

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

TRŽNI DELEŽ IN PREPOZNAVANOST  
SVETOVALNEGA PODJETJA

POLONA LIPIČAR

KOPER, 2009



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

TRŽNI DELEŽ IN PREPOZNAVANOST  
SVETOVALNEGA PODJETJA

Polona Lipičar

Koper, 2009

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel



## **POVZETEK**

Namen zaključne projektne naloge je ugotoviti prepoznavnost manjšega storitvenega podjetja, ki se že desetletja ukvarja s podjetniškim svetovanjem, na območju Goriške ter Obalno-kraške regije ter analizirati njegov tržni delež. Naloga je razdeljena na šest poglavij. Skozi poglavja ugotavljamo, kakšno vlogo ima sodobno trženje v podjetjih in družbi, seznanjeni smo z bistvom trženja svetovalnih storitev ter z njegovimi posebnostmi, nenazadnje pa spoznamo tudi v nalogi obravnavano podjetje. Naloga se zaključuje z marketinško raziskavo ter z analizo rezultatov, ki nam razkrivajo dejansko potrebo podjetij po poslovnih storitvah.

*Ključne besede:* podjetniško svetovanje, tržni delež, sodobno trženje, svetovalne storitve, marketinška raziskava, poslovne storitve

## **SUMMARY**

Main purpose of this bachelor thesis is to analyze the market reconcilability and their market share of a small consultancy company in Goriška and Obalno-kraška region. Thesis is divided into six chapters. It talks about the role of marketing in modern companies and society, about specific topics of consultancy services marketing and finally it focuses on the performance of the consultancy company, object of the analysis. In the final part, market analysis with final results is presented, that clearly talk about the real needs and effective demand of local companies regarding business consulting services.

*Key words:* business consultancy, market share, consultancy services marketing, market analysis, consulting services

**UDK: 658.5(043.2)**



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč .....	2
1.2	Namen in cilji diplomskega dela .....	2
1.3	Metode za doseganje ciljev diplomskega dela .....	3
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema .....	3
<b>2</b>	<b>Vloga sodobnega trženja v podjetju in družbi .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Trženje svetovalnih storitev .....</b>	<b>7</b>
3.1	Opredelitev storitev .....	7
3.2	Značilnosti storitev, ki odločilno vplivajo na njihovo trženje .....	8
3.2.1	Neopredmetenost oziroma neotipljivost .....	9
3.2.2	Neločljivost .....	9
3.2.3	Spremenljivost .....	10
3.2.4	Minljivost .....	10
3.3	Posebnosti trženja svetovalnih storitev .....	11
3.4	Čezmejno trženje svetovalnih storitev .....	14
<b>4</b>	<b>Predstavitev obravnavanega podjetja .....</b>	<b>15</b>
4.1	Firma in lastništvo .....	15
4.2	Smotri, poslanstvo in vizija podjetja .....	15
4.3	Dejavnost podjetja .....	16
<b>5</b>	<b>Tržna raziskava .....</b>	<b>19</b>
5.1	Opredelitev in opis raziskave .....	19
5.2	Anketni vzorec ter postopek zbiranja podatkov .....	19
5.3	Analiza rezultatov raziskave .....	20
5.3.1	Analiza uspešnosti poslovanja podjetja .....	20
5.3.2	Analiza rezultatov ankete .....	22
5.4	Ugotovitve .....	27
<b>6</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>29</b>
	<b>Literatura in viri .....</b>	<b>31</b>
	<b>Priloge .....</b>	<b>33</b>





## **SLIKE**

Slika 3.1	Razlika med izdelki in storitvami .....	9
Slika 5.1	Struktura glede na velikost podjetij .....	22
Slika 5.2	Struktura posluževanja poslovnih storitev zunanjih izvajalcev .....	23
Slika 5.3	Struktura resursov za obvladovanje poslovnih področij znotraj podjetja.....	23
Slika 5.4	Razvrstitev po področjih, katera zahtevajo zunanjega izvajalca .....	24
Slika 5.5	Struktura pomanjkljivih znanj v podjetju .....	25
Slika 5.6	Razvrstitev po zunanjih poslovnih storitvah že prisotnih v podjetjih .....	25
Slika 5.7	Struktura glede na prisotnost svetovalcev in ponudbo svetovalnih storitev v lokalnem okolju .....	26
Slika 5.8	Struktura kanalov, preko katerih pridejo podjetja v stik s svetovalci.....	27

## **TABELE**

Tabela 5.1	Prihodki od svetovanja v zadnjih treh letih .....	20
Tabela 5.2	Število izvedenih svetovanj po trgih .....	21
Tabela 5.3	Število izvedenih svetovanj glede na trg in vrsto svetovanja.....	21

## KRAJŠAVE

FM	Fakulteta za management Koper
UP	Univerza na Primorskem
EU	Evropska Unija
BDP	Bruto domači produkt
AMA	American Marketing Association
SSKJ	Slovar Slovenskega knjižnega jezika
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
t. i.	tako imenovani

## 1 UVOD

Dandanes zavzemajo storitve vse vidnejšo vlogo v razvitih gospodarstvih. Bistvo filozofije in prakse trženja storitev, kot tudi svetovalnih storitev je, da izhajamo iz potreb oziroma plačilno sposobnega povpraševalca. To pomeni, da morajo podjetja trg dobro poznati, ugotoviti potrebe, kupno moč ter nakupno vedenje kupcev. Na osnovi tega podjetje razvije, izvaja in prodaja izbrane storitve plačilno sposobnemu kupcu.

Po drugi svetovni vojni smo bili priča »eksplozivnemu« razvoju storitvenih dejavnosti, na kar so vplivali številni razlogi, od demografskih, socialnih, ekonomskih in političnih dejavnikov. Med pomembne dejavnike, ki vplivajo na rast storitvenega sektorja lahko prištevamo daljšo življenjsko dobo prebivalcev, spremembe življenjskih navad, visoko število zaposlenih žensk, izjemno povečano mobilnost ljudi, globalizacijo svetovnih trgov, visoke potrebe po komunikacijskih in informacijskih storitvah, nastanek političnih integracij npr. EU in še bi lahko naštevali ( Potočnik 2000, 12).

Tudi v Sloveniji, tako potrebe kot povpraševanje po svetovanih storitvah naraščajo, narašča pa tudi zavest podjetij o tem, da morajo v poslovne procese vključiti strokovnjake, ki znajo ponuditi ustrezne rešitve na visoki strokovni in tehnološki ravni.

Dejstvo je, da človeška družba postaja vse bolj odvisna od storitvenih podjetij in da vsa razvita gospodarstva sveta čedalje bolj temeljijo na uspešnosti storitvenega sektorja, ki ustvarja že več kot 74% BDP razvitih držav in zaposluje že več kot dve tretjini vseh zaposlenih. Preskok v storitveno gospodarstvo, pravi Potočnik preprosto pomeni, da bo v prihodnosti vedno manj ljudi zaposlenih v proizvodni dejavnosti in čedalje več na področju storitev, porabljali pa bomo vse več najrazličnejših storitev (2000, 14).

Potočnik trdi tudi, da storitvene dejavnosti doživljajo v zadnjih dveh desetletjih večje spremembe kot pa proizvodne dejavnosti. Čedalje več storitev opravljajo različne globalne verige in mreže ponudnikov, globalizacijo storitvenih dejavnosti, pa so olajšali sporazumi o enotnih gospodarskih področjih s prostim pretokom blaga, storitev, kapitala in ljudi (2000, 13).

Od začetka devetdesetih let Slovenija postopoma deregulira storitvenih sektor in se vključuje v liberalizacijo mednarodne trgovine s storitvami. S tega lahko sklepamo, da vstopamo v storitveno družbo, v kateri storitveni sektor ustvarja naraščajoč delež BDP in zaposluje tudi največje število čedalje bolj strokovno usposobljenih ljudi (Potočnik 2000, 16).

Slovenska svetovalna podjetja – tako tista, ki sama ali v povezovanju z drugimi ponujajo celovite poslovne rešitve, kot tudi tista, ki delujejo na posameznih specialističnih področjih, so dokazala, da lahko na svojem področju ponudijo storitve najvišje kakovosti in zahtevnosti. Pri tem je seveda ključnega pomena uspešno povezovanje svetovalnih podjetij doma in v tujini in s tem tudi dopolnjevanje znanj,

izkušenj, izkoriščanje poslovnih povezav in doseganje potrebnega obsega tudi za največje in najbolj zahtevne mednarodne projekte.

V svojo projektno nalogo sem vključila konkreten primer manjšega storitvenega podjetja, ki trži svoje storitve predvsem na tujih trgih, povečati pa želi svoj tržni delež in prepoznavnost samega podjetja tudi doma.

### **1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč**

V nalogi sem raziskala možne ukrepe za povečanje prepoznavnosti manjšega storitvenega podjetja, v katerem se ukvarjajo z integralnim<sup>1</sup> podjetniškim svetovanjem domačim, predvsem pa tujim podjetjem. Podjetje uspešno svetuje predvsem italijanskim podjetjem, manj pa je prepoznavno v obratni smeri (svetovanje slovenskim podjetjem na območju poslovanja z Italijo). V svoji nalogi sem preučila možnosti podjetja za povečanje tržnega deleža in povečanje prepoznavnosti v lokalnem gospodarskem prostoru.

Največja svetovalna podjetja dobro poznajo konkurenčno prednost, ki jim jo ponuja miselno voditeljstvo (ang. *thought leadership*). McKinsey, Accenture, Boston Consulting Group, Brain in drugi potrošijo znatna finančna sredstva za razvijanje in marketing lastnega intelektualnega kapitala. Toda tri sile bodo dvigovale vstopnico za miselno voditeljstvo v naslednjih letih: naraščajoča uporaba lastnih svetovalcev, naraščajoča konkurenca v svetovalni industriji in offshoring svetovalnega posla (Buday Thiel in Buddenbaum, 2006).

Današnje stranke iščejo talente, ne zvenečih imen svetovalnih podjetij. Konkurenca za posel ne poteka več med podjetji, temveč med ljudmi in njihovimi idejami. Marketinške dejavnosti svetovalcev pa se niso spremenile in ne odsevajo te spremembe realnosti. Dejansko se njihov marketing ni spremenil že desetletja – razen, da je postal elegantnejši, bolj bleščeč in dražji. To ne deluje. Pri konkurenčnem boju v svetovanju ne gre več za pridobivanje poslov; to je tekma za odnose s tistimi, ki dodeljujejo te projekte (Levinson in McLaughlin 2005, 3).

### **1.2 Namen in cilji diplomskega dela**

Namen zaključne projektne naloge je analizirati prepoznavnost in tržni delež svetovalnega podjetja v primorskem gospodarskem prostoru.

Cilj teoretičnega dela zaključne projektne naloge je opredeliti vlogo trženja svetovalnih storitev.

