

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Univerzitetni študijski program Management

Diplomska naloga

TRŽENJE STORITEV PREKO JAVNIH
NAROČIL

Mentor:izr. prof. dr. Mitja I. Tavčar

Obrađnavana organizacija: Varnost Rival, d. o. o.

KOPER, 2006

FRANC ŠTRUKELJ



POVZETEK

Storitveni sektor postaja v razvitih državah najpomembnejše gospodarsko področje. Zaposluje že pretežni del aktivnega prebivalstva, investicije vanj naraščajo, vse pomembnejši pa postaja tudi v mednarodni menjavi. Trženje storitev se razlikuje od trženja proizvodov in je težje kot trženje proizvodov. Vzrok temu je v značilnostih storitev, kot so npr. procesnost, neotipljivost in neobstojnost storitev. Iz istih razlogov predstavlja tudi večje tveganje za porabnika in izvajalca. Za porabnika storitev je odločilnega pomena za nakup kakovost storitve, to je sposobnost storitve, da zadovolji ali celo preseže njegova pričakovanja. Tako zadovoljen porabnik se tudi odloča za ponovne nakupe. Vendar se morajo ponudniki zavedati, da porabniki postavljajo vedno višja merila. Zato je za podjetja ključnega pomena obvladovanje kakovosti, za kar jim je na voljo več različnih pristopov. Podjetja v ponudbi storitev oblikujejo trženjski splet storitev 7 P. Eden od načinov trženja storitev so tudi javna naročila. Pri ponudbi storitev na podlagi razpisov javnih naročil podjetja prav tako oblikujejo trženjski splet. Pomen in teža posameznih elementov spleta pa sta lahko bistveno drugačna, saj je področje zakonsko urejeno in nekateri elementi spleta, kot npr. promocija, nimajo svoje teže. Praksa je pokazala, da v tem načinu trženja postaja prevladujoč element cena.

Ključne besede: storitve, značilnosti storitev, obvladovanje kakovosti, zadovoljstvo porabnikov, zvestoba porabnikov, trženjski splet 7 P, javna naročila, revizija.

SUMMARY

In developed countries service sector is developing into the most important part of economy. Service sector employs majority of economically active population, the share of investments into this sector is rising and the sector is becoming more important in an international trade. Service marketing is different from product marketing. It is also harder from product marketing because of characteristics of services, such as e.g. inseparability of production and consumption, intangibility and perishability of services. Because of such characteristics of services they represent a bigger risk for consumer and performer. For the consumer of services the most important deciding factor in purchasing the service is the quality of service, meaning the ability of service to satisfy or even to surpass consumer's expectations. Satisfied consumer usually decides for additional purchases. Performers of services should be aware of the fact that consumers set higher and higher standards, thus performers have to focus on quality control, using various methods. Undertakings that are offering their services usually perform on markets on the basis of service marketing mix 7 P. However one of the possible methods of service marketing is also bidding to public tenders. Undertakings form their marketing mix when offering their services in public tenders as well, however in such cases the role and importance of each of an individual element of the marketing mix might differ significantly because of the legislation that settles the rules in public tenders. Thus some of the elements of the marketing mix, e.g. promotion, might not be of the same importance. As shown from the practice, in public tenders the price is the most important element of marketing mix.

Keywords: services, characteristics of services, quality control, consumer satisfaction, consumer loyalty, marketing mix 7 P, public contracts/tenders, revision.

UDK 339.138:351.712(043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema.....	1
1.2	Smoter in cilji naloge.....	2
1.3	Predvidene metode dela.....	3
1.4	Predvidene omejitve.....	3
2	Trženje storitev	4
2.1	Splošna opredelitev trženja.....	4
2.2	Opredelitev storitev.....	5
2.3	Značilnosti storitev.....	6
2.3.1	Splošne ali generične značilnosti storitev.....	7
2.3.2	Izvedene značilnosti storitev.....	8
2.4	Značilnosti trženja storitev.....	9
3	Kakovost storitev	11
3.1	Opredelitev kakovosti.....	11
3.2	Obvladovanje kakovosti.....	13
3.3	Merjenje zadovoljstva porabnikov.....	14
3.3.1	Zadovoljstvo porabnikov.....	16
3.3.2	Zvestoba porabnikov.....	16
3.4	Sistem vodenja kakovosti v podjetju Varnost Rival.....	17
3.4.1	Predstavitev obravnavanega podjetja.....	17
3.4.2	Standard ISO 9000 v podjetju Varnost Rival.....	17
4	Trženjski splet storitev	19
4.1	P1 Product – izdelek, storitev.....	19
4.1.1	Opredelitev storitev varovanja.....	19
4.1.2	Namen in pomen storitev varovanja.....	20
4.1.3	P1 Product – izdelek (storitev) v podjetju Varnost Rival.....	23
4.2	P2 Price – cena.....	24
4.3	P3 Place – razpečava, distribucija, tržna pot.....	25
4.4	P4 Promotion – promocija, pospeševanje prodaje.....	25
4.5	P5 People – ljudje.....	26
4.6	P6 Processing – procesiranje, izvajanje.....	27
4.7	P7 Physical evidence – fizični dokazi.....	28
5	Trženje javnih naročil	29
5.1	Opredelitev instituta javnih naročil.....	29
5.2	Trženje storitev na podlagi zakona o javnih naročilih.....	30

5.2.1	Postopek javnega naročanja.....	31
5.2.2	Revizija postopka javnega naročanja	32
5.3	Trženje javnih naročil v podjetju varnost rival	33
5.4	Ocena rezultatov trženja javnih naročil	37
5.5	Anketa o zadovoljstvu porabnikov	38
6	Ugotovitve, priporočila	40
7	Sklepne misli	45
	Literatura	46
	Viri.....	47
	Priloge.....	48

SLIKE

Slika 3.1	Procesni pristop k nenehnemu izboljševanju kakovosti	13
Slika 3.2	Model kakovosti storitev	15
Slika 4.1	Trženjski splet storitev 7 P	19
Slika 4.2	Ravnovesje med pozitivnimi in negativnimi elementi varnostnega sistema	21
Slika 4.3	Tržni koncept varnostnih storitev	22
Slika 5.1	Potek postopkov javnega naročila	32
Slika 5.2	Zastopanost posameznih meril	35
Slika 5.3	Teža posameznih meril	36

TABELE

Tabela 2.1	Temeljne razlike med izdelki in storitvami	7
Tabela 4.1	Število varnostnega osebja v primerjavi s številom policije v državah članicah EU	23
Tabela 5.1	Struktura uporabe postopkov javnega naročanja v letih 2001–2004 (v %)	31
Tabela 5.2	Skupno število prejetih zahtevkov za revizijo	33
Tabela 5.3	Število razpisov JN na katerih je sodelovalo podjetje	34
Tabela 5.4	Število naročil pridobljenih na podlagi javnih razpisov in delež uspešnosti	37
Tabela 6.1	Primerjava načinov trženja – postopki v fazi ponujanja storitve	41
Tabela 6.2	Primerjava načinov trženja – oblikovanje trženjskega spleta 7 P	42



1 UVOD

1.1 Opredelitev problema

Moč in zanos industrijske revolucije ob vstopu v dvajseto stoletje našim prednikom ni dala slutiti, da bo proizvodno usmerjeno gospodarstvo še pred koncem stoletja zamenjalo storitveno usmerjeno gospodarstvo, kjer so medsebojni odnosi med udeleženci na trgu mnogo pomembnejši od izdelkov samih. Danes, na začetku novega tisočletja, lahko govorimo o revoluciji storitev. Storitveni sektor je v razvitih državah že najpomembnejše gospodarsko področje, zaposluje največji delež prebivalstva, delež vlaganj v storitve narašča in prav tako delež storitev v mednarodni menjavi (Snoj 1998, 2). Vse večji poudarek, ki ga dajemo storitveni dejavnosti, pa ne pomeni, da bomo v prihodnje zmanjševali proizvodnjo in potrošnjo izdelkov. Preskok v storitveno gospodarstvo preprosto pomeni, da bo v prihodnosti vedno manj ljudi zaposlenih v proizvodnih dejavnostih in vedno več na področju storitev.

V podjetništvu, ki je tudi pri nas prevzelo dobre in slabe lastnosti zahodnih gospodarskih sistemov, se morajo podjetja neprestano prilagajati spremenjenim razmeram gospodarjenja. Samo uspešna podjetja so dovolj hitro spoznala, da ne zadošča le prilagajati se potrošnikom; biti morajo namreč korak pred njihovimi zahtevami, torej morajo sama ustvarjati trge. Prav tako tudi ni dovolj le zaznavati konkurente na trgu, temveč je treba poznati njihove strategije, cilje, prednosti in slabosti. Posebej na trgih z nizko rastjo je mogoče pridobiti nove kupce samo s prevzemanjem kupcev konkurentom (Kotler 1998, 242). Vse to lahko podjetja dosežejo le s sodobnim trženjem. Trženje je postalo oblika civiliziranega vojskovanja, v katerem se zmaguje z besedami, idejami, natančnim razmišljanjem in hitrim odzivanjem na dogajanja v okolju.

Uspešen in učinkovit nastop podjetja na trgu zahteva opredeljen trženjski program, s katerim podjetje doseže svoje cilje. V sodobni trženjski teoriji se pojavlja trženjski splet kot ključni koncept trženja. Trženjski splet pomeni specifično kombinacijo instrumentov trženja, ki jo podjetje oblikuje zato, da bi vplivalo na povpraševanje po svojih storitvah in spodbudilo zelene cilje na trgih (Kotler 1998, 98).

Storitvena podjetja morajo iskati razne načine, kako narediti storitev otipljivo (različni dokazi storitve) in kako povečati produktivnost izvajalcev storitve, ki so neločljivo povezani z njo. Uspeh storitvenih podjetij je v največji meri povezan z visoko kakovostjo storitev, po kateri se razlikujejo od konkurentov. V prizadevanjih, da bi ohranila svoj tržni položaj ali ga celo povečala, podjetja čedalje več pozornosti posvečajo kakovosti proizvodov in storitev. Pogosto je uspešno »certificiranje« v skladu z določenim standardom kakovosti celo pogoj za kakršnokoli poslovno sodelovanje. Kaj hitro lahko ugotovimo, da takšne zahteve pravzaprav niso same sebi namen, temveč da vlaganja v kakovost storitev, procesov kot tudi sistema vodenja kakovosti omogočajo podjetju, da z različnimi metodami in orodji zmanjša stroške poslovanja ter hkrati poveča kakovost opravljanja storitev in s tem zadovolji potrebe porabnikov storitev.

Podjetja najpogosteje urejajo sistem vodenja kakovosti v skladu z mednarodnim standardom ISO 9001:2000. Pri razvoju tega standarda so bila upoštevana načela vodenja kakovosti, ki jih danes uporabljajo v svetu uspešne organizacije, tako proizvodne kot storitvene, in je povzetek dobre poslovne prakse. Standard se osredotoča predvsem na učinkovitost sistema vodenja pri izpolnjevanju zahtev porabnikov. Namenjen je vsem organizacijam, ki želijo obvladovati in izboljševati svoje poslovanje ter povečevati zadovoljstvo svojih porabnikov, ne glede na velikost, organiziranost, proizvod ali storitev.

Kakovost je zelo širok pojem, ki se spreminja s časom in z družbenimi značilnostmi okolja. Vsako podjetje je odvisno od svojih porabnikov in če se spreminjajo želje, potrebe in zahteve porabnikov, se spreminja tudi kakovost. Če porabniki dobijo pričakovano kakovost, se to pokaže v njihovem zadovoljstvu, navdušenju in zvestobi. Kakovost storitve ne sme biti prepuščena naključju, temveč mora biti rezultat prizadevanj vseh, ki so neposredno ali posredno vključeni v poslovanje organizacije.

Vedno bolj se pojavlja vprašanje, kako doseči višjo kakovost, zaradi katere bodo porabniki povpraševali po obstoječih predmetih menjave. Podjetja vse bolj ugotavljajo, da pridobivanje novih porabnikov ni več primaren cilj podjetja, temveč ga izpodriva nov cilj: kako porabnike navdušiti in obdržati, da bodo postali stalni porabniki. Zahteve porabnikov po boljši kakovosti proizvodov in storitev namreč vseskozi naraščajo, pri čemer so za uresničitev svojih zahtev pripravljeni plačati vedno manj. Tako kakovost iz nekdaj konkurenčne prednost prehaja v standard. Porabniki jo pričakujejo in zahtevajo.

Vedno več storitvenih podjetij se zaradi globalnih sprememb, ki se dogajajo na trgu, odloča za trženje na podlagi odnosov s porabniki. Cilj takega koncepta je ustvarjanje partnerskih odnosov s porabniki, povečanje njihovega zadovoljstva in zvestoba porabnikov. Kotler (1998, 48) govori o trženju, ki temelji na odnosih s porabniki, kot o načinu, s katerim porabnikom posredujemo veliko mero zadovoljstva in si s tem pridobimo njihovo zvestobo.

Na ugled podjetja imajo velik vpliv tako zadovoljni kot nezadovoljni porabniki. Če velja, da zadovoljni porabniki dvigujejo ugled podjetja, potem velja, da ga nezadovoljni porabniki zmanjšujejo. Oboje vpliva tako na kratkoročno kot na dolgoročno uspešnost poslovanja podjetja. Pomembno je, da se v podjetju zavedajo pomena zadovoljstva porabnikov, kajti samo z merjenjem in osredotočenjem zadovoljstva porabnikov namreč lahko ugotovimo, kaj porabniki pravzaprav želijo in kako zaznavajo storitve, ki jim jih nudi podjetje. Dandanes mora vsako trženjsko naravnano podjetje znati prisluhniti željam in potrebam svojega ciljnega trga in na podlagi ugotovitev in znanj ter izkušenj oblikovati tako ponudbo, ki bo kar najbolj zadovoljila potrebe in želje potencialnih ter obstoječih porabnikov. Zavedanje pomena zadovoljstva je pomembno in v podjetjih bi se morali vse bolj posvečati proučevanju, načrtovanju, izvajanju, upravljanju in preverjanju procesov, ki so na kakršenkoli način povezani z zadovoljstvom porabnikov. Za odlična podjetja je značilno, da si poslovodstvo in zaposleni skupaj prizadevajo ustvarjati zadovoljne porabnike.

Mnoga podjetja se pri trženju storitev srečujejo s povsem specifičnimi situacijami. Ena takšnih je konkuriranje za naročila iz javnih sredstev. Naročila se dodeljujejo po postopku, izvedenem na podlagi javnih razpisov. Postopki so odvisni od obsega in vrste naročila. Področje je v Sloveniji relativno novo, pravno urejeno šele od leta 1997. Predhodno so javna naročila urejale odredbe Ministrstva za finance. Sedanja zakonodaja je delno že usklajena s smernicami in direktivami EU. Posebnost pridobivanja naročil po tem postopku je v tem, da sicer ne negira teorije trženja, pač pa posameznim elementom trženjskega spleta daje različno veljavo, postopek izvedbe je vnaprej določen, tog in včasih omejujoč tako za naročnika kot ponudnika.

1.2 Smoter in cilji naloge

Namen naloge je s pomočjo domače in tuje literature, delno pa tudi na podlagi izkušenj iz prakse celovito proučiti trženje storitev podjetja, njihove posebnosti oziroma značilnosti, še posebej z vidika pridobivanja poslov preko instituta javnih naročil. Ta način sklepanja poslov (oddaje naročil izvajalcem) je specifičen za tako imenovane »proračunske porabnike«. V svoji izvedbi je precej zahteven in terja od ponudnikov drugačen pristop, kot ga sicer uči teorija.

Osnovni cilj naloge je prikazati kompleksnost področja storitev, njihovo različnost od izdelkov in s tem tudi razlike v pristopu k njihovemu trženju, pomen obvladovanja kakovosti, ki je osnovni predpogoj za zadovoljstvo porabnikov in odločilen za njihovo nakupno odločanje. Vsa ta teoretična razmišljanja v nadaljevanju apliciram na določeno specifično vrsto storitev, ki ji poleg tržnih zakonitosti kroji usodo še državna ureditev, saj je področje storitev, ki ga obravnavam, urejeno s posebnim zakonom in nekaj podzakonskimi akti. Omejil sem se na povsem določeno obliko trženja, na javna naročila. Področje javnih naročil je za trženje zahtevno, saj zakonodaja, ki ga ureja, izključuje nekatere elemente trženjskega spleta in hkrati postavlja svoja pravila igre, ki jih v nalogi poskušam konkretnije predstaviti.

V svojem delu zato skušam podati odgovor na naslednje teze:

- Za podjetje je pomembna skladna in uravnotežena kombinacija elementov trženjskega spleta ter zaznana kakovost storitev in njeno obvladovanje, da bi se porabniki odločili za ponoven nakup storitev, ne glede na način trženja.
- Kakovost ni več bistvena konkurenčna prednost, temveč je postala standard. Porabniki jo preprosto pričakujejo. Zato je obvladovanje in nenehno izboljševanje kakovosti postalo nujno.
- Pridobivanje naročil preko razpisov javnih naročil ne negira gornjih ugotovitev, od ponudnika le zahteva drugačen pristop v trženju storitev, ker postopek javnega naročila eliminira učinke nekaterih elementov trženjskega spleta.
- Cena se pri pridobivanju poslov preko instituta javnih naročil iz prevladujočega spreminja v izključno merilo.

Kot zaključek naloge podajam ugotovitve, ki so rezultat analize udeležbe podjetja na razpisih javnih naročil v letih 2001–2005 ter nekatere svoje ugotovitve glede urejenosti tega področja tako glede zakonodaje kot pristopa podjetja k takemu načinu pridobivanja naročil.

1.3 Predvidene metode dela

Zaradi kompleksnosti področij, ki jih naloga obravnava, sem izbral več metod dela, ki so odvisne od obravnavane problematike.

Naloga v prvem delu temelji predvsem na analitičnem pregledu domače in tuje literature s področja trženja storitev in prikaza njihovih značilnosti – različnosti od proizvodov. Področje obvladovanja kakovosti obravnavam s prikazom ugotovitev izvedene ankete o zadovoljstvu naročnikov (porabnikov storitev). Analitično skušam prikazati tudi elemente trženjskega spleta storitev v obravnavanem podjetju.

Za obravnavo nekaterih področij sem uporabil metodo opazovanja, zbiranja podatkov in informacij o dejstvih, pojavih in procesih ter ugotavljanja njihovih medsebojnih odnosov.

V zadnjem delu pa obravnavam problematiko javnih naročil s predstavitvijo instituta javnih naročil, posebnosti trženja preko javnih razpisov, prijave opazovanega podjetja na javne razpise ter probleme, ki se pojavljajo v zvezi z razpisi javnih naročil. Obravnavam rezultate obdobja zadnjih petih let. Pri analizi in interpretaciji dobljenih rezultatov sem uporabil statistične metode in grafične prikaze izsledkov.

1.4 Predvidene omejitve

Dejavnost zasebnega varovanja, ki jo obravnavam v delu, je zakonsko urejena, prav tako področje javnih naročil. Oboje je v teoriji manj obdelano. Prvo zaradi »obrobnega pomena« dejavnosti v preteklosti, drugo – ker je razmeroma novo. Pri analizi se bom zato omejil na obravnavano organizacijo in probleme, ki so izpostavljeni kot ključni ter jih osvetlil z dostopno literaturo ter s podatki, ki so na voljo iz internih virov obravnavanega podjetja.

2 TRŽENJE STORITEV

2.1 Splošna opredelitev trženja

Slovenski izraz trženje se je uveljavil tako v strokovnih krogih kot tudi v poljudnem jeziku kot sinonim za angleški izraz marketing, ki pa ima kot univerzalen še vedno mesto v slovenskem strokovnem besednjaku. V slovarju slovenskega knjižnega jezika (DZS 1994) je izraz marketing razložen kot »načrtovanje in usklajevanje investicij, proizvodnje, prodaje in propagande s potrebami in možnostmi tržišča«.

Definicij trženja je vsekakor veliko, saj z razvojem in časom prihaja do novih načinov trženja. Vsak avtor dopolnjuje to področje s svojimi ugotovitvami. Najpogostejšo in splošno uveljavljeno opredelitev trženja je sprejelo združenje AMA (American Marketing Association) leta 1985, ki pravi, da je »trženje proces načrtovanja in snovanja izdelkov in idej ter določanja cene in odločanja v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo z namenom, da se ustvari takšna izmenjava, ki zadovoljuje pričakovanja posameznikov in podjetja« (Potočnik 2002, 20). Kotler (1998, 3) trženje opredeljuje kot: »Trženje je družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo, kar potrebujejo in želijo, tako, da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost.« Obstaja pa še več definicij drugih avtorjev, ki se med seboj nekoliko razlikujejo. Vsem je izhodišče porabnik ter njegove želje in potrebe. Ta trditev izhaja iz razvoja trženja, ki se je razvilo iz trga proizvajalcev v trg prodajalcev in kasneje v trg potrošnikov, kar zahteva odločilno upoštevanje povpraševanja pri vsaki podjetniški odločitvi. Sodoben koncept trženja, ki sloni na štirih glavnih stebrih: trg, potrebe kupca, koordinirano (usklajeno) trženje in dobičkonosnost (Kotler 1998, 19), v novejši dobi dobiva svojega naslednika v »družbeno odgovornem trženjskem konceptu«. Po tem konceptu, ki mu sledijo najuspešnejša podjetja, je glavna naloga podjetja, da: zadovolji kupce – porabnike, deluje v prid dolgoročne blaginje porabnikov in javnosti ter hkrati izpolni svoje gospodarsko poslanstvo in doseže dobiček (Potočnik 2002, 28).

Kljub neštetim in različnim razlagam je bistvo trženja sila preprosto in se izraža v tem, da podjetje raziskuje potrebe oziroma plačilno sposobno povpraševanje. Na osnovi tega razvija tiste ali takšne izdelke in storitve, ki so jih porabniki pripravljeni kupiti. S tem podjetje zadovolji plačilno sposobno povpraševanje, samo pa ustvari ustrezen dobiček za nadaljnji razvoj.

Osnovni poudarki v definiciji trženja so:

- v usmeritvi na potrebe in želje porabnika (porabnik ima osrednje mesto, ko gre za sprejemanje kakršnekoli odločitve v podjetju);
- v integriranem trženju (upoštevati je treba razmerje med trženjem in drugimi poslovnimi funkcijami ter njihove kombinirane učinke na porabnike);
- v ciljih organizacije (po eni strani pomeni možnost aplikacije trženja ovira gospodarske dejavnosti, po drugi strani poudarja, da trženje ni samo sebi namen).

Trženje je usmerjeno v to, da je proizvod ali storitev na razpolago na pravem mestu, ob pravem času, po ceni, ki je ugodna za porabnike, ter v takšno informiranje porabnikov, da jim omogoča ugotoviti, če proizvod ali storitev ustreza njihovim potrebam. Dejavnosti trženja pridejo v poštev v zvezi s proizvodi, storitvami in idejami. Trženje je torej vezni člen med podjetjem in okoljem.

Podjetje bo v sodobnih tržnih pogojih doseglo cilj in bo uspešno le, če bodo vse funkcije v podjetju zasledovale isti cilj, to je doseči zadovoljitev porabnikovih potreb in dobiček za podjetje. Tako se je trženje razvilo in specializiralo v vsaki gospodarski panogi oziroma dejavnosti.

Poslovni uspeh ni odvisen od izdelovalca, pač pa od kupca. Trženje je torej ena od poslovnih funkcij v organizaciji podjetja. Lahko pa trženje obravnavamo na osnovi različnih izhodišč tudi kot splet ciljnih aktivnosti, dejavnosti, proces, kot veččino, kot znanost, kot sistem ali kot organizacijsko tvorbo, strukturo (Snoj in Gabrijan 2004, 25–30).

2.2 Opredelitev storitev

Pregled literature s področja managementa in trženja storitev nam kaže, da je zaradi velike pestrosti in raznolikosti storitev zelo težko postaviti splošno veljavno definicijo. Sam proces, v katerem se storitev izvaja in nato posreduje potrošniku, je tisti, ki narekuje vse njihove značilnosti in nam še otežuje njihovo natančno opredelitev. Beseda ima veliko pomenov, saj se področje storitev razteza od storitev, ki so namenjene ljudem, do storitev, ki so opredmetene v izdelku. Izdelek, ki ga proizvajalec oblikuje po specifičnih željah porabnikov, lahko prav tako imamo za posebno vrsto storitev. Izdelek je še vedno fizično blago, toda način njihovega oblikovanja lahko opredelimo kot storitev.

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (DZS 1994) preberemo, da je storitev »naročeno delo, ki se opravi za koga, navadno za plačilo«. Iz te definicije je razvidno, da so storitve dejavnosti, ki jih opravlja izvajalec za naročnika. Ker naročnik storitev plača, je med njim in izvajalcem tržno razmerje. V primeru, da bi naročeno delo opravili brez plačila, bi odnos med naročnikom in izvajalcem dela lahko opredelili kakor dajanje uslug.

Kotler (1998, 464) opredeljuje storitev kot »dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi. Po svoji naravi je neotipljiva in ne pomeni posedovanja česar koli. Proizvodnja storitve je lahko ali pa tudi ne vezana na fizični izdelek«. Definicija nam opredeljuje eno izmed generičnih značilnosti storitev – neotipljivost. Iz definicije je tudi razvidno, da nad storitvami niti izvajalec niti odjemalec nimata lastništva. Pred posnemanjem konkurentov se izvajalec le težko zaščiti. Navedena definicija nas navaja tudi na to, da lahko storitve zadevajo uporabnika samega (prevozne, kozmetične, frizerske storitve) ali se izvajajo v njegovo korist (storitve, ki se nanašajo na predmete – vzdrževanje in na procese – svetovanje, ki jih posameznik posreduje). Iz definicij storitev različnih avtorjev je razvidno, da ti skušajo opredeliti storitve na osnovi primerjave s fizičnimi izdelki ali pa jih primerjajo z njimi. Tako lahko razberemo, da so storitve procesi, ki ustvarjajo vrednost za porabnika. Definicije opredeljujejo štiri temeljne značilnosti storitev: neopredmetenost, neločljivost izvajanja od porabe, variabilnost ter minljivost. To so osnovne značilnosti, ki vplivajo tudi na ponudbo podjetja in jih bomo v nadaljevanju naloge tudi podrobneje opredelili.

V današnjem času so storitvene dejavnosti osnova gospodarstva razvitega sveta. Po drugi svetovni vojni se je storitveni sektor intenzivno razvijal in postal prevladujoč gospodarski sektor razvitih držav. Ustvarja več kot dve tretjini bruto domačega proizvoda in hkrati zaposluje več kot dve tretjini vseh zaposlenih. Storitveni sektor je postal povsod prevladujoč, zlasti odkar je informacijska tehnologija ustvarila razmere za hiter razvoj storitvenih dejavnosti.

