

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga  
TRŽENJE UPRAVNIŠKIH STORITEV NA OBMOČJU  
MESTA KOPER

Mentor:

mag. Zlatka Meško Štok

KOPER, 2006

BAJT MATEJ

## **POVZETEK**

Temeljni namen diplomske naloge je predstavitev storitev upravljanja z večstanovanjskimi objekti na območju mesta Koper. Predstavili smo osnovni pomen upravniških storitev ter vsebine, ki opredeljujejo obravnavano področje, na koncu pa smo izvedli raziskavo tržišča.

V raziskavi smo skušali ugotoviti, kakšna je struktura uporabnikov za obravnavano področje, kateri so pomembni dejavniki, ki vplivajo na nakup storitev ter stanje zadovoljstva odjemalcev. Na osnovi pridobljenih rezultatov smo dobili smernice, katere bi morali ponudniki upravniških storitev upoštevati, za dosego večjega uspeha in željenega razvoja.

*Ključne besede:* upravljanje, vodenje, trženje, zadovoljstvo odjemalcev, kakovost storitev

## **SUMMARY**

The aim of this document is a presentation of building management for apartment buildings in the area of Koper. We have presented the basics of building management along with different areas of expertise that are required to successfully manage a business in this field. A market analysis has also been performed.

In our research we try to establish the following: what is the structure of users for this field and recognize important factors which influence the customer's decision on buying the services in the particular field of building management. Based on the results we suggest some guidelines for running a successful and profitable business in this field which is what every new entrepreneur wants.

*Keywords:* management, leadership, marketing, customer satisfaction, quality of services

UDK 339.138:352(497.4 Koper)(043.2)

## VSEBINA

<b>1 UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Storitve</b> .....	<b>5</b>
2.1 Značilnosti storitev .....	5
2.2 Klasificiranje storitve .....	7
2.3 Management storitev .....	9
<b>3 Vodenje</b> .....	<b>13</b>
3.1 Pojem vodenje .....	13
3.2 Vodenje skupin.....	16
<b>4 Trženje storitev</b> .....	<b>19</b>
4.1 Snovanje pogojev trženja za storitve .....	19
4.2 Strategija trženja .....	20
4.3 Trženjski splet za storitve .....	22
4.3.1 Storitveni »izdelek«.....	23
4.3.2 Oblikovanje prodajnih cen in cenovne strategije za storitve .....	25
4.3.3 Tržno komuniciranje in promocija storitev .....	26
4.3.4 Tržne poti za storitve.....	28
4.3.5 Udeleženci pri izvajanju storitev .....	29
4.3.6 Storitveni proces .....	29
4.3.7 Fizično okolje .....	30
<b>5 Kakovost storitev</b> .....	<b>31</b>
5.1 Opredelitev kakovosti storitev.....	31
5.2 Vrednotenje kakovosti storitev .....	32
5.3 Dimenzije kakovosti storitev .....	33
<b>6 Upravniške storitve</b> .....	<b>35</b>
6.1 Izvor potrebe po upravniških storitvah .....	35
6.2 Predstavitev upravniških storitev.....	36
6.3 Uporabniki upravniških storitev na območju mesta Koper .....	38
6.4 Ponudniki upravniških storitev na območju mesta Koper.....	39
<b>7 Tržna raziskava</b> .....	<b>43</b>
7.1 Opredelitev tržne raziskave .....	43
7.2 Hipoteze.....	45
7.3 Izvedba anketnega vprašalnika .....	45
7.3.1 Rezultati anketnega vprašalnika .....	46
<b>8 Sklep</b> .....	<b>55</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>57</b>
<b>Viri</b> .....	<b>59</b>

## PONAZORILA

Slika 3.1 Kompleksna podoba vodenja.....	16
Slika 7.1 Struktura etažnih lastnikov po spolu.....	47
Slika 7.2 Starostna struktura etažnih lastnikov.....	47
Slika 7.3 Vzroki za določitev upravnika v večstanovanjskem objektu .....	48
Slika 7.4 Obdobje določitve upravnika v večstanovanjski hiši.....	49
Slika 7.5 Način kako so odjemalci izvedeli za ponudnike upravniških storitev.....	49
Slika 7.6 Razlogi za izbiro določenega upravnika.....	50
Slika 7.7 Povprečne ocene pomena posameznih sestavin kakovosti storitev pri upravljanju večstanovanjskih objektov na območju mesta Koper.....	51
Slika 7.8 Povprečne ocene pričakovanj posameznih sestavin za upravljanje večstanovanjskih objektov na območju mesta Koper.....	52
Slika 7.9 Povprečne ocene dejanske zaznave posameznih sestavin kakovosti storitev pri obstojećih upravnikih na območju mesta Koper.....	52
Slika 7.10 Prikaz razhajanj za upravniške storitve na območju mesta Koper.....	53
Slika 7.11 Ali bi upravnika vaše večstanovanjske stavbe priporočili še drugim?.....	54
Tabela 6.1 Delež večstanovanjskih objektov po posameznih okrožjih.....	39
Tabela 6.2 Tržni delež ponudnikov upravniških storitev.....	40
Tabela 7.1 Ocena posameznih sestavin kakovosti storitev za upravljanje večstanovanjskih objektov na območju mesta Koper.....	53

## 1 UVOD

V današnjem času je zaradi novega pojmovanja in zavedanja lastnine postalo izjemno pomembno področje upravljanja nepremičnin. To na eni strani nazorno prikazuje vedno večje število pravnih subjektov, ki se s tem ukvarjajo, in na drugi naraščanje povpraševanja po teh storitvah, do katerega prihaja šele v zadnjem času. Zakaj je sploh treba izbrati upravnika? Možna sta dva odgovora, ali ker to narekuje zakon, ali ker etažni lastniki ne zmorejo sami upravljati objekta.

Z uvajanjem tržnega sistema in s sprostitvijo trga nepremičnin se je dejavnost upravljanja nepremičnin razcvetela, saj so številni poslovni subjekti v njej videli priložnost. Dejavnost dobiva nove razsežnosti tudi zaradi lastnikov samih, katerih interes ni več samo posedovanje nepremičnin, pač pa vse bolj prihaja do izraza gospodarno ravnanje z njimi, tudi zaradi splošne značilnosti dolge povračilne dobe nepremičninskih investicij.

V diplomskem delu se bom osredotočil na trženje upravniških storitev na območju mesta Koper, namreč tudi sam delujem na trgu upravniških storitev kot ponudnik. Poslovati sem začel pred kratkim, tako da sem v fazi postavitve temeljev oziroma strategije, ki bi mi omogočila doseči željen uspeh in nadaljni razvoj. Upravniške storitve slonijo na Stanovanjskem zakonu, predvsem novi sprejeti zakon leta 2003 natančneje ureja in določa upravljanje v večstanovanjskih objektih ter opredeljuje pogoje za vzdrževanje stanovanjskih stavb. Stanovanjski zakon je temelj upravljanja, vendar so način vodenja vzdrževanja, način trženja storitev in vzpostavitev kakovostne storitve, vselej v domeni posameznega ponudnika. Ker je področje upravniških storitev specifično in je območje mesta Koper na tem področju neraziskano, je sprožilo moje zanimanje za analizo in ugotavljanje primerne načina za uspešno poslovanje.

Za opravljanje omenjene storitve je potrebno uporabljati primerne načine vodenja ljudi k izidu oziroma k realizaciji zastavljenih ciljev. Vodenje je način medosebnega vplivanja, s katerim njegov nosilec doseže, da ciljni posameznik ali skupina naredi tisto, kar on želi. Stanovanjski zakon postavlja upravnika za vodjo posameznega večstanovajskega objekta, kateri je odgovoren za normalno rabo skupnih prostorov ter za vzdrževanje objekta kot celote. Z uspešnim slogom vodenja dosegamo pozitivne

učinke tako med odjemalci, dobavitelji, kakor v samem podjetju. Da dosežemo ta cilj pa je veliko odvisno tudi od same osebnosti vodje.

Da lahko sploh uspešno tržimo upravniške storitve, moramo spoznati tako splošne kakor specifične značilnosti upravniških storitev. Trženje je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej ter določanje cene in odločanje v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo z namenom, da se ustvari takšna izmenjava, ki zadovolji pričakovanja posameznikov in podjetja (Potočnik 2000, 20). Načrt trženja storitev izhaja iz trženjske ponudbe za storitve, ta iz umestitve (pozicioniranja) storitev v tržišče, ki ga storitveno podjetje poprej dovolj spozna-analizira odjemalce, konkurente in pomembna razmerja (Tavčar 1997, 184).

V interesu vsake storitvene organizacije je sestaviti kakovostno storitev, ki jim omogoča dolgoročni razvoj ter jim ustvari ugled pri odjemalcih. Kakovostno opravljeno storitev, ki je cilj vsakega podjetja in želja vsakega odjemalca, je težko doseči, saj se odjemalci razlikujejo glede na svoje potrebe, želje in pričakovanja, svoja zaznavanja v zvezi s storitvijo (nekateri odjemalci zaznavanje storitve doživljajo bolj intenzivno, odvisno do njihove sposobnosti zaznavanja). Koncept kakovosti se nanaša na kakovost storitve v vseh stopnjah njihovega nastajanja, poti do odjemalcev in uporabe. Obravnava pa tudi kakovost kot splošno filozofijo, ki opredeljuje cilje celotne organizacije. Takšen vseobsegajoč koncept kakovosti imenujemo koncept celovite kakovosti. Po tem konceptu so storitve dobre kakovosti takrat, ko zadovoljijo zahteve odjemalcev ob istočasno zadovoljni organizaciji in ko prispevajo k dohodu te organizacije (Snoj 1998, 158).

Bistvo diplomskega dela bo ugotoviti sedanje stanje na trgu upravniških storitev na območju mesta Koper glede povpraševanja in ponudbe. Ugotoviti pričakovanja odjemalcev, ugotoviti pomen, ki ga pripisujejo posameznim sestavinam storitev, in izmeriti zaznavanje posameznih sestavin kakovosti storitev. Analizirati, katere sestavine trženjskega spleta oziroma ponudbe, so ključnega pomena za odjemalce.

Namen diplomskega dela je izvesti raziskavo o sestavinah ponudbe ponudnikov, o zadovoljstvu odjemalcev, kateri koristijo upravniške storitve na območju mesta Koper ter o potrebah odjemalcev upravniških storitev. Z raziskavo bo možno potrditi oz.

zavreči hipoteze oz. predpostavke, ki smo jih navedli za obravnavano področje. Pri raziskavi smo uporabili anketni vprašalnik, kjer smo lahko zajeli večje število udeležencev. Anketirance smo izbirali po slučajnostnem vzorcu glede na število večstanovanjskih objektov, ki imajo določenega upravnika (cca. 220), v vsaki peti večstanovanjski stavbi po dva uporabnika. Uporabili bomo primarne kvalitativne in kvantitativne podatke pri opisovanju trga in odjemalcev. S sekundarnimi kvalitativnimi in kvantitativnimi podatki, povzetih iz knjig, člankov in internetnih strani bomo skušali upodobiti specifično vrsto storitve, t.i. upravniške storitve. Nazadnje naj omenimo še omejitve, s katerimi se bomo srečevali. To so verodostojnost podatkov, resničnost odgovorov, omejen dostop do določenih podatkov, omejen dostop do domače in tuje literature ter omejitev časa in sredstev.

S teoretičnim delom v prvih petih poglavjih skušamo predstaviti in opredeliti temeljne pojme, ki jih uporabljamo za primerjavo v praksi na obravnavanem področju. Z razglabljanjem glavnih pojmov si lahko predstavljamo rast ter razvoj upravniških storitev in njihovo delovanje na osnovi trženja.

Šesto poglavje smo namenili predstavitvi nastanka potrebe po upravniških storitev, sami predstavitvi upravniških storitev ter trgu upravniških storitev na območju mesta Koper.

V sedmem poglavju je prikazana trženjska raziskava, ki smo jo izvedli s pomočjo anketnega vprašalnika.

Osmo poglavje je namenjeno izključno ugotovitvam in priporočilom na osnovi analize in pregleda izvajanja upravniških storitev na območju mesta Koper.

Na koncu pa sledi sklep kot strnjena obnova vsega opravljenega in ugotovljenega na obravnavanem področju.





## 2 STORITVE

### 2.1 Značilnosti storitev

V narodnem gospodarstvu so storitve terciarni del - v primarnega štejejo ekstraktivno industrijo, v sekundarnega pa predelovalno. Storitve zasedajo sektor zase in, če želimo ugotoviti čemu je tako, je potrebno storitev opredeliti in spoznati njene značilnosti.

Pri opredeljevanju storitev se avtorji med seboj razhajajo in ugotavljajo, da enotna splošna veljavna in uporabna opredelitev, ki bi vsebovala vse vsebinske možnosti koncepta storitev, ni mogoča.

V literaturi s področja managementa in marketinga so v zvezi z opredeljevanjem storitev najpogosteje uporabljeni naslednji primeri: opis storitev, naštevanje storitev in primerjanje s snovnimi izdelki (Snoj 1998, 50):

- Izraz storitev izhaja iz latinskega izraza »servio«, ki ima v našem jeziku več pomenov, in sicer delati za nekoga oziroma streči, pomagati nekemu oziroma narediti zanj nekaj, ustrezati, odslužiti, skrbeti, izvajati, oskrbovati, ponujati, delovati, zadovoljevati, obnašati se.
- Večina avtorjev poskuša opredeliti storitve na osnovi primerjave s fizičnimi izdelki tako, da storitve obravnavajo kot v osnovi različne glede na fizične izdelke ali pa jih obravnavajo skupaj z fizičnimi izdelki na tako imenovanem kontinuumu, ki ima dve skrajnosti: na eni so popolnoma nesnovne storitve, na drugi pa popolnoma snovni izdelki.

Pri opredeljevanju storitev avtorji temeljijo na značilnostih storitev, s katerimi skušajo dokazovati razliko med fizičnimi izdelki in storitvami. Kot glavno ločnico navajajo, da značilnosti izdelkov lahko zaznamo s čutili, pri storitvah pa to ni mogoče. Porabniki storitev so pri oblikovanju in izvedbi storitve običajno vključeni, pri izdelavi izdelkov pa ne oziroma le posredno. Za uspešen management storitev pa je nujno natančno poznavanje osnovnih značilnosti storitev.

Med splošne značilnosti storitev sodijo procesnost, nesnovnost in neobstočnost (Kotler 2000, 428).

Storitve nastajajo v **procesu izvajanja** po posameznih fazah ali stopnjah. Faze so enkratne in si sledijo v določenem zaporedju, ki ga je treba pripraviti že v načrtovanju izvajanja storitve. Zaradi neposredne vpletenosti ljudi v storitve pa prihaja pri njihovem ponavljanju do spremenljivosti. Kljub standardizaciji ali morda celo avtomatizaciji procesa ni mogoče izključiti človeškega dejavnika, zato je spremenljivost treba upoštevati že pri zasnovi.

Z vidika človeških čutil je storitev **nesnovna** in neotipljiva. V procesu pa nastajajo fizični dokazi. Storitve so glede na ravni najprej nesnovne, med realizacijo pa prihaja do fizičnih dokazov v obliki okolja, promocijskih materialov, vključenih izdelkov ali v obliki izvajalca. Storitve so **neobstojne**, četudi rezultati storitev trajajo. V nasprotju s fizičnimi izdelki jih ne moremo vnaprej izdelati in uskladiščiti. Iz tega razloga prihaja pri storitvah do strateškega problema, ki se kaže v razliki med ponudbo in povpraševanjem. Storitve ni mogoče ločiti od izvajalca, ne glede na to, ali jih izvajajo ljudje ali stroji ob pomoči ljudi. Po nakupu ni mogoče postati lastnik storitve, marveč lastnik učinka storitve. Zaščita storitve praktično ni mogoča, vprašanje pa je, koliko je smotno kopiranje in ali sploh obstaja trg za dodatno ponudbo. Pomembna zaščita je lahko ustrezno vzdrževanje kakovosti in razvoj, usmerjen v izboljšave.

Med dodatne značilnosti storitev sodijo tudi nezmožnost prenosa storitev, neločljivost od izvajalca, sočasnost izvajanja in uporabe, neposredni ali posredni stik med izvajalci in porabniki. Stik med izvajalcem in porabnikom storitve lahko razlikujemo po treh ravneh:

- pri neposrednem stiku je porabnik neposredno vključen v sam proces izvajanja storitve ves čas, ko ta poteka,
- pri neposrednem stiku porabnik obišče izvajalca storitve, vendar ni prisoten ves čas izvajanja storitve,
- lahko pa je stik med izvajalcem in porabnikom izjemno skromen ali pa ga sploh ni (elektronsko poslovanje ali gledanje televizije).

Prav raven stikov med izvajalcem in porabnikom storitve je najpomembnejši dejavnik oblikovanja celostnega sistema izvajanja storitev, ki obsega tri pokrivajoče se podsisteme (Potočnik 2000, 43):

- pripravo storitev,
- posredovanje storitev,
- trženje storitev.

Nekateri deli sistema so za porabnika nevidni, z drugimi pa porabnik sodeluje. Porabnik praviloma ne vidi priprave storitve, razen pri njegovi neposredni vključitvi v sam proces izvajanja. Pri redkih stikih med porabnikom in izvajalcem potekata priprava in izvajanje storitev v »ozadju«. Priprava, izvajanje in posredovanje storitev so tesno povezani s trženjem storitev, saj je prepoznavanje potreb in želja porabnikov glavni pogoj za uspešno delovanje sistema izvajanja storitev.

## 2.2 Klasificiranje storitve

S klasificiranjem storitev skušamo določiti značilnosti, ki veljajo za določeno vrsto storitev oziroma spoznamo podobnosti in razlike z ostalimi storitvami. Omogočajo nam lažje razumevanje načinov delovanja trgov storitev. Za organizacijo so zelo koristne informacije, ki izhajajo iz odjemalčevega zornega kota, saj lahko z njihovo pomočjo pridemo do koristnih vpogledov v razloge in načine nakupovanja ter uporabe storitev.

Večina avtorjev sicer ne poskuša klasificirati storitev z uporabo večjega števila kriterijev. Med najbolj navajene kriterije, kj jih avtorji uporabljajo pri klasificiranju, sodijo (Snoj 1998, 46):

- stopnja »(ne)snovnosti« storitev,
- izvajanje storitev na osnovi človeka oziroma opreme,
- usmerjenost storitev,
- stopnja napora in tveganj, ki so jih odjemalci pripravljani vložiti v nakup in uporabo storitev,
- načini proizvodnje storitev.

