

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

Diplomska naloga  
TRŽENJE INŽENIRING STORITEV

Mentor:

pred. Armand Faganel

KOPER, 2005

Andrej Rožič



## **POVZETEK**

Diplomska naloga prikazuje možnosti pri izvajanju in trženju inženiring storitev. Inženiring storitve so po izvajanju specifične, saj vključujejo svetovalne in izvedbene storitve v celotni fazi investicije. Naloga opisuje nekatere bistvene elemente in aktivnosti pri izvajanju marketinškega spleta za inženiring storitve. Teorija in praksa trženja inženiring storitev bo izhajala iz segmentiranja in pozicioniranja trga in uvajanja trženja inženiring storitev. Poudarjena je tudi tehnologija in sodobni načini trženja. S pomočjo anketnega vprašalnika je izvedena raziskava o trenutnem položaju inženiring storitev na trgu, rezultati raziskave pa služijo kot podlaga za oblikovanje strategije trženja inženiring storitev.

*Ključne besede:* strategija trženja, marketinški splet, tržna raziskava, inženiring storitve, gradbeni projekti

## **ABSTRACT**

The thesis is a description of possibilities for realisation and marketing engineering services. Engineering services are specific because they incorporate counseling and accomplishment services in the complete phase of investment. The thesis delineate some fundamental elements and activities of the marketing mix required for engineering services. The theory and the practical work of marketing engineering services is going to come out from segmentation and positioning of the market and introduction of marketing engineering services. There is also an emphasise on the technology and the contemporary way of marketing. The questionnaire will help us to research the momentary position of the engineering services on the market. The results of the research are going to serve us as a foundation for formation the strategy of marketing engineering services.

*Key words:* market strategy, marketing mix, market research, engineering services, construction project

UDK: 339.138:658.8 (043.2)

## ZAHVALA

Zahvaljujem se svoji družini, ženi Tatjani za vzpodbujanje in podporo v času študija ter sinu Jakobu za potrpežljivost in njegovo pridnost ob moji odsotnosti zaradi študijskih obveznosti.

Posebej pa se na tem mestu zahvaljujem mentorju, pred. Armandu Faganelu ter prof. dr. Gabrijelu Devetaku za informacije, pomoč in napotke pri pisanju diplomske naloge.

## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Bistvo trženja inženiring storitev</b>	<b>3</b>
2.1	Segmentiranje in pozicioniranje	3
2.2	Organiziranost trženja inženiring storitev	5
2.3	Internet in trženje inženiring storitev	6
2.4	Strokovni kadri za inženiring storitve	7
<b>3</b>	<b>Marketinški splet za inženiring storitve</b>	<b>11</b>
3.1	Inženiring storitev P1	11
3.2	Politika cene za trženje inženiring storitev P2	12
3.3	Kraj izvajanja storitev in tržne poti P3	13
3.4	Promocija in tržno komuniciranje P4	14
3.5	Udeleženci P5	15
3.6	Izvajanje inženiring storitev P6	15
3.7	Fizični dokazi P7	16
<b>4</b>	<b>Politika izvajanja inženiring storitev</b>	<b>17</b>
4.1	Načrtovanje in izvajanje inženiring storitev	17
4.2	Inženiring storitev	17
4.2.1	Inženiring storitve pri gradbenih projektih	18
4.3	Življenjski cikel inženiring storitev	23
4.4	Tržni vidiki inženiring storitev	23
4.5	Spodbude za razvoj in izvajanje inženiring storitev	24
4.5.1	Trg oziroma tržišče	24
4.5.2	Okolje in ekologija	24
4.5.3	Zakonodaja	25
4.5.4	Tehnologija	25
4.6	Simplifikacija in diverzifikacija inženiring storitev	25
<b>5</b>	<b>Tržna raziskava in trženjsko informacijski sistem</b>	<b>27</b>
5.1	Uvodne misli	27
5.2	Oblikovanje vprašalnika	27
5.3	Izvedba tržne raziskave	27
5.3.1	Potek raziskave oz. zbiranja podatkov	27
5.4	Analiza rezultatov, interpretacija	28
5.5	Odgovori na hipoteze	39
5.6	Priporočila obravnavani organizaciji	40
<b>6</b>	<b>Strategija trženja inženiring storitev</b>	<b>41</b>
6.1	Temeljne strategije in Porterjeve generične strategije	41
6.2	Proces strateškega načrtovanja	42

6.3 SWOT analiza .....	43
6.4 Možna strategija za obravnavano organizacijo.....	44
6.5 Kontinuirani model razvoja in ekspanzije za inženiring storitve .....	44
<b>7 Kakovost inženiring storitev .....</b>	<b>45</b>
<b>8 Zaključki in priporočila.....</b>	<b>49</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>51</b>
<b>Priloge .....</b>	<b>53</b>

## SLIKE

Slika 3.1 Koraki pri analizi konkurentov .....	12
Slika 5.1 Dejavnost anketirancev .....	28
Slika 5.2 Višina letnih sredstev za investicije .....	29
Slika 5.3 Načrtovanje večje investicije v naslednjih petih letih.....	29
Slika 5.4 Pomen inženiring storitev pri investitorjih.....	30
Slika 5.5 Posluževanje storitev gradbenega inženiringa po pogojih na ključ .....	31
Slika 5.6 Zadovoljstvo s ponudbo inženiring storitev na trgu.....	31
Slika 5.7 Premajhna zastopanost storitev na trgu.....	32
Slika 5.8 Kriteriji za izbiro izvajalca.....	33
Slika 5.9 Način zbiranja ponudb .....	33
Slika 5.10 Vpliv celovitosti ponudbe na izbiro izvajalca .....	34
Slika 5.11 Pridobivanje informacij o storitvah podjetij za potrebe investicij .....	35
Slika 5.12 Hibe načinov promocije .....	36
Slika 5.13 Starost anketirancev .....	37
Slika 5.14 Izobrazba anketirancev.....	37
Slika 5.15 Zaposlitvena funkcija .....	38
Slika 5.16 Funkcijsko področje anketirancev.....	39

## TABELE

Tabela 2.1 Glavne osnove za segmentiranje medorganizacijskih trgov.....	4
Tabela 2.2 Delitev po Standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD): .....	7
Tabela 6.1 SWOT analiza.....	43

## KRAJŠAVE

ZGO	Zakon o graditvi objektov
ZUREP	Zakon o urejanju prostora
ZJN	Zakon o javnih naročilih
PGD	Projekt za pridobitev gradbenega dovoljenja
PZI	Projekt za izvedbo
PZR	Projekt za razpis
PID	Projekt izvedenih del



## 1 UVOD

Odjemalec je naš najpomembnejši gost. On ni odvisen od nas, pač pa mi od njega. Je nepogrešljiva sestavina naše dejavnosti. Če ga zadovoljujemo, mu ne delamo usluge, pač pa nam jo dela on, ker nam da priložnost, da ga zadovoljimo.

Mahatma Gandhi

V uvodu se bomo najprej ustavili ob pojmu »inženiring storitev«, predstavili pa bomo tudi vsebino diplomske naloge.

»Inženiring so interdisciplinarna znanja in izkustva inženirjev, gradbenikov, arhitektov, finančnikov, ekonomistov, pravnikov, sociologov, psihologov, futurologov in drugih strokovnjakov ki so potrebni za načrtovanje, projektno vodenje, graditev, upravljanje, vzdrževanje in obnavljanje gradbenih objektov in okolja.« (Konferenca o razvoju inženiringa 2005, 15).

Celovita inženiring ponudba nudi kupcem razne specialne intelektualne storitve, od investicijskih študij, storitev projektiranja do usposabljanja kadrov za upravljanje objekta, kar opredeljujemo kot svetovalni inženiring ter storitev za izvedbo gradnje t.i. izvedbeni inženiring. Vsa specialna znanja, know-how in tehnologije, ki so potrebne za izvajanje inženiring storitev obvladujejo samo večja inženiring podjetja, zato se največkrat inženiring podjetja kot generalisti povezujejo s specialisti za posamezne naloge v vrednostni verigi, z drugimi podjetji in institucijami.

Konkurenčnost ponudbe inženiring podjetij tako zavisi od:

- konkurenčnosti njihovih storitev (znanje ljudi, informacije, know-how, organizacija, reference, zagotavljanje kakovosti podizvajalcev...),
- konkurenčnosti ponudb njihovih partnerjev in podizvajalcev,
- konkurenčnosti mreže (odnosi, poznavanje...) z drugimi zainteresiranimi skupinami (investitorji, pa tudi predstavniki varstva okolja, razvojnimi in drugimi institucijami, podjetji in strokovnjaki) v procesih graditve (Konferenca o razvoju inženiringa 2005, 92).

Celovit inženiring torej zajema ponudbo storitev celotnega življenjskega ciklusa investicijskega projekta od študije izvedljivosti in idejne zasnove, projektiranje, graditev, razvoj ter dobavo opreme in tehnologij, puščanje v obratovanje, usposabljanje uporabnikov in prenos v uporabo upravljalcem, vzdrževanje in porušitev. Pri tem lahko vključuje tudi potrebni finančni inženiring. V zadnjem času pa lahko vključuje tudi fazo obratovanja, to je upravljanja z objektom oz. postrojenjem (Konferenca o razvoju inženiringa 2005, 8-9).

Inženiring je torej partner investitorjem za organiziranje in vodenje projektov, razvojne študije, prostorsko načrtovanje in infrastrukturo, načrtovanje in izvajanje graditve, nadzor, prevzem in usposabljanje za uporabo.

Podrobna analiza stanja in možnosti ter proučitev potreb in želja na področju inženiring storitev, je bila osnova za natančnejšo predstavitev možnosti pri izvajanju in trženju inženiring storitev.

V diplomski nalogi smo tako zajeli nekatere bistvene elemente in aktivnosti pri izvajanju trženjskega spleta inženiring storitev.

⇒ *Hipoteze, ki smo si jih zastavili:*

- *Hipoteza 1:* Predpostavili smo, da se investitorji posvečajo predvsem svoji osnovni dejavnosti, dejavnosti oz. dela, ki neposredno ne zadevajo njihove dejavnosti, pa poverijo zunanjim izvajalcem.
- *Hipoteza 2:* Predpostavili smo, da kupci namenijo letno vsaj 1 milijon SIT za potrebe investicij v novogradnje oz. vzdrževanje in rekonstrukcije objektov.
- *Hipoteza 3:* Predpostavili smo, da kupci niso zadovoljni s ponudbo inženiring storitev, ki bi celovito ponujala vse storitve na enem mestu – od ideje do izvedbe.
- *Hipoteza 4:* Predpostavili smo, da se kupci raje odločajo za inženiring storitve, ki jim investicijo izvedejo celovito.
- *Hipoteza 5:* Predpostavili smo, da kupci v večji meri zbirajo podatke o izvajalcih in njihovih storitvah na internetu.

Na izvajanje storitev s področja inženiringa vpliva tudi zakonodaja s svojimi zakonskimi in podzakonskimi akti.

V prvi vrsti so to:

- Zakon o graditvi objektov (Ur. l. RS št.102/2004 in 14/2005),
- Zakon o urejanju prostora (Ur. l. RS št.110/2002 in 8/2003),
- Zakon o javnih naročilih (Ur. l. RS št.36/2004),

podrobneje pa jih urejujejo razni pravilniki in uredbe s tega področja (npr. Pravilnik o projektni in tehnični dokumentaciji, Ur. l. RS št. 66/2004)

## **2 BISTVO TRŽENJA INŽENIRING STORITEV**

Osnovna vsebina marketinga je v tem, da ima ponudnik aktiven odnos do kupca pri zadovoljevanju potreb in reševanju problemov, s katerimi se ta srečuje v vsakdanjem življenju (Devetak in Vukovič 2002, 36).

V sklopu trženjskih aktivnosti moramo pravočasno, kakovostno in konkurenčno oblikovati trženjski splet, hkrati pa spremljati tržišče, ponudbo, konkurenco, tehnologijo, zakonodajo, plačilno sposobnost trga in trende razvoja ter družbene spremembe.

V novi dobi trženja je zanimivo Postmanovo razmišljanje o trženju (Postma v Devetak in Vukovič 2002, 38), ki ga opredeljuje kot celoten nakupno prodajni proces, ki se konča z ekonomsko menjavo. V procesu trženja je pomembno tudi razvijanje trženjske strategije ter ustrezen taktičen pristop za izvajanje vseh trženjskih aktivnosti.

### **2.1 Segmentiranje in pozicioniranje**

Skupaj z razvojem znanosti, tehnike, poslovanja in komunikacij se spreminja tudi življenjska raven in s tem posledično vedno večje zahteve po novih izdelkih. Temu posredno sledi tudi inženiring, ki s svojimi inženiring storitvami nastopa tu kot partner javnemu in zasebnemu sektorju za organiziranje in vodenje projektov, javno in privatno financiranje javnih investicij, razvojne študije, prostorsko načrtovanje in infrastrukturo, načrtovanje in izvajanje graditve, nadzor, prevzem in usposabljanje za uporabo.

Da bi odjemalci hitro in učinkovito prišli do storitev ki jih potrebujejo, je potrebno razmišljati o primernih distribucijskih poteh in ciljnih skupinah, katerim bo namenjena točno določena paleta storitev. Segmentacija trga je torej razdelitev trga na točno določene skupine odjemalcev, ki jih vežejo določene skupne značilnosti (Rocco v Devetak 1999, 42).

Namen segmentiranja trga inženiring storitev je, da raznolikemu trgu določimo možnost poenotenja – homogenizacije, za prodajo določene storitve.

Segmentacija trga je tudi odkrivanje konkretnih potreb določenih segmentov odjemalcev na določenem območju zaradi njihovega zadovoljevanja (Devetak 1999, 42).

Tako je zlasti zanimiva Kotlerjeva osnova za segmentiranje trga končnih porabnikov (Kotler 2004, 287-291), kjer raziskuje predvsem njene spremenljivke in ga zaokroža na:

- geografsko segmentiranje, ki zahteva delitev trga na regije, pokrajine, mesta, narodnosti, države, soseske, itd.,
- demografsko segmentiranje, ki predstavlja delitev trga na osnovi demografskih značilnosti, kot so starost, spol, dohodek, poklic, izobrazba, religija, narodnost, itd.,

- psihografsko segmentiranje, ki temelji na delitvi kupcev v različne skupine po njihovi pripadnosti določenemu družbenemu sloju, načinu življenja, ...
- behavioristično ali vedenjsko segmentiranje, ki deli kupce v skupine na osnovi njihovega znanja, stališč, uporabe in reakcije na določen artikel.

Ker pa se inženiring storitve tržijo predvsem na medorganizacijskih trgih, bomo pogledali posebnosti segmentiranja na takih trgih.

V osnovi lahko medorganizacijske trge segmentiramo na istovrstnih osnovah, kot jih uporabljamo za porabniški trg. Vendar je poleg teh potrebno upoštevati še nekatere dodatne. Kot je razvidno iz tabele so najpomembnejše demografske, ki jim sledijo operativne spremenljivke vse do osebnostnih lastnosti kupca (Kotler 2004, 296-297).

**Tabela 2.1** Glavne osnove za segmentiranje medorganizacijskih trgov

#### **DEMOGRAFSKE**

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| 1. <i>Panoga:</i>            | Katere panoge naj oskrbujemo?              |
| 2. <i>Velikost podjetja:</i> | Kako velika podjetja naj oskrbujemo?       |
| 3. <i>Lokacija:</i>          | Katera geografska področja naj oskrbujemo? |

#### **OPERATIVNE SPREMENLJIVKE**

- |   |   |
|---|---|
| 4. <i>Tehnologija:</i>                      | Na katere tehnologije, ki jih ima kupec naj se osredotočimo?                            |
| 5. <i>Status uporabnik ali neuporabnik:</i> | Naj oskrbujemo močne uporabnike, srednje uporabnike, šibke uporabnike ali neuporabnike? |
| 6. <i>Zmožnosti kupca:</i>                  | Naj oskrbujemo kupce, ki potrebujejo velik ali majhen obseg storitev?                   |

#### **PRISTOPI K NABAVI**

- |  |   |
|--|---|
| 7. <i>Organizacija nabavne funkcije:</i> | Naj oskrbujemo podjetja, ki imajo močno centralizirano ali decentralizirano organizirano nabavo?                              |
| 8. <i>Razmerje moči:</i>                 | Naj oskrbujemo podjetja, v katerih prevladuje tehnična miselnost, finančna miselnost ipd.?                                    |
| 9. <i>Narava obstoječih odnosov:</i>     | Naj oskrbujemo podjetja, s katerimi imamo tesne odnose, ali naj se preprosto usmerimo v najbolj privlačna podjetja?           |
| 10. <i>Splošna nabavna politika:</i>     | Naj oskrbujemo podjetja, ki dajejo prednost lizingu, pogodbenim storitvam, sistemskim nakupom ali nakupom na podlagi razpisa? |
| 11. <i>Nabavna merila:</i>               | Naj oskrbujemo podjetja, ki iščejo  |

kakovost? Storitve? Ceno?

#### **SITUACIJSKI DEJAVNIKI**

12. *Nujnost:* Naj oskrbujemo podjetja, ki potrebujejo hitro in takojšnjo dobavo ali storitev?
13. *Posebna uporaba:* Naj se namesto na vse načine uporabe raje osredotočimo na določen način uporabe našega izdelka, storitve?
14. *Velikost naročila:* Naj se usmerimo na majhna ali velika naročila?

#### **OSEBNOSTNE LASTNOSTI**

15. *Podobnost:* Naj oskrbujemo podjetja, ki imajo podobne ljudi in vrednote kot mi?
16. *Stališče do tveganja:* Naj oskrbujemo kupce, ki radi tvegajo, ali tiste, ki so bolj previdni?
17. *Zvestoba:* Naj oskrbujemo podjetja, ki so zelo zvesta svojim dobaviteljem?

