejemanje naročil**

Velikokrat je potrebno storitve vnaprej naročiti ali rezervirati, pri tem pa želijo uporabniki storitve natančno vedeti, kaj je na voljo in si to tudi zagotoviti. Pri sprejemanju naročil so

lahko ponudniki storitev dokaj ustvarjalni, saj nam razvoj tehnologije omogoča že veliko prednost pri krajšanju izvedbe storitve.

- **Gostoljubje**

Najbolj pomemben listek storitvenega cveta predstavlja izkazovanje gostoljubja, saj si to uporabnik storitve zasluži, če se je odločil za določeno storitev in vložil toliko napora, da je do nje dejansko prišel.

- **Varovanje**

Uporabniku je všeč, da mu ni treba skrbeti za stvari, ki jih prinese s seboj, jih tam kupi ali pa za hišne ljubljence oziroma otroke. Če za varovanje poskrbi ponudnik storitve, toliko bolje zanj.

- **Izjeme**

Se nanašajo na posebne zahteve kupcev, še posebej, ko ne gre vse po načrtu, cenijo prožnost ponudnika, ki poskuša tej zahtevi ugoditi.

- **Zaračunavanje**

Uporabnik storitve si zasluži jasne, točne in razumljive račune, oziroma njihove izpiske in je pri tem zelo pomembno, da jih tudi razume.

- **Plačilo**

Uporabniku moramo tudi omogočiti čimbolj enostavno in udobno plačilo.

Rojšek (2006) naprej razdeli storitve v storitvenem cvetu na:

- **Podporne** (svetovanje, gostoljubje, varovanje, izjeme)
- **Storitve, ki jih imamo v vsakem storitvenem procesu** (informacije, sprejemanje naročil, zaračunavanje, plačilo).

Kot pravi tudi Grubiša (2002, str. 9) »Najbolj pomembna naloga vseh nas je – pridobiti in zadržati kupca«. In ravno v obravnavanem *storitvenem cvetu* se ponuja kar nekaj prijemov, ki ponudniku storitve pomagata pri pridobitvi kupca na dolgi rok. Ker je v današnjem času na trgu prisotno ogromno podobnih ponudnikov izdelkov / storitev, ni več tako pomembno razlikovanje med samim predmetom menjave, ampak vse tisto, kar se skriva za izdelkom / storitvijo. Tako avtor naprej podaja pojem strateške prodaje, torej novega načina prodaje, ki ima poglobitveni cilj, kupcu pokazati, da je *dobrodošel* in ga tako motivirati, da bo postal zvest kupec na dolgi rok. Pri tem je zelo pomembno, da ponudnik storitve *prisluhni* svojemu kupcu, saj mu ta najbolje pove, *kaj potrebuje*, namesto da se preveč posveča samemu predmetu menjave.

1.3 POTEK STORITVENEGA PROCESA

Avtorji Cooper, Grutzner in Cooper (2008, str. 168) so mnenja, da obstajajo določeni »**trenutki resnice**« pri srečanju z novim proizvodom / storitvijo, in sicer:

- ko izveš za nov proizvod / storitev,
- ko prvič opraviš nakup,
- ob prvi uporabi le – tega.

Dobri tržniki se teh trenutkov dobro zavedajo in skušajo narediti vse, da bi bili ti trenutki čim bolj prijetni za uporabnika. Prvi izmed navedenih trenutkov se uporabnikom še posebej vtisne v spomin, zato se je ponudnikom resnično vredno potruditi, da naredijo dober prvi vtis, saj druge možnosti običajno nimajo.

Rojšek (2006) navaja vidne oporne točke in komunikacije v sistemu trženja storitev:

- **Zaposleni v storitveni organizaciji**

Ti imajo zelo močan vpliv na odjemalca, zato je zelo pomembno obnašanje zaposlenih, tako v samem procesu izvedbe storitve, kot tudi izven delovnega časa.

- **Prostori in oprema**

Nam dajo vpogled v odnos ponudnika do urejenosti in kakovosti, saj si mnogokrat uporabniki ustvarimo mnenje o storitvi ravno na taki podlagi, pa se tega morda tudi ne zavedamo.

- **Neosebne komunikacije**

Med neosebne komunikacije uvrščamo radio, televizijo, internet in ostale medije, ki nam poročajo o dotičnem ponudniku storitev.

- **Drugi ljudje**

Predstavo o sami storitvi si lahko oblikujemo tudi na podlagi tega, ko vidimo, kdo vse uporablja dotično storitev.

Rojšek (2006) zgoraj opisanemu delu soočenja s storitvijo pravi tudi »vidni« del ali pa »oder«, če uporabimo prisposodbo gledališča. Torej obstaja še »nevidni« del, oziroma »zakulisje«. In če nadaljujemo, je v tem smislu tudi izvedba storitve »predstava«, ki poteka po nekem, v naprej zamišljenem »scenariju«, kjer vsak »igralec« pozna svojo vlogo. V tem delu naj bi se prenesla predanost igralcev na kupca – proces **internega trženja**. Zato je tudi izjemnega pomena proces zaposlovanja in jasna dodelitev vlog z delodajalčeve strani. Zavedati pa se moramo, da na sam proces vplivajo tudi drugi ljudje, torej drugi odjemalci, na katere pa nimajo vpliva ne ponudniki storitev, kakor tudi ne posamezni uporabnik.

Potočnik (2000, str. 150) navaja, da moramo v storitvenem sektorju razlikovati zaposlene, glede na njihovo vlogo pri kontaktiranju s porabniki in doseganju trženjskih ciljev. Na podlagi pogostosti kontaktiranja s porabniki in ravni, do katere so vključeni v vse trženjske aktivnosti, delimo zaposlene na štiri skupine, ki so prikazane tudi v Tabeli 2:

- **Kontaktno osebje**

Ima pogoste ali stalne stike s porabniki, zato je vključeno v vse trženjske aktivnosti, saj uresničuje trženjske strategije podjetja. Biti mora dobro usposobljeno, pripravljeno in motivirano.

- **Pomožno osebje**

So zaposleni v recepciji, svetovalnem ali kreditnem oddelku, usmerjevalci strank, ipd., ki *ne* opravljajo trženjskih aktivnosti, vendar *imajo* s strankami pogoste ali stalne stike, zato se morajo pravočasno odzvati na vprašanja in želje strank.

- **Vplivneži**

Vključeni so v izvajanje trženjskega spleta, vendar *nimajo* pogostih stikov s strankami, saj razvijajo nove storitve, raziskujejo trg, organizirajo storitveni proces, rešujejo pritožbe, ipd.

- **Drugi zaposleni**

Izvajajo različne podporne funkcije in *nimajo* stikov s strankami ter *niso* vključeni v trženjske aktivnosti, npr. zaposleni v nabavi, računovodstvu ipd. Vendar je uspešnost storitvenega podjetja v precejšnji meri odvisna od učinkovitosti njegovih podpornih dejavnosti.

Tabela 2: *Vpliv zaposlenih na porabnike storitev*

	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	Vplivno osebje	Drugi zaposleni

Vir: V. Potočnik, *Trženje storitev*, 2000, str. 151.

Kot je razvidno iz Tabele 2, so zaposleni v storitvenem podjetju pomemben dejavnik diferenciacije tržne ponudbe storitev v primerjavi s konkurenti, zato jih moramo pri oblikovanju trženjskega spleta upoštevati kot udeležence, ki poleg odjemalcev sploh omogočajo izvedbo storitve (Potočnik, 2000, str. 151).

Potočnik (2000, str. 151) opredeli **storitveni proces** kot pomemben element trženjskega spleta za storitve, saj porabnik pogosto zazna sistem izvedbe storitve kot del storitve same. Zato je stalna koordinacija in povezava med trženjem in izvajanjem storitve bistvena za uspeh večine storitvenih podjetij. Storitveni proces vključuje postopke, sezname nalog, delovne postopke in delovne operacije, ki omogočajo izvedbo storitve. Storitveni proces obsega tudi oblike in načine vključitve izvajalcev ter porabnikov v potek izvajanja storitve. Ker so izvajalci kritični dejavnik trženjskega spleta, morajo storitvenemu procesu posvetiti posebno pozornost, saj nezadovoljivo izvajanje storitve hitro »prežene« porabnike h konkurentom. To je velika pomanjkljivost številnih storitvenih podjetij, ki se ne zavedajo, da pomeni največji prispevek h kakovosti storitve, kot jo zazna porabnik, prav zadovoljivo izvajanje storitvenega procesa, zato ga bo moralo storitveno podjetje čedalje bolj prilagajati posameznim porabnikom.

Storitveno podjetje mora po Potočnikovem mnenju (2000, str. 152) podrobno opredeliti sestavne dele storitvenega procesa, in sicer tako:

- da ga razdeli na logične postopke, ki olajšajo kontrolo izvajanja,
- da upošteva spremenljivke, zaradi katerih se rezultati storitvenega procesa razlikujejo, in jih skuša poenotiti,

- da določi možne odmike v izvajanju, saj storitveni procesi potekajo v različnih stvarnih in časovnih situacijah, zato ne morejo biti identični – gibljejo naj se v okviru predvidenih odmikov.

1.4 OPREDELITEV KAKOVOSTI STORITVE

Potočnik (2002, str. 438) opredeljuje kakovost storitev kot razliko med pričakovano in dejansko prejeto storitvijo, kot jo zazna porabnik. Zato si storitvene organizacije prizadevajo odgovoriti na vprašanje, kateri dejavniki vplivajo na porabnikovo zaznavanje kakovosti storitev. Kakovost storitve je povezana s pojmovanjem nečesa pozitivnega, dobrega, odličnega. Kakovost storitve je veliko težje oceniti kot kakovost izdelka:

- kakovost izdelka lahko ocenimo po tehničnih značilnostih (kot so barva, oblika, trdota, uporabnost, pakiranje, oznaka), pri storitvi pa se mora porabnik zadovoljiti z videzom in urejenostjo zaposlenih, opremo storitvenega podjetja;
- kakovost storitev je odvisna od pričakovanj porabnika v primerjavi z zaznavanjem dejanske izvedbe storitve;
- kakovost storitve porabnik ocenjuje tudi glede na postopek (proces) izvedbe storitve, in ne glede na stanje po izvedbi.

Kotler (2004, str. 84) pa kakovost opredeljuje kot skupek lastnosti in značilnosti izdelka ali storitve, ki vplivajo na njegovo / njeno zmožnost za zadovoljitev izraženih ali drugače očitnih potreb. Prodajalec je posredoval kakovost vedno, ko njegovi izdelki ali storitve ustrezajo ali presegajo kupčeva pričakovanja. Podjetje, ki večino časa zadovoljuje večino kupčevih potreb, je kakovostno podjetje. Celovita kakovost je ključ do ustvarjanja vrednosti in zadovoljstva in je ravno tako kot trženje stvar vseh zaposlenih.

Potočnik (2002, str. 438) pravi, da se kakovost ustvarja v zaznavanju porabnikov in je odvisna od številnih kriterijev, ki so najpogosteje neoprijemljivi in jih ni mogoče natančno kontrolirati. Porabnik ima pri določanju kakovosti pomembno vlogo, saj kakovost izražajo zadovoljstvo in navdušenje porabnika ali njegovo razočaranje, ki ga doživi s posredovano storitvijo. Avtor še razlikuje med standardno kakovostjo in kakovostjo, ki je skladna s pričakovanji. Prva je objektivna in jo storitveno podjetje opredeli s postopki ter izvajalci storitve, kakovost, ki je skladna s pričakovanji, pa je subjektivna in jo porabnik opredeli, ko je storitev **že** izvedena.

Dobro vodena storitvena podjetja po mnenju Potočnika (2002, str. 439) izvajajo številne dejavnosti, s katerimi uspešno dosegajo visoke standarde kakovosti storitev. Nekatere izmed njih so:

- oblikovanje strategije za zadovoljitev potreb posameznih porabnikov in na ta način razvijanje njihove dolgotrajne zvestobe,
- popolna predanost kakovosti storitev; pomembna ni samo finančna uspešnost, temveč tudi način izvedbe storitve,

- izobraževanje zaposlenih na področju kakovosti in skrbno zbiranje povratnih informacij s pomočjo metode primerjalnih nakupov, vprašalnikov za porabnike in programov za pritožbe porabnikov,
- zadovoljevanje potreb zaposlenih, saj lahko dobri odnosi med zaposlenimi v storitvenem podjetju omogočijo razvijanje pozitivnih odnosov med zaposlenimi in porabniki (notranje trženje),
- storitvena podjetja pri komuniciranju s porabniki ne obljublajo več, kot so s svojimi storitvami zares sposobna uresničiti.

Tudi Rust, Zahorik in Keiningham (1996, str. 155) so mnenja, da se dojemanje storitve v očeh porabnika in v očeh ponudnika lahko zelo razlikujejo. Dolgo je veljalo pravilo, da imajo ponudniki storitve vedno prav in da sploh ni pomembno, kako se celoten postopek storitve odvija, če je ponudnik oziroma njegova storitev na dovolj visoki kakovostni ravni. Vendar so zaradi konkurenčnega duha ponudniki raznovrstnih storitev zelo hitro opazili, da je velika razlika, če skozi porabnikovo doživetje zaposleni oziroma deli dodatnih storitev poskrbijo za zadovoljstvo kupca. Kupec pa storitve ne gleda s strokovnega vidika, ampak vidi vse, na primer, če govorimo o obisku zdravnika, od naročila preko telefona, do prijaznosti administratorke ob vstopu, samega videza čakalnice in ne nazadnje tudi samega pogovora z zdravnikom, dejansko pa je poglobljena storitev zdravljenje, ki je na koncu skoraj enakovredno ostalim omenjenim »cvetom«, če uporabim prispodobo storitvenega cveta, na strani 6. Zato je zelo pomembno za storitvena podjetja, da *znajo govoriti isti jezik* kot njihovi odjemalci, saj le tako lahko uspešno poslujejo na dolgi rok. Mnogokrat podjetja tudi mešajo pojma kakovost in zadovoljstvo uporabnika, vendar sta si lahko povsem različna, saj je lahko uporabnik zadovoljen, čeprav ni uporabljal kakovostne storitve, in obratno, lahko je tudi zelo nezadovoljen ob uporabi zelo kakovostne storitve.

Potočnik (2002, str. 439) navaja, da pri porabnikih obstajajo pomembne razlike glede njihovega ocenjevanja kakovosti storitev. Zato razlikujemo:

- **iskano kakovost**, to so tiste lastnosti, ki jih porabnik lahko ovrednoti pred nakupom, na primer barva, oblika, teža, čistina ipd (to velja predvsem za fizične izdelke),
- **izkustveno kakovost**, to je kakovost, ki jo občutimo šele po nakupu ali med uporabo, to je na primer okus ali toplota,
- **kakovost zaupanja**, to je kakovost, ki jo porabnik težko oceni tudi po porabi, na primer pri zdravstveni storitvah, saj imajo porabniki premalo medicinskega znanja, da bi ocenili, ali je bila storitev opravljena učinkovito in uspešno.

Ker sta pri storitvah praviloma v ospredju izkustvena kakovost in kakovost zaupanja, občutijo kupci pri nakupu večje tveganje. To ima po Potočnikovem mnenju (2000, str. 439) različne posledice:

- porabniki se pri nakupu zanašajo na informacije od ust do ust,
- porabniki se pri oceni kakovosti storitve opirajo na njeno ceno, izvajalce in fizične znake,

- porabniki ostanejo izredno zvesti ponudniku, če so s storitvijo zadovoljni.

Zato je kakovost storitve po Potočnikovem mnenju (2000, str. 439) najpomembnejši dejavnik razlikovanja med storitvenimi podjetji. Zadovoljni porabniki se vračajo, kar je velika stroškovna prednost za podjetje pred pridobivanjem novih porabnikov. Ravno tako pa tudi obstoječi porabniki zmanjšujejo svoje tveganje, ob uporabi storitev enega podjetja.

Avtorji Heskett, Sasser in Hart (1990, str. 73) opredeljujejo »prave« stroške kakovosti storitev. Podjetja se v večini primerov ne zavedajo, kako močan vpliv ima kakovost storitev na prihodke podjetja. Dejstvo pa je, da je upad prihodka samo eden izmed stroškov, ki ga je možno izmeriti, ob morebitnem padcu kakovosti storitve. Poznamo namreč tako notranje kot tudi zunanje stroške, ki se pojavijo ob slabi izvedbi storitvenega procesa.

Notranji stroški, ki se pojavijo ob slabi kakovosti storitve (Heskett et al., 1990, str. 75):

- stroški ponovne izvedbe storitve,
- stroški zaradi prekinjenega obratovanja podjetja,
- padec morale med zaposlenimi, s tem pa tudi upad produktivnosti zaposlenih,
- večji stroški za zaposlene,
- višji izdatki za pridobivanje novih kupcev.

Zunanji stroški, povezani s slabo kakovostjo storitve (Heskett et al., 1990, str. 75):

- zagotovila in garancije,
- izguba prihodnjega prihodka od izgubljenih kupcev,
- izguba porabnikovega časa in pa čustvena izguba, ki jo utrpi kupec, pa je sploh ne moremo izmeriti.

Stroški, povezani z vzdrževanjem ravni kakovosti (Heskett et al., 1990, str. 75):

- vzdrževanje sistema preverjanja in testiranja kakovosti znotraj podjetja,
- preventivno na kakovost lahko vplivamo že z ustrezno izbiro kadra, usposabljanjem, treniranjem, uvajanjem nove tehnologije, postavljanjem ustreznih postopkov in pravil v podjetju in tudi z ustreznim razporedom celotne zgradbe podjetja.

Po mnenju avtorjev Heskett et al. (1990, str. 75) je potrebno izpostaviti, da tudi, če podjetje želi vzpostaviti celoten sistem merjenja kakovosti storitev, to pri storitvah ne poteka brez težav. Storitve so v večjem delu dokaj neopredmetene, zato je včasih zelo težko izmeriti kakovost. Poleg tega pa je cela vrsta podatkov, ki jih je zelo težko pridobiti, ker storitve ne moremo kar vrniti prodajalcu in zato tudi prodajalec ne more natančno preučiti, kaj je bilo zares narobe, kot je to lahko pri prodaji nekega predmeta. Poleg tega sistem merjenja terja veliko finančnih sredstev in časa vodstva podjetja, če želijo učinkovit sistem.

