

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

Diplomska naloga  
NAČRT TRŽENJA RAČUNOVODSKIH STORITEV

Mentor:

pred. mag. Armand Faganel

KOPER, 2006

ASTRA ŠTUKLEK



## **POVZETEK**

S pričujočim diplomskim delom je sestavljen načrt trženja, nastajajočega računovodskega podjetja, katerega temeljni cilj je nuditi konkurenčno ponudbo celostnih računovodskih rešitev.

Temelj sestavljenemu načrtu je opravljena primarna raziskava zadovoljstva odjemalcev z računovodskimi servisi. Z rezultati sekundarne raziskave okolja pa sta nadalje predstavljena trg in trženjsko stanje.

S pomočjo tržne analize so podrobneje zastavljeni cilji podjetja po vstopu na trg in začrtane strategije, ki kažejo kako zastavljene cilje doseči. Strategije so smiselno povezane s podrobneje razdelanim in oblikovanim trženjskim spletom.

Vmesni člen, med zastavljenim načrtom trženja in njegovo dejansko izvedbo ter nadzorom nad njegovim izvajanjem, je še postopek ustanovitve podjetja.

*Ključne besede:* računovodske storitve, poslovno okolje, kakovost računovodskih storitev, odjemalci, načrt trženja

## **ABSTRACT**

With diploma work is formatted a marketing plan for accounting service, in foundation process, which fundamental goal is to offer a competitive all-included accounting solutions.

Marketing plan is composed on the basis of primary research of customer satisfaction with accounting services. The market and state of the market are presented with the data of secondary environment research.

Marketing analyse was used to set specify company goals after entering the market and strategies, that indicate how to reach them. Strategies are correlated with detailed formed marketing marketing mix.

In between marketing plan and actions for its realization and control accounting service foundation is needed.

*Key words:* accounting services, business environment, accounting service quality, customers, marketing plan

UDK: 339.138:336.126.55 (043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Predstavitev podjetja in računovodske dejavnosti</b>	<b>3</b>
2.1	Poslanstvo	3
2.1	Vizija	3
2.3	Vrednote in zaupanje	3
2.4	Usmeritve in strateški cilji	3
2.5	Pojem računovodstva, vloga, pomen in razvoj računovodskih servisov	4
2.6	Prednosti in slabosti zunanjega izvajanja računovodskih storitev	5
2.7	Načrt trženja - pomen in vsebina	6
<b>3</b>	<b>Trenutno trženjsko stanje</b>	<b>9</b>
3.1	Računovodski servisi v Sloveniji	9
3.2	Rezultati raziskave zadovoljstva odjemalcev	10
3.2.1	Izbira računovodskega servisa	10
3.2.2	Zadovoljstvo podjetnikov	10
3.2.3	Celovitost storitev in potrebe podjetnikov po svetovalnih storitvah	11
3.2.4	Izhodišča	11
3.3	Analiza poslovnega okolja - mikrookolje	12
3.3.1	Opredelitev mikrookolja	12
3.3.2	Konkurenca	12
3.3.3	Trg in odjemalci	14
3.4	Analiza makrookolja	17
3.5	SWOT analiza	19
3.5.1	Predvidene prednosti in slabosti	19
3.5.2	Priložnosti in nevarosti	20
<b>4</b>	<b>Cilji</b>	<b>21</b>
4.1	Prodajni in tržni cilji	21
4.2	Komunikacijski cilji	21
<b>5</b>	<b>Ciljni trgi in odjemalci - strategije</b>	<b>23</b>
5.1	Geografska segmentacija	23
5.2	Skrbno izbiranje odjemalcev	23
5.3	Doseganje zadovoljstva in merjenje ne/zadovoljstva	24
5.4	Izobraževanje odjemalcev	26
5.5	Pozicioniranje	26
<b>6</b>	<b>Trženjski splet (7 p) in strategije</b>	<b>27</b>
6.1	Trženjske strategije	27
6.2	Proizvod - storitev	27
6.2.1	Finančno računovodske in dodatne storitve	28

6.2.2 Program svetovalno izobraževalnih storitev .....	29
6.2.3 Garancija za opravljene storitve .....	30
6.2.4 Strategija proizvoda.....	30
6.3 Cena.....	31
6.4 Strategija oblikovanja cen.....	32
6.5 Promocija .....	33
6.6 Tržne poti - distribucija.....	33
6.7 Ljudje - izvajalci storitev .....	34
6.8 Fizična podpora.....	35
6.9 Procesiranje - izvajanje .....	36
6.10 Kakovost.....	37
6.11 Strategija do odjemalcev .....	38
6.12 Strategija do konkurence.....	38
<b>7 Postopek ustanovitve podjetja, izvajanje in nadzor.....</b>	<b>39</b>
7.1 Postopek ustanovitve podjetja .....	39
7.2 Izvajanje in nadzor.....	40
7.3 Predvideni izkaz uspeha.....	41
<b>8 Sklep.....</b>	<b>43</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>47</b>
<b>Priloge .....</b>	<b>49</b>

## **SLIKE**

Slika 2.1 Štiri temeljni koraki v procesu trženjskega planiranja .....	7
Slika 3.1 Storitveni profil povprečnega slovenskega računovodskega servisa .....	9
Slika 7.1 Model nadzora zastavljenih ciljev trženjskega planiranja .....	42

## **TABELE**

Tabela 2.2 Deset korakov za disciplinirano trženjsko načrtovanje .....	7
Tabela 3.1 Število poslovnih subjektov po skupinah pravnoorganizacijskih oblik v RS16	
Tabela 3.2 Segmentacija odjemalcev glede na program storitev .....	16
Tabela 3.3 Predvidene prednosti in slabosti podjetja .....	19
Tabela 3.4 Priložnosti in nevarnosti okolja .....	20





## 1 UVOD

Skupaj s hitrim razvojem podjetništva v devetdesetih letih in uvedbo obveznega vodenja poslovnih knjig skoraj vseh poslovnih subjektov, je svoj razmah doživela tudi dejavnost računovodskih servisov. Računovodski servisi so na pomenu pridobivali predvsem zaradi potreb malih podjetnikov in širitve dejavnosti zasebnikov. Veliko podjetnikov in drugih poslovnih subjektov je namreč sklenilo, da jim računovodstvo znotraj lastne organizacije predstavlja previsoke stroške in s tem neracionalno poslovanje. Takšne ugotovitve so jih tako, kmalu privedle do sprejemanja odločitev o »izločanju« te dejavnosti k zunanjim izvajalcem. Ker narava te dejavnosti ne izvira iz potreb samih odjemalcev ampak iz potreb in zahtev države, so ti podjetniki na računovodske servise sprva gledali le kot na nepotreben strošek. Sodobno okolje, nove zahteve in večja osveščenost podjetnikov pa so vsekakor pripomogli k drugačnemu mišljenju, čeprav je negativen pristoj še zmeraj čutiti. Zato mora uspešen računovodski servis svoje odjemalce poučevati in seznanjati o vrednosti računovodskih informacij za podjetniško odločanje.