Cilja praktičnega dela projektne naloge pa sta dva:

- analizirati uspešno dejavnost svetovanja domačim in tujim podjetjem

---

<sup>1</sup> Integralno svetovanje – celovito svetovanje

- opredeliti potrebne marketinške ukrepe in dejavnosti, s katerimi bi podjetje povečalo svoj tržni delež in prepoznavnost v lokalnem gospodarskem prostoru (Goriška in Obalno-kraška regija).

### **1.3 Metode za doseganje ciljev diplomskega dela**

Pri izdelavi teoretičnega dela projektne naloge sem črpala informacije iz sekundarnih virov. Uporabila sem metode analize, sinteze in kompilacije razpoložljive domače ter tuje literature, kakor tudi internih dokumentov podjetja.

Ko sem izčrpala sekundarne podatke sem se lotila pridobivanja primarnih podatkov, ki so mi bili v veliko pomoč v drugem delu naloge. Za zbiranje primarnih podatkov sem uporabila metodo intervjuvanja v malih, srednjih in velikih podjetjih, ki poslujejo v prej omenjenih ciljnih regijah.

### **1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

Kot sem predpostavljala, mi je bil omogočen dostop do potrebnih informacij v obravnavanem podjetju, ki mi je omogočilo raziskavo.

Omejitve, na katere sem naletela, pa so bile povezane z nepripravljenostjo izbranih lokalnih podjetij za sodelovanje v anketiranju.



## 2 VLOGA SODOBNEGA TRŽENJA V PODJETJU IN DRUŽBI

Trženje se v veliki meri ukvarja predvsem s prepoznavanjem in zadovoljevanjem človeških in družbenih potreb. V literaturi najdemo različne definicije, katere opisujejo trženje. Ena najkrajših definicij trženja po Philipu Kotlerju (2004, 3) je: »dobičkonosno zadovoljevanje potreb«.

Kotler (2004, 9) opredeljuje trženje tudi kot družbeni proces, s katerim posamezniki in skupine dobijo, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi svobodno izmenjujejo izdelke in storitve, ki imajo neko vrednost.

AMA opredeljuje trženje kot postopek načrtovanja in izpeljave zamisli, cen in komunikacij ter distribucije idej, blaga in storitev v postopkih menjave, ki zadovoljujejo cilje posameznika kakor tudi cilje organizacije (Hrastelj 1999, 2).

Današnja podjetja poslujejo na trgu s hitro se menjajočo konkurenco, tehnološkim napredkom, spreminjajočo se zakonodajo in nenazadnje tudi z vse manj zvestimi kupci. Zunanje, širše okolje današnjih podjetij, ki pomembno vpliva na njihovo poslovanje, tako zaznamuje splet petih medsebojno povezanih spremenljivk (govorimo o značilnostih skupnega makro trenda):

- Gre za proces globalizacije, ki pomeni vedno večji obseg mednarodne menjave izdelkov, storitev, kapitala, znanja in tehnologije, v katero se vključuje vedno več držav, vedno več podjetij ter vedno več izdelkov in storitev.
- Fleksibilnost, ki se izraža v potrebi po prilagajanju vedno bolj kompleksnim spremenljivim pogojem konkuriranja oziroma prilagajanje vsakokratnim tržnim razmeram.
- Inovativnost, kot potreba po iskanju vedno novih rešitev (izdelkov, storitev, idej, organizacijskih oblik) na vseh področjih življenja.
- Informatizacija, ki temelji na razvoju informacijske tehnologije na vseh družbenih področjih, zato posledično govorimo o informacijski družbi.
- Trženje, kot način razmišljanja in delovanja oseb in organizacij, v središču katerega je potrošnik s svojimi potrebami in zahtevami.

Bistvo trženja je torej neke vrste sodelovanje s kupci – na tak način lahko najbolj ustrežeš njihovim željam in potrebam trdi Mercer (1999, 16), končni smoter pa je doseganje lastnih ciljev, ki so usmerjeni v preživetje, dobiček, doseganje nekega tržnega deleža, obsega prodaje ali tudi kombinacijo navedenega. V novejšem času je poudarek zlasti na dolgoročnem zadovoljevanju potrošnikov, kar pomeni, da bodo podjetja na dolgi rok lahko dosegala svoje cilje le, če bodo uspela izpolnjevati potrebe svojih porabnikov v času in na način, ki bo zagotavljal dolgoročno blaginjo cele družbe (koncept družbeno-odgovornega ali humanega trženja).

Podjetja, njihovi poslovni partnerji, porabniki in konkurenti so del širšega makro okolja, ki s svojimi trendi oblikujejo priložnosti in postavljajo ovire za udeležence. Ker je na silnice makro okolja težko vplivati (gre po večini za nenadzorljive spremenljivke), mora podjetje le-te spremljati in se nanje ustrezno odzivati.

Podjetje ali širša organizacija si v skladu s konceptom trženja prizadeva zadovoljevati potrebe svojih odjemalcev z vrsto koordiniranih aktivnosti, kar podjetju omogoča dosegati lastne poslovne cilje. Vse se torej začne na trgu, z natančno opredelitvijo trga, izbiro ciljnih trgov in osredotočenjem na potrebe odjemalcev.

Trženje kot poslovna funkcija, mora biti v podjetju koordinirana tudi z drugimi poslovnimi funkcijami in povezovati mora celotno dejavnost podjetja z zahtevami kupcev. Govorimo o »integriranem trženju«, ki naj bi vse dele podjetja usmerjalo k trgu.



### 3 TRŽENJE SVETOVALNIH STORITEV

Trženje storitev je težje od trženja izdelkov. Značilnosti izdelkov lahko zaznamo s čutili, pri storitvah pa to ni tako enostavno, pravzaprav to sploh ni mogoče. Porabniki storitev so mnogokrat aktivno vključeni v oblikovanje in izvedbo storitve, zato postaja trženje storitev interaktivni proces med izvajalcem in porabnikom, ki zahteva oblikovanje trženja na podlagi medsebojnih odnosov (angl. *relationship marketing*). Storitvena podjetja morajo najti ustrezen način, kako narediti tisto, kar je neotipljivo (storitev), otipljivo (dokazi storitev) in kako povečati produktivnost izvajalcev storitve, ki so neločljivo povezani z njo. Če želijo storitvena podjetja na trgu uspeti, morajo ponuditi visoko kakovost storitev in se na tak način razločevati od tekmecev. Slednje je tudi temeljni problem trženja trdi Potočnik (2000, 46).

Ljudje in znanje, ki ga imamo, postajamo predvsem na podlagi storitev pomemben dejavnik uspešnosti podjetja. Tako je tudi pri svetovalnih storitvah, katere sodijo med mlajše dejavnosti, vendar doživljajo zelo dinamične vzpone. V svetu priznavajo tej dejavnosti nekoliko večjo vlogo in pomen kot pri nas. To se kaže pri neposrednih vplivih na rast in razvoj gospodarskih sektorjev, kot tudi pri posrednih vplivih, kar je vidno v dvigu ravni kakovosti poslovnih procesov, z uvajanjem novih znanj, metodologij in tehnologij. Zaradi tega svetovalne dejavnosti označujemo tudi kot nekakšnega znanilca sprememb in pospeševalca razvoja (GZS 2007).

Greiner in Metzger opredeljujeta za poslovno svetovalno storitev, tisto storitev, kjer je svetovalec povezan s stranko in je pripravljen, da spozna probleme, jih analizira, predlaga rešitev in pomaga pri udejanjanju le-teh (v Kubr 2002, 3).

#### 3.1 Opredelitev storitev

V SSKJ je storitev definirana kot »naročeno delo, ki se opravi za koga, navadno za plačilo« (Tavčar 2000, 133).

Storitve izhajajo iz latinske besede »servitium« in pomenijo vrsto dejavnosti, bodisi fizične ali umske, ki jih izvajalec (dobavitelj) opravi v korist uporabnika (odjemalca); storitve lahko zadevajo uporabnika samega ali pa razne predmete oziroma urejenost (strukture in procese), s katerimi ima uporabnik opraviti. Uporabnik storitve dobavitelju praviloma plača za opravljeno delo. Med njima je torej tržno razmerje razlaga Tavčar (2000, 133).

Potočnik v svoji knjigi (2000, 18) pravi, da pri razlikovanju storitev od izdelkov, najprej opazimo neoprijemljivo naravo storitev. Storitve ponavadi opisujemo kot neotipljive, nevidne, in minljive, ki zahtevajo sprotno izdelavo in porabo. V nasprotju s tem so izdelki otipljivi, vidni, jih lahko shranimo ter ne zahtevajo neposredne povezave med ponudnikom in porabnikom.

Devetak, pa storitev definira tudi kot nek rezultat celovitega marketinškega napora podjetja, da ustreže potrebam in zahtevam kupcev oziroma potrošnikov (2001, 93).

Storitev je torej vsako dejanje ali delovanje, ki ga nekdo lahko ponudi drugemu, je neopredmeteno ter ne pomeni lastništva nečesa pojasnjuje Kotler (2004, 444).

Nekateri avtorji storitve opredeljujejo tudi kot ekonomsko aktivnost, ki se ne konča v lastništvu, spet drugi razumejo storitve kot nek proces, ki ustvarja korist preko sprememb odjemalcev samih ali pa preko njihove lastnine. Izvedba same storitve je lahko povezana s fizičnimi izdelki ali pa tudi ne. Tudi proizvodna podjetja vključujejo običajno v svojo ponudbo določen del storitev. Storitve tako lahko predstavlja večji ali manjši del celotne ponudbe podjetja.

Vsekakor pa predstavlja storitev integralni del poslovne in razvojne politike podjetja zatrjuje Devetak (2001, 93).

Glede na to, koliko storitev je vključenih v celotno ponudbo pa razlikujem pet ponudb (Potočnik 2000, 18):

- Zgolj fizični izdelek: samo izdelek, ki ga ne spremlja nobena storitev npr. milo, sol...
- Izdelek s spremljajočimi storitvami: osrednji element ponudbe je izdelek, ki ga spremlja ena ali več storitev, katerih namen je da naredijo izdelek bolj privlačen za kupca.
- Mešana ponudba: izdelek in storitev sta enakovredno zastopana.
- Glavna storitev, ki jo spremljajo manj pomembni izdelki in storitve.
- Samo storitev: pretežni del ponudbe zajema storitev, npr. masaža

### **3.2 Značilnosti storitev, ki odločilno vplivajo na njihovo trženje**

Storitve so zelo raznolike, zato je tudi njihovo razvrščanje precej težavno. Storitve se razlikujejo v tem, ali temeljijo na opremi ali na ljudeh. Pri določenih storitvah je potrebna tudi prisotnost stranke. Nekatere storitve se zopet razlikujejo glede na to, katero potrebo izpolnjujejo: osebno ali potrebo organizacije. Lahko se storitve ločijo tudi po ciljnih ponudnika storitev, ki so lahko profitni ali neprofitni ter po lastništvu – zasebni in javni, razlaga Hrastelj v svoji knjigi (1999, 80).