Razmerje med stroški, ki so namenjeni za preprečevanje slabe kakovosti, in stroški, ki nastanejo zaradi slabe kakovosti, so po mnenju avtorjev Heskett et al. (1990, str. 84) obratno

sorazmerni, saj prvi s časom upadajo, med tem, ko drugi s časom naraščajo. Velja pravilo, da več, ko podjetje vlaga v kakovost, več tudi namenja sredstev za preprečevanje slabe kakovosti, in obratno. Vse skupaj pa je po mnenju avtorjev lažje izvedljivo, če v ta proces podjetje vključi še svoje kupce.

Potočnik (2002, str. 442) pravi, da se načini za presojo kakovosti storitve med seboj razlikujejo tako po pristopu kot tudi po kriterijih, po katerih presojamo kakovost storitev. Dimenzije kakovosti so kriteriji, pomočjo katerih lahko presojamo kakovost storitve. Najbolj znani in v praksi najbolj uporabljeni načini presoje kakovosti storitev so:

- Model kakovosti storitev 4Q, pri katerem so za presojo kakovosti storitev najpomembnejši naslednji kriteriji:
 - kakovost načrtovanja,
 - kakovost izvedbe storitve,
 - kakovost izvedbe ob določenem času,
 - kakovost odnosov

Na zaznavo storitev vpliva poleg pričakovanj porabnika in občutenja ob izvedbi storitve tudi podoba storitvene organizacije (Potočnik, 2002, str. 443).

- Model pričakovane in zaznane kakovosti storitev
Kakovost storitve porabnik ocenjuje tako, da pričakovano storitev primerja z zaznano storitvijo. Na pričakovanja porabnika lahko storitvena organizacija vpliva z različnimi trženjskimi aktivnostmi, medtem ko na so pri zaznani storitvi pomembni predvsem vtisi porabnika, ki jih pridobi med samo izvedbo storitve (Potočnik, 2002, str. 443).

- Model vrzeli
V modelu vrzeli je kakovost storitve opredeljena kot vrzel (razlika) med pričakovanji porabnika in njegovim zaznavanjem dejansko prejete storitve. Da bi pridobila konkurenčno prednost na trgu, mora storitvena organizacija izpolniti pričakovanja porabnikov. Zato mora ponuditi storitve višje kakovosti, kar pomeni tudi višje stroške, vendar višja kakovost še ne zagotavlja, da se bo porabnik odločil za ponovni nakup storitve iste storitvene organizacije, čeprav večje zadovoljstvo porabnika ustvarja večjo verjetnost, da bo to storil (Potočnik, 2002, str. 444).

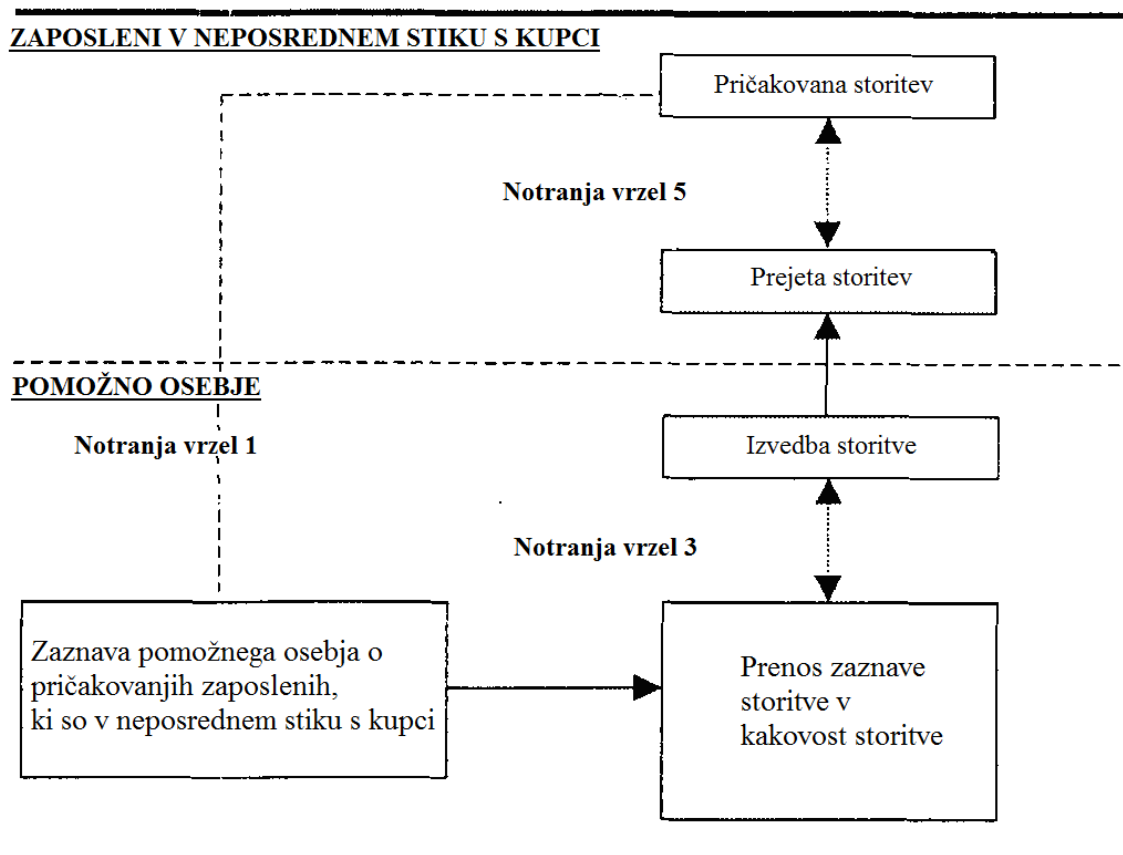
- Model vzajemnega odnosa med izvajalcem in porabnikom storitve
Po tem modelu je kakovost storitve odvisna izključno od vzajemnega odnosa med izvajalcem in porabnikom v trenutku soočenja s storitvijo. Na kakovost storitve vplivajo še kakovost fizičnih dokazov in kontaktno osebje. Izvedbo storitve je treba prilagoditi porabniku, saj boljši rezultat vzajemnega odnosa med izvajalcem in porabnikom pomeni tudi višjo kakovost storitve, kar poveča verjetnost, da bo večkratni nakup storitve prerasel v dolgotrajno zvezo med porabnikom in storitveno organizacijo (Potočnik, 2002, str. 445).

- Model SERVQUAL

Porabniki se pri ocenjevanju kakovosti najpogosteje opirajo na naslednje kriterije: zanesljivost, odzivnost, vljudnost, zaupanje, varnost, razumevanje, dostopnost, komunikativnost, urejenost in fizične dokaze storitve. Storitvena podjetja oblikujejo posebno anketo, kjer s pomočjo Likertove lestvice skušajo dobiti povratno informacijo porabnikov o storitvi, kakršno naj bi organizacija ponujala in o dejansko prejeti storitvi. Pri tem pa upoštevajo navedene kriterije (Potočnik, 2002, str. 446).

Frost in Kumar (2000, str. 358) opredeljujeta »Intservqual model«, ki določa kakovost storitev, v okviru storitvenega podjetja. Vpliv na kakovost storitev imajo, kot je razvidno spodaj, na Sliki 2, tako zaposleni, ki so v neposrednem stiku s porabnikom, kot tisti zaposleni, ki so v ozadju. Sama kakovost pa je v današnjem času izjemnega pomena za uspeh storitvenega podjetja. Uporabniki storitev imajo namreč visoka pričakovanja in je vsakršno nezadovoljstvo lahko zaskrbljujoče. In ključno vprašanje pri tem modelu je, *kaj* podjetje dejansko *stori* za to, da njihovi odjemalci res prejmejo kakovostno storitev. Izjemnega pomena je tudi kultura v podjetju, ki zaposlenim narekuje način obnašanja. Po mnenju avtorjev naj bi na kakovost storitev najbolj vplivala **odzivnost podjetja**, stranke pa pri izbiri podjetja najbolj cenijo **zanesljivost**, ki jo podjetje izkazuje svojim strankam.

Slika 2: Model notranje kakovosti storitev



Vir: Frost & Kumar, *Intservqual – an internal adaptation of the GAP model in a large service organisation*, 2002, str. 366.

Avtorici Little in Dean (2006, str. 460) navajata, da raziskave kažejo pozitivno povezanost med klimo v podjetju, ki jo čutijo zaposleni in tisto, ki jo doživijo stranke, v času pisanja tega članka pa še ni bila izvedena raziskava kakovosti storitev z vidika zaposlenih.

Kakovost storitve meri, kako dobro je bila sprejeta raven storitve s strani odjemalčevih pričakovanj. Nadalje nekateri definirajo kakovost storitve kot razpon, v katerem je še prisotno zadovoljstvo zaposlenih s svojo sposobnostjo dostaviti kakovostno storitev kupcu. Zaposleni zelo radi vidijo pozitiven pristop vodstva do njih, kar jim veliko pomeni pri izvedbi dela.

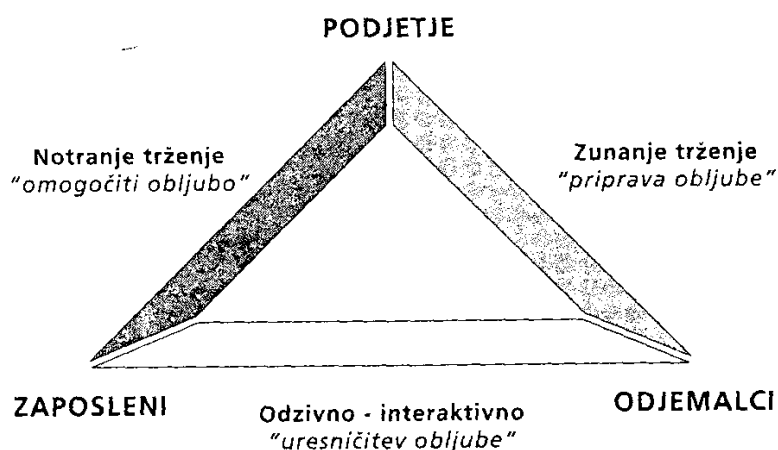
Raziskava vsebuje dve poglavitni ugotovitvi (Little in Dean 2006, str. 460):

- klima v storitvenem podjetju vpliva na kakovost izvedbe storitve,
- HRM in odziv strank pa vplivata na storitveno klimo.

1.5 STORITVENI TRŽENJSKI TRIKOTNIK

Glažar (2007, str. 30) pravi, da pri storitvah kupec nima pred očmi neposredno storitve, ki jo je naročil, tako kot ima to na voljo kupec izdelka, zato za trženje storitev ne zadostuje samo zunanje trženje, temveč sta izrednega pomena tudi notranje in odzivno trženje. Vse tri omenjene oblike pa sestavljajo storitveni trženjski trikotnik. Trženjski trikotnik povezuje podjetje, zaposlene in odjemalce, kot lahko vidimo na Sliki 3. Zunanje trženje opredeljuje odnos med podjetjem in naročnikom, notranje trženje poteka med podjetjem in zaposlenimi, odzivno trženje pa se kaže v odnosih med zaposlenimi in naročnikom.

Slika 3: Vrste trženja v storitvenih podjetjih



Vir: T. Glažar, *Trženje računovodskih storitev v Sloveniji*, 2007, str. 31.

Glažar (2007, str. 31) je mnenja, da trženjski trikotnik zajema vseh osem elementov trženjskega spleta storitev. Klasični elementi trženjskega spleta, zbrani v 4P, so zajeti v zunanjem trženju. Zunanje trženje tako zajema pripravo storitve, določanje cene, njeno promocijo in distribucijo. Notranje trženje zajema postopke usposabljanja in motiviranja

zaposlenih, odzivno trženje pa sposobnost zaposlenih, da storitev opravijo tako, kot želi porabnik. Posamezne oblike trženja v storitvenem trikotniku so povezane preko mehanizma obljub, ki so dane naročnikom. V okviru zunanjega trženja se oblikujejo obljube, v okviru notranjega trženja se omogoča uresničitev obljub, pri odzivnem trženju pa se obljube izpolnjujejo. Vse strani trikotnika morajo biti povezane in delovati kot celota, da so dane obljube v zunanjem trženju tudi izpolnjene, kot pričakuje naročnik.

1.5.1 Zunanje trženje

Glažar (2007, str. 32) pravi, da ko govorimo o zunanjem trženju, mislimo na trženjski odnos med podjetjem in naročniki. Učinki tega trženja so vidni v okolju podjetja in so zato opazni tudi konkurentom in kupcem, ki ne potrebujejo storitev ali izdelkov podjetja. Ta oblika trženja je najbolj pomembna pri ponudbi izdelkov in je dolgo veljala za načrtovano obliko trženja. Z zunanjim trženjem se naročnikom posreduje obljube, ki pri njih vzbujajo določena pričakovanja. Obljube so posredovane preko masovnega trženja, med organizacijskih povezav in preko neposredne prodaje. Zunanje trženje zajema pripravo storitev, določanje cene, distribucijo in promocijo storitev porabnikom. Za zunanje trženje je ponavadi zadolžen poseben oddelek trženja in prodaje ali posamezni tržniki in prodajalci. Velikokrat se trženje enači samo z elementi ponudbe in tržnih poti v okviru zunanjega trženja.

1.5.2 Odzivno trženje

Glažar (2007, str. 32) opredeljuje odzivno trženje kot sposobnost izvajalcev, da opravijo storitev tako, da bodo porabniki z njo zadovoljni. Zato mora biti storitev izvedena zelo tankočutno in zelo strokovno. Odzivno trženje je v pretežni meri odvisno od oseba ponudnika, ki prihaja v stik s kupci. Zunanje in odzivno trženje morata biti koordinirana. Za uspešno trženje je pomembno, da tržniki v okviru zunanjega trženja ponujajo storitve v takem obsegu in na tak način, da jih bodo zaposleni sposobni izvesti. Zato morajo tisti, ki ponujajo storitve, dobro poznati dejansko možnost njihove izvedbe, sicer pri kupcih zbuja napačna pričakovanja. Odzivno trženje mora zagotoviti uresničevanje obljub, ki jih je podjetje dalo z zunanjim trženjem.

Po Glažarjevem mnenju (2007, str. 32) je v zadnjih desetletjih napredek informacijske tehnologije povečal možnosti odzivnega trženja. Zmanjšal se je odzivni čas in čakanje v vrstah. Včasih sploh ni potrebno stopiti v neposreden kontakt z izvajalcem storitve. Nekatere storitve so že popolnoma razosebljene. Vendar kljub možnostim, ki jih tehnologija ponuja, so ljudje še vedno zelo pomemben element, ki ga ni smiselno izločiti. Za odzivno trženje in zaupanje naročnikov pri izvajanju nekaterih storitev je še vedno zelo pomemben neposredni fizični kontakt med zaposlenimi in kupci. Posebej na začetku in pri relativno neznanih organizacijah so verodostojnost obljub in zaupanje kupcev odvisni predvsem od obnašanja zaposlenih. Zato je zelo pomemben čustveni nastop zaposlenih, ki vsebuje nasmeh, kontakt z

očmi, znake iskrenega zanimanja in vpletanje prijateljskega pogovora z ljudmi, ki jih mogoče nikoli več ne bodo videli. To zahteva ustrezne fizične in mentalne sposobnosti zaposlenih. Pri ravnanju z odnosi do kupcev ni dovolj samo to, da jih zadovoljimo, potrebno jih je razveseliti.

1.5.3 Notranje trženje

Glažar (2007, str. 34) opozarja naj bi z notranjim trženjem dosegli, da si zaposleni želijo in hočejo izvajati storitve kakovostno ter da ostajajo motivirani za ponudbo storitev, ki je usmerjena v naročnike. Da je vodenje neposredno povezano z notranjim trženjem, pove že ena izmed opredelitev vodenja, ki pravi, da ga lahko opredelimo kot umetnost vplivati na druge, da si želijo nekaj, za kar so vodje prepričani, da mora biti storjeno. Pri tem se morajo vodje zavedati, da:

- zaposleni predstavljajo prvi trg in so za ponudbo storitev prav tako pomembni, kot zunanji trženjski programi,
- da s prizadevanji in procesi v podjetju dosežejo zunanjo učinkovitost. Pri tem je najpomembnejši pristop aktivnih, koordiniranih in v poslovne cilje usmerjenih prizadevanj za zaposlene,
- morajo gledati na ljudi, poslovne funkcije in oddelke v podjetju kot na notranje kupce, ki jim morajo biti notranje storitve ponujene na isti način, kot če bi bili zunanji naročniki.

Glažar (2007, str. 35) meni, da notranje trženje obsega aktivnosti znotraj podjetja, ki zajemajo zlasti usposabljanje in motiviranje izvajalcev storitev in kontaktnega osebja, da odlično ponujajo uporabnikom storitve. Poleg tega notranje trženje zavezuje vodstvo podjetja, da podpira zaposlene in jim pomaga pri izvajanju storitev, ki jih podjetje obljubi naročnikom. Če zaposleni niso usposobljeni in pripravljeni izvajati storitev, ki jih kupci pričakujejo, storitveno podjetje ne bo uspešno poslovalo in storitveni trženjski trikotnik se bo porušil. Prav tako ni možno razvijati dobrih odnosov s kupci, če notranji odnosi ne delujejo dobro. Notranje trženje je predpriprava za uspešno zunanje in odzivno trženje. Za uspešno izvedbo notranjega trženja je potrebno razviti in vzpostaviti ustrezno kulturo v storitvenem podjetju, ki mora zagotavljati, da vsi zaposleni v podjetju poznajo poslanstvo in vizijo podjetja, prav tako pa tudi storitve ter zunanje trženjske aktivnosti.