Smoter diplomskega dela izvira iz ideje o ustanovitvi »računovodskega servisa«, ki bi za razliko od standardne ponudbe računovodskih storitev, vključeval tudi dodatne, predvsem svetovalne storitve s področja zakonodaje, računovodstva, uspešnega poslovanja in financiranja za manjša podjetja in samostojne podjetnike. Poleg tega pa bi podjetnike poučeval o vrednosti računovodskih informacij in s tem povezanim svetovanjem. Ker pričetek vsakega posla pripelje do investicijskih stroškov, je potrebno pred vstopom na trg podrobneje preveriti in analizirati njegovo stanje, da ugotovimo ali je podjetje sploh smiselno ustanoviti in na katera področja delovanja naj se usmerimo, da bomo dosegali konkurenčne prednosti.

Za namene analize trenutnega trženjskega stanja sem najprej opravila raziskavo *zadovoljstva odjemalcev z računovodskimi storitvami ter njihovim odnosom do njih*. Raziskavo sem opravila z vprašalnikom za samostojno izpolnjevanje, ki je bil posredovan po elektronski pošti ali osebno. Vprašalnik je bil namenjen odgovornim v podjetjih, katere sem spraševala o zadovoljstvu z računovodskimi servisi in potrebah, ki jih čutijo pri takih storitvah. Primarni podatki, ki sem jih s takšno raziskavo pridobila so analizirani ter prikazani predvsem opisno. Populacijo so predstavljala obstoječa podjetja ter samostojni podjetniki v Kopru in njegovi okolici (Obalno-kraška regija). Za nadaljnjo raziskavo trenutnega trženjskega stanja pa je bil vir podatkov predvsem sekundarne narave. Uporabljena je bila že obstoječa literatura ter podatki raznih že izvedenih raziskav. Tako sem se posluževala predvsem zbiranja podatkov s proučevanjem dokumentov (obstoječe literature) in lastnimi izračuni. Pri raziskavi trženjskega stanja sem uporabila relativistični pristop ter fleksibilni načrt raziskovanja,

zbirala in analizirala sem predvsem kvalitativne podatke, v nekoliko manjšem obsegu pa tudi kvantitativne.

Nadaljnji cilj diplomskega dela pa je na podlagi opravljene analize oblikovati načrt trženja računovodskih storitev in z njim opredeliti trženjske cilje podjetja ter natančneje definirati trženjski splet podjetja, ki je ključno orodje za oblikovanje trženjskih strategij in kasneje za opredelitev aktivnosti, za uspešno izvedbo načrta.

Diplomsko delo temelji na naslednjih predpostavkah:

- na podlagi opravljenih raziskav, analiz in pridobljenih rezultatov bomo z izdelavo načrta trženja ugotovili kako izkoristiti, ugotovljene priložnosti, ki se ponujajo na trgu,
- z analiziranjem trga in odjemalcev bom prišli do ugotovitve, kakšno je stanje na trgu in kakšne so potrebe in želje odjemalcev po tovrstnih storitvah,
- skozi načrt trženja bodo tudi predstavljene vse sestavine ponudbe računovodskih in svetovalnih storitev,
- načrt trženja bo učinkovito orodje za izkoriščanje prednosti podjetja in zaznanih priložnosti.

## **2 PREDSTAVITEV PODJETJA IN RAČUNOVODSKE DEJAVNOSTI**

Podjetje Račun bi lahko opredelila kot »nastajajoče« podjetje, katerega temeljna dejavnost bo opravljanje finančno - računovodskih storitev ter davčnega in poslovno - podjetniškega svetovanja. Po standardni klasifikaciji dejavnosti bo spadalo v skupino 74.120, v katero se uvrščajo podjetja, ki opravljajo računovodsko, knjigovodsko in revizijsko dejavnost ter davčno svetovanje. Zaradi vključevanja poslovno - podjetniškega svetovanja v sklop ponudbe podjetja, pa se bo le to klasificiralo tudi v skupino 74.140. Osrednja podjetniška zamisel temelji na ideji, o ustanovitvi računovodskega servisa, ki bi poleg standardne ponudbe celostnih finančno - računovodskih storitev vključeval tudi dodatne, predvsem svetovalne storitve s področja zakonodaje, računovodstva, uspešnega poslovanja in financiranja, skratka sestaviti ponudbo storitev, ki bo zagotavljala celosten pristop k poslovnim partnerjem.

### **2.1 Poslanstvo**

Poslanstvo podjetja sem opredelila kot ažurno, odgovorno in kakovostno izvajanje finančno - računovodskih storitev ter nudenje celovitih poslovnih rešitev za podjetja, s poudarkom na spoznavanju in razumevanju potreb ter zahtev odjemalcev, kateri so zaradi soočanja z izzivi današnjega časa vse zahtevnejši.

### **2.2 Vizija**

Vizija podjetja je postati eno izmed uglednejših in uspešnejših podjetij na trgu ponudbe finančno - računovodskih storitev, ki bi temeljile na kakovosti. Poleg navedenih, pa bi za doseganje konkurenčnih prednosti vključevali še svetovalne storitve, ki skupaj s prvimi tvorijo celovito podporo poslovanju podjetij (odjemalcev).

### **2.3 Vrednote in zaupanje**

Partnerstvo, zaupanje in znanje so vrednote, ki bodo spremljale poslovanje. Veliko truda bo namenjenega gradnji dobrih medsebojnih odnosov, saj so le ti temelj za spoštljiv odnos do vseh, s katerimi se bomo pri poslovanju srečevali. Šele z dobrimi in odprtimi medčloveškimi odnosi bo moč poslovno uspešnost združevati s temeljnim poslanstvom podjetja.

### **2.4 Usmeritve in strateški cilji**

Dobri cilji morajo biti merljivi, dosegljivi, spodbudni predvsem pa skladni z vizijo in poslanstvom podjetja. Za nastajajoče podjetje sem zastavila naslednje temeljne - dolgoročne cilje:

- postati ugledno in uspešno podjetje na trgu finančno-računovodskih in svetovalnih storitev, z dodanim prispevkom k ugledu stroke in povečanju prepoznavnosti podjetja,
- dosegati stabilno rast prihodka in dodane vrednosti podjetja,
- širiti dejavnost na področje strokovnega (davčnega) svetovanja računovodstvom tujih podjetij ter računovodskim servisom,
- nenehno izobraževanje in usposabljanje samih zaposlenih ter odjemalcev,
- ocenjevanje in doseganje zadovoljstva strank,
- doseganje konkurenčnih prednosti s kakovostno celovito ponudbo ter vzdrževanje in povečevanje ravni kakovosti storitev,
- razvijanje medosebnih odnosov z odjemalci,
- izkoriščanje prednosti interneta.