Na rast storitvenega sektorja so vplivali številni razlogi – daljša življenjska doba prebivalstva, spremembe življenjskih navad in staranje prebivalstva, povečanje števila zaposlenih žensk, izjemno povečana mobilnost ljudi, globalizacija in politične

integracije. Velikost storitvenih podjetij sega od malih lokalnih obratov do velikih mednarodnih podjetij, kot so letalski prevozniki, banke, zavarovalnice in telekomunikacijska podjetja. V številnih podjetjih opravljajo prevoz izdelkov, vzdrževanje zgradb, računovodske storitve. K storitvenim dejavnostim prištevamo tudi celotno šolstvo, zdravstvo, športne organizacije.

Pomembne so tudi notranje storitve, ki jih proizvodna podjetja izvajajo pri opravljanju svoje osnovne dejavnosti (npr. čiščenje prostorov, prevoz izdelkov). Prenos teh dejavnosti na zunanje izvajalce (outsourcing) je pomemben dejavnik rasti, saj te storitve zunanji izvajalci pogosto opravijo bolje in učinkoviteje. Storitvene dejavnosti so bile povsod tradicionalno državno omejevane glede ponudbe, ravni cen, kakovosti in dostopnosti storitev. Večja privatizacija in odprava raznih omejitev na državni ravni sta omogočili hiter razvoj in oblikovanje novih storitev (npr. v zdravstvu, letalskem prometu, telekomunikacijah).

V Sloveniji so bile storitvene dejavnosti dolgo časa zaščitene pred tujo konkurenco. Država je omejevala tudi večjo ponudbo domačih ponudnikov storitev, predvsem na področju financ in telekomunikacij. To se je odražalo v nižji kakovosti storitev, manjši ponudbi in višjih cenah v primerjavi z razvitimi državami. V dejavnosti, ki jo bom obravnaval v nadaljevanju, je tako še danes. Zakonodaja glede na poseben družbeni pomen dejavnosti postavlja nekatere pogoje, ki so izključujoči za ponudnike iz držav nečlanic EU oziroma delovno silo iz držav članic (aktivno znanje slovenskega jezika). Za nastop naših podjetij v državah članicah EU pa veljajo različni pogoji. Načeloma je tržišče držav naših bližnjih sosed (Italija, Avstrija, Nemčija) za slovenske ponudnike dosegljivo brez posebnih omejitev.

2.3 Značilnosti storitev

Za razliko od izdelkov so storitve neotipljive, nevidne in minljive. Zahtevajo sprotno izdelavo in porabo ter neposredno povezavo med ponudnikom in porabnikom. Včasih je taka opredelitev sporna, saj imajo nekatere storitve tudi elemente oprijemljivosti (npr. tiskano poročilo svetovalca), vidljivost (npr. filmska predstava), hranjenja (npr. elektronska pošta) in ne zahtevajo neposrednega stika med porabnikom in ponudnikom (npr. avtomatski telefonski odzivnik).

Razliko med storitvami in izdelki opredelimo z osmimi značilnostmi (Potočnik 2003, 19):

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

Za vsako od navedenih značilnosti obstajajo razlike med storitvijo in izdelkom, ki so prikazane v naslednji tabeli 2.1.

Tabela 2.1 Temeljne razlike med izdelki in storitvami

Značilnost:	Storitve:	Proizvodi:
Neopredmetenost	So praviloma neotipljive, obstajajo fizični dokazi storitve.	So v celoti otipljivi, lahko jih spremljajo storitve.
Neločljivost	Navzoča morata biti porabnik in izvajalec storitve.	Navzočnost oseb ni običajna.
Minljivost, neobstoynost	Storitev ni mogoče skladiščiti.	Skladiščenje izdelkov je nujno zaradi kasnejše prodaje.
Spremenljivost	Kakovost se spreminja glede na to, kdo in kje jo izvaja.	Kakovost se lahko standardizira.
Težavnost merjenja in nadziranja kakovosti	Ugotavlja se predvsem zadovoljstvo porabnikov s storitvami.	Merimo in nadziramo kakovost izdelkov.
Visoka stopnja tveganja	Stroški napak so zelo veliki, saj storitve po pritožbi ni mogoče zamenjati.	Ob reklamaciji se izdelek lahko zamenja.
Prilagodljivost ponudbe	Izvedba storitve po meri porabnika povečuje porabnikovo zaznavanje kakovosti in njegovo zadovoljstvo z dobljeno storitvijo.	Izdelava po meri posameznika povečuje stroške, vendar ne vpliva bistveno na zaznavanje kakovosti.
Vzpostavljanje osebnih stikov	Tudi osebni stiki so pogosto pomembni	Izdelek ni nujno povezan z osebnim stikom /npr. samopostrežba/.

Vir: Potočnik 2003, 24

2.3.1 Splošne ali generične značilnosti storitev

Procesnost

Procesnost se kot posebna lastnost storitev pojavlja prav v vseh njihovih opredelitvah (Snoj 1998, 36). Procesnost storitve pomeni, da vse storitve nastajajo v določenem procesu izvajanja, in sicer po posameznih stopnjah, ki so enkratne in si vedno sledijo v določenem zaporedju. Pri izvajanju storitev lahko pride do spremenljivosti storitve, saj je izvajanje storitve odvisno od časa, mesta izvajanja, izvajalca, odjemalca in drugih odjemalcev, ki hkrati sprejemajo storitev. Proces za storitve pomeni to, kar so za izdelek surovine. Zaradi sočasnega izvajanja in porabe storitev ter neposredne udeležbe porabnika pri izvajanju storitve je izvajanje postavljenih standardov in popolno avtomatiziranega izvajanja praktično nemogoče.

Spremenljivost pomeni, da je vsaka izkušnja, ki jo ima porabnik z nakupom enake storitve, drugačna. Prav vzajemnost delovanja med porabnikom in ponudnikom storitve je najpomembnejša posebnost trženja storitev. Spremenljivost storitev je teže nadzorovati pri visoko kontaktnih in človeško intenzivnih storitvah. Heterogenosti se pri izvajanju storitev ne moremo v celoti izogniti, ni pa nujno negativna. Prednosti se pokažejo pri prilagajanju storitev potrebam in zahtevam posameznega porabnika, s čimer podjetje lahko poveča zvestobo svojih porabnikov. Nižjo stopnjo heterogenosti pa lahko dosežemo z večjo uporabo sodobne tehnologije.

Neotipljivost

Najbolj temeljna in splošna značilnost storitev je njihova »neotipljivost« oziroma »nesnovnost« (Snoj 1998, 37). Storitve so neotipljive in jih porabnik pred nakupom ne more zaznati s čutili. Prav tako ne more opraviti poizkusa delovanja neke storitve pred njenim nakupom in uporabo, kar lahko stori pred nakupom fizičnih izdelkov (Kotler 1999, 647). Izvajalci lahko omilijo negotovost porabnika z dodajanjem fizičnih dokazov storitvam, ki naj neotipljivo spremeni v otipljivo. Storitveno podjetje lahko učinkovito ublaži negotovost porabnika pred nakupom, če vzdržuje konsistentnost svoje ponudbe. Bolj kot je ponudba storitev opredmetena in otipljiva, lažje jo porabniki ocenijo. Prav neotipljivost storitev zelo otežuje oceno izvedbe storitve in hkrati povzroča pri porabnikih večje občuteno tveganje pred nakupom. V procesu izvajanja storitve pa nastajajo tudi fizični dokazi, in sicer potencialni, preden se storitve zgodijo, dejanski dokazi med samim izvajanjem storitve in kot snoven ali nesnoven rezultat izvajanja storitve. V procesu izvajanja postanejo storitve »otipljive« na ta način, da jih lahko zaznamo vsaj z enim čutilom (Snoj 1998, 38).

Zaradi neotipljivosti storitev njihovi porabniki s samim nakupom ne postanejo tudi njihovi lastniki, pač pa si z nakupom pridobijo le dostop do storitve v določenem časovnem obdobju. Kot primer lahko vzamemo sklenitev nezgodnega zavarovanja. S sklenitvijo nezgodnega zavarovanja zavarovanec postane zgolj lastnik zavarovalne police, ne pa česa drugega. Če med trajanjem zavarovalne dobe ne pride do nezgode, je ta polica edini dokaz o obstoju opravljene storitve, če do nezgode pride, pa dobi zavarovanec tudi dogovorjeno zavarovalno vsoto.

Neobstojnost

Same storitve so neobstoje, čeprav so njihovi učinki iz zornega kota izidov za uporabnike lahko dolgotrajni (Snoj 1998, 39). Številni avtorji menijo, da storitve načelno prenehajo obstajati v trenutku, ko se izvedene (Snoj 1998, 39), kar jih vsebinsko loči od izdelkov. Neobstojnost storitev ima posledično še nekatere druge značilnosti, po katerih se razlikujejo od »fizičnih« proizvodov. Hkratno nastajanje in izginjanje storitev oziroma njihova neobstojnost onemogoča ponudnikom, da bi jih skladiščili. Zaradi nezmožnosti shranjevanja lahko tako storitve izvedemo šele tedaj, ko obstaja po njih povpraševanje. Večina storitev zaradi fizične neobstojnosti ni mogoče transportirati, kar bistveno vpliva na način distribucije in lokacijo izvajalca. V primeru reklamacij ali nezadovoljstva porabnika je ni moč vrniti izvajalcu. Če povpraševanje preseže ponudbo, storitve ne moremo preprosto vzeti iz zaloge in jo ponuditi na trgu. Če ponudba storitev preseže povpraševanje, je vrednost storitve za vedno izgubljena. Storitve ne moremo fizično posedovati, lahko jo le doživimo (Snoj 1998, 41), ne moremo pa postati njeni lastniki v fizičnem pomenu. Neobstojnost storitev je pogosto tudi vzrok za izredno nizke vstopne ovire na področje nekaterih storitvenih dejavnosti, saj onemogoča učinkovito pravno zaščito izvajalcev. Edina zaščita za vse storitve je doseganje dolgoročnih konkurenčnih prednosti s stalnim izboljševanjem kakovosti izvajanja storitev.

2.3.2 Izvedene značilnosti storitev

Izvedene značilnosti so iz generičnih lastnosti izvirajoči problemi storitev in se pojavljajo samo pri nekaterih vrstah storitev, mednje pa spadajo nezmožnost prenosa storitve, neločljivost od izvajalca, sočasnost izvajanja in uporabe, neposredni ali posredni stik med izvajalci in porabniki oz. sodelovanje porabnikov v izvedbi storitve. Nekateri avtorji združujejo to lastnost storitev pod pojmom neločljivosti storitve.

Večino izdelkov je treba najprej izdelati in šele nato prodati. Skoraj vse storitve pa se najprej proda, proizvedene in porabljene pa so nato istočasno. Neposredni izvajalci storitev so hkrati tudi proizvajalci, v večini primerov pa porabniki tudi sodelujejo pri izvajanju storitve. Sodelovanje porabnika pri izvedbi storitve je uspešno šele tedaj, ko porabnik razume naravo storitve, razume svojo vlogo ter ima potrebne sposobnosti in zmožnosti, ki jih zahteva aktivno sodelovanje pri izvajanju. Porabniki presojujejo delo izvajalcev storitev tudi na podlagi njihove zunanje urejenosti in ravnanja z drugimi porabniki. Izjemno pozornost je zato treba posvečati pravilni izbiri izvajalcev storitve, njihovem usposabljanju ter ustreznemu nagrajevanju.

Med posebnosti storitev sodijo tudi težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti, visoka stopnja tveganja, prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam porabnikov in ustvarjanje osebnih stikov med porabnikom in izvajalcem storitve (Potočnik 2000, 22). Storitve praviloma izvajajo ljudje, ki pa ne delujejo tako kot stroji v proizvodnem procesu. Prav zaradi tega porabnik težko ocenjuje vrednost storitve, ki jo je dobil, pa tudi izvajalec ne more natančno ugotavljati in nadzirati njene kakovosti. Ocenjevanje vrednosti in kakovosti storitev je tako odvisno od mnenj, vrednot in pričakovanj porabnikov. Zaradi težavnosti ugotavljanja in nadziranja kakovosti in zaradi drugih značilnosti storitev je nakup storitve vedno bolj tvegan od nakupa izdelka. Pri storitvah je težko standardizirati njihovo izvajanje, toliko bolj, ker je njihovo izvajanje odvisno tako od izvajalca kot od porabnika. Takšne storitve variirajo zlasti v ravni kakovosti, glede na to, kdo, kdaj, kje in na kakšen način je udeležen pri njihovem izvajanju. Ta variabilnost je tem večja, čim bolj so storitve človeško intenzivne in visoko kontaktne.

2.4 Značilnosti trženja storitev

Zaradi vseh omenjenih značilnosti storitev se storitvene organizacije razlikujejo od proizvodnih po načinih trženja in oblikovanju trženjskega spleta. Trženjski splet sestavljajo štiri prvine, ki jih na kratko označujemo s 4 P (Potočnik 2000, 23): izdelek, prodajna cena, prodajne poti in tržno komuniciranje. Zaradi razlik, ki obstajajo med izdelki in storitvami, moramo storitvenemu trženjskemu spletu dodati še tri prvine: udeležence, fizično okolje in postopke (Devetak 1997, 17). Udeleženci so zaposleni v storitvenih organizacijah in porabniki storitve ter njihovo znanje, vedenje in zmožnosti. Fizično okolje vključuje videz, opremo in vzdušje v objektih, oglaševalski material in podobno, torej fizične dokaze izvedbe storitve. Med postopke pa sodi niz aktivnosti, ki jih moramo opraviti, da je storitev uspešno izvedena. Sem sodijo tudi druge spremljajoče aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo storitve.

Trženjsko razmišljanje je bilo vedno bolj povezano s prodajo izdelkov. Do nedavnega so storitvena podjetja zaostajala za proizvodnimi v uporabi trženja (Kotler 1998, 469), vendar smo v zadnjih desetletjih priča izjemni rasti obsega storitev v razvitih gospodarstvih, kar ima za posledico tudi razvoj tržne naravnosti na področju ponudbe storitev.

Pri storitvenih dejavnostih je težje uporabljati tradicionalne trženjske pristope. Kotler (vir) navaja avtorja Gronrossa, ki trdi, da trženje storitev zahteva ne le zunanje, ampak tudi notranje in odzivno trženje. Zunanje trženje je po Gronrossu normalno delo, ki ga opravi podjetje, kadar pripravi storitev, ji določi ceno ter jo distribuira in v zvezi z njo opravi tržno komuniciranje. To je tisti del trženja, ki je za porabnika viden. Pod notranjim trženjem pa razumeva delo, ki ga opravi podjetje, ko usposablja in motivira zaposlene, da dobro opravijo storitev. Ta del trženja ostane porabniku neviden. Za storitvene organizacije kot delovno intenzivne dejavnosti je ta oblika trženja še posebej

pomembna, ker je kakovost storitev neposredno odvisna od ravni delovanja njihovih izvajalcev oziroma posledično od delovnega vzdušja, zadovoljstva, identifikacije s podjetjem (Snoj 1998, 153). Odzivno trženje je sposobnost zaposlenih, da strežejo porabnikom. Porabniki naj bi bili zadovoljni s storitvijo ne samo glede njene tehnične kakovosti, ampak tudi po funkcionalni kakovosti. Porabniku moramo poleg vrhunske kakovosti ponuditi tudi vrhunski pristop.

Trženje storitev je tudi težje kot trženje izdelkov (Devetak 2000, 46). Storitvena podjetja morajo iskati načine, kako narediti storitev otipljivo (različni dokazi storitve) in kako povečati produktivnost izvajalcev storitve, ki so neločljivo povezani z njo. Uspeh storitvenih podjetij je v največji meri povezan z visoko kakovostjo storitev in na ta način z diferenciacijo med konkurenti, kar predstavlja osnovni problem trženja storitev.

Področje trženja je širok pojem in zajema (Devetak 2000, 47) raziskovanje trga, tržno načrtovanje, pripravo trženjskih aktivnosti in njihovo izvajanje, spremljanje uspešnosti trženjskih aktivnosti, neposredno prodajanje in kontrolo navedenih področij. Organizacija trženjskih aktivnosti pa je odvisna od poslovne filozofije podjetja, to je ali je proizvodno, prodajno ali tržno naravnano. Za uspešna sodobna podjetja velja, da je njihova usmeritev trženjska. Takšna usmeritev mora podjetje spremljati skozi vse faze in procese od razvoja storitve, izvajanja storitve, pri zagotavljanju financ, kadrov, predvsem pa pri prodaji storitve. Koncept trženjske usmeritve se kaže v pozitivnem odnosu do porabnikov, pripadnosti trženju vseh zaposlenih, sprejemanju standardov kakovosti in spoznanju, da je kakovost poslovanja nujen, vendar ne edini pogoj uspeha (Devetak 2000, 50).

3 KAKOVOST STORITEV

3.1 Opredelitev kakovosti

Če je bila cena nekoč odločilni dejavnik, ki je ločeval uspešna podjetja od neuspešnih, danes temu ni več tako. Konkurenčno prednost podjetij predstavljajo predvsem necenovni dejavniki, med katerimi je v ospredju kakovost. Porabniki storitev postajajo vedno bolj izobraženi in zahtevni. Sposobni so soditi o kakovosti storitev in so zanj navadno pripravljeni tudi plačati. Podjetja so se začela zavedati, da so porabniki tisti, ki opredeljuje kakovost. Dve ali tri desetletja nazaj je kakovost lahko predstavljala ključno konkurenčno prednost ponudnika, danes se je iz strateške prednosti spremenila v nujo.

Na svetovnem trgu je prišlo do dveh pomembnih sprememb, ki vplivata na spremembe v pojmovanju kakovosti. Prva je sprememba iz tržišča ponudnika v tržišče kupca, na katerem ponudba presega povpraševanje. Druga pa je internacionalizacija oziroma globalizacija ponudbe, ki z odpiranjem nacionalnih trgov storitev postaja čedalje bolj značilna tudi za storitveni sektor. Prva razmišljanja o zagotavljanju kakovosti so spodbudile ugotovitve, da je treba o kakovosti proizvoda ali storitve razmišljati, še preden ga podjetje proizvede oziroma nudi storitev. Splošne ugotovitve so bile, da je bistven dejavnik za uspešno poslovanje kakovost proizvodov in storitev in da je nujno upoštevanje vse bolj strogih zahtev porabnikov glede kakovosti.

Kakovost storitev je težko opredeljiv pojem, zato je tudi težko najti splošno veljavno definicijo, saj se dojemanje kakovosti spreminja s časom in z družbenimi spremembami.

Priča smo različnim opredelitvam, ki so posledica raznovrstnosti storitev. Kotler (1998, 56) jo definira kot »skupek lastnosti in značilnosti storitve, ki vplivajo na sposobnost, da izvedena storitev zadovolji potrebe porabnika«. Standardi sistema ISO kakovost definirajo kot »celokupnost značilnosti in karakteristik izdelka ali storitve, ki se nanaša na njeno zmožnost, da zadovolji določene in naznačene zahteve, potrebe ali pričakovanja kupca oziroma trga«. Kakovost storitve je torej njena sposobnost zadovoljiti porabnika, tako njegove potrebe kot pričakovanja, oziroma tisto, kar zaznajo porabniki in temelji na njihovih potrebah in željah. Pri opredeljevanju storitev moramo upoštevati celotno kakovost, ki jo sestavljata (Snoj 1998, 161):

- objektivna (racionalna) kakovost, ki jo je moč laboratorijsko ali kako drugače natančno izmeriti glede na določen standard, in
- subjektivna (zaznana) kakovost, ki je ni mogoče natančno izmeriti. Določena je s subjektivnimi, psihološkimi zaznavami porabnikov in izvajalcev storitev, ki ocenjujejo kakovost pod vplivom vrednot, pričakovanj, čustev in sposobnosti zaznavanja. Opredeli jo porabnik, ko je storitev že izvedena.

Porabniki nakup storitve občutijo bolj tvegan kot nakup izdelka. Pri ocenjevanju storitev se naslanjajo na dodatne elemente (ceno, osebe, fizično okolje), ki jih je lažje ovrednotiti. Zanašajo se tudi na govornice od ust do ust. Ponudniku storitev ostanejo zvesti, če so s storitvijo zadovoljni. Zvestoba pa ne pomeni koristi le za organizacijo, porabniki s tem zmanjšajo svoje tveganje (Potočnik 2000, 161).

Kakovost večine storitev in stopnja zadovoljstva porabnika nista odvisni le od tega, kako izvajalec izvede storitev, temveč tudi od tega, kako porabnik odigra svojo vlogo v storitvi. Na kakovost storitev vpliva tudi obnašanje porabnikov. Njihova pričakovanja in odzivanja vplivajo na obnašanje zaposlenih in drugih porabnikov in obratno. Zagotavljanje kakovosti storitev je torej neprestan proces, ki zahteva predanost

kakovosti vseh zaposlenih v podjetju. Kakovostne storitve so tiste, ki s svojo odličnostjo zadovoljijo zahteve porabnikov in hkrati zadovoljijo tudi ponudnike oziroma izvajalce.

V literaturi je najpogosteje navedena razvrstitev ključnih dimenzij kakovosti, ki je nastala na podlagi obsežne študije v ZDA v osemdesetih letih prejšnjega stoletja in temelji na desetih ključnih dimenzijah kakovosti, ki pa je bila kasneje skrčena na naslednjih pet (Snoj 1998, 163):

- fizično podporo,
- zanesljivost,
- pripravljenost osebja na takojšnje izvajanje storitev in pomoč porabnikom,
- zagotovilo strokovnosti in uslužnosti osebja ter sposobnosti osebja, da razvijajo občutke zaupanja in varnosti,
- empatičnost osebja, ki zajema lahek dostop, dobro komuniciranje in razumevanje porabnikov; bistvo te dimenzije je v tem, da se pozornost usmeri k porabniku kot posamezniku, treba se je prilagoditi njegovim potrebam oziroma se vživeti vanj.

Omenjene dimenzije so način, kako porabniki v svojih mislih oblikujejo informacijo o kakovosti storitve. Izkazale so se za primerne v veliki večini visoko kontaktnih storitev.

Od petih dimenzij kakovosti storitve se je med potrošniki Združenih držav Amerike izkazala kot najpomembnejša dimenzija *zanesljivost* (vir?). V svojem najširšem pomenu besede zanesljivost pomeni, da podjetje drži svoje obljube, na primer obljube glede dobave, reševanja problemov. Porabniki želijo sodelovati s podjetji, ki tudi izpolnijo obljube, zato se morajo podjetja zavedati porabnikovih pričakovanj glede zanesljivosti.

Odzivnost poudarja pozornost in urnost pri obravnavanju zahtev, vprašanj, pritožb in problemov porabnikov. Porabniki merijo odzivnost z dolžino časa, ki preteče, da dobijo pomoč zaposlenih podjetja, ustrezne odgovore na vprašanja ali pozornost za njihove probleme. Odzivnost se prav tako nanaša na fleksibilnost in sposobnost prilagoditve storitve porabnikovim potrebam. Da bi se podjetje odlikovalo v tej dimenziji kakovosti, mora na proces izvajanja storitev in obravnavanja zahtev porabnikov gledati bolj s porabnikovega kot pa s svojega vidika. Standardi za hitrost in urnost, ki jih imajo v podjetju, se lahko zelo razlikujejo od porabnikovih zahtev po hitrosti in urnosti. Da bi bila ta dimenzija kakovosti zares ustrezna, mora podjetje imeti oddelke z zadostnim številom zaposlenih, ki skrbijo za porabnike.

Dimenzija *zagotovilo strokovnosti* je pomembna predvsem pri storitvah, ki jih porabniki zaznavajo kot storitve z visokim tveganjem oziroma storitve, ki povzročajo pri porabnikih občutek negotovosti glede njihovih sposobnosti ocenjevanja končnega izida. Podjetje lahko gradi to dimenzijo na dva načina, in sicer poskuša ustvariti zaupanje in lojalnost med svojim kontaktnim osebjem in porabniki ali pa poskuša vgraditi zaupanje v podjetje.

Empatičnost osebja je dimenzija, katere bistvo je v obravnavanju vsakega porabnika kot edinstvenega in posebnega. Porabniki hočejo, da podjetja razumejo njihove potrebe, obenem pa želijo imeti tudi občutek pomembnosti za podjetja. Osebe v manjših storitvenih podjetjih in na lokalnih področjih pogosto pozna svoje porabnike po imenih, zato tudi gradijo odnos s porabnikom na podlagi osebnega poznavanja njihovih zahtev in priorit.

Dimenzija *fizične podpore* zajema opremo za izvajanje storitev, zunanjo pojavnost osebja (uniforme, vozila), poslovne prostore, zgradbe itd. Vse to daje sliko o podjetju, na podlagi katere bodo porabniki, še posebno novi, poskušali oceniti kakovost storitve.

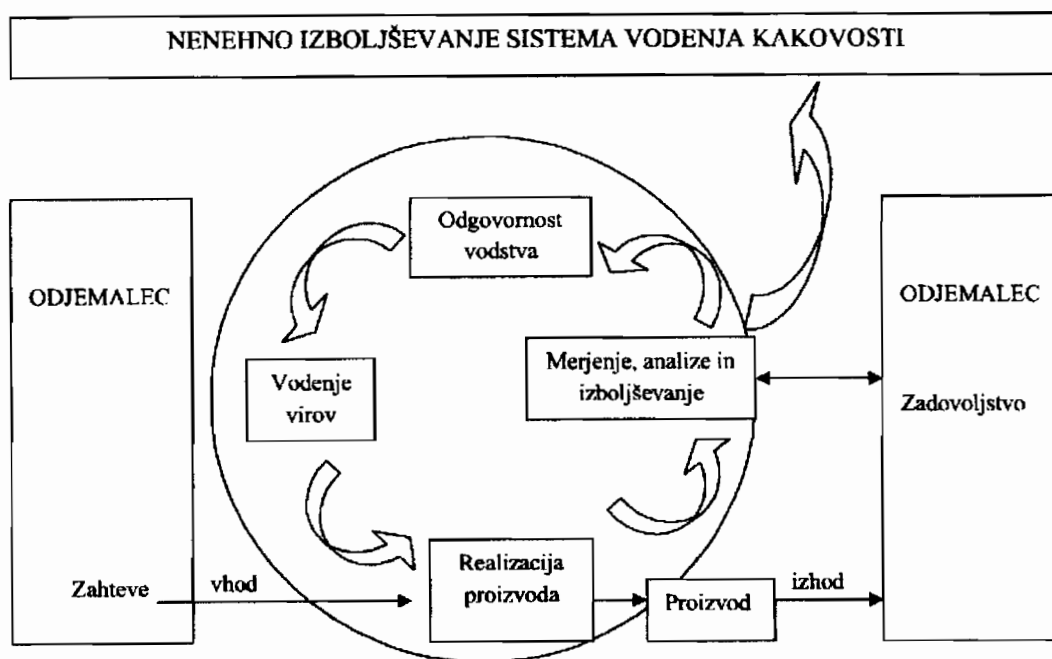
3.2 Obvladovanje kakovosti

V zagotavljanje in obvladovanje kakovosti morajo podjetja vložiti veliko truda. Predvsem mora zavzetost za kakovost in predanost temu cilju pokazati vodstvo podjetja. Končni cilj podjetja mora biti osvojitve koncepta celovitega obvladovanja kakovosti in uporaba njegove vrednosti v vsakodnevnem poslovanju podjetja.