2 STRATEŠKI POMEN ZAPOSLENIH V STORITVENIH ORGANIZACIJAH

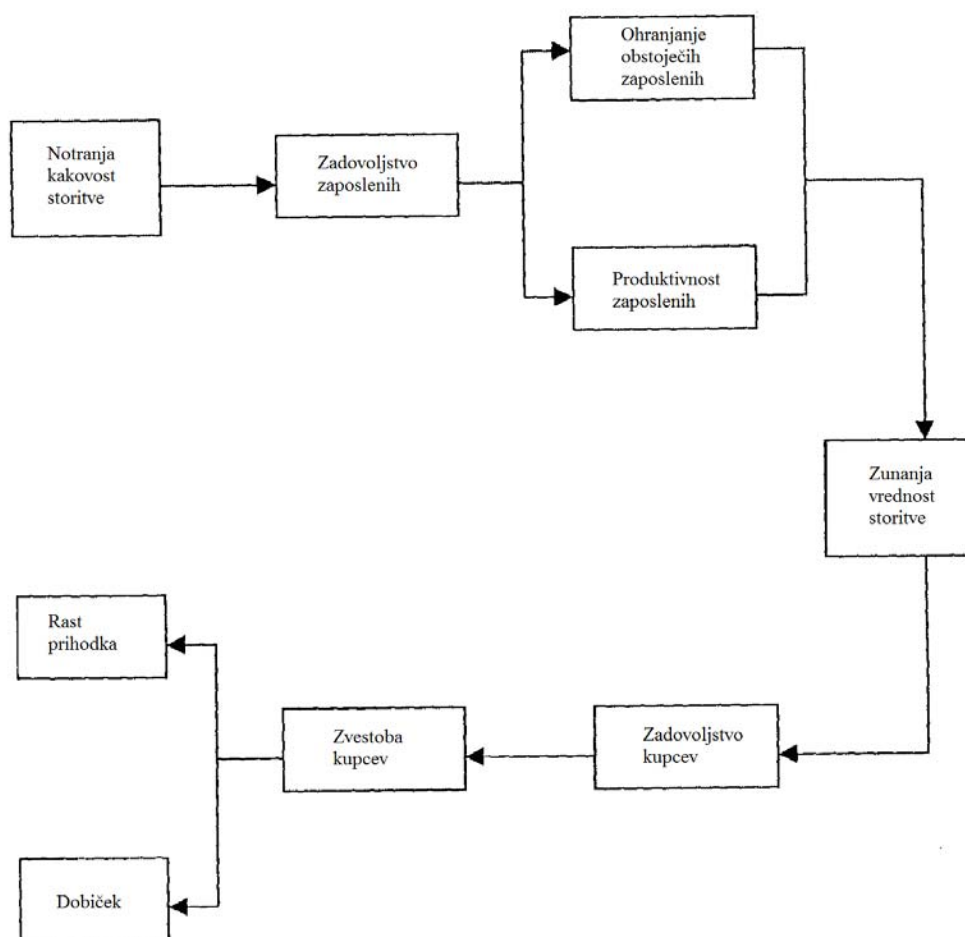
2.1 VERIGA DOBIČKA V STORITVENIH PODJETJIH

Veriga dobička v storitvenih podjetjih je po mnenju avtorja Laua (2000, str. 422) dobro sprejet model za razlago konkurenčnosti v mnogih storitvenih podjetjih. Model namreč združuje finančno in tržno plat podjetja, hkrati pa vključuje še notranje in odzivno trženje.

Kot navaja Lau (2000, str. 422) avtor modela »Veriga dobička v storitvenih podjetjih« James Heskett upošteva nekaj predpostavk, in sicer začne s trenutkom resnice, ko uporabnik oblikuje svoje mnenje glede doživete storitve, uporabi tudi močno povezavo med zaposlenimi in odjemalci oziroma kakovostjo storitve. Dokazana pa je tudi neposredna povezanost kakovosti storitve s poslovanjem podjetja. Zavedati se moramo, da je povezava med sposobnostjo zaposlenih in kakovostjo storitve, ki jo podjetje izkaže, zelo močna, saj so storitve izvedene ravno s pomočjo zaposlenih, ki so v neposrednem stiku z odjemalci storitve.

Lau (2000, str. 423) meni, da Heskettov model v osnovi predpostavlja, da sta **rast podjetja** in **dobičkonosnost** odvisna od zvestobe strank, ki so zadovoljne z doživeto storitvijo. Kakovost storitve pa je odvisna od zadovoljnih, predanih zaposlenih, ki uživajo v kakovosti delovnega življenja, ki jim ga zagotovi podjetje. Zadovoljstvo zaposlenih se meri s pomočjo odnosa med zaposlenimi, odnosa vodstva do podrejenih in tudi odnosa, ki ga ima posameznik do svojega delovnega mesta.

Slika 4: Model storitvene profitne verige



Vir: R.S.M. Lau, *Quality of work life and performance*, 2000, str. 424.

Kot vidimo na Sliki 4, se veriga dobičkonosnosti začne z notranjo kakovostjo storitev, ki naprej vodi skozi več faz, do rasti in dobičkonosnosti storitvenega podjetja.

1. Notranja kakovost storitev

Lau (2000, str. 423) navaja, da avtor modela James Heskett sem uvršča kakovost storitvenega okolja, ki prispeva k zadovoljstvu zaposlenih, kar je znano tudi kot »kakovost delovnega življenja« ali QWL (quality of work life). Sem uvrščamo varnost, ki jo posamezno delovno mesto uživa, dober plačni sistem, višje plače, priložnost za rast in podobno. Ta del ustvarja zaposlenim prijetno delovno okolje, ki vpliva tudi na naslednjo fazo v zgoraj prikazanem modelu na Sliki 4, to je zadovoljstvo zaposlenih.

2. Zadovoljstvo zaposlenih

Lau (2000, str. 424) pravi, da avtor modela James Heskett meni, da se zadovoljstvo zaposlenih in porabnikov močno prepleta, saj so porabniki zadovoljni takrat, ko zaposleni uresničijo ali celo presežejo njihova pričakovanja o prejeti storitvi. Prav tako kot kupci, imajo pričakovanja tudi zaposleni, ki so v neposrednem stiku z odjemalci. In tako kot ti zaposleni uresničujejo pričakovanja odjemalcev, mora tudi podjetje uresničevati pričakovanja svojih zaposlenih. In sicer, v smislu nagrad ali priznanj s strani podjetja, ki ravno tako lahko uresničijo ali presežejo pričakovanja zaposlenih. Zato nekateri strokovnjaki skušajo vplivati na podjetja, da začnejo na zaposlene gledati kot na svoje stranke in to lahko storijo tako, da uporabljajo iste metode merjenja zadovoljstva kot pri porabnikih.

3. Ohranjanje obstoječih zaposlenih in produktivnost zaposlenih

Lau (2000, str. 425) je mnenja, da avtor modela James Heskett zagovarja, da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na ohranjanje obstoječih zaposlenih v podjetju, kot tudi do njihove produktivnosti, kar je razvidno iz Slike 4. Z zadovoljstvom zaposlenih podjetje hkrati poskrbi tudi za njihovo zvestobo podjetju, saj pogosto menjavanje zaposlenih za podjetje pomeni izredno visoke stroške. Poleg tega pa je težko najti ustrezne zaposlene v storitvenih podjetjih in jih tudi podjetju primerno izobraziti. Poleg tega se v storitvenih podjetjih pogosto razvije osebni odnos med zaposlenimi in odjemalci. To je še ena izmed »slabosti«, ki podjetju povzroča dodatne stroške, če izgubi zaposlenega, ki je navezal stik z velikim številom strank, saj obstaja možnost, da bodo z zaposlenim podjetje »zapustile« tudi stranke. Za produktivnost zaposlenih je po mnenju strokovnjakov zelo pomemben že izbirni postopek, ko se podjetje odloča o novih zaposlenih. Veliko več pomena dajejo samemu obnašanju kandidata kot dejanskim veščinam, ki jih ima. Obnašanje zaposlenega je težko naučeno, znanja in veščin pa se lahko naučijo kandidati tudi po sprejemu v službo.

4. Zunanja vrednost storitve

Lau (2000, str. 426) navaja, da avtor modela James Heskett meni, da produktivnost zaposlenih po Sliki 4 naprej vpliva na vrednost, ki jo storitev izkazuje navzven. Predstavlja razmerje med rezultatom storitve in njeno kakovostjo ter ceno in stroški v očeh kupca. Dejansko vrednost storitve je težko oceniti, vendar kupec to dela s pomočjo dotedanjih izkušenj in pa primerjavo s konkurenco. Tukaj igra pomembno vlogo produktivnost zaposlenih iz prejšnje točke, saj le – ta vodi do višje kakovosti in nižjih stroškov.

5. Zadovoljstvo uporabnikov in njihova zvestoba

Lau (2000, str. 427) tudi pravi, da avtor modela James Heskett povezuje kakovost storitve z zadovoljstvom odjemalcev storitve, kar je razvidno iz Slike 4. Danes kupci iščejo tako vrednost storitve, ki dosega ali celo presega njihova pričakovanja glede na ceno in ostale vložene stroške, ki jih imajo kupci. Tukaj je potrebno poudariti, da bi marsikdo enačil kakovost storitve z njeno vrednostjo, vendar pa se moramo zavedati, da je kupec lahko zadovoljen tudi, če je kakovost storitve zelo nizka. Zadovoljni uporabniki so zelo močno orodje uspešnih podjetij in bi morali predstavljati podjetjem enega od najpomembnejših ciljev. Ko kupec enkrat začuti, da je prejel visoko vrednost storitev, se v večini primerov razvije zvestoba do ponudnika na dolgi rok. Zavedati pa se moramo tudi pomena, ki ga ima oglaševanje »od ust do ust«, ko imamo enkrat zadovoljnega uporabnika storitve.

6. Rast in dobičkonosnost

Lau (2000, str. 427) navaja, da avtor modela James Heskett meni, da na dolgoročni cilj podjetja po tem modelu močno vpliva zvestoba odjemalcev storitvenega podjetja, kar je razvidno na Sliki 4. Rast in dobičkonosnost storitvenega podjetja sta odvisni od sposobnosti podjetja prodati nove storitve obstoječim kupcem, poleg tega pa jim morajo ponuditi dobre argumente, ki jih bodo kupci posredovali naprej. Nekateri avtorji so celo mnenja, da ima zvestoba uporabnikov večji vpliv na dobiček podjetja kot tržni delež.

2.2 IZBOR IN VODENJE ZAPOSLENIH V STORITVENIH PODJETJIH

Kot navajata Lovelock in Wirtz (2007, str. 310), so najbolj zahtevni poklici znotraj trženja ravno tisti, ki zahtevajo neposreden stik z uporabnikom. Od njih se pričakuje, da bodo hitri in učinkoviti, hkrati pa prijazni in ustrežljivi. Zaposleni, ki so v neposrednem stiku z odjemalci, so ključnega pomena za doseganje odličnosti in konkurenčne prednosti storitvenega podjetja. Ravno ti zaposleni so običajno podlaga za odločanje kupcev o doživljanju prejete storitve. Pri storitvah, kjer ni neposrednega stika s stranko, so ravno tako zaposleni tisti, ki lahko storitev zelo uspešno izvedejo ali pa čisto uničijo. Ravno zaradi tega so *zaposleni* vezni element med trženjsko, vodstveno in kadrovsko funkcijo, ki skupaj želijo ustvariti učinkovito vrednost, ki bo uspešen predmet menjave med ponudnikom in odjemalcem storitve.

Potočnik (2002, str. 385) pravi, da mora podjetje, glede na izjemen pomen osebne prodaje za uspešno poslovanje skrbno iskati, izbirati, usposablјati, motivirati in sproti ocenjevati svoje prodajno osebje.

2.2.1 Načini pridobivanja prodajnega osebja

Potočnik (2002, str. 385) je mnenja, da na pridobivanje in izbiro sodelavcev za opravljanje prodajnih nalog praviloma vplivajo naslednji dejavniki:

- vrsta izdelka / storitve, ki jih podjetje prodaja,

- oblika in trajanje posameznega prodajnega postopka,
- intenzivnost in različnost oblik komuniciranja s kupci,
- potreba po posebnih strokovnih znanjih prodajnih referentov,
- načini reševanja reklamacij,
- delovanje konkurenčnih podjetij.

Pridobivanje in izbira sodelavcev temeljita na podrobnem opisu delovnih nalog in zahtev delovnega mesta, ki jih mora kandidat izpolnjevati, da bi lahko uspešno izvajal vsa opravila, ki sestavljajo delovno nalogo določenega delovnega mesta v prodaji. Poslovna uspešnost je neposredno odvisna od uspešnega opravljanja delovnih nalog v prodaji, zato posvečajo vodstva podjetij izbiri prodajnega osebja posebno pozornost. Postopek lahko poteka na dva načina, in sicer (Potočnik, 2002, str. 385):

- Centralizirano

Vodstvo prodajne službe odloča o izbiri vsakega prodajnega referenta.

- Decentralizirano

O izbiri odločajo vodje posameznih oddelkov.

Po Potočniku (2002, str. 386) je za objektivno izbiro novih sodelavcev prodajne službe potrebno določiti kriterije izbire. Med številnimi so najbolj znani:

- stopnja izobrazbe,
- strokovna usposobljenost,
- praktične izkušnje,
- poznavanje prodajnega trga podjetja,
- splošni vtis o kandidatu (zunanji videz, starost, zdravstveno stanje,...),
- oddaljenost stalnega bivališča od podjetja,
- družinski status.

Na splošno, pravi Potočnik (2002, str. 386), poteka proces sistematične izbire novih sodelavcev stopenjsko, od analize delovnih nalog pri prodaji in opisa delovnega mesta do njihove pridobitve znotraj ali zunaj podjetja. Najpogosteje privablja podjetje sodelavce prek oglasov v sredstvih javnega obveščanja, zlasti kadar išče dobre poznavalce posameznih prodajnih območij.

Malovrh (1997, str. 143) navaja, da je temelj smotrne kadrovske politike pravilna delitev dela v podjetju in njegovih enotah. V ta namen imajo podjetja običajno v notranjih aktih organizacije opisano sistematizacijo delovnih mest, iz katere je vidno, katera delovna mesta obstajajo in koliko zaposlenih je potrebno za posamezna delovna mesta. Izbor med prijavljenimi kandidati se običajno začne tako, da razpisna komisija preveri, kateri kandidati izpolnjujejo vse razpisane zahteve in tako dobijo ožji izbor kandidatov, ki jih povabijo na razgovor. Skozi ta pogovor skuša komisija pridobiti čim več dodatnih informacij o kandidatu in njegovih sposobnostih ter motivih za delo. Zato je za podjetje smotrno sestaviti tričlansko komisijo, saj tako lahko vsak izmed članov ustvari svoje mnenje in se nato lažje odločijo o

izbranim kandidatu. Mnoga podjetja uporabljajo tudi posebne sprejemne teste, ki jih pripravijo ustrezni strokovnjaki. Sprejemni postopek se konča z odločitvijo o izbiri in obvestilom vsem kandidatom o izidu razpisa, z izbranim kandidatom pa sklenejo medsebojno pogodbo o zaposlitvi.

Malovrh (1997, str. 145) še pravi, da je zelo koristno načrtovanje dela, če želi podjetje, da bi se novi delavec čim prej vživel v novo okolje in da bi obvladal svoje delo. Ob pomoči skrbnega mentorja bo ta proces potekal mnogo hitreje, saj bo na ta način novi zaposleni veliko hitreje spoznal navade delovnega okolja ter nepisana pravila dela v novi skupini. Dober vodja bo spremljal uvajanje in nadaljnje delo novega sodelavca, ter posegel vmes v primeru kakšnih težav. Pomembno pa je tudi stalno izpopolnjevanje, kar je potrebno upoštevati že pri samem izboru kadra, saj je potrebno izbrati take ljudi, ki se zavedajo, da je učenje vseživljenjski proces. Tudi zaposleni se morajo zanimati za novosti, sicer jim nobeno opozorilo na novosti ne koristi, če sami ne kažejo interesa za to.