Storitve pa imajo poleg zgoraj naštetih, še številne druge značilnosti (Potočnik 2000, 41), po katerih se ločijo od izdelkov in ki odločilno vplivajo na oblikovanje programov za njihovo trženje. Slednje ločimo na generične oziroma splošne značilnosti, ki so lastne vsem storitvam. Ostale značilnosti storitev, ki pa niso prisotne pri vseh storitvah označujemo kot izvedene značilnosti storitev. Mednje spadajo: nezmožnost prenosa storitev, neločljivost od izvajalca, sočasnost izvajanja in uporabe ter posredni ali neposredni stik med izvajalci in porabnik.

V nadaljevanju se bom nekoliko več posvetila splošnim značilnostim storitev, po katerih se le – te ločijo od izdelkov in ki bistveno vplivajo na njihovo trženje.

### 3.2.1 Neopredmetenost oziroma neotipljivost

Neotipljivost velja za temeljno značilnost storitev. Za razliko od izdelkov, storitev ne moremo ogledati, jih preizkušati, otipati, vonjati, poskusiti itd., preden jih kupimo.

Snoj (1998, 50) povzema, da so storitve dvojno nesnovne. Uporabnik jih ne more otipati, ker so dejanja – so torej »fizično neotipljive«. Hkrati pa ima uporabnik težave tudi pri njihovi konceptualizaciji – so torej tudi »razumsko neotipljive«.

Kupci storitev se tako soočajo z neko določeno negotovostjo, saj si rezultata ne morejo ogledati pred nakupom ali pa rezultata ne moremo vedno tudi dovolj natančno napovedati. Da bi kupci kar v največji meri ublažili negotovost, iščejo neke znake in dokazila, ki bi dokazovala želeno kakovost storitve.

O kakovosti storitev kupci sklepajo na podlagi prostora v katerem kupujejo, na osnovi ljudi, opreme, komunikacijskega gradiva, cen in simbolov. Zaradi navedenega je za vsakega ponudnika zelo pomembno, da zagotovi čim več dokazil, vidnih znakov, ki bodo potrošniku služili kot dokazano gradivo in bodo neotipljivo spremenili v otipljivo.

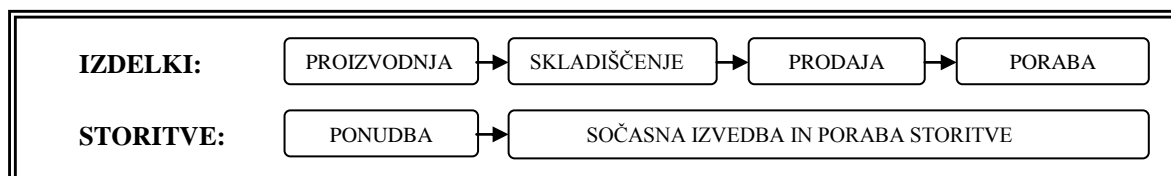
### 3.2.2 Neločljivost

Izdelek običajno najprej proizvedemo, ga uskladiščimo in pripeljemo po različnih prodajnih kanalih do končnega kupca, ki izdelek lahko uporabi takoj ali pa enkrat v daljšem časovnem obdobju.

Pri storitvah pa je stvar nekoliko drugačna. Storitve najprej prodamo in šele nato proizvedemo. Če storitev opravi oseba, potem je izvajalec storitve del storitve same in ga ni mogoče ločiti od opravljanja storitve. Prav tako je porabnik pogosto vključen v storitve ali mora biti celo fizično prisoten pri njenem izvajanju.

Gre za velik medsebojni vpliv med ponudnikom storitve in porabnikom, kjer oba vplivata na to, kakšen bo končni izid. Takšno sodelovanje med ponudnikom storitve in njegovo stranko predstavlja eno glavnih posebnosti trženja storitev.

**Slika 3.1** Razlika med izdelki in storitvami



Vir: Potočnik 2000, 21

### 3.2.3 Spremenljivost

V splošnem velja, da je kakovost storitev zelo težko nadzorovati v primeru, ko je sodelovanje porabnika storitev ključnega pomena za uspešno izvedbo. Še toliko težje je standardizirati storitve in zagotoviti njihovo stalno raven kakovosti, saj se storitve hitro spreminjajo, glede na to, kdo jih izvaja, kdaj in kje.

Storitvena podjetja imajo na voljo tri poti, za nadzor kakovosti storitev našteva Potočnik (2000, 22):

- izbor dobrih, usposobljenih kadrov in skrb za njihovo usposabljanje,
- poenotenje poteka storitev (standardizacija),
- spremljanje zadovoljstva porabnikov s pridobivanjem povratnih informacij (npr. uvedba sistema predlogov in pritožb), da lahko odkrijemo slabosti storitve in jih čim prej odpravimo.

### 3.2.4 Minljivost

Za storitve je značilno, da jih ne moramo shraniti, vrniti ali preprodati. Npr. prazen sedež na letalu pomeni za vedno izgubljen prihodek. Minljivost storitve ni problem, dokler je povpraševanje stalno, pojasnjuje Kotler (2004, 448). Kadar pa povpraševanje niha in si storitvena podjetja ne morejo vnaprej zagotoviti ustrezne zmogljivosti (kader in vso potrebno opremo), takrat pa to predstavlja za storitvena podjetja resnejšo težavo.

Podjetja, ki se ukvarjajo z javnimi prevozi ali denimo hotelske družbe ne morejo prodati nezasedenih sedežev ali hotelske sobe kasneje. Če torej ponudba storitev v danem trenutku preseže povpraševanje je neka vrednost zavedno izgubljena.

Prav tako velja tudi, da storitev ne moremo »potegniti« iz zaloge in jo ponuditi, če povpraševanje preseže ponudbo. Tako imajo recimo podjetja javnega prevoza veliko več opreme (vozil) zaradi povečanega prometa ob konicah, kot bi jih imeli če bi bilo povpraševanje enakomerno preko celega dne.

Poleg zgoraj navedenih štirih glavnih značilnosti storitev, pa na trženje le-teh odločilno vplivajo tudi naslednje značilnosti našteva Potočnik (2000, 19 - 23):

- Prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam porabnikov; storitev ni mogoče v celoti poenotiti. Prav zato je stopnja prilagajanja ponudbe in izvedbe storitev posebnim zahtevam porabnikov ena od meril kakovosti storitev. Pri določenih storitvah pa je mogoča tudi visoka stopnja standardizacije, čeprav vemo, da sta raven prilagodljivosti izvedbe storitve »po meri« posamezne stranke izjemno pomembni za razločevanje ponudbe storitev (angl. *customization*)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Customize – izdelati po naročilu

- Ustvarjene osebni stikov med porabnikom in izvajalcem storitve; znanje in vedenje izvajalca storitve sta pomembna pri doseganju porabnikovega zadovoljstva. Iz tega sledi, da storitve temeljijo na ljudeh oziroma na odnosih med porabnikom in izvajalcem. Zaradi teh značilnosti lahko torej razlikujemo med načinom trženja in oblikovanjem trženjske strategije v storitvenih ter v proizvodnih organizacijah.

Iz vsega povedanega sledi, da obstaja veliko število dejavnikov, ki vlivajo na to, kakšen bo končni rezultat storitve. Vedno pa je v ospredju »človeški dejavnik«, zato je pri trženju storitev pomen t.i. »notranjega trženja« še toliko večji. Gre za vse aktivnosti motiviranja in usposabljanja zaposlenih, da dobro strežejo končnim porabnikom. Zaposleni morajo delovati kot uigrano moštvo in vedno imeti pred očmi zadovoljstvo končnega porabnika. Da bi se to lahko zgodilo, mora podjetje poskrbeti med drugim tudi za ustrezno organizacijsko okolje in izoblikovanje kulture pripadnosti zaposlenih.

Za razvrščanje storitev so znanje, strokovnost in zmogljivost izvajalca odločilnega pomena. Ti dejavniki ustvarjajo razmere za zvestobo porabnikov, zlasti pri visoko profesionalnih storitvah (npr. finančno svetovanje).

Značilnosti storitev, ki sem jih omenila povzročajo, da se storitvena podjetja ločijo od proizvodnih podjetij glede načina trženja in oblikovanja trženjskega spleta. Kot vemo je trženjski splet, sestava trženjskih aktivnosti, ki jih podjetje uporablja za uresničitev svojih trženjskih ciljev na ciljnim trgu.

Zaradi posebnosti trženja storitev, moramo h klasičnim 4P trženjskega spleta (izdelek – angl. *product*, cena – angl. *price*, tržne poti - angl. *place* in tržno komuniciranje – angl. *promotion*), dodati še dodatne 3P:

- udeležence (angl. *participants*); gre za zaposlene v storitvenem podjetju in porabnike storitev, zajema pa tudi njihovo znanje, vedenje in sposobnosti,
- fizično okolje (angl. *physical environment*); sem štejemo vse fizične dokaze v zvezi z izvedbo storitve (videz, opremo, vzdušje v objektih...) in
- postopke (angl. *process*); vključujejo niz številnih postopkov, ki jih moramo opraviti, da bi storitev opravili uspešno.

### 3.3 Posebnosti trženja svetovalnih storitev

Za trženje svetovalnih storitev velja z nekaterimi posebnostmi večina značilnosti, ki veljajo tudi pri trženju storitev. Svetovanje je dejavnost, ki zahteva obvladovanje svetovalnih veščin in obvladovanje znanj s področja, ki ga svetovanje obsega (Tavčar 2001, 16). Svetovanje je od primera do primera različno, odvisno je od zahtevnosti problematike in trajanja celotnega projekta. Tudi cene svetovanj so zelo raznolike,

odvisne so od več dejavnikov, kot so na primer časovna izvedba in strokovna zahtevnost svetovalnih projektov.

Tudi svetovanje poteka po določenih pravilih oziroma fazah. Cope opredeljuje svetovalčeve naloge s 7-C (2000, 5):

- opredeliti svetovalčeve potrebe (angl. *client`s needs*),
- raziskati in razčistiti svetovalčeve probleme in težave (angl. *clarify*),
- izoblikovati rešitev problema (angl. *create*),
- voditi proces spreminjanja (angl. *change*),
- zagotoviti, da spremembe potekajo kot je načrtovano (angl. *confirm*),
- zagotoviti, da se bodo spremembe odvijale še potem, ko bo postopek končan (angl. *continue*) in nenazadnje
- končati projekt (angl. *close*).

Med dejavnike, ki pozitivno vplivajo na rast prihodkov svetovanja lahko prištevamo gospodarsko rast ter stabilnost političnega in poslovnega okolja pa tudi povečan interes podjetij za tuje investicije.

Pri izvajanju svetovalnih storitev se ocenjuje predvsem kredibilnost, strokovnost, razumevanje potreb naročnika, zavzetost in sposobnost komunikacije. Potrebno pa je zadovoljiti tudi druge ravni v podjetju kar pomeni, da mora svetovallec znati vzpostaviti pravi stik z naročnikom, ponuditi fleksibilen pristop pri uvajanju rešitve in podobno. Kot zanimivost bi povedala, da v Sloveniji zaenkrat še ne obstaja poklic svetovalca kot tak, niti zakon in minimalni standardi, ki bi te poklice urejali. Svetovalci so posamezniki s primerno visoko izobrazbo, ki jo stalno dopolnjujejo s strokovnimi usposabljanji doma in v tujini.