Lovelock je opravil najobsežnejše delo s tega področja in poudarja, da razvijanje klasifikacij storitev ni smiselno, če nima vrednosti za njihov management. Podal je pet vprašanj, s katerimi si lahko pomagamo pri klasificiranju storitev (MacDonald 1996, 36):

1. Kakšne narave je »storitvena aktivnost«?
2. Kakšna vrsta razmerja je med storitveno organizacijo in odjemalcem?
3. Koliko se mora storitvena organizacija prilagajati potrebam odjemalcev in koliko avtonomije ima pri izvajanju storitev?
4. Kakšna je narava povpraševanja in ponudbe storitve?
5. Kako storitev dostaviti?

Prvo vprašanje se ukvarja z usmerjenostjo storitve (v ljudi in v stvari) in v zvezi z (ne)snovnostjo osnovne narave storitve (»snovne« aktivnosti-usmerjene v fizičnost ljudi in »nesnovne« – usmerjene v razumski in čustven potencial ljudi ter v nesnovna sredstva). V tem kontekstu bi upravniške storitve spadale v nesnovne storitve, ki so usmerjene v nesnovna sredstva.

Drugo vprašanje zadeva storitve glede na naravo njihove izvedbe (nenehne, občasne) in glede na formalnost razmerja (storitve, ki omogočajo članstvo odjemalcev oziroma tiste, pri katerih so odjemalci zgolj v neformalnem razmerju s storitveno organizacijo). Upravniške storitve glede na formalnost omogočajo članstvo, saj se s podpisom pogodbe o upravljanju odjemalec veže na ponudnika in narave izvedbe je tako nenehna.

S tretjim vprašanjem želimo izvedeti, v kakšni meri se storitev prilagaja potrebam odjemalcev in kakšna je stopnja avtonomije izvajalca storitve pri zadovoljevanju potreb posameznih odjemalcev. Področje je občutljivo, ker mora poslovodstvo organizacije dobro razumeti kriterije, ki vplivajo na odjemalčevo izbiro storitev, zlasti v zvezi s kompromisi med kakovostjo storitve in njihovo ceno ter v zvezi s konkurenčnim pozicioniranjem storitev. Za strokovne storitve velja, da je zahtevnost storitve v sorazmerju z negotovostjo v zvezi z izidi storitev. Z naraščanjem negotovosti bo pri odjemalčevi izbiri ponudnika naraščal pomen ugleda tega ponudnika. Odločitve ponudnikov takih storitev se morajo osredotočiti zlasti na proces interakcije z odjemalci. Ravno za upravniške storitve bi obveljalo, da je ugled velikega pomena, ker so strokovne in hkrati zahtevne storitve. In kakor omenjeno, je potrebno vlagati veliko energije v proces interakcije z odjemalci, ker je ta osnova za gradnjo ugleda oziroma ponovne odločitve odjemalca za ponudnika.

Pri četrtem vprašanju raziskujemo značilnosti povpraševanja in ponudbe za storitev. So storitve, pri katerih je obseg nihanja povpraševanja velik oziroma obratno. Glede ponudbe pa ločimo storitve, pri katerih ponudba lahko sledi povpraševanju v konicah in takšne, pri katerih povpraševanje v konicah presega zmogljivost ponudbe. Pri upravniških storitvah je obseg nihanja povpraševanja majhen, za ponudbo pa je zelo pomembna zmogljivost ponudnika.

Peto vprašanje obravnava možnosti dostave storitve. Obstajajo storitve, pri katerih gredo odjemalci k ponudniku storitev, in druge, pri katerih ponudniki obiščejo odjemalce. Razlike so tudi glede na dosegljivosti mest ponudnikov storitev oziroma številom mest, s katerimi razpolaga ponudnik. Upravniške storitve so namenjene upravljanju zgradb in se zato izvajajo pri odjemalcih. Ponudniki upravniških storitev imajo ponavadi eno prodajno mesto, ker je izvoz storitve iz domačega okolja neobičajna in se izvedba odvija pri odjemalcih..

Omenili bomo še delo Silvestra, Fitzgeralda in Johnstona, ki so s klasificiranjem storitev, oblikovali tri arhetipe storitev (Snoj 1998, 49):

- strokovne storitve,
- množične storitve,
- ostale storitve.

Ugotovili smo, da so upravniške storitve strokovne storitve. Po mnenju slednjih imajo strokovne storitve naslednje značilnosti: relativno malo transakcij, so ukrojene izrazito po meri, so procesno usmerjene, imajo relativno dolg kontaktni čas, večina vrednosti nastane na sceni in zahtevajo veliko znanja pri zadovoljevanju potreb odjemalcev.

### 2.3 Management storitev

Management storitev je možno razumeti kot proces aktivnosti oziroma funkcij managerjev. Funkcije v procesu managementa storitev so naslednje:

- ustvarjanje informacij za odločanje,
- načrtovanje delovanja sistema storitev,
- organiziranje sistema managementa storitev,
- vodenje zaposlenih v storitvenih organizacijah,
- izvajanje,
- nadzor izvajanja storitev in
- interveniranje.

Pri ustvarjanju informacij za odločanje ločimo informacije glede na vire ter glede na stalnost: standardne notranje informacije, standardne informacije iz okolja, nestandardne informacije na osnovi projektno naravnanih marketinških raziskav in nestandardne informacije na osnovi obveščanja. S pomočjo sistema ustvarjanja informacij za odločanje identificiramo temeljne dejavnike, ki vplivajo na poslovanje organizacij. SWOT analiza je nedvomno osnova za smotrno usmerjanje delovanja storitvenih organizacij v prihodnosti. Pridobljene informacije nam lahko koristijo za strateške usmeritve oziroma za snovanje konkurenčnih prednosti. Ločimo štiri strateške naloge informacij, ki so vezane na oblikovanje vstopnih ovir, pridobivanje prihodkov, oblikovanje baze podatkov kot pomembnega resursa organizacije in povečanje produktivnosti.

Načrtovanje delovanja sistema storitev je določanje zelenih ciljev sistema in opredeljevanje akcij za doseganje teh ciljev. Osnovna značilnost teh načrtov je, da jih v organizaciji pripravljajo v več inačicah, izmed katerih vsebuje vsaka ustrezno usmeritev glede na morebitne spremembe v okolju organizacij (Snoj 1998, 92). Če želimo biti uspešni pri načrtovanju poslovanja storitvene organizacije moramo dobro poznati interese udeležencev, vizijo organizacije, njeno poslanstvo, njene smotre oziroma temeljne cilje in strategije, njim podrejene cilje oziroma merila in standarde uspešnosti, temeljne zmožnosti organizacije ter možnosti njihovega kombiniranja. Nujne sestavine načrtov poslovanja organizacij v celoti so strateški in taktični oziroma operativni načrti poslovanja enot. Za delovanje sistema storitev pa so potrebni cilji, ki so temelj za merjenje učinkovitosti in uspešnosti delovanja posameznikov, organizacijskih enot ter storitvene organizacije. Temeljni cilji storitvenih organizacij predstavljajo izhodišče oziroma osnovno sestavino strategij organizacij, strategije pa služijo kot izhodišče za oblikovanje taktik oziroma procesov izvajanja sistema storitev. Poslovodstvo

organizacije je dolžno sestaviti strategije, če želi doseči zastavljene cilje, vendar mora pred tem ugotoviti, kakšna so sestavine organizacije, da lahko snuje primerno strategijo. Porter priporoča kot izhodišče za strateško razmišljanje tri generične pristope: stroškovno vodstvo, diferenciranje, osredotočenje (Snoj 1998, 96).

V skladu s postavljenimi cilji in strategijami delovanja storitvenih organizacij je treba organizirati njihovo delovanje. Organizacije najbolje delujejo, ko organizacijska struktura podpira skupine aktivnosti, ki so usmerjene tako, da se čim bolje odzovejo na priložnosti in nevarnosti v okolju. Seveda, če želimo to doseči, morajo v organizacijah opredeliti strukturo pristojnosti in odgovornosti za to, da bodo lahko bolje povezali in uskladili delo zaposlenih. Pri organiziranju sistema je potrebno upoštevati tudi dejavnike, ki vplivajo na organiziranost. Organizacije, ki delujejo v relativno stabilnem okolju, težijo k bolj mehanizirani, rigidni obliki organiziranosti, za katero so značilni standardizirani in v dokumentih zapisani delovni postopki ter nasploh dorečeni standardi za nadzor delovanja. Navedene so bile značilnosti okolja upravnih storitev. Ker je merjenje učinkov strukture na delovanje organizacije težavno, obstajajo nekatera načela, po katerih naj bi se pri organiziranju ravnali. Ta so načelo hierarhije avtoritete, načelo enotnosti vodenja, štabno/linijsko načelo, funkcijsko načelo, načelo obsega nadzora, načelo centraliziranja/decentraliziranja, načelo stabilnosti in kontinuitete in načelo koordiniranja in integriranja.

Posebno pozornost je nujno posvetiti zaposlenim, ker so v stiku z odjemalci in tako pripomorejo k ugledu oziroma kakovosti storitvene organizacije. Pri zaposlovanju osebja želimo pridobiti najboljše ljudi, ki naj bi opravljali delo na najboljši način. Tudi tisti zaposleni, ki so se v začetku lotevali nalog zelo uspešno, lahko v nadaljevanju zaidejo v krizo, če jih organizacija ne obvešča in usposablja z novostmi, ki prihajajo na trg. Za velike in odlične storitvene organizacije je značilno, da svojim zaposlenim omogočajo potrebna specifična znanja v najrazličnejših oblikah usposabljanja. Ta proces ne omogoča le znanj, ki so potrebna za dobro opravljanje dela, ampak služi tudi kot eden najpomembnejših motivatorjev. Motiviranost pa je nedvomno eden ključnih dejavnikov za doseganje boljših dosežkov zaposlenih v storitvenih organizacijah tudi zato, ker so številni zaposleni v pogostem stiku z odjemalci. Eno najpomembnejših orodij za motiviranje in zadržanje osebja, pa je gotovo nagrajevanje.

Izvajanje storitev vključuje možen prispevek zaposlenih h kakovosti izvedbe storitve. Poslovodstvo storitvene organizacije mora odgovornost za nadzor kakovosti usmeriti na zaposlene na najboljši možen način. Zaposleni bodo razumeli razloge, ki so privedli do specifičnih ciljev oziroma standardov v zvezi s kakovostjo in se z njimi identificirali, če jim bo omogočena odlična pripravljenost za samonadzor oziroma samoupravljanje. Managerji morajo med drugim konkretno opredeliti naloge posameznika v organizaciji. Odločiti se morajo tudi o vrsti in naravi administrativne

podpore osebju na terenu oziroma osebju v izvajalnem sistemu, o načinu zaposlovanja, nagrajevanja, motiviranja, usposabljanja in nadziranju osebja.

Pri nadzoru gre za oblikovanje skupka postopkov za vrednotenje uspešnosti predhodnih stopenj v procesu managementa delovanja storitvenih organizacij ter za samo spremljanje oziroma nadzor ključnih dejavnikov (Snoj 1998, 125). Pomen nadzora je, da se pravočasno ugotovi razvijajoč se problem oziroma odstopanja dejanskih izidov od pričakovanih. Na osnovi rezultatov analiz lahko pride do sprememb v različnih funkcijah managementa storitev zato, da aktivnosti prilagodijo novim okoliščinam.

Interveniranje nastopi, ko pride do odstopanj od standardov, zato mora poslovodstvo storitvene organizacije zagotoviti, da bodo ljudje, ki usklajujejo raven izvedbe z zahtevanimi standardi, imeli na voljo ustrezne informacije, ki jim bodo omogočile kompromis med zahtevanimi vložki in zahtevano stopnjo zadovoljstva.





### 3 VODENJE

#### 3.1 Pojem vodenje

Med glavne sestavine upravnih storitev spada tudi vodenje. Stanovanjski zakon namreč nalaga upravniku, da mora načrtovati, organizirati in nadzorovati dela za ohranjanje vrednosti in podaljšanje fizične dobe večstanovanjskih objektov. Uspešen upravitelj mora dobro poznati načine vodenja, ki jih bo uporabljal v odnosu z etažnimi lastniki in dobavitelji, oziroma s katerimi bo dosegal želene cilje, zato se bomo v tem poglavju poglobili pojmu vodenje ter ostalim vsebinam, ki so povezane z vodenjem organizacije, v našem primeru skupnosti.

Vodenje je način medosebnega vplivanja, s katerim njegov nosilec doseže, da ciljni posameznik ali skupina naredi tisto, kar želi (Veliki Splošni Leksikon 1998, 4702).

Vodenje je bilo in ostaja osrednji dejavnik delovanja organizacij kot kolektivnih entitet in v zadnjem času kot dejavnik samoorganizacije človeka v kompleksnih socialnih mrežah. Vodenje je fenomen, ki je neločljivo povezan z organizacijo in je lastnost vseh živih in neživih sistemov (Ovsenik in Ambrož 2000, 274).

Poznamo tri sklope teorij vodenja:

- klasično vodstvene teorije,
- implicitne teorije vodenja,
- karizmatične teorije vodenja.

Klasične teorije in modeli vodenja so temelj ostalim teorijam, saj te so bile zapisane na osnovi začetnih raziskav in ugotovitev na področju vodenja. Klasične vodstvene teorije so zelo raznolike in pojasnjujejo vodstveno učinkovitost z različnih zornih kotov. V sklop klasičnih teorij spadajo teorije osebnostnih lastnosti, vedenjske teorije, kontingenčne teorije, transakcijsko in transformacijsko vodenje. Atributivne oziroma implicitne teorije in karizmatične teorije so bile kasneje dopolnjene. Omenili bomo tiste teorije, ki utegnejo biti zanimive za upravnike kot vodje organizacije del v večstanovanjskih objektih.

Pri teoriji osebnostnih lastnosti bi veljalo omeniti, da so osebnostne lastnosti izhodišče učinkovitega vodenja, vendar je od okoliščin odvisno, ali bodo ljudje te svoje osebnostne dispozicije izrabili ali ne in ali bodo za to dovolj motivirani.

Kakor smo si različni ljudje, so si tudi upravitelji različni, zato bomo poskušali izvedeti preko vedenjske teorije, kakšno vedenje bi bilo najbolj primerno uporabljati v odnosu z odjemalci in dobavitelji. Pri vedenjskih teorijah želijo raziskovalci pojasniti, ali je lahko vedenje osnova učinkovitega vodenja. Najbolj znane raziskave na tem

področju so opravile dve ameriški univerzi in sicer Ohio State group in University of Michigan group (Ovsenik in Ambrož 2000, 258).

Na univerzi Ohio State group so opravili najbolj obsežno raziskavo slogov vodenja. Začeli so z več kot 1000 dimenzijami in jih nato omejili na samo dve, ki sta najbolj opisali vodstveno vedenje. Prva dimenzija je strukturiranost, ki jo vrednotimo s stopnjo, do katere vodja določi in oblikuje lastno vlogo in vlogo sodelavcev pri doseganju cilja skupine. Druga dimenzija je uvidevnost, ki pa jo vrednotimo s stopnjo, do katere razvija vodja delovne odnose, ki imajo osnove v medosebnem zaupanju, spoštovanju idej sodelavcev in uvidevnost do njihovih čustev. Vodja se zanima za dobre pogoje dela sodelavcev, za njihovo zadovoljstvo pri delu, za njihov položaj v organizaciji. Uvidevno vodjo opišemo kot osebo, ki pomaga svojim sodelavcem pri njihovih osebnih problemih, je prijazen in dostopen ter ima enak odnos do vseh sodelavcev. Karizmatični vodja je tisti, ki uspe uskladiti vlogo sodelavcev v skupini z zadovoljstvom do dela, vzpostaviti zaupanje in spodbujati soodvisnost v skupini.

Na univerzi Michigan so poskušali razlikovati vedenjske vzorce, ki so dovolj stabilni in dovolj ponovljivi, da je z njimi mogoče napovedati vedenje vodje. Zanimali sta jih zlasti dve skupini vedenjskih vzorcev. Usmerjenost v produkcijo, kjer vodje močno poudarjajo tehnične in tehnološke lastnosti delovne naloge ter usmerjenost v ljudi, kjer vodje močno poudarjajo medosebne odnose v skupini, sprejemajo osebnostno in interesno različnost svojih sodelavcev kot nekaj naravnega. V ljudi usmerjeni vodje so imeli bolj zadovoljne sodelavce in tudi bolj zmogljive skupine (Kralj 2003, 182). Usmerjenost v ljudi je značilno za organizacijsko kulturo na operativni ravni organizacije, kjer prevladuje občutek soodvisnosti, povezanosti in potreba po skupnem delovanju.

Pri vedenjski teoriji bi lahko za upravitelja sklenili, da bo uspešen, če bo uvideven in usmerjen v ljudi, saj bo s takšnim pristopom dosegel zadovoljstvo okolice.

Kontingenčne teorije vodenja so plod proučevanja vodstvene učinkovitosti, ki vključujejo različne situacijske spremenljivke. Kako se bomo vedli v določenih okoliščinah in kako jih bomo doživljali, je odvisno od strukture naše osebnosti in od okoliščin, ki bodo sprožile delovanje neke naše osebnostne lastnosti in poteze ali ne. Na vedenje torej ne vplivata ločeno osebnost in okolje. Vpliv se uresničuje v interakciji med njima. Dejavniki, ki opredeljujejo vodstvene okoliščine so po Fiedlerju: klima, struktura delovne naloge in statusna moč vodje (Ovsenik in Ambrož 2000, 261).

Klima v skupini je ozračje v katerem člani skupine delajo in sledijo skupnim ciljem. Dobra klima v skupini je podpora vodji, skupnim ciljem in ustvarjalni naboju za reševanje problemov. Pomembno je, da so skupni cilji jasni vsem, ko se jih sprejema in da posameznik pozna svoje sposobnosti in sposobnosti svojih sodelavcev. Vodja ima pri tem dejavno vlogo, zlasti pri pojasnjevanju skupnih ciljev in pri motivaciji sodelavcev

za skupni cilj. Struktura delovne naloge kot druga pomembna dimenzija nadzora temelji na podobnem stališču kot sistemi ISO standard, da je za red in disciplino potrebno določiti jasnost cilja, način izpeljave naloge ter pravilnost rešitve. Statusna moč je moč, ki jo je vodji podelila organizacija.