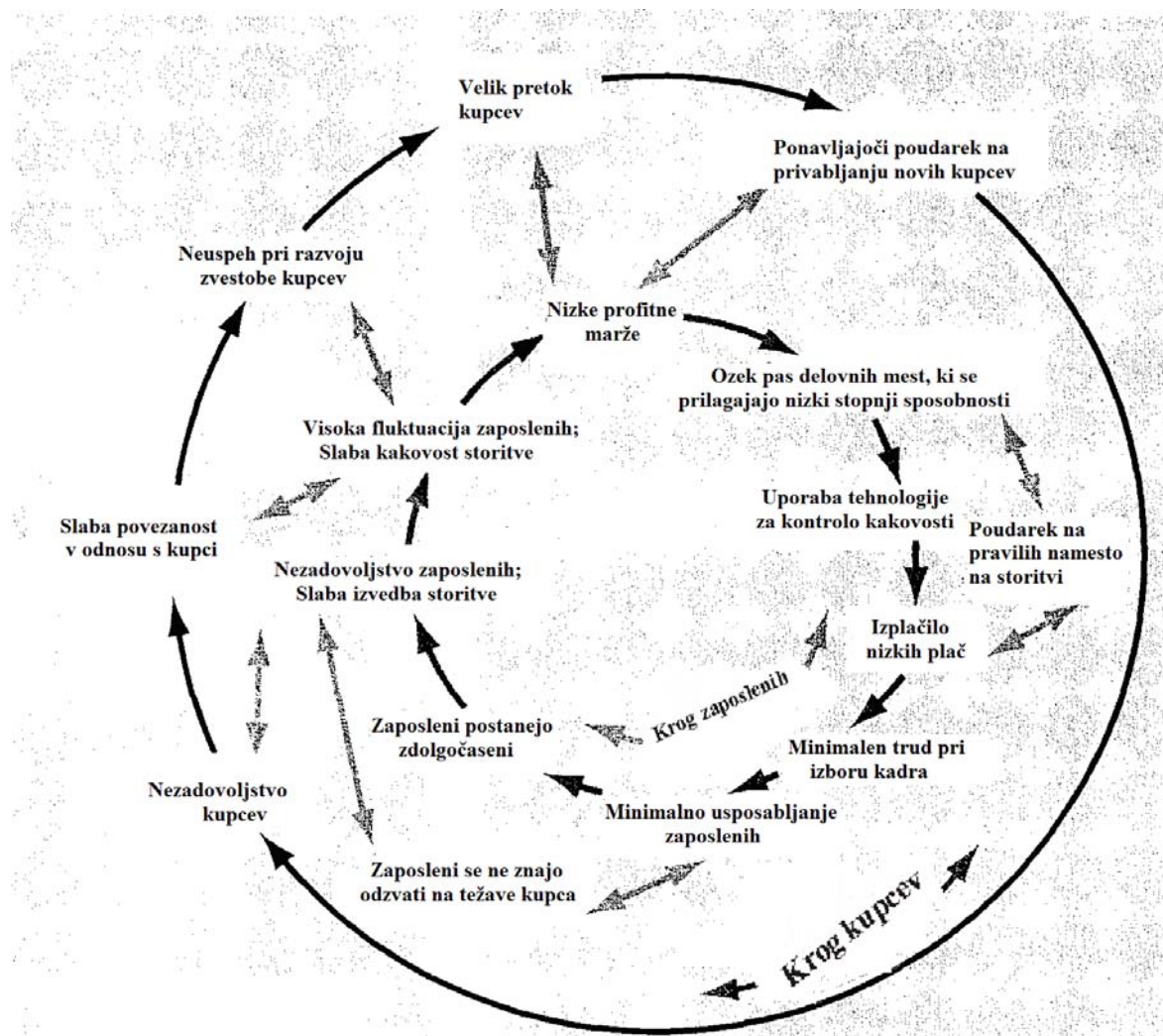
2.2.2 Vodenje zaposlenih v storitvenih podjetjih

Lovelock in Wirtz (2007, str. 316) menita, da v podjetjih obstajajo tri različna delovna okolja, to so: **začarani krog napak, začarani krog povprečnosti in začarani krog uspeha.**

- **Začarani krog napak**

Slika 5 prikazuje Začarani krog napak, za katerega so značilni zelo slabi delovni pogoji, visoka produktivnost, čim bolj poenostavljeni delovni postopki, rutinska dela,... Gre za relativno nizko zahtevna delovna mesta, kjer je poudarek na izpolnjevanju pravil. Zaposleni so z nizko stopnjo znanja in sposobnosti, pri sami izbiri kadra ni nobenega truda. Ti učinki se posledično začnejo prenašati na porabnika, saj se zaposleni ne znajo odzivati, jim je dolgčas, ker niso motivirani za dobro storitev. Porabniki postanejo nezadovoljni. Prisotna pa je tudi visoka fluktuacija zaposlenih, zaradi katere se ne more razviti pristen odnos s porabnikom, zaradi česar podjetje vedno znova išče nove kupce, kar posledično pomeni nizek dobiček za podjetje. Problemi z zaposlenimi se kažejo tudi navzven (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 317).

Slika 5: Začarani krog napak

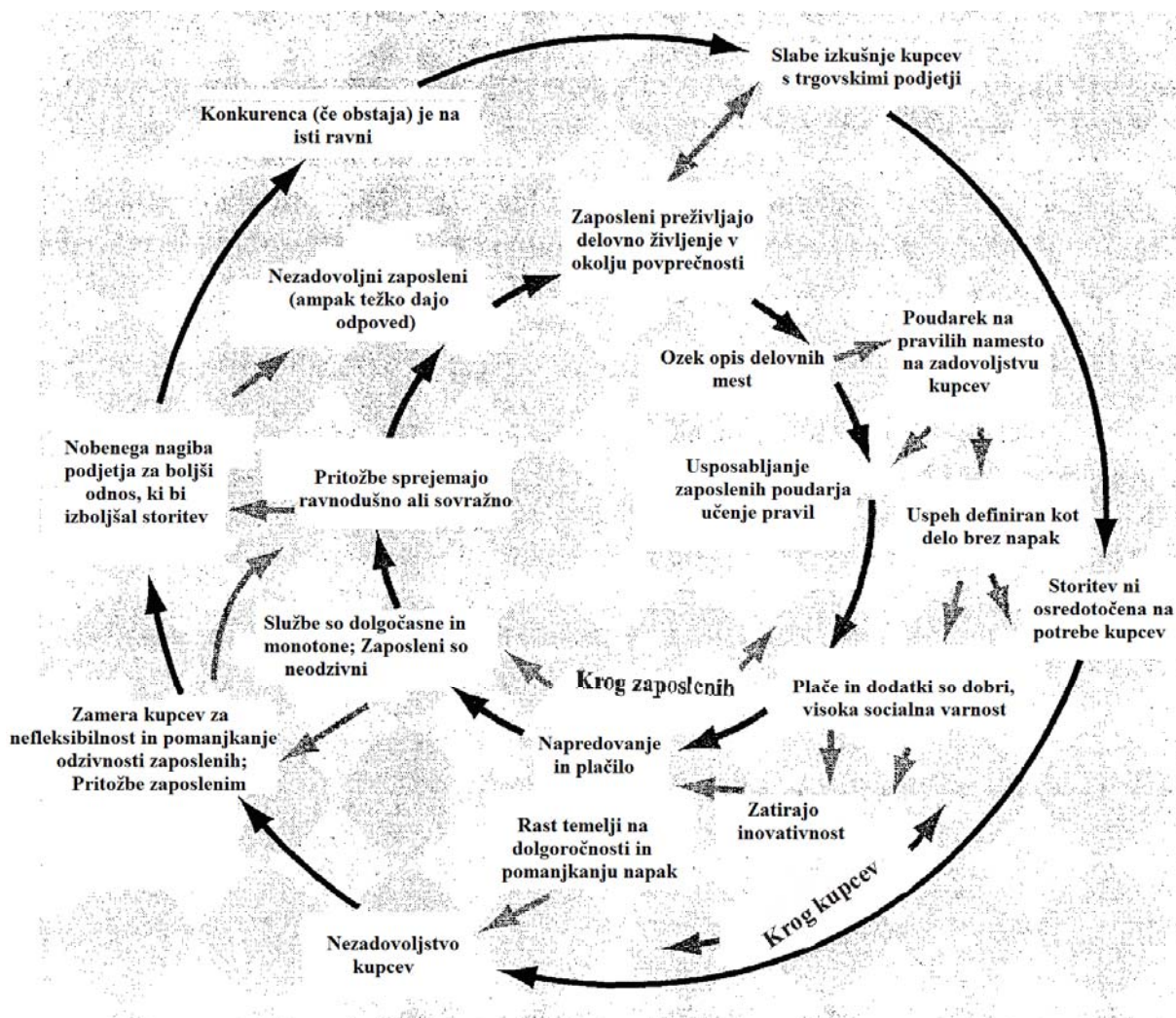


Vir: C. Lovelock, *Services Marketing*, 2007, str. 317.

- **Začarani krog povprečnosti**

Na Sliki 6 lahko vidimo Začarani krog povprečnosti, ki je značilen predvsem za velike birokratske monopole, kot je javna uprava, saj imajo toga pravila glede dostave storitve, poudarek je na operativni storilnosti. Usposabljanje poteka samo na operativni ravni, gre za dolgočasno delo, vendar pa predstavlja socialno varnost, zaradi česar zaposleni tudi neradi menjajo tovrstne zaposlitve, poleg tega pa nimajo niti posebnih znanj. Stranke so izredno nezadovoljne, ker nimajo možnosti izbire. Ujete so v past, saj izkazujejo sovražen odnos do zaposlenih, ker z njimi poistovetijo celotno javno upravo. Največja nevarnost je ta, da je še danes monopol, čez noč pa se razmere lahko spremenijo in bo vstopila na trg konkurenca (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 319).

Slika 6: Začarani krog povprečnosti

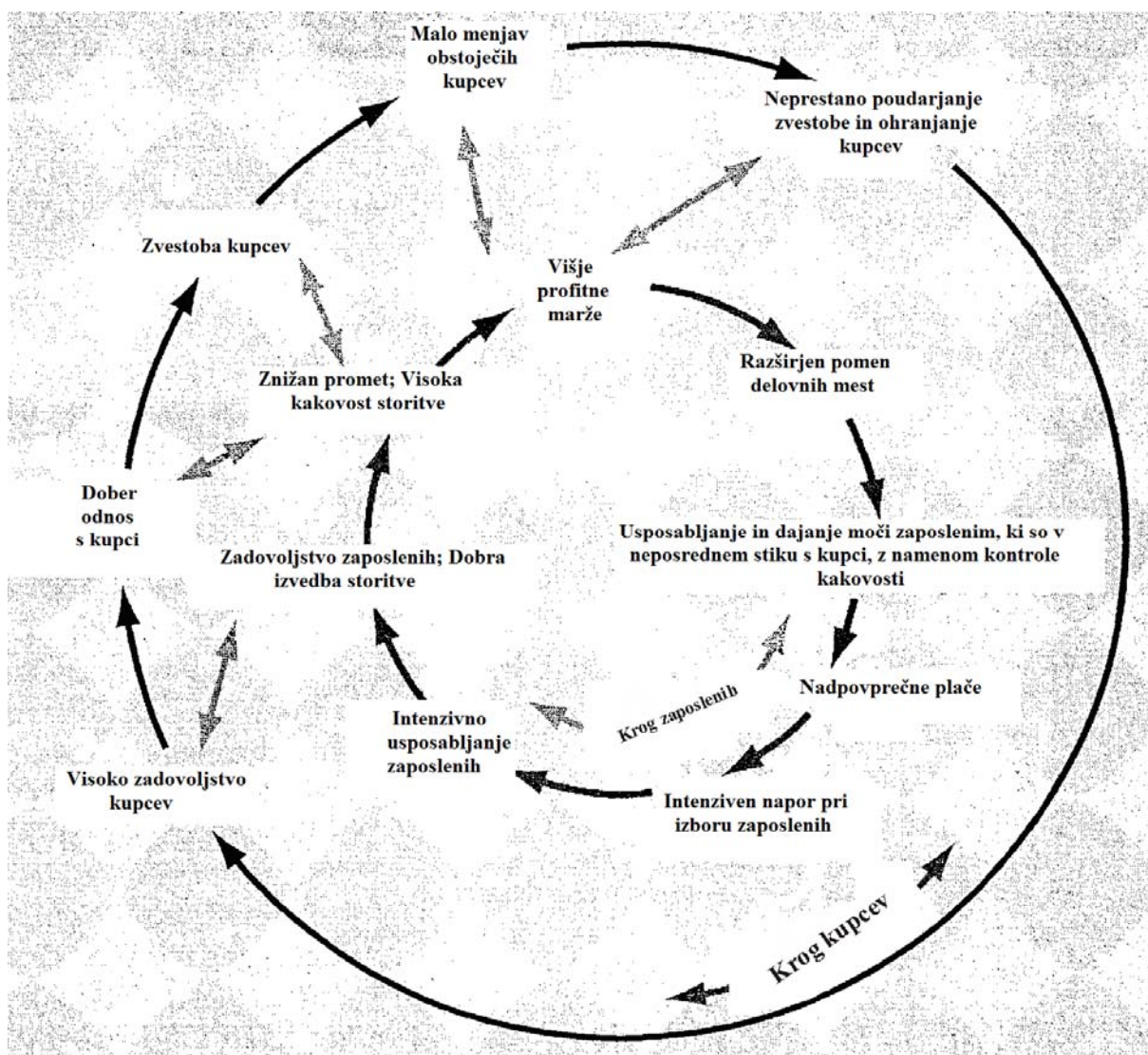


Vir: C. Lovelock, *Services Marketing*, 2007, str. 320

- **Začarani krog uspeha**

Začarani krog uspeha lahko vidimo na Sliki 7. Predstavlja uspešnost na dolgi rok, saj podjetje načrtno vlaga v svoje zaposlene. Delovna mesta niso fiksno opredeljena, potrebno je izobraževanje, prisotne so tudi višje plače. Delodajalci namenjajo veliko pozornosti izbiri zaposlenih, še posebej tistih, ki so v stiku s strankami. V tem krogu je izrazita lojalnost zaposlenih in kupcev, kar pomeni, da ni potrebno konstantno pridobivanje novih strank, saj obstoječe stranke prinašajo dobiček. Ljudje, torej zaposleni so ključni element tega kroga (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 320).

Slika 7: Začarani krog uspeha



Vir: C. Lovelock., *Services Marketing*, 2007, str. 321.

Lovelock in Wirtz (2007, str. 321) sta mnenja, da bi verjetno vsak racionalen vodja želel poslovati v krogu uspeha, vendar je za to potrebno ogromno truda. Začne se pa pri izbiri zaposlenih, ki jih mora ustrezno motivirati za tovrstno delo in to motivacijo vzdrževati na isti ravni, tudi ko je potrebno delati pod pritiskom. Nekoč je Jim Collins rekel, da »so zaposleni največje premoženje storitvene organizacije«, vendar ta izjava drži, če gre za **prave** zaposlene. Zato mora storitvena organizacija najprej izbrati prave zaposlene za delovno mesto. Najprej mora podjetje na nek način izstopati, da bi pritegnilo primerne kandidate in jim podati zanimivo ponudbo za delovno mesto, s plačo, svojimi proizvodi / storitvami in tudi preostalimi zaposlenimi. Podjetje naj bi zaposlilo osebe, ki najbolj značajske ustrezajo potrebam podjetja, poleg tega se mora vsako podjetje zavedati, da **popolni** ljudje ne obstajajo, zato morajo svojo skupino zaposlenih oblikovati tako, da se zaposleni med seboj dopolnjujejo v svojih lastnostih in obnašanju. Obstaja kar nekaj različnih postopkov izbire ustreznih kandidatov, od opazovanja obnašanja, osebnostnih testov, intervjujev, pa do dejanskega prikaza poteka dela na razpisanem delovnem mestu.

Malovrh (1997, str. 123) je mnenja, da ni enega samega recepta, po katerem bi se lahko ravnali v vseh situacijah, če želimo uspešno vodenje. Vodenje podjetja ali njene enote je zapleteno, zahtevno in odgovorno delo, ki zajema niz širših in ožjih opravil, ki izhajajo iz procesa dela in poslovanja. Med splošnimi nalogami vodje izstopajo:

- načrtovanje in priprava dela,
- organizacija in vodenje delovnega procesa in poslovanja,
- spremljanje poteka dela in preverjanje, ali poteka v skladu z zahtevami dela, predpisi, navodili in dogovori.

Malovrh (1997, str. 123) meni, da navedene naloge in cilje lahko podjetje uresničuje le s sodelovanjem večjega ali manjšega števila delavcev – skrivnost uspeha pri vodenju je zato predvsem v tem, kako zna vodja delati z ljudmi, jih voditi in spodbujati pri vsakdanjem delu.

Po navedbah avtorja Grubiše (2002, str. 37) se kar dve tretjini kupcev **ne** vrača nazaj, ker se je nekdo od zaposlenih do njih neprimerno obnašal, torej je vzrok v **osebju** in ne v izdelku / storitvi ali konkurenci! Torej podjetje večino strank izgubi zato, ker njihovi zaposleni ne izkoristijo vseh potencialov, ko je stranka dejansko pri njih. V neprimerno obnašanje do kupca pa avtor uvršča nezanimanje za kupca, skrb zase namesto počutja kupca in ne prepoznavanje resnične vrednosti, ki jo kupec prinaša. Vendar je dobra stran tega, da ima podjetje možnost vpliva na zaposlene. Prav tako pa Grubiša (2002, str. 37) meni, da moramo biti pozorni pri delu z zadovoljno stranko, saj se moramo od zadovoljnih strank primerno posloviti, da ji pustimo nek prijeten občutek, da se bo z veseljem vračala. Vse te na videz »malenkosti« zaposleni pridobijo skozi primerno izobraževanje v okviru podjetja in je zato le – to ključnega pomena, če želi storitveno podjetje uspeti.

2.3 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Ratkovič (2007, str. 2) opredeljuje motivacijo kot silo, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo in je moč, ki sproža naša dejanja. Lahko je pozitivna, negativna, zadovoljiva ali nezadovoljiva. Neko obnašanje ima veliko možnih motivov. Razumevanje motiva, ki se skriva za dejanjem, je ključ do motivacije kogarkoli, celo samega sebe. Če motivacijo preučujemo v zvezi z organizacijo, sta zanjo značilna dva pomena. Prvi pomen je, da je motivacija strategija managementa, s katero si prizadeva spodbuditi in usmerjati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli čim boljše rezultate. Drugi pomen motivacije izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika, kjer je motivacija pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika.

Malovrh (1997, str. 133) pravi, da je sodobno vodenje motivacijsko vodenje, saj mora vodja ustvarjati okoli sebe čimbolj spodbudno ozračje. Od tega je odvisna v marsičem tudi delovna uspešnost skupine, podjetja ali enote. Med motivacijske dejavnike avtorica uvršča naslednje:

- samo delo, saj omogoča uspešnost in daje zadoščenje, ki je vir stalne delovne motiviranosti,

- plača, denarna nagrada ima vedno spodbudno vlogo, če se le zdi delavcu primerna in pravično odmerjena in kadar se v osebnem dohodku upošteva tudi delovna uspešnost posameznika, ima še večji spodbudni učinek,
- dobro počutje in dobri odnosi pri delu imajo vedno ugoden vpliv na delovno motivacijo in uspešnost, pa tudi na stalnost zaposlitve in redno prihajanje na delo,
- ugodne delovne razmere in pogoji za delo so ponavadi dodatni razlogi, ki pritegnejo iskalca nove zaposlitve,
- možnosti za napredovanje, nadaljnje izpopolnjevanje in mikavno »kariero« privabljajo sposobne in ambiciozne strokovnjake in jih tudi motivirajo pri delu.