Vir: povzeto po Bonoma in Shapiro (v Kotler 2004)

Pozicioniranje je postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja z namenom, da v očeh ciljnih odjemalcev zavzame poseben položaj. Rezultat pozicioniranja je torej uspešno ustvarjena ponujena vrednost, osredotočena na kupca. Pomeni razumen razlog zakaj naj bi se kupci odločili za nek izdelek oz. storitev (Kotler 2004, 308).

To definicijo lahko preprosto prenesemo tudi na inženiring storitve, katere si kupec oz. odjemalec zapomni po izvajalcu. Hkrati si kupci teh storitev vtisnejo v podzavest tudi kvaliteto, pravočasnost in nenazadnje tudi cenovno ugodno storitev. Vse to ustvarja imidž določenemu izvajalcu in prav tako tudi storitvi. Ker pa prihaja pri izvajanju storitev do neposrednega stika med izvajalcem in kupcem, je hkrati pomembna tudi izvajalčeva komunikacija in obnašanje do kupca.

## **2.2 Organiziranost trženja inženiring storitev**

Marketinški sektor mora biti v tržnem poslovanju izredno prilagodljiv. Cilje in sredstva podjetja mora nenehno usklajevati s potrebami in povpraševanjem plačilno sposobnega kupca (Devetak 1999, 32). Najpomembnejša je zasnova marketinškega sektorja, katero moramo sproti dopolnjevati s posameznimi aktivnostmi in oddelki ter službami.

Sodobni trženjski oddelki so lahko organizirani po funkcijah, geografskih območjih, izdelkih ali po trgih kupcev (Kotler 2004, 668). Možne so tudi oblike organiziranosti glede na trg ali kombinacije prej omenjenih oblik.

Trženje inženiring storitev je specifično, kot je specifična tudi sama inženiring storitev. Celovit inženiring zajema namreč ponudbo različnih vrst storitev. Zaradi trženja celovite ponudbe storitev moramo organizirati trženje v taki obliki, da skupaj povežemo več storitev ali celo skupin storitev, ki jih vodi vodja skupine.

### **2.3 Internet in trženje inženiring storitev**

Elektronsko poslovanje predstavlja velik napredek pri poslovanju podjetij na vseh področjih, seveda tudi pri izvajanju inženiring storitev. Preko interneta smo namreč lahko v stalnem stiku z ostalimi uporabniki. Prav zaradi tega moramo na spletni strani predstaviti čimveč informacij o storitvah ki jih nudimo (opisi, katalogi in prospektni material v elektronski obliki), strokovne kadre, reference (opisno in slikovno) in kontaktne podatke, da lahko pride do stika med izvajalcem in kupcem - tu mislimo seveda predvsem na elektronske naslove. Posebno pozornost je treba nameniti komuniciranju z elektronsko pošto, moramo jo stalno pregledovati in potencialnim kupcem nanjo tudi odgovarjati. Stroški oglaševanje preko interneta, kar predstavitevna stran vsekakor je, so nižji kakor pri ostalih načinih oglaševanja. Tako oglaševanje nima časovnih omejitev – podatki so na voljo 24 ur dnevno in jih lahko potencialni kupci obišejejo kadarkoli. Prav tako nima krajevnih omejitev saj so podatki na voljo preko meja, povsod po svetu kjer je možen dostop do interneta, s čimer si razširjamo svoje potencialno tržišče. Prav zaradi tega je smiselno, da imamo strani tudi v tujih jezikih, da lahko morebitni kupci iz tujine spoznajo našo dejavnost. Odkar je Slovenija polnopravna članica evropske unije, je namreč poslovanje z ostalimi članicami bistveno olajšano. Meja na spletu torej ni, meje so le v naših glavah.

Poslovanje preko interneta je zanimivo tudi zaradi ohranjanja stikov z našimi dosedanjimi kupci. Lahko jih stalno obveščamo o naših novih storitvah, nudimo jim informacije za reševanje morebitnih težav - reklamacij na katere so naleteli, nenazadnje pa se jih spomnimo in jim preko elektronske pošte lahko pošljemo npr. voščilo ob Novem letu.

Seveda je pomembna tudi komunikacija s kupci med samim opravljanjem inženiring storitve. Kupec pošlje povpraševanje preko elektronske pošte, pripravimo mu ponudbo ki mu jo ravno tako vrnemo po elektronski pošti. Tako nam posreduje določene podatke npr. geodetske podatke o zemljišču, na podlagi katerih pripravimo idejne zasnove, ki jih pošljemo v potrditev kupcu da si jih ogleda in se odloči za nadaljnje projektiranje. Kasneje lahko na enak način izdelamo projektno dokumentacijo in jo v elektronski obliki pošljemo kupcu. Tehnično ni torej nobenih zadržkov za sklenitev posla z naročnikom na drugem koncu sveta. Seveda morata imeti izvajalec in kupec ustrezno programsko opremo, da obema omogoča pregledovanje in kreiranje teh podatkov oz. dokumentov. Z elektronskim podpisom, overjenim s kvalificiranim

potrdilom lahko podpisujemo razno dokumentacijo, saj je tak podpis enakovreden lastnoročnemu podpisu pri papirnati obliki dokumentov ter ima zato enako veljavnost in dokazno vrednost.

Internet predstavlja na področju trženja nov tip interaktivnega oglaševanja, ki poleg samega oglaševanja omogoča še dvostransko komunikacijo. Tako je internet kot medij za trženje zelo drugačen od tradicionalnih množičnih medijev. Pomembna je dobra ideja, katera je omejena samo z domišljijo in izvirnostjo, saj tehnologija omogoča predstavitev z besedilom, sliko, zvokom ali videom.

Hkrati je pomembno, da predstavitvene strani vključimo v spletne iskalnike ([www.matkurja.com](http://www.matkurja.com), [www.najdi.si](http://www.najdi.si), [www.google.com](http://www.google.com),...), objavimo podatke oz. povezave na naše strani na ustreznih poslovnih imenikih ([www.pirs.si](http://www.pirs.si), telefonski imenik - rumene strani <http://tis.telekom.si>,...) ter na strokovnih spletnih portalih ([www.gradbenik.net](http://www.gradbenik.net),...), oz. jih z oglasnimi pasicami oglašujemo na raznih straneh. Le tako bodo potencialni kupci naše strani našli, strani pa se ne bodo izgubile med množico podatkov, ki so dosegljivi na internetu.

#### 2.4 Strokovni kadri za inženiring storitve

Inženiring so interdisciplinarne storitve inženirjev in drugih naravo znanstvenih disciplin za obvladovanje narave in gradnjo sistemov. To so inženirji tehničnih strok (gradbeni, elektro, strojni, geologi, geodeti,...). Seveda pri projektih sodelujejo tudi kadri drugih strok, npr. ekonomije in prava. Prvi spremljajo in vodijo projekt po finančni plati, drugi skrbijo za ustrezno pravno varnost vseh udeležencev pri inženiring storitvah (pripravljajo in spremljajo pogodbe, preverjajo in urejajo lastništva zemljišč ipd.).

Družbe, ki opravljajo inženiring storitve, morajo biti registrirane za opravljanje te dejavnosti. Po standardni klasifikaciji dejavnosti se dejavnost inženiringa uvršča v skupino 74.2 - Prostorsko načrtovanje, projektiranje in tehnično svetovanje, ki se nadalje deli še na razrede in podrazrede (tabela 2.2).

**Tabela 2.2** Delitev po Standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD):

Šifra	Opis
Vse družbe	VSE GOSPODARSKE DEJAVNOSTI

Področje: K	POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI, NAJEM IN POSLOVNE STORITVE
Oddelek: 74	DRUGE POSLOVNE DEJAVNOSTI
Skupina: 74.2	Prostorsko načrtovanje, projektiranje in tehnično svetovanje (Projektiranje, inženiring)
Razred: 74.20	Prostorsko načrtovanje, projektiranje in tehnično svetovanje
Podrazred:	
74.201	Geodetsko, geološko, geofizikalno, geokemično in drugo opazovanje, meritve, kartiranje
74.202	Prostorsko, urbanistično in krajinsko načrtovanje
74.203	Arhitekturno in gradbeno projektiranje in z njim povezano tehnično svetovanje
74.204	Drugo projektiranje in tehnično svetovanje

Vir: Uredba o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije dejavnosti (Ur. l. RS št.02/2002)

Zakon o graditvi objektov ter Zakon o urejanju prostora določata pogoje ki ji morajo izpolnjevati arhitekti za odgovorne prostorske načrtovalce, odgovorne projektante pri arhitekturnem in krajinsko-arhitekturnem projektiranju, odgovorne revidente in odgovorne nadzornike.

Prav tako Zakon o graditvi objektov določa pogoje, ki jih morajo izpolnjevati inženirji za odgovorne projektante pri gradbenem in drugem projektiranju, odgovorne revidente, odgovorne vodje del in odgovorne nadzornike. Posamezniki, ki v skladu z geodetskimi predpisi izpolnjujejo pogoje za odgovorne geodete pri opravljanju geodetskih storitev in drugi inženirji, če tako določa zakon.

V skladu z Zakonom o graditvi objektov sta zaradi zagotavljanja strokovnosti in varovanja javnega interesa na področju urejanja prostora in graditve objektov ter varstva tretjih oseb, ustanovljeni dve poklicni zbornici in sicer: Zbornica za arhitekturo in prostor Slovenije (ZAPS) ter Inženirska zbornica Slovenije (IZS).

ZAPS je bila ustanovljena zaradi sledečih ciljev:

- varovanje in zastopanje interesov arhitekturnega in krajinsko-arhitekturnega projektiranja, revidiranja ter prostorskega načrtovanja,
- svetovanje posameznikom in pravnim osebam, ki opravljajo dejavnosti arhitekturnega in krajinsko-arhitekturnega projektiranja in revidiranja projektne dokumentacije ter prostorskega načrtovanja in
- zagotavljanje strokovnosti pooblaščenih arhitektov, krajinskih arhitektov in prostorskih načrtovalcev.

V sklopu zbornice tako delujejo:

- matična sekcija arhitektov,
- matična sekcija krajinskih arhitektov in



- matična sekcija prostorskih načrtovalcev.

IZS pa je bila ustanovljena zaradi sledečih ciljev:

- varovanje in zastopanje interesov gradbenega in drugega projektiranja in revidiranja,
- svetovanje posameznikom in pravnim osebam, ki opravljajo dejavnosti gradbenega in drugega projektiranja, revidiranja projektne dokumentacije, vodenja del in opravljanja nadzora pri graditvi objektov ter geodetskih storitev,
- zagotavljanje strokovnosti pooblaščenih inženirjev.

V sklopu IZS delujejo:

- matična sekcija gradbenih inženirjev,
- matična sekcija strojnih inženirjev,
- matična sekcija elektro inženirjev,
- matična sekcija inženirjev tehnologov in drugih inženirjev,
- matična sekcija inženirjev rudarske in geotehnoške stroke in
- matična sekcija inženirjev geodetov.

V zbornico za arhitekturo in prostor so včlanjeni arhitekti, ki izpolnjujejo pogoje, ki jih določata Zakon o graditvi objektov ter Zakon o urejanju prostora za odgovorne prostorske načrtovalce, odgovorne projektante pri arhitekturnem in krajinsko-arhitekturnem projektiranju, odgovorne revidente in odgovorne nadzornike. V inženirsko zbornico pa so včlanjeni inženirji, ki izpolnjujejo pogoje ki jih določa Zakon o graditvi objektov za odgovorne projektante pri gradbenem in drugem projektiranju, odgovorne revidente, odgovorne vodje del in odgovorne nadzornike, ter geodeti, ki v skladu z geodetskimi predpisi izpolnjujejo pogoje za odgovorne geodete pri opravljanju geodetskih storitev in tudi drugi inženirji, v kolikor to določajo zakoni.

S članstvom v posamezni zbornici pridobi posameznik status pooblaščenega arhitekta oziroma status pooblaščenega krajinskega arhitekta, z dnem vpisa v imenik IZS pa pridobi posameznik status pooblaščenega inženirja. Iz pridobljenega statusa tako izhajajo tudi pooblastila za opravljanje inženirskih storitev (izdelovanje načrtov, revidiranje načrtov, vodenje del, nadzor pri graditvi objektov, opravljanje geodetskih storitev).



### 3 MARKETINŠKI SPLET ZA INŽENIRING STORITVE

Izhodišče trženjskega spleta in naše tržne dejavnosti je inženiring storitev. Da pa bi izvajalci teh storitev dosegli zeleno pozicijo na trgu, se morajo prilagoditi potrebam kupcev s pomočjo trženjskega spleta.

Trženjski splet sestavljajo trženjske aktivnosti, ki jih mora izvajalec storitve uporabljati za uresničitev svojih trženjskih ciljev na ciljnim trgu. Ker gre pri našem primeru za storitev, zaradi razlik med izdelkom in storitvijo sestavljajo trženjski splet poleg osnovnih štirih prvin 4×P še tri dodatne 3×P.

Trženjski splet za storitve je torej sestavljen iz sedmih prvin, ki jih na kratko označujemo 7×P:

- izdelek (angl. *product*),
- cena (angl. *price*),
- distribucija oz. prodajne poti (angl. *place*),
- promocija oz. tržno komuniciranje (angl. *promotion*),
- ljudje (angl. *people*),
- izvajanje (angl. *processing*) ter
- fizični dokazi (angl. *physical evidences*).

Te prvine morajo biti kombinirane tako, da vsaka zase ter vse skupaj izpolnjujejo zahteve konkurenčnosti. Izvajalci, si lahko ustvarjajo konkurenčno prednost s tako imenovanimi poprodajnimi storitvami, ki večajo vrednost storitve in njeno koristnost za kupca (npr. garancije, svetovanje, financiranje, ipd.). Za sistematičen način trženja je tako potrebno pripraviti ustrezen trženjski načrt.

V nadaljevanju bomo prikazali bistvo posameznih prvin marketinškega spleta.

#### 3.1 Inženiring storitev P1

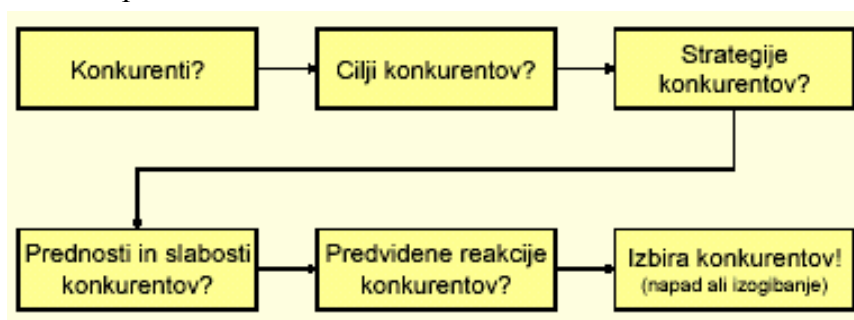
Storitev je glavni akter ne samo v trženjskem spletu, ampak nasploh v trženjski filozofiji in praksi. Odjemalec oz. kupec pri tem kritično ocenjuje oz. opazuje značilnosti storitve, kot so: kakovost, sama značilnost storitve, funkcionalnost, asortiment, stil, blagovno znamko, servis, garancijo, imidž (ugled, renome), dobro ime, pa tudi druge.

Prav je da se kupcu približamo tako s kakovostjo, kot tudi z drugimi pomembnimi storitvenimi podprvinami trženjskega spleta. Prav tako je pomembno, da spremljamo življenjski cikel storitve preko vseh faz, ki jih ta storitev doživlja (od uvajanja na trg do izločanja). Seveda pa ne moremo mimo spremljanja konkurence, saj lahko na ta način prilagajamo oz. spreminjamo posamezne značilnosti tako, da v največji meri zadovoljimo plačilno sposobnega kupca (slika 3.1).

Na vse navedeno lahko iz tega razberemo naše potencialne kupce, ki so v večji meri podjetja, katera zaupajo izvedbo investicij inženiring podjetjem, saj sama nimajo ustreznega kadra za uspešno vodenje in koordinacijo. Čas in energijo namreč raje posvetijo njihovi osnovni dejavnosti.

Drug segment kupcev predstavljajo tisti kupci, za katere opravimo le določen obseg storitev v celotni inženiring storitvi, ki pa predstavlja zaključeno celoto (npr. izdelava projektne dokumentacije).

**Slika 3.1** Koraki pri analizi konkurentov



Vir: Kotler in drugi 1996, 469

### 3.2 Politika cene za trženje inženiring storitev P2

Prodaja storitve je velikokrat odvisna od cene. Cena predstavlja denarno vrednost storitve (Devetak in Vukovič 2002, 93).

Podjetja ponavadi oblikujejo cene na podlagi naslednjih treh pristopov:

- oblikovanje cen na stroškovnih temeljih: višina stroškov za določeno storitev predstavlja mejo, pod katero ne smemo,
- oblikovanje cen na temelju povpraševanja sloni na temeljiti analizi cen konkurence in cen, ki jih kupci lahko priznajo,
- oblikovanje cen na temelju stroškov in povpraševanja je v mnogih primerih najboljši pristop, ker pri tem upoštevamo dejanske stroške in povpraševanje oz. konkurenco (Devetak 1999, 93).

Cene inženiring storitev se po priporočilih Inženirske zbornice oblikujejo glede na vrsto storitve ter vrsto in zahtevnost objekta, na podlagi katerih so tudi izdelane osnovne tabele normativov. Največkrat se cena storitve oblikuje po metodi odstotka določene investicijske vrednosti objekta oz. po metodi norma ur. Višina odstotka in število norma ur sta tako specificirani v že navedenih osnovnih tabelah normativov. Sama investicijska vrednost pa se določi na podlagi predinvesticijske študije. V primeru da predinvesticijska študija ne obstaja, se vrednost oceni na osnovi objektivno dostopnih pokazateljev (razni bilteni gospodarskih zbornic, poslovnih skupnosti in drugih institucij, ki objavljajo tržne cene investicijskih del).

Seveda tako kalkulirana cena ni enaka pogodbeni oz. tržni ceni, katero oblikujejo še drugi dejavniki, zlasti konkurenca (ponudba in povpraševanje). Tržna cena se na koncu oblikuje s pogajanjem med izvajalcem in kupcem in se določi na osnovi dogovorjenih popustov (poslovnega sodelovanja med izvajalcem in kupcem, zaradi vrste in obsega storitev – celovitost storitve, dogovorjenih rokov plačila ipd.).