Podjetja imajo za obvladovanje kakovosti na voljo več pristopov in modelov, ki jih morajo prilagoditi svojim specifičnim potrebam. Trije najbolj razširjeni koncepti obvladovanja kakovosti so standard ISO 9001, model poslovne odličnosti in model CEOKA.

Kot plod urejanja poslovanja podjetij so v sedemdesetih letih nastali prvi dogovori – nacionalni standardi, ki so zaradi različnosti postali resna ovira v mednarodni trgovini, zato je mednarodna organizacija za standardizacijo v letu 1987 izdala prve standarde ISO, serije 9000. Trenutno je v veljavi tretja izdaja standardov družine ISO 9000 (standard ISO 9001:2000 je bil izdan 15. decembra 2000, slovenska izdaja v marcu 2001), ki predstavlja odločen korak v smeri modelov organizacijske odličnosti in kulture celovitega upravljanja kakovosti (TQM). V novi izdaji standarda je pozornost osredotočena na porabnika: podjetje je odvisno od svojih porabnikov, zato mora razumeti njihove sedanje in bodoče potrebe in si prizadevati za preseganje njihovih pričakovanj. Korist od tega je večji tržni delež, večja učinkovitost, večje zadovoljstvo porabnikov in njihova večja lojalnost. Posebno pozornost namenjajo nadzoru in merjenju učinkov, procesov, zadovoljstvu porabnikov in sistemu vodenja ter zagotavljanju stalnega izboljševanja sistema (povzeto po Novak 2001, 12–15).

Slika 3.1 Procesni pristop k nenehnemu izboljševanju kakovosti



Vir: Novak 2001

Celovito obvladovanje kakovosti je celovit sistemski pristop in sestavni del podjetniške strategije, ki deluje horizontalno na vseh funkcijah in sektorjih, vključuje vse zaposlene od vrha do dna in sega nazaj v verigo dobaviteljev in naprej v verigo

odjemalcev. Podobno kot za mnoge pojme, vezane na kakovost in zadovoljstvo porabnikov, obstajajo tudi za celovito obvladovanje kakovosti (pogosto poimenovano tudi z okrajšavama CEOKA ali TQM = Total Quality Management) številne definicije. Britanski standard BS 7850 opredeljuje celovito obvladovanje kakovosti kot »filozofijo upravljanja in izvajanja, katere namen je uporabiti človeške in materialne vire podjetja za doseganje opredeljenih ciljev na najbolj učinkovit način«. Filozofija CEOKA se je pričela razvijati v dvajsetih letih preteklega stoletja. Avtorji večine konceptov so ameriški in japonski strokovnjakov, pri čemer slednji vodijo pri uvajanju teh konceptov v prakso. K razvoju CEOKA je največ prispevala peterica velikih avtorjev »gurujev kakovosti«: Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby in Ishikawa.

V svetu sta se najprej uveljavila dva pristopa obvladovanja kakovosti: standardi ISO 9000 in koncept CEOKA. Standardi ISO so mednarodno priznani in splošno uporabni, medtem ko je koncept CEOKA filozofija, ki ni natančno definirana. Pokazala se je potreba za uveljavljanjem nekega modela, ki bi omogočal presojo uspešnosti podjetij pri uveljavljanju te filozofije. Večina držav je videla rešitev v uvajanju nacionalnih priznanj za najbolj uspešna podjetja na področju obvladovanja kakovosti. Merila za ocenjevanje so zato za različna priznanja različni, kot so bili različni interesi posameznih držav, ki so priznanja uvajale. Najbolj uveljavljene so: Demingova nagrada – Japonska, The Malcolm Baldrige National Quality Award – ZDA (japonski model CEOKA, prilagojen ameriškim razmeram), European Quality Award – Evropa (motivi kot ZDA so vodili štirinajst evropskih vodilnih podjetij pri ustanovitvi Evropskega sklada za upravljanje kakovosti EFQM), Priznanje RS za poslovno odličnost – je nacionalno priznanje, ki temelji na izhodiščih, povzetih po evropski nagradi za kakovost. Podeljuje se od leta 1998. Model nam pove, da se zadovoljstvo porabnikov, zadovoljstvo zaposlenih in vpliv na družbo dosežejo z izvajanjem politike in strategije ter z ravnanjem s sposobnostmi zaposlenih in ravnanjem s partnerstvi in viri ter procesi, kar končno privede do odličnosti v ključnih rezultatih delovanja (Priznanje RS za poslovno odličnost 2004).

Veliko podjetij se na poti k celovitemu obvladovanju kakovosti zadovolji že s pridobitvijo certifikata ISO v prepričanju, da je to dovolj za zagotovitev kakovosti poslovanja. Resnica pa je v tem, da proizvodi ali storitve, ko ustrezajo določenim nacionalnim ali mednarodnim standardom, še niso nujno kakovostni. To postanejo šele, ko ustrezajo tudi pričakovanjem in zahtevam porabnikov. Izpolnjevanje pogojev in pridobitev certifikata ISO je torej samo stopnica na poti do celovitega obvladovanja kakovosti in (ali) poslovne odličnosti. Doseči poslovno odličnost ni enostavna, niti lahka naloga (Devetak in Vukovič 2002, 278).

3.3 Merjenje zadovoljstva porabnikov

Porabnikovo zadovoljstvo vpliva tudi na poslovne rezultate podjetja, saj bo zadovoljen porabnik ponovno kupoval izdelke/storitve, s katerimi je bil zadovoljen. To se odraža v večji prodaji podjetja, v večjem tržnem deležu in dobičku.

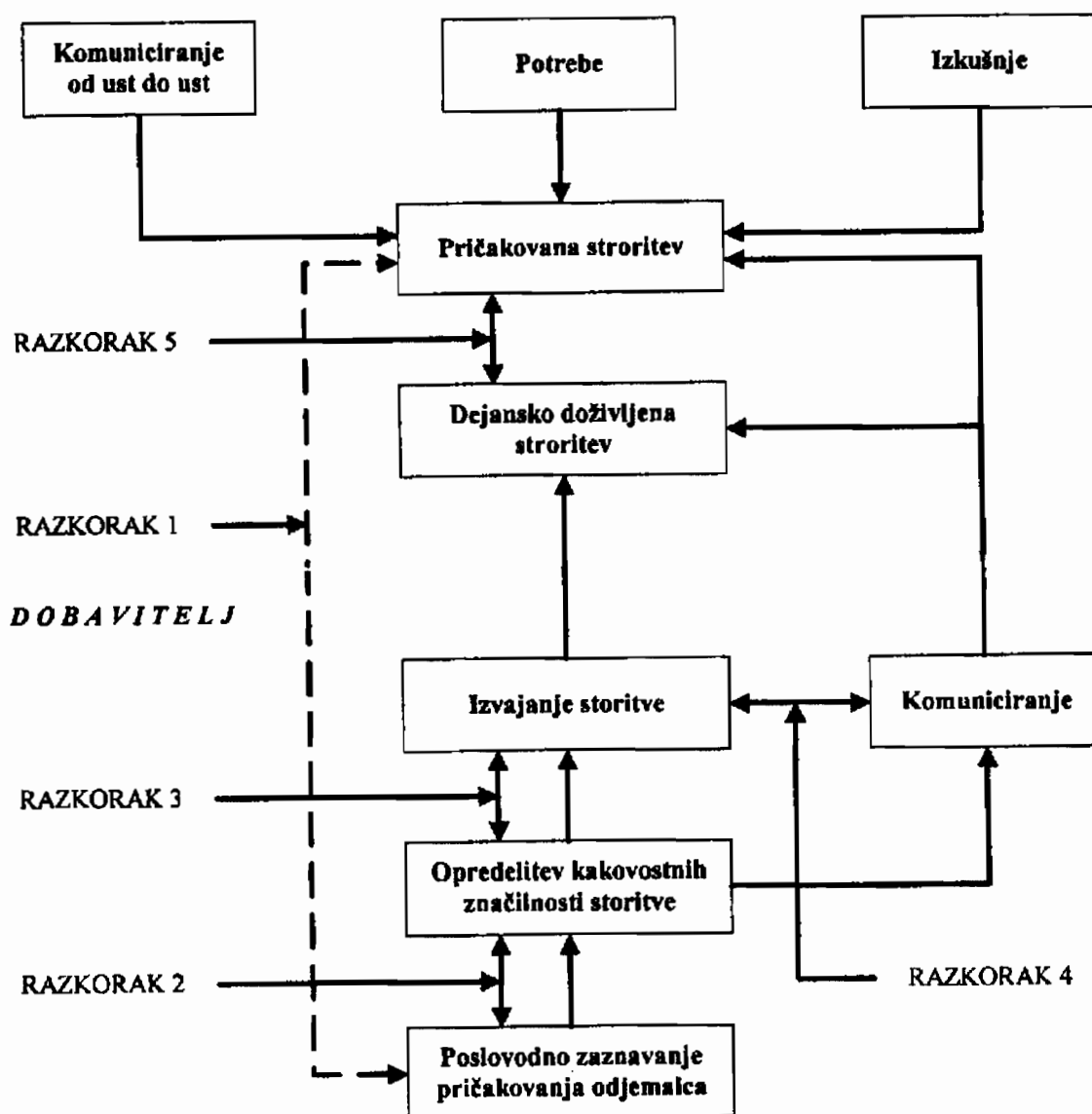
V praksi se pojem kakovosti velikokrat enači z zadovoljstvom ali pa se predpostavlja, da je kakovost izdelka ali storitve sama po sebi dovolj za zadovoljstvo porabnika. Vendar kakovost ni isto kot zadovoljstvo, čeprav je eden od vzrokov za njegov nastanek. Zaznana kakovost posameznega izdelka ali storitve se razlikuje od porabnika do porabnika, zato lahko popolnoma enak izdelek/storitev dvema različnima porabnikoma nudi različno stopnjo zadovoljstva. Vzrok za to so različna pričakovanja v zvezi z določenim izdelkom/storitvijo.

Obstaja več načinov za presojo kakovosti storitev. Eden od v praksi bolj uveljavljenih načinov je model 4 Q, kjer so za presojo najpomembnejša naslednja štiri merila (Potočnik 2000, 163):

- kakovost načrtovanja,
- kakovost izvedbe storitve,
- kakovost izvedbe ob določenem času,
- kakovost odnosov (vzajemni odnos izvajalec–porabnik).

Splošno uporabljiv model merjenja kakovosti storitev so v osemdesetih letih razvili Parasuraman, Zeithaml in Berry (v Snoj 1998, 169).

Slika 3.2 Model kakovosti storitev



Vir: povzeto po Snoj 1998, 170

Model temelji na porabnikovem zaznavanju kakovosti oz. zadovoljstva z njo in predstavlja razliko med dejansko zaznano kakovostjo in pričakovano kakovostjo. V prikazanem modelu na sliki 3.2 se kaže kot »razkorak 5«. Isti avtorji so razvili tudi lestvico merjenja tega razkoraka – SERVQUAL, ki temelji na petih že omenjenih dimenzijah kakovosti storitev: fizični evidenci (?), zanesljivosti v izvajanju storitev, pripravljenosti osebja na sprotno izvajanje storitev, strokovni pooblaščenosti osebja in sposobnosti razvijati občutek varnosti in zaupanja ter empatičnosti – usmerjenosti osebja k porabniku oz. sposobnosti prilagajanja, vživetja v vlogo porabnika.

3.3.1 Zadovoljstvo porabnikov

Podjetja se vse bolj zavedajo pomena zadovoljstva porabnikov storitev in njihovega vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Prav zaradi tega vse več pozornosti namenjajo načrtovanju, upravljanju in izvajanju procesov, ki so na kakršen koli način povezani z zadovoljstvom njihovih porabnikov.

Zadovoljstvo porabnikov je ciklični proces: lahko se spreminja, torej večja ali manjša skozi čas. Vsaka interakcija porabnik–storitev se prične s pričakovanji porabnika. Čez čas, ko porabnik uporablja storitev, se pričakovanja spremenijo v izkušnje. Ravnanje s porabnikom v preteklosti vpliva na njegova nadaljnja pričakovanja. Če so se pričakovanja povečala, se mora povečati tudi kakovost storitve, da bi se ohranilo porabnikovo zadovoljstvo in posledično s tem njegova zvestoba. Porabniki pričakujejo vedno več in več.

Philip Kotler (vir) definira zadovoljstvo kot stopnjo človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka ali storitev in osebnimi pričakovanji in ga je izrazil z naslednjo enačbo:

$$(ne)zadovoljstvo = zaznavanje - pričakovanje$$

Za zadovoljstvo porabnikov lahko trdimo, da je posledica potrditve (ali ne potrditve) lastnih pričakovanj porabnika storitve v transakciji s ponudnikom, zato lahko trdimo, da vključuje tudi določeno »čustveno komponento«. Zadovoljstvo ali nezadovoljstvo pa bo vplivalo na njihovo kasnejše vedenje: če je porabnik zadovoljen, je možnost, da bo spet kupil enak izdelek, večja (Kotler 1998, 199).

Pomembno vlogo pri zadovoljstvu porabnikov igrajo tudi zaposleni. Če so zaposleni zadovoljni, so storitve, ki jih opravljajo, bolj kakovostne, kar privede do zadovoljnih porabnikov. Zadovoljni porabniki pa povratno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Da bo podjetje uspešno, mora slediti pričakovanjem porabnikov. Pomembno je tudi, da spremlja njihovo zadovoljstvo z opravljeno storitvijo. Za spremljanje lahko podjetje uporabi povsem enostavne metode, kot npr. anketiranje porabnikov, iz katerega dobi neposredne odgovore o tem, kaj so porabniki pričakovali in kaj dobili, merjenje obsega ponovnih nakupov, število nakupov na podlagi priporočil drugih porabnikov in podobno.

3.3.2 Zvestoba porabnikov

Zvestoba je človekovo čustvo in označuje pripadnost posameznika neki ideji, človeku ali predmetu. Zvestobo porabnika bi tako lahko opredelili kot pripadnost porabnika nekemu ponudniku, izvajalcu storitve, ki je navadno posledica zadovoljstva porabnika s sposobnostjo podjetja, da je odkrilo in zadovoljilo njegove potrebe ali želje. Zvestobo porabnikov podjetje najlažje oceni tako, da ugotovi, ali porabniki ponovno kupijo storitev. Vendar ponovna uporaba storitev ne pomeni vedno, da so porabniki zvesti. Obstaja vrsta razlogov, zakaj se porabniki odločijo za ponoven nakup storitve,

čepprav z njo niso bili zadovoljni. Ti razlogi so: nizka cena, lokacija, ni druge možnosti, preveliki stroški menjave, dobri programi zvestobe, primernost, notranji porabniki, specifična tržna pravila in faktorji (monopol).

Na zvestobo porabnikov vpliva več dejavnikov. Zadovoljstvo je le eden od njih. Drug dejavnik, na katerega lahko podjetje neposredno vpliva, je večvrednost izdelka ali storitve. Porabniki morajo imeti občutek, da za svoj denar dobijo več (ali vsaj več kot pri konkurenci).

Zvestoba porabnikov pomembno vpliva tudi na poslovni uspeh podjetja. Nezadovoljni porabniki svoje nezadovoljstvo izrazijo na dva načina: odrečejo se ponovnemu nakupu pri istem ponudniku, s svojimi negativnimi izkušnjami seznanijo druge (v povprečju devet). Nekakovostna storitev in nezadovoljen porabnik ima torej za posledico izgubo porabnika in odvrnitev potencialnih porabnikov od nakupa. Za podjetje to pomeni izgubo zaradi izgubljenih potencialnih možnosti zaslužka ter večje stroške, vezane na pridobivanje novih porabnikov. Pridobiti novega porabnika stane petkrat več kot zadržati obstoječega (Kotler 1998, 47).

Znana so dejstva, da zvesti porabniki kupujejo več in pogosteje, stroški poslovanja z njimi so zaradi utečenih poslovnih odnosov nižji, za podjetja predstavljajo »brezplačno reklamo« in so običajno cenovno manj občutljivi. Za storitvene organizacije so zlasti pomembna priporočila, ki jih posredujejo zadovoljni porabniki.

3.4 Sistem vodenja kakovosti v podjetju Varnost Rival

3.4.1 Predstavitev obravnavanega podjetja

Družba Varnost Rival, d. o. o., ki jo v nadaljevanju obravnavam, je hčerinsko podjetje v 100 %-ni lasti delniške družbe Varnost Ljubljana, d. d. Sedež družbe je na Staničevi 41 v Ljubljani. Registrirana je za opravljanje dejavnosti zasebnega varovanja (po nomenklaturi dejavnosti 74.600 – Poizvedovalne dejavnosti in varovanje), ki jo kot izključno dejavnost opravlja v naslednjih oblikah:

- varovanje premoženja,
- prevoz in varovanje denarja in drugih vrednostnih pošiljk,
- varovanje javnih zbiranj,
- načrtovanje in izvajanje varnostnih sistemov,

za kar si je pridobila predpisane licence pristojnega državnega organa – Ministrstva za notranje zadeve.

Podjetje je v letu 2004 ustvarilo skupni prihodek v višini 688 milijonov tolarjev. V povprečju zaposluje 245 delavcev. Po razvrstitvi AJ PES spada med majhna podjetja z oceno bonitete 2A. Organizacijska shema podjetja je podana v prilogi 1.

3.4.2 Standard ISO 9000 v podjetju Varnost Rival

Družba Varnost Rival, d. o. o. ima poslovanje urejeno v skladu z načeli in zahtevami standarda ISO 9001:2000 in je kot prvo v dejavnosti zasebnega varovanja pridobilo ustrezen certifikat.

Podjetje ima izdelane, vpeljane in dokumentirane postopke, s katerimi zagotavlja, da so zahteve trga oziroma porabnikov jasne in popolne. Pred začetkom izvajanja storitve ugotavljajo zmožnosti za izpolnitev postavljenih zahtev glede izvedbe storitve. Pri povpraševanju ali naročilu, ki ga podjetje prejme, preverijo porabnikove postavljene

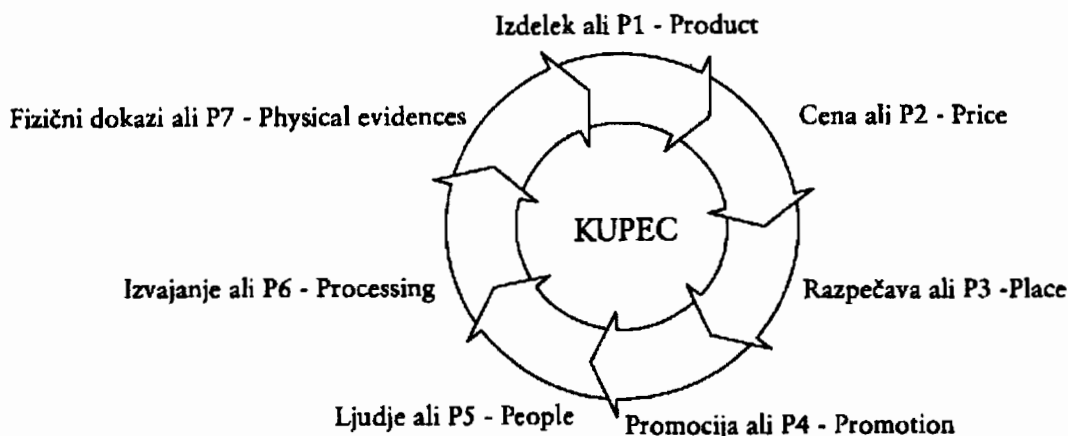
zahteve in v primeru nejasnosti ali nepopolnosti pridobijo manjkajoče informacije. Glede na raznovrstnost zahtev se v pregled zahtev in ugotavljanje izvedljivosti storitve vključijo pristojne osebe ali službe. Osnova za preverjanje izvedljivosti so tehnična izvedljivost, preverjanje kapacitet, možnosti uporabe metod zagotavljanja kakovosti, boniteta naročnika in finančna zmožnost. Če v katerem koli preverjanem elementu izvedljivost ni možna, zahteve usklajujejo s porabnikom ali pa k izvajanju storitev ne pristopijo. Kot posebnost moram omeniti določilo Zakona o zasebnem varovanju, ki izrecno zahteva, da ima izvajalec storitev varovanja s porabniki sklenjene pogodbe oz. da brez sklenjene pogodbe ne sme opravljati storitve (zahteva po obličnosti pogodbe). Ta zahteva izhaja iz dejstva, da naročnik storitve varovanja prenaša na podjetje kot izvajalca storitve nekatere svoje pravice in dolžnosti in mu je z zaupanjem opravljanja funkcije varovanja zaupana odgovornost za premično in nepremično premoženje porabnika storitve v obsegu pogodbe.

Z porabniki podjetje komunicira pred izvajanjem storitve, med izvajanjem in po izvedeni storitvi. S postopki je ustrezno urejeno komuniciranje pri povpraševanjih, naročilih, pogodbah in pri vseh spremembah, prav tako tudi povratne informacije porabnikov, vključno z njihovimi morebitnimi pritožbami in reklamacijami. Zadovoljstvo porabnikov podjetje preverja z rednimi (formalnimi) sestanki, pa tudi z vljudnostnimi obiski in pri porabnikih ter z zbiranjem informacij v obliki anketiranja uporabnikov. Ocena zadovoljstva porabnikov je osnova za nenehno izboljševanje ter korektivne in preventivne ukrepe. Oceno zadovoljstva porabnikov obravnava vršni management podjetja.

4 TRŽENJSKI SPLET STORITEV

Na podlagi spremljanja in proučevanja ciljnega trga podjetje oblikuje trženjski splet, ki ga pri trženju storitev sestavlja sedem spremenljivk in jih podjetje spreminja odvisno od potreb ciljnega trga. Podjetje mora za oblikovanje optimalne kombinacije trženjskega spleta zato razpolagati za zadostnimi in kakovostnimi informacijami o ciljnem trgu, ki mu trženjski splet prireja.

Slika 4.1 Trženjski splet storitev 7 P



Vir: Devetak 1999, 5

4.1 P1 Product – izdelek, storitev

Izdelek (storitev) je za večino avtorjev ključni element marketinškega ali trženjskega spleta 7 P. Ključno spoznanje v naši obravnavi je, da ne moremo enačiti izdelkov in storitev, saj se med seboj ločijo v več pogledih. Pojem storitev in njihovo različnost od izdelkov smo obširneje spoznali v uvodnem delu naloge. Na tem mestu bi izpostavil le še nekatere elemente, ki jih obravnavam v zvezi s storitvijo, in sicer: kakovost, funkcionalnost, značilnost, asortiment, blagovno znamko, servis, imidž, ki vplivajo na to, kako jo porabnik zazna. V kombinaciji z drugimi elementi trženjskega spleta vplivajo na to, kako storitev porabniki zaznavajo in kako je sposobna zadovoljiti njihova pričakovanja, kajti porabniki se za nakup odločajo na osnovi zaznane vrednosti storitve (Snoj 1998, 29).

Temeljna naloga managementa v podjetju je, da se osredotoča na odločitve v zvezi s storitvami, t. j. o razvijanju in uvajanju novih storitev, spreminjanju obstoječih storitev oziroma o njihovem opuščanju. S temi odločitvami naj bi bili zagotovljeni rast podjetja, razpršitev tveganj, zagotovitev primerne stopnje pokritja, uporaba prostih zmogljivosti, izboljšanje imidža podjetja, izboljšanje konkurenčnega položaja in racionalizacija temeljnih procesov podjetja.

4.1.1 Opredelitev storitev varovanja

Pojem varnosti je opredeljen kot lastnost stanja, v katerem je zagotovljen uravnotežen fizični, duhovni ter gmotni obstoj posameznika in družbene skupnosti do drugih posameznikov in družbenih skupnosti. Varovanje premoženja je tako varovanje

premičnega in nepremičnega premoženja pred uničenjem, tatvino in drugimi škodljivimi vplivi z varnostniki oz. s tehničnimi sistemi in mehanskimi napravami po predpisanih standardih (Vačovnik 2005, 24).

Zakon o zasebnem varovanju (Ur. list RS št. 129/03), ki je stopil v veljavo 2. januarja 2004, opredeljuje zasebno varovanje kot varovanje ljudi in premoženja, ki ga kot pridobitno gospodarsko dejavnost opravljajo gospodarske družbe in samostojni podjetniki posamezniki v skladu s tem zakonom in zakonom o gospodarskih družbah. Zakon v nadaljevanju navaja, v katerih oblikah se dejavnost lahko izvaja. Omenjeni zakon je nadomestil do tedaj veljavnega iz leta 1992. Bistvena novost, ki jo prinaša, je, da dejavnost zasebnega varovanja v Republiki Sloveniji lahko poslej pod pogoji, ki jih določa ta zakon, opravljajo tudi fizične in pravne osebe iz držav članic EU, ki so v matični državi pridobile pravico opravljati takšno dejavnost.

Opravljanje dejavnosti zasebnega varovanja je sicer z redkim izjemami v vseh državah članicah EU vezano na pridobitev posebnega dovoljenja (licence), kar velja tudi za Slovenijo.

Ponudnikom storitev zasebnega varovanja se z vstopom Slovenije v EU ponuja možnost opravljanja teh storitev tudi v tujini. Predvsem so zanimive sosednje države, kot npr. Italija, Avstrija in Nemčija. V teh državah tudi lokalna zakonodaja postavlja najmanj ovir. Možnost nastopa na tujih trgih izhaja iz predloga tako imenovane »Bolkensteinove direktive« (Fritz Bolkenstein, bivši komisar EU za področje notranjega tržišča, op. avtorja), po kateri naj bi bil trg EU popolnoma odprt za številne storitve, med katere sodi tudi zasebno varovanje, tudi za nove članice. Direktiva je zaradi odpora v nekaterih starih članicah EU začasno umaknjena. V prid prostega preko mejnega opravljanja storitev govore tudi razsodbe Evropskega sodišča proti Kraljevini Belgiji, Kraljevini Španiji in Republiki Italiji. Prosto opravljanje dejavnosti ne pomeni prostega zaposlovanja delavcev iz novih članic EU, za kar veljajo prehodna obdobja, temveč, da gospodarski subjekti lahko opravljajo gospodarsko pridobitno dejavnost, če so za to pridobili vsa potrebna dovoljenja v domicilni državi. Odpor proti tej direktivi izhaja iz bojzani pred cenejšo konkurenco, tudi na storitvenem sektorju, iz novih članic ter zaradi razlik v davčnih obremenitvah v posameznih državah.