Storitve podjetja so (zahtevne) strokovne storitve, pri slednjih odjemalci ob izbiranju ponudnika storitev čuti višjo negotovost glede izidov storitvene organizacije: »Z naraščanjem negotovosti v zvezi s storitvami bo pri odjemalčevi izbiri ponudnika/izvajalca naraščal pomen ugleda oziroma imidža tega ponudnika/izvajalca« (Snoj 1998, 47). Zato sem kot bistveni cilj podjetja določila doseganje ugleda, za dosego le tega pa bo prej potrebno doseči še marsikateri cilj.

## **2.5 Pojem računovodstva ter vloga, pomen in razvoj računovodskih servisov**

»Računovodstvo je dejavnost spremljanja in proučevanja v denarni merski enoti izraženih pojavov, ki so povezani s poslovanjem kakega poslovnega sistema« (Turk in Melavc 1994, 9). Oddelek računovodstva je ponavadi organiziran znotraj podjetja, nekatera podjetja pa se odločajo za zunanje računovodstvo oziroma za t.i. outsourcing<sup>1</sup> te dejavnosti.

Računovodski servisi vodijo poslovne knjige za večje število naročnikov skoraj vseh pravnoorganizacijskih oblik. V okviru lastne dejavnosti opravljajo za naročnike različne storitve, predvsem s finančno računovodskega in davčnega področja. Računovodski servis je uspešen, ko upošteva vsa načela in standarde računovodske stroke in ponuja vse storitve, ki spadajo v okvir le-te. S ceno teh storitev pa mora pokriti vse stroške, ki nastajajo ob njegovem delovanju in ob tem ustvarjati zadovoljiv dobiček (Glažar 2001, 3, cit. po Sladojević 2003, 2).

Lahko bi rekli, da se je razvoj računovodskih servisov po eni strani začel zaradi začetka t.i. outsourcinga te dejavnosti leta 1989, ko je bil sprejet Zakon o računovodstvu, ki je dovoljeval podjetjem, da vodenje poslovnih knjig in sestavljanje računovodskih izkazov v celoti ali delno zaupajo in prepustijo drugemu podjetju. Po drugi strani pa je:

---

<sup>1</sup> To je pogodbeni prenos katerekoli dejavnosti podjetja v zunanje okolje (Stupica 2002).

»[v] istem obdobju nastalo tudi veliko malih podjetij, ki so za svoje delovanje potrebovala določene poslovne dejavnosti (funkcije), obseg teh podjetij pa je bil premajhen, da bi bilo racionalno zaposliti človeka za pokrivanje tega področja« (Stupica 2002). V namen zadovoljevanja tovrstnih potreb so se na trgu izoblikovala številna podjetja med njimi so pomembno vlogo dobili tudi računovodski servisi.

Zaradi nepoznavanja koristnosti računovodskih storitev so podjetniki storitve računovodskih servisov sprva jemali kot nepotreben strošek. Razvoj podjetniške kulture pa je pripeljal do spoznanja, da računovodski servisi niso le nepotreben strošek ampak pomemben element poslovanja, ki pripravlja tudi informacije za managersko odločanje ter managementu svetuje. Pomembno je dejstvo, da so v preteklosti te storitve potrebovala večinoma majhna podjetja, katerih lastniki so bili hkrati tudi direktorji podjetij, ki niso imeli osnovnih znanj s področja računovodstva, čemur danes ni več tako, saj po storitvah računovodskih servisov povprašuje vse več srednje velikih podjetij. S prihodom tujih podjetij na slovenski trg pa se je močno povečalo tudi povpraševanje po računovodskih servisih, ki bi lahko nudili informacije o slovenski zakonodaji na področju računovodskih in davčnih predpisov ter nadzirali pravilnost delovanja njihovih računovodskih služb (Tomc Lampič 2002, 4-5).

Negativen odnos malih podjetnikov do računovodskih servisov je še danes občutiti. Odnos teh podjetij je potrebno razumeti, saj se podjetniki želijo posvečati predvsem svojemu poslu in se jim računovodstvo zdi le odvečno breme. Uspešen servis bo zato v podjetnikovi glavi poskušal ustvariti drugačno mišljenje. Podjetniki bi se morali zavedati, da je uspešnost podjetja vidna prav skozi funkcijo računovodstva, ki priskrbuje računovodske informacije na podlagi katerih podjetniki sprejemajo svoje odločitve. Ko se bodo podjetniki dokončno zavedali pomembnosti računovodskih informacij, bodo večji poudarek dajali dejavniku kakovosti ob izbiri računovodstva, in več bodo pripravljeni plačati za kakovosten računovodski servis.

## **2.6 Prednosti in slabosti zunanjega izvajanja računovodstva**

Za potrebe boljšega določanja načrta so bile povzete še temeljne prednosti in slabosti zunanjega izvajanja računovodstva. Temeljne prednosti, takšnega izvajanja računovodstva bi lahko s strani odjemalcev opredelili kot:

- razbremenitev poslovanja,
- nižji stroški (manjša potreba po investicijah) posledično višji dohodki poslovanja,
- več časa za opravljanje del, ki jih podjetnik obvlada,
- strokovnost računovodij v servisih,
- večja prilagodljivost glede izbire (stroški izbire novega servisa so vsekakor nižji kot stroški odpovedi in zaposlitve novega kadra) itd.

Temeljne slabosti, ki jih vidijo podjetja pri zunanjem izvajanju računovodstva so:

- slaba seznanjenost servisa z delovanjem odjemalca,
- nedostopnost zaposlenih v računovodskem servisu,
- izguba nadzora nad izvajalcem storitev,
- vprašanje varnosti zaupnih informacij itd.

Prednosti zunanjega izvajanja, vlečejo podjetja k outsourcingu te dejavnosti, ravno obratno pa nanj delujejo slabosti, saj ga te omejujejo pri odločanju o izbiri med zunanjim in notranjim računovodstvom. Vsako podjetje bo samo presodilo ali mu zunanje računovodstvo nudi več prednosti ali prevladujejo slabosti. Z našo ponudbo bomo vsekakor skušali minimirati zaznane slabosti zunanjega izvajanja in s tem poskušali dosegati zmanjševanje občutka tveganja, ki ga ob izbiri servisa čutijo odjemalci.