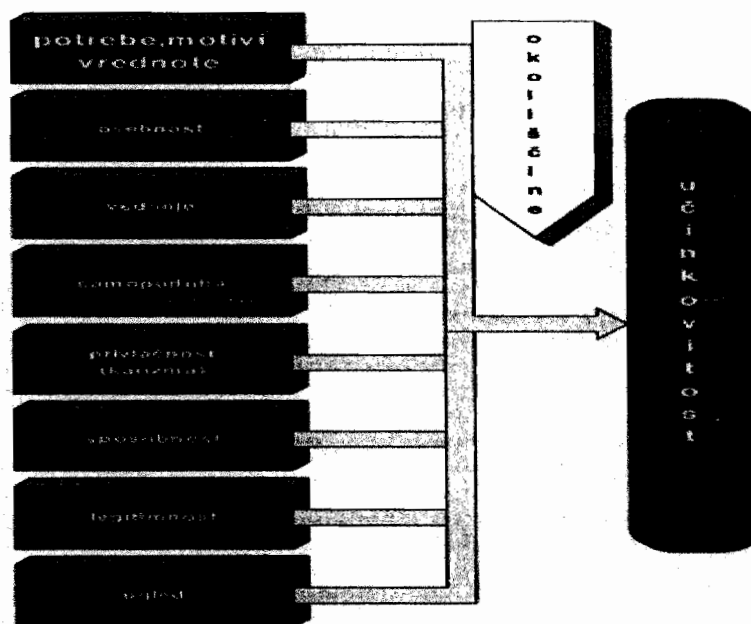
Če poznamo lasten slog vodenja, če razumemo klimo v skupini, če ima skupina jasen cilj, jasne metode in merila in če je status vodje jasen in nedvoumen, so izpolnjeni osrednji pogoji za učinkovito vodenje.

Atributivna teorija vodenja ima kot osrednji dejavnik ugotovitev, da ljudje vedno povežejo nek dogodek z nekim vzrokom zanj. Za vodjo, ki je prilagodljiv okoliščinam in fleksibilno usklajuje zahteve okolja in zahteve sodelavcev v skupini, ljudje pravijo, da je učinkovit vodja. Vodenje je vselej aktivnost, s katero želimo zmanjšati razliko med dejanskim in pričakovanim stanjem. Proces zmanjševanja razlik je hkrati proces razlikovanja, proces ciljnega usmerjanja in proces povezovanja. V procesu razlikovanja prihaja do pozitivne in negativne izbire potrebnih interakcij z okoljem, ki so lahko zaželeni ali pa ne. Vsaka družba in njene organizacije težijo k povečanju razlik in so običajni sestavni del modela, s katerim pripisujemo lastnosti vodji. Opazimo samo največje razlike in če so te dovolj pogoste, jih spremenimo v pripisano lastnost. Če opazujemo povezovalne procese, se nam to ne dogaja, ker ostanejo zaradi izenačevanja razlik neopazne. Opazimo torej vodjo, ki se močno razlikuje od drugih in zanemarimo vodjo, ki deluje povezovalno in je vpet v delovanje skupine kot celote (Ovsenikin Ambrož 2000, 275).

Omenjena teorija bi nam lahko služila za razlikovanje med ponudniki upravnih storitev oziroma pri snovanju konkurenčnih prednosti. Seveda mora ponudnik ugotoviti v kakšni meri je možno se razlikovati od drugih in koliko mu pri tem dopuščajo okoliščine.

Zgodnje smeri v raziskovanju vodstvene učinkovitosti, ki so izpostavljale dve dimenziji učinkovitega vodenja (usmerjenost v ljudi in usmerjenost v nalogo), so spodbudile razmišljanje o tem, da je socialna inteligenca vodje pomemben napovedovalec vodstvene učinkovitosti.

Slika 3.1 Kompleksna podoba vodenja



Vir: Ovsenik et al. 2000, 266

### 3.2 Vodenje skupin

Uspešno opravljanje upravnških storitev zajema poleg učinkovitega upravnika tudi uspešno vodenje etažnih lastnikov k zastavljenim ciljem. Za upravnika je primerno, da na razumljiv in jasen način prikaže posledice, ki jih prinaša posamezni cilj, saj bo tako dobil podporo in zaupanje etažnih lastnikov pri doseganju želenih ciljev. Da bo v interesu etažnih lastnikov določen cilj doseči, pa mora le ta vsebovati izpolnitev raznih potreb in interesov, ki so pomembni zanje. Pri določanju stopnje vpliva etažnih lastnikov za doseganje ciljev pa je odvisno od okoliščin in od upravnika, ki mora zaznati, v kolikšni meri je to potrebno.

Opredelili bomo tiste modele in teorije, ki služijo razumevanju učinkovitega vodenja skupin. Karizmatične in transformacijske teorije vso pozornost posvetijo humani dimenziji vodenja in aktivni vlogi sodelavcev v skupini v procesu vodenja.

Karizmatične teorije so usmerjene zlasti v razlikovanje med karizmatičnimi vodji in tistimi, ki to niso. Karizmatični vodja ima močan čustven vpliv na sodelavce in veliko moč nad njimi, še posebej v času krize, ko se pojavi močna potreba po usmerjanju in iskanje novih poti iz krize. Karizma je torej lastnost, ki jo v vodjo investirajo sodelavci in mu jo tudi lahko vzamejo. Osrednja ideja karizmatičnega vodenja je težnja vodje, da se dvigne nad običajna načela delovanja in preusmeri razmišljanje članov skupine in njihove aktivnosti k ciljem, ki so bolj skladni z novimi okoliščinami. Karizmatično

vodenje spodbuja zmogljivost članov skupine, združuje interese in krepi moralno pripadnost skupini. Osnovni značilnosti vedenja vodje sta smisel za senzacijo, izjemne dogodke in verodostojnost, ki temelji na zaupanju sodelavcev.

Transformacijsko vodenje temelji na karizmi in vrednotah. Faktorji transformacijskega vodenja so: karizma, navdihnjena motivacija in intelektualna stimulacija in individualizirana uvidevnost. Karizma vodje vpliva na sodelavce tako, da se identificirajo z njim, ker mu zaupajo in ker jim je sposoben predstaviti dosegljivo vizijo in poslanstvo. Taki vodje so deležni vsega spoštovanja, imajo veliko legitimno moč, visoka merila in postavljajo cilje, ki predstavljajo izziv za njihove sodelavce. Navdihnjena motivacija pomeni, da vodja motivira s prisposodobami in poenostavljenimi čustvenimi predstavami, da istoveti cilje članov skupine z njenim ciljem. Vodja z intelektualno stimulacijo spodbuja sodelavce, da razmislijo o svojem načinu dela ali o tem, kako bi opustili stare navade. Pri individualizirani uvidevnosti ima vodja enak in osebni pristop do vseh članov skupine. Tako spodbuja izrabo njihovih sposobnosti in pripravljenost za prevzem odgovornosti.

Po raziskavi, ki so jo opravili v štiriindvajsetih slovenskih industrijskih in storitvenih organizacijah, so ugotovili, kakšen naj bi bil po trditvah anketirancev idealni vodja (Ovsenik in Ambrož 2000, 272). To je karizmatični vodja, ki poskrbi za motivacijo, za navdih vizije in poslanstva organizacije, za stalno prilagajanje okoliščinam in za stalno osebno in moralno rast sebe in sodelavcev. Njegova naloga je najprej ustvariti ugodno klimo za kakovostno izrabo kognitivnih znanj, ki so predpogoj za učinkovito vodenje in izpeljavo cilja skupine. Ustvarjalno rešuje konkretne probleme, ki nastajajo v odnosih med člani skupine in pomaga pri reševanju osebnih problemov. Tako naj bi deloval idealni vodja v stabilnih in predvidljivih okoliščinah.

Analiza posameznih vedenjskih načel nam pokaže, kakšna naj bi bila podoba idealnega vodje. Vodja lahko motivira druge, če ima vpliv na aktivnost v skupini in če ima dovolj znanja, če je pošten, usmerjen v iskanje pravih načinov organizacije, če sledi viziji in poslanstvu, če je ustvarjalen in delaven. Zanj je pomembno, da se počuti varnega, da lahko izpelje svoje zamisli. Za učinkovito nadziranje procesa v skupini mora imeti dovolj socialnih znanj, ugled pri sodelavcih, zna ustvarjalno reševati probleme v skupini in sistematično usmerjati aktivnosti za opravljene naloge skupine. Sodelavci v skupini potrebujejo vodjo, ki je sposoben komunicirati vizijo in poslanstvo organizacije in ju povezati z osebnim poslanstvom in poslanstvom sodelavcev v skupini. Imeti mora tudi tehnična znanja in dovolj socialne inteligence, da se prilagaja hitrim spremembam v okolju.



## **4 TRŽENJE STORITEV**

### **4.1 Snovanje pogojev trženja za storitve**

Pogoji trženja obsegajo vse sestavine protivrednosti, ki jo dobavitelj storitev pričakuje od odjemalca kot protivrednost za korist storitev - predvsem ceno, plačilni rok, zavarovanje plačil, dobavne pogoje, čas in kraj menjave in plačila (Tavčar 1997, 204).

Pri snovanju pogojev storitvena organizacija upošteva poleg koristi odjemalca oziroma uporabnika tudi konkurenco in lastne stroške. Zaradi značilnosti storitev je težko dokazovati pravo razmerje med ceno in koristmi ter ugotavljati za odjemalca sprejemljivo ceno.

Ko ponudnik oblikuje pogoje za storitev skuša z vidika odjemalca oceniti, kaj bodo cena in ostale sestavine pomenile zanj, vendar stroški storitve za odjemalca obsegajo več kot samo denarni stroški, saj zraven spada tudi porabljen čas za sodelovanje pri izvajanju storitve, fizični napor, neprijetne zaznava in psihična obremenitev.

Storitvene organizacije izhajajo pri oblikovanju pogojev trženja iz različnih konceptov: ceno določajo z določenim pribitkom na stroške, na osnovi ciljne rentabilnosti uporabljenih sredstev, na osnovi konkurenčnih pogojev, ki jih postavlja vodja na tržišču (kratkoročno tržijo, zato tudi z izgubo) ter uporabljajo vrednostne in odnosne cene. Vrednostna cena naj bi bila sorazmerna koristim storitve, kakršne zaznava odjemalec ali uporabnik, odnosna cena pa temelji na vseh pričakovanih donosih iz dolgoročnega poslovanja z odjemalcem.

Za odjemalce so cene tudi indikator kakovosti, seveda pa morajo primernost cene presoditi šele po opravljeni storitvi, pri čemer so poleg pričakovanih temeljnih koristi storitve pomembne tudi dopolnilne koristi.

Za ponudnika so pogoji tudi pomembno sredstvo pri usklajevanju časovnega poteka povpraševanja z zmogljivostmi storitvene organizacije za izvajanje storitev. Upravniške storitve niso sezonske narave, saj odjemalci z določitvijo upravitelja sklenejo dolgoročno razmerje. Ponudniki upravniških storitev morajo ugotoviti, ali je obseg posameznega segmenta zadosten, da se diferenciranje pogojev sploh splača.

Ponudniki storitev pogosto širijo in povezujejo nabore storitev v »pakete«. Cilji snovanja paketov storitev so enakomerno obremenjevanje storitvenih zmogljivosti in povečanje izrabe sicer manj iskanih storitev, ponuditi odjemalcu vse storitve, ki jih potrebuje in mu odvzeti večje občuteno tveganje pri nabiranju storitev pri raznih izvajalcih ter povečati zadovoljstvo odjemalcev zaradi boljšega razmerja med cenami in prejetimi storitvami, zato odjemalci pogosto ugodno sprejemajo ponudbo za pakete

storitev. Paketi so lahko čisti ali mešani, pri čistih odjemalec ne more naročiti iz njih samo posamezne storitve, pri mešanih pa lahko. Tega koncepta se poslužujejo tudi ponudniki upravnih storitev v obsegu svojih zmožnosti poslovanja. Večinoma ponujajo mešane pakete, ker je raznolikost in potreba odjemalcev v določeni večstanovanjski stavbi zelo obsežna, hkrati pa želijo odjemalcu nuditi svobodo pri določanju izvajalca za določeno storitev.

#### 4.2 Strategija trženja

Trženjska strategija je sestavni del strategije podjetja. Cilj take strategije je ustvarjanje dolgoročnih prednosti pred tekmeci na trgu z razvojem in proizvodnjo novih – konkurenčnih izdelkov oziroma storitev, osvajanje novih kupcev in novih trgov, ustvarjanjem ustreznega imidža podjetja in doseganje primernega dobička za enostavno in razširjeno produkcijo. Za izvajanje trženjske strategije so potrebna ustrezna sredstva, ki jih moramo vnaprej predvideti. Dobro zastavljena trženjska strategija je prvi pogoj za uspešno poslovanje podjetja in učinkovito izvajanje trženjskih dejavnosti. Ta strategija mora biti tržno prilagodljiva, upoštevati pa mora zlasti povpraševanje (Devetak 1999, 146).

Za uspešno izvajanje trženjske strategije moramo preučiti dejavnike, ki vplivajo nanjo. Strateški načrt trženja obsega (Potočnik 2000, 51):

1. določitev strateških izhodišč,
2. analizo sedanjega stanja,
3. oblikovanje trženjskih strategij,
4. trženjske programe (taktiko oziroma operativno trženje) in nadzor trženja.

1.) Naloga vodstva storitvenega podjetja je, da izvede celotni postopek strateškega načrtovanja, na katerih temelji razvoj storitvenega podjetja tako, da opredeli poslanstvo podjetja, oblikuje strateške poslovne enote, razporedi sredstva na strateške enote ter načrtovanje novih dejavnosti. Cilji, ki se jih sprejme na ravni podjetja, se pomikajo navzdol do najnižje ravni, zato mora storitveno podjetje s strateškim načrtovanjem razviti in obdržati skladnost ciljev vseh enot ter njihovih storitev.

2.) Analiza stanja vsebuje dvoje:

- *Pregled dosedanjega načina trženja*, glavne sestavine so: analiza trga porabnikov storitev, analiza glavnih konkurentov, analiza gospodarskega okolja sploh ter analiza dosedanjih trženjskih aktivnosti podjetja in njihove (ne) uspešnosti.
- *Analiza PSPN (SWOT)*, s katero ugotavljamo in primerjamo na podlagi podatkov, ki smo jih dobili z revizijo dosedanjega trženja: prednosti in slabosti



storitvenega podjetja, ki so pomembne za konkuriranje s tekmeci; priložnosti in nevarnosti, ki se pojavljajo v gospodarskem okolju.

3.) Oblikovanje trženjskih strategij je osrednji del celotnega procesa načrtovanja trženja storitev in poteka praviloma prek naslednjih stopenj (Potočnik 2000, 56):

- opredelitev ciljnih trgov,
- opredelitev ciljev trženja (gre za realno določene in dosegljive cilje - na primer obseg prodaje, tržni delež, zadovoljstvo porabnikov itd.),
- oblikovanje trženjskih strategij, to je poti in sredstev za doseganje postavljenih ciljev.

V glavnem poznamo tri vrste trženjskih strategij za storitve:

- ofenzivne (prodor na nove trge, uvajanje novih storitev),
- defenzivne (ohranjanje sedanjih porabnikov in tržnega deleža),
- usmerjanje na donosne storitve (ukinjanje nedonosnih storitev ali poslovnih enot).

Za trženje storitev je čedalje bolj značilno defenzivno trženje, ki je usmerjeno predvsem na ohranjanje obstoječih porabnikov v nasprotju z ofenzivnim trženjem, ki se nanaša na pridobivanje novih kupcev in pri katerem storitveno podjetje poskuša z oglaševanjem, diferenciranjem cen, pospeševanjem prodaje ter osebno ponudbo povečati prodajo in svoj tržni delež.

Defenzivno trženje je osredotočeno na obstoječe kupce zlasti tako, da podjetje čimbolj zadovoljuje njihove potrebe in sproti rešuje pritožbe. Ker defenzivno trženja vpliva na zvestobo porabnikov, posredno povečuje tržni delež. Ohranitev obstoječih porabnikov zmanjšuje potrebe po pridobivanju novih porabnikov (»nadomestitev«), s tem pa zmanjšuje tudi stroške ofenzivnega trženja. Defenzivno trženje je nepomembno, če kupec porabi storitev samo enkrat.

Defenzivne strategije so torej usmerjene predvsem na ohranjanje sedanjih porabnikov storitev in obsegajo:

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

Dejavnosti defenzivnega trženja opredeljujemo z »vrednostjo« porabnika za celotno obdobje porabljanja storitev, ki je pogosto precej daljše, kot mislimo. »Vrednost« porabnika v celotnem obdobju sestavljajo prihodnji nakupi, njegova priporočila drugim potencialnim porabnikom in navsezadnje ustvarjanje pozitivnega javnega mnenja (Potočnik 2000, 57).

Temeljna aktivnost defenzivnega trženja je sprotno reševanje pritožb oziroma reklamacij, saj lahko nepravočasno ali neustrezno reševanje povzroči veliko nezadovoljstvo porabnikov ter njihovo preusmeritev h konkurentom.

Značilne ofenzivne strategije pa obsegajo:

- pozicioniranje ponudbe novih storitev na sedanjih in novih trgih,
- oblikovanje cen za izboljšavo kakovost,
- oglaševanje in pospeševanje prodaje storitev,
- usposabljanje kontaktnega osebja in izvajalcev storitev.

4.) S trženjskim programom določimo, kdo je v storitvenem podjetju odgovoren za izvajanje letnega načrta trženja ter razporedimo materialne in finančne vire na posamezne tržne segmente – specifične dele trga, za katere pripravimo ustrezen splet trženjskih aktivnosti.

Z nadzorom izvajanja trženja si želimo zagotoviti, da bomo dejansko dosegli postavljene cilje in poslanstvo storitvenega podjetja.

Praksa je pokazala, da daje trženjsko načrtovanje podjetju več koristi, saj vsebuje sistematično razmišljanje o tržnem stanju, boljšo koordinacijo trženjskih aktivnosti, natančnejše določanje ciljev, boljše ocenjevanje rezultatov-vse to pa zagotavlja povečanje prodaje in dobička (Potočnik 2000, 58).

### 4.3 Trženjski splet za storitve

Trženjski splet je kombinacija marketinških aktivnosti oziroma njihovih učinkov, s katerimi organizacija deluje na izbrane ciljne trge v skladu z zastavljenimi strateškimi in drugimi cilji. Trženjski splet razumemo kot taktično komponento marketinške strategije, saj predstavlja konkretno, na ukrepe naravnano udejanjanje strateških napotkov (Snoj et al. 2004, 61).