4.1.2 Namen in pomen storitev varovanja

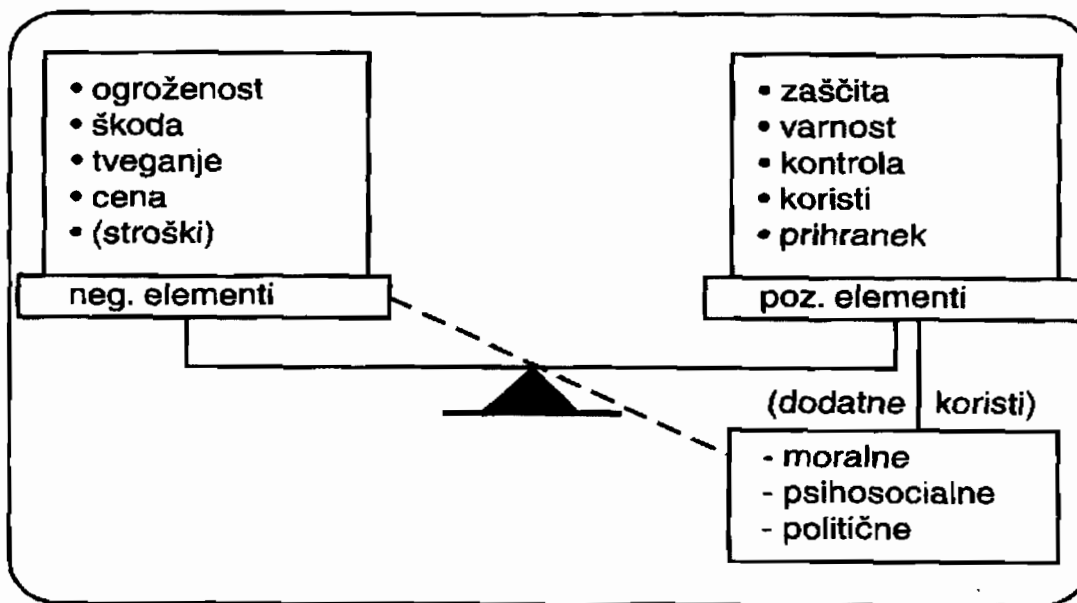
Podjetja se morajo pred številnimi negativnimi (za podjetja škodnimi) pojavi ustrezno zaščititi. Vsako škodno delovanje za podjetje pomeni izgubo, ki v končni fazi zmanjšuje dobiček, povečuje socialne probleme in krni ugled podjetja (Vršec 1993, 15). Zato morajo podjetja poskrbeti za učinkovito varovanje premoženja (tudi kapitala), zaposlenih, procesov in znanja. Pred letom 1990 je bila to v glavnem skrb države, poslej morajo podjetja pretežno sama skrbeti za lastno varnost. Potreben je celovit varnostni sistem, ki bo podjetja varoval pred številnimi zunanji in notranji negativnimi, neugodnimi vplivi s škodnimi posledicami, kot so npr. odtujitev ali uničenje premoženja, varnost zaposlenih, zaščita poslovnih procesov in znanja. Podjetja se pred negativnimi vplivi znotraj ali izven podjetij zavarujejo, svoje tveganje prenesejo na druge (zavarovalnice), ali pa jih namerno spregledajo.

Varnostno funkcijo kot posebno strokovno funkcijo navajajo le redki avtorji. Med klasičnimi avtorji s področja organizacijskih znanosti jo omenja le Henry Fayol, tvorec linijske organizacijske strukture (Vršec 1993, 35). Danes je varnostni interes v podjetju izražen odvisno od subjekta, ki ga obravnava. Drugače nanj gledajo lastniki od managerjev in zaposlenih ali okolja, v katerem podjetje posluje. Podjetje mora imeti

oblikovano varnostno politiko, ki temelji na oceni ogroženosti podjetja, oceni učinkovitosti varnostnega sistema in varnostnem tveganju ter veljavnih predpisih. Varnostni koncept in varnostni cilji morajo biti utemeljeni s presojo ekonomskih koristi stroškov celotnega varnostnega sistema.

Ekonomska upravičenost varnostnih ukrepov se kaže v ravnovesju med stroški in pričakovanimi koristmi. Razmerje med pozitivnimi in negativnimi elementi varnostnega delovanja nam kaže naslednja slika 4.2.

Slika 4.2 Ravnovesje med pozitivnimi in negativnimi elementi varnostnega sistema



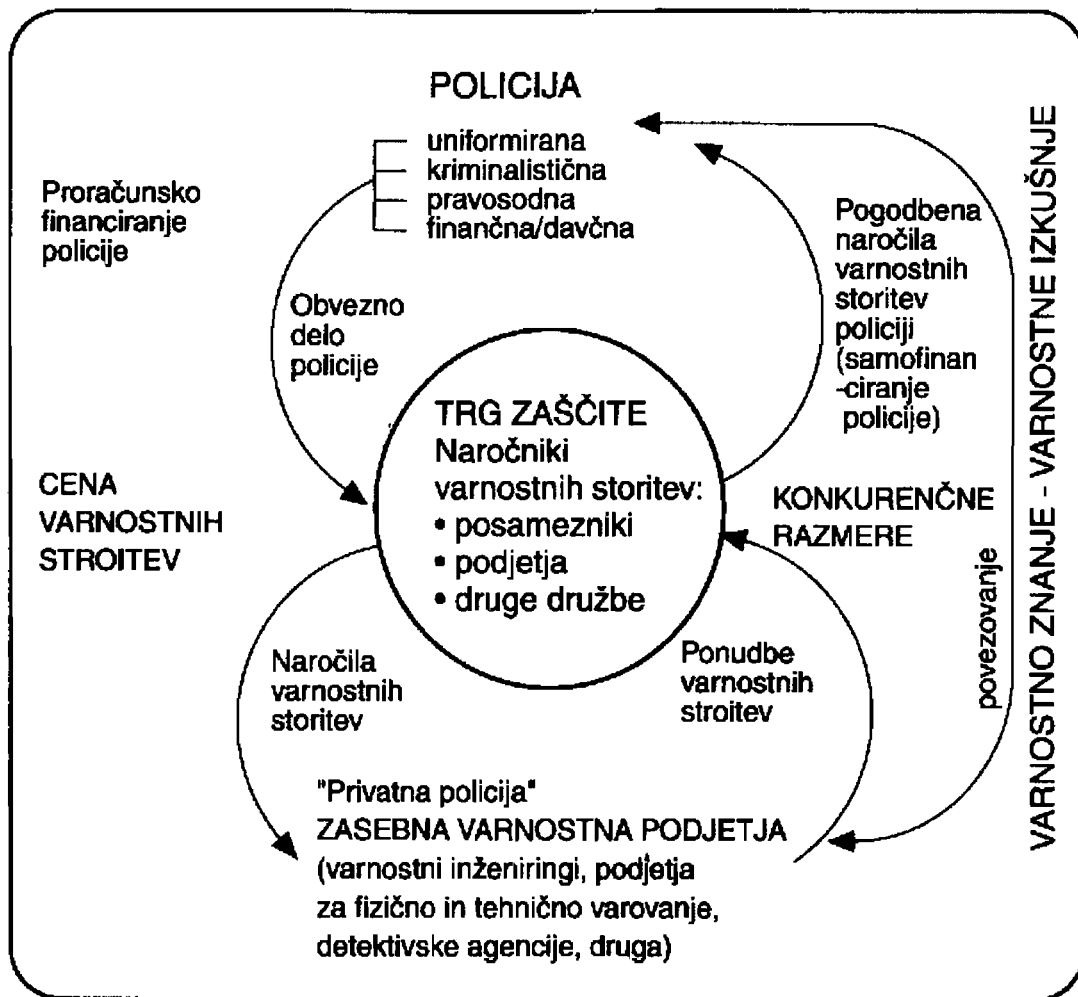
Vir: Vršec 1993

Na varnostni sistem ne smemo gledati samo z ekonomskega (finančnega) vidika, ampak tudi z vidika poslovnih, organizacijskih, kadrovskih, moralnih in še kakšnih drugih pridobitev za varno in nemoteno doseganje ekonomskih ciljev podjetja (Vršec 1993, 42).

Spremembe v delovanju policije, njena profesionalizacija in racionalizacija ter opuščanje »nepolijskih poslov« potrjujejo tezo, da varnost v sodobnem času postaja vrednota, dobrina, blago storitev, motiv, interes, potreba in sestavni del kakovosti življenja in dela, za katero bodo morali zainteresirani tudi plačati.

Slika 4.3 prikazuje tržni koncept varnostnih storitev avtorja dr. Mirana Vršca, ki je v času, ko je bil predstavljen, prikazoval možno bodočo »delitev dela« med uniformirano policijo in zasebnimi varnostnimi službami. Med tem se je v praksi že tudi dodobra uveljavil. Z uveljavitvijo že omenjene zakonodaje na področju zasebnega varovanja in s pojavom zasebnih varnostnih služb se je odprl tudi trg profesionalnih varnostnih storitev (varovanje oseb, prevozi denarja, varovanje objektov, varnostno svetovanje, varnostni inženiring). Trg se relativno hitro širi, saj v podjetjih zaradi specifičnosti dela, zakonodaje, strokovnosti in številnih drugih razlogov obstaja težnja po angažiranju zunanjih izvajalcev.

Slika 4.3 Tržni koncept varnostnih storitev



Vir: Vršec 1993, 76

Primerjava z ostalimi članicami EU kaže na podobne težnje rasti »privatne policije«, saj je v nekaterih državah število varnostnega osebja že večje od števila uniformiranih policistov (tabela 4.1).

Smisel in cilj zasebnega varovanja je preprečevanje škodnih pojavov, škod in izgub ter obvladovanje ogroženosti in tveganja naročnikov – porabnikov storitev. S tega vidika se tako za lastnike kot tudi managerje postavlja varnostna dejavnost v aktivno vlogo pri doseganju ekonomsko-poslovnih ciljev podjetja in opravičuje svoj obstoj.

Tabela 4.1 Število varnostnega osebja v primerjavi s številom policije v državah članicah EU

Država	Št. firm	Št. varnostnikov	Št. policistov	Št. prebivalcev (mio)
1 Avstrija	200	6.790	30.000	8,200
2 Belgija	146	18.321	39.000	10,300
3 Ciper	48	1.500	3.000	0,776
4 Češka republika	2.210	28.101	47.700	10,200
5 Danska	413	5.250	14.000	5,400
6 Estonija	70	4.900	3.600	1,400
7 Finska	170	6.000	7.500	5,200
8 Francija	4.700	117.000	145.000	60,400
9 Grčija	830	25.000	49.900	10,700
10 Madžarska	3.900	80.000	40.000	10,000
11 Irska	300	20.000	12.000	3,900
12 Italija	1.240	55.000		58,100
13 Latvija	270	5.000	10.600	2,300
14 Litva	67	10.000	20.000	3,600
15 Luksemburg	10	2.200	1.573	0,462
16 Malta	6	700	1.800	0,397
17 Nemčija	3.000	170.000	250.000	82,500
18 Nizozemska	818	30.000	49.000	16,300
19 Poljska	3.600	200.000	103.309	38,600
20 Portugalska	92	28.000	46.000	10,500
21 Slovaška	1.730	20.839	21.500	5,400
22 Slovenija	126	4.500	7.500	2,000
23 Španija	998	89.449	193.450	40,300
24 Švedska	280	17.000	18.000	9,000
25 Združeno kraljestvo	1.700	150.000	141.398	30,270

Vir: CoESS 2004

4.1.3 PI Product – izdelek (storitev) v podjetju Varnost Rival

Storitveni proizvod v podjetju Varnost Rival predstavljajo različne oblike varovanja premoženja, kot jih opredeljuje Zakon o zasebnem varovanju. Delež in pomen posamezne od navedenih vrst storitev je različen. Za podjetje je najpomembnejša skupina »storitev varovanja premoženja«. Ta se opravlja kot fizično varovanje s prisotnostjo varnostnika na varovanem objektu, kjer opravlja naloge, ki so mu predpisane s postopkom varovanja ali pa kot varnostno receptorska služba, kjer varnostnik sprejema obiskovalce, jim posreduje informacije, in sicer skrbi za red in varnost v objektu, ali kot intervencijska služba. Storitve se opravljajo 24 ur dnevno vse dni v letu. Obseg varovanja je v posameznem primeru odvisen od naročnikovih potreb – včasih tudi samo v času, ko naročnikovo osebje ni prisotno, t. j. v nočnem in dela prostem času. Varovanje premoženja s fizično prisotnostjo varnostnega osebja na varovanih objektih predstavlja pretežni delež v portfelju storitev podjetja.

Drug pomemben sklop storitev je »upravljanje z varnostno-nadzornim centrom«. Pri tej storitvi gre upravljanje s sistemom za sprejem signalov iz različnih vrst alarmnih naprav, ki lahko imajo tudi različne funkcije, kot npr. javljanja požara, vloma, nepooblaščenega vstopa v objekt, nepravilnosti v delovanju procesov, ki so instalirane

po varovanih objektih. Ta signal se prenaša po telefonski liniji ali kot GSM signal v varnostno-nadzorni center, od koder se ob zaznanih nepravilnostih (alarmih) na varovani objekt napoti intervencijska ekipa, ki preveri stanje in po potrebi ukrepa v skladu s predvidenim protokolom. Tehnika omogoča tudi spremljanje dogajanja na varovanih objektih s prenosom slike v nadzorni center, spremljanje dogajanja na objektu na daljavo ter ukrepanje v primeru potrebe. Tudi ta vrsta storitev zahteva neprekinjeno 24 urno podporo.

Poleg omenjenih dveh storitev podjetje opravlja tudi prevoze in varovanje denarja in drugih vrednostnih pošilk. Storitve je po obsegu za podjetje manj pomembna. Za opravljanje je potrebna posebna licenca in izpolnjevanje pogojev, ki jih predpisuje država.

Storitve podjetje trži z neposrednimi stiki s potencialnimi porabniki. Pri storitvah, kot je varovanje, je zelo pomembno medsebojno zaupanje, zato podjetje daje prednost osebnim stikom. Druga, močno zastopana oblika trženja pa je pridobivanje naročil z udeležbo na javnih razpisih. Ta oblika trženja je bolj brezosebna in formalna.

4.2 P2 Price – cena

Cena je denarni izraz izdelka ali storitve (Devetak 1997, 16). Je ena najbolj prilagodljivih sestavin storitve. Skupaj z drugimi dejavniki nakazuje na višjo ali nižjo vrednost storitve. Porabniku hkrati pomaga oblikovati predstavo o kakovosti, vrednosti, prestižu v zvezi s to storitvijo (Snoj 1998, 68). Pri oblikovanju cen lahko podjetja zasledujejo različne kratkoročne ali dolgoročne cilje, kot je rentabilno poslovanje, maksimiranje tekočega dobička, maksimiranje tržnega deleža, vodilni položaj v zvezi s kakovostjo izdelka ali storitve. Z oblikovanjem tržnih cen skušajo podjetja preprečevati vstop novih konkurentov, zadrževati lojalnost posrednikov ali pritegniti več porabnikov in tudi nove porabnike.

Poleg stroškov, ki naj bi jih podjetje obvladovalo, na oblikovanje cen vplivajo tudi zunanji dejavniki, kot npr. tip trga (monopolni položaj ali popolna konkurenca), porabnikovo zaznavanje cen in cenovna elastičnost povpraševanja. Nemaokrat zasledimo pri oblikovanju cen predvsem določenih storitev tudi vpliv države.

Podjetja v glavnem izbirajo med tremi načini oblikovanja cen (Snoj 1998, 72) – na osnovi stroškov, na osnovi porabnikove zaznave vrednosti storitve in na osnovi cen storitev neposrednih konkurentov. Pri tem upoštevajo stopnjo novosti storitve (posnemanje smetane – *skimming price* ali strategijo prodora na trg – *penetration price*), ali gre za posamično storitev ali skupine storitev, lahko pa cene prilagajajo tudi različnim segmentom porabnikov. Cene lahko oblikujejo na psihološki ali celo diskriminatorni osnovi, na osnovi promocijskih cen, dumpinških ali pa geografsko pogojenih cen.

Vodstvo podjetja se zaveda, da je cena tisti »kritični« element trženjskega spleta, ki v veliki meri vpliva na odzivnost ciljnih segmentov, kar se nadalje kaže tudi v višini ustvarjenih prihodkov in dobičku, ki je temeljni cilj podjetja. Zato oblikovanju cen posveča veliko pozornost. Če ni drugih dokazil o kakovosti storitve, si porabniki storitve pogosto prav na podlagi cene ustvarijo svojo predstavo o kakovosti.

Na oblikovanje cen posamezne storitve ali vrste storitev vpliva več dejavnikov. Stroški so brez dvoma pomemben element cene. Pri storitvi, kot je varovanje, predstavljajo v njihovi strukturi zelo pomemben (pretežni) delež plače in drugi, na delo vezani stroški. Ravno stroški dela pa so težje ugotovljivi kot npr. stroški za porabljeni material. Tudi slepo sledenje konkurenci pri oblikovanju cen je lahko zavajajoče in

tvegano, saj ne upošteva morebitnih razlik v kakovosti storitve. Še težja je za ponudnika ocena, koliko so za storitev pripravljeni plačati porabniki, in postaviti ceno izključno v odvisnosti od ponudbe in povpraševanja.

Podjetje Varnost Rival, d. o. o. v praksi cen ne oblikuje izključno na podlagi stroškov, ponudbe in povpraševanja ali cen konkurence, temveč kombinira vse tri dejavnike. Pri tem so izhodišče stalni in spremenljivi stroški, ki jih mora pokriti minimalna cena. Nad to spodnjo mejo se cena oblikuje glede na tržno situacijo ter glede na ravnanje konkurence. Pri oblikovanju cene v končni ponudbi storitve podjetje običajno upošteva še predvidene plačilne roke in druge prodajne pogoje, ki ob slabi plačilni disciplini pomenijo dodatno obremenitev za podjetje.

Oblikovanje prodajne cene storitve v primeru, ko se podjetje poteguje za pridobitev naročila na podlagi razpisa, prinaša mnogo več tveganja in negotovosti. V teh primerih je vpliv konkurence na oblikovanje ponudbene cene mnogo večji, če ne celo odločilen. Izkušnje in statistika zadnjih let kažejo na to, da cena postaja vse bolj izključno merilo za dodelitev naročila in je zato uspeh ali neuspeh ponudbe v takih primerih bolj rezultat naključja kot pa skrbnega načrtovanja in predračunov.

4.3 P3 Place – razpečava, distribucija, tržna pot

Bistvo razpečave je dostaviti pravi izdelek na pravo mesto, ob pravem času in v pravi (zadostni) količini. Večina proizvajalcev tako izdelkov, še posebej pa storitev, se vprašuje, kako narediti svoj izdelek ali storitev dosegljiv ciljni populaciji. Govorimo o distribuciji ali razpečavi, tržnih poteh in kanalih distribucije. Pri obravnavanju storitev nimamo klasične distribucije ali razpečave, temveč govorimo o prostoru ali kraju (place) izvajanja storitve. Slednje je lahko pri izvajalcu, pri porabniku ali na nekem tretjem kraju, po dogovoru med izvajalcem in porabnikom storitve (Devetak 2000, 33). Tržne poti storitev so odvisne predvsem od vrste storitev, porabnikov, stroškov in drugih podrobnosti.

Zaradi že obravnavanih značilnosti storitev je pri mnogih storitvah odločanje o lokaciji storitev edina distribucijska odločitev, način dostave pa neposreden, torej vključuje le izvajalca in porabnika. Kljub temu se tudi v distribucijo storitev lahko vključujejo posredniki, vendar na specifičen način. Njihova vloga je v povezovanju izvajalcev in porabnikov. Te možnosti se predvsem z razvojem in na področjih uporabe elektronskih medijev hitro širijo.

Zagotavljanje fizične prisotnosti izvajalčevega osebja pri porabniku je ena od značilnosti storitev varovanja. Podjetje tako večino svojih storitev opravlja na sedežu naročnika – porabnika oziroma v njegovih prostorih. Izjema je storitev prevoza denarja ter storitev opravljanja z varnostno-nadzornim centrom. Prva od omenjenih se opravlja na terenu, običajno med naročnikom storitve in poslovno banko, druga na sedežu podjetja. Tak način opravljanja storitev od podjetja ne terja organiziranja posebnih kanalov distribucije.

Nove oblike poslovanja preko elektronskih medijev so sicer prinesle spremembe v določene procese pri opravljanju storitev, vendar se neposredna storitev še vedno izvaja tako kot nekoč – pretežno s fizično prisotnostjo osebja izvajalca pri porabniku.

4.4 P4 Promotion – promocija, pospeševanje prodaje

Tržno komuniciranje (iz lat. *comunicare* – pomeni sporočiti, priobčiti, občevati – biti v zvezi) je pomemben element trženjskega spleta storitev, predvsem za ponudnike, ki nastopajo na zelo konkurenčnih trgih. Predstavlja enega od načinov komuniciranja s

potrošniki oz. porabniki zaradi pospeševanja in povečevanja prodaje (Devetak 1997, 16). S pomočjo tržnega komuniciranja informiramo, spominjamo, prepričujemo pretekle, sedanje in bodoče potrošnike oz. kupce, da bi jim prodali določeno blago ali storitve (Devetak 2000, 33). Pri storitvah je treba upoštevati, da so zaradi svojih značilnosti (neopredmetenost, neobstojnost, spremenljivost ...) s stališča porabnika običajno bolj tvegan nakup. Naloga tržnega komuniciranja je, da ga prepriča o nasprotnem. To lahko dosežemo z razvojem močnih blagovnih znamk, vzpodbujanjem ustnih priporočil, nudenjem storitve za pokušino in z verodostojnimi viri sporočil. Tržno komuniciranje pri storitvah ne more potekati ločeno od promocije samega ponudnika storitve. Tako zagotovimo porabniku manjše tveganje.

Poglavitni koraki, ki jih mora trženjski sporočevalec opraviti pri oblikovanju celovitega komunikacijskega in promocijskega programa, so (Kotler 1998, 599): določitev ciljne populacije, opredelitev ciljne komunikacije, oblikovanje sporočila, izbira komunikacijskih kanalov, določitev proračuna za promocijo, izbira promocijskega spleta, merjenje učinkovitosti promocije, organiziranje in upravljanje povečane trženjske komunikacije. Promocijski splet po Kotlerju in drugih avtorjih tvorijo: ekonomska propaganda, pospeševanje prodaje, publiciteta in osebna prodaja.

Podjetje ne preneha komunicirati s svojimi sedanji in potencialni porabniki storitev. Cilj teh komunikacij je obveščanje, seznanjanje obstoječih, animiranje in prepričevanje novih porabnikov storitev. Tako kot nimajo vsi elementi trženjskega spleta v obravnavanem primeru enake teže oziroma vpliva, tudi vsi elementi promocijskega spleta za podjetje niso enako pomembni. Opravka imamo s specifičnim ciljnim trgom in temu podjetje prilagaja tudi instrumente komuniciranja. Pri opredelitvi optimalnega obstajajo razlike med vrstami storitev, ki so predmet obdelave, saj so različne tudi ciljne skupine, ki so jim informacije namenjene.

Storitve varovanja so redkeje predmet načrtne in obsežnejše promocije. Podjetje Varnost Rival v okviru (plačane) ekonomske propagande predvsem promovira blagovno znamko in zaščitni znak, ne pa posamičnih storitev. Večja pozornost je posvečena publiciteti, prisotnosti na raznih strokovnih srečanjih, srečanjih s predstavniki ciljnih skupin uporabnikov (brezplačna promocija). Pri promociji storitev tehničnega varovanja (načrtovanje in izvajanje alarmnih sistemov) se je kot najbolj učinkovita pokazala osebna prodaja, ki vključuje seznanjanje potencialnih porabnikov s storitvijo, dopolnjeno s tehničnim svetovanjem. Del tržnih aktivnosti, ki jih obravnavamo, t. j. trženje javnih naročil, je s tega vidika specifično. Promocijskih aktivnosti, ki bi bile v podporo trženju storitev, ni. V postopku javnega naročanja lahko okolje in konkurenti pretirano sodelovanje s porabnikom (naročnikom), četudi zaradi seznanjanja s storitvijo, tolmačijo kot poizkus vplivanja na naročnika in ima lahko za ponudnika nasproten, negativen učinek. Možna je celo izključitev ponudnika iz postopka javnega naročanja.

4.5 P5 People – ljudje

Ljudje so ključni element ne samo trženjskega spleta storitev ampak tudi izvajanja storitev nasploh. Nastopajo tako v vlogi izvajalca kot v vlogi porabnika storitev, ki so v številnih primerih zaradi sočasnosti izvajanja in porabe storitve neposredno vključeni v proces izvajanja in imajo v njem dvojno vlogo: kot porabniki in kot del sistema izvajanja storitve. Pri obravnavi trženjskega spleta se bomo omejili na prve, t. j. izvajalce. Glede na to, da so v večini primerov pri ponujanju oz. izvajanju storitve v neposrednem stiku s porabniki, zanje v literaturi najpogosteje zasledimo izraz »kontaktno osebje«. Večina jih združuje tehnične vidike s trženjskimi vidiki izvedbe

storitev (Snoj 1998, 60). Za uspeh storitve je njihova strokovna usposobljenost in sposobnost prilagajanja pričakovanjem porabnikov pomembna značilnost, ki jo porabniki pričakujejo od izvajalcev. Od strokovnosti kontaktnega osebja je v veliki meri odvisen izid storitve. Zaradi svojega neposrednega stika s porabniki je to osebje tudi vir idej v zvezi z razvojem novih storitev, z izboljšavami in preoblikovanjem obstoječih storitev. Pri povezovanju podjetja z okoljem ima kontaktno osebje dvojno vlogo: vlogo informiranja in vlogo zastopanja. Pri svojem delu mora usklajevati pogosto konfliktne želje, cilje, zahteve podjetja na eni strani in porabnikov storitev na drugi strani. Osebje izvajalca ima posebno vlogo v porabnikovem zaznavanju kakovosti storitve, še posebej pri delovno intenzivnih storitvah. Zato od ljudi v procesu izvajanja storitev pričakujemo niz lastnosti, ki so v proizvodnji fizičnih izdelkov manj pomembne. Poleg strokovnosti in formalne izobrazbe je tu potrebna ustrežljivost, prijaznost, toplina v stiku, zavzetost, nemalokrat tudi potrpežljivost. Pomembne so tudi demografske in vizualne značilnosti, spol, starost videz. Skratka, ljudje kot prvina v trženjskem spletu imajo posebno vlogo, mesto in pomen pri izvajanju storitev (Devetak 1997, 18).

Storitev varovanja lahko opredelimo kot visoko kontaktno storitev, ki se odvija na sceni, ne samo na očeh naročnika, porabnika in plačnika, ampak tudi vseh ostalih, vključno s predstavniki države, ki po zakonu nadzirajo delo varnostnih služb. Zato ni treba posebej poudarjati pomena operativnega osebja podjetja, ki je v neposrednem stiku z porabniki. Za podjetje je izredno pomembno, kakšne ljudi zaposluje, in tega se vodstvo podjetja tudi zaveda. Neposredni izvajalci storitev se nahajajo na številnih lokacijah izven sedeža podjetja, kar terja ustrezen sistem komuniciranja in nadzora. To podjetje zagotavlja s tako imenovano »nadzorno službo«. Naloga te službe je svetovalna in kontrolna, hkrati pa predstavlja posredno komunikacijo delavca s podjetjem in obratno, ker njeno delo poteka ravno tako na terenu in neprekinjeno 24 ur dnevno.