Malovrh (1997, str. 134) je mnenja, da na motivacijo za delo in delovno uspešnost neposredno vplivajo:

- uspehi pri delu, saj krepijo zavzetost za delo,
- priznanje in pohvale vodje za dobro opravljeno delo podkrepita delovno motivacijo in notranje zadovoljstvo delavca; tudi samo poznavanje rezultatov dela ima skoraj vedno ugoden motivacijski učinek, tudi če delo ni najbolje opravljeno, ima pravilno izrečena kritika lahko spodbuden učinek,
- poznavanje cilja in smisla dela ter doživljanje pomembnosti in koristnosti lastnih prizadevanj imata vedno spodbudno moč,
- zavzetost in zgled vodje potegneta za seboj posameznike in lahko tudi celo skupino – vplivnost nekaterih osebnosti je kar presenetljiva, poleg tega je pomemben vpliv in zgled dobre skupine na posameznika, saj se posameznik nezavedno prilagaja večini,
- pomembno je tudi spremljanje samega delovnega razporeda, saj je spodbuda včasih zelo dobrodošla,
- na motivacijo ugodno vpliva tudi doživljanje osebne odgovornosti in samouresničevanja vodje.

Zgoraj opisani motivacijski dejavniki vplivajo na delovno uspešnost ob pogoju, da je organizacija dela ustrezna in utečen delovni proces, ko vsak ve, kaj mora delati in kako. Upoštevati pa moramo tudi človeški dejavnik, saj ima vsak svoje dobre in slabe dneve in se je potrebno včasih s posameznikom pogovoriti, da se ugotovi neprimeren odnos do dela. Motivacija je lahko tudi zelo osebna zadeva.

Grubiša (2001, str. 191) pravi, da velikokrat pozabimo, da smo ljudje različni in zato tudi ni uspešnega načina motivacije, ki bi veljal prav za vse ljudi naenkrat. Zato je skoraj nemogoče zastaviti zunanji oz. splošni sistem motivacije, ki bi bil prijeten in koristen za vse. Zato je priporočljivo poleg osnovnega sistema motiviranja vzpostaviti še individualnega. To pa storimo tako, da zaposlene enostavno vprašamo, kaj jih motivira, poleg tega pa tudi spremljamo njihov odziv na posamezne načine motivacije. Potem pa stvari zastavimo tako, da so vsi zaposleni v enakovrednem položaju in imajo vsi enake možnosti.

2.4 KULTURA V STORITVENIH ORGANIZACIJAH

2.4.1 Opredelitev kulture

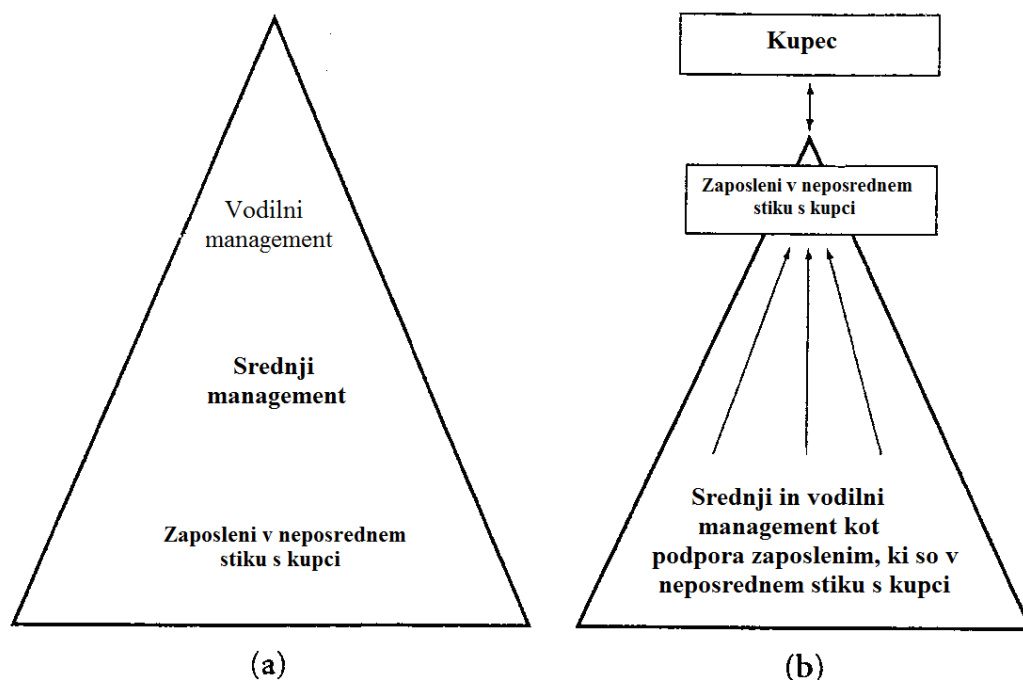
Bošnjak (1998, str. 30) pravi, da je kultura v ožjem pomenu opredeljena kot koherentni sistem predstav in vrednot določene skupine, ki ji služijo kot osnova za odločanje med različnimi možnostmi. V širšem pomenu pa kultura v podjetju zajema poleg vrednot še prepričanja in način ravnanja, simbole, pravila, norme, postopke pa tudi tehnologijo in tehnična sredstva, ki jih skupina uporablja. Kultura torej določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja.

Avtorja Lovelock in Wirtz (2007, str. 335) pravita, da naj bi bilo vodstvo v storitvenem podjetju karizmatično, naj bi konsistentno izpolnjevalo cilje in naloge podjetja, jih kritično ovrednotilo in po potrebi spremenilo. Poleg tega mora vodstvo skrbeti za uravnovešenost celotnega podjetja, torej vidni del podjetja, ki posluje s kupci, kot tudi znotraj samega podjetja morajo imeti iste cilje in vrednote, če želi podjetje obstati na dolgi rok. Kultura storitvenega podjetja naj bi po njunem mnenju bila:

1. Skupno dojetanje zaposlenih, KAJ je za podjetje pomembno
2. Skupne vrednote in prepričanja zaposlenih, ZAKAJ je to pomembno za podjetje.

Lovelock in Wirtz (2007, str. 335) menita, da občutek o pomembnih stvareh v podjetju zaposleni ne dobijo skozi pogovor z nadrejenimi, ampak bolj s samim dnevnim delovanjem na vseh ravneh. Močne kulture v storitvenih podjetjih so tiste, kjer se celotno podjetje osredotoči na strankam vidni del podjetja, saj razumejo, da je to ključni del podjetja. Takšna organizacija razume, da so prihodki podjetja odvisni od tega, kar se dogaja v neposrednem stiku med kupci in odjemalci storitve / proizvoda. To prikazuje tudi spodnja Slika 8, kjer lahko vidimo primerjavo med tradicionalno organiziranim podjetjem in podjetjem, ki je v celoti usmerjeno v vidni del podjetja, ki posluje s strankami.

Slika 8: Tradicionalno organizirana piramida v podjetju in piramida, usmerjena na vidni del podjetja in kupca



Vir: C. Lovelock, *Services Marketing*, 2007, str. 336.

Lovelock in Wirtz (2007, str. 335) menita, da v podjetjih, kjer se tega zavedajo, vodstvo izrazito kaže zanimanje za dogajanje v vidnem delu podjetja, ki je v neposrednem stiku s kupci, te informacije zbira in tudi aktivno sodeluje s tem delom podjetja. To doseže tako, da redno komunicira s temi zaposlenimi, da so nadrejeni čim večkrat prisotni in spremljajo dogajanje med kupcem in prodajalcem. S tem ugotovijo prednosti in pomanjkljivosti svoje ponudbe in tudi morebitne spremembe v preferencah porabnika in se na ta način lahko hitro odzovejo. Pri storitvah velikokrat ravno podrobnosti spremenijo celotno sliko v porabnikovih očeh, zato mora biti vodstvo zelo pozorno na vse podrobnosti. Nekatera podjetja celo tako organizirajo delo svojim zaposlenim, da so managerji en del svojega delovnega časa aktivno vključeni v prodajo / izvedbo storitve, saj le na ta način ohranjajo resničen stik z uporabniki in imajo resničen občutek, kaj se na trgu dogaja.

2.4.2 Tipi kulture

Bošnjak (1998, str. 30) navaja pet različnih tipov organizacijskih kultur po Ansoffu:

- **Stabilni tip** kulture, kjer so člani podjetja introvertirani in usmerjeni v preteklost ter imajo velik odpor proti spremembam.
- **Reaktivni tip** kulture je ravno tako introvertirano usmerjen, vendar so člani usmerjeni v sedanost in so pripravljene na minimalno tveganje pri spremembah.

- Člani podjetja v **anticipativni** kulturi so lahko tako introvertirani kot navzven usmerjeni. Sprejemajo tveganje v primeru, ko imajo polno zaupanje in poudarjajo planiranje.
- V **eksploativnem** tipu so člani usmerjeni navzven in nenehno iščejo spremembe. Njihov cilj je s spremembami zmanjšati nepričakovane nevarnosti. Hočejo biti v akciji.
- Pri **usklajenem tipu** kulture so člani usmerjeni navzven, njihov moto je biti usmerjen v prihodnost ter jo pričakati pripravljen, oziroma še bolj, jo sam oblikovati.

3 LASTNA RAZISKAVA NA PRIMERU PODJETJA M.L. d.o.o.

LJUBLJANA

V zadnjem sklopu diplomskega dela obravnavam računovodsko podjetje M.L. d.o.o., kjer sem skušala ugotoviti, v kolikšni meri držijo trditve, ki sem jih navedla v prvih dveh delih diplome. V uvodu pričujočega dela sem izhajala iz domneve, da imajo veliko vlogo pri dostavi in doživetju storitve zaposleni in sem se skušala v prvih dveh sklopih čimbolj osredotočiti na pomen zaposlenih v storitvenih podjetjih. Zato je bilo za izvedbo te raziskave pomembno, da obravnavam storitveno podjetje, ter da pri sami izvedbi storitve fizično sodelujejo tudi zaposleni. Odločila sem se za podjetje M. L. d.o.o., saj poznam lastnico podjetja že vrsto let in sem vedela, da se bo odzvala mojemu vabilu k sodelovanju pri raziskavi. Ker gre za računovodsko podjetje, naj najprej na kratko opišem računovodsko panogo.

3.1 OPIS RAČUNOVODSKE PANOGE

Glažar (2007, str. 43) pravi, da računovodske storitve v Sloveniji ponujajo pretežno računovodski servisi, v zelo omejenem obsegu pa še posamezniki, ki imajo to registrirano kot popoldansko obrt ali celo ponujajo storitev na sivem trgu. Po standardni klasifikaciji dejavnosti spadajo računovodski servisi v skupino računovodskih, knjigovodskih in revizijskih dejavnosti ter davčnega svetovanja. Največ računovodskih servisov je nastalo med letoma 1991 in 1993, ko je prišlo do prestrukturiranja gospodarstva v Sloveniji. Avtor tudi ocenjuje, da za ustanovitev računovodskega servisa ni potrebno nič drugega kot minimalni kapital, v primeru samostojnih podjetnikov pa še to ne. V zadnjih letih je opazno izboljšanje izobrazbene strukture. Ta trend vodi dejavnost v ponudbo kakovostnejših storitev in večjo dobičkonosnost. S tem se konkurenčni boj seli iz cenovne v kakovostno konkurenco.

3.1.1 Ponudba storitev

Po Glažarjevem mnenju (2007, str. 45) bi morali biti računovodski servisi usposobljeni za opravljanje računovodskega predračunavanja, obračunavanja, nadziranja in analiziranja. Ponudba računovodskih storitev bi morala zajemati celoten spekter nalog v okviru računovodske funkcije. V splošnem se aktivnosti v računovodstvu delijo na finančno in stroškovno računovodstvo, znotraj obeh kategorij pa se opravljajo 4 funkcije:

- knjigovodenje, ki je del funkcije obravnavanja preteklih podatkov,
- računovodsko načrtovanje ali predračunavanje, ki obravnava podatke o prihodnosti,
- računovodsko nadziranje, v okviru katerega se nadzira pravilnost obravnavanih podatkov,
- računovodsko analiziranje oziroma proučevanje posameznih gospodarskih kategorij, kjer se analizira zbrane podatke.

Avtor meni, da po tej razdelitvi računovodskih dejavnosti velika večina računovodskih servisov ponuja storitve s področja finančnega računovodstva, znotraj njega pa predvsem knjigovodenje in računovodsko nadziranje. Izogibajo pa se računovodskemu načrtovanju in analiziranju, ki sta strokovno zahtevnejši funkciji.

Glažar (2007, str. 46) nadalje pravi, da mora vsak računovodski servis za vsakega naročnika posebej organizirati sistem, po katerem bo spremljal in vodil računovodske knjige ter izvajal druge računovodske storitve. Ravno tako mora sodelovati pri organizaciji in rešitvah pretoka in ravnanja s poslovno dokumentacijo pri naročnikih. Še posebej je to pomembno pri malih naročnikih, ki slabo poznajo predpise glede ravnanja s poslovnimi dokumenti.

3.1.2 Naročniki

Glažar (2007, str. 47) navaja, da morajo ponudniki storitev razumeti splet znanja, sposobnosti, čustev, potreb, predstav, zaznav in motivov naročnikov, če želijo zadovoljiti njihove potrebe, biti uspešni in imeti konkurenčno prednost. Ponudniki računovodskih storitev v Sloveniji so premalo pozorni na te dejavnike, zato iščejo konkurenčne prednosti predvsem v ceni ponujenih storitev. Pri izvajanju računovodskih storitev ponudniki lahko pridejo do pomembnih podatkov o poslovanju naročnika, zato je zelo pomembno, da naročnik zaupa računovodskemu servisu. Ravno to zaupanje je po Glažarjevem mnenju (2007, str. 47) najpomembnejši dejavnik dolgoročnega sodelovanja. Ponudniki računovodskih storitev se morajo osredotočiti na cilje izgradnje dolgoročnih partnerskih odnosov s svojimi naročniki. Pri tem ima ključno vlogo koncept kakovosti, zadovoljstva, vrednosti storitve in zvestobe. Naročnike računovodskih storitev ločimo po njihovi zahtevnosti, ki je povezana z njihovo velikostjo, in po njihovi organizacijski obliki. Obe delitvi vplivata na ponudbo in organiziranje ponudnikov računovodskih storitev. Prva vpliva na zahtevnost in obseg storitev, ki jih ponujajo računovodski servisi, druga pa na njihovo vsebino.

3.1.3 Dobavitelji

Glažar (2007, str. 58) pravi, da so zaposleni najpomembnejši dejavnik kakovosti in obsega opravljenih računovodskih storitev, drugi najpomembnejši dejavnik pa so strojna in programska oprema ter računalniški sistemi. Dobavitelji računalniške opreme in storitev povezanih z njo so najpomembnejši v strukturi dobaviteljev ponudnikov računovodskih storitev. Računovodski programi so osnovno orodje, brez katerega si danes ni mogoče predstavljati dela v računovodstvu. Dobaviteljev programske opreme je na trgu veliko in do nakupa večinoma vsi ponujajo ugodne pogoje, po nakupu pa se ti pogoji zaostrijo in velikokrat so kupci programske opreme nezadovoljni. Bistveno lažji je nakup pisarniškega pohištva in druge pisarniške opreme ali potrošnega materiala, kot so papir, pisala, računski trakovi in podobno. Večji računovodski servisi lahko iztržijo dodatne popuste glede na prejete količine. Zaradi zavarovanja opreme in podatkov računovodski servisi v prostore vgrajujejo varovalne naprave in uporabljajo storitve varovanja, vendar po mnenju avtorja to stori samo okoli 26% računovodskih servisov. Občasno pa se kot dobavitelji računovodskih servisov pojavljajo tudi organizacije, ki izvajajo razne seminarje in izobraževanja iz področja računovodstva (Glažar, 2007, str. 58).

3.1.4 Konkurenca

Glažar (2007, str. 59) meni, da so računovodski servisi v Sloveniji razporejeni v dve konkurenčni skupini. Prva predstavlja tiste, ki si konkurirajo predvsem s ceno, druga pa tiste, ki na trgu želijo konkurirati predvsem s kakovostjo. Slednja skupina je manjša kot prva, je pa uspešnejša. Za slovenski prostor že velja, da za malo denarja ne moreš dobiti kakovostnih računovodskih storitev, za veliko denarja pa ni nujno, da so te storitve kakovostne. Tisti, ki konkurirajo s ceno, ponujajo nezahtevne storitve, zaposlujejo manj izobražen kader, ter je prisoten močan pritisk na zniževanje stroškov, saj edino tako lahko konkurirajo z nižjimi cenami. Avtor je mnenja, da se računovodski servisi, ki svojo priložnost vidijo v kakovostni ponudbi storitev, povprečno na trgu ohranijo dlje kot nizko cenovni. Zaposlujejo predvsem visoko izobražene in usposobljene ljudi, saj je to močna konkurenčna prednost. Zaslужki v tej skupini so višji, res pa je, da je vstop v to skupino težak in zato ni veliko novih konkurentov.

3.1.5 Sezonska nihanja

Glažar (2007, str. 60) navaja, da zaradi predpisov, ki zahtevajo letna poročila za potrebe javnih objav letnega poslovanja in davčnih poročil, se po zaključku poslovnega leta, ki je pri večini enak koledarskemu letu, močno poveča obseg računovodskih del. V obdobju bilanc tudi največ naročnikov menja računovodske servise, zato je obdobje od decembra do aprila čas, ko zaposleni v računovodskih servisih opravijo veliko števil nadur. Povečanega obsega dela se ne da opraviti z novimi začasno zaposlenimi, saj narava računovodskih storitev zahteva poznavanje poslovanja naročnikov, ki pa ga novi zaposleni ne morejo takoj razumeti.