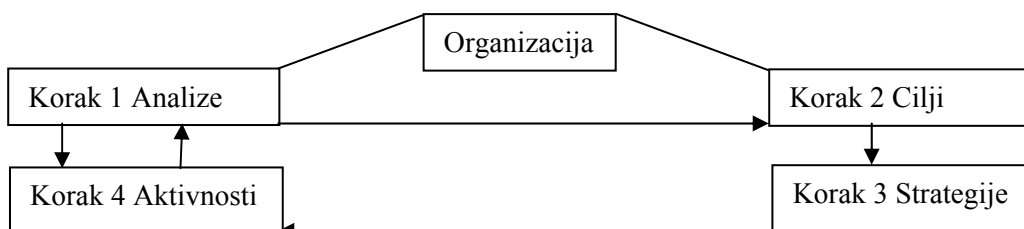
## 2.7 Načrt trženja – pomen in vsebina

Trženjski načrt je po svoji obliki pisni dokument in kot tak »eden najpomembnejših rezultatov procesa trženja« (Kotler 2004, 115). »Glavni namen trženjskega načrta in njegov temeljni cilj se kažeta v identifikaciji in razvoju konkurenčnih prednosti,« le te pa so za novo nastajajoče podjetje bistvenega pomena (McDonald 1995, 427).

V marketinškem načrtu opredelimo cilje in naloge, ki bodo omogočile doseganje in preseganje zastavljenih ciljev. V marketinškem načrtu torej načrtujemo aktivnosti za uspešno in učinkovito vzpostavljanje odnosov s strankami. Predstavlja »koktail« odločitev, kjer se vsi njihovi elementi med seboj povezujejo, nadomeščajo, ter nadgrajujejo predhodne. [...] Po svoji vsebini je marketinški načrt seznam aktivnosti in predvidenih rezultatov (Vidic 2000, 22).

Temeljno strukturo poglavij v trženjskem načrtu opisuje veliko avtorjev, le te se po vsebini nekoliko razlikujejo vendar so v temelju zelo podobne. McDonald (1995, 433) določa štiri temeljne korake v procesu trženjskega planiranja.

**Slika 2.1** Štiri temeljni koraki v procesu trženjskega planiranja



Vir: McDonald 1995, 433

Medtem ko Hiebing in Cooper (1996, 161) definirata deset korakov za disciplinirano trženjsko načrtovanje oziroma navajata temeljno strukturo poglavij trženjskega načrta, ki so povzeti v Tabeli 2.2

**Tabela 2.2** Deset korakov za disciplinirano trženjsko načrtovanje

1. korak	Analiza poslovanja - stanje	6. korak	Komunikacijski cilji
2. korak	Problemi/priložnosti	7. korak	Trženjski splet
3. korak	Določanje prodajnih ciljev	8. korak	Proračun trženjskega načrta in koledar
4. korak	Ciljni trgi in marketinški cilji	9. korak	Izvajanje
5. korak	Načrt strategij <i>Pozicioniranje in trženje</i>	10. korak	Nadzor

Vir: Hiebing in Cooper 1995, 161

Načrt trženja, ki ga bo zaokrožalo diplomsko delo, bo v glavnem vključeval vse zgoraj omenjene postavke, vendar v nekoliko prilagojeni razvrstitvi/obliki. Načrt trženja računovodskih storitev govori o storitvenem podjetju, ki bo mogoče šele vstopilo na trg medtem ko se Hiebing in Cooper ukvarjata bolj s trženjem že uveljavljenih ali novo nastajajočih izdelkov obstoječih podjetij.

Povzamem lahko, da se načrt trženja začne z analizo trenutnega trženjskega stanja, kamor je vključena predstavitev zunanjega in notranjega poslovnega okolja, nadaljuje se s postavljanjem trženjskih ciljev ter strategij za doseganje omenjenih ciljev, zaključi pa se z določanjem aktivnosti za dejansko ustanovitev podjetja in tistih, ki so potrebne za uspešno izvedbo načrta ter končnim nadzorom.





### 3 TRENUTNO TRŽENJSKO STANJE

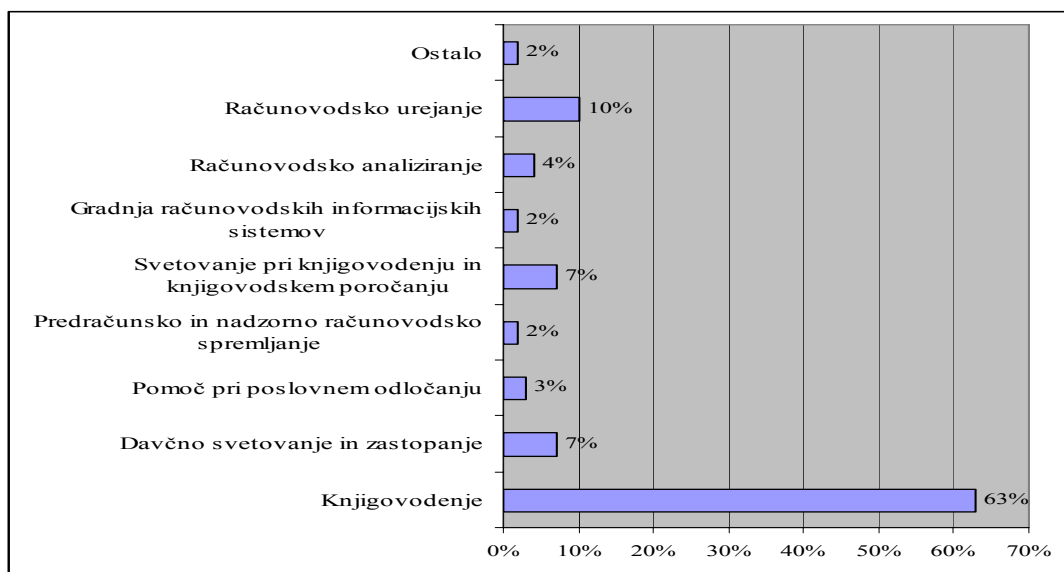
Analiza trženjskega stanja nam nudi informacije na podlagi katerih razvijemo načrt trženja, zato opredelitev trenutnega trženjskega stanja predstavlja ključno podlago za sestavo le tega. Dogajanje v poslovnem okolju je potrebno spremljati in ugotavljati ali nam nudi priložnosti ali nevarnosti, ter se na njih ustrezno odzivati.

Najprej so predstavljene značilnosti računovodskih servisov v Sloveniji, povzeti so rezultati primarne raziskave zadovoljstva odjemalcev z računovodskimi storitvami, nadalje so opredeljene vse pomembne trženjske kategorije mikrookolja podjetja, sledi kratek opis stanj in trendov v makrookolju, v zaključku pa so definirane zaznane priložnosti in nevarnosti ter predvidene prednosti in slabosti podjetja ob ustanovitvi.