Zaradi narave dela podjetje zaposluje pretežno moške delavce. Povprečna izobrazba dosega V. stopnjo. Za poklic varnostnika so se delavci usposabljali s prekvalificiranjem iz drugih poklicev ustrezne stopnje, zato je paleta poklicev, ki jih srečujemo v praksi, izredno široka. Šele v letu 2005 je stekel neposreden proces izobraževanja za poklic varnostnika. Podjetje samo skrbi za neprekinjeno usposabljanje zaposlenih z dodatnimi strokovnimi izobraževalnimi programi. Poleg strokovnosti podjetje poudarja vrline, kot so prijaznost, uslužnost in ustrežljivost osebja v odnosu do porabnikov storitev.

Na kakovost opravljene storitve delavci podjetja odločilno vplivajo. Je neposredno odvisna od delovanja posameznika, delovnega vzdušja, zadovoljstva z delom, kulture dialoga, identifikacije posameznika s podjetjem, zato je v podjetju posebna skrb posvečena delu z zaposlenimi in motiviranju. Poleg finančnih motivatorjev je ustaljena praksa motiviranje z usposabljanjem za zahtevnejše naloge, napredovanjem in drugimi oblikami nedenarnih nagrad. Pripadnosti kolektivu v podjetju pripisujejo velik pomen in je cenjena vrлина zaposlenih delavcev, ki jo negujejo s pogostimi druženji, ki so tudi neke vrste nadomestek za manjkajoče delovno okolje v podjetju.

4.6 P6 Processing – procesiranje, izvajanje

Storitve same opredeljujemo kot procese. Izvajanje (procesiranje) predstavlja bistvo storitve (Devetak 1997, 18). Z vidika zaznavanja koristi je za porabnika storitve bistven proces interakcije z izvajalci storitev. Zato je oblikovanje procesa izvajanja storitve bistvena sestavina oblikovanja storitve v najširšem pomenu. Predvsem je pomemben tisti del procesa, ki ga porabnik zaznava (Snoj 1998, 63). Izvajanje storitve je lahko eden od elementov, s katerimi izvajalec lahko vpliva na porabnike. Storitve, posebno

visoko kontaktne, se izvajajo »na sceni«, t. j. izvajalec in porabnik si zreta iz oči v oči. Na zaznavanje storitve porabnika vpliva prvi vtis – hitrost, zanesljivost, profesionalnost in samozavest izvajalca storitve. Uspeh storitve je v veliki meri odvisen od strokovne usposobljenosti osebja, v manjši meri pa od sestavin za sceno, ki jih porabniki ne zaznavajo, čeprav za celovito kakovost storitve niso brez pomena.

Proces je srčika storitve. Podjetje Varnost Rival neprestano skrbi za hitro, varno, kakovostno opravljanje storitev v skladu poslovno politiko, zakonodajo, načeli stroke in etike poslovanja. Osebje, ki neposredno opravlja posamezne procese, je strokovno usposobljeno za ta dela. Procesi so v skladu z zahtevami standarda ISO dokumentirani. Pravilnost izvajanja podjetje neprestano nadzoruje na različnih ravneh. Postopki nadziranja so znani in vnaprej predpisani.

Sicer je prav izvajanje procesa varovanja tista kritična točka, kjer se srečata izvajalec, t. j. varnostnik receptor, intervent ali tehnik, in neposredni porabnik storitve. Od tega, kako je bil proces izveden, je odvisno, kakšno mnenje in oceno si je o storitvi ustvaril njen porabnik.

4.7 P7 Physical evidence – fizični dokazi

Fizični dokazi storitve so tisto, kar porabnik vidi, sliši, občuti (Devetak 1997, 18). V literaturi jih zasledimo tudi pod pojmom »fizične podpore« storitvam. Kot osnovna sestavina, ki je nujna za pridobivanje oz. opravljanje storitev, predstavlja sredstva, ki jih uporabljamo pri izvajanju storitev, in fizično okolje, v katerem se storitve dogajajo (Snoj 1998, 60).

Fizični podporni pri opravljanju storitev je bilo posvečeno manj pozornosti, ker se je štela kot samoumevni del opravljanja storitve, čeprav je oblikovanje okolja, v katerem poteka opravljanje storitve, treba razumeti kot del sistema izvajanja storitve v celoti. S trženjskega vidika je pomembno predvsem to, kako bo okolje delovalo na porabnike. Fizične značilnosti okolja običajno vplivajo na notranje občutenje, ki nato sproži določeno obnašanje porabnikov. Zaradi procesne narave storitev je zato zlasti pomemben prav »otipljivi« del storitve, ki porabniku povečuje občutek varnosti pri zaznavanju storitve in zmanjšuje občutek tveganja.

Pri opravljanju storitev, kakršne so storitve varovanja, je fizičnih dokazov malo. Sem bi lahko šteli opremljenost delovnih mest, ki pa so v pretežni meri last naročnika in so le redko vplivno področje podjetja kot izvajalca. Dana so le v uporabo. Lokacija in urejenost poslovnih prostorov podjetja, opremljenost delovnih mest in siceršnji pogoji dela so manj pomembni za oceno in zaznavnost porabnikov, ker z njimi pogosto ali pa sploh ne prihajajo v stik.

Ključno pozornost zato podjetje namenja videzu in urejenosti svojega osebja. Vsi zaposleni morajo med službenim časom nositi predpisano delovno obleko, po kateri so razpoznavni. Na manj izpostavljenih delovnih mestih se nosi klasična obleka s kravato, na terenu intervencijska obleka. Predpisane so tudi oznake delodajalca. To področje je sicer tudi ustrezno zakonsko urejeno.

Prisotnost podjetja na terenu se najbolje demonstrira preko razpoznavnosti uniformiranega osebja na varovanih objektih in službenih vozilih, ki so ustrezno opremljena in označena v skladu s celotno podobo podjetja. Opaznost označenih vozil na terenu pozitivno vpliva na zaznavanje prisotnosti osebja na terenu pri opravljanju dnevni nalog, predvsem intervencijskih služb, in pripomore k večanju zaupanja porabnikov v podjetje.

5 TRŽENJE JAVNIH NAROČIL

5.1 Opredelitev instituta javnih naročil

Javna naročila so lahko vzpodbuden dejavnik pri razvoju gospodarstva in so pogosto orodje za zagotavljanje enakomernega gospodarskega razvoja na celotnem območju države. Obremenitev davkoplačevalcev, ki so vir sredstev za javna naročila, lahko povzroči spremembe v investiranju, obsegu in vrsti gospodarske dejavnosti ter kupni moči prebivalstva. Zato ni čudno, da imajo v svetu javna naročila velik pomen. Na njihov velik gospodarski pomen kažejo tudi podatki o obsegu oziroma vrednosti javnih naročil. Za države Evropske unije (v nadaljevanju EU) je bilo ocenjeno, da državna uprava za nakup blaga in storitev porabi od 11 % (Italija) do 21,5 % (Nizozemska) BDP, povprečje EU za leto 2002 pa znaša 16,3 %. Ameriška zvezna vlada, ki je največji naročnik v svetu, tako reinvestira kar okoli 25 % od 600 milijard dolarjev težkega proračuna. V Sloveniji so znašala javna naročila v letu 2004 po podatkih Urada za javna naročila pri Ministrstvu za finance 8,3 % BDP oz. 493,2 milijard tolarjev.

Področje javnih naročil je v Sloveniji relativno novo. Z zakonsko pravno normo je urejeno šele od leta 1997, ko je bil sprejet prvi Zakon o javnih naročilih (Ur. list RS št. 24/1997 – ZJN). Sedaj veljavni zakon (ZJN-1A) je bil sprejet leta 2004 (Ur. list RS št. 36/04). Pred tem so javna naročila urejale odredbe Ministrstva za finance. Lahko torej rečemo, da smo država s kratko tradicijo urejanja javnega naročanja. Zakonodaja s tega področja se pogosto spreminja ne le pri nas, ampak tudi v drugih državah. V EU se je sistematično urejanje javnih naročil pričelo v začetku sedemdesetih let prejšnjega stoletja. Prva smernica je bila leta 1971 sprejeta Smernica o javnih delih. Danes področje javnega naročanja ureja šest smernic, varstvo ponudnikov pa dve smernici. Skupaj tvorijo osnovo za ureditev sistema javnega naročanja. Na njihovi podlagi so države članice uskladile domačo zakonodajo v minimalnih skupnih okvirih. Pred uveljavitvijo sta še dve novi direktivi EU, ki ju mora naša država prevzeti v svojo zakonodajo (direktiva 2004/17/EC in 2004/18/EC) in se nanašata na posodobitev in prilagoditev postopkov spreminjajočemu se ekonomskemu okolju.

Kaj je javno naročilo? Po definiciji, ki jo določa 1. alineja 3. člena Zakona o javnih naročilih, je javno naročilo »celoten skupek dejanj, ki jih opravi naročnik s ciljem nabave blaga, oddaje storitev ali gradenj« po tem zakonu.

Z javnimi naročili upravlja naročnik, ki gospodari z javnimi sredstvi in nastopa na prostem trgu blaga in storitev. V postopku naročila blago in storitve ponuja ponudnik (Zakon o javnih naročilih 2004 – v nadaljevanju ZJN-1A). Po Zakonu o javnih naročilih in Zakonu o javnih financah (v nadaljevanju ZJF) so naročniki, ki so obvezni nabavljati blago, oddajati gradbena dela in naročati storitve preko javnih razpisov:

- neposredni porabniki proračuna,
- posredni porabniki proračuna,
- pravne osebe, katerih ustanovitelj in lastnik je država ali občina, izvajajo javno službo, sredstva za financiranje pridobivajo iz državnega ali občinskega proračuna,
- Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije in Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije, javni zavodi, agencije in javni skladi, katerih ustanovitelji so posredni porabniki proračuna ter samoupravne narodne skupnosti.

5.2 Trženje storitev na podlagi zakona o javnih naročilih

Pri vladi Republike Slovenije je bil oblikovan poseben »Urad za javna naročila«, ki je v letu 2004 prešel pod okrilje Ministrstva za finance. Njegove pristojnosti opredeljuje ZJN-1A v 129. členu: »Urad za javna naročila svetuje naročnikom in ponudnikom, koncendentom in koncesionarjem o vprašanih s področja javnih naročil.« Omenjeni urad v svojem letnem poročilu za leto 2004 ocenjuje stanje na področju javnih naročil z naslednjimi ugotovitvami (Vir: MF, Urad za javna naročila, Letno poročilo za leto 2004, julij 2004):

Javna naročila v Republiki Sloveniji so pomemben del javnih financ oziroma davkoplačevalskega denarja (30,9 % vrednosti proračunskih odhodkov) in obsegajo več kot 493,2 mrd SIT oziroma 8,3 % BDP.

Obstaja neenakomerna porazdelitev javnih naročil glede na število in vrednost; velika razdrobljenost in razpršenost javnih naročil na segmentu, ki predstavlja naročila male vrednosti ob skoraj tretjinskem deležu v vrednosti vseh javnih naročil, ter močna gostitev vrednostno pomembnejših javnih naročil pri samo nekaj največjih naročnikih.

Razmeroma še vedno majhna prisotnost tujih ponudnikov, čeprav slovenski trg javnih naročil postaja z vstopom v Unijo zanimiv za ponudnike iz držav članic EU.

Slovenski trg postaja zanimiv za ponudnike iz držav članic EU, saj je v letu 2004 578 naročil preseglo evropski vrednostni prag (obveznost objave v uradnem biltenu EU).

Med postopki oddaje javnih naročil prevladujeta odprti in omejeni postopek.

Obstaja občuten razkorak med ocenjeno in pogodbeno vrednostjo javnih naročil.

Po podatkih omenjenega urada je bilo v letu 2004 oddanih 355.648 javnih naročil, od tega 10.656 naročil velike, 344.992 naročil male vrednosti in 578 naročil nad pragom EU (naročila male vrednosti so naročila do 10 mio SIT; op. avtorja). Skupna vrednost oddanih javnih naročil znaša 493,2 milijarde tolarjev oz. 2,1 milijarde eur. Vrednost oddanih naročil male vrednosti znaša 145,5 milijard tolarjev in vrednost naročil velike vrednosti 347,7 milijard tolarjev. Pri naročilih velike vrednosti kar 52,4 % naročil predstavljajo gradnje, 29,2 % je naročil za dobave blaga, razlika 16,2 % pa predstavlja naročila storitev (podatki AJ PES 2004).

Zakon predvideva za oddajo naročil ponudnikom več različnih postopkov. Praviloma naj bi naročniki uporabili odprt postopek, t. j. načina izbire ponudnika, v katerem lahko nastopajo vsi ponudniki, ki imajo interes pridobiti določeno naročilo in predložijo svoje ponudbe, pripravljene skladno z zahtevami naročnika, ki so vnaprej objavljene v razpisni dokumentaciji. Omejeni postopek poteka v dveh fazah: najprej na podlagi vnaprej določenih meril naročnik prizna sposobnost ponudnikom, v drugi fazi postopka pa povabi k oddaji ponudbe ponudnike, ki jim je priznal sposobnost. Postopek se uporablja takrat, ko so predmet naročila stalne nabave, ki jih vnaprej ni mogoče opredeliti ali pa se izvajajo po posebnih zahtevah naročnika. Naslednja tabela 5.1 kaže, da v praksi prevladuje oblika oddaje naročil po odprtem postopku.

Tabela 5.1 Struktura uporabe postopkov javnega naročanja v letih 2001–2004
(v %)

Vrsta postopka oddaje javnega naročila	2001	2002	2003	2004
1 Odprti postopek (18. člen ZJN-1)	63	46	45	50
2 Omejeni postopek (19. člen ZJN-1)	27	44	47	41
3 Postopek s pogajanjem brez predhodne objave (20/II. člen ZJN-1)	6	7	6	6
4 Postopek s pogajanjem s predhodno objavo (20/II. člen ZJN-1)	1	1	0	1
5 Oddaja javnega naročila z natečajem 96. člen ZJN-1)	3	2	1	2

Vir: AJPES, 2004 (Povzeto po letnem poročilu 2004 Urada za javna naročila RS)

5.2.1 Postopek javnega naročanja

Pridobitev javnega naročila ni stvar pogajanj med ponudnikom in naročnikom/porabnikom ali stvar intuitivne odločitve naročnika za »najboljšo ponudbo«. Zakon za dodelitev naročila predvideva poseben razpisni postopek za oddajo ponudb in izbiro ponudnika. 9. alineja 3. člena ZJN-1A opredeljuje »merilo« kot element za vrednotenje, primerjanje ali presojanje ponudb. 50. in 51. člen govorita o merilih oz. vrstah meril. Ta so lahko:

- najnižja cena,
- ekonomsko najugodnejša ponudba.

Ekonomsko najugodnejša ponudba je ponudba, ki ustreza različnim merilom, odvisno od predmeta javnega naročila. Ta merila so lahko: cena, kakovost izdelka ali storitve, tehnične lastnosti izdelka ali storitve, roki izvedbe ali dobave, poprodajne storitve, tehnična pomoč, vzdrževanje, jamstva in podobno. V razpisih javnih naročil, ki se jih je udeležilo podjetje, so bila ta merila zelo različno zastopana. Poleg cene, ki je seveda ključno merilo, sta izstopali še dve: priporočila (reference) in prisotnost ISO certifikata. Ostala možna merila so se pojavljala posamično in občasno.

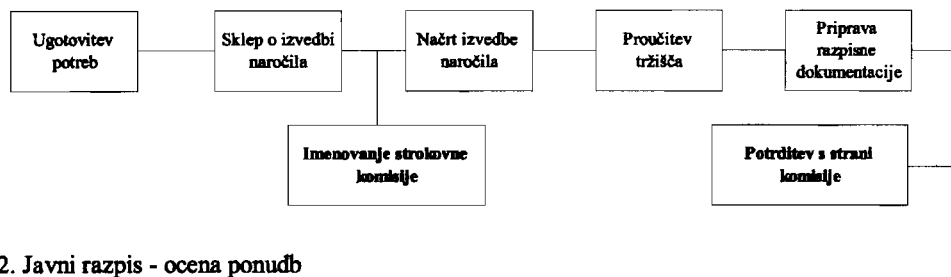
Izvedba postopka javnega naročila je pogosto lahko za obe strani – naročnika in ponudnika zelo zahtevna strokovna naloga. Zakon dovoljuje, da naročnik lahko pooblasti drugo osebo javnega ali zasebnega prava, da v njegovem imenu in za njegov račun izvede postopek. To določilo je izkoristilo kar nekaj podjetij kot tržno nišo za ponudbo nove storitve in tako izvaja postopke javnih naročil za različne naročnike.

Postopek javnega naročila izvaja naročnik storitve. Podjetje kot ponudnik se vanj vključuje na različnih stopnjah in na različne načine, ki so odvisni od vrste postopka. Ker je v praksi najpogostejša oddaja naročil po »odprtem postopku«, v nadaljevanju podajam shemo poteka aktivnosti javnega naročila.

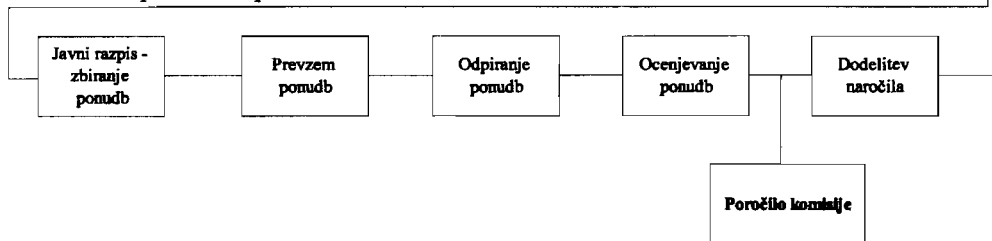
Slika 5.1 Potek postopkov javnega naročila

Potek postopkov

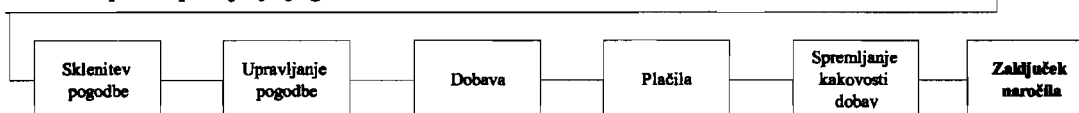
1. Priprava javnega naročila



2. Javni razpis - ocena ponudb



3. Postopki - Upravljanje pogodbe



Vir: interna dokumentacija podjetja Varnost Rival

Podjetje Varnost Rival, d. o. o. se kot potencialni ponudnik vključi v postopek v njegovi drugi fazi – Javni razpis, in sicer najprej s pridobitvijo razpisne dokumentacije, med pripravo ponudbe z morebitnimi zahtevki za pojasnila in končno z oddajo ponudbe ter udeležbo na javnem odpiranju ponudb. Če podjetje s svojo ponudbo uspe in je izbrano kot najugodnejši ponudnik, se postopek nadaljuje v tretjo fazo – Upravljanje pogodbe. Sledi namreč sklenitev pogodbe in opravljanje storitev v času trajanja pogodbe.

Pri sestavi ponudbe mora podjetje upoštevati zahteve razpisne dokumentacije. Enotnega modela ni. Poizkus izdelave vzorčne dokumentacije za storitve varovanja, ki ga je skušal izdelati Urad za javna naročila v letu 2003, ni bil uspešen, zato se naročniki pri razpisih naslanjajo na določila zakona in pozitivno prakso, ki izvira iz odločb Državne revizijske komisije.

5.2.2 Revizija postopka javnega naročanja

Zahtevnost postopka, večkratne spremembe in dopolnitve zakonodaje ter premajhna strokovna usposobljenost na strani naročnikov so v preteklosti vodile do številnih pritožb potencialnih, včasih pa tudi užaljenih ponudnikov, ki na razpisu niso uspeli.

Zakon predvideva poseben postopek reševanja spornih zadev v postopku javnega naročanja, in sicer revizijo postopka. Postopek revizije je zakonsko urejen z Zakonom o reviziji postopkov javnega naročanja (ZRPJN-UPB1). Ta akt ureja pravno varstvo ponudnikov in javnega interesa v postopkih oddaje javnih naročil (1. člen omenjenega zakona). Pravno varstvo ponudnikov na vseh stopnjah postopkov oddaje javnih naročil

zagotavlja poseben, neodvisen in samostojen državni organ nadzora nad zakonitostjo postopkov – Državna revizijska komisija (DRK). Državna revizijska komisija pa s svojimi odločitvami prispeva tudi k oblikovanju enotne prakse v postopkih javnega naročanja.

Zakaj omenjam ta organ? V letih, ki jih obravnavam, se je le malo postopkov, v katerih je podjetje Varnost Rival, d. o. o. sodelovalo kot ponudnik, končalo na način, kakršnega za zaključek postopka predvideva zakon, t. j. z izdajo sklepa o izbiri najugodnejšega ponudnika in s podpisom ustrezne pogodbe z izbranim ponudnikom, temveč je bil pred oddajo ponudb ali kasneje sprožen postopek revizije.

Tabela 5.2 Skupno število prejetih zahtevkov za revizijo

Leto	2000	2001	2002	2003	2004
Št. zahtevkov	242	306	323	363	378

Vir: letno poročilo državne revizijske komisije za leto 2004

Objavljeni podatki Državne revizijske komisije kažejo, da je približno ena tretjina postopkov spornih že pred odločitvijo o zmagovalcu. Največ je sproženih postopkov pri naročilih po odprtem postopku, kar je razumljivo, saj je ta oblika tudi najpogostejša. Žal vir ne navaja podatka, kakšen je delež zahtevkov za revizijo v primerjavi s številom razpisanih javnih naročil.

Zakon o javnih naročilih omogoča ponudnikom vložitev zahtevka za revizijo postopa v vseh fazah javnega naročila, t. j. pred izbiro izvajalca ali dobavitelja ali po sprejetju odločitve naročnika in dodelitvi naročila. Po podatkih DRK je kar ena tretjina vseh zahtevkov za revizijo vloženi že v prvi fazi postopka, t. j. pred odločitvijo o izbranem ponudniku. V tej zgodnji fazi je uveljavljanje pravnega varstva po mnenju DRK lahko tudi učinkovitejše. Značilnost postopkov, ki jo potrjuje tudi revizijska komisija v svojem poročilu, je, da sta kar dve petini zahtevkov zavrženih kot neutemeljenih. V eni tretjini zahtevkov pa je postopek razveljavljen oziroma je razveljavljena odločitev o izbiri ponudnika. V praksi ugotavljamo, da se pri pritožbah potencialnih ponudnikov pojavljajo tudi špekulativni nameni zavlačevanja odločitve naročnika, kar v svojem letnem poročilu ugotavlja tudi DRK. Pogosto se pojavljajo tudi formalne napake naročnikov in primeri, v katerih ugotavljamo, da je razpis pripravljen tako, da skozi razpisne pogoje favorizira določenega ponudnika, kar pa je težko dokazljivo. Postopek pred revizijsko komisijo sicer poteka po predpisanem postopku, z zakonsko določenimi roki za posamezne aktivnosti. Shema poteka revizije je prikazana v prilogi 2.

5.3 Trženje javnih naročil v podjetju varnost rival

Naročniki storitev varovanja družbe Varnost Rival, d. o. o. so pravne in fizične osebe, pri čemer je delež prvih oseb prevladujoč predvsem pri storitvah »fizičnega varovanja«, t. j. varovanja premoženja z varnostniki. Z razvojem tehnike in izpopolnjevanjem sistemov tehničnega varovanja (alarmne naprave za javljanje vlomov, požara, video nadzorni sistemi) ta oblika varovanja beleži vse hitrejšo rast na račun prvotne, t. j. varovanja s prisotnostjo varnostnega osebja na objektu. Ne glede na spremenjena razmerja med obema oblikama varovanja tehnika ni popoln nadomestek za fizično varovanje, kot nekateri nepoznavalci razmer ocenjujejo. V stroki velja kot zelo uporabno in učinkovito dopolnilo človeku.

Velik delež (odstotkovno) naročil za storitve fizičnega varovanja podjetje pridobi z udeležbo na javnih razpisih za storitve varovanja, h katerim zakon zavezuje vse proračunske porabnike. Delež teh naročil je v letu 2005 predstavljal 43 % skupnega prihodka podjetja in v letih 2001–2005 ostaja približno enak. Podjetje zato redno ponuja storitve na vseh razpisanih natečajih za naročila velike vrednosti, ki so predmet dejavnosti podjetja (dejavnost 74.600 – Poizvedovalne dejavnosti in varovanje) in je kraj opravljanja del Ljubljana z okolico. Na razpise v drugih regijah se podjetje doslej ni odzivalo. Naročniki podjetje vabijo tudi k oddaji ponudb za naročila male vrednosti. V letih 2001–2005 je podjetje oddalo skupno 61 tovrstnih ponudb.

Tabela 5.3 Število razpisov JN, na katerih je sodelovalo podjetje

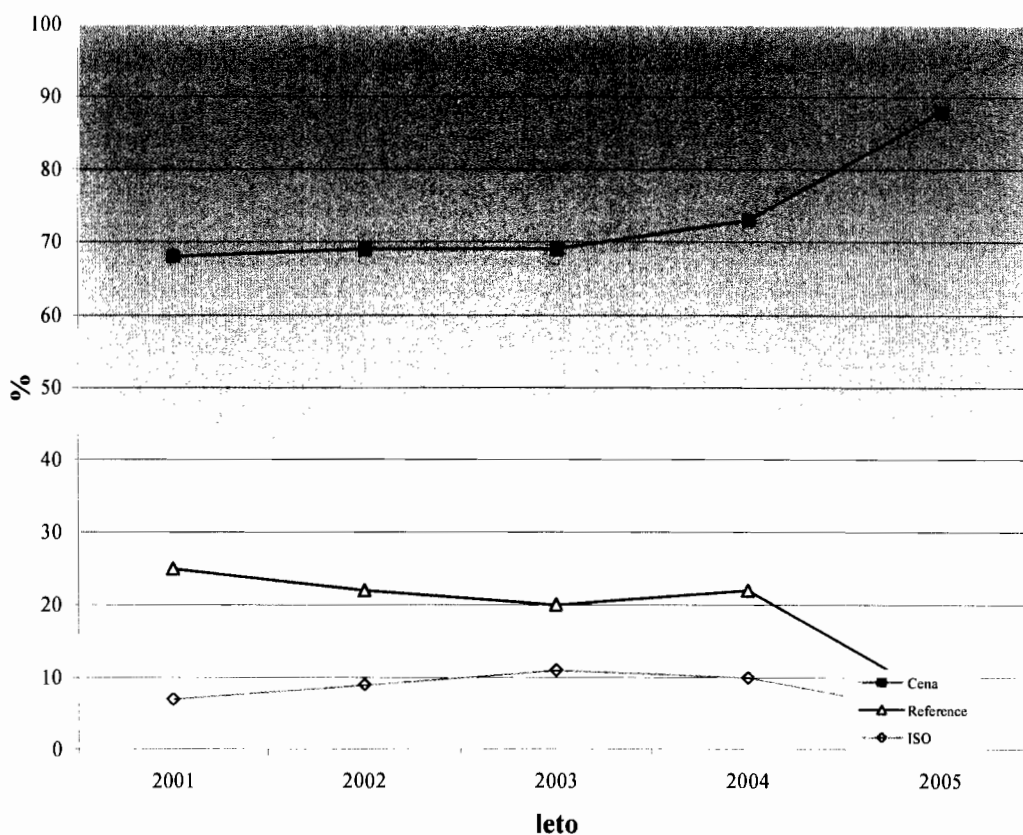
Leto	2001	2002	2003	2004	2005
Število razpisov	13	14	16	9	18

Vir: interni podatki podjetja

Za razpisana javna naročila po ZJN je bilo značilno, da je zakon dovoljeval sklepanje letnih pogodb. To je za naročnika pomenilo vsakoletno ponavljanje razpisnih postopkov, za ponudnike pa obilico birokracije in ne nazadnje tudi stroške. Predvsem v začetnih letih izvajanja zakona so naročniki pogosto zahtevali zelo obsežno dokumentacijo, opremljeno s potrebnimi in nepotrebnimi dokazili, potrdili ipd., v originalih ali overjenih kopijah in omejeno starostjo dokumentov (do 30 oziroma 90 dni). Tako je treba več ali manj za vsak primer posebej zbirati dokazila na novo. Za podjetje priprava take dokumentacije predstavljala občuten strošek. Razpisi v zadnjem času pogosteje dovoljujejo fotokopije posameznih dokumentov, medtem ko omejitve glede starosti dokumentov še vedno ostajajo.