Trženjski splet za storitve je sestavljen iz naslednjih sestavin: storitev, cena, tržno komuniciranje, tržne poti, udeleženci, storitveni proces ter fizični dokazi oziroma (7P – service »product«, price, place, promotion, participants, process in physical evidence).

V trženjski splet prisojamo le tiste aktivnosti oziroma učinke, s katerimi organizacija-izvajalec marketinga neposredno vpliva na ciljne skupine. V trženjski splet ne vključujemo ustvarjanja informacij za potrebe marketinga, ker je ta osnova za odločanje o ostalih trženjskih aktivnostih ter tržno-raziskovalno dejavnost, ker njeni rezultati niso sestavina ponudbe organizacije.

Sestavine trženjskega spleta imajo za organizacijo značaj nadzorljivih spremenljivk. Organizacija namreč odloča o njihovi: ● vrsti,

- intezivnosti,
- pogostosti,

- časovni in prostorski uporabi.

Pri odločanju o trženjskem spletu ima organizacija običajno na voljo več alternativ vsake sestavine spleta. Pri odločanju o trženjskem spletu bi morala organizacija izdelati več alternativnih spletov, saj bi s tem povečala manevrski prostor pri izbiri najugodnejše variante in obenem zmanjšala možnost napačne odločitve. Pri izbiri trženjskega spleta, ki ga bo organizacija uporabila, mora upoštevati razmerje med pričakovanimi vložki v trženjski splet (stroški, potrebni napori) in pričakovanimi reakcijami ciljnih skupin na delovanje posamezne alternative spleta (Snoj et al. 2004, 63).

#### **4.3.1 Storitveni »izdelek«**

Jedro trženja je vselej proizvod-snovni izdelek ali nesnovna storitev-kot nosilec koristi za odjemalce in uporabnike. Proizvod je temeljna sestavina ponudbe ali tržnega spleta.

Proizvod – nesnovna storitev ni celovita tržna ponudba brez ostalih sestavin tržnega spleta. Ločeno obravnavanje katerekoli izmed teh sestavin ni smiselno. Politika proizvoda (cilji in strategije za doseganje ciljev) je zato podrejena politiki tržne ponudbe, ta pa politiki tržne ponudbe, ta pa politiki trženja storitev kot pomembni sestavini vseobsegajoče politike storitvenega podjetja ali organizacije. Proizvod je bistvena sestavina programa, saj tržno smiselno le, če ga storitvena organizacija znanemu segmentu tržišča-ciljni skupini odjemalcev in porabnikov (Tavčar 2000, 164).

Storitve imajo tri plasti, ki ustrezajo koristim za odjemalce in uporabnike:

- *temeljna ali splošna storitev*: najbolj splošne in osnovne koristi,
- *pričakovano storitev*: najbolj osnovne in naketere dodatne koristi, ugodnosti,
- *izboljšana storitev*: osnova za diferenciranje storitev, npr. odzivnost, zanesljivost, itd.,
- *potencialna storitev*: vse možne dodatne koristi in lastnosti, ki bi nemara bile koristne za odjemalce.

Vsak ponudnik upravnih storitev si želi pokriti vse tri plasti storitev, saj na ta način ohranja obstoječe uporabnike in ima hkrati možnost povečati tržni delež oziroma pridobiti nove odjemalce. Od zmožnosti storitvene organizacije, pa je odvisno ali ima možnost doseči ta cilj.

### *Snovanje in spreminjanje programov storitev*

Storitvene firme večinoma delujejo v okolju, ki se dokaj hitro spreminja, spreminjajo se potrebe odjemalcev, spreminja se konkurenca in drugi dejavniki v okolju. Vsako storitveno podjetje mora spodbujati razvoj novih storitev, ki bodo nadomestile obstoječe in tako zagotovile prodajo tudi v prihodnosti.

Pod pojmom nove storitve lahko razumemo (Potočnik 2000, 97):

- tehnično nove storitve, ki ustvarjajo popolnoma nove trge,
- nove storitve, s katerimi se podjetje pojavi na že obstoječem trgu,
- nove storitve, ki dopolnjujejo na trgu že uveljavljeno skupino storitev podjetja,
- izboljšane storitve, ki nadomestijo obstoječe storitve.

Pojem nove storitve ni natančno opredeljen. V glavnem gre za izboljšanje in preoblikovanje storitev, ki so na trgu že znane. Najpomembnejše je, koliko je storitev nova v očeh porabnika.

Koncepti za spreminjanje programov:

- *dopolnilne storitve*: materialne (gradivo na zboru lastnikov), nematerialne (svetovanje pri reševanju osebnih problemov);
- *sodelovanje*: eksternaliziranje (čim večje sodelavanje uporabnikov) ali interniliziranje (čim večji delež storitve opravi storitvena firma sama) izvajanja storitev;
- *tehnologija*: tehnologija nadomešča izvajalce, tehnologija izpolnjuje izvajanje storitev;
- *terminiranje*: strategije časov in potekov – specializiranje, diferenciranje;
- *simbolika*: strategije blagovnih znamk.

Inoviranje storitev poteka od snovanja in pridobivanja zamisli, preko preverjanja in zbiranja zamisli do udejanja teh zamisli. Čeprav je mogoče ta proces podpreti s številnimi metodološkimi pomagali, pa se še vedno veže na veliko mero intuicije kot pač vsako ustvarjanje. Inoviranju in razumnemu tveganju naklonjena notranja kultura storitvene organizacije je zato predpogoj za učinkovito in pravočasno spreminjanje programov (Tavčar 2000, 166).

### *Blagovna znamka*

V trženju storitev imajo blagovne znamke večji pomen kot pri trženju izdelkov. Storitve je skoraj nemogoče varovati pred snemanjem – blagovne znamke pa ne more

rabiti vsakdo; kakovosti storitev ni mogoče preverjati drugače kot po izkušnjah drugih, blagovna znamka pa pomeni, da je storitev preskušena (Tavčar 2000, 168).

Cilji uporabe blagovnih znamk:

- *prepoznavnost*: posebej pomembna pri nematerialnih in minljivih storitvah, naj bo del spomina odjemalca in uporabnika o storitvi;
- *prednost*: blagovna znamka kot znak odličnosti, naj bo osnova za naklonjeno izbiranje, torej konkurenčna prednost;
- *zvestoba*: zvestoba odjemalcev blagovni znamki je osnova za zvestobo izvajalcu storitve;
- *oznaka*: diferenciranje ob konkurentih ali lastnih programih za različne segmente tržišča;
- *podoba podjetja*: blagovna znamka je pomembna sestavina tržne ponudbe (Nike);
- *vrednost-cena*: prednost pri oblikovanju vrednoti primerne cene storitev.

Na področju upravnih storitev je blagovna znamka tudi pomembna, saj za večino odjemalcev predstavlja blagovna znamka večjo organizacijo, posledično varnost in zaupanje.

#### **4.3.2 Oblikovanje prodajnih cen in cenovne strategije za storitve**

Cena je bistveni sestavni del trženjskega spleta za storitve. Cena ustvarja pri porabnikih zaznavanje kakovosti in tudi podobo o samem storitvenem podjetju. Med trženjskimi instrumenti samo cena prinaša prihodek, ostali trženjski instrumenti pa povzročajo stroške. Storitveno podjetje lahko svoje cene hitro spreminja, proces izvedbe storitve ali tržne poti pa le v daljšem obdobju. Določanje prodajne cene praviloma tako, da najprej storitveno podjetje točno določi svoje poslovne cilje (na primer preživetje, maksimiranje dobička na kratek rok, vodstvo v kakovosti, vodstvo glede tržnega deleža itd.). Podjetje ocenjuje tudi gibanje stroškov pri različnih ravneh izrabe svojih zmogljivosti ter cene glavnih konkurentov, da bi lahko pozicioniralo svoje cene. Končno podjetje določi prodajno ceno tako, da ustreza njegovi politiki oblikovanja cen, da je prepričano, da bo s to ceno uspelo pri porabnikih storitve v primerjavi s konkurenti in da bo hkrati doseglo enega naslednjih cenovnih ciljev: kratkoročni cilj preživetja, maksimiranje tekočega dobička, maksimiranje rasti prodaje, »posnemanje smetane«, vodstvo glede kakovosti in zadovoljstva porabnikov (Potočnik 2000, 118).

Pri oblikovanju cen uporabljajo storitvene organizacije dva temeljna pristopa:

1. Oblikovanje cene *na podlagi stroškov* oziroma oblikovanje lastne cene storitve, pod katero podjetje ne more znižati prodajne cene. Storitveno podjetje želi določiti ceno, ki bo pokrila stroške izvedbe storitve in prinesla načrtovan dobiček. Če mu to ne uspe, storitve ne more ponuditi ponudnikom.

2. Oblikovanje cen *na podlagi ponudbe in povpraševanja* pomeni, da lahko storitveno podjetje določi prodajno ceno svojih storitev skladno s tržnimi cenami. Verjetno bo cena nekje med ceno, ki je tako nizka, da ne bi prinesla nobenega dobička, in ceno, ki je tako visoka, da bi odvrnila porabnike. Stroški določajo spodnjo cenovno mejo, zaznana kakovost storitve pri porabnikih pa zgornjo mejo.

Prodajna cena praviloma vsebuje naslednje prvine:

- stroške razvoja storitve (od zbiranja idej do vseh oblik tehnološkega in tržnega razvijanja),
- stroške izvedbe storitve,
- stroške za tržno komuniciranje, zlasti stroške oglaševanja in stroške vseh oblik neposrednega ali posrednega pospeševanja prodaje,
- stroške poslovanja (režijski stroški),
- fiksne elemente, kot so prometni davek in drugi fiksni stroški,
- dobiček.

Pri politiki prodajnih cen se moramo posebej posvetiti problemom cenovne politike. Njen najpomembnejši dejavniki se nanašajo na stroške, tržne okoliščine, ponudbo in povpraševanje, razvoj konkurence kakor tudi na številne zakonske in pogodbene pogoje. Z drugimi besedami, stalno se moramo prilagajati tržnim cenam in jih samostojno oblikovati ob upoštevanju ponudbe in povpraševanja, še zlasti konkurenčnih cen. Pri vsem tem se srečujemo tudi z določenimi omejitvami svobodnega oblikovanja tržnih cen zaradi državnih vplivov, cenovne kontrole in določenih pogodbenih omejitev. V sklopu teh razmišljanj je v vsakdanji praksi zanimiva cenovna politična strategija, ki temelji lahko na politiki visokih ali nizkih cen oziroma kombiniranih oblikah (z upoštevanjem cenovne politike glede na posamezne faze izdelka ali storitve v življenjskem ciklusu) (Devetak 1999, 98).

#### ***4.3.3 Tržno komuniciranje in promocija storitev***

Poleg kakovostne in porabnikom dostopne storitve ter privlačne cene mora podjetje komunicirati tudi s sedanji in prihodnji porabniki.

*Tržno komuniciranje* je zapleten proces, ki obsega organizacijo, sredstva, metode in sporočila, s katerimi storitveno podjetje preneša informacije o temeljnih značilnostih storitev, da bi se lahko porabniki lažje in hitreje odločili za nakup. Za storitveno podjetje sploh ni vprašljivo, ali naj komunicira, ampak komu, kaj in kako pogosto naj sporoča o sebi in svojih storitvah (Potočnik 2000, 125).

Pri doseganju ciljev tržnega komuniciranja so za tržnika najpomembnejši elementi tržno-komunikacijskega spleta, ki ga sestavlja pet elementov (Belch 1990, 7):

- oglaševanje (je plačana oblika neosebnega tržnega komuniciranja o podjetju, njegovih izdelkih ali aktivnostih, ki poteka prek masovnih sredstev javnega obveščanja),
- pospeševanje prodaje (ali promocija prodaje je aktivnost, s katero podjetje vpliva na kupce, da se odločajo za nakup izdelka in pri tem dobijo dodatno korist),
- stiki z javnostmi (ali publiciteta je neplačana, neosebna oblika komuniciranja o podjetju njegovih izdelkih, ki poteka prek sredstev javnega obveščanja v obliki novic),
- neposredno trženje (Cilj neposrednega trženja je ustvariti odzive potencialnih kupcev na sporočila v medijih. Najpogostejša oblika neposrednega trženja je elektronsko trženje.)
- osebna prodaja (Je neposredno komuniciranje med prodajalcem in potencialnim kupcem. Namen tega je prepričati kupca, da kupi izdelek, ki ga ponuja podjetje.).

Glavni cilji tržnega komuniciranja so:

- obveščanje porabnikov o dejavnosti storitvenega podjetja in njegovih storitvah,
- ponavljanje že znanega obvestila o storitvah,
- prepričevanje porabnikov, da nakup reklamirane storitve daje več koristi kot nakup druge podobne storitve,
- miselno povezovanje porabnikov z določenimi storitvami in storitvenimi podjetji.

Zaradi lastnosti upravniških storitev bi bilo najbolj primerno tržiti preko osebne prodaje. Za osebno prodajo je namreč značilno, da se jo uporablja:

- za storitve, ki jo posreduje kontaktno osebje, in ne tehnične naprave,
- kjer je nujen osebni stik med izvajalcem storitve in porabnikom,
- ko je porabnik vključen v proces izvajanja storitve.

Osebna prodaja ima številne prednosti pred drugimi sestavinami komunikacijskega spleta za storitve, ker omogoča:

- izboljšanje medsebojnih odnosov,

- razširjenje ponudbe tudi na druge storitve, saj ima kontaktno osebje ugodno priložnost, da stranki podrobno pojasni prednosti,
- osebni stik, ki vsebuje tri funkcije: svetovanje, prodajo in spremljanje izvajanja storitve.

Upravniške storitve bi lahko učinkovito tržili tudi preko oglasov v lokalnih časopisih ter preko interneta. Preko lokalnih časopisov, ker ponudniki upravniških storitev večinoma delujejo na določenem območju, preko interneta pa, ker doseže mnogo možnih odjemalcev, je dokaj poceni vir oglaševanja ter podaja interesentu obsežen vir informacij o ponudbi.

#### **4.3.4 Tržne poti za storitve**

Izbira tržne poti je odvisna od dejavnikov, kot so značilnosti izdelkov/storitev, zahtev kupcev in stroškov, ki nastanejo po posamezni tržni poti. Podjetje poizkuša izbrati tisto kombinacijo dejavnikov, ki bodo minimizirali prodajne stroške za enoto. Izbira posrednikov, ki opravljajo določene trženjske funkcije na tržni poti, mora biti ekonomsko utemeljena (Potočnik 1998, 153).

Dejavniki, ki vplivajo na načrtovanje in izgradnjo tržne poti, so odvisni od opredelitve podjetja in začetnih ciljev, ki si jih je zastavilo, od značilnosti kupcev, moči oz. slabosti posrednikov pri opravljanju posrednih funkcij, tržnih poti konkurentov, značilnosti podjetja (velikosti podjetja, finančna moč, širina asortimenta, itd.), značilnosti storitve do zakonskih predpisov, ki se nanašajo na varovanje konkurence.

Odločitev glede lokacije izvajanja storitve je odvisna od vrste storitve in vključenosti porabnika v proces izvajanja storitev. Razlikujemo tri načine prostorske interakcije med storitveno organizacijo in stranko (porabnikom storitve) (Potočnik 2000, 146):

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

Upravniške storitve so namenjene obratovanju in vzdrževanju večstanovanjskih objektov, zato mora upravnik priti k stranki, ker je storitev vezana na večstanovanjski objekt, zato pride za upravniške storitve v poštev, ko gre izvajalec k stranki. V teh primerih lokacija ni pomembna, temveč zadostuje primerna bližina, ki zagotavlja, da bo izvajalec prišel pravočasno in storitev opravil v okviru obljubljenе kakovosti.



#### **4.3.5 Udeleženci pri izvajanju storitev**

Za uspešno trženje storitev so zelo pomembni udeleženci pri izvajanju storitev. Storitveno podjetje mora natančno opredeliti, kaj pričakuje od zaposlenih pri njihovem stiku s porabniki ali samem izvajanju storitev. Pridobivanje, usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje zaposlenih v storitvenem podjetju ni le področje kadrovanja, ampak izjemno pomemben del trženjskega spleta. Ob spoznanju, da zaposleni največ prispevajo k privabljanju in ohranjanju strank, lahko trdimo, da s tem zagotavljajo trajno konkurenčno prednost storitvenega podjetja (Potočnik 2000, 150).

Zaposlene v storitvenem podjetju kot sestavni del celotnega trženjskega spleta se mora razlikovati glede na njihovo vlogo pri stiku s porabniki in doseganju trženjskih ciljev. Delimo jih na štiri skupine: kontaktno osebje, pomožno osebje, vplivneži, drugi zaposleni.

Med ponudniki upravnih storitev so razlike v obsegu zaposlenega kadra, saj nekatera podjetja razpologajo z vsemi štirimi skupinami zaposlenih, druga pa ne. Vsekakor pa imajo vsi ponudniki upravnih storitev zaposleno kontaktno osebje, brez katerega ne bi bilo mogoče poslovati. Kontaktno osebje predstavljajo zaposleni, ki imajo pogoste ali stalne stike s porabniki (strankami), zato so vključeni v vse trženjske aktivnosti, saj uresničujejo trženjske strategije storitvenega podjetja. Biti morajo dobro usposobljeni, pripravljeni in motivirani za vsakodnevne stike s strankami ter izvajanje storitev.

Zaposleni v storitvenem podjetju so pomemben dejavnik diferenciacije tržne ponudbe storitev v primerjavi s konkurenti, zato ne moremo razumeti, oceniti in opredeliti trženjskega spleta za storitve, če pri oblikovanju trženjskega spleta ne upoštevamo udeležencev, ki storitev sploh omogočajo.

#### **4.3.6 Storitveni proces**

Storitveni proces, v katerem storitev nastaja in v katerem jo storitveno podjetje izvede, je pomemben element trženjskega spleta za storitve, saj porabnik pogosto zazna sistem izvedbe storitve kot del storitve same, zato je stalna koordinacija in povezava med trženjem ter izvajanjem storitve bistvena za uspeh večine storitvenih podjetij (Potočnik 2000, 151).

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 lahko hitro preusmeri porabnike h konkurentom.

Velika pomanjkljivost številnih storitvenih podjetij je, da se ne zavedajo, da pomeni največji prispevek h kakovosti storitve, kot jo zazna porabnik, prav zadovoljivo izvajanje storitvenega procesa.