#### 3.1 Računovodski servisi v Sloveniji

Rezultati raziskave Združenja računovodskih servisov pri Gospodarski zbornici Slovenije (Slika 3.1), kažejo na dejstvo, da bi večino servisov pri nas lahko definirali bolj kot knjigovodski servis. Večina servisov namreč za svoje odjemalce opravlja zgolj osnovna knjigovodska dela in pri tem zanemarija ostale storitve, ki so pomembne za kakovostno izvajanje managerske funkcije odjemalcev. Kritika pa ne bi smela biti podana samo za računovodske servise, saj razlogi za pomanjkljivo ponudbo le teh, ne izhajajo samo iz njih samih, ampak tudi iz nezahtevnosti naročnikov, katere omejuje predvsem nevednost uporabe računovodskih izkazov. Računovodski servis bi zato moral naročnike poučevati o vrednosti uporabe teh izkazov in njihovem pomenu.

**Slika 3.1** Storitveni profil povprečnega slovenskega računovodskega servisa, stanje poletje 2003



Vir: Horvat 2003, 28

Podobno sliko o pomanjkljivi ponudbi dodatnih storitev, je pokazala tudi primarna raziskava zadovoljstva odjemalcev z računovodskimi servisi, saj kar 62 % podjetnikov meni, da njihov servis ne vključuje tudi ostalih podpornih storitev. Celotni rezultati te raziskave so podrobneje predstavljeni v nadaljevanju.

### **3.2 Rezultati raziskave zadovoljstva odjemalcev**

V namen določanja značilnosti trga in odjemalcev sem v mesecu decembru 2005 in januarju 2006 izvedla raziskavo o *zadovoljstvu podjetnikov z računovodskimi servisi ter njihovim odnosom do njih* (priloga 1). Cilji raziskave, v kateri je sodelovalo 55 podjetnikov iz Kopra in njegove okolice, so bili predvsem določiti, kateri vidiki storitev so najbolj pomembni za doseganje splošnega zadovoljstva podjetnikov, kateri so glavni dejavniki nezadovoljstva ter ugotoviti ali obstaja razkorak med željami odjemalcev in dejansko izvedbo/ponudbo računovodskih storitev.

#### **3.2.1 Izbira računovodskega servisa**

Pri izbiri računovodskega servisa sta za podjetnike bila najpomembnejša dejavnika poznavanje osebe, ki opravlja takšno dejavnost oziroma priporočilo znanca, saj jih je v skupnem seštevku kar 89 % izbralo svoj računovodski servis na podlagi priporočila znanca ali pa poznavanja z osebo, ki opravlja takšno dejavnost.

Večina podjetnikov bi se danes odločalo na podoben način, saj bi jih kar 71 % iskalo informacije o novem računovodskem servisu najprej pri svojih znancih, le 12 % tudi na internetu, 10 % v katalogu računovodskih servisov in 7 % bi jih iskalo informacije tudi drugje.

Podjetniki pri oceni servisa pripisujejo velik pomen predvsem dejavnikom, kot so: odgovornost, resnost, strokovnost zaposlenih, zaupanje, natančnost, kakovost opravljenih storitev, reference strank in celovitost ponudbe (druge storitve). Čeprav podjetniki pripisujejo velik pomen vsem naštetim kriterijem, pa v samo ospredje postavljajo *odgovornost* in *strokovnost računovodij* ter *natančnost*. Sicer pa prevladujeta tudi kakovost storitev in zaupanje.

#### **3.2.2 Zadovoljstvo podjetnikov**

Rezultati so pokazali, da je zadovoljstvo s tovrstnimi storitvami precej visoko. Kar 69 % vprašancev je popolnoma zadovoljnih s storitvami svojih servisov, 24 % jih je zadovoljnih in le 7 % je delno nezadovoljnih. Od 93 % podjetnikov, ki so s storitvami zadovoljni ali popolnoma zadovoljni, jih 67 % ocenjuje storitve teh servisov kot kakovostne, 33 % pa celo kot zelo kakovostne. Razlogi za kakovostno ocenjene storitve so bili predvsem: *dosledno opravljanje dela, natančnost, pravočasnost, strokovnost, upoštevanje želj odjemalcev, celovitost storitev, zaupanje in dobra informiranost računovodij*.

Tistih 7 % podjetnikov, ki s storitvami servisa niso zadovoljni ocenjuje te storitve kot nekakovostne, predvsem iz naslednjih razlogov: *pogoste napake (površnost), nedostopnost, neodgovornost, nestrokovnost in neupoštevanje želj odjemalcev*.

Dejstvo, da pri tovrstnih storitvah vlada splošno zadovoljstvo potrjuje tudi rezultat, da kar 3/4 vprašanih še nikoli ni zamenjalo računovodskega servisa. Tisti ki so ga, pa so kot najpogostejše razloge navedli: nekakovostno opravljene storitve, nepravočasne povratne informacije, razhajanja, neupoštevanje želj odjemalcev ter neodgovorno in nestrokovno vedenje računovodij.

### **3.2.3 Celovitost storitev in potrebe podjetnikov po svetovalnih storitvah**

Čeprav pri podjetnikih vlada splošno zadovoljstvo s storitvami računovodskih servisov, jih 62 % meni, da njihovi servisi poleg standardnih ne nudijo tudi  *dodatnih storitev* (npr.: analiza poslovanja, finančno načrtovanje...) in *svetovanja* (s področja zakonodaje, poslovanja...). Pri vprašanju, ali čutijo potrebo, da bi njihovi servisi vključevali tudi te storitve, je 79 % podjetnikov odgovorilo pozitivno. Najpogosteje so navajali potrebo po *svetovanju na različnih področjih* ter *sprotno seznanjanje z novostmi*. 38 % podjetnikov navaja, da njihov servis vključuje tudi dodatne storitve<sup>2</sup>, katere v večini ocenjujejo kot kakovostne in zelo kakovostne, le 8 % jih meni, da so te izvedene nekakovostno. Od tega jih 38 % pravi, da so te storitve zaračunane in prav toliko jih meni, da te niso zaračunane ostalih 24 % jih ne ve če so. Splošno podjetniki menijo, da potrebujejo dodatne svetovalne storitve na različnih področjih, kot so zakonodaja, davčno in finančno področje ter področje poslovanja, pri tem pa ocenjujejo, da največ dodatnega svetovanja potrebujejo na  *davčni ravni*.

Podjetniki so kot najpogostejše dejavnike *nezadovoljstva* navedli predvsem: premalo informacij o novostih, pomanjkanje finančnega in davčnega svetovanja, nestrokovnost računovodij ter neupoštevanje želj odjemalcev. Najbolj pa pri njihovih servisih *cenijo*: pravočasnost - ažurnost, odgovornost, zaupanje, dostopnost, strokovnost, točnost, zanesljivost in svetovanje.