Tako za naročnika storitev kot za izvajalca – ponudnika je prinašal sistem enoletnih pogodb veliko tveganja. Z naročnikove strani – kakšnega izvajalca mu bo namenil, s ponudnikove strani – ali bo na razpisu uspel pridobiti in kasneje pri ponovljenem razpisu zadržati posel. Sedaj veljavni ZJN-1A dovoljuje sklepanje pogodb za daljša obdobja, kar posledično pomeni manj razpisov v določenih obdobjih, po drugi strani pa tudi večjo stabilnost pri opravljanju storitev, saj v obdobju dveh ali treh let bistveno bolj pridejo do izraza izvajalčeve sposobnosti in kakovost storitev.

Slika 5.2 Zastopanost posameznih meril

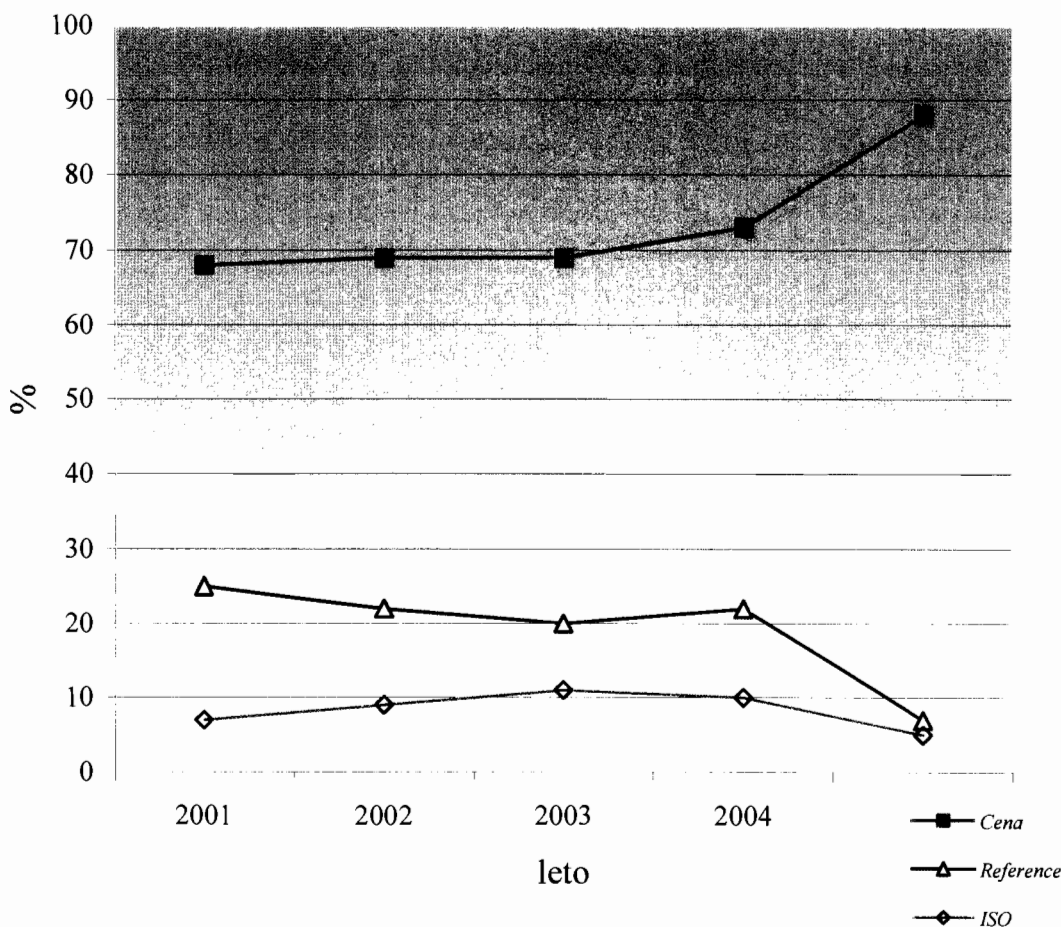


Vir: Interni podatki podjetja Varnost Rival, d. o. o.

Iz slike 5.2 je vidna potrditev teze, ki jo zagovarjam, in sicer, da kakovost storitev postaja standard. Porabniki jo pričakujejo in niti ne zahtevajo, da se ponudnik izkazuje s priporočili ali certifikatom ISO. Reference (priporočila) so se v preteklih letih pojavljale kot merilo v 66–86 % vseh razpisnih postopkov, medtem ko je bil delež ISO (ali enakovrednega) certifikata med 41 in največ 66 %. V zadnjem letu je njun pomen simboličen, pojavljata se le še v vsakem desetem razpisnem postopku. Prevladujoč element v ponudbi postaja cena. V zadnjem opazovanem letu je bilo kar nekaj postopkov, pri katerih je bilo izključno merilo za izbor ponudnika cena.

Izbira meril, kadar ne gre zgolj za najnižjo ceno, je prepuščena naročniku. Enako je v njegovi presoji, da določi težo (ponder) posameznega merila v skupni oceni ponudbe. Bistveno je, da naročnik merila vnaprej določi in jih v razpisni dokumentaciji tudi objavi (50. člen ZJN-1 UPB-1), tako da so potencialnim ponudnikom vnaprej znana, naročnik pa jih kasneje ne more spreminjati. Slika 5.3 prikazuje merila, ki so jih naročniki opredelili pri javnih naročilih v obravnavanih letih in je podjetje Varnost Rival, d. o. o. na njih konkuriralo za pridobitev naročila – skupno 61 razpisnih postopkov.

Slika 5.3 Teža posameznih meril



Vir: Interni podatki podjetja Varnost Rival, d. o. o.

Analiza meril javnih naročil v opazovanem obdobju je pokazala, da ima od treh najpogosteje izbranih meril največjo težo vsekakor cena. Njen delež v skupnih merilih se je stalno višal, od 68 % leta 2001 do 88 % v letu 2005. Delež priporočil (referenc) kot drugega merila po pomenu se je zmanjševal od 25 % v letu 2001 na 7 % v letu 2005. ISO certifikatu, nekaj celo ponosu podjetij, v zadnjem letu pripisujejo naročniki le še pet odstotni pomen. V posameznih letih se je njegova vrednost gibala do 11 %. Tudi ta primerjava potrjuje že omenjeno trditev, da cena postaja izključno merilo za presojanje ponudb.

Od razpisov javnih naročil za storitve varovanja, na katerih se je podjetje Varnost Rival, d. o. o. potegovalo za pridobitev naročila, je v letu 2005 kar v petih od devetih primerov eden od potencialnih ponudnikov zahteval revizijo postopka še pred oddajo ponudbe, pritožil se je na vodenje postopka. V treh primerih pa je bil zahtevek podan po izdaji sklepa o izbiri naročnika. Eden od zahtevkov je DRK zavrnila kot neutemeljenega, v dveh primerih je naročnik postopek izbire prekinil in razpisni postopek razveljavil. Kaj to pomeni za naročnika in ponudnike? Za naročnika pomeni podan zahtevek za revizijo postopka predvsem administrativno obremenitev s podajanjem obrazložitvev pritožbeniku in DRK, zavlačevanje postopka in v skrajnem

primeru razveljavitev in ponavljanje postopka. Za ponudnike pomeni dodatno delo in stroške. V praksi ugotavljamo, da posamezni ponudniki, v večini gre za obstoječe izvajalce storitev, izkoriščajo proceduralno možnost in institut revizije iz povsem špekulativnih namenov. Do izbire novega izvajalca običajno naročnik podaljša pogodbo z obstoječim izvajalcem. Znani so primeri, da je bil zahtevek za revizijo postopka vložen kar nekajkrat zaporedoma. Ne glede na izid oz. odločitev DRK strošek pritožbenika predstavlja takso, ki jo ta mora plačati. Če je taksa manjša kot znašajo koristi, če delo opravlja še naprej, potem so motivi za neutemeljene pritožbe jasni. Na to pomanjkljivost obstoječe zakonodaje opozarja tudi DRK in zakonodajalec je sledil pobudi »za večjo zaščito naročnikov« tako, da pripravlja spremembo zakonodaje.

5.4 Ocena rezultatov trženja javnih naročil

Trženje storitev na podlagi javnih naročil prinaša podjetju večjo stopnjo nepredvidljivosti in tveganja. Otežen je tudi proces načrtovanja kapacitet. Za razliko od klasičnega trženja, kjer se podjetje tudi srečuje s konkurenco in je ravno tako izpostavljeno strogi oceni porabnikov, pri javnih naročilih postopek posredovanja ponudb in način izbire podjetju ne dovoljuje kasnejših popravkov, odstopanj od ponujene cene, pogajanj ali dogovarjanja o posameznih elementih ponudbe. Udeležba na javnem razpisu je za podjetje neke vrste ruleta, kjer se posli stalno dobivajo in izgubljajo.

Podjetje si mora postaviti mejo, do katere mere se lahko veže na naročila »za določen čas«, saj nima nobenega jamstva, da bo ob ponovljenem razpisu, po izteku pogodbenega časa, s svojo ponudbo ponovno uspelo in tako zadržalo porabnika. Ker imamo opravka z delovno intenzivno dejavnostjo, kjer izvajanje storitve temelji na ljudeh, je problem toliko bolj občutljiv. Ne gre samo za morebitno nihanje v obsegu poslovanja, ampak se v praksi postavlja vprašanje, kaj oziroma kam s prevelikim številom delovne sile v primeru neuspeha. Ne dosti manj težav lahko pomeni tudi nepričakovan uspeh ponudbe, ko je kratkoročno treba zagotoviti večje število kompetentnih izvajalcev.

Za trženje storitev preko javnih naročil velja velika stopnja nepredvidljivosti. Tudi podjetje Varnost Rival, d. o. o. ni uspelo v vseh primerih, ko se je potegovalo za naročilo iz javnih sredstev. Tabela 5.4 kaže delež uspešnosti ponudb. Opazovano obdobje management s stališča uspešnosti trženja javnih naročil ocenjuje kot uspešno.

Tabela 5.4 Število naročil pridobljenih na podlagi javnih razpisov in delež uspešnosti

Leto	2001	2002	2003	2004	2005
Število ponudb	13	14	16	9	18 (12)
Število naročil	8	8	10	6	8
Stopnja uspešnosti (v %)	61,5	61,1	62,5	66,6	66,6*

* % izračunan na zaključene postopke JN – 2 postopka preklicana, 4 še niso pravnomočno zaključeni (op. avtorja)

Vir: interni podatki podjetja Varnost Rival, d. o. o.

Slika je manj ugodna, če rezultate ocenjujemo z vidika doseganja cen. Oddaja ponudbe za podjetje pomeni tveganje, saj ne ve, kateri konkurent oziroma koliko konkurentov mu bo nasprotnik v borbi za naročilo, četudi se ponudniki med seboj poznajo. S tem, ko se naročniki vse pogosteje odločajo za ceno kot edino merilo, ponudniki v težnji po uspehu ponujajo

vedno nižje cene. Vse od leta 2001 so cene, ki jih je podjetje dosegalo z uspelimi ponudbami, padale in šele v letu 2004 so ponovno dosegle raven iz leta 2001. Tudi sicer cene, ki jih podjetje dosega pri javnih naročilih, zaostajajo za povprečno doseženimi cenami primerljive storitve za 20 in tudi več odstotkov. Situacija je po oceni Zbornice RS za zasebno varovanje podobna pri vseh njenih članih in jo ocenjujejo za kritično, saj se veliki ponudniki zaradi pridobivanja prevladujočega tržnega položaja medsebojno izčrpavajo. Mali ponudniki so v tem boju že omagali.

V letu 2005 je bil od vseh razpisov javnih naročil, na katerih je podjetje Varnost Rival, d. o. o. sodelovalo, samo en postopek zaključen po normalnem postopku, preostali so bili zaključeni po opravljenem postopku revizije ali so bili preklicani. To dejstvo potrjuje mojo tezo o specifičnem načinu in zahtevnosti trženja storitev preko instituta javnih naročil, podatki o merilih, ki so uporabljana pri vrednotenju, pa trditev, da je ključen samo eden od elementov trženjskega spleta 7 P – cena.

5.5 Anketa o zadovoljstvu porabnikov

Za podjetje Varnost Rival in njegove poslovne odločitve je zelo pomembno, kako njegove storitve ocenjujejo porabniki. Poleg potrebe po vedenju o zaznavanju porabnikov ga k temu zavezuje tudi uveden sistem standarda ISO. V ta namen podjetje izvaja redne ankete o zadovoljstvu porabnikov. Tako skuša podjetje dobiti neposreden odgovor na določeno vprašanje ali sklop vprašanj, vezanih na kakovost opravljanja storitev. Zadnja od izvedenih anket, ki je zajela vzorec 56 porabnikov, je v prilogi naloge (priloga 4). Na tem mestu se omejujem na njene najpomembnejše izsledke.

Omenil sem, da je v trženju javnih naročil prevladujoč element trženjskega spleta cena. Z anketo je podjetje želelo dobiti odgovor na vprašanje, kako na ceno gledajo ostali naročniki, t. j. tisti, ki se o elementih pogodbe prosto pogajajo z izvajalcem. Drugi ključni vprašanji sta bili: ali so njihova pričakovanja glede opravljanja storitev izpolnjena ter kako se je podjetje odzivalo v primeru reklamacij.

Rezultati ankete kažejo popolnoma obratno sliko kot pri javnih naročilih. Pri »neodvisnih« naročnikih, kjer ne velja pravilo dobiti določen proizvod ali storitev za čim manj denarja, je v ospredju zanesljivost izvedbe storitve (58,92 % vprašanih). Le majhen delež porabnikov je v ospredje postavil ceno (3,57 %), pač pa so dali prednost zaupanju v izvajalca, kar je pri storitvah varovanja v odnosu med izvajalcem in porabnikom ključnega pomena.

Za podjetje je bil pomemben podatek, da je zelo velika večina vprašanih zadovoljna z opravljanjem storitev oziroma da so bila njihova pričakovanja izpolnjena (92,86 %). To pomeni, da podjetje nanje lahko računa kot na lojalne odjemalce tudi v bodoče. Razveseljiv je podatek, da so nekateri »dobili celo več, kot so pričakovali« (3,57 %). Slabe 4 % je nezadovoljnih porabnikov, ki bi jim podjetje namenilo posebno pozornost, a so žal zaradi anonimne ankete ostali neznani.

Vprašanje, vezano na odziv na reklamacije in pritožbe, ni bilo postavljeno naključno. Management podjetja se zaveda, da so zadovoljni porabniki najboljša in najcenejša reklama. Tudi če gre kaj narobe, a je reklamacija porabnika rešena hitro in korektno, jih večina ostane zvesta svojemu izvajalcu. Večina vprašanih (96 %) je bila zadovoljna z odzivom na reklamacije ali pritožbe.

S pomočjo ankete je podjetje dobilo tudi odgovor na vprašanje, kako naročniki ocenjujejo delo nadzornega osebja ter ali bi si želeli pogostejše obiske vodstvenega osebja. Ti odgovori bodo pomembno vodilo za nadaljnje izpopolnjevanje procesov vodenja in izvajanja storitev.

Poleg spremljanja zadovoljstva porabnikov storitev podjetje porabnikom skuša tudi pomagati pri njihovih odločitvah. Periodično s porabniki storitev analizira njihovo varnostno tveganje in jim na podlagi rezultatov vprašalnika (priloga 3) svetuje najprimernejše varnostne rešitve. Enak postopek uporablja tudi pri svetovanju potencialnim novim porabnikom. To svetovanje je storitev, ki je podjetje posebej ne zaračunava. Opravlja jo opravljajo, da si poveča zaupanje porabnikov ter utrdi vtis, da za svoj denar dobijo več kot pri konkurenci.

6 UGOTOVITVE, PRIPOROČILA

V prihodnje je na trgu storitev varovanja pričakovati še večjo konkurenco, kot je bilo podjetje vajeno doslej. Kljub visokemu omejitvenemu pragu za vstop zunanje konkurence iz članic EU je realno pričakovati, da se bo pojavila bodisi neposredno, z ustanavljanjem podjetij (hčerinskih) v Sloveniji, ali pa s prevzemom obstoječih konkurentov.

Kot nasprotje zgornji ugotovitvi empirično ugotavljam, da povpraševanje po nekaterih oblikah varovanja stagnira ali se celo zmanjšuje. Tu gre predvsem za zamenjavo živega dela s cenejšo tehniko, za katero trdim, da sicer ni povsem enakovreden nadomestek in je posledica cenovnih dejavnikov. Ta trditev ne pomeni, da se bo zaradi tega celoten obseg dejavnosti zmanjševal. Pričakovati je le določena prestrukturiranja in spremembe deležev posameznih oblik varovanja oziroma tržnih deležev posameznih sklopov storitev. Pač pa znajo biti ti premiki bolj boleči za podjetja, ki so ozko specializirana in v svojem portfelju storitev nimajo širine. Razvoj novih storitev je brez dvoma lahko odgovor na zgornje probleme. Za dejavnost velja ugotovitev, da ne slovi po posebni inovativnosti. V zadnjih petdesetih letih je edino področje tehničnega varovanja doseglo velik napredek, in sicer po zaslugi razvoja tehnike in informacijskih tehnologij. Res je tudi, da je zakonodaja tisti omejitveni dejavnik, ki je vseskozi omejeval preveliko podjetniško svobodo.

Ugotovili smo, da varnost postaja tržna dobrina, ki ima tudi svojo ceno. Bolj kot se bodo državljeni zavedali pomena varnosti kot dobrine in dejstva, da je država ne more zagotavljati v celoti, večje bo povpraševanje po uvajanju novih oblik varovanja, kot npr. varovanje stanovanjskih sosesk, zasebnih objektov ... Možen je tudi razvoj v smeri prenašanja določenih, sedaj še policijskih pooblastil na zasebne varnostne službe. Podatki iz nekaterih držav članic EU kažejo na to, da je število varnostnega osebja številčno že večje od policijskih sil. V Nemčiji tako npr. že celo nekatere vojaške objekte varujejo zasebne varnostne organizacije.

Postavitev sistema kakovosti in pridobitev ISO certifikata je tudi na področju storitev zasebnega varovanja eden od pogojev za vstop na tržišče. Hkrati je tudi orodje za učinkovito vodenje podjetja. Ni pa rešitev za morebitne težave. Napake, ki se lahko pojavljajo pri izvajanju storitev, so nekaj neizogibnega, saj je varovanje storitev, ki temelji na ljudeh. Naloga vodstva podjetja je zato vzpostaviti tak sistem dela, organizacije poslovanja in take delovne razmere, da bo kakovost obvladana. Dobre stvari se bodo zgodile, če bodo načrtovane, slabe pa se zgodijo same od sebe. Eden od namenov zagotavljanja kakovosti mora biti zato tudi preprečevanje napak, težnja po tem, da se delo opravi pravilno in da storitev zadovolji, če ne celo preseže kupčeva pričakovanja. Porabnik pričakuje vedno več, kot je za to pripravljen plačati, zato kakovost jemlje za nekaj samo po sebi umevnega, kot neločljiv sestavni del storitve. Za obvladovanje tega cilja je v podjetju potrebno prizadevanje vseh, ne samo vodstva, da se v podjetju ustvari kultura, ki bo kakovost štela za eno svojih temeljnih vrednot.

Za uspešno trženje je pomembno obvladovanje vseh elementov trženjskega spleta ter njihova optimalna medsebojna razmerja. Pri teženju storitev, ki jih podjetje ponuja na podlagi prijav na razpise za dodelitev naročil iz javnih (proračunskih) sredstev, ugotavljam, da so ti odnosi drugačni. Pri trženju preko javnih naročil je v okviru, ki ga določa zakonodaja, naročnik tisti, ki postavlja pravila z določitvijo meril za izbiro najugodnejše ponudbe. V tabeli 6.1 primerjalno predstavljam razlike med trženjem storitev, ki jih podjetja opravlja v vsakdanji praksi, in trženjem preko javnih naročil.

Tabela 6.1 Primerjava načinov trženja – postopki v fazi ponujanja storitve

	<i>Običajno trženje storitev</i>	<i>Trženje storitev preko javnih naročil</i>
Pričetek postopka:	Prepuščeno odločitvi naročnika, ko je izkazana potreba.	Ko je izkazana potreba in izpolnjeni pogoji za začetek postopka (zagotovljena sredstva) – 15. člen ZJN.
Dokumentiranje postopka:	Prepuščeno odločitvi naročnika.	Evidentiranje vseh faz postopka (izbor ponudbe, sklenitev in izvajanje pogodbe, garancije), hramba dokumentacije – 10. člen ZJN.
Postopek naročanja:	Pridobitev ene ali več konkurenčnih ponudb.	Predpisani postopki pridobivanja ponudb (odprti, omejeni, postopek s pogajanja) – 17. člen ZJN.
Javnost postopka:	Odločitev o povabilu k oddaji ponudb je prepuščena volji naročnika, pogosto naročnik ne išče več ponudb. Veliko priložnosti za lobiranje in priporočila obstoječih porabnikov.	Obveza javne objave razpisa. Za naročila preko »praga« tudi v uradnem glasilu EU – 65. člen ZJN. Načelo »enakopravnosti ponudnikov« - enako in nediskriminatorno obravnavanje vseh, ki imajo interes pridobiti naročilo in izpolnjujejo zahtevane pogoje. - 7. člen ZJN. Javnost postopka (javno odpiranje ponudb) – 73. člen ZJN.
Merila za vrednotenje ponudb:	Prepuščeno odločitvi naročnika, ni nujno, da so vnaprej znana in objavljena.	Merila vnaprej znana, objavljena v razpisni dokumentaciji, v teku postopka jih ni dovoljeno spreminjati – 51. člen ZJN. Število ali nabor meril je prepuščen naročniku (cena ali ekonomsko najugodnejša ponudba – izračunana na podlagi več meril).
Roki:	Prepuščeno volji naročnika.	Roki za izvedbo posameznih faz postopka (oddajo, odločitev, pritožbe) so predpisani z zakonom.
Zavarovanja:	Prepuščeno volji naročnika, običajno se ne zahteva garancij.	Zahtevane garancije za resnost ponudbe in po podpisu pogodbe za dobro izvedbo posla (običajno bančna garancija do 10 % od vrednosti posla, pri manjših naročilih bianco menica).
Varstvo ponudnikov:	Ponudniki imajo le redko možnost pritožbe nad izbiro (odločitvijo) naročnika. Vsebina ponudb konkurentov neizbranim ponudnikom običajno ni dostopna.	Možnost vložitve zahtevka za revizijo postopka v vseh njegovih fazah. Možnost zahtevka za obrazložitev izbire ter možnost vpogleda v razpisno dokumentacijo v postopku revizije. 78. člen ZJN.

Vpliv ponudnika je običajno skrčen na enega ali dva elementa trženjskega spleta. Prevladujoč oziroma odločilen element postaja cena. Podjetje nima možnosti kombinacije elementov trženjskega spleta tako, da bi skozi njihovo sinergijo doseglo maksimalne učinke. Osredotočiti se mora na tisti element, ki ga naročnik priznava kot kompetentnega in mu skozi merila za ocenjevanje daje ustrezno težo. V tabeli 6.2 sem nanizal razlike v oblikovanju posameznih elementov trženjskega spleta oziroma vpliv posameznega elementa v spletu na končni izid.

Tabela 6.2 Primerjava načinov trženja – oblikovanje trženjskega spleta 7 P

	<i>Običajno trženje storitev</i>	<i>Trženje storitev preko javnih naročil</i>
P1 – Storitev	Podjetje nudi na trgu zaokrožen portfelj storitev, ki ga sestavljajo fizično in tehnično varovanje. Podjetje kot ponudnik porabniku svetuje pri njegovi odločitvi za optimalno obliko varovanja glede na stopnjo ogroženosti (glej prilogo 5). Na osnovi opredeljenih potreb porabnika izdelava konkretno ponudbo »po meri porabnika«, lahko tudi v več različicah. V fazi obdelave ponudbe so možne spremembe in dogovori glede raznih podrobnosti.	Podjetje ponudi naročniku storitev, ki mora strogo ustrezati zahtevam (specifikacijam) iz razpisne dokumentacije. Variantne ponudbe običajno niso dovoljene. Odstopanje od zahtev naročnika lahko pomeni izločitev ponudbe kot neustrezne. Poprejšnji dogovori z porabnikom (naročnikom JN) se lahko smatrajo kot poskus vplivanja na naročnika in imajo za posledico izključitev ponudnika iz konkurence.
P2 – Oblikovanje prodajnih cen in cenovne strategije	Podjetje prodajno ceno oblikuje v skladu s svojo politiko cen in cenovno strategijo, upošteva konkurenčne razmere na trgu. Uporabi lahko vse možne načine oblikovanja cen, čeprav prevladuje oblikovanje cen na podlagi stroškov v kombinaciji s posnemanjem konkurence. S porabnikom so mogoča naknadna pogajanja o ceni, plačilnih pogojih ali drugih elementih vezanih za ceno. Posel se običajno sklepa za nedoločen čas, zato podjetje s porabnikom tudi dogovori, kako se bo cena usklajevala skozi čas trajanja pogodbe. Velja popolna svoboda pogodbenih strank v dogovarjanju.	Podjetje kot ponudnik mora proučiti razpisno dokumentacijo in pogoje konkuriranja za JN, upoštevati vse možne konkurente in njihove prodajne strategije. Če je izključno merilo za izbiro najugodnejše ponudbe cena, mora ponuditi ceno, za katero smatra, da bo ugodnejša od konkurentov, ne glede na interne predračune. V kolikor je merilo »ekonomsko najugodnejša ponudba« mora podjetje poznati ali predpostaviti poleg cene več elementov, ki vplivajo na končni rezultat (npr. ekonomski pokazatelji konkurentov, priporočila, ki jih lahko pridobe ipd.) in ceno prilagoditi tem spoznanjem. Naknadni popravki cene ali pogajanja (razen v primeru postopka s pogajanja) niso možna in dovoljena. Dovoljena je samo odprava določenih matematičnih napak v preračunih. Cena se ponuja za obdobje, ki je predmet razpisa (eno ali več let). Način usklajevanja cen je določen vnaprej.
P3 – Tržne poti in za storitve	Trženje storitev poteka neposredno. Podjetje se običajno ne poslužuje posredovanja tretjih oseb, razen lobiranja. Zelo pomembna so pri trženju novim porabnikom priporočila obstoječih porabnikov. Lokacija izvajanja storitev je glede na naravo storitve vedno pri porabniku.	Trženje poteka neposredno. Podjetje sledi objavam javnih naročil in po presoji konkurira za pridobitev naročila s tem da odda ponudbo. Posredniki pri tem niso možni. Zakon dopušča možnost, da podjetje nastopa kot podizvajalec drugega ponudnika, ki je pridobil naročilo na opisani način. Vendar mora biti možnost predvidena v razpisu JN in mora ponudnik v ponudbi navesti, da bo delo opravljal s podizvajalci. Storitve se izvajajo pri porabniku.