Za upravniške storitve je Stanovanjski zakon podlaga za oblikovanje procesa. V zakonu je natančno navedeno, katere so delovne naloge upravitelja, kako je potrebno naloge izpeljati ter način vključitve porabnikov v potek izvajanja storitve. Kakovost izvedbe storitve pa je v domeni izvajalca storitve, ki se mora čedalje bolj prilagajati posameznim porabnikom, da doseže njihovo pričakovano zadovoljstvo oziroma preseže pričakovanja.

#### ***4.3.7 Fizično okolje***

Fizična podpora je snovna sestavina, ki je nujna za izvedbo storitev. Fizična podpora sestavljajo fizično okolje (zgradbe, prostori), sredstva (stroji, naprave) in fizični dokazi storitve (prospekti, katalogi, reklamni predmeti, itd.).

Fizično okolje je hkrati izjemno pomemben trženski instrument, s katerim storitveno podjetje vpliva na nakupne odločitve porabnikov storitev, saj se ti pogosto odločajo za določene storitve prav zaradi fizičnega okolja in tehnološke podpore izvajanju storitve. Fizično okolje je kritični dejavnik usmerjanja porabnikov v nakupnem procesu, saj omogoča, da se počutijo udobno in da zaupajo storitvenemu podjetju. Ker so dejavniki fizičnega okolja izredno vplivni, lahko storitveno podjetje z njimi na različne načine manipulira, da bi ustvarilo pozitivno zaznavanje storitve.

Večinski del storitvenega procesa se pri upravniških storitvah odvija pri porabnikih tako, da najbolj pomembne sestavine fizične podpore sestavljajo sredstva (naprave-prenosni računalnik) in fizični dokazi (prospekti, katalogi, ceniki, reklamni predmeti, itd.). Seveda se preostali del storitvenega procesa izvaja v fizičnem okolju (zgradbi, prostorih), vendar ni odločujoč dejavnik pri trženju upravniških storitev, ker porabniki redkoma pridejo v stik z njim.

## 5 KAKOVOST STORITEV

Pogoj za uspešno poslovanje storitvenega podjetja je ponudba kakovostnih storitev. Kakovost storitve ocenjujejo porabniki, njihovo zadovoljstvo ali razočaranje pa je »trenutek resnice«, ko storitveno podjetje spozna svoje prednosti ali pomanjkljivosti. Kakovost svojih storitev lahko presoja z različnimi modeli, pri tem pa tudi upošteva stroške, povezane s kakovostjo. Z garancijo za kakovost storitev skuša storitveno podjetje predvsem zmanjšati tveganje svojih storitev (Potočnik 2000, 157).

### 5.1 Opredelitev kakovosti storitev

V literaturi smo zasledili sledeče definicije kakovosti storitev:

- Kakovost storitve je globalna ocena oziroma stališče, ki zadeva superiornost določene vrste storitve v nekem obdobju uporabe teh storitev (Parasuramanu, Zeithaml in Berry v Snoj 1998, 158).
- Kakovost storitve je obratno sorazmerna razliki med koristmi, ki jih pričakujejo in koristmi, ki jih zaznavajo odjemalci in porabniki (Tavčar 1997, 176).
- Kakovost storitve je razlika med pričakovano in dejansko prejeta storitvijo, kot jo zazna porabnik (Potočnik 2000, 158).

Kakovost kot multidimenzionalni koncept predstavlja velike težave zaradi tega, ker smo ljudje od nekdaj in nasploh nagnjeni k opredeljevanju konceptov tako, da jih lahko specificiramo, merimo in nadziramo. Še za strokovnjake s področja kakovosti je težko doumeti, da morajo v opredeljevanju kakovosti upoštevati razen objektivne »trde« kakovosti tudi subjektivno »mehko« kakovost. Celotna kakovost je vedno zmes objektivnega in subjektivnega (Snoj 1998, 160).

Koncept kakovosti ima različne pomene za različne udeležence v zvezi s proizvodanjem, menjavanjem in uporabo storitev. Ker pa so odjemalci tisti, ki usodno odločajo o preživetju in razvoju vsake organizacije, je pri skrbi za kakovost storitve smiselno upoštevati predvsem njihove zaznave. Storitve je potrebno obravnavati predvsem kot objekte zaznavanja, na katerih raven kakovosti vplivajo med drugim tudi vrednote, pričakovanja, emocije in sposobnosti zaznavanja tako ponudnika/izvajalca kot tudi odjemalcev. Najpomembnejšo dejstvo pa je, da so stroški kakovosti še vedno manjši kot stroški nekakovosti, zato je ključnega pomena, da se podjetja nenehno trudijo za izboljšanje kakovosti in s tem izboljšanja zadovoljstva odjemalcev.

## **5.2 Vrednotenje kakovosti storitev**

Najpogostejša uporabljena načina vrednotenja kakovosti storitev sta:

- objektivno vrednotenje (racionalno, mehanistično) kakovosti in
- subjektivno vrednotenje (zaznano, humanistično) kakovosti.

Objektivna kakovost je tista, ki opredeljuje laboratorijsko ali kako drugače natančno (tehnično) merljivo odličnost nekega pojava dogajanja ali stvari v primerjavi z določenim standardom.

Subjektivna kakovost je odjemalčeva ocena odličnosti pojava, dogajanja ali stvari. Je pravzaprav izid človeške, torej subjektivne reakcije na pojave, dogajanja ali stvari in je relativen konstrukt, ki se razlikuje od človeka do človeka. Povezana je z notanjimi, »mehkimi« *zaznavami ponudnikov/izvajalcev in odjemalcev storitev, ki jih ni možno objektivno izmeriti. Končni razsodnik kakovosti je vedno človek – subjektivno bitje, ki celovito kakovost pod vplivom mode, tradicije, navad, vrednot in preferenc, zaznava v vsakem primeru s subjektivega zornega kota.*

Objektivna in subjektivna kakovost sta sicer komplementarni, vendar se med seboj bistveno razlikujeta, zato ju morajo strokovnjaki v storitvenih organizacijah razumeti, da bi jih bili sposobni uporabljati za doseganje odličnosti svojih storitev (Snoj 1998, 160).

Odjemalci upravniških storitev vrednotijo storitve tako objektivno kot subjektivno. Objektivno vrednotijo sestavine kakovosti, kot so (izidi vzdrževalnih del, izvedba administrativnega dela, vrednost izvedbe vzdrževalnih del, urejenost okolice), ker te je možno izmeriti oziroma primerjati z določenim standardom. Subjektivno pa vrednotijo sestavine kakovosti kot so (ustrežljivost, razumevanje odjemalcev, strokovnost, zaupanje, itd.), katere vsak odjemalec zazna različno in na katerih osnovi oblikuje svoje mnenje.

Glede na možnost vrednotenja značilnosti storitev pred in v času uporabe loči Lutz (Snoj 1998, 161):

- kognitivno (zaznavno) kakovost ter
- afektivno (čustveno) kakovost.

Kognitivna kakovost je izid ocene predvsem tistih značilnosti storitev, ki jih je možno ovrednotiti že pred nakupom. Afektivno kakovost pa je izid ocene predvsem tistih značilnosti storitev, ki jih je možno ovrednotiti šele med oziroma po uporabi.

Kognitivna kakovost pri upravniških storitvah je prvi stik s stranko, način pristopa ponudnika pri predstavitvi svoje ponudbe. Afektivno kakovost pa ocenijo odjemalci glede na izid izvedbe storitve na primer, v kakšni meri se je upravnik držal letnega načrta vzdrževanja.

Glede na čas vrednotenja kakovosti storitev loči Lehtinen (Snoj 1998, 161):

- procesno kakovost storitev, ki jo odjemalci ocenjujejo med izvajanjem storitev,
- končno kakovost, ki jo odjemalci ocenjujejo po izvajanju storitev.

V tesni zvezi je tudi delitev kakovosti storitev na:

- pričakovano in
- dejansko doseženo kakovost oziroma zaznano kakovost storitev.

Pričakovana kakovost vedno služi kot primerjalni standard za oceno dejanske kakovosti storitev.

### 5.3 Dimenzije kakovosti storitev

Dimenzije zaznane kakovosti so tiste lastnosti storitev, ki opisujejo njene značilnosti, opredeljujejo njeno vsebino, ter služijo za ugotavljanje zaznane kakovosti storitev. Pri prebiranju literature smo zasledili najbolj pogosto uporabljeno razvrstitev dimenzij zaznane kakovosti avtorjev Parasuraman-Zeithaml-Berry (Snoj 1998, 162). Avtorji so v raziskavi identificirali deset dimenzij kakovosti storitev, ki jih je po njihovem mnenju mogoče uporabiti, čeprav z različno pomensko težo pri mnogih storitvah. Na to kažejo tudi nekatere kasnejše raziskave na drugih področjih storitev:

1. *Zanesljivost* – ponudnik izvaja storitve pravilno in se drži obljub, storitve so izvedene ob dogovorjenem času, vključuje tudi pravilno vodenje evidence, pravočasno izstavljanje računov.
2. *Pripravljenost osebja na izvajanje storitev za pomoč odjemalcem* – ta dimenzija zajema ažurnost v poslovanju (reagiranje na pisma odjemalcev), pomeni tudi takojšnje reagiranje za pomoč odjemalcem in sposobnost vživljanja v čustva odjemalcev (empatija).
3. *Strokovnost* – zajema strokovno znanja in veščine zaposlenih v organizaciji, tako tistih, ki so v stiku z odjemalci, kot tudi vseh ostalih zaposlenih.
4. *Dostopnost* – pomeni dostopnost storitev in s tem enostavnost stika med odjemalci in ponudnikom storitve, pojem dostopnosti pomeni hiter stik oz. zveza po telefonu, kratek čakalni čas s ciljem dostopnosti storitve ob pravem času.
5. *Uslužnost* – pomeni prijaznost in urejenost osebja, skrb za spoštovanje odjemalcev.
6. *Komuniciranje* – pomeni skrb za sprotno obveščanje odjemalcev, skrb za vzpostavitev povratne zveze, vključuje pojasnitev ponudbe, razlago cen in sklepanje kompromisov med kakovostjo storitev ter stroški.

7. *Zaupanje*- delovanje ponudnika storitve v interesu odjemalcev, k zaupanju odjemalca v posamezno podjetje pripomore njegov ugled, dobro ime.
8. *Vranost*- zajema fizično varnost, finančno varnost, zaupanje podatkov in intimnost.
9. *Razumevanje in spoznavanje odjemalcev* – vključuje skrb za ugotavljanje potreb odjemalcev, posebnih zahtev in želja, skrb za stalne odjemalce.
10. *Fizična podpora* – zajema opremo, potrebno za izvajanje storitve, snovne sestavine v zvezi s storitvami.

Nadalje so avtorji najbolj pogosto uporabljeno razvrstitev dimenzij omenjenih deset dimenzij skrčili le na pet, in sicer:

- fizično podporo,
- zanesljivost v izvajanju storitev,
- pripravljenost osebja na promptno izvajanje storitev,
- strokovno pooblaščenost osebja in sposobnost razvijati občutke varnosti in zaupanja,
- empatičnost osebja (usmerjanje pozornosti k odjemalcu kot posamezniku, prilaganje njegovim potrebam oziroma sposobnost vživeti se v čustva odjemalca).

## 6 UPRAVNIŠKE STORITVE

### 6.1 Izvor potrebe po upravnih storitvah

Transformacijo starega sistema in prehod v tržno gospodarstvo, katerega osrednji pravni institut je lastninska pravica, je spremljal proces preoblikovanja in odprave družbene lastnine. Na stanovanjskem področju izvedeno reformo pomeni Stanovanjski zakon iz leta 1991, ki je določil pravno podlago za ukinitve družbene lastnine, omogočil proces lastninjenja in decionalizacijo ter predvidel rešitev problema upravljanja in vzdrževanja večlastniških objektov, vezanega na prejšnji družbeni sektor. Odpravljen je bil dotedanji solidarnostni in vzajemnostni sistem vzdrževanja stanovanj in stanovanjskih hiš, ki je povzročal minimalno in neenakomerno razporejeno vzdrževanje. S privatizacijo stanovanj in stanovanjskih hiš ter skupnih delov in funkcionalnega zemljišča je bilo upravljanje postavljeno na nove osnove. Razpadel je prejšnji način upravljanja, ko so bili skupni deli v družbeni lasti, s katerimi so upravljali predstavniki najemnikov ali lastnikov, izvoljeni v hišne svete.

Zakon je določil, da morajo lastniki v zvezi z upravljanjem večstanovanjske stavbe in funkcionalnim zemljiščem skleniti pisno pogodbo o upravljanju: v hiši z več kot dvema lastnikoma in več kot desetimi stanovanji pa se v takšni pogodbi določi tudi upravnik ali predsednik skupnosti kot upravnik (Starič Strajnar 2002, 100-105). Razmere, ki so bile posledica prejšnjega sistema, naj bi se izboljšale ne samo prek mehanizmov nastavitve upravnikov, pač pa tudi z določitvijo neprofitne najemnine in s stanovanjsko inšpekcijo, ki pa niso bili učinkoviti. Stanovanjska inšpekcija ni imela zadostnih pooblastil, dovoljen nivo neprofitne najemnine je bil prenizek, da bi omogočal vzdrževanje v potrebnem obsegu, prišli pa so tudi novi problemi kot stranski rezultat stanovanjske reforme. Zamenjava statusa družbenih stanovanj se je v največji meri odrazila v odkupu družbenega stanovanjskega fonda in posledično v povečanju deleža lastniško zasedenih stanovanj, ki sedaj predstavljajo približno 88 odstotkov celotnega fonda. Neugodne specifične slovenskega stanovanjskega področja so veliko število lastnikov, njihova socialna struktura in nezainteresiranost, ki so odraz tako temeljite spremembe lastniške strukture in hkrati razlogi za nezadovoljivo vzdrževanje.

Novonastali lastniki se namreč niso zavedali, da so s tem, ko so postali lastniki posameznih delov, postali tudi solastniki skupnih delov, na katerih imajo ravno tako pravice in obveznosti, zato tudi ni bilo zaznati potrebne odzivnosti in kooperativnosti pri skupnem urejanju medsebojnih razmerij glede upravljanja skupne lastnine .

Stanovanjski zakon je bil zaradi tega večkrat spremenjen. Junija 2003 pa je bil sprejet sedanji veljavni zakon SZ-1, nadgrajen s številnimi novostmi (Starič Strajnar

2003, 92-96). Med drugim naj bi olajšal in racionaliziral ter zagotovil čim boljše pogoje za učinkovito upravljanje večstanovanjskih hiš, na osnovi natančnega urejanja in določanja upravljanja v večstanovanjskih stavbah ter opredeljevanja pogojev za vzdrževanje stanovanjskih objektov. Nova zakonodaja ohranja obveznost imenovanja upravnika, vendar pod spremenjenimi pogoji, kar naj bi zagotovilo opravljanje vseh potrebnih vzdrževalnih del na nepremičnini in tudi pripomoglo k olajšanju upravljanja.

## 6.2 Predstavitev upravniških storitev

Upravljanje z nepremičninami predstavlja specializirano storitev, ki izhaja neposredno iz samih nepremičnin. Najpogosteje so v upravljanju stanovanjske nepremičnine, obstajajo pa tudi alternative v upravljanju poslovnih oziroma industrijskih nepremičnin. Vsaka vrsta upravljanja zahteva specifične storitve.

V nadaljevanju se bomo osredotočili na **upravljanje večstanovanjskih objektov**. V stanovanjskih hišah z več lastniškimi etažnimi enotami nastane problem medsebojnega dogovarjanja in skupnega delovanja lastnikov oziroma stanovalcev, od katerega je odvisno stanje celotne zgradbe.

Posli upravljanja na stanovanjskem objektu (gre predvsem za upravljanje skupnih prostorov, delov in naprav objekta ter skupnega funkcionalnega zemljišča) zajemajo različne naloge, ki zahtevajo specializirano znanje. Razdelimo jih lahko na 3 osnovna področja (Cirman et al. 1999, 49):

- Stanovanjske storitve: organizacijske, pravne, finančne, administrativne, plansko-programske (zastopanje lastnikov pred sodišči in upravnimi organi, izdelava investicijskega programa vzdrževanja, vodenje evidenc plačil, pripravljane poročil itd.)
- Vzdrževanje: investicije, ko ohranjajo uporabno vrednost skupnih prostorov, delov objektov in naprav v času njihove uporabe. Ločimo več vrst vzdrževanja: *preventivno vzdrževanje*, ki vključuje preglede in potrebna popravila v rednih intervalih, da se morebitne napake odpravijo preden pride do nastanka škode; *korekturno vzdrževanje*, ko se popravila opravi šele, ko pride do problemov, a preden do večje okvare; *odloženo vzdrževanje*, ki vključuje potrebna vzdrževalna dela, ki bodo izvedena šele v poznejšem času oziroma jih ni mogoče izvesti v sedanjem trenutku; *nujno vzdrževanje*, kamor spadajo potrebna dela, izvedena v primeru nastanka večjih okvar, ki zahtevajo takojšnje ukrepanje in *skrbniška opravila*, ki sestojijo iz nujnih, rutinskih, vsakdanjih hišniških opravil in čiščenja.



- Obratovanje: storitve v zvezi z uporabo skupnih prostorov, delov in naprav in funkcionalnega zemljišča ter razdeljevanja in izterjava stroškov, ki so nastali v njihovi povezavi (stroški čiščenja, elektrike, vode, ogrevanja itd.)

Po pogodbi o upravljanju **upravnik** kot gospodarski subjekt, prevzame skrb za obratovanje, vzdrževanje stavb in sočasno tudi ureja odnos med dobavitelji potrebnega blaga in storitev ter stanovalci v zgradbi. Upravitelj, kot fizična oseba, usklajuje vse potrebne aktivnosti, potrebne za analiziranje, načrtovanje in organiziranje vzdrževanja posamezne stavbe oziroma skupine stavb, ki so mu bile zaupane v upravljanje. Upravnik mora storitve opravljati na profesionalni ravni, za kar sta potrebna strokovno znanje in usposobljenost.

Med splošne funkcije pooblaščenega upravitelja uvrstimo svetovanje lastnikom o zadevah gospodarjenja z nepremičninami, identifikacijo ter objavljanje vseh vrst potrebnih del in zbiranje ponudb, izbiro najustrežnejšega ponudnika in izdajo naročila, organizacijo in koordinacijo ter nadzor izvajanja vzdrževalnih, obratovalnih in drugih opravil. Poleg tega upravitelj pripravlja in pridobiva ustrezno tehnično, pravno, finančno in obračunsko dokumentacijo ter v mejah pooblastil upravnika zastopa lastnike v pravnih in upravnih postopkih.