Mednarodno združenje svetovalnih inženirjev (FIDIC) opozarja tudi na pomen svobodne konkurence, v kateri nastopajo na trgu pod enakimi tržnimi pogoji samo podjetja. Pojavlja se namreč nelojalna konkurenca javnega sektorja, ko brez razpisa oddajajo dela svojim notranjim inženirskim oddelkom (inhouse engineering), javnim podjetjem, šolam, inštitutom in drugim. Take storitve so največkrat nekvalitetne, dražje ter niso ustvarjene v konkurenčni tekmi za najboljšo tehnično, ekonomsko in inovativno rešitev.

### 3.3 Kraj izvajanja storitev in tržne poti P3

Inženiring storitve se zaradi same narave dela izvajajo na različnih lokacijah in sicer:

- a) **pri izvajalcu storitve:** tu se izvajajo predvsem storitve priprave investicije, projektiranje, urejanje dokumentacij, zbiranja in analiziranja ponudb, nenazadnje pa se tu srečujemo s kupci naših storitev zaradi dogovorov o načinu in poteku storitev, ki jih opravljamo za njih. Lahko pa skupaj s kupci razrešujemo tudi probleme, ki so nastali pri izvajanju storitve (razni tehnični problemi, uskladitve ipd.),
- b) **pri uporabniku storitve:** pri uporabniku storitve se izvajajo razni ogledi, izmere, v primeru izvedbenega inženiringa poteka tudi gradnja ter s tem povezane storitve kot so koordinacija izvajalcev, izvaja se strokovni nadzor, kontrola izvedenih del, razni preizkusi, meritve ter primopredaja del kupcu,
- c) **sporazumno določen kraj izvajanja storitve:** storitve, ki smo jih navedli v prejšnji točki, se lahko izvajajo tudi na drugih lokacijah. Tak primer je npr. priprava in izvedba investicije gradnje objekta za domačega kupca nekje v tujini.

Seveda se določene storitve izvajajo tudi pri drugih udeležencih v sklopu storitve. Kot primer naj navedemo pridobivanje gradbenega dovoljenja za investitorja. Postopek tako opravljamo (vloga, predložitev projektne dokumentacije in potrebnih dokumentov) na upravni enoti, ki je pristojna za izdajo gradbenega dovoljenja.

Z uvajanjem interneta in elektronskega poslovanja pa se je pojavil nov t.i. virtualni prostor, kjer se srečujeta kupec in izvajalec storitve, medtem ko sta locirana vsak v svoji pisarni. Ker pa se v zadnjem času vedno pogosteje pojavlja tudi nova oblika dela – delo

na daljavo lahko gremo še korak dalje, kar konkretno pomeni, da v tem primeru niti ni nujno da neposredni izvajalec in kupec sedita v pisarni, ampak sta locirana kar vsak na svojem domu.

Tržne poti niso omejene le na fizične izdelke, ampak jih srečujemo tudi pri storitvah. Tako se tudi pri inženiring storitvah pojavljajo različne tržne poti storitve do končnega kupca. Inženiring storitve lahko opravljamo neposredno za končnega kupca – inženiring podjetje mu izvede vse storitve, ki so potrebne za izvedbo investicije, vključno s predajo objekta kupcu. V primeru izvajanja storitev v manjšem obsegu, pa se te storitve opravljajo kot podizvajalske storitve vmesnemu kupcu. Tak primer je npr. izdelava samo določenega dela celotne projektne dokumentacije (projekt statike za objekt) za neko drugo projektantsko podjetje, ki se v tem primeru za nas pojavlja kot vmesni kupec na tržni poti do končnega kupca. Možna pa je tudi tržna pot z večimi ravni, v primeru ko projektantsko podjetje opravlja storitve za neko drugo inženiring podjetje, ki izvaja izvedbo objekta v celoti končnemu kupcu.

### **3.4 Promocija in tržno komuniciranje P4**

Promocija je eden izmed načinov komuniciranja z odjemalci zaradi pospeševanja in povečanja prodaje. Možne kupce obveščamo, da bi se lažje in hitreje odločili za naročilo določene inženiring storitve. Načini za uspešno promocijo so predstavitev naših storitev, razna svetovanja, reklame v različnih sredstvih javnega obveščanja itd. Seveda storitve, ki jih ponujamo ne smejo biti slabše in dražje kot jih ponuja konkurenca, saj v tem primeru tudi promocija ne bo odigrala bistvene vloge.

Pretekle, sedanje in bodoče kupce moramo ustrezno informirati, jih opominjati in prepričevati, da bi jim prodali naše storitve. Naloga tržnih komunikacij je povezovanje kupcev in izvajalcev storitev (Devetak in Vukovič 2002, 94).

Glavni cilj promocije je povečanje prodaje in s tem ustvarjanje večjega dobička, seveda pa so tu še ostali cilji kot so:

- obveščanje porabnikov o storitvah,
- prepričevanje in oblikovanje preferenc za posamezno storitev,
- opozarjanje porabnikov, kje lahko storitev dobijo.

Ko se odločamo za promocijo naših storitev moramo opredeliti cilje, ki jih bomo s tem dosegli, opredeliti moramo reklamno sporočilo, izbrati posrednike, določiti potrebna denarna sredstva in oceniti učinkovitost oglaševanja (Potočnik 2000, 132).

Pri inženiring storitvah lahko za promocijo uporabimo tudi reference izvedenih del (npr. izgradnja industrijske hale na ključ, izgradnja infrastrukture - plinovod, projektna dokumentacija za določen objekt ipd.). Seveda pa to ni dovolj. Potrebno se je stalno predstavljati kupcem s pomočjo oglasov, raznimi reportažami v različnih medijih.

Imeti moramo ustrezno predstavitev na internetu, pripraviti moramo predstavitevne mape z našimi storitvami, referencami, kadri. Pomembni so tudi stiki z javnostjo, saj si tako lahko ustvarimo ugodno podobo o svojem delovanju tako v družbenem, kot tudi gospodarskem okolju. Svojo podobo si ustvarjamo tudi s sponzoriranjem raznih prireditev, tekmovanj ter donacijami dobrodelnim ustanovam. Seveda je pomemben dejavnik tudi lobiranje, pri tem pa moramo paziti da ne prestopimo praga etičnih in moralnih norm.

### **3.5 Udeleženci P5**

Udeleženci imajo pri izvajanju storitev zelo pomembno vlogo, tako kot kupci na eni strani kot izvajalci, ki so hkrati tudi prodajalci na drugi strani. Seveda morajo biti izvajalci inženiring storitev tudi ustrezno strokovno usposobljeni, poznati morajo značilnosti storitve, zaradi neposrednega stika s kupci pa morajo obvladati tudi večino komuniciranja z ljudmi. Pomembna je tudi njihova urejenost, zlasti pa je pomembna pravočasno in kakovostno izvedena storitev (Devetak in Vukovič 2002, 95).

Podjetje mora natančno opredeliti, kaj pričakuje od zaposlenih pri njihovem komuniciranju s kupci ali samem izvajanju storitev. Tako je pomemben del marketinškega spleta tudi pridobivanje, usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje zaposlenih. Zaposleni namreč največ prispevajo k privabljanju in ohranjanju kupcev in s tem zagotavljajo trajno konkurenčno prednost podjetja (Potočnik 2000, 150).

Podrobneje so udeleženci pri izvajanju inženiring storitev opisani v poglavju 2.4 Strokovni kadri za inženiring storitve.

### **3.6 Izvajanje inženiring storitev P6**

Izvajanje inženiring storitve predstavlja osrednji del na področju storitev. Zadovoljstvo naročnika pa je odvisno od uspešnosti, cene, kakovosti in pravočasnosti storitve. Seveda mora biti zadovoljstvo tudi na drugi strani – pri izvajalcu (Devetak in Vukovič 2002, 97).

Izvajanje inženiring storitve predstavlja bistvo storitve, pri tem pa moramo poskrbeti za varnost, kakovost in ustrezno hitrost pri opravljanju storitve. Izvajalci morajo biti ustrezno strokovno usposobljeni glede na vrsto storitve ki jo izvajajo, pri tem pa morajo poznati tudi zakonodajo, ki se navezuje na te storitve. Kot primer naj navedemo pripravo ustrezne dokumentacije za tehnični pregled in kasnejšo pridobitev uporabnega dovoljenja za objekt glede na ZGO.

Izvajanje storitve zajema postopke, sezname nalog, delovne postopke in delovne operacije, ki omogočajo samo izvedbo. Izvajalci morajo samemu izvajanju storitve posvetiti posebno pozornost, saj v primeru nezadovoljivega izvajanja kupce »prežene« h konkurentom. Prav zadovoljivo izvajanje storitve pomeni največji prispevek h

kakovosti storitve in zaradi tega je potrebno vedno večje prilagajanje posameznim kupcem (Potočnik 2000, 151 - 152).

### **3.7 Fizični dokazi P7**

Fizični dokazi so vse tisto kar naročnik oz. kupec vidi, sliši ali občuti. To so fizično okolje (zgradbe, prostori), sredstva (oprema, naprave) in fizični dokazi storitev (dokumentacija, dovoljenja itd.).

Fizično okolje je pomemben trženjski instrument, saj z njim vplivamo na odločitve uporabnikov za nakup storitve. Uporabniki se namreč pogosto odločajo za nakup storitve prav zaradi fizičnega okolja ter tehnološke podpore izvajanju storitev. Vse to ustvarja »atmosfero« z vidnimi, slišnimi, otipljivimi, vohalnimi in drugimi zaznavami storitve, ki pri kupcih ustvarja zaupanje podjetju in udobno počutje (Potočnik 2000, 111).

Tudi pri izvajanju inženiring storitev je pomembno ustrezno fizično okolje. Prostori morajo biti ustrezno opremljeni, urejeni, čisti, urejena mora biti tudi zunanost, saj vse to pripomore k uspehu storitve in zadovoljstvu kupcev. Prav tako pa ima fizično okolje vpliv tudi na zaposlene in njihovo zadovoljstvo pri delu. Hkrati mora biti ustrezno izbrana lokacija samih prostorov v okolju (npr. poslovna četrt ali industrijska cona).

Ker se določen del inženiring storitev odvija na lokacijah izven sedeža podjetja (npr. gradbišča pri kupcu), je potrebno tudi v takih primerih poskrbeti za ustrezno urejenost, seveda v okviru možnosti, ki so na voljo, pa tudi z upoštevanjem zakonodaje. Gradbišče mora biti ustrezno označeno, omejeno z zaščitno ograjo, urejene morajo biti transportne poti ter deponije materiala.

Poleg samega fizičnega okolja pridejo pri storitvah do izraza tudi fizični dokazi o izvedenih storitvah, ki jih lahko zaznamo. Pri inženiring storitvah so to npr. izdelana projektna dokumentacija, pridobljena vsa potrebna dovoljenja, zgrajeni objekti in na koncu pridobljeno uporabno dovoljenje za zgrajen objekt. Fizični dokaz so še kupcu predane garancije za izvedena dela, projekt izvedenih del ter projekt za obratovanje in vzdrževanje objekta.



## 4 POLITIKA IZVAJANJA INŽENIRING STORITEV

### 4.1 Načrtovanje in izvajanje inženiring storitev

Kot smo že uvodoma pojasnili, so inženiring storitve interdisciplinarne storitve inženirjev in drugih naravo znanstvenih disciplin za obvladovanje narave in gradnjo sistemov, torej so te storitve povezane z izvedbo gradbenih projektov.

Glede na splošne definicije gradbenega projekta lahko rečemo, da so gradbeni projekti enkratno ciljno usmerjeni investicijski procesi odvijanja določenih del – faz teh procesov. Povezanost posameznih faz pa s pomočjo svojih rezultatov omogoča izvedbo ciljev gradbenih projektov.

Iz tega sledi, da predstavljajo gradbeni projekti graditev objektov, ki jih narekujejo potrebe. Potrebe po negospodarskih objektih izhajajo iz potreb okolja (šole, vrtci, bolnišnice,...), pri gospodarskih objektih pa te potrebe izhajajo iz tržišča, ki zahteva nove proizvode oz. storitve. Potrebe se lahko zadovolji z nakupom novih prostorov ali s povečanjem zmogljivosti. V večini primerov pa je vendarle potrebna novogradnja, prizidek, ali pa vsaj rekonstrukcija že obstoječih prostorov (Bradenberger 1985, 13).

Na podlagi teh potreb se izkaže potreba po inženiring storitvah. Zaradi tega morajo izvajalci teh storitev stalno spremljati okolje v katerem delujejo, da pravočasno zaznajo potrebe potencialnih kupcev po teh storitvah.

### 4.2 Inženiring storitev

Kakor smo že v uvodu omenili se inženiring dejavnost deli na svetovalni in izvedbeni del.

Storitve svetovalnega inženiringa so tako:

- investicijske tehnične in ekonomske študije,
- organizacija in priprava projektov,
- idejni načrti z tehnološkimi zasnovami procesov,
- postopki za naročila (tudi javna naročila) in izbiro izvajalcev,
- dokumentacija in načrti za gradbeno dovoljenje,
- postopek pridobitve gradbenega dovoljenja,
- revizija dokumentacije,
- nadzor pri gradnji,
- tehnični prevzem in zaključevanje projektov.

Svetovalni inženiring torej nudi investitorjem vsa inženirska znanja za izvedbo investicij za gradnjo, industrijske tehnologije, proizvodnjo in organiziranje poslovanja.

Storitve izvedbenega inženiringa pa so:

- prenos tehnologij v naše okolje,
- izdelava projektne dokumentacije za izvajanje projektov,
- storitve projektnega managementa,
- uskladitev in organiziranje izvajalcev in dobaviteljev,
- ureditev, organizacijo in vodenje gradbišča,
- izvajanje del in koordinacija različnih izvajalcev,
- urejanje garancij in zavarovanj projekta,
- usklajevanje realizacije in stroškov na projektu z investitorjem,
- priprava dokumentacije za uspešno izvedbo tehničnega pregleda in predajo projekta,
- usposabljanje uporabnikov,
- garancijske storitve.

Izvedbeni inženiring so torej poslovno tehnične inženirske storitve za graditev in okolje.

Inženiring podjetja pridobivajo naročila na javnih razpisih ali od zasebnih naročnikov – tako pravnih, kot tudi fizičnih oseb, samo naročilo pa izvedejo skladno s pogodbo o izgradnji, dobavi materialov in opreme, ter tehničnih znanj za izvajanje dejavnosti oz. procesov. Pri tem pogodbeno angažirajo primerne izvajalce in dobavitelje opreme in materialov, z njimi pa sodelujejo tudi pri razvoju sodobnih tehnologij, opreme in materialov za gradnjo, industrijske procese in okolje.

Naročnik inženiring storitev se na podlagi potreb odloči, ali bo naročil samo izvajanje posamezne faze oz. aktivnosti ali pa celovito ponudbo.

#### ***4.2.1 Inženiring storitve pri gradbenih projektih***

Za gradbene projekte so značilne določene posebnosti, ki izhajajo iz tega, da se objekti kot rezultati gradbenih projektov gradijo za dolgotrajno uporabo tako, da služijo še naslednjim generacijam.

Odgovornost za projektiranje in izvedbo je zato veliko večja, kot pri proizvodnji izdelkov za kratkotrajno uporabo. Velika odgovornost pa se kaže tudi v tem, da so sredstva za gradbene projekte velika, postopna graditev pa velikokrat ni možna ali pa ekonomsko iracionalna.

Z vsakim zgrajenim objektom pozidamo del narave, posegamo v prostorsko ureditev in hkrati vzpodbujamo vrsto koristnih in škodljivih učinkov, ki jih bo uporaba prenašala v naravno okolje in življenjske razmere ljudi v okolju. Zaradi tega so zadeve urejanja prostora zadeve splošnega pomena za državo.

Pri prostorskem načrtovanju je treba z obravnavo in soočanjem različnih potreb in interesov razvoja v prostoru zagotoviti usklajenost gospodarskih, družbenih in okoljskih vidikov ter ustvarjati pogoje za vzdržen prostorski razvoj.

Pri tem moramo upoštevati tudi učinke, ki jih bo uporaba objektov povzročala v naravnem ali družbenem okolju, kar velja zlasti za energetske in industrijske objekte. Veliko učinkov se ne pojavi samo na lokaciji objekta, temveč lahko tudi nekje daleč stran, včasih celo na območju sosednjih držav. Mnogo od teh učinkov pa sploh ni mogoče denarno ovrednotiti (onesnaženje zraka, vode, zemljišč, itd.).

Zaradi vseh teh posebnosti je struktura gradbenih projektov, ter seveda določitev posameznih opravil v posameznih fazah gradbenih projektov v večji meri v vseh razvitih državah pod strogim upravnim nadzorom. Seveda pa je tudi doseganje nekaterih objektivnih ciljev teh projektov ravno tako pod upravnim nadzorom. Zlasti cilj KAKOVOST gradbenih projektov je pod upravnim nadzorom, saj ta zagotavlja varnost in v večji meri tudi trajnost objektov.

Od doseganja ciljev gradbenih projektov je v veliki meri odvisen tudi namen gradbenih projektov, katerega predstavljajo določeni ekonomski in družbeni učinki.

Graditev objekta se že od začetka deli na posamezne faze. Te faze so:

- fazo koncipiranja kot aktivnosti: predhodnih študij za investicijo, investicijskega programa in idejnih projektov;
- fazo konstruiranja kot aktivnosti: projektov za pridobitev gradbenega dovoljenja (PGD), projektov za razpis (PZR) in projektov za izvedbo (PZI);
- fazo priprav na izvedbo kot aktivnosti: oddaje objektov v izvajanje, sklenitve pogodbe in pridobitve gradbenega dovoljenja (GD);
- fazo izvedbe kot aktivnosti: gradnje objektov, primopredaje zgrajenih objektov in poskusnega obratovanja.