### **3.2.4 Izhodišča**

Iz rezultatov lahko sklepam, da bo sestava načrta trženja, ki bo omogočal uspešen prodor na trg, precej zahtevna naloga. Menim, da bi za uspešen prodor na trg na katerem vlada splošno zadovoljstvo in nasičenost, potrebovali nekaj novega, vendar pa je zaradi narave teh storitev, fleksibilnost oblikovanja takšne ponudbe nekoliko omejena. Tako bi lahko kot konkurenčno prednost za pridobivanje odjemalcev uporabili »dobro« oblikovano ponudbo dodatnih in svetovalnih storitev, s poudarkom na kakovosti in dejavnih, ki so za podjetnike, pri doseganju zadovoljstva,

---

<sup>2</sup> Kot dodatne storitve so našli predvsem analizo poslovanja, davčno svetovanje, svetovanje s področja zakonodaje in finančno svetovanje.

najpomembnejši. Možna pa bi bila tudi razširitev ponudbe na druga področja, kjer mislim predvsem, izvajanje davčnega in poslovnega svetovanja tudi za druge računovodske servise in računovodstva tujih podjetij.

### **3.3 Analiza poslovnega okolja - mikrookolje**

Vsako podjetje deluje v nekem okolju, ki ga lahko delimo na notranje in zunanje okolje, pri čemer zunanje okolje razdelimo še na makro in mikro okolje, dejavniki teh okolij posredno ali neposredno vplivajo na poslovanje in uspešnost podjetja, zato so značilnosti tega okolja tudi podrobneje predstavljene. Za doseganje uspehov ni dovolj zgolj poznavanje stanja v zunanjem poslovnem okolju, namreč potrebno je poznati tudi prednosti in slabosti notranjega okolja, da bi ugotovili ali bo podjetje sposobno izkoristiti priložnosti, ki se ponujajo na trgu ter ugotoviti ali se bo sposobno izogniti nevarnostim, ki mu pretijo. Ker gre v tem primeru za še ne ustanovljeno podjetje, bodo prednosti in slabosti definirane kot predvidene prednosti in slabosti podjetja ob nastanku.

#### **3.3.1 Mikrookolje**

Ožje poslovno okolje »podjetja vključuje sile, ki na delovanje podjetja vplivajo bolj neposredno in praviloma bolj kratkoročno« (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 19). V sklop analize tega okolja so uvrščeni konkurenca, odjemalci in trgi.

#### **3.3.2 Konkurenca**

Poznavanje konkurence je odločilnega pomena za učinkovito trženjsko načrtovanje. Zato je bilo potrebno ugotoviti splošno stanje konkurence v panogi in na trgu ter prepoznati in analizirati glavne tekmece.

##### *Število ponudnikov in glavni konkurenti*

Na slovenskem in lokalnem<sup>3</sup> trgu lahko govorimo o visokem številu ponudnikov računovodskih storitev. Po podatkih Registra članov Gospodarske Zbornice Slovenije je v letu 2005 bilo registriranih 3.350 podjetnikov posameznikov in podjetij, ki opravljajo tovrstno dejavnost. Poleg navedenih pa je veliko tudi takšnih, ki za opravljanje teh storitev niso registrirani. Na lokalnem trgu, ki je za opredeljevanje konkurence podjetja, nekoliko bolj pomemben, pa je po podatkih Registra članov Gospodarske Zbornice Slovenije registriranih 297 podjetij, med katerimi so bili tudi izbrani glavni konkurenti podjetja in so v nadaljevanju na kratko predstavljeni.

AVAL finančni inženiring d.o.o. opravlja računovodske storitve za gospodarske družbe, računovodske storitve za samostojne podjetnike in druge zasebnike, opravlja vodenje računovodstva podjetij v likvidaciji in stečaju ter nudi poslovno, davčno in finančno svetovanje.

---

<sup>3</sup> Kot lokalni trg je opredeljena Obalno – kraška regija.

V MFIN d.o.o Koper pravijo, da niso le običajen računovodski servis, ki zgolj beleži poslovne dogodke v knjige, ampak so aktiven tim strokovnjakov, saj poslovanje odjemalcev nadzirajo in opozarjajo na morebitne nepravilnosti, obenem pa tudi svetujejo na področju davkov. S strankami gradijo partnerski odnos, ki temelji na medsebojnem zaupanju in prilagajanju potrebam odjemalcev.

Tudi podjetje RAPIDUS d.o.o. Koper je eno izmed redkih podjetij, ki nudi celovito ponudbo storitev, za podporo odjemalcem.

Opisana podjetja so izbrana med glavne konkurente, saj imajo dobro oblikovano ponudbo ter nudijo celovite in kakovostne storitve svojim odjemalcem.

Vsi opisani konkurenti predstavljajo za podjetje *neposredno konkurenco*, iz analize pa ne gre izpustiti tudi *posrednih konkurentov*, ki opravljajo storitve podjetniškega in poslovnega svetovanja. Obravnavano podjetje namreč vključuje te storitve v sklop svojih storitev kot pomožne storitve. Le te pa skupaj s ponudbo finančno-računovodskih storitev predstavljajo celovite poslovne rešitve za odjemalce. Tudi takšnih podjetij je na trgu veliko, vendar ta podjetja nudijo svetovanje le s poslovno - podjetniškega vidika (v obliki raziskav trga, finančne analize ipd.), ne pa tudi z računovodskega vidika.

Pri konkurenci ni dovolj zgolj analizirati sedanje konkurence, saj je možno, da se pojavijo novi agresivni tekmeči ali pa celo nov način (nove tehnologije) izvajanja teh storitev. Zato je potrebno stanje na trgu nenehno spremljati in analizirati.

Ker za naše podjetje predstavljajo nevarnost poleg obstoječe konkurence na lokalnem trgu tudi novo vstopajoča računovodska podjetja, so bili identificirani tudi *potencialni konkurenti*, ki so za podjetje vsa večja slovenska obstoječa računovodska podjetja, pri katerih obstaja možnost, da razširijo svojo dejavnost tudi na naš lokalni trg. Eno izmed takšnih podjetij je RHB d.o.o. iz Ljubljane, ki ima močno oblikovano ponudbo celovitih storitev. V svoj sklop zajema tudi izobraževalne storitve in lahko z vstopom na lokalni trg predstavlja nevarnost za naše podjetje. Poleg tega pa ima tudi dolgoletno tradicijo in dober ugled.

Prav tako pa, z vstopom Slovenije na evropski trg, potencialno konkurenco predstavljajo tuja mednarodna računovodska podjetja. Eno izmed globalno usmerjenih računovodskih servisov, ki nudi svoje, z uspešnostjo podkovane storitve, v 140 državah, je podjetje Ernst & Young (vstopna stran [www.ey.com](http://www.ey.com)).

Za vsako novo vstopajoče podjetje v panogo veljajo neki vstopni pragi, za obravnavano podjetje je temeljna vstopna ovira ugled, ki je pri podjetjih s takšno vrsto storitev izjemnega pomena v očeh odjemalca. Ugled je nekakšna vrsta družbenega spomina o posamezni organizaciji, saj se izoblikuje na osnovi vseh izkušenj z organizacijo in vsega, kar smo kadarkoli slišali ali prebrali o njej. Obravnavano podjetje ob morebitnem vstopu na trg še ne bo imelo ugleda, saj je gradnja le tega precej zahteven in dolgotrajen proces, ki ga je potrebno skrbno načrtovati in nadzirati.