Iz 50. člena SZ-1 (2003) ima upravitelj poleg pooblastil, določenih s stvarnopravnim zakonom, še naslednja pooblastila:

- zastopa etažne lastnike pred upravnimi organi v zadevah izdaje dovoljenj in soglasij v geodetskih postopkih v zvezi z večstanovanjsko stavbo in zemljiščem,
- pripravi načrt vzdrževanja večstanovanjske stavbe, terminski plan izvedbe tega načrta in skrbi za izvedbo načrta,
- sestavi obračun stroškov upravljanja večstanovanjske stavbe in stroške razdeli med etažne lastnike,
- poroča etažnim lastnikom o svojem delu in jim zastavi mesečne in letne obračune,
- sprejema plačila etažnih lastnikov na podlagi mesečnega obračuna in plačuje obveznosti iz pogodb sklenjenih s tretjimi osebami,
- poda letno poročilo o upravljanju objekta,
- opravi oštevilčenje in označitev stanovanj in drugih prostorov ter zbira podatke, potrebne za prijavo registrskih podatkov v kataster stavb.

Cilj, ki ga upravnik zasleduje, predstavlja oblikovanje optimalne strategije za učinkovito upravljanje, ustrezno podprta s procesom planiranja in nadzorovanja. Skupni prostori, deli objekta in naprave, morajo biti dnevno v dobrem stanju in usposobljeni za normalno rabo, stroški obratovanja pa tekoče poravnani. V času uporabne vrednosti

zgradbe je potrebno ohranjati fizično uporabnost oziroma potencialno življenjsko dobo obstoječe zgradbe, in sicer z minimalnimi stroški. Zaradi dolgoročne in kompleksne narave cilja je pozitivne učinke mogoče doseči samo na podlagi pravočasnega, ustreznega in kakovostnega izvajanja storitev.

### **6.3 Uporabniki upravniških storitev na območju mesta Koper**

Uporabniki upravniških storitev so lastniki etažnih lastnin, ki bivajo v večstanovanjskem objektu. Potrebe uporabnikov po upravniških storitvah izhajajo iz vzrokov, kot so:

- neurejena medsebojna razmerja,
- zapleti pri saniranju skupnih prostorov in naprav,
- finančna nedisciplina stanovalcev pri kritju obratovalnih stroškov,
- nepoznavanje upravnega in pravnega področja.

Najpomembnejši vzrok povpraševanja po upravniških storitvah pa je Stanovanjski zakon, sprejet leta 2003. Zakon veleva, da morajo v večstanovanjskih stavbah, kjer sta več kot dva etažna lastnika in več kot osem posameznih delov, etažni lastniki določiti upravnika.

Z določitvijo upravnika uporabniki sklenejo dolgoročno sodelovanje s storitveno organizacijo, saj upravniške storitve vsebujejo postopke, ki se izvajajo dologoročno, zato pri določitvi upravnika uporabniki natančno analizirajo sestavine ponudbe in lastnosti storitvene podjetja.

V centralni bazi katastra stavb Geodetske uprave Republike Slovenije je razvidno, da na območju mesta Koper stoji 1974 večstanovanjskih stavb. Pojem večstanovanjska stavba označuje dvo in večstanovanjske stavbe, ki so po Stanovanjskem zakonu (2003), »samostojno stoječe stavbe z dvema ali več stanovanji, stanovanjski bloki, stolpiči, stolpnice in podobno«.

Po grobem pregledu terena je na območju mesta Koper približno 280 večstanovanjskih objektov, v katerih morajo po Stanovanjskem zakonu določiti upravnika. Zaradi preglednosti sem območje mesta Koper razdelil na pet okrožij, kjer stojijo omenjeni večstanovanjski objekti. Okrožja so naslednja: Semedela, Markovec, Olmo-Prisoje, Center Kopra ter Ankaran. Na preostalem območju mesta Koper, stoji zanemarljivi delež večstanovanjskih objektov.

**Tabela 6.1** Delež večstanovanjskih objektov po posameznih okrožjih

Okrožja	število večstanovanjskih objektov	delež v %
<b>Semedela</b>	70	25
<b>Markovec</b>	100	36
<b>Olmo-Prisoje</b>	50	18
<b>Center Kopra</b>	40	14
<b>Ankaran</b>	20	7
<b>SKUPAJ</b>	280	100

Vir: Kataster stavb Geodetske Uprave RS, 2006

#### 6.4 Ponudniki upravniških storitev na območju mesta Koper

Ponudnik upravniških storitev je lahko fizična ali pravna oseba, ki je registrirana za opravljanje gospodarske dejavnosti, upravljanje z nepremičninami in na trgu pridobiva prihodke z opravljanjem tovrstnih storitev. Upravnik, ki je po zakonu o gospodarskih družbah organiziran kot pravna oseba, ne glede na kapitalsko obliko, izvaja svoje naloge in pristojnosti s pomočjo usposobljenih strokovnih sodelavcev, upraviteljev nepremičnin.

Pri upravljanju je potrebno izvajati vse obveznosti, ki zagotavljajo ohranjanje uporabne vrednosti nepremičnine in doseganje skupnega namena večstanovanjske stavbe kot celote. Storitve upravitelja potem zajamejo stanovanjske storitve, **organizacijo vzdrževanja** skupnih delov in funkcionalnega zemljišča ter skrb za **nemoteno obratovanje** večlastniških objektov. Vzdrževanje pomeni izvedbo vseh del, ki so potrebna za to, da se ohranijo stanovanjske stavbe kot celote v dobrem stanju in omogočijo njihovo normalno rabo. Vzdrževanje je potrebno ločiti od obratovanja večstanovanjske stavbe, ki pomeni sklepanje in izvrševanje poslov povezanih z dobavami in storitvami za skupne oziroma posamezne dele, če naprave večstanovanjske stavbe ne omogočajo individualnega odjema in obračuna, odreditev ukrepov za zaščito večstanovanjske hiše in varnosti prebivalcev, čiščenja skupnih prostorov, deratizacijo in podobno. Ti posli so potrebni za zagotavljanje pogojev za osnovni namen večstanovanjske stavbe kot celote, bivanje v stanovanju in stavbi kot celoti in uporabo skupnih delov.

Na Stanovanjskem skladu Mestne občine Koper (v nadaljevanju JSS MOK) so mi iz registra upravnikov posredovali podatke, koliko ponudnikov deluje na območju mesta Koper ter število večstanovanjskih objektov, ki jih upravlja posamezni upravnik.

**Tabela 6.2** Tržni delež ponudnikov upravniških storitev

Ponudniki upravniških storitev	Število večstanovanjskih objektov na ponudnika	Tržni delež v %
<b>STAVBENIK d.o.o</b>	53	36,81
<b>DOM d.o.o</b>	65	45,15
<b>GIPO d.o.o</b>	6	4,17
<b>DOOGY d.o.o</b>	5	3,47
<b>ACK d.d.</b>	1	0,69
<b>GRUDA Martin Pilih s.p.</b>	1	0,69
<b>ARUS Len Žužek s.p.</b>	1	0,69
<b>VZDRŽEVANJE Blažič Boža s.p.</b>	1	0,69
<b>MOJ BLOK Matej Bajt s.p.</b>	2	1,39
<b>OGREVANJE PIRAN d.o.o</b>	7	4,86
<b>Skupnost etažnih lastnikov</b>	2	1,39
<b>SKUPAJ</b>	144	100

Vir: Register upravnikov JSS MOK, 2006

Po moji oceni ima 80% (cca. 220) večstanovanjskih objektov določenega upravnika, zato menim, da prikazani podatki niso točni, ker niso ažurirani. Prikazani tržni deleži posameznih ponudnikov upravniških storitev pa ne odstopajo bistveno od dejanskega stanja. Iz pridobljenih podatkov je možno razbrati, da večina ponudnikov izhaja z lokalnega območja, kar je značilno za ponudnike upravniških storitev, saj z dolgo prisotnostjo na lokalnem območju odjemalci pridobijo zaupanje, kar je pri določanju upravnika ključnega pomena. Omeniti velja še **skupnost etažnih lastnikov** kot obliko substituta oziroma kot nadomestilo upravnika. V tabeli je razvidno, da na koprskem območju pokrivajo skupnosti etažnih lastnikov zanemarljivi delež večstanovanjskih objektov.

### *Substitut*

Dejavnost upravljanje z nepremičninami za plačilo ali po pogodbi, opravljajo praviloma kot gospodarsko dejavnost gospodarske družbe in samostojni podjetniki, ki po pooblastilu izvajajo storitev upravljanja v imenu vseh lastnikov določene večstanovanjske stavbe. Stanovanjski zakon poleg tega omogoča, da lahko etažni lastniki svoje dolžnosti vezane na upravljanje uresničujejo tudi v obliki **skupnosti lastnikov**, ki mora biti kot pravna oseba vpisana v sodni register in registrirana za gospodarjenje in sklepanje poslov upravljanja te stanovanjske hiše. Skupnost lahko

dejavnost upravljanja potem opravlja sama ali pa za te storitve pooblasti oziroma imenuje fizično osebo, ki je lahko tudi eden izmed etažnih lastnikov. Na tej podlagi lahko dejavnost opravljajo tudi osebe, ki niso podjetniki oziroma družba registrirana za opravljanje te dejavnosti.

Pri tej alternativni je potrebno upoštevati več vidikov, ki so hkrati tudi razlog, da se lastniki v praksi v manjši meri odločajo za substitucijo. Upravniške naloge namreč obsegajo vrsto strokovnih opravil, usposobljene kadre, primerno poslovno opremo in prostore, vse to pa etažni lastniki težko zagotovljajo sami.



## 7 TRŽNA RAZISKAVA

### 7.1 Opredelitev tržne raziskave

Tržna raziskava je osnova za oblikovanje politike prodaje in spada med najpomembnejše funkcije trženja. Namen tržne raziskave je, da ugotovimo družbene potrebe, kupno moč, velikost in značilnosti trga kakor tudi težnje pri razvoju novih trgov (Devetak 1999, 22).

S tržno raziskavo lahko pridobimo sekundarne ali primarne podatke. Sekundarne podatke predstavljajo že zbrane informacije, ki jih lahko uporabimo za določeno raziskavo trga, vendar je pomanjkljivost teh, da so večinoma podatki že zastareli in niso prilagojeni za potrebe in zahteve konkretne tržne raziskave. S primarnimi podatki pridobivamo podatke in informacije za konkretno raziskavo trga. Poznamo več vrst primarnih podatkov:

- Ko raziskujemo značilnosti ciljnega trga, so tu npr. demografske in socialno-ekonomske značilnosti odjemalca, kot recimo spol, izobrazba, poklic, dohodek,... Ti podatki so zelo pomembni predvsem pri analizah, kjer ugotavljamo odvisnosti med posameznimi spremenljivkami.
- Ta skupina podatkov predstavlja osebnostne poteze in življenjski slog. Pri teh nas zanimajo aktivnosti, hobiji, zanimanja, vrednote anketiranca. V tej skupini so podatki, ki se nanašajo na stališča in mnenja anketiranca (odnos do izdelka, splošni odnos do blagovne znamke,...).
- To skupino predstavljajo podatki, ki se nanašajo na spoznavanje, informiranje, posebej v povezavi z oglaševanjem.
- Ta skupina obravnava podatke, ki se nanašajo na nakupni namen. Pri tem je treba vedeti, da obstajajo velika odstopanja med nakupnim namenom ter dejanskim namenom.
- Ta skupina podatkov zajema podatke v zvezi z motivi, zakaj se ljudje vedejo tako, kot se.
- V tej zadnji skupini pa so podatki povezani z vedenjem, torej kaj je kupec naredil-nakup in kaj dela-uporaba izdelka.

Tržna raziskava naj bi potekala v sledečih stopnjah:

- seznam domnev, informacij,
- izbira metode zbiranja podatkov (osebno, pisno, telefon),
- izbira vrste vprašalnika (strukturiran/nestrukturiran, prikrit/odkrit namen raziskave),
- oblikovanje vsebine posameznega vprašanja,

- določitev oblike odgovorov,
- določitev zaporedja vprašanj,
- oblikovanje celega vprašalnika,
- pregled prejšnjih korakov,
- preizkus vprašalnika, morebitne spremembe.

Namen raziskave na področju upravniških storitev je bil ugotoviti:

- strukturo odjemalcev upravniških storitev,
- vzrok za določitev upravnika,
- v katerem obdobju so določili upravnika,
- posrednike informacij glede ponudbe upravniških storitev,
- ključne sestavine ponudbe,
- katere sestavine kakovosti storitev so za odjemalce pomembne.

Velika pozornost je bila namenjena ugotovitvi sestavin kakovosti storitev, ki so za odjemalce pomembne, s katerimi imamo možnost opredeliti kakovost storitve z vidika odjemalcev, ugotoviti njihova pričakovanja ter raziskati zaznavanje kakovosti storitve. Zaradi specifičnosti področja upravniških storitev smo s pomočjo teoretičnih konceptov prišli do ugotovitve, da so najpomembnejše sestavine kakovosti storitev naslednje:

- zanesljivost v izvajanju storitev (točnost, držanje obljub, izvajanje storitev ob rokih),
- pripravljenost osebja na pomoč odjemalcem (hitro odzivanje na pritožbe),
- strokovnost izvajanja storitev (strokovnost znanja managementa, ki je osnova za kakovostna izvedena dela),
- dostopnost predstavnikov podjetja (enostavnost stika med izvajalcem in odjemalcem, npr. enostavnost vzpostavitve zveze po telefonu),
- uslužnost (vljudnost in prijaznost kontaktnega osebja, spoštovanje odjemalčevih želja, uglajenost in urejenost kontaktnega osebja),
- komunikativnost (skrb za informiranje odjemalcev o ponudbi storitev, obrazložitev cenovne strukture),
- zaupanje (delovanje izvajalcev v interesu odjemalca),
- varnost (finančna varnost, fizična varnost in zaupnost podatkov),
- razumevanje in poznavanje odjemalcev (sprotno spremljanje potreb in želja odjemalcev, skrb za vsakega posameznega odjemalca),
- fizična podpora storitvam (oprema za izvajanje storitev).



## 7.2 Hipoteze

Od anketirancev želimo pridobiti informacije, mnenja in stališča v zvezi z dojemanjem obravnavanega področja ter ponudbe upravniških storitev.

Pri izvedbi raziskave smo preverjali naslednje hipoteze:

1. Predpostavljam, da se je večina odjemalcev odločila za upravitelja večstanovanjske stavbe po sprejetem Stanovanjskem zakonu leta 2003.
2. Predpostavljam, da večina odjemalcev ni raziskala trga ponudnikov pred samo izbiro upravnika, oziroma da se je odločila na osnovi dolge prisotnosti na domačem trgu.
3. Predpostavljam, da je večina uporabnikov, ki ima določenega upravnika, nezadovoljna z njihovim delovanjem.

## 7.3 Izvedba anketnega vprašalnika

Pri sestavi anketnega vprašalnika smo se v prvem delu osredotočili na pridobivanje splošnih informacij glede:

- strukture odjemalcev upravniških storitev,
- vzroka določitve upravnika,
- obdobja določitve upravnika ter
- vira informacij o ponudbi upravniških storitev.

Nato je sledilo bolj specifično vprašanje, ki je bilo namenjeno pridobivanju stališč in mnenj o sestavinah ponudbe, ki so bile odločilnega pomena za določitve upravnika. Vprašanja so zaprtega tipa, z danimi možnimi odgovori.

V drugem delu vprašalnika smo uporabili preverjeno metodo SERVQUAL za merjenje kakovosti storitev. Zajema merjenje pričakovanj odjemalcev, merjenje pomena, ki ga odjemalci pripisujejo posameznim sestavinam kakovosti storitev in merjenje zaznavanja kakovosti storitev odjemalcev. S pomočjo petih dimenzij kakovosti (otipljivost, zanesljivost, odzivnost, zaupljivost in usmerjenost k odjemalcu) avtorjev Parasuramana, Zeithamllove in Berryja (Snoj 1998, 163), smo dobili inštrument z 10 trditvami.

Anketirani odjemalci so ocenjevali 10 posameznih trditev o sestavinah kakovosti storitev. Pri vprašanju, ki se je nanašalo na pomen, ki ga odjemalci posvečajo posamezni sestavini storitve, je število 1 označevalo najmanjši pomen, 5 pa največji pomen, ki ga odjemalci pripisujejo posamezni sestavini. Z naslednjim vprašanjem smo merili pričakovanja na osnovi 10 trditev v zvezi s sestavinami storitev na področju upravniških storitev, pri čemer je pomenilo:

- 1 ne strinjam se s trditvijo,

- 5 popolnoma se strinjam s trditvijo.

Sledilo pa je še vprašanje, ki je zajemalo vsebinsko enake trditve s to razliko, da smo tukaj merili dejansko zaznavanje sestavin kakovosti upravnika, ki deluje v večstanovanjski stavbi anketiranca.

S pomočjo metode SERVQUAL smo izračunali razlike oziroma razhajanja med pričakovanji odjemalcev in dejanskim zaznavanjem sestavin kakovosti storitev. Ocene posameznih sestavin storitev smo primerjali med sabo. Razhajanje za posamezno sestavino smo izračunali na podlagi sledeče formule:

$$TR = P \times (OZK - OP)$$

TR = tehtano razhajanje

P = pomen

OZK = ocena zaznane kakovosti

OP = ocena pričakovanj

S pomočjo izračunanih razhajanj smo ugotovili pri katerih sestavinah kakovosti storitev so pričakovanja odjemalcev večja od dejanskega zaznavanja. Ugotovljena razhajanja so osnova za pozornost ponudnikov na tiste sestavine, pri katerih so pričakovanja odjemalcev večja od zaznane kakovosti.

Zadnje vprašanje pa je bilo namenjeno odločitvi o priporočilu storitev določljivega upravnika ostalim odjemalcem. Tudi to je vprašanje zaprtega tipa.