Pri vseh fazah pa sodelujejo, oz. so vanje vključeni (Pšunder, 1997, 9):

1. **investitor**, kot glavni sistem projekta,
2. **izvajalci**, kot sistemi izvajanja posameznih aktivnosti ali celotnih faz projekta,
3. **naročnik** (inženiring ali svetovalna organizacija), po potrebi kot sistem skrbništva, ki vodi izvajanje projekta, če investitor za te naloge ni usposobljen; to velja le v primerih, ko investitorji nimajo strokovnjakov za prevzemanje vodenja projekta v fazah izdelave tehnične dokumentacije, priprave za izvedbo in same izvedbe.

Največkrat investitorji samostojno ali v sodelovanju s projektivnimi biroji izdelajo le dokumentacijo, ki jo narekuje prva faza investicijskega procesa. To je faza

koncipiranja, ki vključuje izdelavo elaborata predhodnih študij, izdelavo investicijskega programa ter idejne projekte.

Vse ostale faze investitorji največkrat prepustijo naročniku, ki je za to usposobljen. Vse pomembnejše odločitve vsebinske narave, katere so povezane z namenskimi cilji gradbenega projekta (morebitne spremembe glede na vrsto in obseg proizvodnje, tehnologijo, tehnično dokumentacijo, financiranje, itd.) pa ostajajo v rokah investitorja.

V manjši meri bomo predstavili samo izdelavo idejnih projektov.

Idejne projekte izdelamo na podlagi podatkov iz elaboratov predhodnih študij in investicijskega programa oz. »želja« investitorjev. Ti običajno obsegajo:

- tehnični opis gradbenega dela objekta,
- tehnični opis tehnološkega dela z navedbo opreme in naprav,
- tehnični opis tehnoloških in drugih ukrepov varstva okolja,
- karakteristične gradbene načrte in situacije z osnovnimi gabariti,
- prikaz usklajenosti projektne rešitve z lokacijskimi pogoji,
- zasnovo končne ekološke ureditve okolja,
- temeljne izračune, ki dokazujejo pravilnost idejnih rešitev,
- predizmere in specifikacije opreme in naprav,
- tehnološko shemo in dispozicijski načrt opreme z izpisanimi osnovnimi podatki,
- oceno vrednosti naložbe,
- oceno vpliva idejnih rešitev na gospodarnost in donosnost.

Idejne projekte je potrebno izdelati v variantah, nato pa s primerjavo variant izbrati tisto, ki je optimalna (ocenjevanje variantnih predlogov s pomočjo stroškovne analize, tehničnih in ekonomskih parametrov, itd.).

Šele po povsem zaključeni prvi fazi je možno pristopiti k naslednji fazi, to je k fazi konstruiranja ali fazi načrtovanja, ki zajema izdelavo tehnične dokumentacije.

Investitor izroči projektantom investicijski program in idejne projekte, pogosto pa tudi projektno nalogo, ki v pisni obliki podrobno opredeljuje zahteve, ki iz ostale izročene dokumentacije niso razvidne.

Projektna dokumentacija v splošnem obsega:

- idejno zasnovo,
- idejni projekt (ID),
- projekt za pridobitev gradbenega dovoljenja (PGD),
- projekt za razpis (PZR),
- projekt za izvedbo (PZI).

Odgovorni projektant skrbi za tehnično razčlenitev, kakovost obdelave, usklajenost posameznih delov projektne dokumentacije in njihovo popolnost, prav tako pa tudi za roke izdelave.

Investitor mora zagotovi strokovno kontrolo nad izdelavo tehnične dokumentacije sam, ali pa ta dela prepusti drugim inženiring oz. svetovalnim organizacijam, ki so za to usposobljene.

Ravno tako je pomembna kakovostno opravljena kontrola izdelane tehnične dokumentacije s poudarkom na kontroli funkcionalnosti, varnosti (stabilnosti, statike) in ekonomičnosti podanih rešitev.

Sledi faza priprav na izvedbo, ki jo lahko investitor prevzame samostojno ali pa jo prepusti usposobljenemu podjetju z dejavnostjo gradbenega inženiringa.

Gradbeno dovoljenje izda pristojna upravna enota za gradnjo celotnega objekta, lahko pa tudi samo za del, ki predstavlja ekonomsko-tehnično celoto in se lahko uporablja samostojno.

V tej fazi je zlasti pomembna izbira najprimernejšega načina oddaje objekta v izvedbo. Na voljo so naslednje možnosti:

- javno naročilo v skladu z Zakonom o javnih naročilih za izbiro izvajalca,
- oddaja naročila male vrednosti - način oddaje javnega naročila, katerega ocenjena vrednost je nižja od vrednosti, določene v Zakonu o izvrševanju proračuna Republike Slovenije,
- prosto zbiranje ponudb,
- zbiranje predlogov.

Javno naročilo je glede na Zakon o javnih naročilih obvezen pri naročilih s strani:

- organov Republike Slovenije in samoupravne lokalne skupnosti (neposredni uporabniki proračuna),
- javnih skladov, javnih agencij, javnih zavodov in drugih posrednih uporabnikov proračuna,
- javnih podjetij, javnih gospodarskih zavodov in drugih oseb javnega prava,
- pravnih oseb ki jih z namenom zadovoljevanja potreb v javnem interesu in ne zaradi opravljanja pridobitne dejavnosti ustanovi ena izmed oseb iz prejšnjih alinej,
- združenja, ki ga oblikuje eden ali več naročnikov iz prejšnjih alinej.

Sledi faza izvedbe, katera vključuje aktivnosti gradnje, primopredaje in poskusnega obratovanja.

Gradnjo predstavlja izvajanje gradbenih, obrtniških in instalacijskih del, lahko pa tudi montažo opreme (strojev in naprav). Nad samo gradnjo oz. nad izvajanjem del

mora investitor zagotoviti ustrezno nadzorstvo. Če investitor zaposluje ustreznega strokovnjaka lahko to zagotavlja sam, v nasprotnem primeru pa nadzor poveri podjetju, ki je za to registrirano in zaposluje ustrezne strokovne kadre. Odgovorni nadzornik lahko za izvajanje posameznih del, ki so v zvezi z opravljanjem gradbenega nadzora, imenuje svoje pomočnike – odgovorne nadzornike posameznih del (gradbeno-obrtniška, strojna in elektro-instalacijska dela, itd.).

Nadzorni organ med gradnjo spremlja:

- ali se v projekt za izvedbo sproti vnašajo vse tiste spremembe in dopolnitve, ki nastajajo med gradnjo in ali se s takšnimi spremembami strinjata investitor ter projektant,
- neskladje s projektom za izvedbo in gradbenimi predpisi ali če kakovost vgrajenih gradbenih in drugih proizvodov, inštalacij, tehnoloških naprav in opreme ter uporabljenih postopkov ni dokazana z ustreznimi dokumenti. O tem mora takoj obvestiti gradbenega inšpektorja in investitorja. Ugotovitve in predloge, kako stanje popraviti, je potrebno brez odlašanja vpisati v gradbeni dnevnik,
- izvajanjem dogovorjenih rokov izgradnje,
- kakovostjo izvršenih del,
- količino izvršenih del (če je pogodbeno tako dogovorjeno).

Po zaključku gradnje je potrebno izdelati tehnično dokumentacijo, ki obsega:

- projekt izvedenih del (PID),
- projekt za vzdrževanje in obratovanje objekta,
- projekt za vpis v uradne evidence.

Investitor pri upravnem organu, ki je izdal gradbeno dovoljenje, vloži zahtevo za izdajo uporabnega dovoljenja, ko skupaj z nadzornikom ugotovi, da je objekt ali njegov del zgrajen oziroma rekonstruiran v skladu z gradbenim dovoljenjem tako, da ga je možno uporabljati ter, da je izdelan projekt izvedenih del.

Zahtevo za izdajo uporabnega dovoljenja mora investitor vložiti najpozneje v osmih dneh po prejemu obvestila izvajalca, da je gradnja končana, zahtevi pa poleg projekta izvedenih del priloži tudi druga dokazila, kot jih zahteva postopek pridobitve uporabnega dovoljenja.

Izvede se tehnični pregled in primopredaja zgrajenega objekta, to je s kvalitetnim prevzemom in končnim obračunom zgrajenega objekta. Po odpravi morebitnih pomanjkljivosti prenehajo za izvajalca vse pogodbene obveznosti do investitorja, razen odprave napak v času poskusnega obratovanja in v pogodbeno dogovorjenem garancijskem roku.

### **4.3 Življenjski cikel inženiring storitev**

Koncept življenjskega ciklusa se največkrat uporablja za izdelke, vendar se vedno pogosteje uporablja tudi pri storitvah. Na trg prihajajo vedno nove storitve ki postopoma zastarevajo, dokler ne izginejo s trga. Življenjski cikel storitev je čedalje krajši, tako da tudi nove storitve vse hitreje zastarevajo (Potočnik 2000, 111).

Življenjski cikel storitev je ponavadi razdeljen na naslednje faze:

- uvajanje,
- rast,
- zrelost,
- upadanje (Kotler 2004, 328-329).

Skozi življenjski cikel je potrebno večkrat spreminjati trženjske strategije zaradi:

- spremembe gospodarskih razmer,
- uvajanja novih storitev konkurentov,
- stopnje zanimanja porabnikov za storitve. (Potočnik 2000, 112)

Na obstoj storitev na trgu vplivajo tržna nihanja, ki so lahko enkratna, ponavljajoča se (periodična, sezonska) ali trajna, nastajajo pa zaradi gospodarskih, političnih, tehnoloških, kulturnih, socialnih in drugih razlogov. Vse to pa se kaže v obliki večjega ali manjšega povpraševanja, večje ali manjše ponudbe, naraščanja ali znižanja cen, tržnega odpora do določenih vrst storitev ter dajanja prednosti drugim storitvam (Potočnik 2000, 112).

Vplivi, ki smo jih omenili, se seveda odražajo tudi pri izvajanju inženiring storitev. Konjunktura v drugih gospodarskih panogah vpliva tudi na gradbeništvo in inženiring storitve, ki se na to navezujejo. Ko se obeta recesija ali upad konjunktura, je to najprej vidno v zmanjšanju naročil v gradbeništvo in obratno: ko se napoveduje konjunktura, se poveča obseg del. Tu so tudi spremembe na področju zakonodaje. Taka je npr. sprememba Zakona o graditvi objektov, saj za pridobitev gradbenega dovoljenja ne potrebujemo več lokacijskega dovoljenja in s tem ločene lokacijske dokumentacije, ampak je to sedaj enoten postopek in je lokacijska dokumentacija kot posebni del projekta vključena že v projekt za pridobitev gradbenega dovoljenja. Potem so tu vedno strožje zahteve varstva okolja – pojavljajo se zahteve po projektiranju in gradnji čistilnih naprav. Spremembe tehnologij, tehnoloških postopkov privedejo do zahtev investitorjev po rekonstrukcijah objektov ali celo zahtev po novih prostorih.

### **4.4 Tržni vidiki inženiring storitev**

Kupcev ne razumemo le kot oseb (v našem primeru največkrat pravne osebe), ki kupujejo inženiring storitve. S tržnega vidika je zanimivo izražanje njihovih potreb,

želja in zahtev, za kar pa moramo kot ponudniki takih storitev najti ustrezne rešitve. Vedenje kupcev je proces, ki zajema tako fizične kot tudi miselne dejavnosti, s katerimi si pomaga do odločitve za nakup. To lahko enačimo s strategijo nakupa. Pri trženju inženiring storitev moramo upoštevati različne vidike kot so zakonodaja, standard, gospodarska rast, tradicija, kultura, pa tudi druga izhodišča. Tržni vidik postavlja v ospredje možnosti in priložnosti, ki izvirajo iz tržnih vrzeli. Glede na to da se podjetja vedno bolj posvečajo svoji osnovni dejavnosti in glede na ugodno gospodarsko rast, je trend prodaje inženiring storitev pozitiven, hkrati pa predpostavljamo da se bo tudi nadalje povečeval.

Pomembno je torej, da se specializiramo v tržne vrzeli, saj so tu kupci pripravljene plačati več tistemu, ki najbolje zadovolji njihove potrebe.

#### **4.5 Spodbude za razvoj in izvajanje inženiring storitev**

Zaradi razvoja in rasti podjetja, mora stalno spremljati razvijanje trga, plačilne sposobnosti ter razvoj znanosti in tehnike. V podjetju moramo sproti zbirati in selekcionirati predvsem tiste ideje, ki jih lahko vključimo v svoj program. Na osnovi dobre in uspešne ideje lahko razvijemo nove storitve ali programe, ali pa obratno, saj lahko s slabo ali neustrezno idejo privedemo podjetje v težave. Da do tega ne pride, moramo obvladovati celovit sklop aktivnosti razvojne politike, predvsem pri uvajanju novih storitev. Selekcijirati prave ideje za razvoj novih storitev je izredno pomembna, hkrati pa težavna in odgovorna naloga (Devetak in Vukovič 2002, 191).

Tudi pri razvoju novih in inoviranju obstoječih inženiring storitev dobimo ideje in spodbude na trgu, iz okolja in ekologije, zakonodaje ter iz novih tehnologij oz. znanstvenoraziskovalnih dosežkov.

##### **4.5.1 Trg oziroma tržišče**

Konkurenca nas sili, da so naše storitve vedno boljše in da kupcem lahko ponudimo nekaj več od ostalih. Tako npr. lahko v fazi projektiranja poleg »običajne« grafične obdelave projektne dokumentacije (tlorisi, prerezi, detajli...), kupcem s pomočjo programske opreme ponudimo predstavitev v tridimenzionalnem pogledu, virtualno umestitev novega objekta v okolje, »sprehode« po objektu, vse to zaradi boljše predstavitve projekta. Tako smo razvili t.i. nadstandardno storitev, da kupcem ponudimo nekaj več.

##### **4.5.2 Okolje in ekologija**

Zaradi vse večje okoljevarstvene ozaveščenosti ter uvajanja novih tehnologij zgorevanja goriv, postaja lesna biomasa (v prvi vrsti peleti, sekanci pa tudi drva) pomemben vir energije za ogrevanje objektov. Lesna biomasa je namreč obnovljiv in hkrati neizrabljen ter dostopen domači vir energije. Z novim in okolju prijaznim



načinom ogrevanja objektov tako projektiramo in izvajamo, nove ogrevalne sisteme objektov.

#### **4.5.3 Zakonodaja**

Tudi zakonodaja vpliva na razvoj novih storitev. Tako je bila v letu 2002 sprejeta Uredba o zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu na začasni in premečni gradbiščih, ki je uvedla novo inženiring storitev - naloge koordinatorjev za varnost in zdravje pri delu za fazo priprave projekta in za fazo izvajanja projekta. Ti morajo biti strokovno usposobljeni za preučevanje razmer in predlaganje ustreznih načinov preprečevanja tveganja pri delu za vse udeležence. Izkazalo se je namreč, da je vodstveno osebje v projektivnih birojih in na gradbiščih premalo usposobljeno na področju zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu ter usklajevanja delovnih nalog dveh ali več izvajalcev, hkrati pa je zelo obremenjeno z drugimi nalogami.

#### **4.5.4 Tehnologija**

Uvajanje novih tehnologij v poslovne in bivanjske objekte, gradnja t.i. inteligentnih zgradb, ki so opremljene z inteligentnimi inštalacijami. Inteligentne inštalacije pomenijo upravljanje z lučmi, krmiljenje žaluzij, ogrevanja prezračevanja, alarmnih naprav, video nadzornega sistema,... Iz enega mesta lahko kontroliramo vse sisteme in sicer po telefonu, preko mobilnega telefona in WAP tehnologije, preko osebnega računalnika in LAN povezav ter interneta.

V vse več novozgrajenih objektih je tako inteligentna inštalacija standardna oprema. Inteligentne inštalacije olajšajo življenje, z njimi se zmanjša poraba energije, poveča se udobje in predvsem omogoči večja varnost ljudi in objektov.

### **4.6 Simplifikacija in diverzifikacija inženiring storitev**

»Simplifikacija je poenostavitev oz. ožetje obstoječega prodajnega programa.« (Devetak in Vukovič 2002, 119)

V podjetju moramo tako sprejeti odločitve, da izločimo iz naše ponudbe tiste storitve, ki prinašajo izgubo oz. tiste s katerimi imamo težave. Sama strategija simplifikacije ima več faz. Najprej moramo ugotoviti v kakšni fazi življenjskega ciklusa je storitev ter kakšno prodajo obsega. V nadaljnjih fazah pa preverjamo vse okoliščine konkretne storitve. Natančno moramo spremljati stroške in dobiček glede na življenjski cikel storitve, tako da se lahko pravočasno odločimo za izločitev konkretne storitve. Prav tako na odločitev o izločitvi nezanimivih storitev iz ponudbenega programa vplivajo tudi število naročil, plačilna sposobnost kupcev, itd. (Devetak in Vukovič 2002, 119-118).

Tako lahko tudi v podjetju, ki se ukvarja z izvajanjem inženiring storitev, izvedemo ožetje prodajnega programa. Zaradi majhne donosnosti tako izločimo npr. inženiring

storitve, ki se nanašajo na individualno stanovanjsko gradnjo. Dejavnost tako usmerimo v inženiring storitve gradnje industrijskih in poslovnih objektov, kjer ima podjetje tudi največje reference, ima pa tudi veliko izkušenj in znanj, ki jih je podjetje pri tem pridobilo.

»Diverzifikacija, to je širjenje ali dopolnjevanje prodajnega asortimenta z novimi storitvami, ki so konkurenčne, zanesljivejše, bolj dobičkonosne in ekološko neoporečne itd.« (Devetak in Vukovič 2002, 120)

Pogosto ravno zaradi diverzifikacije dosegamo boljše izkoristke proizvodnih in drugih zmogljivosti, s tem pa povečujemo dobiček. Z dodatnimi napori in vlaganjem v nove storitve pričakujemo boljše prodajne rezultate, obrambo pred konkurenti s tem pa utrjujemo doseženo pozicijo na trgu (Devetak in Vukovič 2002, 120).