Poleg tega pa avtor ugotavlja, da je v tem obdobju težko dobiti primeren kader. Obseg dela v tem obdobju je mogoče omiliti s sprotnim vnosom podatkov in razčiščevanjem stanj v poslovnih knjigah ter primerno programsko opremo, ki avtomatično oblikuje predpisana poročila. Za »kampanjsko« knjiženje so krivi tako izvajalci kot tudi naročniki. Prvi ne skrbijo za sprotno razčiščevanje podatkov, slednji pa za pravočasno dostavljeno poslovno dokumentacijo. Objektivno odgovorni za to so računovodski servisi, saj jih niso podučili ali zahtevali od njih sprotno dostavljanje dokumentacije.

3.2 *PODJETJE M.L. D.O.O. LJUBLJANA*

3.2.1 Metodologija raziskave

Kot sem že nekajkrat omenila, je bistvo tega diplomskega dela pomen, ki ga imajo zaposleni v storitvenih podjetjih. Zato sem tudi kot osnovni problem opredelila zaposlene, saj me je zanimalo, kakšen vpliv imajo na končen izid dostavljene storitve. Ker sem izbrala manjše računovodsko podjetje, se mi je zdela najbolj smiselna izvedba kvalitativnega trženjskega raziskovanja, v obliki skupinskega pogovora z vsemi tremi zaposlenimi, ki sodelujejo v storitvenem procesu (sem uvrščam poleg dveh zaposlenih še direktorico podjetja, saj ona ravno tako aktivno sodeluje v tem procesu). Poleg skupinskega pogovora sem se odločila še za globinski intervju z lastnico podjetja, saj sem potrebovala tako osnovne podatke o podjetju, kot tudi odgovore na vprašanja o bolj poglobljenih temah znotraj podjetja. Seveda me je najbolj zanimalo njeno mnenje o pomenu zaposlenih v podjetju.

Sprva sem načrtovala posamične pogovore z vsako izmed zaposlenih, vendar to ni bilo izvedljivo. Pisarna podjetja je namreč samo en prostor, v katerem skupaj delajo direktorica podjetja, ga. Taja Lindtner in preostali dve zaposleni, ga. Darija Vidovič ter ga. Katja Živec. In tudi če bi skušala pridobiti kakršnekoli podatke o odnosu med zaposlenima ter njuno nadrejeno, brez prisotnosti direktorice, močno dvomim, da bi pridobila iskrene odgovore, saj sem jima uvodoma razložila, da gre za raziskavo v diplomskem delu in sem prepričana, da se nobena od njiju ne bi želela izpostaviti z morebitnim negativnim mnenjem o njunem odnosu do nadrejene. To je že ena izmed omejitev pri raziskavi. Druga omejitev je to, da izsledkov svoje raziskave ne morem posploševati za vsa storitvena podjetja. Omejitev je morda tudi v tem, da je to majhno podjetje z malo zaposlenimi in bi v večjem podjetju morda prišla do več podatkov.

Na podlagi tega sem 7. aprila 2009 ob 14-i uri izvedla najprej skupinski pogovor z vsemi tremi sodelujočimi, nato pa uro kasneje še intervju z lastnico podjetja v bližnjem lokalu. Predhodno sem si pripravila okvirni vprašalnik z vprašanji, ki sem jih postavljala v takem zaporedju kot je prikazano v Prilogi 2, kjer so podani tudi delni odgovori, precej na kratko, saj pogovora nisem snemala in sem si pomagala s pisanjem opornih točk pri odgovorih. Opozoriti moram, da je bil naš pogovor vsaj delno nekajkrat prekinjen, ker so imele zaposlene

telefonske klice in tudi obiske strank. Zato je bilo kar težavno vzdrževati njihovo koncentracijo pri izvedbi pogovora, ampak boljših pogojev se ni dalo zagotoviti. Z lastnico podjetja, go. Tajo Lindtner sva imeli veliko več miru in mi je lahko podala odgovore na moja vprašanja, za bolj podrobne informacije v zvezi postavljenimi vprašanji pa sva komunicirali preko elektronske pošte.

Nadaljnja poglavja diplomskega dela temeljijo na pridobitvi primarnih podatkov zaposlenih v podjetju M.L. d.o.o.

3.2.2 Splošen opis podjetja M.L. d.o.o.

Podjetje M.L. d.o.o. LJUBLJANA je registrirano na Vodnikovi cesti 187 v Ljubljani. Poslovna enota pa se nahaja na Dunajski cesti 196 v Ljubljani. Trenutna lastnica je ga. Taja Lindtner, začetek podjetja pa sega v leto 1992, natančneje ga je 13. maja 1992 ustanovila Majda Lindtner, mati trenutne lastnice. Podjetje je bilo ustanovljeno z namenom opravljanja dejavnosti trgovine na drobno z usnjenimi izdelki in usnjeno galanterijo. Sprva so v tej trgovini prodajali čevlje, torbice, nekaj malega oblačil in spodnjega perila. Zaradi premajhnega povpraševanja so se v prodaji obdržali le čevlji in torbice. Vsa galanterija je bila namenjena ženski populaciji. Oče trenutne lastnice je imel svoje računovodsko podjetje, ki ga je postoma zaprl in vse poslovne partnerje do leta 1998 prenesel na podjetje M.L.². Leta 2003 je družinsko podjetje prevzela trenutna lastnica, ga. Taja Lindtner in je od takrat 100 % lastnica in vodja podjetja. Še vedno se ukvarja s knjigovodstvom, računovodstvom in davčnim svetovanjem. Pretežna dejavnost še vedno predstavlja računovodstvo. V lanskem letu so trgovino s čevlji in torbicami zaprli, in sicer zaradi materine upokojitve in tudi prenizke donosnosti, saj jim oddajanje prostora v najem predstavlja višjo donosnost kot vodenje celotne trgovine.

3.2.3 Ponudba podjetja in njihovi naročniki

Podjetje M.L. mesečno opravlja dejavnost knjigovodstva za približno 60 podjetij, kar podjetju predstavlja poglobljen vir prihodkov. Stranski vir prihodkov podjetja predstavlja davčno svetovanje, ki ga izvajajo za zunanje stranke, po potrebi. Obstoječe, redne stranke imajo davčno svetovanje že všteto v mesečni pavšal, ki ga plačujejo.

Ponudbo podjetja lahko povežem tudi s Storitvenim cvetom, na strani 6, saj se podjetje trudi, da poleg osnovne storitve, se pravi »jedra« v Storitvenem cvetu svojim odjemalcem ponudi tako storitve, ki so prisotne v vsakem storitvenem procesu (informacije, sprejemanje naročil, zaračunavanje in plačilo), hkrati pa tudi čim več podpornih storitev (svetovanje, gostoljubje, varovanje in izjeme). Na ta način skušajo obstoječim strankam ponuditi svojo storitev čim bolj prijazno in enostavno za stranko.

² V nadaljevanju navajam skrajšan naziv podjetja, torej samo M.L.

Delo računovodskih servisov je v celoti prilagojeno raznim zakonskim rokom, zato je pri tem delu potrebna izredna natančnost in doslednost. Njihovo delo zajema:

- vnos naročnikovih podatkov v program,
- izdelavo plačilnih in ostalih listin za izplačevanje raznih oblik dohodkov,
- zaključke DDV,
- izdelavo izpisov odprtih postavk,
- zapiranje saldakontov,
- knjiženje osnovnih sredstev in z njimi povezane amortizacije,
- priprava letnega zaključnega obračuna, torej bilance stanja in bilance uspeha za oddajo na davčni urad in AJPES,
- oddaja davkov od dobička pravnih oseb na davčni urad,
- v primeru inšpekcijskih pregledov pripravijo tudi izpise vnosov vknjižb v glavno knjigo in vse potrebne dokumente, ki tovrstni pregled olajšajo in pospešijo.

Podjetje svoje delo meri glede na cenovni doprinos k dobičku, glede na porabljeni čas za opravljeno delo za posamezno stranko. Po velikosti imajo različen profil strank, delajo tako za manjša kot tudi za večja podjetja, vendar se obseg dela zelo razlikuje med njimi, zato jih delijo glede na vloženi čas za opravljeno delo v tri skupine:

- 30 % naročnikov je takih, ki jih imenujejo tako imenovane najboljše stranke, saj za njih porabijo najmanj časa za relativno dobro pavšalno ceno,
- 40 % je povprečnih naročnikov, ko sta potrebno delo in plačana cena uravnotežena,
- 30 % je najzahtevnejših naročnikov, za katere porabijo največ časa, pa vendar tega ne morejo zaračunavati bistveno več kot manj zahtevnim naročnikom. Tovrstni naročniki zahtevajo izdelavo več raznih izpisov in bolj poglobljeno razlago le – teh, kar terja precej časa s strani podjetja, da nekomu, ki se ne spozna ravno na računovodstvo, razložijo na razumljiv način. Nekatere izmed zahtevnejših strank se občasno ukvarjajo tudi s posli, ki niso vsakodnevni, zato morajo zaposleni pregledati zakonodajo, da pravilno knjižijo. Tega tudi ne morejo zaračunati, saj stranka enači tovrstne posle z običajnimi in si ne predstavlja, da za te posebne posle potrebuje računovodski servis več časa za obdelavo podatkov. Potrebno je upoštevati, da je to le relativna ocena, saj se naročniki hitro spreminjajo in s tem je povezan tudi obseg dela, ki ga ima obravnavani računovodski servis. Lahko je njim v korist, torej imajo s spremembami, ki jih doživlja naročnik manj dela, ali pa tudi več dela, za isto ceno seveda.

Potrebno je poudariti tudi to, da so to stranke, ki s podjetjem sodelujejo že vrsto let, še pred trenutno lastnico so poslovali z njenim očetom in obstaja med ponudnikom in naročniki medsebojno zaupanje. Zato tudi lastnica ne išče novih naročnikov, saj je zelo malo takih, s katerimi je nezadovoljna, ki so torej neplačniki. Take po določenem času zamenja z novimi, vendar pa raje sodeluje z obstoječimi. Tudi če bi se podjetje želelo širiti, se pojavi težava s kadrovskim potencialom in prostorom. Zato je trenutna situacija v podjetju zadovoljiva.

3.2.4 Dobavitelji podjetja

Kot sem že zgoraj omenila, je najpomembnejši dobavitelj računovodskega servisa dobavitelj strojne in programske opreme, saj si brez tega ne bi znali predstavljati delovanja računovodskega servisa. Po besedah lastnice je torej dober, zmogljiv računalnik osnova, brez katere bi bilo delo nemogoče. Strojna oprema mora biti tako zmogljiva, da prenese dobro zaščito in vso potrebno kapaciteto za dobro programsko opremo, ki mora nemoteno delovati. Sicer uporabljajo računovodski program Pantheon, last podjetja Datalab d.o.o., s katerim so zelo zadovoljni. S samo programsko opremo in osveževanjem le – te se ukvarja lastničin oče, kar veliko pomeni podjetju, da imajo tovrstnega strokovnjaka znotraj podjetja. V primeru težav lahko te rešujejo hitro in z nižjimi stroški, kot če bi v ta namen najeli specializirano podjetje, ki se ukvarja s strojno opremo.

Med dobavitelje podjetja M.L. lahko uvrščamo tudi poslovni prostor, v katerem podjetje deluje in za katerega plačuje lastnica najemnino. Locirani so na Dunajski cesti 196, kjer je tudi parkirišče in so po mnenju lastnice na ta način dobro poskrbeli za svoje naročnike, saj imajo odlično dostopnost in parkirišče, kar v Ljubljani predstavlja veliko težavo. Na ta način so strankam na voljo kadarkoli v okviru delovnega časa.

Med dobavitelje štejemo tudi prodajalce pisarniškega materiala, ki igrajo veliko vlogo, saj tudi njim odštejejo precej denarja, pomembna pa je zanesljivost le - teh, kar je pomembno za dobro delovanje podjetja. Zato že nekaj časa pisarniški material podjetje nabavlja pri OIS d.o.o., ker so po mnenju lastnice daleč najcenejši in po pogodbi za stalne stranke ponujajo količinske popuste. Pisarniški material predstavlja konkreten del stroškov podjetja, zato je potrebno na tem področju uvajati varčevalne ukrepe.

Še ena vrsta dobaviteljev je v njihovem poslu nepogrešljiva, in sicer telefonija in internet, oziroma nemotena povezava, saj se danes veliko dela opravi preko interneta, telefona in tudi faksa. Da bo delo čim bolj ažurno opravljeno, so se odločili za zamenjavo dobavitelja telefonije in interneta za IP telefonijo, vendar tudi ta občasno odpove.

Nekateri naročniki sami vnašajo podatke v program, zato je potrebno nekajkrat mesečno prenašati bazo podatkov na sedež podjetja. To fizično izvedejo zaposleni v podjetju, tako da se odpeljejo do posamezne stranke, naložijo podatke in jih prenesejo v podjetje, lastnica pa jim povrne v obliki potnih stroškov. Sama ocenjuje, da ne bi bilo smiselno imeti službenega vozila, ker je takih poti premalo.

Na koncu naj omenim kot dobavitelja še prodajalca pisarniškega pohištva, saj je potrebno tudi dotrajano pohištvo obnavljati in menjati, kar je pomembno že zaradi samega počutja zaposlenih, poleg tega pa se tudi stranke bolje počutijo v lepo urejeni pisarni.

V tem poglavju lahko izpostavim povezavo s teoretičnim delom tega diplomskega dela, saj sem na strani 8 navedla vidne oporne točke in komunikacije v sistemu trženja storitev (Rojšek, 2006):

- zaposleni v storitveni organizaciji,
- prostori in oprema,
- neosebne komunikacije,
- drugi ljudje.

Obravnavano podjetje M.L. se torej zaveda pomena vidnih opornih točk, saj vedno skrbi za izboljšave v prid porabniku, pa naj gre za spodbujanje zaposlenih za čim bolj prijazno in ustrežljivo delo s strankami, spremenjeno lokacijo podjetja, ki so jo spremenili ravno zaradi lažjega dostopa svojih strank, ali pa posodabljanje opreme znotraj pisarne.

3.2.5 Konkurenca podjetja M.L.

V prejšnjem poglavju sem navedla, da si računovodska podjetja najpogosteje konkurirajo s ceno ali kakovostjo. V primeru podjetja M.L. izpostavi lastnica cenovno konkurenco, saj pravi, da nepoznavalci zelo težko prepoznajo resnično kakovost računovodskih storitev in jih največkrat zanima samo cena, ki jo morajo plačati. Kar pa ne pomeni, da to podjetje ne deluje s kakovostjo. Ravno tako se trudijo za čim višjo kakovost svojih storitev, vendar ne morejo zaradi tega zviševati cene naročnikom. Podjetje M.L. skuša uporabljati oba konkurenčna pristopa, saj se jim zdi to edina smiselna rešitev. Lastnica se ne strinja v celoti s trditvijo, da se zahteve stranke ločujejo glede na velikost in organizacijsko obliko organizacije, ampak na zadevo gleda bolj subjektivno. Zanimanje za končni rezultat dela računovodskega servisa je v veliki meri odvisno tudi od samega naročnika, saj imajo na primer stranko, zelo veliko podjetje, kjer direktor ne posveča pozornosti končnemu rezultatu njihovega dela, medtem, ko pa direktor manjšega podjetja sodeluje z njimi pri izdelavi vsakega poročila.

V teoretičnem delu sem na strani 13 navedla nekaj različnih modelov za preverjanje kakovosti v storitvenih organizacijah. V podjetju M.L. se za raziskavo kakovosti svojih storitev sicer ne lotevajo po omenjenih modelih, vendar pa jih vseeno zanima odstopanje od pričakovane in prejete storitve, kar jim da nek vpogled v dojetje kakovosti njihovega dela. To pa najlažje izvedejo tako, da stranki skrbno prisluhnejo, kadar jim ta želi nekaj povedati, pa naj gre za pozitivno ali negativno kritiko. Če pride do pritožbe, jo skušajo odpraviti in poskrbeti, da do tega ne prihaja več.

Druga izjemno pomembna zadeva je tudi lokacija podjetja, ki je zelo konkurenčna v primerjavi z ostalimi računovodskimi servisi. Poleg odlične dostopnosti imajo tudi razpoložljivo parkirišče. Po mnenju lastnice sta cena in lokacija v tem primeru močni konkurenčni orodji, zaradi katerih se drugih konkurentov ne boji, saj meni, da tudi njeni naročniki dobijo ustrezno storitev in tudi sami vidijo, da je le – ta opravljena kakovostno in

korektno. Zato se še naprej trudi v tej smeri, da gradi na svojih storitvah in čas posveča delu in se ne ukvarja s konkurenco.

3.2.6 Sezonska nihanja v podjetju M.L.

Po mnenju lastnice podjetje nima mrtve sezone, oziroma obdobja, ko bi primanjkovalo dela, saj se dejansko lahko delo razporedi čez celo leto. Višek sezone pa predstavlja za njih nekje od sredine novembra do konca aprila, ko delajo izkaze uspeha za naročnike. Izrednega pomena so tukaj zaposleni, saj v primeru kakršnihkoli težav z zaposlenimi na višku sezone trpi delo, ki mora biti opravljeno, uvajanje novih zaposlenih pa v tem obdobju ni možno.

V Tabeli 3 je viden potek dela skozi celotno sezono.

Tabela 3: Vrsta opravljenih storitev po mesecih

Mesec	Vrsta storitve
Januar	Mesečne obveznosti; Priprava povzetka obračuna dohodka oz. dohodnine ob zaključku leta; Priprava na zaključni obračun
Februar	MO; Priprava na zaključni obračun
Marec	MO; Zaključek zaključnih obračunov oz. bilanc, ter njihova oddaja
April	MO; Zaključek ter oddaja M4 obrazcev za pokojninski zavod
Maj	MO
Junij	MO
Julij	MO
Avgust	MO
September	MO
Oktober	MO
November	MO; Možne priprave na zaključni obračun
December	MO; Priprava na zaključni obračun

Vir: Interni vir v podjetju M.L.