Izvajanje neke storitve je v splošnem pogojeno s samimi značilnostmi storitev. Te so nesnovne, neotipljive, ni jih mogoče skladiščiti ter odvisne so od zmožnosti in zavzetosti izvajalcev. Tako je torej trženje storitev, kot tudi trženje svetovalnih storitev, relativno težje kot pa trženje izdelkov, saj značilnosti izdelkov lahko zaznamo s čutili, pri storitvah pa tega ni mogoče.

Za svetovalne storitve je značilna tudi potreba po visoki ravni etičnosti, strokovnosti, kredibilnosti in zaupanju. Za tovrstne storitve je značilno tudi pogodbeno delovanje, torej ima svetovalski odnos s podjetjem določeno obdobje trajanja in ni stalen. Storitve izvajajo posebej usposobljene in kvalificirane osebe, ki morajo, poleg specialističnih znanj s svojih strokovnih področij, imeti tudi znanje za delo z ljudmi.

Glavne značilnosti svetovanja so:

- opredelitev samega problema,
- priporočitev rešitve in
- pomoč pri uvajanju rešitve.

Svetovalne storitve temeljijo na znanju in zmožnostih, ki jih svetovalci pridobijo in razvijejo skozi izobraževanje in svetovalne izkušnje. Te storitve sodijo med ekspertne storitve, za katere je cena običajno visoka, saj jo pogojujeta potreba po velikem znanju, svetovalnem zaupanju ter etičnih standardih.

Pri trženju svetovalnih storitev, mora svetovalec upoštevati določene korake, da pride do določenih podatkov oziroma informacij. Podatki, ki jih išče morajo biti natančni in kvalitetni, kajti le s takimi informacijami je delo svetovalca hitro in tudi kvalitetno opravljeno. Svetovalci morajo imeti tudi sposobnost, da iz zbranih podatkov oblikujejo informacije, ki bodo zmanjšale tveganje pri poslovnih odločitvah.

Tavčar opredeljuje svetovanje kot interaktivni proces analiziranja zadev, snovanja in posredovanja možnih rešitev med svetovalcem in svetovancem (1998, 6). Tavčar pravi tudi (1998, 8), da so storitve – ne le svetovalne – splet duševnega dela ter materialnih sestavin, ki je naravnana na zadoščanje človeških potreb. Sodobno poslovno svetovanje je tudi analitičen proces, ki je nadgrajen s specifičnimi znanji, izkušnjami ter kreativnimi rešitvami in doslednostjo.

Svetovalne storitve imajo poleg splošnih značilnosti, ki veljajo za večino storitev še nekatere druge značilnosti (Tavčar 1998, 9):

- upravičeno zaupanje naročnika,
- so zaupne, na razpolago le naročniku,
- lahko urejajo psihološke probleme naročnika,
- terjajo obsežna interdisciplinarna, multidisciplinarna in specifična znanja,
- izvajalci jih nenehno izboljšujejo in prilagajajo,
- povpraševanje po svetovalnih storitvah je neenakomerno in nepredvidljivo ter nenazadnje
- so tesno povezane z informacijsko tehnologijo.

Glas (2002, 6) je po različnih definicijah strnil naslednje temeljne značilnosti svetovalnih storitev:

- profesionalnost; temeljijo na znanju in zmožnostih, ki jih svetovalci razvijejo skozi svetovalne izkušnje ter dodatno izobraževanje,
- svetovalne storitve niso nujno poslovne odločitve podjetja, saj mora vodstvo premisliti ali predlog sprejme ali ne,
- neodvisnost, strokovnost in objektivnost v finančnem, tehničnem, administrativnem, političnem in čustvenem smislu,
- začasnost; odnos med svetovalcem in podjetjem ima omejen odnos, ni stalen odnos,
- plačljivost; podjetje za storitve plača precej visoko ceno v primerjavi z zaslužkom povprečnega zaposlenega,
- vključujejo tveganja in niso vedno uspešna ter podjetju ne odvzamejo bremena.

Temeljne značilnosti kakovostnega svetovanja so torej neodvisnost, posebna usposobljenost in strokovno izvajanje svetovalnih storitev. Za svetovanje so potrebna obsežna pregledna znanja, izkušnje in veščine – pa tudi posebna nadarjenost svetovalcev.

### **3.4 Čezmejno trženje svetovalnih storitev**

Storitve so vstopile na mednarodne trge kasneje, kot pa so vstopili izdelki, zato lahko v prihodnje pričakujemo še hitrejšo stopnjo rasti, trdi Hrastelj (1999, 9).

Domača podjetja imajo željo postati mednarodna, stopiti čez mejo, tuji investitorji in mednarodna podjetja pa želijo investirati v Sloveniji in tako iščejo lokalne svetovalce.

V praksi pravi Jurše (1999, 84), podjetja pri izbiranju tujih tržišč pogosto ravnajo po načelu geografske in kulturne distance ter izbiro omejujejo na tista tržišča, ki so jim geografsko blizu ali pa so z vidika kulture podobna njihovi državi. Vsak trg, izdelek in storitev imajo določene specifičnosti, zakonodajo, navade..., katere moramo skrbno preučiti preden začnemo nastopati na tujem trgu (Devetak 2001, 13). Imeti moramo tudi ustrezno usposobljen kader za obvladovanje marketinga, poznati moramo mednarodne okoliščine tuje države, politične razmere, poslovne navade in druge specifične ciljnega tujega trga, še našteva Devetak (2001, 17). Svetovalno podjetje, ki želi svoje storitve ponujati na tujem tržišču, se bo poleg tega moralo soočiti še s potrebo po dobrem znanju tujega jezika in poznavanju zadevnih zakonodajnih področij tuje države.

Uspeh na tujem trgu, lahko dosežemo le s strokovno oblikovanim trženjskim spletom, ki bo poleg ciljev podjetja, upošteval bistvene značilnosti izvoznega trga ter obstoječo in potencialno konkurenco. V skladu s povedanim, je za uspešno trženje svetovalnih storitev preko državnih meja, vedno potrebna določena mera prilagajanja ponudbe razmeram na ciljnim tržišču. Za podjetja, ki želijo svoje storitve vključiti na konkurenčen tuj trg, je tako kot na domačem trgu, kakovost opravljene storitve odločilnega pomena.

Vsak prehod na tuj trg, pa prinaša tudi nova tveganja, s katerimi se morajo podjetja soočiti. Obstajajo problemi glede plačil in drugi riziki, zato je njuno vsako sodelovanje urediti s pogodbo.



## **4 PREDSTAVITEV OBRAVNAVANEGA PODJETJA**

V Sloveniji se s poslovnim in podjetniškim svetovanjem običajno ukvarjajo mala in srednje velika podjetja. Eno izmed takih storitvenih podjetij je tudi podjetje Fimago d. o. o., ki se ukvarja z integralnim podjetniškim svetovanjem domačim, predvsem pa tujim podjetjem, ki so že prisotna na našem trgu ter tistim, ki še iščejo poslovne priložnosti in raziskujejo slovensko tržišče za ustrezno plasiranje<sup>3</sup> svojih potencialov.

Podjetje sodeluje tudi s številnimi italijanskimi in drugimi tujimi podjetji, vladnimi in znanstvenimi institucijami, gospodarskimi zbornicami, združenji industrialcev, sejmišči in izobraževalnimi ustanovami, ki želijo na slovenskem trgu in na trgih bivše Jugoslavije razviti katero od oblik poslovnega sodelovanja.

### **4.1 Firma in lastništvo**

Podjetje Fimago d. o. o., iz Nove Gorice je bilo z notarskim ustanovitvenim aktom ustanovljeno decembra 1995. S poslovanjem je podjetje pričelo aprila 1996, po pridobitvi odločbe o izpolnjevanju zakonsko predpisanih pogojev za opravljanje svetovalne dejavnosti. Celoten naziv podjetja se glasi: Fimago, finančne storitve in marketing d. o. o., s sedežem v Rožni Dolini, Ulica 25 maja 3. Podjetje ima pravno obliko družbe z omejeno odgovornostjo z dvema družbenikoma. Družbenika imata enaka kapitalska deleža in tako enakopravno odločata o upravljanju družbe. Družba Fimago d. o. o. ima tri zaposlene samostojne svetovalce, od katerih sta dva tudi edina družbenika podjetja.

Lastnika in edina družbenika podjetja sta v osnovnem kapitalu družbe enakovredno zastopana. Svoja lastniška deleža sta lastnika prispevala v obliki denarnega vložka. Lastnika se v podjetju pojavljata v obliki direktorjev (družba ima namreč dva direktorja) in odločata soglasno o upravljanju družbe.

### **4.2 Smotri, poslanstvo in vizija podjetja**

Podjetje Fimago, d. o. o., je bilo pred trinajstimi leti ustanovljeno in še danes deluje s ciljem nudenja celovitega (integralnega) podjetniškega svetovanja.

Predvsem izkušnje tujih podjetij, ki so se odločila, da bodo svoj kapital locirala v naši državi, jim narekujejo dejstvo, da mora tako podjetje iskati številne ločene službe (računovodski servis, kadrovske in pravne storitve, davčno in zunanjetrgovinsko svetovanje, prevajanje...). Zaradi visokih stroškov in neuskkljenosti med poslovnimi funkcijami, nemalokrat ne pride do realizacije dobro zamišljenih projektov, kajti

administrativni, pravni, fiskalni in nenazadnje tudi jezikovni problemi pogosto odvrčajo potencial nekega tujega investiranja od prvotno dobro zastavljenih idej. Zato

---

<sup>3</sup> Plasirati – doseči, da kaj kam pride, se uveljavi; spraviti, pri blagu zagotoviti prodajo

tuja podjetja večkrat izražajo potrebo po slovenskem podjetju, ki bi nudilo integralno podjetniško svetovanje in bi poleg slovenskih, poznalo tudi njihove ekonomske razmere in jezik.

Družbenika sta ugotovila, da izpolnjujeta pogoje za zadovoljevanje potreb po tovrstnih storitvah pri tujih, predvsem pa italijanskih podjetjih.

Glede na zgoraj povedano, podjetje zasleduje sledeče cilje (Fimago 2009):

- nuditi čim širši spekter podjetniških storitev, tudi z vključevanjem zunanjih sodelavcev,
- zaposliti več mladih visoko usposobljenih svetovalcev,
- povečati svoj tržni delež na slovenskem trgu podjetniškega svetovanja, tudi s pridobitvijo slovenskih podjetij med svoje stranke,
- povečati svojo udeležbo na mednarodnih, predvsem evropskih projektih (Phare, Interreg...).