Diverzifikacijo prodajnega programa v podjetju, ki se ukvarja z izvajanjem inženiring storitev izvedemo tako, da v prodajni asortiment vključimo nove storitve za katere dobimo ideje in spodbude na trgu, v okolju, z uvajanjem novih tehnologij ali z zakonodajo. Zaradi zahtev trga lahko v podjetju pričnemo tudi lastnimi projekti za gradnjo objektov za trg, ter pri tem ustvarjamo lastne prihodke iz dejavnosti gradbenih investicij.

## **5 TRŽNA RAZISKAVA IN TRŽENJSKO INFORMACIJSKI SISTEM**

### **5.1 Uvodne misli**

Že v samem uvodu diplomskega dela smo opredelili hipoteze, ki jih želimo preveriti z raziskavo. Raziskava dejanskega stanja je namreč tista, ki nam bo jasneje pokazala sliko oz. trenuten položaj inženiring storitev na trgu, hkrati pa nam bo služila tudi kot usmeritev za naše bodoče delo. Pri svojem delu smo namreč lahko uspešnejši, če stalno sledimo dejanskemu stanju na trgu.

### **5.2 Oblikovanje vprašalnika**

Vprašalnik je bil izdelan na podlagi teoretičnih izhodišč ter praktičnih izkušenj avtorja diplomske naloge. Vprašanja so se nanašala predvsem na posluževanje in pomen inženiring storitev za kupce. Vzorec anketnega vprašalnika je v prilogi.

Sestavlja ga 16 vprašanj zaprtega tipa, ki anketirancu nudijo več možnih odgovorov, anketiranec pa s križcem v ustreznem okencu poleg možnega odgovora označi tistega, ki mu najbolj ustreza. Dodano pa je bilo tudi dodatno vprašanje odprtega tipa, ki daje anketirancu prostor za lasten prispevek - možnost prostega odgovarjanja.

### **5.3 Izvedba tržne raziskave**

Tržna raziskava je bila narejena v aprilu in maju 2005 na dosedanjih pa tudi potencialnih kupcih inženiring storitev družbe Koling d.o.o., katerim je bila razdeljena oz. poslana anketa iz priloge. Izbrali smo poštno anketiranje.

#### ***5.3.1 Potek raziskave oz. zbiranja podatkov***

Razdelili smo 66 anketnih vprašalnikov, vrnjenih je bilo 41, kar pomeni da je bila stopnja odziva 62%.

Po roku, ki je bil predviden za vrnitev vprašalnikov, smo vse anketirance še enkrat spomnili oz. prosili za sodelovanje. V kolikor so vprašalnik že vrnili, pa smo se jim zahvalili za sodelovanje. Ta komunikacija je potekala predvsem preko elektronske pošte, nekaj pa je bilo tudi telefonskih razgovorov oz. osebnih stikov.

Pri pregledu vrnjenih vprašalnikov je bilo ugotovljeno, da je kar nekaj (14) vprašalnikov nepopolnih, saj ni bilo podanih vseh odgovorov na vprašanja. Kljub temu smo odgovore nepopolno rešenih vprašalnikov upoštevali v analizi pri vprašanjih, ki so bila odgovorjena.

Nekateri so odgovorili, da zaradi določenih vzrokov v anketi ne želijo sodelovati, kar nas je presenetilo, saj je bila anketa oblikovana anonimno, tako da iz izpolnjene ankete ni možno razbrati, na katerega kupca se podatki nanašajo.

Odgovore iz vrnjenih anketnih vprašalnikov smo pregledali, obdelali in jih tudi grafično prikazali s pomočjo programskega orodja Excel.

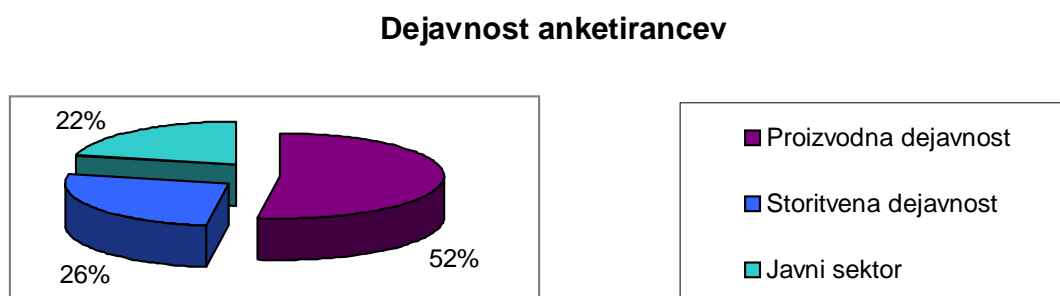
V nadaljevanju bomo rezultate raziskave po posameznih vprašanjih analizirali in grafično prikazali.

#### 5.4 Analiza rezultatov, interpretacija

*Vprašanje št. 1: Kaj je glavna dejavnost vašega podjetja?*

Z vprašanjem smo želeli dobiti pregled nad vrsto kupcev inženiring storitev ter posledično temu tudi primerjavo odgovorov v naslednjih vprašanjih. Kot je razvidno iz rezultatov, so največji kupci inženiring storitev tisti, ki se ukvarjajo s proizvodno dejavnostjo. Potrebe po inženiring storitvah pri teh kupcih posredno izhajajo iz tržišča, ki zahteva nove proizvode, večje zmogljivost proizvajalcev ipd., vse to pa zahteva tudi nove prostore ali rekonstrukcije obstoječih.

**Slika 5.1** Dejavnost anketirancev

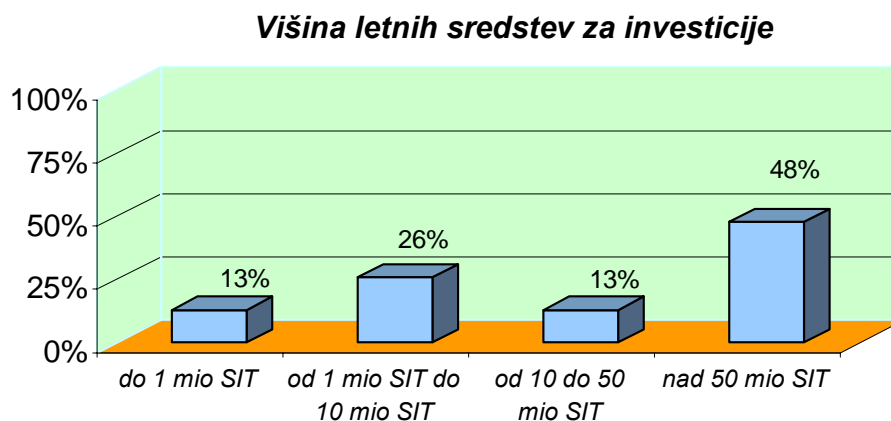


Vir: Avtor

*Vprašanje št. 2: Kakšna sredstva v povprečju namenite letno za investicije v novogradnje oz. vzdrževanje in rekonstrukcije objektov?*

Anketa je pokazala, da v veliki večini podjetja namenijo letno več kot 50 milijonov SIT za potrebe novogradenj, vzdrževanja in rekonstrukcij objektov. Za realizacijo teh projektov so namreč potrebna zelo velika sredstva. Na višino sredstev, ki jih namenjajo temu, pa vplivajo tudi drugi dejavniki, kot je npr. lastništvo nepremičnin. Podjetja namreč pogosto niso lastniki prostorov, v katerih opravljajo svojo dejavnost, ampak jih imajo v najemu, zakupu, ... S pogodbenim odnosom podjetja z lastnikom nepremičnine pa je urejeno tudi področje oz. obseg vzdrževanja in rekonstrukcij s strani podjetja.

Slika 5.2 Višina letnih sredstev za investicije

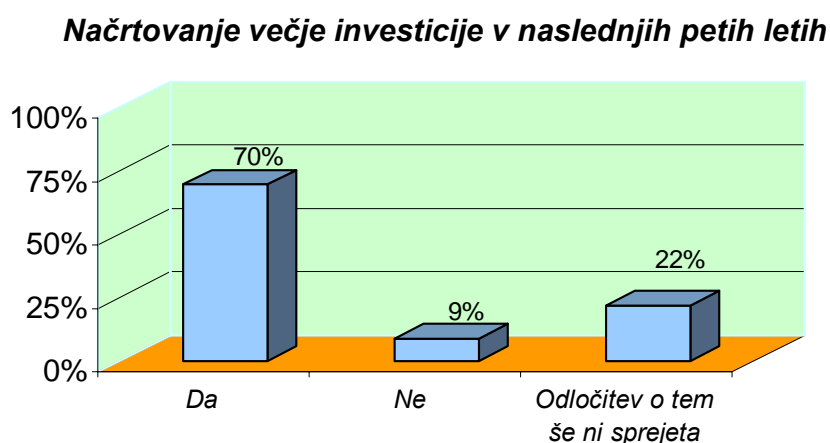


Vir: Avtor

*Vprašanje št. 3: Ali v naslednjih petih letih načrtujete večjo investicijo s področja novogradnje oz. vzdrževanja in rekonstrukcij objektov?*

Kot je razvidno iz rezultatov ankete, kar 70% vprašanih načrtuje v naslednjih petih letih večjo investicijo (npr. novogradnja, rekonstrukcija), kar kaže na to, da zahteve tržišča po povečanih zmogljivosti proizvodnje in novih izdelkih vplivajo tudi na zahteve podjetij po večjih in sodobnejših objektih. Tu mislimo predvsem na proizvodno dejavnost, saj kot je razvidno že iz prvega vprašanja, kar 52% anketiranih izhaja iz te dejavnosti.

Slika 5.3 Načrtovanje večje investicije v naslednjih petih letih

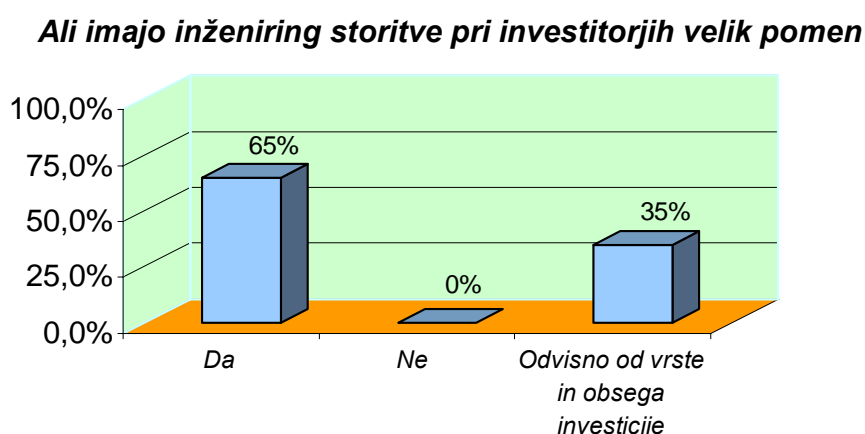


Vir: Avtor

*Vprašanje št. 4: Ali imajo pri izvajanju investicij s področja novogradenj oz. vzdrževanj in rekonstrukcij objektov storitve s področja inženiringa (priprava, projektiranje, vodenje, nadzor, ...) za vas velik pomen?*

Kar 65% anketiranih je pritrdilno odgovorilo na to zastavljeno vprašanje, pri ostalih pa to zavisi od vrste in obsega investicije, kar kaže, da se investitorji zavedajo pomena teh storitev. Le ustrezno pripravljena in vodena investicija bo kvalitetna, cenovno ugodna in nenazadnje tudi pravočasno zaključena.

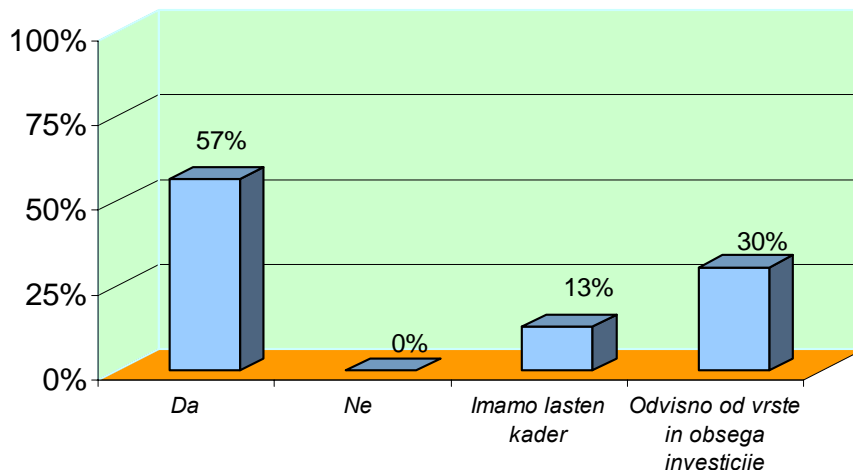
**Slika 5.4** Pomen inženiring storitev pri investitorjih



Vir: Avtor

*Vprašanje št. 5: Ali se pri pripravi in izvedbi investicij s področja novogradenj oz. vzdrževanja in rekonstrukcij objektov poslužujete storitev podjetij s področja gradbenega inženiringa, kateri prevzame naročilo po pogojih "na ključ", izdelava investicijske študije in projektno dokumentacijo ter zgradi objekt v skladu z določili pogodbe?*

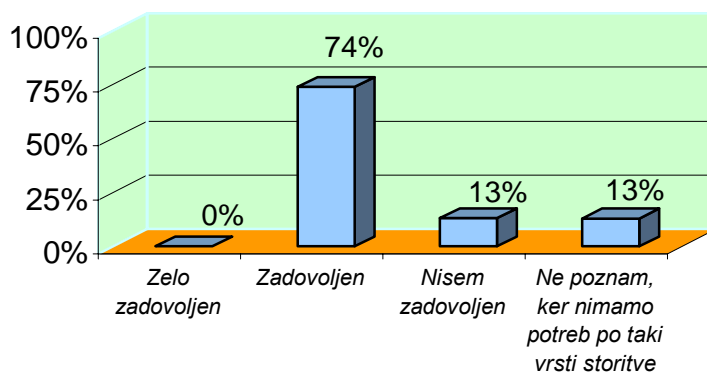
Glede na rezultate ankete se več kot polovica anketirancev (57%) oz. podjetij v katerih so zaposleni, poslužuje storitev gradbenega inženiringa, ki prevzame investicijo v izvedbo po pogojih na ključ. Tako imajo investitorji opravka le z enim izvajalcem, ki vodi in organizira celoten projekt investicije, investitorji pa se med tem lahko nemoteno posvečajo predvsem svoji osnovni dejavnosti. Določen odstotek (13%) anketirancev se tega ne poslužuje, ker imajo lastne kadre. To so najbrž večja podjetja, ki imajo lastne službe investicij.

**Slika 5.5** Posluževanje storitev gradbenega inženiringa po pogojih na ključ**Posluževanje storitev gradbenega inženiringa po pogojih "na ključ"**

Vir: Avtor

**Vprašanje št. 6: Kako ste zadovoljni s ponudbo inženiring storitev na trgu?**

Investitorji so v veliki večini (74%) zadovoljni s ponudbo na trgu, zanimivo pa je, da nihče ni zelo zadovoljen. Iz tega lahko sklepamo, da so na trgu še priložnosti za izvajalce teh storitev, ki pa jih bodo morali ustrezno izkoristiti, sicer se lahko »izgubijo« med večino. Med anketiranci je tudi 13% takih, ki s ponudbo niso zadovoljni (morda jo ne poznajo dovolj dobro), prav tako je 13% takih ki pa ponudbe ne poznajo dovolj dobro, saj nimajo potreb po takih storitvah. To so verjetno predvsem tista podjetja, ki te storitve izvajajo z lastnim kadrom, ali pa so morda le najemniki prostorov in za te storitve poskrbi najemodajalec.

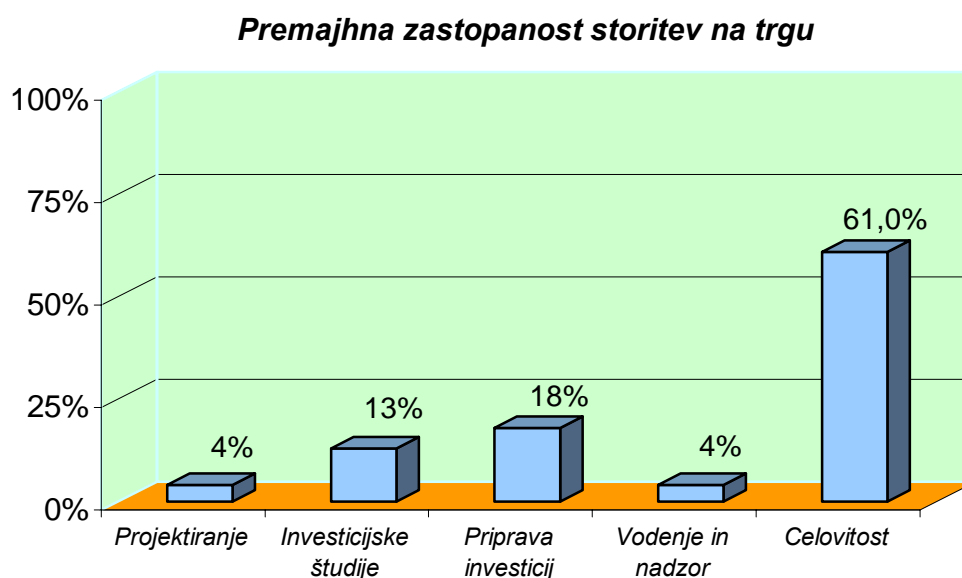
**Slika 5.6** Zadovoljstvo s ponudbo inženiring storitev na trgu**Zadovoljstvo s ponudbo inženiring storitev na trgu**

Vir: Avtor

*Vprašanje št. 7: Katere storitve niso dovolj zastopane na trgu?*

Anketiranci pogrešajo predvsem celovitost ponudb (kar 61%), saj bi imeli tako opravka le z enim izvajalcem, ki lahko izvede celotno investicijo na ključ. Pogrešajo tudi storitve s področja priprav investicij (priprava podatkov za zbiranje ponudb – popisi, razpisi, analiza ponudb, izbira izvajalcev). Zlasti je to značilno za javni sektor, saj morajo investicije izvajati oz. oddajati v skladu z Zakonom o javnih naročilih, ta pa določa postopke v zvezi z razpisi in oddaji del.