Ugled ima poleg tega, da je izrednega pomena za odjemalce, še marsikatero drugo prednost. Visok ugled namreč povečuje dobičkonosnost organizacij s tem, da privlači stranke k nakupu njihovih storitev, najboljše delavce k zaposlovanju v takšnih podjetjih, investitorje pa k investiranju. Z rednim merjenjem ugleda organizacija natančno identificira močne in kritične elemente ugleda, kar je tudi pogoj za pripravo uspešnih programov upravljanja ugleda organizacije.

Glede na ugotovljeno stanje konkurence lahko rečemo, da podjetju na lokalnem pa tudi na slovenskem tržišču preži kar nekaj konkurentov, se pravi računovodskih servisov, ki opravljajo tako klasične računovodske storitve kot dodatne in svetovalne storitve, vendar pa je pomemben podatek, da je lokalni trg dodatnih in svetovalnih (celovitih) storitev še nenasičen in je tako na njem možno intenzivno trženje teh storitev brez odvzemanja odjemalcev konkurenci. Navedeno pa ne velja za klasične računovodske storitve, kjer vlada visoka nasičenost in je pri teh storitvah pomemben boj za doseganje konkurenčnih prednosti in s tem pridobivanje in kasneje ohranjanje odjemalcev. Je pa pomemben podatek, da se število servisov, ki zajemajo tudi svetovanje povečuje ter se s tem konkurenčni boj seli iz cenovnega področja na področje kakovosti in celovitosti ponudbe.

### ***3.3.3 Trg in odjemalci***

Glavni namen vsakega tržno usmerjenega podjetja je na določenem trgu ponuditi in nato prodati svoje proizvode določenim ciljnim odjemalcem. Poznavanje trga in odjemalcev sta zato izrednega pomena tudi za uspešno doseganje poslovnih učinkov našega podjetja.

#### *Potencialni trg – tržni potencial*

V preteklosti lahko govorimo o rasti trga računovodski storitev oziroma o razvoju podjetništva. Za opredeljevanje in analiziranje našega potencialnega trga, pa je bolj kot o preteklosti smiselno govoriti o trenutnem stanju in prihodnosti razvoja podjetništva.

Z vstopom v EU smo postali člani zelo velikega, visoko razvitega trga. Podjetništvo se še naprej razvija v pozitivni smeri in s tem vpliva na večanje tržnega potenciala podjetja. Dinamika rasti števila poslovnih subjektov je pozitivna, kar je razvidno tudi iz sledečega povzetka.

Konec septembra 2005 je bilo v poslovnem registru Slovenije registriranih 148.656 poslovnih subjektov, kar je za 3,6 odstotka več kot pred enim letom. Med njimi je 32,5 % ali 48.338 pravnih in 47,6 % ali 70.712 fizičnih oseb. Med pravnimi osebami je največ družb z omejeno odgovornostjo (d.o.o.) 41.368 ali 85,4 odstotka. Njihovo število se je v letu dni povečalo za 4,9 odstotka. Med fizičnimi osebami prevladujejo registrirani samostojni podjetniki posamezniki, ki jih je bilo 61.245 ali za 2,1 % več kot konec septembra 2004. V tretjem četrtletju 2005 se je dinamika ustanavljanja in ukinjanja poslovnih subjektov sezonsko sicer nekoliko

zmanjšala, vendar pa se nadaljuje trend postopnega naraščanja števila poslovnih subjektov, saj je ukinjenih precej manj kot novo ustanovljenih (Močnik idr. 2006, 17).

Pri navedbah pa je potrebno upoštevati, da vsi poslovni subjekti ne predstavljajo potencialnega trga podjetja. Po podatkih Statističnega urada RS (Dramelj in Huber 2005, 3) naj bi namreč leta 2004, od vseh podjetij, ki so obvezna voditi knjige, kar 62,2% imelo še notranje računovodstvo, 9,1 % znotraj skupine družbe in le 28,6 % je uporabljalo zunanje računovodstvo. Malenkost bolj pozitivno stanje se kaže za svetovalne storitve, kjer je 26 % uporabljalo notranje svetovalce, 11 % znotraj družbe, 25 % pa jih teh storitev sploh ni uporabljalo.

Ob upoštevanju te navedbe se potencialni trg podjetja izredno skrči. Pri tem pa je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da se število podjetij, ki se odločajo za zunanje izvajanje takšnih dejavnosti, tudi pozitivno povečuje. Poleg tega pa so v zgoraj navedenih številih všteta tudi sama računovodska podjetja, ki predstavljajo potencialni trg le za potrebe po svetovalnih storitvah.

Do sedaj je tako predstavljen celotni potencialni trg podjetja in njegovo smiselno krčenje, za celotno Slovenijo. Celotnega potencialnega trga pa ne smemo enačiti z našimi (želenimi) potencialnimi odjemalci. Podjetje bo namreč znotraj celotnega tržnega potenciala izbiralo svoje ciljne odjemalce s pomočjo raznovrstnih segmentacij in strategij do njih.

Prva takšna groba selekcija in krčenje potencialnega trga je delitev poslovnih subjektov na *gospodarske subjekte*, med slednje sodijo: pravne osebe (d.o.o., k.d., d.n.o., ...) ter fizične osebe (s.p. in druge fo, ...) in *negospodarske subjekte*, kamor so razvrščeni zavodi, organi in organizacije, le teh pa podjetje ne bo zajemalo v svoj krog potencialnih odjemalcev. V naš segment bo zajet le gospodarski sektor, število posameznih subjektov za celotno Slovenijo je razvidno iz Tabele 3.1.

Sedaj smo opisali potencialni trg podjetja, skozi celotno delo pa bomo videli, da se le-ta krči ob vsaki določeni segmentaciji in strategiji do odjemalcev.

#### *Ciljni odjemalci*

Kljub temu, da še ne moremo vedeti, kdo so dejanski odjemalci storitev podjetja, saj je to še v fazi nastajanja, pa lahko vseeno določimo in analiziramo ciljno skupino odjemalcev podjetja. Preden določimo ciljne odjemalce se moramo vprašati, kdo sploh so uporabniki računovodskih storitev. Kot uporabnike računovodskih storitev bi lahko opredelili vse poslovne subjekte, ki samostojno izberejo vodenje računovodstva v za to pooblaščenem podjetju.