V Fimagu d. o. o. uresničujejo svoje poslanstvo skozi doseganje ciljev, ki so se jih zadali. Usmerjeni so v ustvarjanje poslovne odličnosti z zagotavljanjem visoko kakovostnih poslovnih storitev. Slednje je mogoče doseči le z neprestanim izobraževanjem svetovalcev, z izmenjavo izkušenj s tujimi strokovnjaki (svetovalci) in z aktivnim vključevanjem strank (naročnikov strank) v vsako fazo razreševanja določenega problema.

Vizija podjetja je, postati uspešno ne le slovensko, temveč tudi evropsko svetovalno podjetje. Zaradi svoje majhnosti, podjetje najverjetneje ne bo moglo konkurirati velikim evropskim hišam. Ostaja pa visoko specializiran svetovallec za področje Slovenije in bo kot tak lahko zanimiv za evropske naročnike, ki v naši državi iščejo različne poslovne priložnosti. Z vstopom Slovenije v EU so se te možnosti še povečale, na kar kaže povečano zanimanje tujcev za naš trg (tudi v obliki investicij).

### **4.3 Dejavnost podjetja**

Podjetje je vpisano v Register Slovenskih svetovalcev pri Gospodarski zbornici Slovenije, njegova dejavnost pa pokriva sledeča področja svetovanja (Fimago 2009):

a) Poslovno sodelovanje in skupna vlaganja:

- svetovanje na področji tujih investicij,
- svetovanje na področju joint ventures,
- svetovanje na področju kooperacijskih odnosov.

b) Finančno in investicijsko svetovanje:

- svetovanje na področju računovodstva in poslovnih financ,
- davčno svetovanje.

c) Trženje in promocija:

- svetovanje na področju marketinških strategij,
- svetovanje na področju prodaje in tržnega komuniciranja,
- svetovanje na področju mednarodnega marketinga.

Ob sodelovanju z zunanjimi sodelavci pa podjetje zagotavlja tudi:

- pravno svetovanje,
- svetovanje na področju upravljanja s človeškimi viri,
- svetovanje na področju mednarodne trgovine.



## **5 TRŽNA RAZISKAVA**

### **5.1 Opredelitev in opis raziskave**

Z marketinško raziskavo sem želela proučiti možne ukrepe za povečanje prepoznavnosti svetovalnega podjetja Fimago d. o. o. Raziskavo sem razdelila na dva dela. Prvi del tržne raziskave je potekal znotraj podjetja, kjer sem s pomočjo internih podatkov podjetja analizirala, kako uspešno podjetje Fimago d. o. o., svetuje domačim in tujim gospodarskim subjektom, predvsem pa italijanskim podjetjem in institucijam, ki na Slovenskem, pa tudi Hrvaškem, Srbskem in nekaterih drugih trgih iščejo svoje poslovne priložnosti. Italijanski naročniki predstavljajo več kot 90% ciljnih trgov podjetja Fimago.

Drugi del raziskave pa sem izvedla z metodo pridobivanja primarnih podatkov. S pomočjo anketnega vprašalnika, katerega sem sestavila skupaj s podjetjem, sem želela ugotoviti dejanske potrebe podjetij po poslovnih storitvah in s tem opredeliti ukrepe, s katerimi bi podjetje Fimago d. o. o., povečalo svojo prepoznavnost in tržni delež v lokalnem gospodarskem prostoru.

Rezultate obeh analiz po izbranih metodah, ki naj bi bile po mojem mnenju dokaj kakovostni predstavljam v nadaljevanju naloge.

### **5.2 Anketni vzorec ter postopek zbiranja podatkov**

Izmed 200 razdeljenih anketnih vprašalnikov sem dobila vrnjenih 50 vprašalnikov, kar je bil tudi moj cilj. 75 % podjetij se na vprašalnike ni odzvalo, medtem ko 23 podjetij (izmed 50 – ih), pa ni odgovorilo na pisno vprašanje. V tržno raziskavo sem torej vključila 50 fizičnih anketirancev. Anketiranci so bila majhna, srednja ter velika podjetja, ki poslujejo na območju Goriške ter Obalno-kraške regije in se pretežno ukvarjajo s proizvodno dejavnostjo. V anketi je iz vsake omenjene regije vključenih 25 namerno izbranih podjetij, vzorec je torej namenski. Kot sem že povedala so bili dejavnost podjetja, velikost ter regija v kateri podjetje posluje, glavni kriteriji pri selekciji podjetij, ki naj bi v anketi sodelovala. Izbor ustreznih podjetij sem opravila s pomočjo razpoložljivih baz podatkov; pomagala sem si s poslovnimi registri kot so iPRS in IPIS ter s pomočjo I – BON-a<sup>4</sup>.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz sedmih vprašanj. Vprašanja so zaprtega tipa, razen enega vprašanja, na katerega so anketiranci lahko prosto odgovarjali. V večini, sem izbranim podjetjem vprašalnike posredovala po elektronski pošti ter jih pred tem, o izvedbi same ankete obvestila tudi po telefonu. Nekaterim podjetjem pa sem vprašalnike poslala tudi po pošti.

---

<sup>4</sup> Orodje za iskanje podatkov o poslovanju slovenskih družb in s.p. -jev ter za vpogled v finančno poslovanje le teh.

### 5.3 Analiza rezultatov raziskave

Najprej bom prikazala rezultate raziskave, s pomočjo katerih sem analizirala uspešnost poslovanja podjetja, nato pa bom predstavila še drugi del raziskave, s katero sem želela povečati prepoznavnost podjetja v Primorskem gospodarskem okolju. Rezultate bom predstavila po posameznih anketnih vprašanjih, opisno in orisno ter po potrebi tudi tabelarično.

#### 5.3.1 Analiza uspešnosti poslovanja podjetja

V spodnjih tabelah sem s pomočjo internih podatkov podjetja prikazala rast prihodkov podjetja, trge, kjer je podjetje poslovalo zadnja tri leta ter število svetovanj, katere je podjetje na določenih trgih opravilo.

**Tabela 5.1** Prihodki od svetovanja v zadnjih treh letih

	<i>Prihodki svetovanja v evrih</i>		
	2006	2007	2008
Domači trg	40.542,00	45.881,00	45.230,00
Tuji trg	120.455,00	130.850,00	120.662,00
<b>Skupaj</b>	160.997,00	176.731,00	165.892,00

Iz zgornje tabele je razvidno, da se je rast prihodkov povečala od leta 2006 do leta 2008 za 3,04%. Prihodki od svetovanja na tujem trgu so zadnja tri leta znašali 371.967,00 evrov, kar je za 182,59% več kot na domačem trgu. Prihodki na tujem trgu so se v tem obdobju povečali za 0,17%, na domačem trgu pa kar za 11,56%. To nakazuje na dejstvo, da je poslovanje podjetja na tujih trgih stabilno in zaznamovano s šibko rastjo, poslovanje na domačem trgu pa je skromno, a v trendu naraščanja.

Tabela prikazuje, da je bilo leto 2007 za podjetje ugodnejše leto v primerjavi z prejšnjima letoma in sicer tako na domačem, kot tudi na tujem trgu.

**Tabela 5.2** Število izvedenih svetovanj po trgih

<i>Država</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Slovenija	8	4	5
Hrvaška	10	4	5
Srbija	8	8	1
Mongolija	/	/	1
Avstrija	1	/	/
Nemčija	1	/	/
Rusija	/	1	/
Črna gora	/	/	1
Vzhodna EU	1	/	/
Azija	/	1	/
<b>Skupaj</b>	<b>27</b>	<b>18</b>	<b>13</b>

Zadnja tri leta je podjetje poslovalo kar na devetih tujih trgih, kar bi lahko ocenili, da je za mikro podjetje razmeroma veliko. Število opravljenih svetovanj je leta 2008 glede na leto 2006 močno upadlo. Razlog za to so bili večji projekti, ki jih je podjetje izvedlo na trgih Mongolije in Črne gore, kateri so zahtevali več časa (trajanje več mesecev), obsežnejša znanja ter več kadrovskega potenciala. Ni pa to edini razlog. V drugi polovici leta se namreč že pozna močan vpliv recesije, na kar nakazujejo tudi prihodki iz prejšnje tabele. Iz tabele 5.2 je razvidno tudi, da je bilo svetovanje leta 2006 in 2007 za Srbski trg zelo konstantno, zadnje leto pa je upadlo kar za 87,5%. Razlog za slednje so bile predvsem politične napetosti v državi ter padec zaupanja vlagateljev v te trge. V tabeli opazimo, da je podjetje največ svetovalo na hrvaškem trgu, kjer je izvedlo kar 19 svetovanj, sledita pa mu srbski in domači trg z 17-imi svetovanji. Na ostalih trgih pa vidimo, da je bilo izvedeno le po eno svetovanje – ne gre za manjše povpraševanje teh trgov po svetovalnih storitvah temveč za večje projekte, ki so, kot že rečeno, od podjetja zahtevali več resursov in znanja.

**Tabela 5.3** Število izvedenih svetovanj glede na trg in vrsto svetovanja

	<i>Domači trg</i>		<i>Tuji trg</i>	
	Iskanje potencialnih partnerjev	Ostalo svetovanje	Iskanje potencialnih partnerjev	Ostalo svetovanje
2006	6	2	15	6
2007	2	2	7	6
2008	4	1	3	5
<b>Skupaj</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>17</b>

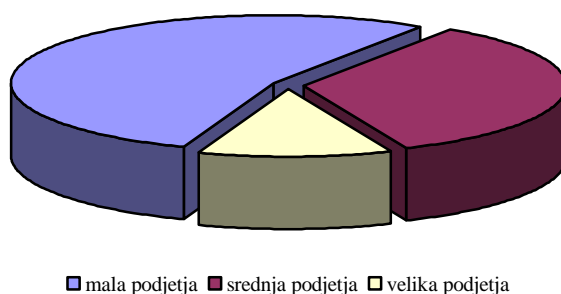
Poleg iskanja potencialnih poslovnih partnerjev, kar naj bi bilo za podjetje primarna dejavnost svetovanja, je podjetje v zadnjih treh letih izvedlo na domačem trgu še 5, na tujih trgih pa 17 drugih svetovanj (mednarodni projekti in zahtevnejše tržne analize), kar potrjuje dejstvo, da je poslovanje podjetja s tujimi trgi obsežnejše in uspešnejše od poslovanja doma. Na tujem trgu je imelo podjetje kar za polovico več svetovanj pri iskanju potencialnih poslovnih partnerjev, kot pa na domačem trgu in kar za 70% več naročil za svetovanje pri mednarodnih projektih oziroma pri tržnih analizah. Iz tabele je lepo razvidno, da se je tako iskanje potencialnih partnerjev, kot tudi drugo svetovanje v obdobju zadnjih treh let na tujem trgu povečalo. Izjema je le zadnje leto, ko se je število svetovanj (iskanje poslovnih partnerjev) zmanjšalo, vendar pa se je zato znatno povečalo ostalo svetovanje. Tržni delež vseh svetovanj na domačem trgu predstavlja 28,8% glede na celotno svetovanje.

### 5.3.2 Analiza rezultatov ankete

Z opravljeno anketo sem od izbranih podjetij na območju Goriške in Obalno-kraške regije pridobila podatke, s pomočjo katerih sem oblikovala tudi ustrezne ugotovitve.