**Slika 5.7** Premajhna zastopanost storitev na trgu



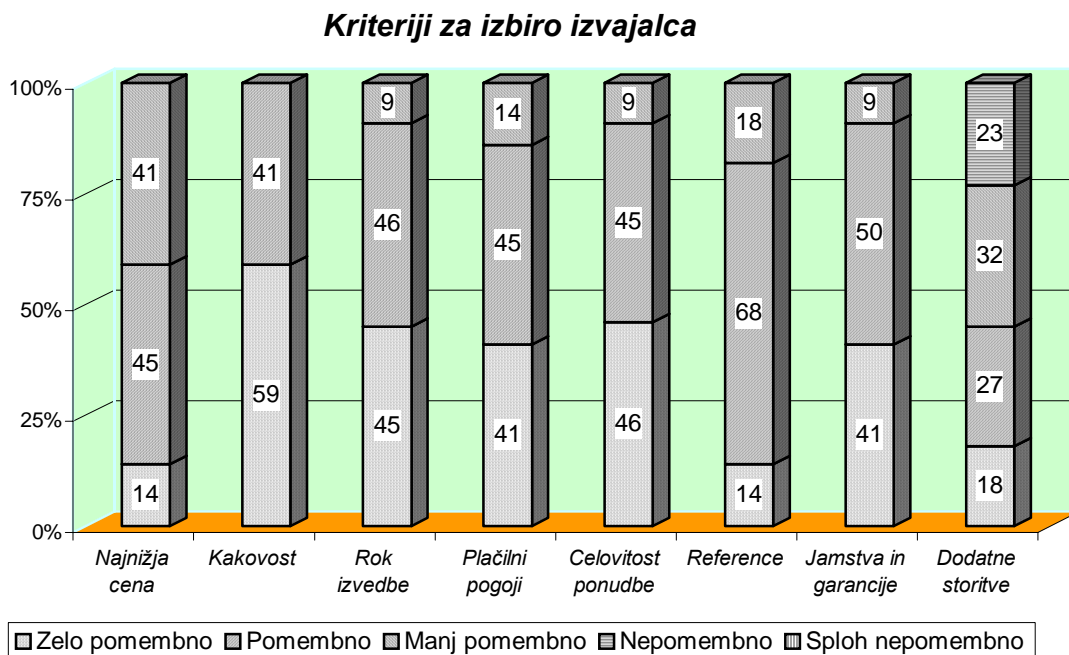
Vir: Avtor

*Vprašanje št. 8: Kako pomembni so za vas kriteriji, ki vplivajo na vašo odločitev za izbiro izvajalca oz. izvajalcev?*

Kot je razvidno iz rezultatov ankete, je kot zelo pomemben kriterij pri 59% anketirancev izpostavljena kakovost izvajalca, in ne kot bi pričakovali najnižja cena (le pri 14% je označen ta kriterij kot zelo pomemben). Iz tega lahko povzamemo, da investitorji želijo predvsem kakovostne storitve, pa čeprav za to plačajo višjo ceno. Kot zelo pomemben se izkaže tudi kriterij celovitosti ponudbe. Na izbiro so kot zelo pomembni izpostavljeni tudi plačilni pogoji, roki izvedbe, ter jamstva in garancije. Kot pomemben kriterij pa izstopajo reference izvajalca. Vse to kaže na to, da investitorji analizirajo ponudbe z različnih vidikov in se na podlagi ugodne skupne ocene odločijo za izvajalca.



Slika 5.8 Kriteriji za izbiro izvajalca

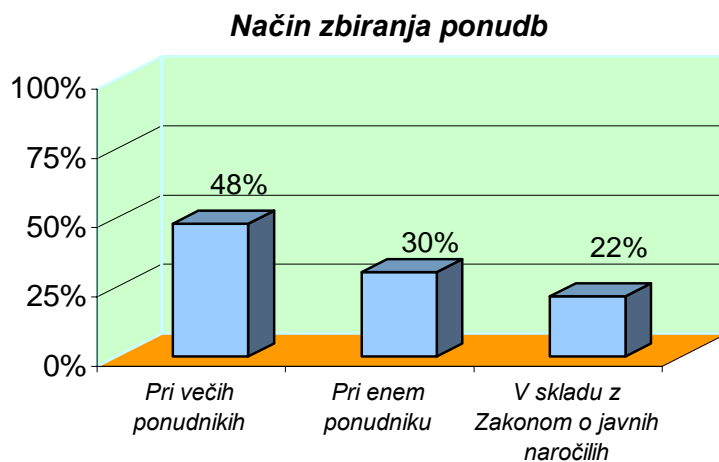


Vir: Avtor

*Vprašanje št. 9: Na kakšen način zbirate ponudbe?*

Anketiranci v večji meri zbirajo ponudbe pri večih ponudnikih (48%), kar 30% anketiranih pa zbira ponudbe samo pri ponudniku, ki v večji meri opravlja te storitve pri naročniku. To zagotovo ni najbolje, saj naročnik tako nima konkurenčnih ponudb in s tem pregleda nad trgom. Ponudba edinega ponudnika ni nujno tudi realna, saj lahko ta s ponudbo manipulira in zlorablja svoj, lahko rečemo monopolni položaj. Ostali, to je seveda javni sektor, pa zbira ponudbe v skladu z Zakonom o javnih naročilih.

Slika 5.9 Način zbiranja ponudb

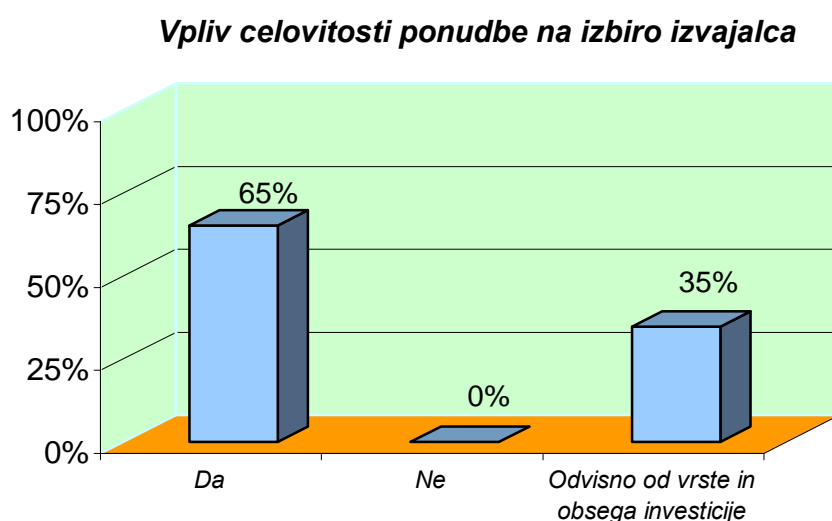


Vir: Avtor

*Vprašanje št. 10: Ali menite da bi celovita ponudba odločilno vplivala na vašo odločitev o izbiri izvajalca za izvedbo investicije?*

Celovita ponudba ima tako zagotovo veliko prednost pri kupcu, in lahko odločilno vpliva pri odločitvi za izvajalca, saj bi se kar 65% anketiranih odločilo za tako vrsto ponudbe. Prednosti celovite ponudbe smo obdelali že pri obdelavi odgovorov na peto vprašanje, s tem vprašanjem pa smo to samo še potrdili. Na ostalih 35% anketirancev, pa bi to imelo vpliv v odvisnosti od vrste in obsega investicije.

**Slika 5.10** Vpliv celovitosti ponudbe na izbiro izvajalca

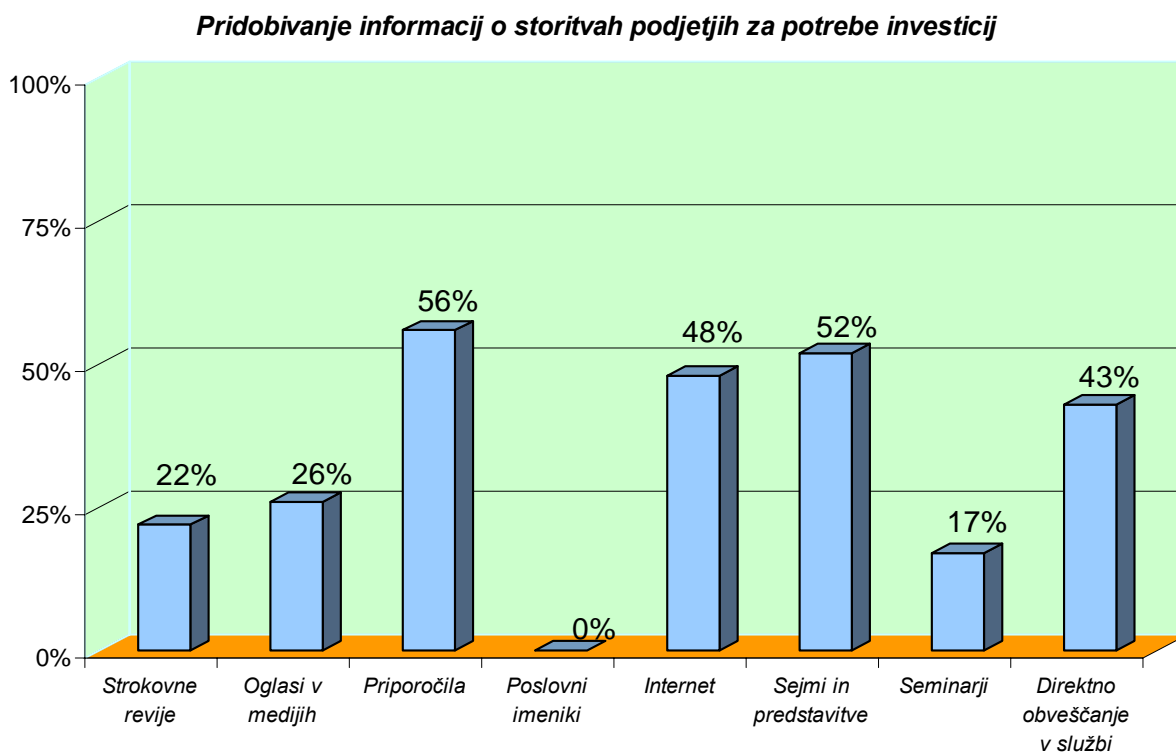


Vir: Avtor

*Vprašanje št. 11: Kje pridobivate informacije o podjetjih oz. njihovih storitvah, ki jih potrebujete za potrebe investicij s področja novogradnje oz. vzdrževanja in rekonstrukcij objektov?*

Anketiranci pridobivajo informacije o podjetjih oz. njihovih storitvah iz več virov. Največ informacij pridobijo s priporočili (56%), kar potrjuje dejstvo, da je storitev, ki je bila opravljena tako, da je zadovoljila vsa kupčeva pričakovanja najboljša reklama. Nadalje pridobivajo informacije na sejmih in predstavitvah (52%), na internetu (48%) ter pri direktnem obveščanju v službi (obiski predstavnikov podjetij ter predstavitve njihovih storitev – 43%). Nekoliko manj pridobivajo informacije iz oglasov v medijih (26%), v strokovnih revijah (22%) in seminarjih (17%). Presenetljivo pa se nihče izmed anketirancev ne poslužuje poslovnih imenikov (npr. PIRS), saj predstavljajo veliko bazo z osnovnimi podatki o podjetjih in njihovih storitvah.

Slika 5.11 Pridobivanje informacij o storitvah podjetij za potrebe investicij



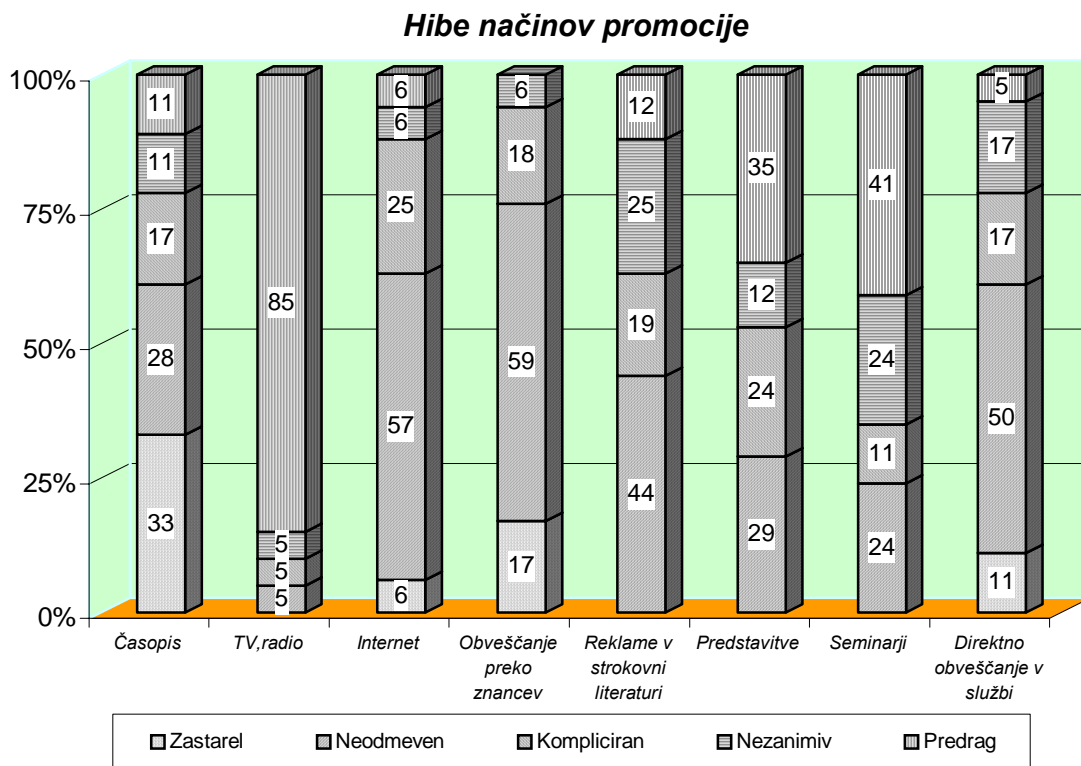
Vir: Avtor

*Vprašanje št. 12: V čem vidite hibo spodaj naštetih načinov promocije?*

Anketiranci ugotavljajo, da so nekateri načini promocije zelo dragi, to pa lahko podraži storitev, kar kupcu ni v prid. Kot lahko vidimo, so anketiranci kot predrag način promocije označili TV in radio, sledijo pa seminarji in predstavitve. Zanimivo da so internet označili kot neodmeven (pa tudi kompliciran), kar nas čudi, saj je na anketo odgovarjalo 48% anketirancev v starosti od 31 do 40 let, to pa je populacija, kateri uporaba interneta ne bi smela predstavljati ovire pri vsakdanjem delu. Morda si to lahko razlagamo z dejstvom, da je na internetu obilo informacij iz katerih je že težko izluščiti prave, ki nas dejansko zanimajo. Drugi razlog pa je lahko ta, da je bilo 31% anketirancev v starosti od 41 do 50 let, ki verjetno niso tako vešči in pogosti uporabniki interneta. Kot neodmevnega so velikem številu navedli tudi obveščanje preko znancev, kar pa nekako izključuje ugotovitve prejšnjega vprašanja, da so ravno priporočila največji vir informacij o ponudnikih. Kot neodmevnega so navedli tudi direktno obveščanje v službi. Morda ga je preveč in ne posvečajo pozornosti ponudnikom, pride do motenj delovnega procesa in se zato ne posvetijo predstavniku podjetja, ipd. Prav tako so označili kot neodmevno tudi reklame v strokovni literaturi. Možno je, da ne zaupajo raznim predstavitvenim člankom, ki stvari predstavijo le z ene plati in mirno

obrbejo stran v reviji naprej, ne da bi se sploh poglobili v članek. V večji meri so kot zastarel način navedli promocije v časopisu, kar si lahko razložimo, da zaradi pomanjkanja časa ljudje ne berejo več toliko časopisov oz. pozornost namenijo samo novicam, ki jih zanimajo.

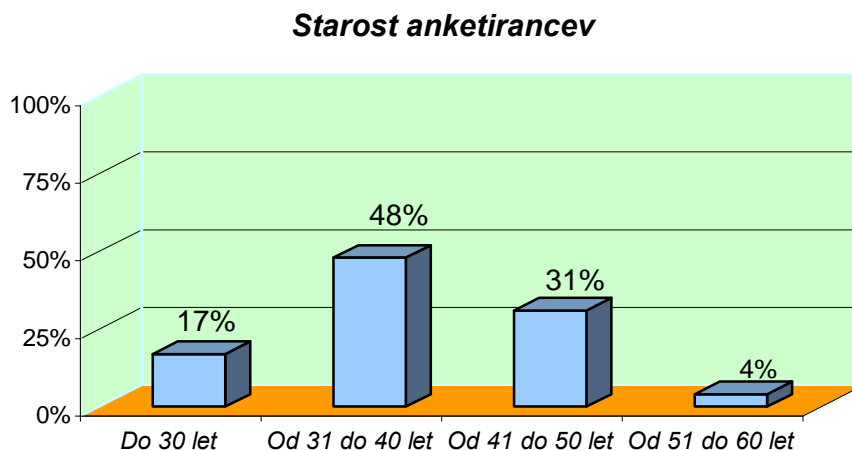
Slika 5.12 Hibe načinov promocije



Vir: Avtor

*Podatki o anketirancih**Vprašanje št. 13: Koliko ste stari?*

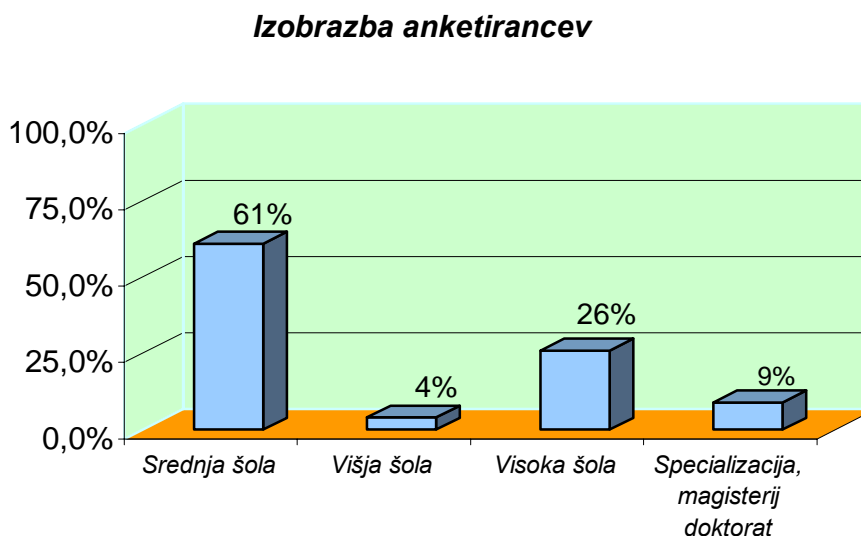
Iz podatkov o anketirancih pa lahko razberemo da je na anketo odgovarjalo 48% anketirancev v starosti od 31 do 40 let in 31% anketirancev v starosti od 41 do 50 let, mlajših od 30 let jih je bilo 17%, ostale 4% pa je bilo starih od 51 do 60 let.