<p>P4 – Tržno komuniciranje in promocija storitev</p>	<p>Podjetje izvaja številne aktivnosti z namenom seznanja porabnikov s storitvami, ki jih ponuja in z namenom vzpodbujanja potreb in povpraševanja. V praksi največ uporablja oglaševanje ter različne oblike pospeševanja prodaje. Podjetje ima prosto izbiro kdaj, v kolikšni meri in na katere ciljen skupine bo usmerilo svoje promocijske aktivnosti.</p>	<p>Neposredna oblika tržnega komuniciranja pri javnih naročilih je izločena. Vse aktivnosti podjetja in neposreden kontakt ponudnika in porabnika z namenom promocije ponujenih storitev, posrednega ali neposrednega pospeševanja prodaje v času izvajanja razpisnega postopka ni dovoljen in je lahko ocenjen kot diskriminatoren do ostalih ponudnikov. Neposrednega pospeševanja prodaje se podjetje lahko poslužuje le v okviru splošnih promocijskih aktivnosti usmerjenih na določeno ciljno skupino porabnikov, ne pa ciljno na naročnika določenega javnega naročila. Tržno komuniciranje podjetja nima vpliva na izbiro ponudnika.</p>
<p>P5 – Udeleženci pri izvajanju storitev</p>	<p>Izvajalci storitev (kontaktno osebje) podjetja so pomemben dejavnik v izvajanju storitve. V največji meri lahko vplivajo na kakovost storitve in izpolnitev porabnikovih pričakovanj. Podjetje običajno neposredne izvajalce izbira izmed svojih delavcev v skladu s posebnimi željami in zahtevami porabnika (npr. znanje jezikov, pooblastilo za nošenje orožja). Na zahtevo porabnika opravi tudi zamenjavo. Pogosto zaposli delavce na priporočilo porabnika ali prevzame njegove delavce. Sodelovanje kontaktnega osebja in managementa s porabnikom je lahko zelo pristno.</p>	<p>Pomen kontaktnega osebja pri porabniku, ki storitev naroča preko javnega naročila se ne razlikuje od ostalih porabnikov. Posebne zahteve so podane že v razpisu in jih je kasneje težko menjati ali spreminjati (razen zahteve po zamenjavi). Vse ostalo je več ali manj čvrsto določeno z razpisnimi pogoji in pogodbo o izvajanju storitev. Kontaktno osebje podjetja –izvajalca storitve ne vpliva na odločitve za ponovne nakupe, četudi je porabnik s kakovostjo storitve zadovoljen, ker so ti predmet ponovnega razpisa. Sodelovanje z naročnikom je običajno bolj formalistično, manj pristno.</p>
<p>P6 – Storitveni proces</p>	<p>Storitveni proces je element trženjskega spleta, ki ga porabnik zazna kot storitev samo. Izvajanje tega procesa je med izvajanjem lahko predmet sprememb in izboljšav. Z dodajanjem novih sestavin procesa lahko dviga podjetje nivo kakovosti ali obseg storitve. Odločitve so prepuščene izvajalcu in porabniku. Prilagodljivost procesa in njegove stalne izboljšave so močan argument podjetja za ohranjanje zvestobe naročnika ali pridobitev novih naročil.</p>	<p>Storitveni proces je opredeljen v »dispoziciji predmeta javnega naročila«. Odstopanja običajno niso dovoljena ali pa je postopek za njihovo izvedbo zapleten. Ovire običajno nastopajo na strani porabnika /naročnika JN/ in so lahko formalne, najpogosteje pa finančne narave (fiksno določeni finančni okviri za izvedbo naročila). Kakovost in zanesljivost izvajanja procesov ki tvorijo storitev vpliva na trenutno zadovoljstvo porabnika, ne pa na njegove bodoče odločitve za ponovne nakupe.</p>

P7 – Fizično okolje in fizični dokazi storitve	Fizično okolje vpliva na odločitve porabnikov. Podjetje skuša raznimi dejavniki fizičnega okolja ustvariti pozitivno zaznavanje storitve, ki jo ponuja (npr. pogosta prisotnost intervencijski vozil na določenih varovanih območjih, urejeno uniformirano osebje. Okolje, kjer se storitev izvaja je običajno izven vpliva podjetja, ker prostore za delo zagotavlja porabnik. Kljub temu si podjetje prizadeva, da njegovo osebje skrbi za zunanjo podobo delovnega okolja.	Okolje (prostor), kjer se izvaja storitev zagotavlja porabnik storitve. Porabnik se omejuje na zahteve glede osebja izvajalca, ki jih narekuje zakon (uniforma z oznakami delodajalca), več pa običajno v razpisnih pogojih ne zahteva. Fizična podpora izvajanju storitve na odločitve naročnika pri izbiri izvajalce ne vplivajo, niti jim v razpisih javnih naročil ne posvečajo pozornosti.
--	---	---

Postopki vodenja oddaje javnih naročil so kljub odpravljanju vrzeli v zakonodaji predmet nenehnih pritožb ponudnikov. Situacija postaja včasih že moteča, tako za naročnika kot ponudnike, ki pričakujejo korekten, transparenten postopek izbire izvajalca. Večkratno zaporedno »rušenje« razpisov ima za naročnike lahko hude posledice predvsem v primerih, ko se zaradi formalnih razlogov podaljšujejo roki za izvršitev naročila. Težave naročnikov niso ostale neopažene niti državni revizijski komisiji, ki s predlaganimi spremembami želi zaščititi tudi interese naročnikov.

Urad za javna naročila v svojih predlogih, podanih v letnem poročilu za leto 2003 (str. 24) govori tudi o vzpostavitvi sistema skupnega naročanja po principu »dobiti največ za dogovorjeno plačilo«. (Vlada RS je konec leta 2003 že sprejela uredbo, ki ureja tak pristop k javnemu naročanju.) Vendar pa že v nadaljevanju ob argumentih za takšno odločitev države, ki je največji naročnik, navaja tudi upravičene pomisleke glede posledic na trg. Kot možno posledico uvedbe takega sistema naročanja urad navaja: »Opozoriti pa kaže tudi na manj ugodne posledice skupnega javnega naročanja na strani relevantnega trga. Nedvomno lahko povzroči združevanje naročil pomembne statusne spremembe na strani ponudnikov, ki se lahko različno odzovejo na povpraševanje države v postopkih oddaje javnih naročil.« (Vlada RS, UJN, Letno poročilo 2003, str. 24 in 25). Za trg storitev zasebnega varovanja, kjer po nepreverjenih ocenah stanovske zbornice predstavljajo proračunski porabniki okroglo tretjino vseh naročil, bi to pomenilo, da bi v bodoče eden od ponudnikov dobil »kolač države«, ki je danes razdeljen med tri velike poslovne sisteme in nekaj večjih ponudnikov. Mali ponudniki so v tej borbi že sedaj samo obrobni »opazovalci«.

Podjetje Varnost Rival se zaveda izzivov, ki jih prinaša čas. Na pričakovane spremembe na trgu storitev varovanja se pripravlja na več načinov. Vsekakor je prvi in najpomembnejši kakovost storitev, po kateri je podjetje že prepoznavno na trgu. Drug korak, ki ga je podjetje napravilo v soočenju z vse zahtevnejšimi porabniki in vse agresivnejšo konkurenco, je širitev portfelja storitev z uvajanjem novih storitev na področju tehničnega varovanja, z diverzifikacijo obstoječih storitev na področju fizičnega varovanja, z načrtovanjem varnostnih sistemov in s svetovanjem naročnikom.

7 SKLEPNE MISLI

Podjetje in njegovo uspešnost lahko analiziramo iz različnih zornih kotov. Za lastnike se njegova uspešnost kaže predvsem v bilanci stanja in izkazu uspeha. Kakovost poslovanja in ugled podjetja, ki sta za management tudi pojma uspešnosti, sta običajno drugorazrednega pomena. Kljub temu se uspešnost podjetja ne meri samo po finančnih kazalnikih. Za tržno usmerjeno podjetje je važno, v kolikšni meri je ob doseganju prvih zadovoljilo porabnikove potrebe in pričakovanja, kako je v svoje poslovanje vključilo notranje trženje oz. zaposlene, ki so ključni element izvajanja storitev podjetja, in kako izkorišča svoj tržni položaj in možnosti za nadaljnji razvoj.

V uvodnih poglavjih sem opredelil pojem storitev, njihove temeljne razlike glede na fizične proizvode ter povezanost enih z drugimi, ki jo zasledujemo v vsakdanji praksi. Posebej sem poudaril značilnosti, zaradi katerih je postavitve jasno opredeljenih standardov za merjenje kakovosti onemogočena, ter predstavil storitve zasebnega varovanja kot obliko visoko kontaktne ter delovno intenzivne storitve, katerih zaznana kakovost temelji predvsem na procesih in izvajalcih.

Zagotavljanje pozitivne razlike med pričakovanji uporabnika in dejansko doživeto storitvijo je tisti odločilni element, ki napravi storitev za porabnika privlačno, je z njo zadovoljen, se odloča za ponovni nakup in ostane zvest izvajalcu. Pričakovanja porabnika lahko podjetje zadovolji le s kakovostno storitvijo. Za obvladovanje kakovosti imajo podjetja na voljo več različnih pristopov. Eden od možnih, ki sem ga v nalogi predstavil na primeru obravnavanega podjetja, je standard ISO 9000.

Sposobnost podjetja, da zadovolji uporabnike svojih storitev, je eden od najbolj zaželenih rezultatov trženja storitev in najpomembnejša naloga tržnikov. V nalogi sem prikazal trženjski splet 7 P in njegove elemente prikazal tudi na praktičnem primeru obravnavanega podjetja.

Cilj naloge je bil potrditi ali zavreči tezo, da trženje javnih naročil ne zanika teorije trženja storitev, ampak je pomen posameznih elementov trženjskega spleta drugačen. Skozi predstavitev instituta javnih naročil in predvsem rezultatov opazovanega podjetja na javnih razpisih za storitve zasebnega varovanja sem potrdil tezo, da kakovost storitev postaja standard oz. zahteva porabnikov in zato ni več konkurenčna prednost posameznega ponudnika. Z medsebojno primerjavo oblikovanja ponudbe in trženjskega spleta storitev z enakimi postopki v primeru trženja preko javnih naročil, ki za podjetje predstavlja pomemben delež v skupnem prihodku, sem pokazal, kako cena postaja ključni element trženjskega spleta. Podjetje kot ponudnik v primerih, ko je cena izključno merilo za dodelitev naročila, s kombinacijo elementov trženjskega spleta ne more vplivati na končni izid razpisa in tudi ne more dosegati konkurenčnih prednosti.

LITERATURA

- Crosby, Philip B. 1990. *Kakovost je zastoj*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Crosby, Philip B. 1991. *Govorimo o kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Devetak, Gabrijel in Goran Vukovič. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija
- Devetak, Gabrijel. 1997. *Marketinška zasnova podjetja*. Kranj: Moderna organizacija
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management
- Grubiša, Nikola. 2001. *Poti do uspeha*. Ljubljana: Marbona
- Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga
- Kotler, Philip. 2004. *Lateralno trženje, nove poti do izvirnih zamisli*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Križman, Vojko in Rajko Novak. 2002. *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje
- Mercer, David. 1999. *Trženje za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Novak, Rajko. 2001. *Novosti in spremembe standarda ISO 9001:2000*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje
- Potočnik, Edvard et al. 1998. *ISO 9001: iz teorije v prakso*. Ljubljana: Taxus
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Nabavno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Potočnik, Vekoslav. 2002a. *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Potočnik, Vekoslav. 2002b. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1994. Ljubljana: DZS
- Snoj, Boris in Vladimir Gabrijan. 2004. *Osnove marketinga*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management
- Snoj, Boris. 2003. *Marketing storitev*. Koper: Fakulteta za management
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management
- Vršec, Milan. 1993. *Varnost podjetja*. Ljubljana: Viharnik

VIRI

Revizijsko poročilo družbe za leto 2004. 2005. Poslovni dokumenti, Varnost Roval
Varnost Rival. 2003. *Poslovník kakovosti družbe*. Poslovni dokumenti, Varnost Rival
Dnevi zasebnega varovanja, Zbirka referatov, ZRSZV Ljubljana 2005

BON 1/P družbe Varnost Rival, d. o. o. AJ PES:

Zbirka zakonov: ZJN-1 UPB, ZJF, ZRPJN. [http// www.gov.si/zakonodaja/](http://www.gov.si/zakonodaja/): (10. 7. 2005)

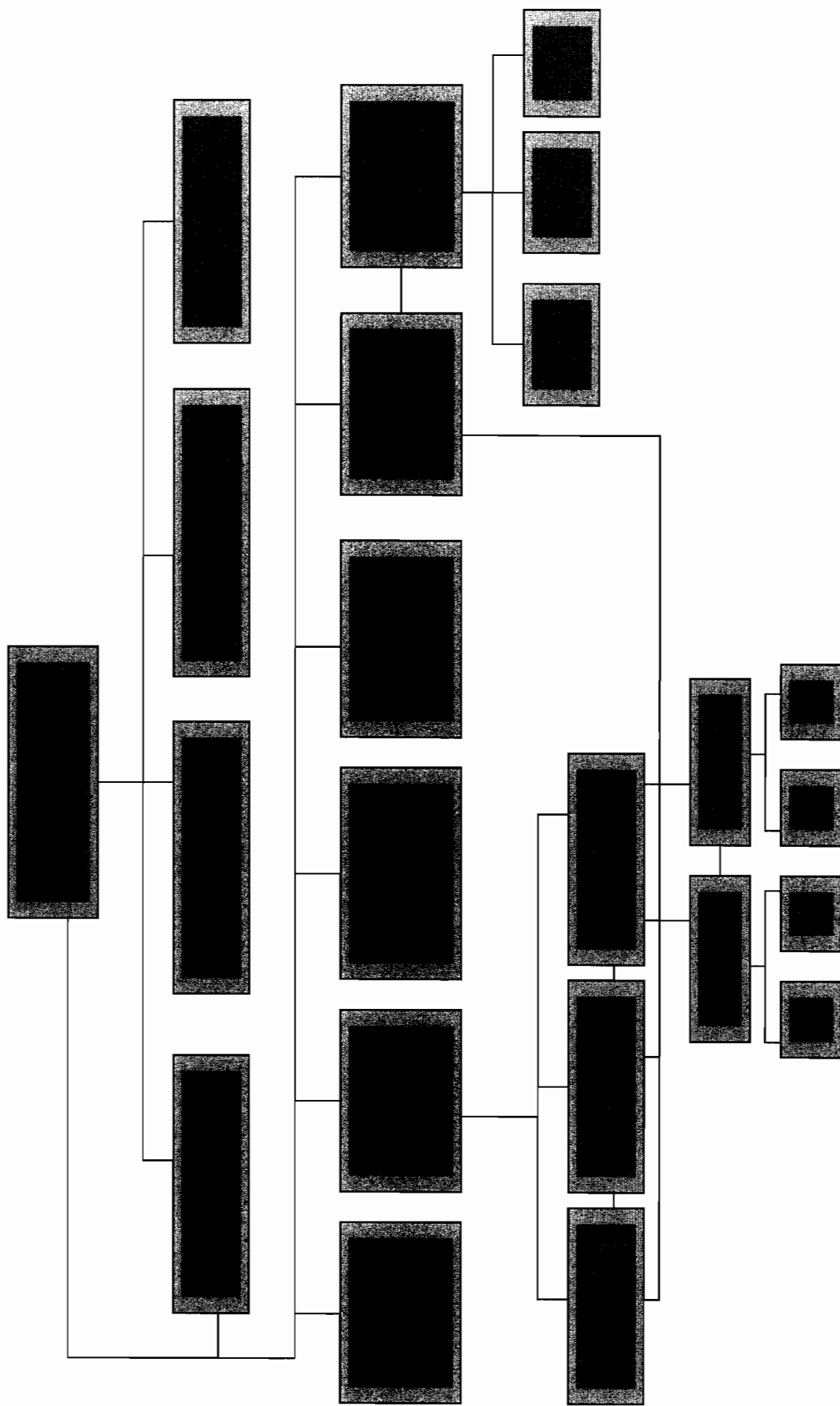
Državna revizijska komisija, Letno poročilo 2004. [http// www.gov.si/dkom/](http://www.gov.si/dkom/) : (10. 7.
2005)

Urad za javna naročila, Letno poročilo 2003. [http// www.gov.si/mf/slov/javnar/javnar.htm](http://www.gov.si/mf/slov/javnar/javnar.htm):
(10. 7. 2005)

PRILOGE

- Priloga 1** Organizacijska shema podjetja Varnost Rival
- Priloga 2** Shema poteka revizijskega postopka
- Priloga 3** Anketni list podjetja Varnost Rival
- Priloga 4** Analiza odgovorov anketnega vprašalnika
- Priloga 5** Vprašalnik za presojo varnostne ogroženosti
- Priloga 6** Drevo pogojev za presojanje ponudbe

VARNOST RIVAL, d. o. o.

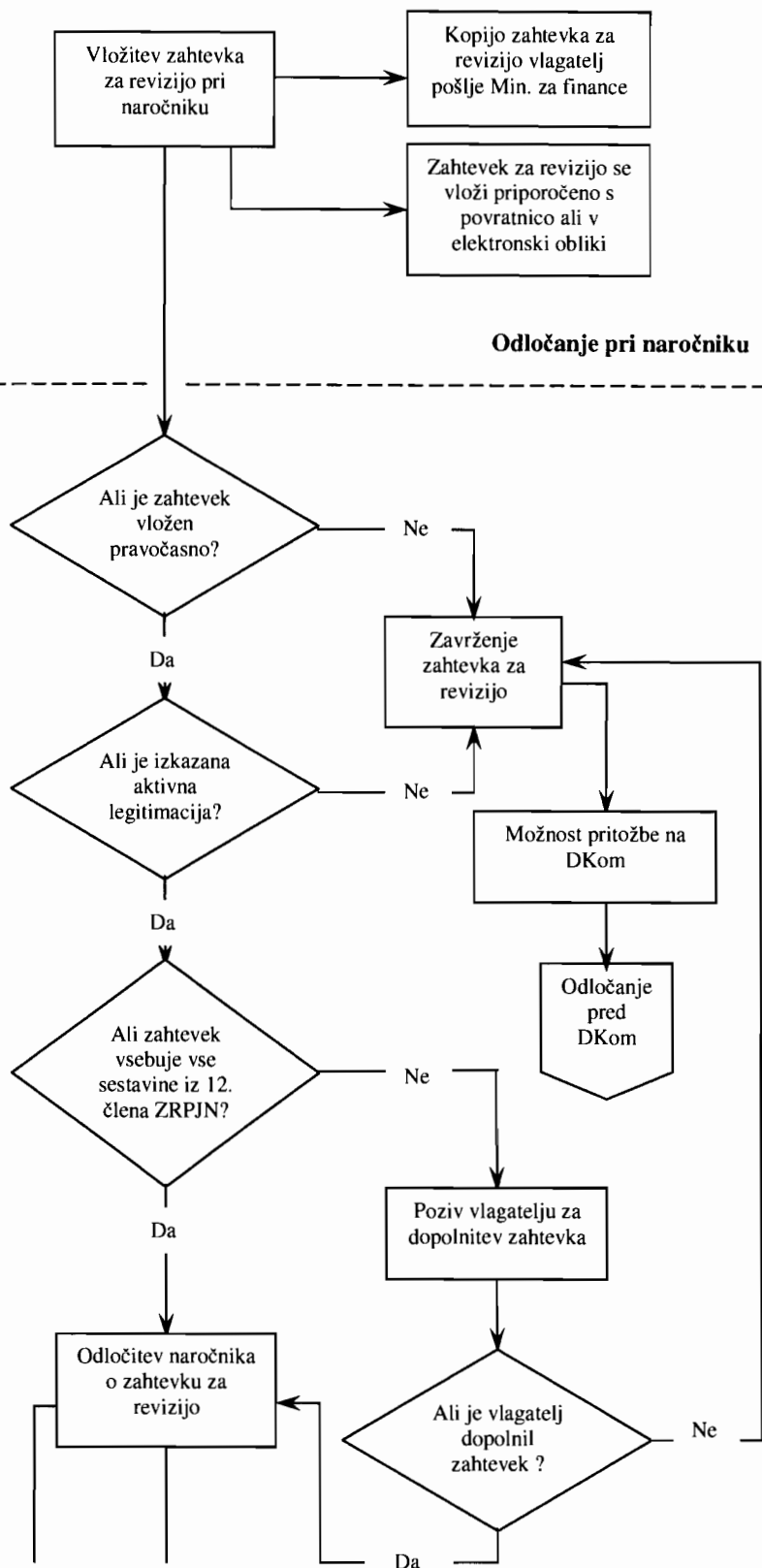


HEMA POTEKA REVIZIJSKEGA POSTOPKA

Rok za posamezna dejanja

- V vseh stopnjah postopka oddaje JN
- Najkasneje v 10 dneh po prejemu odločitve naročnika o dodelitvi JN oz. priznanju sposobnosti oz. prejemu dodatne obrazložitve odločitve o oddaji JN
- O vloženem zahtevku za revizijo mora naročnik obvestiti vse udeležene v postopku oddaje javnega naročila najkasneje v treh dneh od prejema zahtevka, kopijo le-tega pa mora posredovati izbranemu ponudniku
- Zahtevek za revizijo lahko vložijo tudi Državno pravobranilstvo, Ministrstvo za finance ali urad, pristojen za varstvo konkurence

Potek revizijskega postopka



- O zavrženju zahtevka za revizijo naročnik v treh dneh obvesti vlagatelja

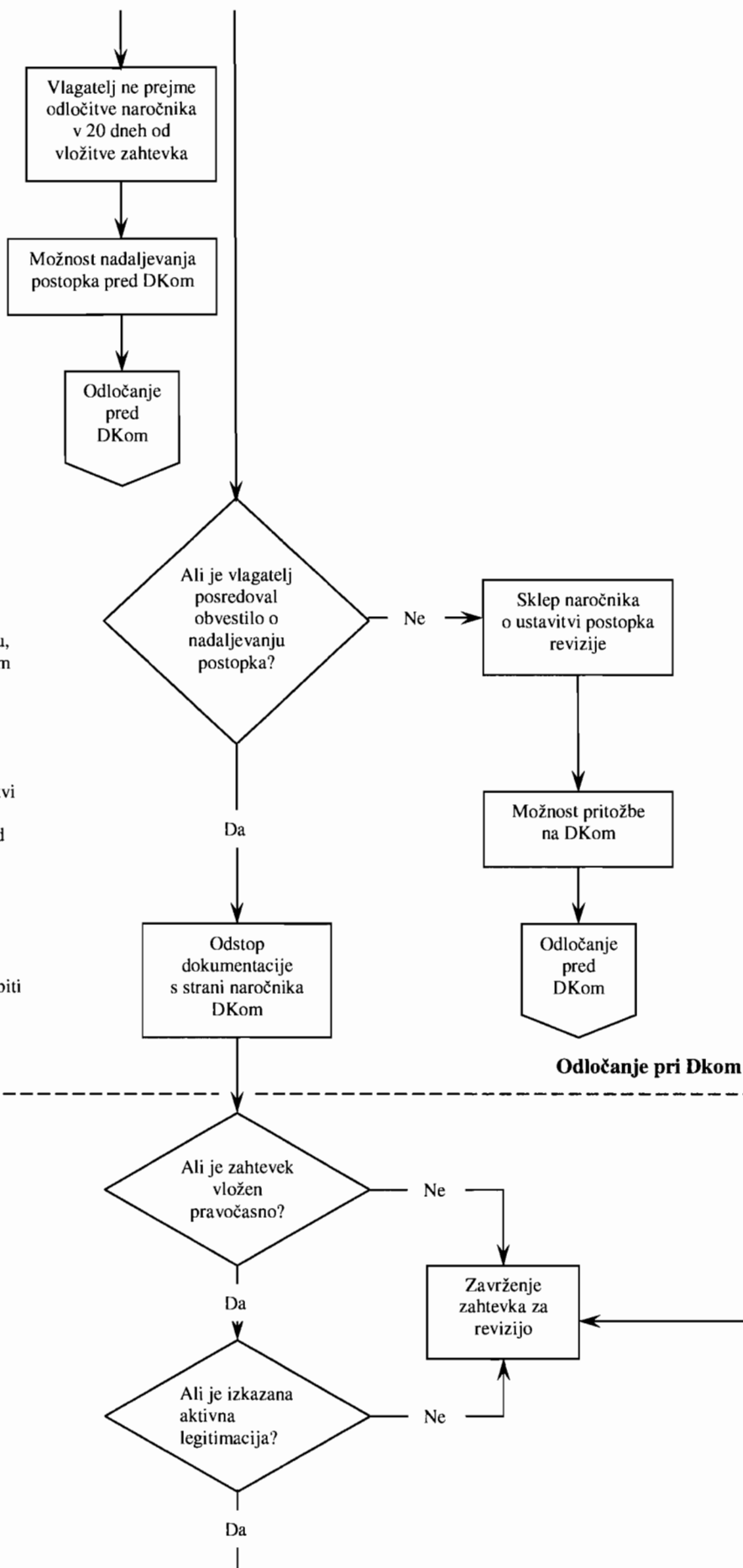
- Vlagatelj se lahko zoper naročnikov sklep o zavrženju zahtevka za revizijo v treh dneh po prejemu tega sklepa pritoži na DKom

- O pritožbi odloči DKom v osmih dneh

- Rok za dopolnitev zahtevka za revizijo je tri dni od dne, ko je vlagatelj prejel zahtevo za dopolnitev

- Naročnik mora odločitev o zahtevku za revizijo sprejeti v roku 15 dni od prejema zahtevka za revizijo in jo v naslednjih treh dneh v pisni obliki posredovati vlagatelju

- Če naročnik ne odloči v roku 15 dni, se šteje, da je zavrnil zahtevek za revizijo
- Če vlagatelj v 20 dneh od dne, ko je naročnik prejel popolni zahtevek za revizijo, ne prejme odločitve naročnika, lahko nadaljuje postopek pred DKom