Anketirance sem razvrstila v tri razrede, in sicer na mala, srednja in velika podjetja. V strukturi prevladujejo podjetja, ki imajo v povprečju do 50 zaposlenih, sledijo jim srednje velika podjetja (od 50 do 250 zaposlenih), 12% pa predstavljajo podjetja z več kot 250 zaposlenimi. Delež posameznih podjetij je prikazan v spodnji strukturi, v nadaljevanju pa je podana analiza odgovorov po posameznih anketnih vprašanjih.

**Slika 5.1** Struktura glede na velikost podjetij

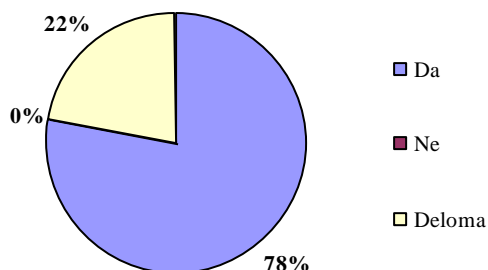


Kot rečeno, so v anketi sodelovala namerno izbrana podjetja z Goriške ter Obalno-kraške regije. Na anketo se je odzvalo največ malih podjetij. Teh je bilo 54%, sledila so jim srednja podjetja z 32%, najmanjši delež - 12% pa predstavljajo velika podjetja. Glede na to, da je bilo razmerje poslanih anketnih vprašalnikov malim in srednjim podjetjem uravnoteženo, sem pričakovala nekoliko večje sodelovanje srednjih podjetij. Na slabšo odzivnost je po mojem mnenju vplival tudi čas izvajanja raziskave. Ankete so



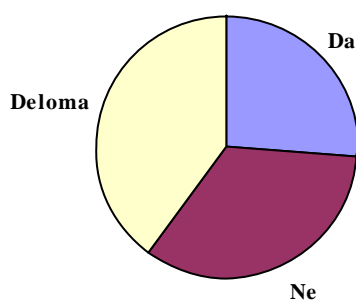
bile namreč posredovane podjetjem konec minulega ter v začetku letošnjega leta. Glede na slednje, pa me preseneča podatek, da je vprašalnik izpolnilo kar slabih 50% velikih podjetij, katerim so bile ankete posredovane. Pričakovala sem namreč manjši delež odzivnosti pri slednjih.

**Slika 5.2** Struktura posluževanja poslovnih storitev zunanjih izvajalcev



Na vprašanje ali podjetje uporablja poslovne storitve, ki jih ponujajo zunanji izvajalci, je kar 78% anketirancev odgovorilo pozitivno. Povpraševanje po svetovalnih storitvah se zelo hitro spreminja glede na pogoje in potrebe naročnikov, na kar je pokazala tudi raziskava, sej je 22% anketirancev odgovorilo, da se obrne na zunanje izvajalce le pri potrebah po določenih storitvah, ki jih sama ne znajo oziroma ne morejo izpeljati. Iz rezultatov raziskave izhaja, kot sem tudi predvidevala, da ni podjetja, ki ne bi posegalo po storitvah zunanjih izvajalcev.

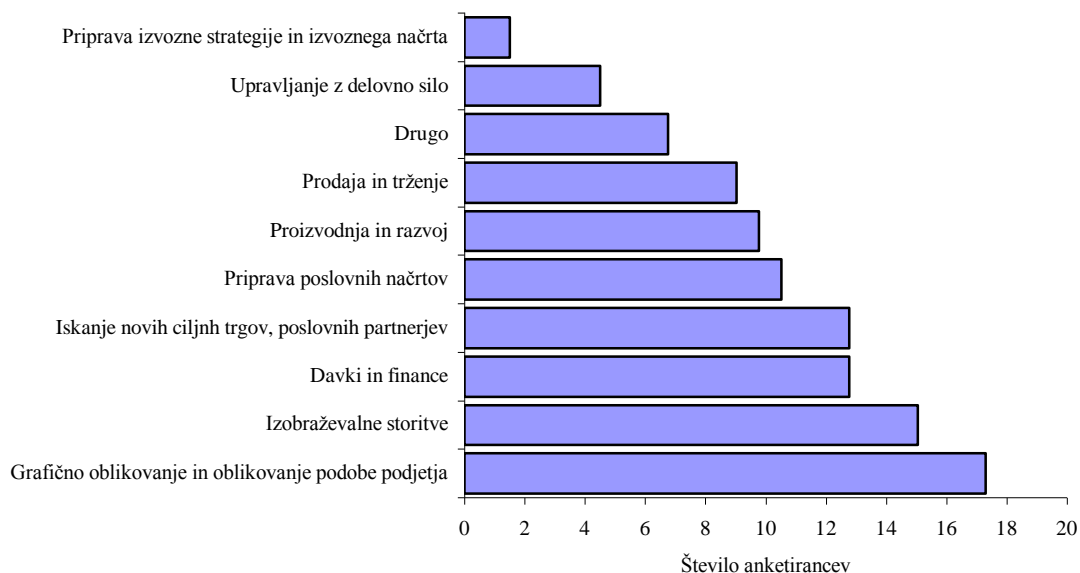
**Slika 5.3** Struktura resursov za obvladovanje poslovnih področij znotraj podjetja



Iz slike 5.3 je razvidno, da 26% podjetij meni, da imajo znotraj svojega podjetja dovolj usposobljenega kadra in znanja za obvladovanje vseh poslovnih področij znotraj podjetja. 34% anketirancev je mnenja, da jim v podjetju primanjkuje tovrstnih resursov, 40% pa je na vprašanje odgovorilo z deloma. Iz tega lahko sklepam, da se bo večina

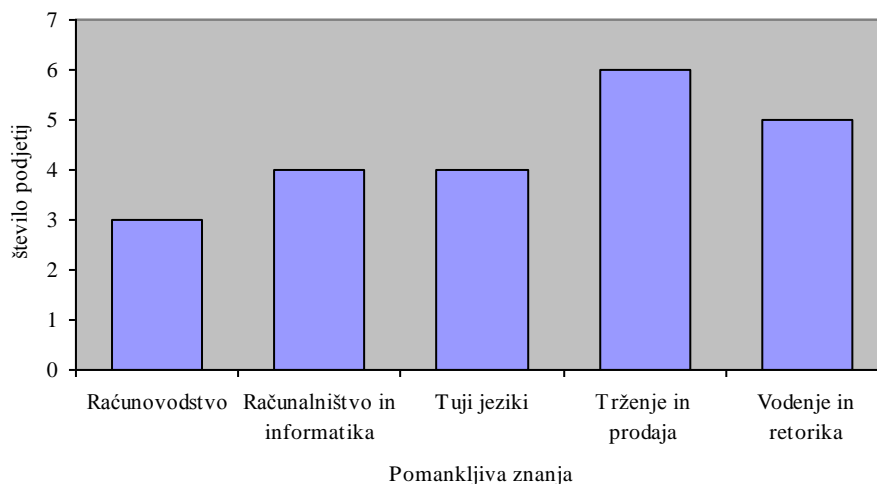
podjetij, ko bo naletelo na težavo in je samo ne bo sposobno rešiti, obrnilo na zunanjega izvajalca.

**Slika 5.4** Razvrstitev po področjih, katera zahtevajo zunanjega izvajalca



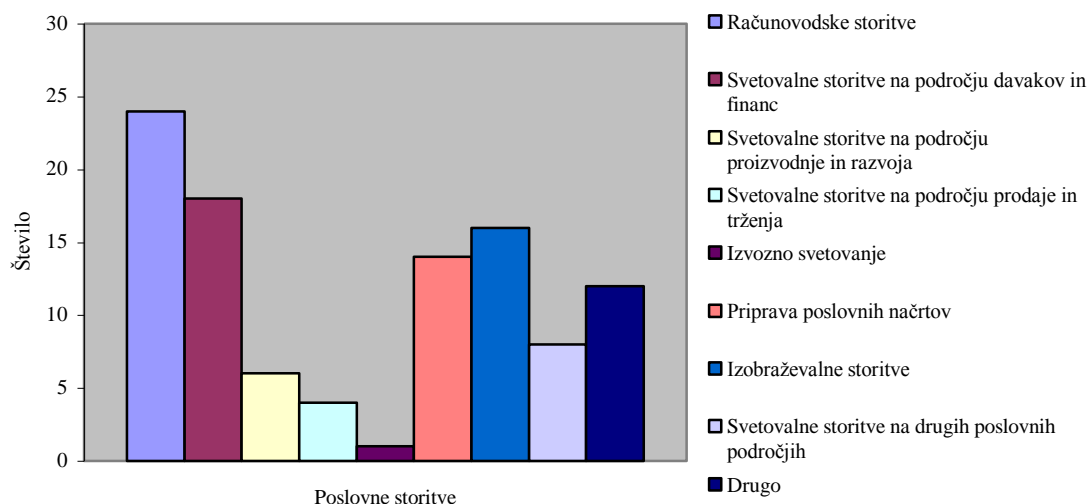
Kvalitetnega zunanjega svetovalca, bi skoraj polovica anketiranih podjetij potrebovala pri grafičnem oblikovanju in oblikovanju celostne podobe podjetja. Kot je razvidno iz zgornjega grafa, predstavlja delež tega področja kar 17,3%. 1,5% je delež področja, kjer bi podjetja zunanje izvajalce najmanj potrebovala in sicer za pripravo izvozne strategije ter izvoznega načrta. Tudi za upravljanje z delovno silo bi svetovalce potrebovalo le 4,5%. Kot kaže graf, pa bi podjetja nekoliko več pomoči potrebovala pri pripravi poslovnih načrtov (10,5%), na področju davkov in financ (12,8%), pri proizvodnji in razvoju podjetja (9,8%) ter na področju izobraževanja, ki je po mnenju anketirancev tik za grafičnim oblikovanjem podjetja in predstavlja kar 15%. Ostala podjetja – 6,8%, pa bi svetovalce potrebovala na različnih področjih kot so: računovodstvo, področje informatike, v povezavi s pravnimi zadevami, pri raznih usposabljanjih, pri večjih zahtevnih projektih, ki zahtevajo specialna znanja in podobno.

Slika 5.5 Struktura pomanjkljivih znanj v podjetju



Na vprašanje katerih znanj zaposlenim v podjetju najbolj primanjkuje je odgovorila le dobra polovica anketirancev (27), 23 podjetij pa svojih odgovorov ni podala. Največ podjetij (6) meni, da v njihovem podjetju primanjkuje ustreznega znanja v marketingu in prodaji, 5 podjetij pa ima težave pri vodenju in retoriki. Problem podjetjem povzroča tudi znanje tujih jezikov, predvsem pri manjših podjetjih ter računalništvo in znanja s področja informatike (4). Ostala znanja, ki so v podjetjih pomanjkljiva pa so še upravljanje z delovno silo, razna izobraževanja, pravno svetovanje, davki, priprava poslovnih načrtov ter tudi znanja s področja trženjskega raziskovanja.