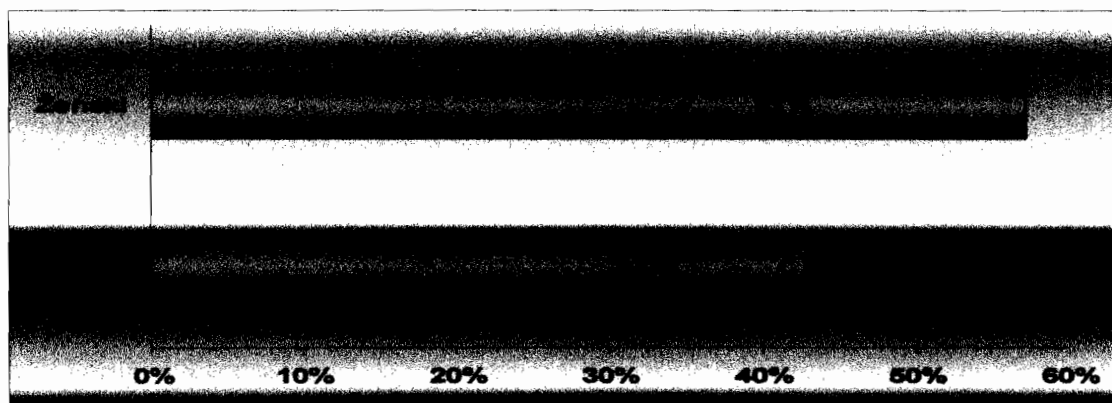
Raziskava je potekala v času od 1. do 30. junija 2006 na območju mesta Koper. Anketirali smo etažne lastnike v večstanovanjskih objektih, kjer imajo določenega upravnika. Vzorec anketiranih oseb je slučajnostni vzorec, izbrana sta bila po dva oziroma trije etažni lastniki v vsaki peti večstanovanjski stavbi, kjer imajo določenega upravnika, v Kopru jih je približno 220. Anketne vprašalnike smo predali v nabiralnik/osebno s priloženo kuverto in znamko. Pravilno izpolnjene vprašalnike je po pošti vrnilo 67 anketirancev (67%). Potrebna odzivnost uporabnikov upravniških storitev je bila dosežena.

### **7.3.1 Rezultati anketnega vprašalnika**

Anketiranih je bilo 100 uporabnikov upravniških storitev, od tega je 67 uporabnikov anketne vprašalnike vrnilo. Anketni vprašalnik je zajemal 10 vprašanj zaprtega tipa.

Pri prvem vprašanju nas je zanimalo, kakšna je struktura etažnih lastnikov po spolu.

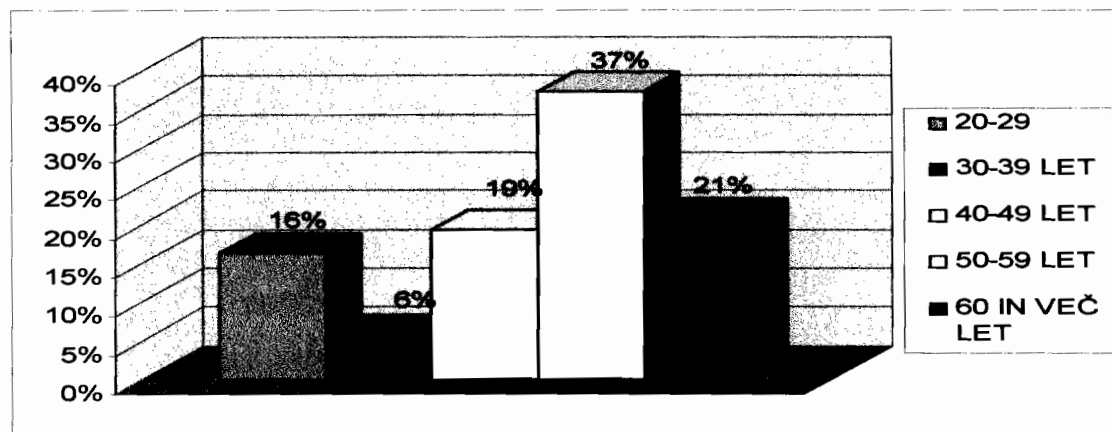
**Graf 7.1** Struktura etažnih lastnikov po spolu



Kot je razvidno iz grafa 5.1 je večina anketiranih bilo ženskega spola (57%), medtem ko je bilo moških (43%). Na osnovi rezultata lahko sklepamo, da so etažni lastniki na območju Kopra v ravnovesju glede spola.

Z drugim vprašanjem smo želeli raziskati starostno strukturo etažnih lastnikov.

**Graf 7.2** Starostna struktura etažnih lastnikov

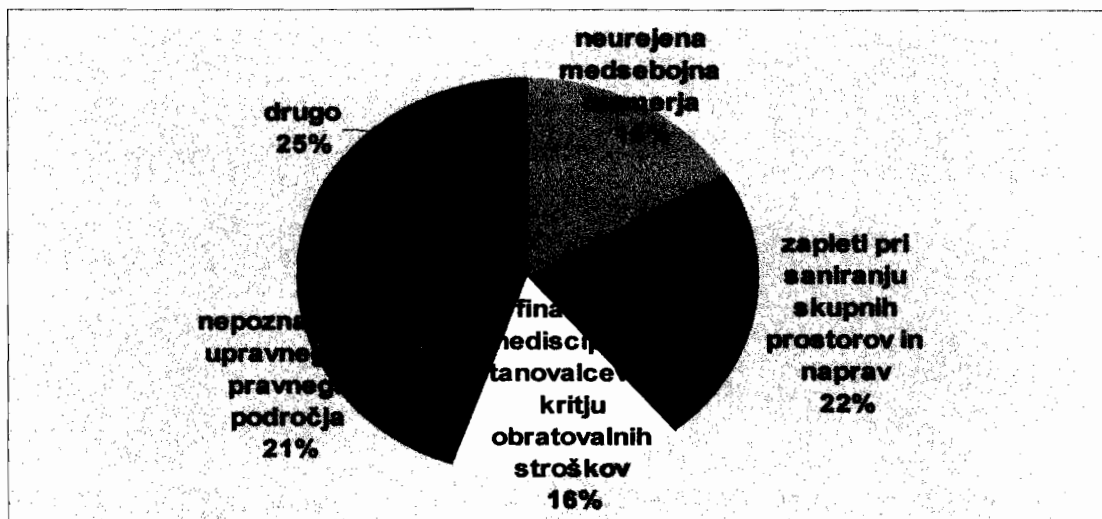


Od vseh anketiranih je največ etažnih lastnikov starih od 50 do 59 let (37%), sledijo etažni lastniki stari 60 in več let (21%), tretji največji delež pa predstavljajo lastniki stari od 40 do 49 let. Pričakovati je bilo, da bo starost večinskega dela populacije etažnih lastnikov starejša od 40 let, ki so preko decionalizacijskega procesa postali lastniki stanovanj, ki so bila do tedaj v družbeni lasti. Presenetljiv pa je podatek, da je delež etažnih lastnikov starih od 20 do 29 let (16%) večji kot od lastnikov starih od 30 do 39

let (6%). Morda je vzrok, da mlajši dobijo ugodnejše stanovanjske kredite oziroma pogoje za najetje stanovanjskega kredita.

V tretjem vprašanju nas je zanimalo, kakšen je bil razlog, da so v večstanovanjski stavbi določili upravnika.

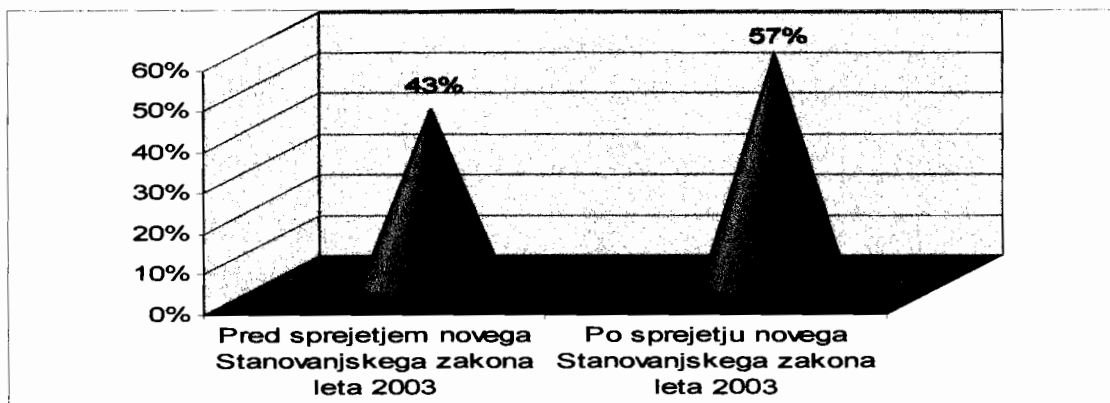
**Graf 7.3** Vzroki za določitev upravnika v večstanovanjskem objektu



Najpogostejši razlog za določitev upravnika so anketiranci navedli drugo (25%), kjer je največkrat omenjen zakon, ki ga žal nismo navedli kot dani odgovor. Drugi najpogostejši razlog so zapleti pri saniranju skupnih prostorov in naprav (22%), problem predstavlja nezanimanje lastnikov za nastale probleme, ki izvirajo iz skupnih prostorov, hkrati pa se ne zavedajo, da so solastniki na teh površinah. Sledi nepoznavanje upravnega in pravnega področja (21%), nato neurejena medsebojna razmerja (16%) in finančna nedisciplina stanovalcev pri kritju obratovalnih stroškov, ki predstavlja enak delež (16%). Zanimivo je, da med navedenimi razlogi ni večjih razlik v deležih, kar pomeni, da so glavni vzroki pri sprejetju upravnika v večstanovanjski stavbi.

S četrtem vprašanjem smo želeli ugotoviti, v katerem obdobju so se uporabniki odločili za upravitelja.

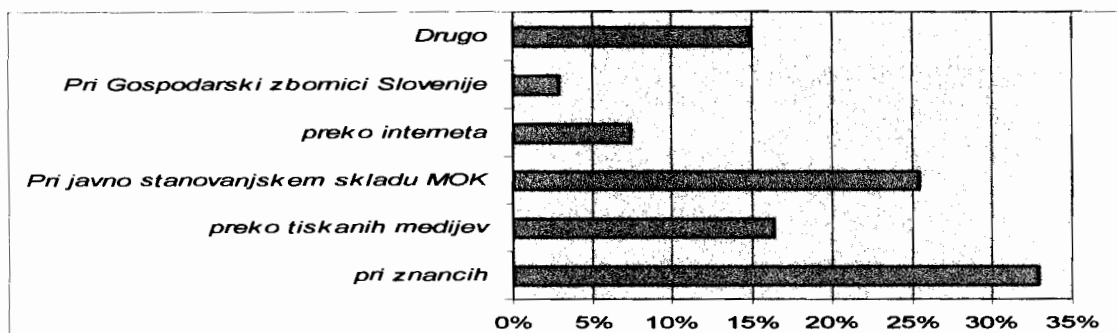
**Graf 7.4** Obdobje določitve upravnika v večstanovanjski hiši



Kot je razvidno iz grafa 7.4 je večji delež večstanovanjskih objektov, kjer so se odločili za upravnika po sprejetju novega Stanovanjskega zakona leta 2003 (57%). Namreč novi Stanovanjski zakon natančneje ureja in določa upravljanje v večstanovanjskih objektih ter opredeljuje pogoje za vzdrževanje stanovanjske stavbe. Zelo pomembno pa je tudi dejstvo, da zakon veleva, da v večstanovanjskih stavbah, kjer sta več kot dva etažna lastnika in več kot osem posameznih delov, morajo etažni lastniki določiti upravnika. Hkrati pa ni veliko manjši obseg večstanovanjskih objektov, kjer so se odločili za upravitelja pred sprejetjem novega Stanovanjskega zakona (43%). Očitno so se uporabniki upravniških storitev že pred tem obdobjem zavedali koristi, ki jih prinaša upravnik. Z rezultati, ki smo jih dobili, smo potrdili našo 1. hipotezo, da se je večina odjemalcev odločila za upravitelja večstanovanjske stavbe po sprejetem Stanovanjskem zakonu leta 2003.

V petem vprašanju nas je zanimalo, kako so anketiranci izvedeli za ponudnike upravniških storitev.

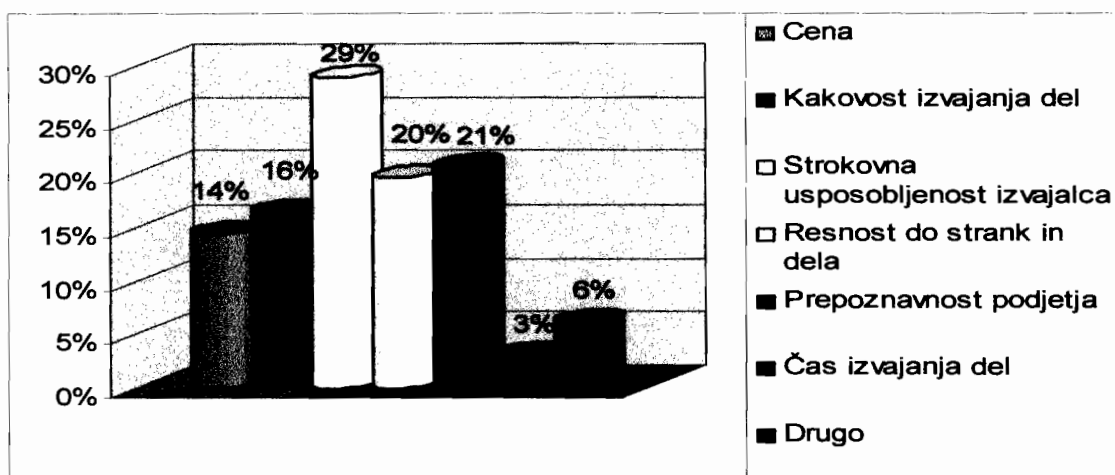
**Graf 7.5** Način kako so odjemalci izvedeli za ponudnike upravniških storitev



Od vseh vprašanih jih je največ izvedelo za upravitelja pri znancih (33%), lahko sklepamo kot priporočilo oziroma po prepoznavnosti ponudnika na območju mesta Koper. Sledi Javno Stanovanjski Sklad Mestne Občine Koper z (26%), kateri hrani register upravnikov za območje mesta Koper in so očitno o tem dobro seznanjeni tudi odjemalci, nato so tiskani mediji (17%) ter drugo (15%), kar predstavlja vire informacij kot so sosedi ali nadzorni odbor bloka. Presenetljiv je podatek, da je samo (8%) anketiranih izvedelo za ponudnika preko interneta. Vzrok je lahko, da je večina etažnih lastnikov starejših, kateri ne uporabljajo sodobne tehnologije. Pri Gospodarski zbornici Slovenije pa je izvedelo za upravnika zanemarljivi delež vprašanih (3%).

S šestim vprašanjem smo želeli raziskati, kaj je anketirance prepričalo, da so se odločili za določenega upravnika.

**Graf 7.6** Razlogi za izbiro določenega upravnika



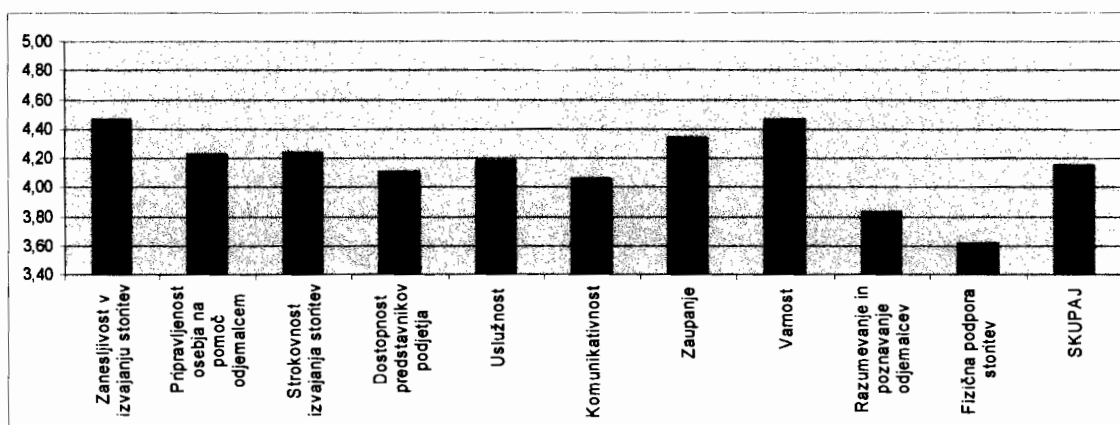
Anketiranci so se lahko med danimi razlogi odločili za največ dve možnosti.

Kot ključni razlog za izbiro določenega upravitelja so vprašani navedli strokovno usposobljenost izvajalca (29%), kar je zaradi specifičnosti področja in dolgoročnih učinkov, ki jih prinašajo upravniške storitve razumljivo. Prepoznavnost podjetja je zasedlo drugo mesto po deležu (21%), ugled ponudnika ima velik pomen za odjemalce, ker povzroča občutek varnosti in strokovnosti. Na skoraj isti ravni je resnost do strank in dela z (20%), resnost je osnova za zaupanje, kar je pri upravniških storitvah temeljnega pomena, saj stranke pričakujejo dolgoročno sodelovanje z upraviteljem. Sledi kakovost izvajanja del (16%), s katerimi dosegamo ohranjanje fizične uporabnosti oziroma potencialno življenjsko dobo obstoječe zgradbe. Pričakovali bi, da bo cena (14%) nosila vodilno vlogo pri izbiri ponudnika, vendar so upravniške storitve strokovne storitve in so odjemalci pri takšnih storitvah pripravljeni plačati strokovnost. Te sestavine ponudbe imajo največji vpliv pri izbiri upravnika, saj čas izvajanja del (6%) ter drugo (3%)

predstavljata zanemarljivi delež. 2. hipoteza se navezuje na prejšnjo in sedanje vprašanje, predpostavljamo namreč, da večina odjemalcev ni raziskala trga ponudnikov pred samo izbiro upravnika oziroma, da se je odločila na osnovi dolge prisotnosti na domačem trgu. Ugotovili smo, da je največ anketiranih izvedelo za ponudnike preko znancev ter, da je prepoznavnost podjetja drugi najpomembnejši razlog za izbiro določenega upravnika, kar potrjuje našo hipotezo.

Sedmo vprašanje je bilo namenjeno ugotovitvi pomena, ki ga odjemalci pripisujejo posamezni sestavini kakovosti storitev na področju upravljanju večstanovanjskih objektov. Pomembnost vsake sestavine so anketiranci ocenjevali s številkami od 1 do 5. Z 1 so označevali najmanjši pomen, ki so ga pripisovali posamezni sestavini storitve, s 5 pa največji pomen, ki so ga pripisovali isti sestavini storitve.