**Slika 5.13** Starost anketirancev

Vir: Avtor

*Vprašanje št. 14: Vaša izobrazba?*

Osebe, katere so odgovarjale na anketni vprašalnik imajo v večji meri dokončno srednjo šolo (61%), zatem sledijo osebe z visoko šolo (26%), specializacijo, magisterij ali doktorat ima 9% anketiranih, 4% pa ima zaključeno višjo šolo.

**Slika 5.14** Izobrazba anketirancev

Vir: Avtor

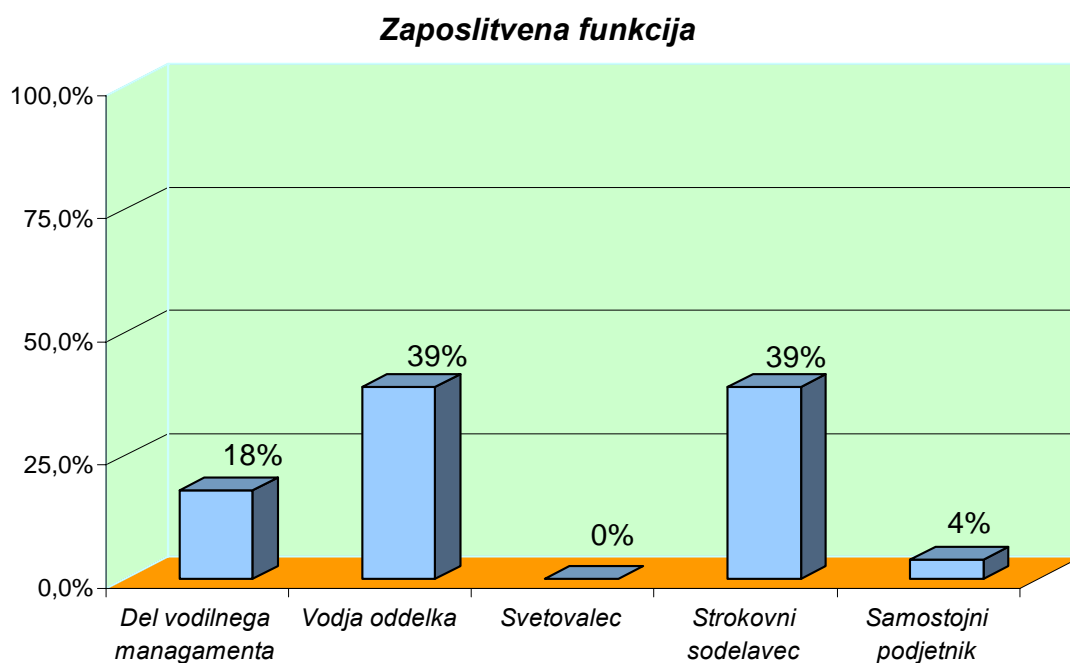
Vprašanje št. 15:

Ali ste trenutno:

- del vodilnega managementa
- vodja oddelka
- svetovalec
- strokovni sodelavec
- samostojni podjetnik

Kot vodja oddelka je zaposlenih 39% anketiranih, v enakem odstotku jih opravlja delo kot strokovni sodelavec, 18% anketiranih je del vodilnega managementa, 4% pa opravlja delo kot samostojni podjetnik.

Slika 5.15 Zaposlitvena funkcija

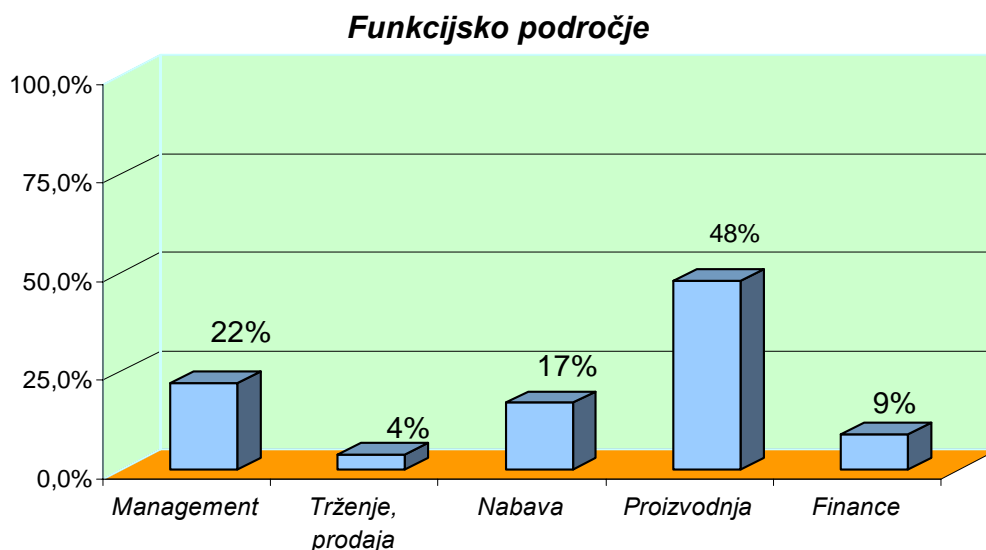


Vir: Avtor

Vprašanje št. 16: Katero funkcijsko področje pokrivате?

Kot je razvidno iz grafa, 48% anketirancev pokriva področje proizvodnje, 22% področje managementa, 17% področje nabave, 9% področje financ, trženje in prodajo pa 4% anketiranih.

**Slika 5.16** Funkcijsko področje anketirancev



Vir: Avtor

*Dodatno vprašanje: Želite morda še kaj dodati?*

Izmed anketirancev ni nihče podal odgovora na to vprašanje.

## 5.5 Odgovori na hipoteze

Že na začetku diplomske naloge smo postavili hipoteze katere bomo glede na rezultate raziskave potrdili ali jih ovrgli. Postavili smo naslednje hipoteze:

- *Hipoteza 1:* predpostavili smo, da se investitorji posvečajo predvsem svoji osnovni dejavnosti, dejavnosti oz. dela, ki neposredno ne zadevajo njihove dejavnosti, pa poverijo zunanjim izvajalcem. Hipoteza se je na dane rezultate izkazala za pravilno, saj je 57% anketirancev odgovorilo, da se pri pripravi in izvedbi investicij poslužuje storitev podjetij gradbenega inženiringa, ki izvedejo naročilo po pogojih »na ključ«, se pravi, da zaupajo izvedbo investicije zunanjemu izvajalcu, ki poskrbi za vse. 30% pa se tega načina izvedbe poslužuje v odvisnosti glede na vrsto in obseg investicije.
- *Hipoteza 2:* predpostavili smo, da kupci namenijo letno vsaj 1 milijon SIT za potrebe investicij v novogradnje oz. vzdrževanje in rekonstrukcije objektov. Rezultati raziskave so potrdili tudi to hipotezo. Manj kot 1 milijon SIT letno nameni za investicije le 13% odstotkov anketiranih. Ob tem moramo omeniti tudi podatek, da je na anketo odgovarjalo 52% takih, ki se ukvarjajo s

proizvodno dejavnostjo in ti namenljajo tudi večja sredstva za investicije v novogradnje oz. vzdrževanje in rekonstrukcije objektov, saj jih kar 48% nameni letno več kot 50 milijonov SIT.

- *Hipoteza 3:* predpostavili smo, da kupci niso zadovoljni s ponudbo inženiring storitev, ki bi celovito ponujala vse storitve na enem mestu – od ideje do izvedbe. Hipoteza je bila pravilna. Kar 61% anketiranih na trgu pogrša celovitost storitev na enem mestu.
- *Hipoteza 4:* predpostavili smo, da se kupci raje odločajo za inženiring storitve, ki jim investicijo izvedejo celovito. Hipoteza je le delno pravilna. Izmed kriterijev za izbiro izvajalca je najpomembnejši kriterij kakovost – pri 59% anketiranih, kot drugi najpomembnejši kriterij pa je celovitost ponudbe – pri 46% anketirancev. Kupci torej v prvi vrsti zahtevajo kakovostne storitve, kar je razumljivo.
- *Hipoteza 5:* predpostavili smo, da kupci v večji meri zbirajo podatke o izvajalcih in njihovih storitvah na internetu. Tudi ta hipoteza je le delno potrjena. Kupci storitev za potrebe investicij največ informacij o podjetjih, ki take storitve izvajajo pridobijo s priporočili (v 56%). Internet kot vir informacij je izmed odgovorov, ki so bili na voljo izbran v 48%.

## 5.6 Priporočila obravnavani organizaciji

Kot vidimo iz rezultatov, nam trg ponuja možnosti za uspešno prodajo naših storitev. Za uspešno izkoriščanje teh možnosti pa moramo trgu ponuditi »prave« storitve. Ponudbo moramo oblikovati glede na zahteve tržišča.

Raziskava kaže, da trg potrebuje storitev celovitega inženiringa, ki zajema storitve celotnega življenjskega ciklusa investicijskega projekta, vključno s finančnim inženiringom. Seveda pa morajo biti storitve tudi kakovostno izvedene, saj je kakovost najpomembnejši kriterij pri odločanju kupcev za izvajalca. Jamstvo za kakovostne storitve pa so pridobljeni ustrezni standardi kakovosti (npr. standardi ISO 9000, celovito obvladovanje kakovosti – TQM Total Quality management), ki jih mora podjetje čimprej pridobiti. Aktivneje pa bo podjetje moralo nastopati tudi na trgu javnih naročil v Sloveniji, sčasoma pa tudi v EU.

Zaradi nujenja celovite inženiring storitve na enem mestu, bo podjetje moralo razširiti dejavnosti na dodatna področja, s tem pa podjetje potrebuje kadrovske okrepitve, predvsem visoko izobraženega kadra. Prav tako so novi kadri potrebni tudi zaradi popolnitve že obstoječih dejavnosti.



## 6 STRATEGIJA TRŽENJA INŽENIRING STORITEV

### 6.1 Temeljne strategije in Porterjeve generične strategije

Izvajalci inženiring storitev uresničujejo svojo uspešnost v tržnem okolju, kjer se srečujejo z vrsto vplivov v okolju.

Temeljne strategije trženja lahko razdelimo na strategije do partnerjev in do konkurentov. V primeru odločitve za rast poslovanja imamo na voljo naslednje temeljne strategije do partnerjev (Tavčar v Devetak in Vukovič 2002, 190):

- strategija prodiranja na trg,
- strategija razvijanja novih storitev,
- strategijo širjenja trgov,
- strategijo po stopnji novosti storitev in naročnikov.

Pomembno je, da podjetje analiziramo in spremljamo tiste zunanje dejavnike, ki so z vidika trženja najpomembnejši. To je zlasti razvoj novih storitev. Zaradi tega moramo pravočasno ugotoviti in analizirati tiste dejavnike, ki so na določenem tržišču za nas najpomembnejši. Pomembno je, da analiziramo nove dejavnike na tržišču, vključno z analiziranjem in obravnavanjem substitutov storitev, ob upoštevanju konkurenčnosti dobaviteljev in kupcev, zlasti njihove pogajalske moči. To pokaže tudi na rivalstvo ali tekmovalnost med obstoječimi tekmeci oz. konkurenti (Devetak 1999, 155).

Med konkurenti si moramo izbrati osnovno vlogo, po kateri krojimo strategijo lastnega razvoja. Te vloge so (Tavčar 1999, 116): vodja, tekmeč, sledilec in specialist oz. koticar.

Za strategijo trženja inženiring storitev veljajo nekatere posebnosti, ki so vezane na dolgotrajnost storitve in na sredstva, ki so za gradbene projekte velika. Na trgu inženiring storitev je največ t.i. sledilcev, to so majhna podjetja z le nekaj zaposlenimi, ki ponujajo le določen obseg storitev. Največkrat s svojimi storitvami oskrbujejo podjetja, ki nastopajo v ostalih vlogah.

Dobro izhodišče za strateško razmišljanje so t.i. Porterjeve generične strategije (Porter v Kotler 2004, 106) in sicer:

- Stroškovno vodstvo: podjetje si prizadeva, da izvaja svojo dejavnost z najnižjimi stroški. Tako lahko postavi nižje cene svojih storitev kot konkurenca in osvoji velik tržni delež. Nevarnost pri tej strategiji je, da bodo tudi konkurenčna podjetja konkurirala s še nižjimi stroški in prizadela podjetje, katero je svojo celotno prihodnost oprlo na stroške.

Če to prenesemo na inženiring storitve, lahko to dosežemo npr. z večjo uporabo ustrezne programske opreme, elektronskim poslovanjem ipd.

- Diferenciacija: podjetje ohranja prednosti, ki pripomorejo k razlikovanju od konkurence. Osredotoči se na tiste posebnosti in prednosti storitev, ki so za kupca pomembne in imajo prednost pred konkurenco, kljub višji tržni ceni storitev. Podjetje npr. želi biti prepoznavno, da svoje storitve vedno opravi v ali pa celo pred dogovorjenim rokom. Kupcem je ta značilnost storitve zelo pomembna in so za to pripravljene plačati tudi višjo ceno.
- Osredotočenje: podjetje se osredotoči na enega ali več ozko opredeljenih tržnih segmentov in izvaja specializirane storitve, ki jih prilagaja povpraševanju. Tako podjetje na tem izbranem segmentu doseže konkurenčno prednost.  
Če to strategijo zopet prenesemo na izvajanje inženiring storitev se npr. podjetje ki te storitve izvaja, osredotoči na izvajanje storitev s področja industrijskih gradenj.

## **6.2 Proces strateškega načrtovanja**

Strateško načrtovanje je upravljalno vodstveni proces razvijanja in vzdrževanja življenjske sposobnosti inženiring podjetja v okolju, ki ga obdaja. Prilagajati se mora izvajanju vsakodnevnih poslovnih aktivnosti, ki zajemajo tudi neprofitne dejavnosti. Sam proces strateškega načrtovanja pa poteka običajno od poslanstva, ciljev, nalog ter načrta podjetja, do predvidenih in načrtovanih poslov (Devetak in Vukovič 2002, 191). Poslovni načrt ni rešitev vsega, je pa boljše, da ga imamo, saj pokaže osnovne finančne tokove in dinamiko, predvsem pa interno stopnjo donosnosti in dodano vrednost, ki jo bo prinašala storitev. Hkrati opredeli trge, saj v nasprotnem primeru ni prodaje in ne dohodka. Strateško načrtovanje je torej pomembno pri oblikovanju strateških povezav med možnostmi in zastavljenimi cilji.

S strokovnim planiranjem razmišljamo in načrtujemo sistematično, sodelujemo z vsemi odgovornimi dejavniki v podjetju, s planom pa prispevamo k oblikovanju ustrezne strategije. Pri tem izhajamo iz potreb trga in upoštevamo omejitve in možnosti razvoja, katerih pri izvajanju inženiring storitev ni tako malo (zlasti zakonodaja). Za pomoč pri strateškem načrtovanju pridejo prav različne metode, ki nas usmerjajo k pravim strateškim ciljem. To so predvsem ocena gospodarske rasti, političnega tveganja, napovedi družbenih trendov, portfolio analiza, pa tudi krivulja izkušenosti in scenarijsko načrtovanje (Devetak in Vukovič 2002, 192).

Pri izvajanju inženiring storitev si le težko privoščimo kratkoročno načrtovanje (do enega leta), saj so za inženiring storitve značilne posebnosti, kot sta npr. dolgotrajno trajanje storitve in velika sredstva. Zaradi tega raje načrtujemo srednjeročno (dve do pet let), za nekatere projekte pa tudi dolgoročno (nad pet let).

### 6.3 SWOT analiza

Posluževanje analize (strengths, weaknesses, oportunities, threats) nam omogoča, da razčlenimo in prikažemo prednosti, slabosti, izzive in nevarnosti v podjetju, ki nastopa na trgu. Bistvo te analize je v tem, da ovrednotimo in temeljito analiziramo stanje na tržišču ter informacije, ki se nanašajo na preteklo, sedanje in prihodnje obdobje.

V nadaljevanju bomo prikazali prednosti, slabosti, izzive in nevarnosti ki odločilno vplivajo na kakovostno strateško načrtovanje trženja inženiring storitev v družbi, ki se ukvarja z inženiring storitvami.