Oznaka »MO« v tabeli predstavlja mesečne obveznosti, ki so sestavljene iz naslednjih postavk:

- priprava obračuna plač do 15. v mesecu,
- vnos in knjiženje dokumentacije naročnikov,
- priprava izplačil ostalih različnih dohodkov,
- plačilni promet,

- usklajevanje saldakontov,
- priprava raznih evidenc za posamezne stranke,
- priprava obračuna DDV do zadnjega v mesecu.

3.3 ANALIZA POSLOVNEGA PROBLEMA

Namen tega diplomskega dela je bil prikazati pomen zaposlenih v storitvenih organizacijah in po vseh preučenih sekundarnih virih sem prišla do zaključka, da so zaposleni dejansko eden pomembnejših veznih členov, od katerih je v veliki meri odvisen uspeh storitvenega podjetja. Zato sem se tudi odločila za analizo pomena zaposlenih v podjetju M.L., ki me je pripeljalo do podobnih ugotovitev, kot sem že prišla na podlagi literature. Kot sem že omenila, sem analizo razdelila na dva dela, in sicer sem se odločila za skupinski pogovor z zaposlenimi in intervju z lastnico podjetja.

3.3.1 Analiza skupinskega pogovora z zaposlenimi v podjetju M.L.

V podjetju M.L. delata poleg lastnice podjetja, ge. Taje Lindtner še dve zaposleni, in sicer ga. Katja Živec in ga. Darija Vidovič. Ga. Katja Živec je redno zaposlena že 7 let, ga. Darija Vidovič pa je zaposlena preko s.p. in se trenutno v samo delo še uvaja, sicer dela 1 leto. Pripravila sem okviren vprašalnik, s katerim sem skušala pridobiti čim več podatkov od zaposlenih. Vprašalnik vsebuje splošna vprašanja, kot so opisi delovnih nalog, temu sledijo vprašanja o pomenu posamezne zaposlene za izvedbo storitve, nato pa me je zanimalo še, kakšen odnos vlada med zaposlenima ter njuno nadrejeno, in kako oni dve vidita svojo vlogo pri uspešnosti podjetja. Podroben zapis vprašalnika in delni odgovori na zastavljena vprašanja se nahajajo v Prilogi 2.

Ker obe zaposleni in lastnica delajo skupaj v istem prostoru, ni bil možen pogovor z vsako posameznico. Glede na to, da sta samo dve podrejeni, sem prepričana, da se ne bi želeli kakorkoli izpostavljati s svojim morebitnim negativnim mnenjem o samem podjetju ali lastnici, saj jima anonimnosti nikakor ne bi mogla zagotoviti. Vendar sem med samo izvedbo pogovora dobila občutek o resnični sproščenosti med zaposlenima in njuno nadrejeno, saj je za naravo njihovega dela izrednega pomena, kakšni odnosi vladajo med njimi. In sem prepričana, da tudi morebitna negativna mnenja izrazijo in se o tem pogovorijo. Namreč kot se je izkazalo, nastane pravi poslovni problem ravno zaradi nerazčiščenih odnosov med zaposlenimi, vsaj tako kažejo izkušnje ge. Taje Lindtner. Če težav ne rešujejo takoj ob nastanku problema, trpi njihovo delo, napake pa se izkažejo šele ob zaključku poslovnega leta oziroma izdelavi poslovnih bilanc. Do takrat pa lahko nastane že ogromna škoda, tako za njihovo stranko, kot tudi za samo podjetje. To delo namreč zahteva visoko stopnjo natančnosti in za napake ni prostora, zato mora nadrejena resnično v celoti zaupati svojima podrejenima.

Ker je ga. Katja Živec zaposlena že toliko časa, ima nekoliko več odgovornosti in zadolžitev kot ga. Darija Vidovič in že sama samostojno vodi evidenco za približno 15 podjetij, za katere je tudi odgovorna. Sicer pa se obe ukvarjata z vnašanjem dokumentov, knjiženjem in ostalim potrebnim delom za izvedbo storitev podjetja. Tudi lastnica podjetja opravlja podobno delo kot njuni zaposleni, vendar nosi odgovornost tudi za vsa preostala podjetja, prav tako pa mora še vedno preverjati delo ge. Darije Vidovič, saj za samostojno delo potrebuje nekje do dve leti izkušenj.

Delo vsake posameznice v tem podjetju predstavlja zelo pomemben vezni člen v celotni storitvi podjetja, saj je pri tem delu potrebna izredna točnost, ažurnost in opominjanje naročnikov, zato si napak ne morejo privoščiti. Zelo pomembno je, da delujejo usklajeno in med seboj sodelujejo, da se morebitne napake sproti odpravijo. Tudi zaposleni se zavedata, kako zelo pomembno je, da pri njunem delu ne prihaja do napak, zato pravita, da skušata v največji možni meri sodelovati med seboj in z go. Tajo Lindtner, saj velikokrat skupaj pridejo do rešitve težav in jih skupaj hitreje odpravijo kot bi to storila vsaka posamezno. Iz tega sem sklepala, da se jim zdi smiselno skupno sodelovanje pri reševanju težav. Več jim pomeni to, da lahko skupaj rešujejo probleme, kot pa dovoljena samostojnost pri delu s strani lastnice.

Pri svojem delu se sogovornice vsakodnevno srečujejo tudi s strankami osebno in same pravijo, da največ lahko naredijo za stranko, ko se ji v celoti posvetijo in odložijo preostalo delo. Stranko poslušajo in ji skušajo pomagati po najboljših močeh. Imajo veliko takih strank, ki od njih pričakujejo storitve, ki ne spadajo več v okvir računovodstva, saj so to običajno čisto administrativna dela. V takih primerih stranke ne zavrnejo, vendar ji dajo vedeti, da to ne spada več v njihov okvir dela in jim to naredijo izključno kot uslugo. Tudi same namreč poskrbijo za to, da so stranke zadovoljne z njimi in nimajo pripomb. To se jim zdi enostavno del njihovih delovnih nalog in jim je samoumevno, da morajo skrbeti za zadovoljstvo stranke.

Zaposlene vidijo največjo prednost podjetja pred drugimi računovodskimi servisi v enostavno dostopni lokaciji, dolgoletnih izkušnjah podjetja, cenah, tehnologiji, poleg tega pa podjetje M.L. svojim odjemalcem pomaga tudi z vizijo o izboljšanju poslovanja njihovega podjetja. Zato so zaposlene mnenja, da je njihovo podjetje zelo privlačno naročnikom.

Ko so zaposlene same v vlogi kupca v nekem storitvenem podjetju, najprej opazijo energijo, ki vlada med samo interakcijo s prodajnim osebjem in pa vsiljivost prodajnega osebja, ki jih zelo odbija. Zato so na te stvari pozorne tudi pri svojem delu in skušajo stranki ponuditi vse, kar spada v njihovo storitev na čim bolj prijazen in nevsiljiv način. Poleg tega pa se tudi zavedajo, da stranke opazijo odnose, ki vladajo med zaposlenimi med samo izvedbo storitve in skušajo medsebojne težave odpraviti čim hitreje, brez prisotnosti strank.

Povprašala sem jih tudi o obstoječem delovnem vzdušju, ki vlada v njihovem podjetju. Same ocenjujejo, da so odnosi pozitivni in sproščeni in jih to spodbuja pri delu. Zavedajo se namreč, da imajo odnosi v podjetju velik vpliv na izvedbo dela in se vsi trudijo za prijetno delovno okolje.

Na koncu sem jih vprašala še o medsebojnem sodelovanju z lastnico in sta obe zaposleni s tem sodelovanjem zadovoljni, saj od nje pridobita vse potrebne informacije za svoje delo. Poleg tega pa je opaziti tudi sproščen odnos, ki ga imajo med seboj in se lahko z vsako težavo obrneta na svojo nadrejeno, saj vesta, da jima bo pomagala, če je le v njeni moči. Prav tako pa pravita, da jima veliko pomeni pohvala nadrejene ob dobro opravljenem delu.

3.3.2 Intervju z lastnico podjetja M.L.

Po opravljenem skupinskem intervjuju sva se z lastnico odpravili v drug prostor, kjer sem opravila intervju še z njo. Splošne podatke o poslovanju podjetja sem navedla že v točki 3.2, sedaj pa se bom osredotočila samo na problem odnosov z lastnico podjetja in zaposlenimi.

Na strani 17 tega diplomskega dela sem opredelila »Verigo dobička v storitvenih podjetjih«, kjer vidimo, da notranja kakovost storitve vpliva na zunanjo vrednost storitve, kar v končni fazi modela pripelje do rasti prihodka. To je tudi pglavitni cilj obstoja podjetja. Zato sem go. Tajo Lindtner najprej vprašala, ali ona vidi kakšno povezavo med delom zaposlenih in uspešnostjo podjetja. Po njenem mnenju je ta povezava zelo močna, saj je dejansko uspešnost podjetja rezultat dobrega dela zaposlenih v podjetju. Zelo pomembno se ji zdi, da sta zaposleni do naročnikov prijazni, da navežeta oseben stik, sta izredno natančni in da vlada zaupanje, tako med stranko in zaposlenima kot tudi med nadrejeno in zaposlenima. Na koncu leta je delo zaposlenih vidno tudi v bilanci uspeha podjetja. Njen odnos do zaposlenih je dokaj oseben, z njima sodeluje in jima skuša čim bolj pomagati, ko imata težave, vendar tudi ona postavi meje do katerih zaposleni lahko gresta pri tem odnosu. Sama pravi, da po večletnih izkušnjah opaža, da je zaposlenim največji motivacijski dejavnik za dobro opravljeno delo finančna nagrada. Ko se zaposleni vidno trudita in opravita več kot od njiju pričakuje, jih tudi na ta način nagradi. Na strani 26 sem poleg denarne nagrade navedla še nekaj drugih motivacijskih dejavnikov (Malovrh, 1997, str. 133):

- samo delo,
- dobro počutje in odnosi pri delu,
- ugodne delovne razmere,
- možnosti za napredovanje.

Glede na pogovor z go. Tajo Lindtner pa sem zaključila, da ona uporablja vse naštetih motivacijskih dejavnikov, razen možnosti za napredovanje, saj napredovanje v njenem podjetju predstavlja lahko edino povečanje dotodanje odgovornosti, torej povečanje števila strank, ne pa tudi višji naziv delovnega mesta ali kaj podobnega.

Na strani 20 tega diplomskega dela sem opisala, kako pomembni so zaposleni v storitvenih dejavnostih, zato je način pridobivanja in vodenja osebja pglavitna naloga podjetja. Pri izboru kadra ga. Taja Lindtner pravi, da mora biti zelo previdna, saj je imela v preteklosti slabo izkušnjo z eno od zaposlenih, kar potem vpliva na celotno delo podjetja. Pri izboru novega kadra poleg osnovnih kriterijev kot so stopnja izobrazbe in strokovna usposobljenost

pazi predvsem na to, da je kandidat / ka komunikativen, prijazen, seveda je pomembno tudi znanje, ki ga ima o računovodstvu. Zanimivo pa je, da najraje vidi, da je kandidat / ka brez izkušenj pri tem delu, saj je za njo najlažje uvajati nekoga, ki še ni delal na tem področju in ga / jo oblikuje po svoji podobi. Pri izboru se ji zdi zelo pomembna tudi obstoječa klima v podjetju in skuša zaposliti tako osebo, ki se bo najlažje prilagodila ostalim v podjetju, zato upošteva tudi nasvet ostalih zaposlenih.

Ko sva se pogovarjali o pomenu zaposlenih za njeno podjetje, je lastnica sama izpostavila, kako zelo pomembni, hkrati pa tudi problematični so lahko zaposleni. V bistvu je to edini problem, ki nima neke enostavne dolgoročne rešitve. Na samem izboru, kjer se kandidati potegujejo za službo, skuša izbrati najbolj primerno osebo za to delo, vendar pa je potrebno upoštevati, da mora sama to osebo uvajati vsaj eno leto, da je usposobljena za samostojno delo. Kandidata mora naučiti od najbolj preprostih stvari do najzahtevnejših, in sicer kar se tiče samega dela z računalniškim programom, kot tudi uvajanje v način dela podjetja in hkrati tudi poučevanje o vseh novostih, ki se dogajajo na področju računovodstva. Kar pomeni, da ima še vsaj eno leto ali celo dve leti obveznost preverjati vse, kar ta kandidat v podjetju naredi, kar ji vzame ogromno dragocenega časa. Kot sem že omenila, si napak ne morejo privoščiti, zato je natančnost pri delu izrednega pomena. Poleg tega zaposleni lahko kadarkoli odpove delovno razmerje, v kratkem času pa je dejansko vsak zaposleni nepogrešljiv. Zato lastnica skuša narediti vse, kar je v njeni moči za zadovoljstvo zaposlenih, da ne prihaja do tovrstnih težav. Lastnica gradi na dobrem, vzajemnem odnosu z zaposlenimi, čeprav se zaveda, da to ni garancija, da bo vsak od zaposlenih zadovoljen tudi na dolgi rok, saj se ljudje skozi čas lahko precej spremenijo.

Od leta 2003, ko je ga. Taja Lindtner prevzela podjetje M.L., je problem z zaposlenimi edini konstantno pojavljajoči se poslovni problem. Ker gre za manjše podjetje, je nesmiselno zaposliti več kot dve osebi, vendar pa je podjetje resnično popolnoma odvisno od lastnice in dveh zaposlenih oseb. Zgovoren je podatek, da je v šestih letih zamenjala kar 13 zaposlenih. Od samega začetka se torej na tem področju pojavlja težava, ker lastnica svoj čas nameni usposabljanju kandidata, kar lahko traja tudi do dve leti. Pri tem ga usposobi za samostojno delo, dostikrat pa se zgodi, da kandidat izgubi motivacijo in poišče drugo službo, ona pa ostane brez zaposlenega in mora na novo uvajati kandidata, kar ji vzame prepotreben čas, ki bi ga sicer porabila za vodenje podjetja. Eden od primerov teh težav je bila odpoved delovnega razmerja s strani zaposlene zaradi selitve v tujino. Čeravno je bila zaposlena tako poštena, da je počakala, da so zaključile z izdelavo bilanc in v tem primeru lastnica ni utrpela škode. Vendar pa vsi niso tako poštene in lahko povzročijo nemalo težav, če odidejo iz podjetja konec koledarskega leta, ko je največ dela. Tak primer se je ge. Taji Lindtner zgodil s strani ene izmed zaposlenih nekaj let nazaj, ko jo je zaposlena zapustila že sredi decembra. Takrat ni bilo več možnosti za uvajanje nove osebe, bilance pa so morale biti vseeno narejene. Zato je sama delala pozno v noč, poleg tega pa je ugotovila, da ji je ta zaposlena povzročila še dodatno delo, ker svojih obveznosti ni opravila kot bi morala. V tem primeru je podjetje skoraj izgubilo dolgoletno stranko, saj jim je ta zaposlena povzročila poslovno škodo. Na začetku je bila omenjena zaposlena zelo predana delu in je bila ga. Taja Lindtner z njo

izjemno zadovoljna. Nato pa je začela popuščati pri delu, postala je manj natančna, zamujala je na delo, odhajala prej iz službe in velikokrat sploh ni opravila svojega dela v celoti. Imela je tudi osebne težave, katere je začela izpostavljati tudi pred strankami, zato je postalo delo z njo težavno in neprijetno. Nadrejena se je nekajkrat poskušala z njo pogovoriti, vendar je na koncu kljub vsemu zapustila podjetje v izredno neugodnem času, ko so imeli največ dela.

Trenutno je ga. Taja Lindtner izredno zadovoljna s svojima zaposlenima, vendar pa nima nobene garancije, da se ji omenjen problem ne bo več ponavljal, saj lahko zaposleni kadarkoli prenehata delati. Pravi, da se temu problemu izogiba z vzdrževanjem prijetnih in sproščenih odnosov znotraj podjetja in upa, da v kolikor bi imeli trenutno zaposleni kakršnekoli težave, bi se z njimi obrnili na svojo nadrejeno in bi jih skušali rešiti skupaj.

3.4 PREDLOGI REŠITEV

Vse rešitve problema glede zaposlenih morajo biti usmerjene v dolgotrajno zadovoljstvo zaposlenih. Lastnica sama se s to težavo ukvarja že vrsto let in skuša najti idealno rešitev, zaradi česar ima sama podvojeno delo, poleg tega pa je tudi večino časa pod stresom. Glede na naravo računovodskega dela, je moj predlog podjetju, **da izuri zaposleno**, ki bi se ukvarjala izključno z uvajanjem zaposlenih in bi skrbela za to, da je delo opravljeno natančno brez vseh morebitnih napak. Ta oseba bi sicer podjetju predstavljala dodaten strošek, vendar sem mnenja, da bi se ta rešitev dobro obnesla in bi rešila probleme, ki v tem podjetju nastajajo zaradi menjave zaposlenih in s tem nezadovoljstva lastnice. V primeru, da nezadovoljni zaposleni zapusti podjetje na višku sezone, ima podjetje še vedno nekoga, ki lahko v vmesnem času pomaga pri sprotnem delu. To osebo bi lahko predstavljala tudi ga. Katja Živec, ki je zaposlena že 7 let, dobro pozna lastnico, podjetje in samo delo. Ona bi torej lahko prevzela breme uvajanja novih zaposlenih in preverjanje že zaposlene ge. Darije Vidovič.

Na ta način bi se lastnica v veliki meri razbremenila nepotrebnega dela in bi lahko svoj čas namenila poglobljanju v bolj kakovostno izvedbo storitev celotnega računovodskega servisa. Poleg tega pa bi imela več možnosti pri vodenju zaposlenih, saj enostavno ne bi bila več tako močno odvisna od posameznega zaposlenega v podjetju. S prvo rešitvijo je povezana tudi druga rešitev, vendar pa je za uresničitev druge rešitve potrebno veliko več napora kot za prvo.