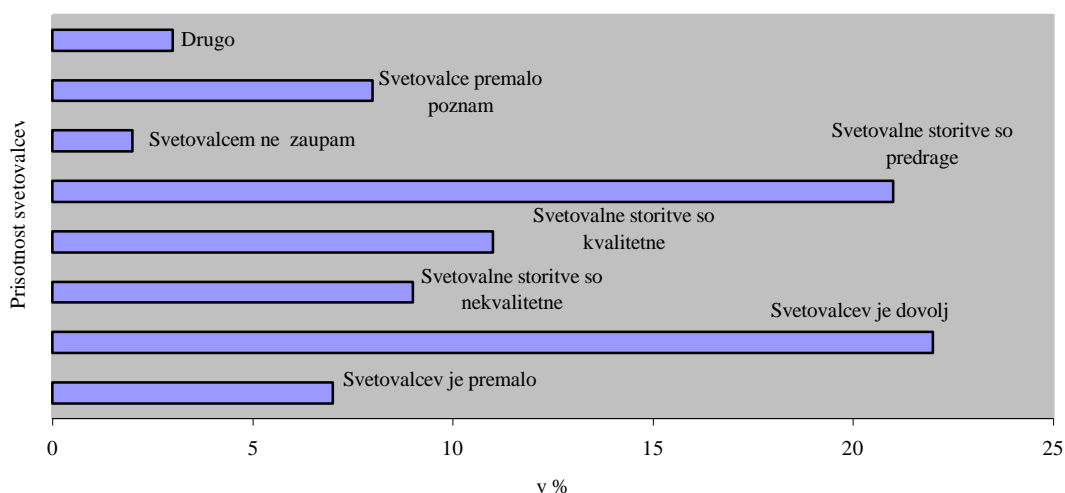
Slika 5.6 Razvrstitev po zunanjih poslovnih storitvah že prisotnih v podjetjih



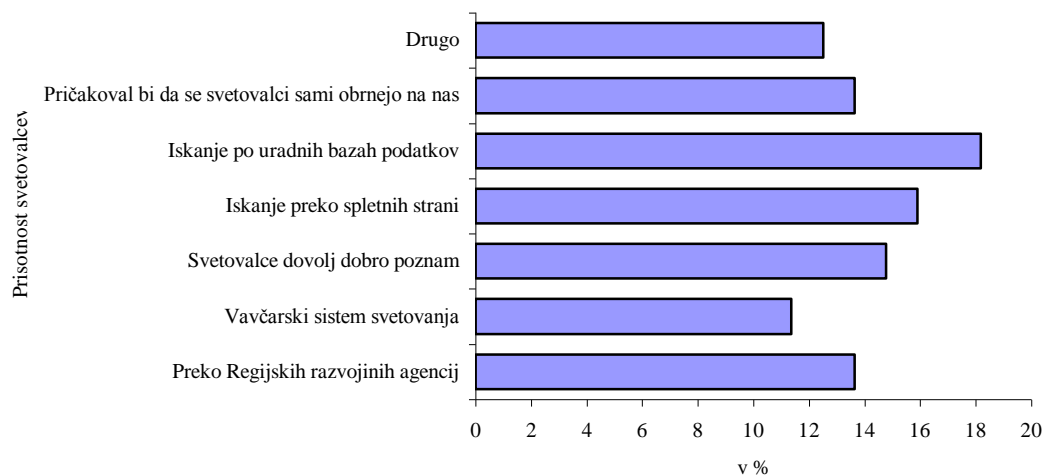
Kot je razvidno iz slike 5.6, predstavlja računovodstvo eno izmed poslovnih storitev z največ deleža (22,3%), katero podjetja nabavljajo izven podjetja. Sledijo mu

svetovalne storitve na področju davkov in financ z 17,5%. Le procent podjetij uporablja svetovanje pri izvozu, 4,9% podjetij uporablja svetovalne storitve na področju prodaje in trženja in le procent več na področju proizvodnje in razvoja. Majhen delež poslovnih storitev, ki jih podjetja nabavljajo izven podjetja predstavlja informatika, grafično oblikovanje, odvetniške storitve, pravno svetovanje itd. Dve anketirani podjetji pa zunanjih storitev sploh ne uporabljata.

**Slika 5.7** Struktura glede na prisotnost svetovalcev in ponudbo svetovalnih storitev v lokalnem okolju



Na vprašanje, kako ocenjujejo prisotnost svetovalcev in ponudbo poslovnih storitev v lokalnem okolju je 26,5% odgovorilo, da je svetovalcev dovolj, 8,4 % podjetij pa je obratnega mnenja. Da so svetovalne storitve kvalitetne, zagotavlja 13,3%, 10,8% pa se s tem ne strinja. Velik procent anketirancev (25,3%) meni tudi, da so svetovalne storitve predrage, čeprav so cene svetovalnih storitev primerljive s cenami svetovalnih storitev v tujini in so prilagojene kupni moči slovenskih naročnikov. 2,4% podjetij svetovalcem ne zaupa, 9,6% podjetij pa svetovalce premalo pozna. Neko podjetje je podalo mnenje, da svetovalci lahko svetujejo, ne morejo pa posegati v upravljanje, drugo pa je bilo mnenja, da je pri svetovalnih storitvah nesorazmerje med ceno in kvaliteto veliko.

**Slika 5.8** Struktura kanalov, preko katerih pridejo podjetja v stik s svetovalci

Največ anketiranih podjetij išče zunanje svetovalce s pomočjo uradnih baz podatkov. Ti predstavljajo 18,2%. 15,9% podjetij išče svetovalce preko spletnih strani, dober procent manj svetovalce že dobro pozna, 13,6% anketirancev pa išče zunanje svetovalce preko Regijskih razvojnih agencij. Presenetil me je podatek, da kar 13,6% podjetij pričakuje da bi se svetovalci sami obrnili na njih, hkrati pa tudi zatrjujejo, da se na njih obrnejo, le ko jih potrebujejo. Kot vidimo na zgornjem grafu, najmanjši delež (11,4 %) vseh anketirancev posega po vavčarskemu sistemu svetovanja. Med drugimi je velik delež takih, ki do svetovalcev pridejo preko poznanstva, priporočil in referenc. Med drugim, podjetja prisegajo na kakovost svetovanja in trdijo, da je ponudb svetovalcev veliko, zato iščejo vedno najboljšo ponudbo, tako z vidika strokovnosti kot tudi cene.

#### 5.4 Ugotovitve

V podjetju Fimago se zavedajo, da je podjetje na področju poslovnega in natančneje izvoznega svetovanja na domačem lokalnem trgu, skorajda nepoznano. Že od začetka svojega delovanja je bilo podjetje usmerjeno pretežno na italijanske ciljne kupce, ki so tržne storitve naročali z namenom uresničitve svojih prodajnih in investicijskih projektov na trgu Slovenije, Hrvaške, Srbije in na nekaterih drugih trgih. Podjetje Fimago ima italijansko govoreče svetovalce, dobro poznavanje tržnih orodjih, številne izkušnje na ciljnih trgih svojih strank, pa tudi konkurenčne cene svetovalnih storitev. Kot tako, je podjetje Fimago odličen svetovalec in partner podjetjem in institucijam iz sosednje Italije.

Na drugi strani, pa se v podjetju vedno bolj zavedajo, da domača podjetja, med katerimi podjetje Fimago kot svetovalec ni poznano, predstavljajo veliko priložnost in

poslovni izziv, ki ga je vredno izkoristiti. V podjetju razmišljajo o možnostih in potrebnih ukrepih za povečanje prepoznavnosti in tržnega deleža, na prvem mestu v lokalnem gospodarskem prostoru, v naslednjem obdobju pa tudi na celotnem slovenskem tržišču. Glede na dolgoletne izkušnje in poznavanje italijanskega gospodarskega prostora ter dobrih poslovnih odnosov z italijanskimi podjetji in institucijami, ni namreč nobenega razloga, da podjetje ne bi izvajalo svetovalnih storitev za domače naročnike, ki svoje izvozne možnosti iščejo na italijanskem trgu.

V Fimagu ugotavljajo, da bodo svoj cilj dosegli le, če bodo izvedli ciljne ukrepe in skrbno vsebinsko in časovno opredelili marketinške aktivnosti in sicer (Fimago 2009):

- Natančno opredeliti svoje konkurenčne prednosti pred ostalimi lokalnimi svetovalci (predvsem z vidika svoje visoke usmerjenosti in poznavanja italijanskega tržišča),
- Opredeliti svoje slabosti in ukrepe za odpravo le teh (glavno slabost vidijo v podjetju v tem, da za slovenske ciljen kupce nimajo jasno opredeljenega produkta – »Izvozno svetovanje – Italija«),
- Jasno opredeliti marketinške aktivnosti in orodja tržnega komuniciranja za promocijo med potencialnimi slovenskimi podjetji in
- Opredeliti terminski načrt izvajanja trženjskih aktivnosti.

V podjetju Fimago so ugotovili, da v lokalnem gospodarskem prostoru, pa tudi celotnem slovenskem trgu, ni večjih specializiranih svetovalcev za italijanski trg. Na drugi strani pa vedo, da je potreba pri slovenskih podjetjih za podporo pri prodoru na italijanski trg, veliko. Ti dve dejstvi govorita v prid smotrnosti razvoja svetovalnega produkta za Italijo, ki bo slovenskim podjetjem nudil učinkovito podporo pri osvajanju tega tržišča. V podjetju so že zasnovali koncept svetovalnega produkta, osnovanega na štirih korakih (več na [www.fimago.si](http://www.fimago.si)), kjer vsak korak nudi konkretne in merljive rezultate. Produkt bodo tržili preko Regionalnih razvojnih agencij in območnih enotah Gospodarske zbornice in sicer z organizacijo tematskih delavnic, kjer bodo podjetjem v obliki izobraževanja pojasnili potencial italijanskega tržišča ter nevarnosti in slabosti, ki jih poslovanje na tem trgu prinaša, če podjetje ni dovolj izvozno pripravljeno in tega tržišča ne pozna dovolj. Poleg predstavitvenih srečanj na omenjenih institucijah, pa bodo v Fimagu produkt tržili tudi neposredno pri ciljnih podjetjih, katerim se bodo osebno predstavili in jim ponudili po meri preoblikovan osnovni produkt.

V Fimagu načrtujejo, da bodo do konca leta 2009 dosegli neko zadovoljivo začetno stopnjo prepoznavnosti v domačem lokalnem okolju in da bodo do konca koledarskega leta izvedli vsaj 10 svetovanj za domače naročnike. Leto 2010 bo leto osvajanja vseslovenskega trga, še vedno pa bodo seveda nadaljevali s trženjem na regionalnem trgu, mogoče tudi že z novim svetovalnim produktom.