**Tabela 6.1** SWOT analiza

	<b>PREDNOSTI (STRENGTHS)</b>	<b>SLABOSTI (WEAKNESSES)</b>
<b>NOTRANJE OKOLJE</b>	1. Celovita in skladna ponudba 2. Dobro poznavanje največjih naročnikov 3. Znanje in izkušnje 4. Strokoven kader 5. Prilagodljivost in odzivnost 6. Poznavanje razmer v okolju 7. Dobre reference 8. Svetovanje naročnikom 9. Tehnološka opremljenost	1. Pomanjkanje kadrov 2. Slaba koordinacija aktivnosti (pretok informacij med posameznimi izvajalci določene aktivnosti) 3. Prenos znanja med zaposlenimi (pomanjkanje časa) 4. Neobvladovanje dobavnih rokov 5. Ponudba ni celovita na vseh področjih 6. Neuveljavljena blagovna znamka
	<b>IZZIVI (OPPORTUNITIES)</b>	<b>NEVARNOSTI (THREATS)</b>
<b>ZUNANJE OKOLJE</b>	1. Vstop na nove trge 2. Strateško povezovanje za večje projekte 3. Energetski projekti (biomasa, plin) 4. Ekologija (odpadne vode, hrup) 5. Projekti, ki jih sofinancira EU 6. Izgradnja mreže sodelavcev 7. Osredotočanje kupcev na osnovno dejavnost 8. Vlaganja v zmanjševanje stroškov (energija,...) 9. Zakonodaja	1. Zaprtost slovenskega trga (gradbeništvo) 2. Lokalno rivalstvo »velikih« 3. Premalo kakovostne zunanje storitve (podizvajalci) 4. Konjunktorni cikli 5. Sezonska narava poslov 6. Dvojna vloga (inženiring – izvedba) 7. Rast konkurence (tudi nelojalne)

Vir: Avtor

#### **6.4 Možna strategija za obravnavano organizacijo**

Iz SWOT analize lahko izpeljemo naslednje zaključke: sistematično, s točno določenimi in časovno omejenimi aktivnostmi moramo slabosti preoblikovati v prednosti, ki nam bodo z že obstoječimi prednostmi omogočale v čim večji meri izkoristiti dane priložnosti v zunanjem okolju. S tem bomo tudi boljše pripravljene na izzive, ki jih ni malo.

Vendar je s celovitim, timskim in organiziranim delom mogoče zaznane slabosti spremeniti v prednosti in si zagotoviti kontinuirano aktivno delovanje na tržišču. Še pomembneje pa je, da s pridobivanjem vnaprejšnjih informacij zaznamo trende v prihodnosti in se tako lahko pravočasno odzovemo na prihajajoče priložnosti in izzive.

#### **6.5 Kontinuirani model razvoja in ekspanzije za inženiring storitve**

V zadnjem času se povpraševanje po inženiring storitvah povečuje, saj se podjetja v večji meri osredotočajo le na lastno dejavnost. Storitve, ki niso v povezavi z njihovo dejavnostjo tako podjetja poverijo zunanjim izvajalcem, ki te storitve največkrat v celoti ali pa le določen segment (ki predstavlja celoto zase) tudi izvedejo. Investitorji največkrat tudi nimajo lastnega kadra, ki bi lahko vodil in izvedel investicijo.

Na svojem področju delovanja podjetje enakovredno nastopa na trgu z ostalimi organizacijami v panogi. Ob posameznem projektu se lahko tako enakovredno postavi ob bok ostalim inženiring podjetjem, gradbenim podjetjem ter tudi projektivnim podjetjem. Prednost je tudi osredotočenje na določen segment kupcev, podjetje deluje predvsem na področju industrijskih gradenj, kar zagotovo prinaša določene reference.

Na zahtevo investitorja prevzame podjetje tudi naročilo po pogojih »na ključ«, kar je zagotovo prednost pred ostalimi, ki ponujajo le določen segment celotne investicije.

Zavedati pa se je treba, da naročilo po pogojih »na ključ« pred ostalimi organizacijami ni nujno prednost, saj pri investitorju v večji meri na koncu odloča le cena. Kljub temu se v zadnjem času tudi na tem področju kažejo spremembe, saj najcenejši ponudnik na koncu koncev ni vedno tudi najugodnejši.

Uspeh ali neuspeh razvoja določene storitve pa se odraža s prodajo. Ni dovolj samo dobra ideja in kakovostna storitev, zanjo se mora zanimati tudi plačilno sposoben kupec. Mnogokrat nadaljnji razvoj in obstoj podjetja zavisi tudi od strokovne organiziranosti in vodenja servisne dejavnosti (Devetak in Vukovič 2002, 203).

Strategija inovacij se mora ujemati z dejavniki notranjega in zunanjega okolja. Notranje možnosti morajo biti uglasene s povpraševanjem, strategija pa mora biti zastavljena racionalno, nanašajoč se na vse subjektivne faktorje pri izvajanju inženiring storitev in komuniciranju z okolico, ter vključevanje znanstveno tehničnih dosežkov v tehnologijo izvajanja inženiring storitev in v prodajne programe. Brez tega je podjetje obsojeno na stagnacijo in propad (Devetak in Vukovič 2002, 203).

## 7 KAKOVOST INŽENIRING STORITEV

Kakovost storitev je razlika med pričakovano in dejansko prejeta storitvijo, kot jo zazna kupec (Potočnik 2000, 158).

Kakovostno opravljene storitve so pogoj za uspešno poslovanje podjetja s ponudbo inženiring storitev. Oceno o kakovosti storitve podajo kupci s svojim zadovoljstvom ali razočaranjem nad izvedeno storitvijo. Podjetje, ki za svoje storitve ponuja ustrezno garancijo, s tem zmanjšuje tveganje svojih strank (Potočnik 2000, 157).

Kakovost svojih storitev dosežemo le pod pogojem, da je podjetje popolnoma predano filozofiji kakovosti. Tako mora podjetje vključiti elemente kakovosti že v vizijo svojega razvoja in tudi finančno podpreti napredek kakovosti svojih storitev. Za doseganje visokih standardov kakovosti je potrebno izvajati tudi določene aktivnosti kot npr:

- oblikovanje strategije za zadovoljitev potreb kupcev in s tem razvijanje dolgotrajne zvestobe kupcev,
- popolna predanost kakovosti storitve; ni pomembna samo finančna učinkovitost, ampak tudi sam način izvedbe,
- zaposlene je potrebno stalno izobraževati na področju kakovosti, potrebno pa je tudi zbiranje povratnih informacij s pomočjo metode primerjalnih nakupov, vprašalnikov za kupce ter programov za pritožbe porabnikov,
- potrebno je zadovoljevati potrebe zaposlenih, saj lahko le dobri odnosi med zaposlenimi omogočijo tudi razvijanje pozitivnih odnosov med zaposlenimi in porabniki,
- podjetje ne sme pri komuniciranju s porabniki obljubljeni več, kot je s svojimi storitvami zares sposobno uresničiti (Potočnik 2000, 159).

Pri storitvah sta največkrat v ospredju izkustvena kakovost in kakovost zaupanja, zato občutijo kupci pri nakupu večje tveganje. Posledice tega so:

- kupci se pri nakupih zanašajo na informacije »od ust do ust«. To se je potrdilo tudi z našo anketo, saj največ informacij o ponudnikih storitev za izvedbo investicije anketiranci pridobijo prav s priporočili,
- porabniki se pri oceni kakovosti opirajo na njeno ceno, izvajalce in fizične znake,
- porabniki ostanejo izredno zvesti ponudniku, če so s storitvijo zadovoljni.

Prav zaradi tega je kakovost storitve najpomembnejši dejavnik diferenciacije med podjetji. K podjetju, ki je storitev opravila kakovostno, se zadovoljni kupci vračajo, kar je tudi za podjetje velika prednost, saj so stroški ohranjanja obstoječih kupcev bistveno nižji, kakor pa privabljanje novih. Poznavanje in zaupanje kupca v podjetje ima tudi

zanj določeno prednost, saj zmanjša tudi svoje nakupno tveganje (Potočnik 2000, 161-162).

Pri celoviti inženiring storitvi, katera vključuje storitve svetovalnega in izvedbenega inženiringa, moramo tako kakovost vgrajevati v vse faze oz. posamezno storitev, ki sestavlja celovitost. Kakovost storitev svetovalnega inženiringa zagotavljamo s kvalitetno in pravočasno izvedbo storitev. Tako moramo npr. pri storitvi nadzora nad gradnjo spremljati gradnjo z več vidikov – tehničnega, časovnega in finančnega, seveda v interesu investitorja objekta. Storitve se izvaja vzporedno z gradnjo objekta, ki jo je prav zaradi tega potrebno aktivno spremljati. Tako je potrebno pravočasno in ustrezno izvesti kontrole vgrajenih materialov in same izvedbe gradnje, da se (seveda v kolikor je to potrebno) odpravi pomanjkljivosti – npr. zamenja vgrajene materiale ali pa spremeni način izvedbe. Vgrajeni materiali in način izvedbe morajo biti v skladu s projektno dokumentacijo, ki vse to podrobneje določa. Prav tako tudi sam objekt ne sme odstopati od projektne dokumentacije (dimenzije). Spremljati je potrebno tudi terminsko izvajanje gradnje in v primeru da pride do odstopanj, je potrebno takojšnje ukrepanje za zmanjševanje in odpravo zamud pri gradnji. Pri finančnem nadzoru pa je potrebno spremljanje gradnje s finančne plati. Nadzor, ki je zastopnik investitorja, kontrolira količine vgrajenih materialov, odobrava dodatne gradbene storitve, ki jih ni v pogodbenem obsegu med investitorjem in gradbenim izvajalcem, ter morebitne zamenjave materialov z dražjimi ali cenejšimi. Kot vidimo je vloga nadzora pri gradnji velika, zato mora - kot smo že omenili, storitve izvajati pravočasno - le tako je možno ustrezno ukrepanje, saj je v nasprotnem primeru odprava napak otežena in povezana z večjimi stroški. Storitve pa mora izvajati kakovostno, da zadovolji pričakovanja kupca - to je investitorja in ne opravlja nadzora le formalno »na papirju«. V primeru kakovostnega nadzora bo tudi objekt zgrajen kvalitetno, pravočasno in s planiranimi sredstvi.

Posvetimo se še eni izmed storitev izvedbenega inženiringa, to je izvajanje del in koordinacija različnih izvajalcev. Kot smo že omenili, kakovost izvedenih del kontrolira sicer nadzorni organ, pa vendar je potrebno pri sami izvedbi del opravljati tudi notranjo kontrolo ter meritve in preiskave vgrajenih materialov (npr. meritve vlažnosti tal pred vgradnjo finalnih tlakov). Kot izvajalec namreč nudimo tudi ustrezne garancije na izvedbo celotnega objekta. Potrebna pa je tudi ustrezna koordinacija posameznih izvajalcev oz. podizvajalcev, da dela sledijo ustreznemu redosledu del in terminskemu planu izvedbe. V primeru pomanjkljive koordinacije lahko pride do zapletov pri sami izvedbi, do povzročitve škode na že izvedenih delih ter kasnitev del glede na predviden terminski plan projekta.

Kako kakovostno so izvedene inženiring storitve se pokaže po zaključku gradnje, ko se na objektu izvede tehnični pregled, ki ga opravi upravna enota, ki je izdala

gradbeno dovoljenje. Za tehnični pregled je potrebno pripraviti vso zahtevano dokumentacijo, med njimi tudi dokument imenovan »Dokazilo o zanesljivosti objekta«. Dokazilo o zanesljivosti objekta je izjava s prilogami, ki dokazujejo, da je objekt izveden v skladu z gradbenimi predpisi, ki so obvezni pri izvedbi objektov take vrste in s pogoji, določenimi za gradnjo ter, da bo objekt kot celota pri uporabi in vzdrževanju izpolnjeval predpisane bistvene zahteve in sicer zahteve:

- mehanske odpornosti in stabilnosti,
- varnosti pred požarom,
- higienske in zdravstvene zaščite in zaščite okolice,
- varnosti pri uporabi,
- zaščite pred hrupom ter
- varčevanja z energijo in ohranjanja toplote.

V kolikor ni ugotovljenih pomanjkljivosti, se pravi, da so zgoraj navedeni pogoji izpolnjeni, upravna enota izda uporabno dovoljenje. Izpolnjevanje pogojev se dokazuje z ustreznimi dokazili (poročila, meritve, izjave). V primeru, da pogoji niso izpolnjeni, uporabno dovoljenje ni izdano, dokler niso odpravljene ugotovljene pomanjkljivosti. Upravna enota pa lahko tudi zavrne izdajo uporabnega dovoljenja, če ima objekt takšne pomanjkljivosti, da predstavlja nevarno gradnjo, in pomanjkljivosti ni mogoče odpraviti. V tem primeru torej inženiring storitve niso bile opravljene kakovostno, saj drugače do tega ne bi prišlo.





## 8 ZAKLJUČKI IN PRIPOROČILA

Sodoben konkurenčen pristop podjetja, ki se ukvarja z inženiring storitvami, mora biti zasnovan na konkurenčni strategiji in marketinškem konceptu. Šele nato je mogoče razmišljati o organiziranosti poslovnih procesov in trženjskih aktivnosti.

Tudi inženiring podjetje, ki posluje predvsem na medorganizacijskem trgu, lahko učinkovito izkorišča tržne priložnosti. Podjetje mora vlagati v trg in ne zgolj v lastne storitve, hkrati oz. na drugi strani pa mora tudi sprotno spremljati dogajanja na trgu, ter se učinkovito in pravočasno odzivati na nove tržne priložnosti ali nevarnosti.

Ker na povpraševanje po inženiring storitvah vplivajo tudi ugodna gospodarska gibanja, mora podjetje ta gibanja poznati ter se jim s svojo ponudbo tudi prilagajati. Poznati mora nakupne procese pri teh storitvah v posameznih podjetjih, dejavnike, ki vplivajo na nakup, pa tudi osebe ki pri tem sodelujejo. Pomembno vlogo imajo tudi dolgoročni in na zaupanju zgrajeni odnosi, ki so temelj uspešnega poslovanja, zlasti na medorganizacijskem trgu, kjer pretežno poslujejo inženiring podjetja.

Glede na rezultate ankete ugotavljamo, da je na trgu dovolj povpraševanja po inženiring storitvah, saj se investitorji čedalje bolj posvečajo lastni dejavnosti in se ne ukvarjajo z dejavnostjo, ki ni neposredno povezana z njihovo. Trgu je tako treba nuditi celovito rešitev (od idejne zasnove, razpisa za izbiro ponudnika, načrtovanje, graditev in obratovanje), ki investitorju na enem mestu nudi vse potrebno za izvedbo investicije.

Pomembna je ustrezna promocija podjetja in njegove dejavnosti. Podjetje mora nastopati na strokovnih sejmih (seveda je potrebno presoditi na katerih, da bo tak nastop imel pričakovane učinke), svojo dejavnost lahko podjetje predstavlja ob raznih strokovnih seminarjih (plakati, predstavitevne mape, ipd.). Danes je nepogrešljiva tudi predstavitev na internetu, saj je to medij neomejenih možnosti. Zanimariti ne gre poslovnih obiskov pri potencialnih kupcih. Kot vidimo iz rezultatov ankete, pa so najpomembnejši vir informacij za investitorje priporočila. Investitorji se torej o ponudnikih predhodno pozanimajo pri kupcih, ki so te storitve že uporabljali. Dejstvo je, da so kakovostne storitve tiste, s katerimi si podjetje ustvari ugodna priporočila.

Pomembno pa je tudi osredotočanje na ožji segment kupcev. Tako se lahko podjetje npr. odloči, da bo pokrivalo predvsem področje industrijskih gradenj in si kot cilj postavi postati vodilno na tem področju.

Glede na velikost trga javnih naročil v državi, ne smemo zanemariti tudi tega trga.

Podjetje mora torej ponujati kakovostne storitve po konkurenčnih cenah ob dogovorjenih rokih. Pripravljeno mora biti na prilagajanje potrebam kupcev, da bodo storitve ustrezale njihovim posebnim zahtevam, saj bo le tako kupec zadovoljen. Ne smemo namreč pozabiti, da gre v vsakem, tudi poslovnem odnosu za vzajemnost: z rastjo zadovoljstva kupca, se večja tudi zadovoljstvo izvajalca. In temu je vredno slediti.



## LITERATURA

- Brandenberger, Jürg. 1985. *Projekt-Management in Bauwesen*. Zürich: Baufachferlag.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Evropski marketing storitev*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Devetak, Gabrijel in Goran Vukovič. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Doyle, Peter. 2002. *Marketing management and strategy*. Harlow, New York: Financial Times, Prentice Hall
- Duhovnik, Janez in Janez Lajovic. 1999. *Predpisi 2; priročnik za konzultantske storitve v investicijski gradnji*. Ljubljana: Inženirska zbornica Slovenije.
- Hill, Elisabeth in Terry O'Sullivan. 1996. *Marketing*. London, New York: Longman
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management.
- Konferenca o razvoju inženiringa. 2005. *Slovenski inženiring v Evropski uniji: zbornik referatov*. Velenje: Gospodarska zbornica Slovenije, Združenje za inženiring, Savinjsko-šaleška območna zbornica, Sekcija za inženiring.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
- Kotler, Philip, Gary Armstrong, John Saunders in Veronica Wong. 1996. *Principles of Marketing: The European edition*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Pajk, Milan. 1977. *Gradbeno poslovanje*. Ljubljana: Univerza.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pravilnik o projektni in tehnični dokumentaciji, Uradni list RS, št.66/2004.
- Pšunder, Mirko. 1991. *Ekonomika gradbene proizvodnje*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Pšunder, Mirko. 1987. *Organizacija gradbenih del*. Maribor: Univerza v Mariboru.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 1997. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Uredba o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije dejavnosti (Uradni list RS, št.02/2002).

Uredba o zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu na začasnih in premičnih gradbiščih  
Uradni list RS, št.03/2002 in 57/2003.

Uredba o zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu na začasnih in premičnih gradbiščih  
Uradni list RS, št.83/2005.

Zakon o graditvi objektov. Uradni list RS, št.102/2004 (uradno prečiščeno besedilo).

Zakon o javnih naročilih Uradni list RS, št.36/2004.

Zakon o urejanju prostora. Uradni list RS, št. 110/2002 (8/2003 - popr.) in 58/2003.

## **PRILOGE**

**Priloga 1** Anketni vprašalnik