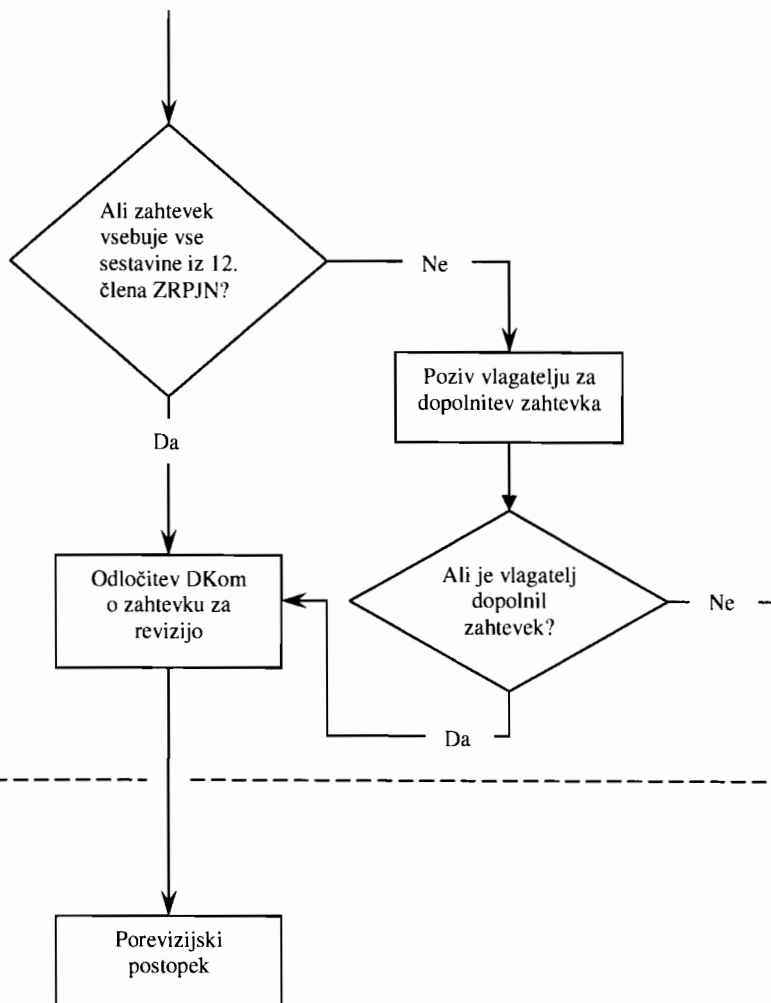


- Vlagatelj mora najkasneje v treh dneh od prejema naročnikovega sklepa o zahtevku za revizijo pisno sporočiti naročniku, ali nadaljuje postopek pred DKom

- Zoper naročnikov sklep o ustavitvi postopka revizije je dopustna pritožba na DKom v treh dneh od prejema sklepa

- Po obvestilu, da bo vlagatelj nadaljeval postopek pred DKom, mora naročnik v treh dneh odstopiti vso dokumentacijo DKom

Odločanje pri Dkom



- Rok za dopolnitev zahtevka za revizijo je pet dni, šteto od dne, ko je vlagatelj prejel zahtevo za dopolnitev

- DKom odloči o zahtevku za revizijo v roku 15 dni po prejemu zahtevka za revizijo in celotne dokumentacije
 - V utemeljenih primerih lahko DKom podaljša rok za odločitev za največ 20 dni

- DKom lahko, ob sprejemu odločitve o zahtevku za revizijo, od naročnika zahteva, da predloži poročilo o odpravljanju ugotovljenih nepravilnosti ali načinu upoštevanja napotkov DKom za pravilno izvedbo postopka
 - Naročnik mora poročilo predložiti v roku, ki ga določi DKom in ne sme biti daljši od šest mesecev po prejemu sklepa o zahtevku za revizijo

ANKETNI LIST

- 1 Kakšno obliko varovanja. opravljamo za vas ?
- fizično varovanje
 - tehnično varovanje
 - prevozi denarja
 - drugo
- 2 Kaj je za vas kot uporabnika pri storitvah varovanja najbolj pomembno ?
- kakovost
 - učinkovitost
 - zanesljivost
 - hitrost
 - cena /rangirajte odgovore od 1 do 5/
- 3 Vaša pričakovanja v sodelovanju z našo družbo ?
- so bila presežena
 - so bila izpolnjena
 - niso bila izpolnjena
- 4 Kako ocenjujete naše odzivanje na reklamacije in pritožbe ?
- korektno
 - nekorektno
 - ni odziva
- 5 Kako ocenjujete delo našega nadzornega osebja s katerim prihajate v stik ?
- dobro
 - zadovoljivo
 - pomankljivo
 - slabo
 - nimamo stikov
- 6 Ali ste zadovoljni s številom obiskov našega vodstvenega osebja ?
- da
 - ne
- 7 Kako pogoste obiske predlagate ?
- ob nastalih problemih
 - mesečno
 - četrtno
- 8 Vaše pripombe in predlogi:

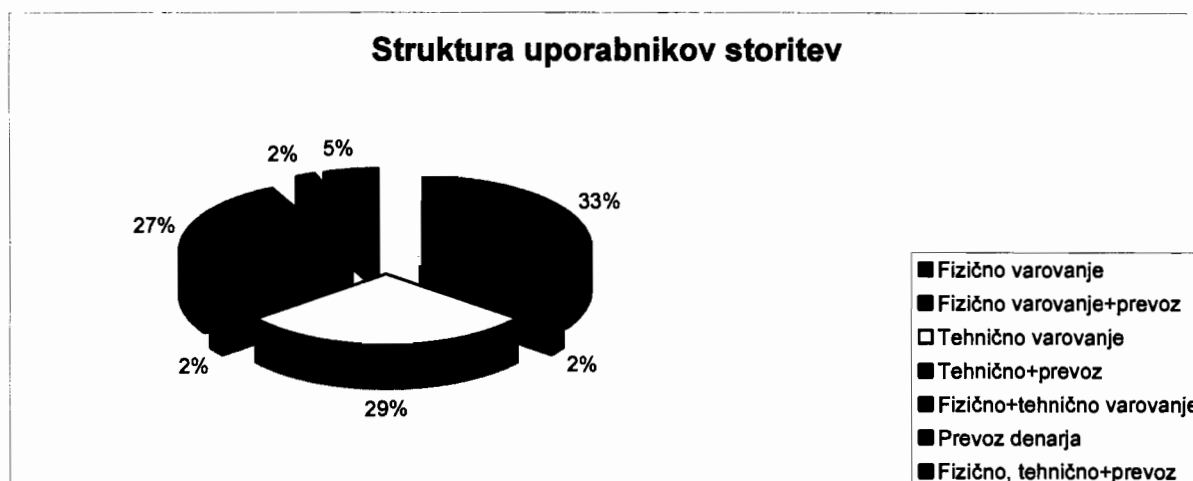


ANKETA O ZADOVOLJSTVU KUPCEV

Z namenom pridobiti čim boljšo sliko o tem, kaj o kakovosti storitev menijo njihovi uporabniki, je bila izvedena anonimna anketa. Anketiranje je potekalo konec leta 2003. Vzorec anketiranih uporabnikov je zajel 98 pogodbenih partnerjev s področja fizičnega in tehničnega varovanja. Od 98 odposlanih anketnih vprašalnikov je bilo v predvidenem roku vrnjenih 56 ali 57,14 %. V nadaljevanju podajamo kratko analizo odgovorov.

1. Struktura uporabnikov /anketirancev/ storitev po vrsti storitve

Storitev	Vrednost	Delež (v %)
fizično varovanje	19	33,93
tehnično varovanje	16	28,57
fizično in tehnično varovanje	15	26,79
prevoz denarja	1	1,79
fizično varovanje in prevoz denarja	1	1,79
fizično, tehnično varovanje in prevoz	3	5,36
tehnično varovanje in prevoz denarja	1	1,79
Skupaj	56	100,00



Komentar: podatek nima posebne analitske vrednosti, ker kaže le strukturo uporabnikov, ki so vrnili anketni list ne pa strukture porabnikov v celoti.

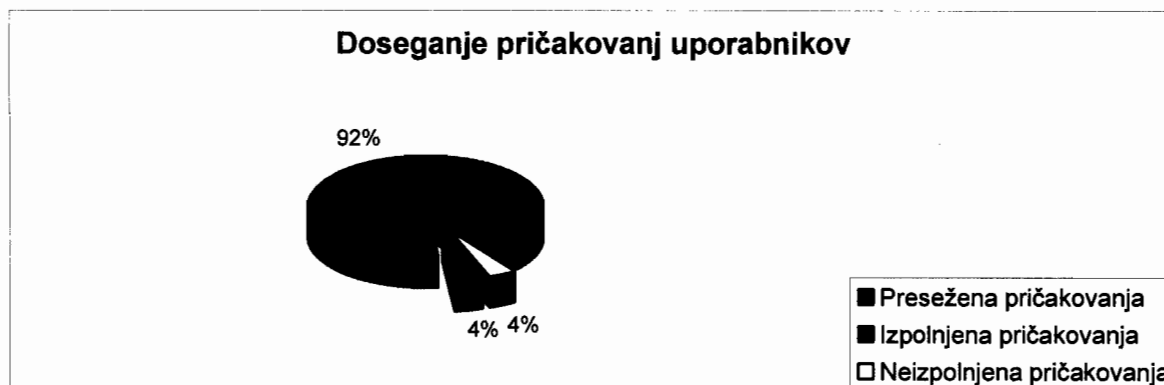
2. Kaj je za uporabnika storitev najbolj pomembno

Od možnih odgovorov nas je zanimalo predvsem, kakšno mesto pri vrednotenju storitve zavzema cena. Pri odgovorih je bilo več nepravilno izpolnjenih anketnih listov, ker odgovori na ponujena kategorije niso bili pravilno rangirani. V nadaljevanju se zato omejujemo samo na dve kategoriji – tisto, ki so jo uporabniki ocenili kot najpomembnejšo ter ceno kot element trženjskega spleta, ki je nas kot izvajalca ankete najbolj zanimal.

33 anketiranih ali 58,92 % postavlja na prvo mesto zanesljivost. Od tega vsi uporabniki storitev vezanih na prevoz denarja. Samo dva ali 3,57 % postavljata na prvo mesto ceno storitve – oba sta uporabnika storitev fizičnega varovanja.

3. Kakšna so pričakovanja uporabnikov glede sodelovanja z izvajalcem

Kakšna so pričakovanja?	Vrednost	Delež (v %)
presežena	2	3,57
izpolnjena	52	92,86
niso izpolnjena	2	3,57
Skupaj	56	100,00



Med anketiranci katerih pričakovanja so bila presežena ali pa niso bila izpolnjena se pojavlja v vsaki kategoriji po eden izmed uporabnikov fizičnega varovanja (kar predstavlja 5,20 % nezadovoljnih ali 5,20 % tistih, katerih pričakovanja so bila presežena) ter en uporabnik tehničnega varovanja, kar predstavlja 6,25 % anketirancev tehničnega varovanja.

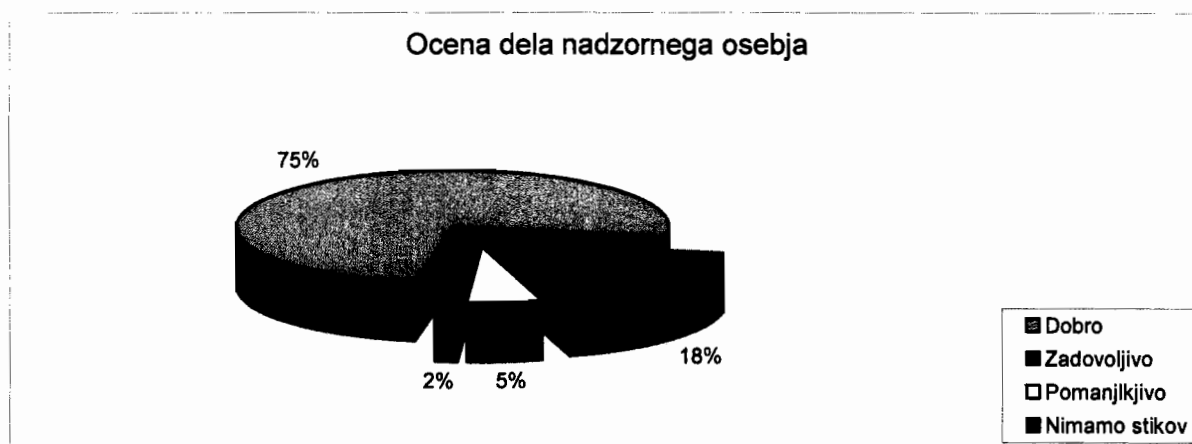
4. Ocena odziva na reklamacije

Na vprašanje je 96,43 % anketirancev (52) odgovorilo, da je odziv na reklamacije korekten, 3,57 % pa, da odziva na reklamacije ni bilo. Oba negativna odgovora se nanašata na uporabnike storitev tehničnega varovanja. Nihče od anketirancev pa ni odgovoril, da bi bil odziv nekorekten.



5. Ocena dela nadzornega osebja

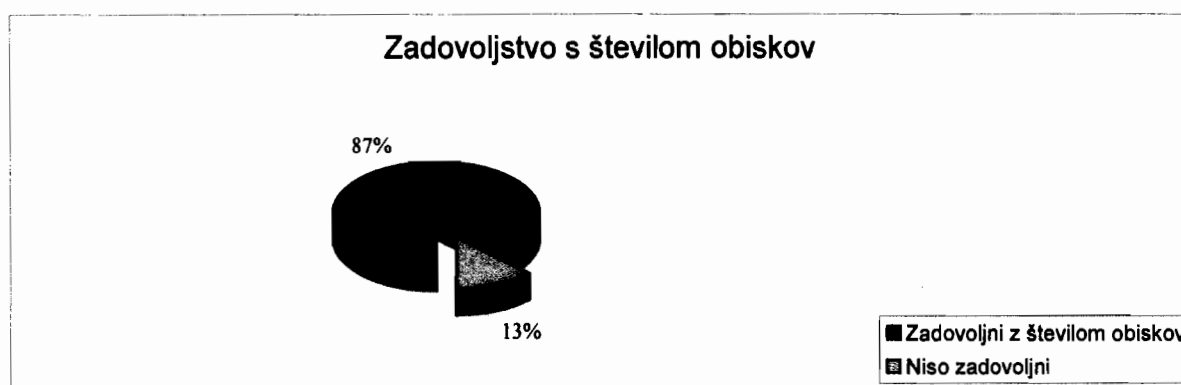
Ocena	Vrednost	Delež (v %)
dobro	42	75,00
zadovoljivo	10	17,86
pomanjkljivo	3	5,36
slabo	0	-
nimamo stikov	1	1,79
Skupaj	56	100,00



Kot dobro je delo nadzornega osebja ocenilo 78,9 % uporabnikov fizičnega varovanja, 86,6 % uporabnikov tehničnega in 81,2 % kombiniranega – fizičnega in tehničnega varovanja. Kot pomanjkljivo pa ga je označilo 12,5 % anketirancev tehničnega in 5,36 % fizično/tehničnega varovanja. 6,6 % uporabnikov fizično/tehničnega varovanja pa je izjavilo, da z osebjem stikov sploh nima!?

6. Število obiskov vodstvenega osebja

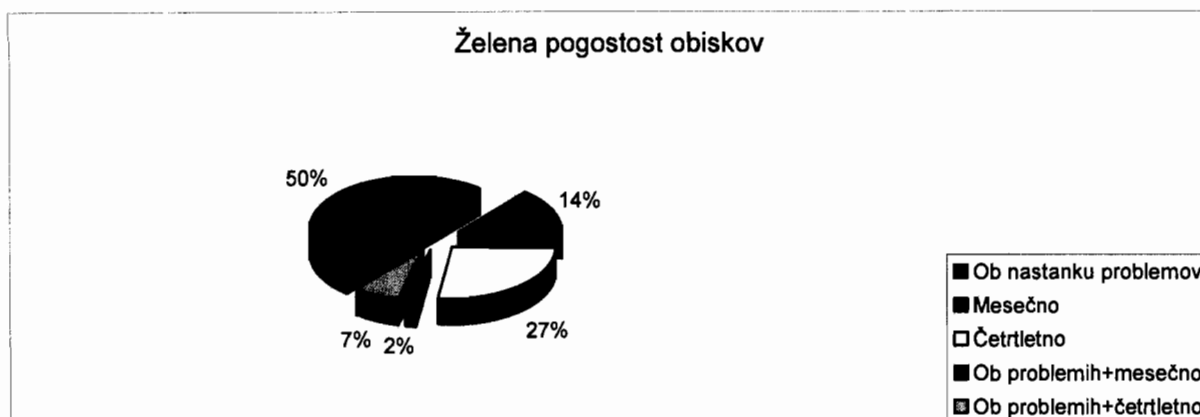
Ocena	Vrednost	Delež (v %)
Zadovoljni s številom obiskov	49	87,50
Niso zadovoljni	7	12,50
Skupaj	56	100,00



Od uporabnikov nezadovoljnih s številom obiskov jih je 57,15 % uporabnikov storitev fizičnega, preostalih 42,85 % pa tehničnega varovanja.

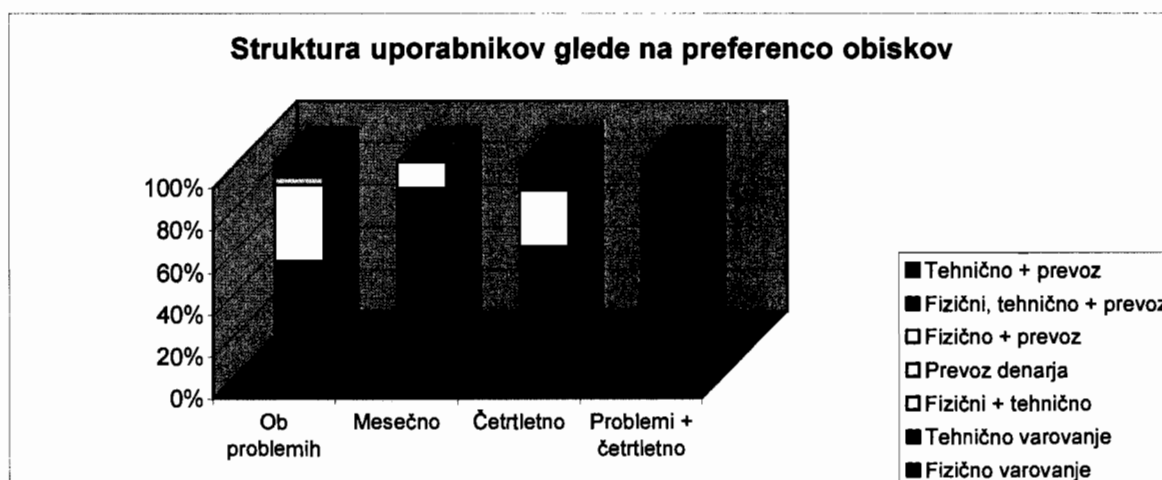
7. Želena pogostnost obiskov

Ocena	Vrednost	Delež (v %)
ob nastanku problemov	28	50,00
mesečno	8	14,29
četrtno	15	26,79
ob nastanku problemov + mesečno	1	1,79
ob nastanku problemov + četrtno	4	7,14
Skupaj	56	100,00



Struktura uporabnikov glede na preferenco pogostosti obiskov

Ocena	ob problemu	mesečno	četrtno	probl. + mesečno	probl. + četrtno
Fizično varovanje	6	5	5	-	3
Tehnično varovanje	9	2	4	-	1
Fizično in tehnično	10	1	4	-	-
Prevoz denarja	1	-	-	-	-
Fizično + prevoz	-	-	-	-	-
Fizično, tehnično + prevoz	1	-	2	1	-
Tehnično + prevoz	1	-	-	-	-
Skupaj (56)	28	8	15	1*	4



* Za variantno obiskov mesečno + ob nastalih problemih se je od anketiranih odločil le en uporabnik storitev, zato ga v grafičnem prikazu nismo zajeli /zanemarljiv odstotek/

8. Pripombe in predlogi uporabnikov, pohvale

- ne seznanjate nas z novostmi in vašimi novimi ponodbami /TV/
- predstavitev novih delavcev s strani vodstvenega osebja ob zamenjavah /F/
- mesečno poročanje o posebnostih,
- zamenjava uniform zaradi dotrajanosti, prilagoditev letnemu času – zimska/letna /F/
- zaradi specifik del naj bi se varnostnik ne menjal /F+TV/
- hitrejši odziv ob problemih /F+TV/
- bolje izobraziti delavce, ki rokujejo s tehnično opremo /F+TV/
- zadržite sedanji nivo kvalitete opravljanja storitev /F/
- zadržati obstoječo kakovost /F/
- zelo zadovoljen, vedno prisluhnete tudi posebnim željam /TV/

OCENA VARNOSTNEGA TVEGANJA

Preverite, ali bi v vašem podjetju, glede na varnostno tveganje, koristilo izboljšanje varnostnih ukrepov.

1. Podjetje in zunanji vsiljivci

Sistem varovanja so v veliki meri namenjeni zaščiti pred zunanjimi vsiljivci.

Prva skupina vprašanj se zato nanaša na nivo varnostnega tveganja, ki mu je vaše podjetje izpostavljeno zaradi možnih zunanjih vsiljivcev.

1.1. Ali v vašem podjetju uporabljate drage surovine, proizvode, opremo ali stroje, ki bi lahko bili cilj kraje ali sabotaze?

NE DA

1.2. Ali vaše podjetje razpolaga z zaupnimi informacijami, ki bi lahko bile cilj kraje ali (industrijskega) vohunstva?

NE DA

1.3. Ali se v vašem podjetju redno ali občasno nahajajo pomembne osebe, ki bi lahko bile cilj ugrabitve ali atentata?

NE DA

1.4. Ali bi bilo lahko vaše podjetje (zaradi možnih posledic) cilj terorističnega napada?

NE DA

1.5. Ali je vaše podjetje cilj rednih ali občasnih napadov vandalizma, vlomov in krajev?

NE DA

1.6. Ali so objekti vašega podjetja nahajajo v okolju, znanem po nadpovprečnem številu kriminalnih dejanj?

NE DA

1.7. Ali okolica do dejavnosti vašega podjetja izraža neprijazna ali celo sovražna stališča?

NE DA

Če ste pritrdilno odgovorili na vprašanja 1.1, 1.2., 1.3., 1.4., je vaše podjetje izpostavljeno povečanemu varnostnemu tveganju pred zunanjimi vsiljivci, ki zahteva ponovno preučitev obstoječih varnostnih ukrepov. Vprašanja 1.5., 1.6., in 1.7. dodatno opozarjajo na možnost, da postanete cilj naključnega ali načrtovanega napada.

2. Notranja varnost podjetja

Sistem varovanja zajema tudi notranjo varnost. Dnevno prihajajo zaposleni in različni obiskovalci. Zagotovo želite, da bodo vsi usmerjeni po poteh, ki so jim namenjene. Pri tem ima pomembno vlogo notranja varnost podjetja.

2.1. Ali v vašem podjetju uporabljate zaupne podatke, pridobljene z lastnim raziskovalnim delom, ki so ključnega pomena za konkurenčno prednost vašega podjetja in zaupanje poslovnih partnerjev?

NE DA

2.2. Ali je poslovanje vašega podjetja neločljivo povezano z uporabo redkih, dragih materialov, orodij in opreme?

NE DA

2.3. Ali zahteva dejavnost vašega podjetja nabavo, proizvodnjo in/ali skladiščenje vaših količin dobrin, ki jih je mogoče vnovčiti zunaj podjetja?

NE DA

2.4. Ali vaše podjetje uporablja večje količine gotovine, ki bi lahko bila predmet goljufije ali kraje?

NE DA

2.5. Ali vaše podjetje uporablja računalniško in drugo pomembno pisarniško, računovodsko ali procesno opremo, ki bi lahko bila resno poškodovana pri uporabi neizkušenih oseb?

NE DA

2.6. Ali razpolagate s prostori za shranjevanje zaupnih poslovnih podatkov, do katerih ima dostop le ožji krog zaposlenih delavcev vašega podjetja?

NE DA

Če ste na katero od zgornjih vprašanj odgovorili pritrdilno, razpolagate s predmeti in informacijami, do katerih je potrebno omogočiti dostop le ožjemu krogu zaposlenih delavcev, kar vam zagotavlja učinkovita notranja varnost podjetja.

3. Požarno varovanje, eksplozive in druge nevarne snovi

Sestavni del varovanja premoženja vašega podjetja je tudi zaščita pred požarom. Večino požarov povzročajo ljudje. Ogenj vas lahko ogroža zaradi tehnične okvare, nemarnosti ali iz objesnosti. Učinkovit varnostni sistem preprečuje nevarnost požara in nevarnosti, povezane z eksplozivnimi in drugimi nevarnimi snovmi.

3.1. Ali v vašem podjetju uporabljate izredno nevarne snovi?

NE DA

3.2. Ali so v vašem podjetju prisotne visoko vnetljive ali eksplozivne snovi ter nevarne kemikalije?

NE DA

3.3. Ali v vašem podjetju takšne snovi tudi hranite?

NE DA

3.4. Ali v vašem podjetju uporabljate visoko vnetljive snovi ali kemikalije v tveganih proizvodnih procesih?

NE DA

3.5. Ali so poslopja vašega podjetja dodatno požarno ogrožena zaradi uporabe nevarnih snovi?

NE DA

Vsak pritrdilni odgovor naj bo razlog za dodatno skrb na področju varnosti pred požarom in nevarnimi snovmi.

Če ste doslej na vsa vprašanja odgovorili nikalno, vaše podjetje ni posebej ogroženo. Kljub temu ne pozabite na kakovostne varnostne ključavnice, gasilne aparate, komplete prve pomoči in druge običajne varnostne ukrepe.

4. Vprašanja, ki jih ne smemo pozabiti

4.1. Ali so objekti vašega podjetja ponoči ali/in ob koncu tedna prazni?

NE DA

4.2. Ali so objekti vašega podjetja v kraju brez policijske postaje ali v kraju s številčno šibko policijsko enoto?

NE DA

4.3. Ali je do objektov vašega podjetja otežen dostop intervencijskih vozil?

NE DA

4.4. Ali je objekte vašega podjetja možno učinkovito varovati?

NE DA

4.5. Ali narava vašega dela zahteva velik pretok obiskovalcev podjetja?

NE DA

4.6. Ali ima vaše podjetje veliko dostave in razdelitve raznih dobrin?

NE DA

4.7. Ali ima vaše podjetje več kot 50 zaposlenih?

NE DA

4.8. Ali ima vaše podjetje več kot 200 zaposlenih?

NE DA

Ne glede na predhodne odgovore, pritrđitev na vprašanja iz zadnje rubrike nakazujejo potrebo po preuĉitvi obstojeĉega varnostnega stanja vašega podjetja in po morebitni uvedbi dodatnih varnostnih ukrepov.