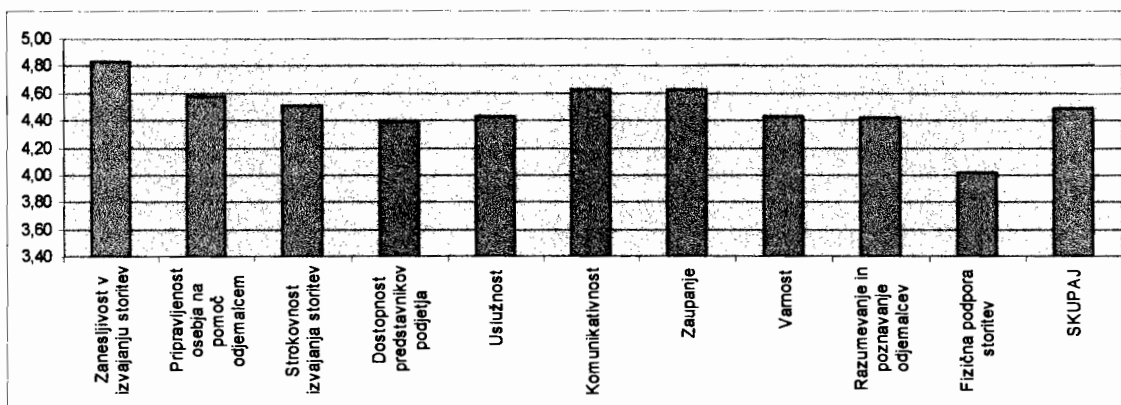
**Graf 7.7** Povprečne ocene pomena posameznih sestavin kakovosti storitev pri upravljanju večstanovanjskih objektov na območju mesta Koper



Iz ocene odjemalcev za posamezne sestavine kakovosti storitve lahko ugotovimo, da odjemalci pripisujejo največji pomen zanesljivosti v izvajanju storitev ter varnosti (4,46), zaupanju in strokovnosti izvajanja storitev. Presenetljiv je podatek, da je razumevanje in poznavanje odjemalcev v skupini sestavin z nižjim pomenom. Najmanjši pomen po oceni uporabnikov upravniških storitev pa ima fizična podpora storitev (3,61). Verjeten vzrok za takšno oceno je, da so odjemalci večinoma v stiku z izvajalcem upravniških storitev samo v prostorih njihovega večstanovanjskega objekta in se takrat ne uporablja kakšne posebne fizične podpore.

V osmem vprašanju nas je zanimalo, kakšna so pričakovanja v zvezi s posameznimi sestavinami kakovosti storitev v okviru upravljanja večstanovanjskih objektov. Svoje (ne)strinjanje s trditvijo so anketiranci izražali na petstopenjski lastvici, pri čemer je 1 pomenilo ne strinjam se s trditvijo, 5 pa popolnoma se strinjam s trditvijo.

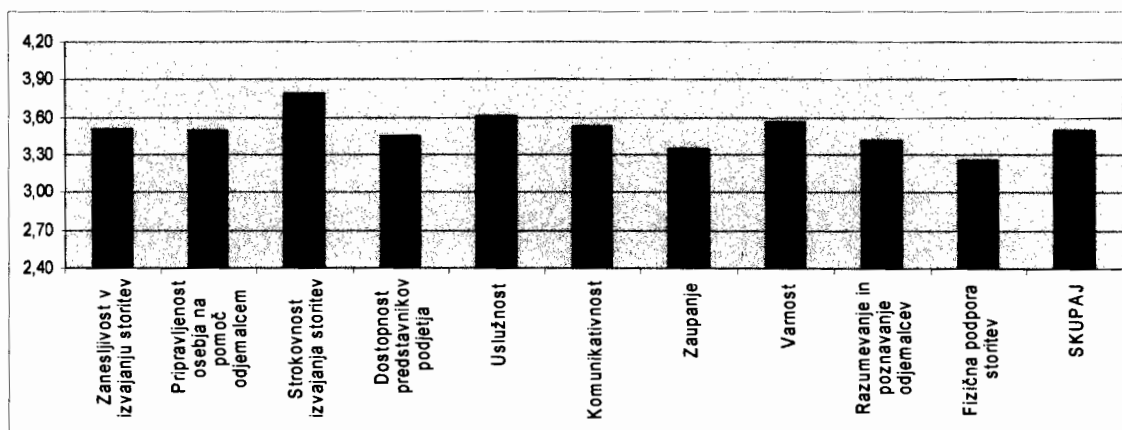
**Graf 7.8** Povprečne ocene pričakovanj posameznih sestavin za upravljanje večstanovanjskih objektov na območju mesta Koper



Pričakovanja odjemalcev so največja za sledeče sestavine kakovosti storitev: zanesljivost v izvajanju storitev (4,84), komunikativnost, zaupanje, pripravljenost osebja na pomoč odjemalcem in strokovnost izvajanja storitev. Kakor pri pomenu so tudi pričakovanja najnižja pri fizični podpori storitev (4,01).

Z devetim vprašanjem smo želeli ugotoviti, kakšna pa je dejanska zaznana kakovost posameznih sestavin storitev glede upravnikov, ki delujejo na območju Kopa. Ocenjevanje je potekalo enako kakor pri pričakovanjih s petstopenjsko lestvico, in sicer: 1 – se ne strinjam s trditvijo, 5 – popolnaoma se strinjam s trditvijo.

**Graf 7.9** Povprečne ocene dejanske zaznave posameznih sestavin kakovosti storitev pri obstoječih upravnikih na območju mesta Koper



Iz grafa 7.9 lahko razberemo, da se najvišje ocene dejanske zaznave za posamezne sestavine kakovosti storitve nanašajo na strokovnost izvajanja storitve, uslužnost, varnost komunikativnost ter zanesljivost v izvajanju storitev. Fizična podpora storitvam je tudi v tem primeru zasedla zadnje mesto.

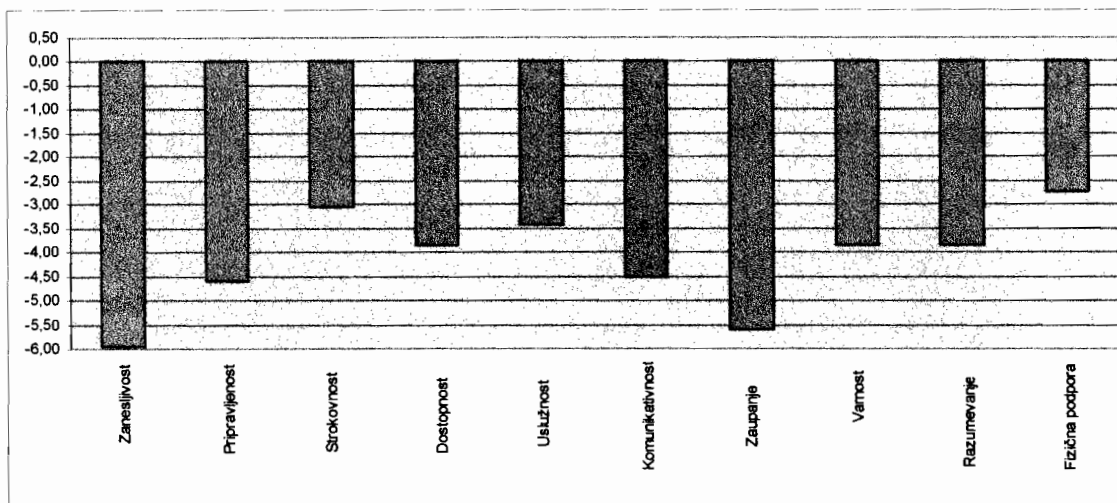


Ugotovili smo, da metoda SERVQUAL omogoča pridobitev informacij o pričakovanih odjemalcev, o pomenu, ki ga pripisujejo posameznim sestavinam storitev in informacije o zaznavanju storitev. Pridobljene informacije pa nam lahko koristijo kot podlaga za izračun razhajanj med pričakovanji odjemalcev in zaznavanjem. V spodnji tabeli in grafu imamo možnost videti rezultate tega izračuna.

**Tabela 7.1** Ocena posameznih sestavin kakovosti storitev za upravljanje večstanovanjskih objektov na območju mesta Koper

Sestavine kakovosti storitev	Pomen storitve	Dejanska zaznava	Pričakovanja	Tehtna razhajanja
<b>Zanesljivost v izvajanju storitev</b>	4,46	3,51	4,84	-5,93
<b>Pripravljenost osebja na pomoč odjemalcem</b>	4,22	3,49	4,58	-4,60
<b>Strokovnost izvajanja storitev</b>	4,24	3,79	4,51	-3,05
<b>Dostopnost predstavnikov podjetja</b>	4,10	3,45	4,39	-3,85
<b>Usiuznost</b>	4,18	3,61	4,43	-3,43
<b>Komunikativnost</b>	4,06	3,52	4,63	-4,51
<b>Zaupanje</b>	4,34	3,34	4,63	-5,60
<b>Varnost</b>	4,46	3,57	4,43	-3,84
<b>Razumevanje in poznavanje odjemalcev</b>	3,84	3,42	4,42	-3,84
<b>Fizična podpora storitev</b>	3,61	3,25	4,01	-2,74
<b>POVPREČNA OCENA</b>	4,15	3,50	4,49	-4,11

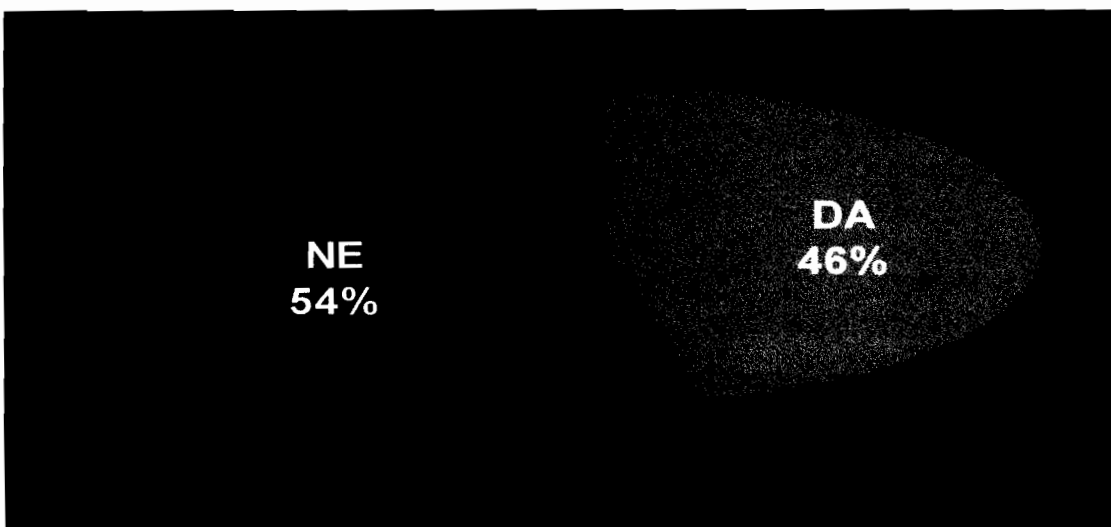
**Graf 7.10** Prikaz razhajanj za upravniške storitve na območju mesta Koper



Iz tabele lahko razberemo, da povprečna ocena dejanske zaznave znaša 3,50, medtem ko povprečna ocena pričakovanj znaša 4,49. Negativno odstopanje med dejansko zaznano kakovostjo storitve in pričakovanji znaša kar 0,99. Razlog za tako veliko razliko morda tiči v prevelikih obljubah upraviteljev ter o visokih pričakovanjih odjemalcev glede storitev, vseeno pa bodo morali upravniki na območju mesta Koper

vložiti še veliko truda in energije, če želijo zadovoljiti svoje odjemalce. Največje tehtano razhajanje med dejansko zaznavo in pričakovanji je mogoče zaznati pri zanesljivosti, zaupanju, pripravljenosti osebja na pomoč odjemalcem ter komunikativnosti.

**Graf 7.11** Ali bi upravnika vaše večstanovanjske stavbe priporočili še drugim?



Večji delež uporabnikov ne bi priporočilo upravitelja njihove večstanovanjske hiše drugim novim odjemalcem (54%), medtem ko pa bi 46% uporabnikov priporočilo njihovega upravitelja drugim novim odjemalcem. Zanimivo je, da je rezultat skoraj izenačen, kljub negativnemu mnenju glede kakovosti storitev. Zaključimo lahko, da je za malenkost večji delež uporabnikov, ki niso zadovoljni z upraviteljem ter s to ugotovitvijo potrdimo 3. hipotezo, da je večina uporabnikov, ki ima določenega upravnika, nezadovoljna z njihovim delovanjem.

## 8 SKLEP

Osnova za uspešno trženje je popolno poznavanje prodajnega artikla, saj tako vemo, katere so splošne in specifične značilnosti, ki so lahko v danih situacijah odločilnega pomena za trženje, zato smo v diplomskem delu obravnavali vsebine, ki opredeljuje področje upravljanja večstanovanjskih objektov ter osnovni pomen upravniških storitev.

Cilj vsakega podjetja je doseči čim večji dobiček in tega ustvariti s čim večjo prodajo izdelkov oz. storitev. Podjetja morajo tako najti način, kako pri kupcih vzbuditi pozornost, zanimanje, željo in končno tudi dejanje-nakup izdelka oz. storitev. Odjemalcem, ki so zelo pomembna sestavina in hkrati tudi najmanj nadzorljiva, pa je potrebno posvetiti pozornost v smislu ugotavljanja njihovih značilnosti, vzrokov, ki jih privedejo do določitve o nakupu in vzrokih, ki privedejo odjemalce, da se odločijo za nakup pri konkurenčnem podjetju. To je razlog, da se morajo podjetja še posebej potruditi, da si pridobijo naklonjenost kupcev, doseženo preko učinkovitega oblikovanja inštrumentov tržnega spleta. Sem sodijo predvsem kakovost izdelkov in storitev, ustrezne cene, tržno komuniciranje idr. Ravno zaradi navedenega smo opravili raziskavo, v kolikšni meri ponudniki upravniških storitev sledijo tem dajavnikom in kako to skušajo upodobiti v samem trženju storitev.

Z raziskavo smo ugotovili, da strukturo uporabnikov upravniških storitev na območju mesta Koper predstavljajo večinoma osebe starejše od 40 let, po spolu pa je delež v ravnovesju. Ta podatek nam lahko služi kot podlaga za izbiro primerne sloga vodenja, ker nam pove s kakšno skupino populacije imamo opravka. Upravnik kot izvrševalec uresničuje cilje in ideje etažnih lastnikov. S spodbujanjem etažnih lastnikov z osebno zavzetostjo in karizmo, z delegiranjem nalog, s postavitvijo skupnih ciljev uresničuje in ustvarja razmere za učinkovito delovanje. Uporabniki pa morajo upravitelju zaupati, če želijo doseči ugodne rezultate.

Zaupanje v upavnika predstavlja velik pomen pri upravniških storitvah, zato si uporabniki velikokrat izberejo upravitelja na podlagi priporočil prijateljev. Kot smo lahko ugotovili, je največ uporabnikov izvedelo za ponudnika upravniških storitev preko znancev. Z zelo zadovoljnimi uporabniki si torej ponudnik pridobi brezplačno, a učinkovito verbalno komuniciranje med ljudmi.

Upravniške storitve se uvrščajo med strokovne storitve, za katere je značilno, da se odjemalec ob nakupu sooča z velikim občutkom tveganja. Iz raziskave je razvidno, da so ključni dejavniki pri določitvi upravnika strokovno izvajanje storitev, prepoznavnost podjetja ter resnost do strank, ki očitno to tveganje zmanjšajo. Z najvišjo oceno zaznane kakovosti so uporabniki označili ravno strokovnost izvajanja storitev, kljub temu pa so pričakovanja večja glede te sestavine, zato se bodo morali ponudniki še bolj potruditi, da bodo dosegli pričakovanja odjemalcev, morda z dodatnim izobraževanjem zaposlenih in izboljšano tehnologijo.

Ponudniki upravnških storitev na območju mesta Koper po mnenju uporabnikov, ne poslujejo v okviru njihovih pričakovanj, zato bi moralo pravi izziv za ponudnike predstavljati, večje zadovoljstvo oziroma navdušenje uporabnikov nad storitvami, saj le-to ustvari ne le razumsko preferenco, ampak celo čustveno navezanost do storitve oziroma do upravitelja. S tem si ponudnik zagotovi visoko stopnjo uporabnikove zvestobe, ki pozitivno vpliva na njegovo dobičkonosnost. Zavedati bi se morali, da odjemalci ne pričakujejo zgolj prilagajanje storitev, temveč tudi kakovost le-teh.

## LITERATURA

- Belch, George in Michael Belch. 1990. *Introduction to advertising and promotion*. International student edition. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Cirman, Andreja, Mitja Čok, Ivo Lavrič in Petra Zakrajšek. 1999. *Poslovanje z nepremičninami*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelj trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Kotler, Philip. 2000. *Marketing management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management.
- MacDonald, Malcolm. 1996. *Marketing planning for services*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ovsenik, Marija in Milan Ambrož. 2000. *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Visoka šola za turizem.
- Potočnik, Vekoslav. 1998. *Poslovanje trgovskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Snoj, Boris. in Vladimir Gabrijan. 2004. *Osnove marketinga – 2 del*. Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta.
- Starič Strajnar, Barbara. 2002. *Novosti na področju upravljanja s stanovanji*. Poslovanje z nepremičninami. Zbornik referatov. Ljubljana: GZS.
- Starič Strajnar, Barbara. 2003. *Sistemske novosti v stanovanjskem zakonu*. Poslovanje z nepremičninami. Zbornik referatov. Ljubljana: GZS.
- Tavčar, Mitja I. 1997. *Strategije trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Strategije trženja – Druga, dopolnjena izdaja*. Koper: Visoka šola za management.
- Veliki splošni leksikon – Osmo knjiga*. 1998. Ljubljana: DZS, 4702 str.



## **VIRI**

Osebni razgovor z uradno osebo iz Javnostanovanjskega Sklada Mestne Občine Koper.  
Koper, 20. maj 2006.

Stanovanjski zakon (SZ-1). Uradni list RS št. 69/03, str.16.

Telefonski pogovor z uradno osebo Glavnega Urada Geodetske Uprave RS. Koper, 05.  
junij 2006.