## 6 SKLEP

Trg, kjer se podjetja danes srečujejo, je vedno bolj podvržen pritiskom ostre konkurence, hitremu tehnološkemu napredku, inovacijam izdelkom, postopkov in storitev ter hitremu procesu globalizacije svetovnih trgov. Tako se pred današnja podjetja postavlja zahteva po prilagodljivosti hitro se spreminjajočem okolju in pogojem konkuriranja, zahteva po neprestanem inoviranju in izboljševanju svoje ponudbe, saj bodo le tako lahko dosegla preživetje in rast na dolgi rok. Globalizacija odpira in briše meje med posameznimi trgi ter s tem odpira podjetjem nove priložnosti, hkrati pa, zaradi rastoče konkurence, predstavlja tudi določene nevarnosti, ki se jim le najbolj uspešna podjetja lahko izognejo ali jih celo obrnejo sebi v prid. Nagle spremembe v okolju, vključitev v EU, privatizacija ipd. zahtevajo na drugi strani tudi vse večje povpraševanje po storitvah in znanju, ki jim podjetja sama niso kos, a so za uspešen razvoj podjetja nepogrešljiva. Podjetja se tako zavedajo, da morajo v poslovni proces vključiti strokovnjake, ki znajo ponuditi ustrezne rešitve na visoki strokovni in tehnološki ravni. Za storitvena podjetja je zato pomembno, da poleg vrhunske »tehnične« izvedbe zagotavljajo tudi ustrezen pristop, ki gradi zaupanje in zmanjšuje tveganje porabnika v zvezi s storitvijo.

V prvem delu projektne naloge sem teoretično opredelila vlogo sodobnega trženja v podjetju, nekaj besed sem posvetila storitvam ter njihovim značilnostim, poudarek pa je na trženju svetovalnih storitev, njihovih posebnostih ter trženju svetovalnih storitev na tujih trgih. V nadaljevanju pa sem na kratko predstavila še obravnavano podjetje, na katerega se nanašata tudi analizi, ki sem jih opravila v drugem delu naloge in s katerima sem želela raziskati možne ukrepe za povečanje prepoznavnosti omenjenega podjetja.

Po poslovnih svetovalnih storitvah posegajo predvsem srednja in velika podjetja, vendar pa se tudi vse več manjših podjetij odloča za sodelovanje s svetovalci, kar je pokazala tudi anketa saj se je nanjo odzvalo kar 54% majhnih podjetij. Povpraševanje po svetovalnih storitvah je v sinergiji s padajočimi trendi gospodarske aktivnosti v večini zahodnih držav še vedno močan.

Za obravnavano podjetje je današnja gospodarska recesija lahko izziv in priložnost za povečanje svoje prepoznavnosti in tržnega deleža. Podjetje sestavlja mlada, dinamična skupina svetovalcev, s specialističnimi znanji in dobrim poznavanjem in izkušnjami na tujih trgih, ki so zanimivi ciljni trgi tudi za domača podjetja, med katerimi želi podjetje povečati svojo prepoznavnost. Italijanski trg, kot velik in geografsko ter kulturno bližnji trg, predstavlja za številna slovenska podjetja še neizkoriščeno izvozno priložnost. In prav tu leži za obravnavano svetovalno podjetje prava poslovna priložnost. Razlog, da se do danes podjetje, kot izvozni svetovalec za Italijo, ni dovolj uveljavilo tiči v dejstvu, da je podjetje ponujalo preveč široko in nekoliko preveč »akademsko« naravnano promocijsko vsebino, kot denimo oblikovanje

izvozne strategije in izvoznega načrta, kar so ciljni kupci dojemali kot preveč ohlapno in premalo konkretno vsebino. Danes v podjetju oblikujejo nov pristop trženja svojih storitev, kjer želijo poudariti svojo sposobnost nudenja praktičnih rešitev, s konkretnimi in merljivimi rezultati, ki bodo slovenskim podjetjem odprla vrata na ciljno tržišče.

Obraunavano podjetje sodi med manjša svetovalna podjetja, vendar je iz analize razvidno da lahko, na posameznih specialističnih področjih, ponuja poslovne rešitve, najvišje kakovosti in zahtevnosti. Z analizo sem ugotovila, da podjetja največkrat posegajo po zunanjih izvajalcih poslovnih storitev takrat, ko jih resnično potrebujejo, ko naletijo na težavo oziroma, ko se soočijo s projekti, ki zahtevajo specialna znanja, ter v primerih, ko zaradi omejenosti lastnih resursov, problema ne bi zmogla rešiti sama. Povpraševanje po svetovalnih storitvah postaja nekoliko razdrobljeno. Naročniki želijo, da jim svetovalci pomagajo narediti samo tisto česar sami ne zmorejo. Lahko bi celo rekla, da se je pojavil neke vrste »odpor« naročnikov po obsežnih in celovitih rešitvah. Uspešnost svetovalca, zato ne bo več odvisna od področja delovanja, ampak od stopnje specializiranosti za posamezno področje. Izziv s katerim se bodo podjetja morala srečati v prihodnosti so predvsem potreba po nenehni inovativnosti, visoki fleksibilnosti in sposobnosti ponuditi specializirane rešitve, ki bodo natančno ustrezale zahtevam naročnikov.

Naročniki od svetovalca pričakujejo, da jim rešijo poslovne težave, jim predložijo učinkovite rešitve, podajo konkretne odgovore na specifična vprašanja..., s čimer zmanjšajo razna tvegana. Naročniki pričakujejo predvsem konkretne in merljive rezultate so pa tudi zelo zahtevni. Pri svetovanju pa ne gre le za zadovoljstvo naročnika ob koncu svetovanja, ampak sem menja, da gre za dolgoročnejši in kompleksnejši odnos.



## LITERATURA IN VIRI

- Buday, Robert, Bernie Thiel in Susan Buddenbaum. 2006. Consultants on Consulting – It's the thought That Counts. *Consulting magazine.com* [Http://consultingmag.com/articles/3257Consultants-on-Consulting---It%26%2339%3Bs-the-Thought-That-Counts](http://consultingmag.com/articles/3257Consultants-on-Consulting---It%26%2339%3Bs-the-Thought-That-Counts) (25. 4. 2008).
- Cope, Mick. 2000. *The seven C's of consulting: your complete blueprint for any consultancy assignment*. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Fimago. 2009. Fimago. [Http://www.fimago.si/indexSLO.html](http://www.fimago.si/indexSLO.html) (januar – februar 2009).
- Gospodarska zbornica Slovenije (GZS). 2006. *Pospeševalec sprememb*. [Http://www.gzs.si/slo/panoge/zdruzenje\\_za\\_management\\_consulting/o\\_zdruzenju/pospesevalec\\_sprememb/1138](http://www.gzs.si/slo/panoge/zdruzenje_za_management_consulting/o_zdruzenju/pospesevalec_sprememb/1138) (27. 06. 2008).
- Glas, Miroslav. 2002. *Svetovanje MSP*. Gradivo k predavanju. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Hrastelj, Tone. 1999. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: ekonomska fakulteta.
- Interni podatki podjetja Fimago.
- Jurše, Milan. 1999. *Mednarodni marketing*. Maribor. Ekonomsko – poslovna fakulteta.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
- Kubr, Milan (ur.). 2002. *Management consulting: a guide to the profession*, 4. izd.. Geneva: International Labour Office.
- Levinson, Jay Conrad in Michel W. McLaughlin. 2005. *A Guide to Guerrilla Marketing for Consultants*. [Http://www.guerrillaconsulting.com/downloads/g-guide.pdf](http://www.guerrillaconsulting.com/downloads/g-guide.pdf) (25. 4. 2008).
- Mercer, David. 1999. *Trženje za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Potočnik, Vekoslav. 2001. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja. 2000. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 1998. *Svetovanje managementu*. 2. natis. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. in Boris Mrak. 2001. *Svetovanje managementu*, Gradiva za aktivno delo in vaje. 2., dopolnjena izd.. Koper: Visoka šola za management.



## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketni vprašalnik



## ANKETNI VPRAŠALNIK

---

Pozdravljeni. Moje ime je Polona Lipičar in sem absolventka UP Fakultete za Management Koper. Prosila bi vas, da si vzamete nekaj minutk časa in anonimno odgovorite na spodnja vprašanja, kar mi bo v veliko pomoč pri pisanju diplomske naloge.

Najlepša hvala!

1. Ali vaše podjetje uporablja poslovne storitve, ki jih ponujajo zunanji izvajalci?

- Da
- Ne
- Deloma

2. Ali menite, da imate znotraj vašega podjetja dovolj resursov (usposobljenega kadra in znanja) za obvladovanje vseh poslovnih področij znotraj podjetja?

- Da
- Ne
- Deloma

3. Katera so po vašem mnenju tista področja, kjer bi potrebovali kvalitetnega zunanjega svetovalca (možnih je več odgovorov)?

- Proizvodnja in razvoj
- Upravljanje z delovno silo (human resources management)
- Davki in finance
- Priprava poslovnih načrtov (za pridobivanje nepovratnih sredstev in bančnih kreditov)
- Prodaja in trženje
- Iskanje novih ciljnih trgov in poslovnih partnerjev
- Priprava izvozne strategije in izvoznega načrta
- Izobraževalne storitve
- Grafično oblikovanje in oblikovanje celostne podobe podjetja
- Drugo

4. Katerih znanj vašim zaposlenim najbolj primanjkuje in bi jih morali nemudoma zagotoviti?

5. Katere poslovne storitve že uporabljate in nabavljate izven vašega podjetja (možnih je več odgovorov)?

- Računovodske storitve
- Svetovalne storitve na področju davkov in financ
- Svetovalne storitve na področju proizvodnje in razvoja
- Svetovalne storitve na področju prodaje in trženja
- Izvozno svetovanje (priprava izvoznega načrta za nastop na tujih trgih)
- Priprava poslovnih načrtov (za pridobivanje nepovratnih sredstev in bančnih kreditov)
- Izobraževalne storitve
- Svetovalne storitve na drugih poslovnih področjih
- Drugo

6. Kako ocenjujete prisotnost svetovalcev in ponudbo poslovnih svetovalnih storitev v vašem lokalnem okolju? (obkrožite vse trditve, ki za vas veljajo)!

- Svetovalcev je premalo
- Svetovalcev je dovolj
- Svetovalne storitve so nekvalitetne
- Svetovalne storitve so kvalitetne
- Svetovalne storitve so predrage
- Svetovalcem ne zaupam
- Svetovalce premalo poznam
- Drugo

7. Kateri so tisti kanali, po katerih iščete zunanje svetovalce, ko jih potrebujete? (odkljukajte vse trditve, ki za vas veljajo)!

- Preko Regijskih razvojnih agencij
- Vavčerski sistem svetovanja
- Svetovalce dovolj dobro poznam
- Iskanje preko spletnih strani (spletni brskalniki)
- Iskanje po uradnih bazah podatkov (PIRS, IPIS, i-BON,...)
- Pričakoval bi, da se svetovalci sami obrnejo na nas in kvalitetno predstavijo svojo ponudbo
- Drugo

---

Zahvaljujem se vam za trud in čas, ki ste si ga vzeli za izpolnjevanje anketnega vprašalnika. Hvala!

Lep pozdrav  
Polona Lipičar