Drugo smiselno rešitev torej vidim v **prestrukturiranju podjetja**, in sicer v smislu prehoda iz cenovne konkurenčnosti na kakovostno konkurenčnost. To bi pomenilo, da bi imelo podjetje nekaj manj naročnikov ali več zaposlenih, ki bi nekoliko bolj celovito skrbeli za potrebe podjetja. V skladu s tem bi lahko povišali tudi obstoječe cene in bi na dolgi rok lažje obstali na trgu. Pri tem se mi zdi pomembna tudi ustrezna izobrazba, ki bi jo morali zaposleni še pridobiti. Ker se lastnica te težave zaveda, že sedaj dela veliko na tem področju, s tem da sama dopolnjuje svojo izobrazbo, poleg tega pa tudi finančno podpira odločitve zaposlenih, kadar se odločijo za dodatno izobraževanje. Pri tem pa nastaja težava časovne usklajenosti

dela podjetja z obveznostmi na fakulteti, zato se je težko posvetiti obema hkrati. V primeru dodatno zaposlene osebe to ne bi več predstavljalo ovir. Poleg tega bi lahko cene postavljali v sorazmerju z dejansko opravljenim delom, saj obstoječe stranke tudi že precej dobro poznajo podjetje in so prepričani v kakovostno izvedbo dela in menim, da jih povišana cena ne bi odgnala h konkurenci, saj bi znali ceniti višji vložek v kakovost.

SKLEP

V pričujočem diplomskem delu sem želela izpostaviti pomen, ki ga imajo zaposleni v storitvenih organizacijah. Po vsej preučeni literaturi sem opazila, da so dejansko zaposleni vezni člen pri storitvah. S storitvami pa se vsi srečujemo vsakodnevno in lahko tudi sami izkusimo, kako zelo pomembni so zaposleni, ki delajo v neposrednem stiku s stranko. Ravno ti zaposleni vplivajo na doživetje prejete storitve. Lahko je izredno pozitivno ali pa negativno doživetje in je že to v veliki meri odvisno od zaposlenega, ki dela s stranko. Zato sem preučila tudi nekatere izmed dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in posledično na njihovo izvedbo zastavljenih nalog, ki jih imajo v okviru podjetja.

Ker so zaposleni pomemben vezni člen vsakega storitvenega podjetja, je bilo za mojo raziskavo v izhodišču pomembno to, da gre za storitveno podjetje in da zaposleni delajo v neposrednem stiku s strankami. Izvedena raziskava je potrdila moje predpostavke o pomembnosti zaposlenih v storitvenih organizacijah, saj sem ugotovila, da je to zelo občutljivo področje, za katerega ni neke enostavne rešitve, ki bi bila uporabna v vsakem storitvenem podjetju. Dejstvo je, da mora vsako storitveno podjetje posvetiti ogromno časa in truda ravno zaposlenim, ki so v neposrednem stiku z uporabniki storitev, pa to še vseeno ne pomeni, da bodo dolgoročno zadovoljni in da bodo tudi zadovoljivo opravljali svoje delo.

Teoretično gledano, bi bilo idealno, če bi znalo vsako storitveno podjetje najti neko zadovoljivo razmerje med podjetjem, odjemalci in zaposlenimi (Storitveni trženjski trikotnik na strani 15), saj bi bili na ta način vsi udeleženci v tem procesu zadovoljni z opravljeno storitvijo. Vendar pa ni tako zelo enostavno to izvesti. V proučevanem podjetju se tega problema zavedajo in delajo v smeri rešitve tega problema, vendar ga še niso uspeli odpraviti.

LITERATURA IN VIRI

1. Britovšek I. (2001). *Povezanost med tehnološkimi inovacijami, kakovostjo in produktivnostjo na področju bančnih storitev* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Bošnjak M. (1998). *Upravljanje in ravnanje podjetja, Gradivo za vaje in seminar, 2. del*, (prvi natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Chung B. & Schneider B. (2002). Serving multiple masters: role conflict experienced by service employees. *Journal of Services Marketing*, 16 (1), 70-78.
4. Cooper S., Grutzner F. & Cooper B. (2008). *Tips and traps for marketing your business*. New York: McGraw-Hill.
5. Damjan J. & Možina S. (1998). *Obnašanje potrošnikov* (drugi natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Den Hartog D. & Verbunrg R. (2002). Service excellence from the employees' point of view: the role of first line supervisors. *Managing Service Quality*, 12 (3), 159-164.
7. Frost F. A. & Kumar M. (2000). INTSERVQUAL – an internal adaptation of the GAP model in a large service organisation. *Journal of Services Marketing*, 14 (5), 358-377.
8. Glažar T. (2007). *Trženje računovodskih storitev v Sloveniji*. Ljubljana: Inštitut za računovodstvo.
9. Grubiša N. (2001). *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Založba Marbona, d.o.o.
10. Grubiša N. (2002). *21 skrivnosti najboljših prodajalcev* (1.natis). Ljubljana: Noviforum d.o.o.
11. Heskett J. L., Sasser W. E., Jr. & Hart C. W. L. (1990). *Service breakthroughs, Changing the Rules of the Game*. New York: The Free Press, A Division of Macmillan,
12. Kotler P. (1998). *Marketing Management, trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor* (2. popravljena izdaja). Ljubljana: Slovenska knjiga.
13. Kotler P. (2004). *Management trženja* (11. izdaja). Ljubljana: GV Založba.
14. Lau R.S.M. (2000). Quality of work life and performance (An ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model). *International Journal of Service Industry Management*, 11 (5), 422-437.
15. Little M. M. & Dean A. M. (2006). Links between service climate, employee commitment and employees' service quality capability. *Managing service quality*, 16 (5), 460-476.
16. Lovelock C.H. & Wirtz J. (2007). *Services Marketing: people, technology, strategy*. (6th ed.). Upper Saddle River, (N.J.): Pearson Prentice Hall
17. Malovrh M., Valentinčič J. (1997). *Psihologija v trgovini* (prvi natis). Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
18. Osnovni podatki podjetja M.L. Najdeno 4. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.pirs.si/slo/podjetja/podatki-o-podjetju/74276/ml-doo-ljubljana>
19. Pogovor z direktorico podjetja M.L. (Ga. Lindtner Taja).
20. Pogovor z zaposleno v podjetju M.L. (Ga. Vidovič Darja).

21. Pogovor z zaposleno v podjetju M.L. (Ga. Živec Katja).
22. Potočnik V. (2000). *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Potočnik V. (2002). *Temelji trženja s primeri iz prakse* (1.natis). Ljubljana: GV Založba.
24. Ratkovič D. (2007). *Nagrajevanje kot način motiviranja zaposlenih* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Rojšek I. (*Trženje storitev, 3. predavanje, 2006a*)
26. Rojšek I. (*Trženje storitev, 8. predavanje, 2006b*)
27. Rust R. T., Zahorik A. J. & Keiningham T. L. (1996). *Service Marketing*. New York, HarperCollins College Publishers.
28. Statistični urad Republike Slovenije (2009). KopijaDV_1995-2007_SCproA60_SLOELZA. Najdeno 9. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.surs.si>
29. Zeithaml A. & Bitner M. (2003). *Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm*. 3rd Edition. New York: The McGraw-Hill/Irvin.

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Osnovni podatki podjetja M.L. d.o.o (izsledek iz Poslovnega imenika Republike Slovenije – PIRS)	1
Priloga 2: Okvirna vprašanja za skupinski intervju v podjetju M.L. d.o.o. in delni odgovori na zastavljena vprašanja	2
Priloga 3: Okvirna vprašanja za intervju z lastnico podjetja M.L. d.o.o.	4

PRILOGE

Priloga 1: Osnovni podatki podjetja M.L. d.o.o (izsledek iz Poslovnega imenika Republike Slovenije – PIRS)

Tabela 1: Podatki podjetja

Naziv:	M.L. d.o.o. LJUBLJANA
Ulica, hišna številka:	Vodnikova cesta 187
Poštna številka in kraj:	1000 Ljubljana
Telefon:	☎ (0590) 13 180 ☎ (01) 596 10 49
Direktorica:	Lindtner Taja
IBAN:	SI56 0201 1001 8553 980
Davčna številka:	60820802
ID zavezanca za DDV:	SI60820802
Pravni status:	Družba z omejeno odgovornostjo d.o.o.
Kadrovski potencial:	1
Poslovna tradicija:	1993
Občina:	Ljubljana
Upravna enota:	Ljubljana
Dejavnost:	G 47.720 TRGOVINA NA DROBNO V SPECIALIZIRANIH PRODAJALNAH Z OBUTVIJO IN USNJENIMI IZDELKI
Pretežna dejavnost:	Trgovina na drobno
Tržno okolje:	Slovenija 100%
Uradni sedež podjetja:	Vodnikova cesta 187, 1000 Ljubljana
Naselje, občina sedeža:	LJUBLJANA, Ljubljana
Regija:	OSREDNJESLOVENSKA
Posluje:	DA
Registrski organ:	Okrožno sodišče Ljubljana

Vpis v registrski organ:	številka 11747700, 13.5.1992
Statistična domicilna dejavnost:	G 47.720 TRGOVINA NA DROBNO V SPECIALIZIRANIH PRODAJALNAH Z OBUTVIJO IN USNJENIMI IZDELKI
Izpostava Ajpes:	LJUBLJANA
Kapital:	8.763 EUR, osnovni kapital, Domači kapital
Lastnina:	Zasebna lastnina
Število zaposlenih:	1 zaposlen
Velikost:	Mikro enote
Ustanovitelj:	LINDTNER TAJA
Zastopniki:	LINDTNER TAJA

Vir: PIRS, <http://www.pirs.si/slo/podjetja/podatki-o-podjetju/74276/ml-doo-ljubljana>, 4. april 2009.

Priloga 2: Okvirna vprašanja za skupinski intervju v podjetju M.L. d.o.o. in delni odgovori na zastavljena vprašanja

1. Za katero področje ste zadalženi v okviru podjetja?

Ga. Katja Živec in ga. Darija Vidovič sta zadalženi za razna dela, kot so knjiženje, urejanje dokumentov, tajniška dela ipd. Njuna nadrejena pa poleg tega še vodi podjetje M.L.

2. Kakšen vlogo ima vaše delovno mesto na končni izid storitve v očeh kupca?

Obe podrejeni sta mnenja, da ima njuno delovno mesto zelo velik pomen na končni izid storitve.

3. Mi lahko naštejete še ostala področja, ki poleg vašega sestavljajo celovito ponudbo vaših storitev? Ali je potrebno medsebojno sodelovanje za izvedbo storitve in kako vi ocenjujete le – to?

Pri celotni izvedbi storitve se zdi tako ge. Katji Živec in ge. Dariji Vidovič, kot tudi njuni nadrejeni, ge. Taji Lindtner izrednega pomena, da poleg same osnovne storitve, ki jo podjetje ponuja, morajo svoje delo opravljati točno, ažurno in stalno morajo opominjati stranke, da jim dostavijo vse potrebno za izvedbo njihovega dela.

4. Kdo ima po vašem mnenju najpomembnejšo vlogo za uspešen opravljen storitev?

Ga. Katja Živec in ga. Darija Vidovič se strinjata, da morajo vse tri sodelovati na vseh ravneh dela, saj tako bolj uspešno in hitreje opravijo delo. Tukaj ne more ena sama opraviti vsega potrebnega dela.

5. Ali se vam zdi pomembno, da imate pri opravljanju svojega dela veliko mero samostojnosti pri odločanju, ali se vam zdi boljše, da se pri vsaki odločitvi posvetujete z nadrejeno?

Obe podrejeni se v prvi vrsti posvetita stranki in skušata sami pokazati pred stranko veliko mero samostojnosti in se v primeru težav vsekakor obrneta na nadrejeno, ki jima je po mnenju sogovornic vedno na razpolago za vprašanja.

6. Cilji za prihodnost (v smislu zadovoljstva z zaposlitvijo, napredovanje,...)

Tega vprašanja jima nisem konkretno zastavila, sem pa mnenja, da sta obe podrejeni s svojim delovnim mestom zadovoljni in na napredovanje gledata v smislu nadgrajevanja svojega znanja iz področja računovodstva.

7. Kaj se vam zdi najbolj pomembno, da ponudite stranki?

Tukaj so sogovornice izpostavile to, da se v celoti posvetijo stranki in odložijo vse ostalo delo. To je izhodišče, ki ga nato lahko nadgradijo s prijaznostjo in ustrežljivostjo.

8. Kaj vi osebno naredite za zadovoljstvo stranke in ali se vam zdi, da je sploh potrebno kaj storiti za to?

Podrejeni sta izpostavili, da imajo nekaj takih strank, ki želijo od njih storitve, ki ne spadajo več v njuno delo. Vendar pravita, da skušata ostati profesionalni, delo sicer opravita, vendar pa stranki jasno povesta, da to ni več njuna naloga v okviru računovodstva in jima to delata kot uslugo. V nasprotnem primeru začnejo stranke to izkoriščati in morajo potem opravljati dela, ki sploh ne spadajo v računovodstvo in tega jim tudi ne zaračunavajo.

9. Ali kdaj ocenjujete zadovoljstvo stranke z vašim delom oziroma kako bi to sploh lahko ocenili?

Podrejeni se temu ne posvečata tako zelo kot njuna nadrejena, vendar pa vsekakor vse tri opazijo, kdaj je stranka zadovoljna z opravljeno storitvijo.

10. Se vam zdi ponudba podjetja privlačna za kupce oziroma, v čem vidite prednost podjetja (v očeh kupca) pred ostalimi?

Vse tri sogovornice izpostavijo lokacijo pisarne, pritlični prostor, ki je vsem dostopen, dolgoletne izkušnje podjetja, cene in tehnologijo.

11. Kaj vi najprej opazite, ko ste v neposrednem stiku s prodajnim osebjem, pri nakupu neke storitve?

Energijo, vsiljivost in pretiravanje.

12. Ali mislite, da vaše stranke ocenjujejo odnose med zaposlenimi, med izvedbo storitve in kakšen pomen ima to za vas?

Odnosi se zdijo zelo pomembni (podrejenima kot nadrejeni), saj so prepričane, da stranke to opazijo. Na podrejeni to pozitivno vpliva, saj ravno zaradi tega vse konflikte rešujeta na samem in takoj ko nastanejo, ker ne želita tega izpostavljati pred strankami, prav tako v primeru konfliktov z nadrejeno to skušajo rešiti takoj, ko do konflikta pride.

13. Kaj za vas predstavlja klima v podjetju in kako jo vi zaznavate?

Sproščeno ozračje v delovnem okolju, ki se zdi obema podrejenima primerno.

14. Ali se vam zdi, da le –ta vpliva na izvedbo vašega dela?

Vse tri sogovornice so mnenja, da klima vpliva na izvedeno delo, zato se ravno s hitrim reševanjem konfliktov skušajo izogniti negativni klimi pred strankami.

15. Se vam zdi, da ima klima med zaposlenimi vpliv na končno izvedbo storitve?

Ja.

16. Kako ocenjujete pomen sodelovanja nadrejenih s podrejenimi pri izvedbi storitve?

Sodelovanje se zdi vsem trem osnovni pogoj za lažje delo. Podrejeni sta izpostavili, da jima ogromno pomeni, kadar njuna nadrejena opazi njun trud in ju za to tudi pohvali.

17. Se vam zdi, da vaša nadrejena naredi dovolj za dobro izvedbo storitve?

Ja.

Priloga 3: Okvirna vprašanja za intervju z lastnico podjetja M.L. d.o.o.³

1. Splošen opis podjetja, s kom sodelujete, kako poteka storitveni proces, s čim in kom vse si pomagata v podjetju?

(Nekaj v Prilogi 1, ostalo natančno napisano od točke 3.2.2 naprej).

2. Kako pridobivate in tudi ohranjate obstoječe stranke? Ali imajo pri tem zaposleni kaj vpliva?

Strank imajo dosti, zato novih ne pridobivajo, oziroma ne tržijo svojih storitev. Zaposleni imajo vsekakor izreden vpliv na stranke, zato ju vedno spodbuja, da navežeta prijateljski stik s strankami.

3. Kakšen vpliv imajo zaposleni na uspešnost podjetja?

Velik, zelo pomemben se ji zdi osebni stik med zaposlenima in strankami, hkrati pa morata skrbeti za natančnost pri svojem delu.

³ To so vprašanja, ki sem jih zastavila ge. Taji Lindtner med izvedbo najinega pogovora, naknadno pa sem pridobila vse ostale navedene podatke preko elektronske pošte.

4. Je to možno vpliv zaposlenih na uspešnost podjetja ugotoviti skozi bilanco ali kateri drug izkaz?

Ja.

5. Odnos do zaposlenih, nujno zlo ali vezni člen do uspeha podjetja?

Pri odnosu z zaposlenimi je ga. Taja Lindtner izpostavila, da ima s svojimi zaposlenimi dokaj osebni odnos, vendar rada sodeluje z njimi, pri tem pa postavi meje, kako zelo osebni naj bi ta odnos bil.

6. Kaj naredite za zadovoljstvo zaposlenih?

Vzdržuje prijeten odnos, še najboljša spodbuda pa se ji zdi finančna nagrada ob dobro opravljenem delu.

7. Kaj se vam zdi najbolj pomembno pri izboru kadra?

Komunikativnost, prijaznost in znanje so najpomembnejše lastnosti, ki jih ga. Taja Lindtner upošteva pri izboru novih zaposlenih. Preden se dokončno odloči za novega zaposlenega, se vsekakor posvetuje z obstoječo zaposleno.

8. Kaj je po vašem mnenju najhujši problem v podjetju?

Zaposleni, ki želijo samo denar, delo pa jih ne zanima.

9. Konkurenca? Kako gledate na to, kaj vam predstavlja hudo konkurenco, podjetje samo, tehnologija, zaposleni?

Poslužuje se cenovne konkurence, ker se vse stranke še vedno ne zavedajo, kaj je kakovostno opravljena računovodska storitev.

10. Vpliv gospodarskih dogajanj na zaposlovanje?

Ga. Taja Lindtner zaenkrat še ne čuti negativnih vplivov gospodarske krize.