**Tabela 3.1** Število poslovnih subjektov po skupinah pravnoorganizacijskih oblik v Republiki Sloveniji

Stanje na dan 31.12.	Gospodarski subjekti						Zavodi, organi in organizacije
	Skupaj	Skupaj	Pravne osebe	Fizične osebe			
				Skupaj	Samostojni podjetniki	Druge fizične osebe	
1	2 = 3+8	3 = 4+5	4	5 = 6+7	6	7	8
2005	151.242	121.298	48.896	72.402	62.674	9.728	29.944

Vir: Ajpes 2006, 1

Za lažjo in boljšo preglednost nad ciljnim odjemalci je bila opravljena segmentacija trga odjemalcev po pravnoorganizacijskih oblikah - glede na posamezen program storitev. S segmentacijo so tako bile oblikovane »manjše« homogene celote za posamezen program.

**Tabela 3.2** Segmentacija odjemalcev glede na program storitev

	Samostojni podjetniki	D.o.o., K.d., D.n.o.	Društva	Novo nastajajoča podjetja	Računovodski servisi, računovodstva podjetij
Računovodske storitve, dodatne storitve	x	x	x	x	
Davčno svetovanje	x	x	x	x	x
Ostale svetovalne storitve	x	x		x	
Finančne storitve	x	x		x	

Iz tabele 3.2 je razvidno, da so naši ciljni odjemalci vsi samostojni podjetniki ter družbe v pravnoorganizacijskih oblikah d.o.o., k.d. in d.n.o. Med družbami so bile, kot ciljna skupina, za klasične računovodske storitve izbrane le majhne družbe, saj so ponavadi te tiste, ki potrebujejo zunanje računovodstvo. Med pomembnimi ciljnim odjemalci pa so tudi društva. Nikakor ne gre pozabiti še na novo nastajajoča podjetja. Ti odjemalci so izrednega pomena, saj za pridobivanje teh ni potrebno odvzemanje konkurenci, ampak pridobivanje z nudenjem konkurenčnih prednosti ter prehitvanjem konkurence (vključevanje pomoči pri zagonu podjetja). Drugi sklop odjemalcev, ki jih lahko uvrstimo med zahtevnejše odjemalce, pa zajema vsa računovodska podjetja in računovodstva tujih podjetij, ki potrebujejo strokovno svetovanje s področja slovenske,



davčne zakonodaje. Eden izmed potencialnih segmentov odjemalcev so tudi računovodstva srednje velikih podjetij, ki potrebujejo svetovanje.

#### *Potrebe odjemalcev*

Danes imajo odjemalci na razpolago več ponudnikov storitev kot kdaj koli prej. Poleg večje in obsežnejše ponudbe storitev, pa jim sodobna komunikacijska tehnologija nudi vsekakor tudi več informacij o stanju ponudbe na trgu, zato je poznavanje odjemalcev, njihovih potreb, navad in obnašanja ključ do uspeha. Delno smo potrebe opredelili in predstavili že v rezultatih raziskave zadovoljstva odjemalcev. Potrebe posameznih segmentov odjemalcev se med seboj razlikujejo, saj si eni odjemalci želijo le izdelave predpisanih poročil in obračunov zaradi potreb države. Drugi pa poleg teh storitev potrebujejo/želijo še dodatno svetovanje in se zavedajo, da so jim računovodske informacije v oporo pri sprejemanju poslovnih odločitev. Potrebe odjemalcev bo zato potrebno skrbno prepoznavati ter jih na kar se da učinkovit način zadovoljevati.

#### *Pogajalska moč odjemalcev*

Opora pri opredeljevanju strategij do odjemalcev je lahko tudi ocena pogajalske moči odjemalcev.

Kupec ali skupina kupcev je močna oziroma ima veliko pogajalsko moč v naslednjih primerih: - kupec ima velik delež v prodaji podjetja, - proizvodi panoge imajo v strukturi kupčevih stroškov velik delež, zato je nakup po nižji ceni še toliko pomembnejši, - proizvodi panoge so standardizirani in homogeni, tako da kupci zlahka najdejo novega dobavitelja, - stroški zamenjave dobavitelja so nizki, - kupci imajo nizke dobičke, zato so pri nakupih cenovno zelo občutljivi, - kupec ima možnosti sam proizvajati izdelek ali storitev, ki ga sicer kupuje, - proizvod panoge ni pomemben za kakovost kupčevih proizvodov ali storitev, - kupci so dobro seznanjeni s povpraševanjem, tržnimi cenami in dobaviteljevimi stroški (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 26-27).

Večina navedenih dejavnikov velja tudi za panogo računovodskih servisov, kar kaže na visoko pogajalsko moč naših odjemalcev. Iz navedenega lahko sklepam, da bo v odnose z odjemalci potrebno vložiti veliko truda, pomembna bo skrbna analiza njihovega obnašanja, zaznavanja potreb ter prilagajanje njihovim zahtevam in željam.

### **3.4 Analiza makrookolja**

Makrookolje oziroma »[š]irše zunanje okolje vključuje bolj splošne spremenljivke, ki na delovanje podjetja vplivajo bolj posredno in običajno bolj dolgoročno« (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 18). Pomembna značilnost makrookolja se kaže v tem, da je na silnice le tega »težko vplivati, zato jih mora podjetje spremljati in se nanje ustrezno odzivati« (Kotler 1996, 154). Za doseganje uspehov bomo tako morali stalno spremljati dogajanja v okolju in se prilagajati spremembam.

Za analizo makrookolja so bile uporabljene predvsem smernice strategije razvoja RS, ki opredeljuje dolgoročne usmeritve RS na področju vseh makroekonomskih dejavnikov, ki so za analizo širšega poslovnega okolja podjetja tudi pomembni. Strategija se ne osredotoča samo na gospodarska vprašanja »temveč vključuje socialna, okoljska, politična in pravna ter kulturna razmerja«, ki skupaj tvorijo makroekonomske dejavnike okolja« (Šušteršič, Rojec in Korenika 2005, 7).

Zaradi obsežnosti so stanja in usmeritve v makrookolju predstavljene kot povzetek.

Slovensko gospodarstvo je preveč regulirano in birokratizacija poslovnega okolja omejuje podjetniški razvoj. [...] Številna podjetja in poslovna področja so tehnološko zaostala, poslabšuje se njihova mednarodna konkurenčnost, dodana vrednost celotnega gospodarstva je pod povprečjem razvitega dela EU. Negativni demografski trendi, staranje prebivalstva in neprilagojen socialni model lahko dolgoročno ogrozijo tudi doseženo raven socialne blaginje ljudi. Slovenski državi tudi ne uspeva dovolj aktivirati civilne družbe in jo povezati v ustvarjalno kooperativno omrežje. Obstoječe tržno gospodarstvo in država zato vse bolj postajata nosilec starih razvojnih pasti, morala pa bi postati vir novih razvojnih sposobnosti in priložnosti. Namesto doseganja gradualističnega pristopa potrebujemo korenit reformni zasuk k zagotavljanju večje konkurenčne sposobnosti in trajnostnega razvoja Slovenije. Zato moramo spremeniti naš dosednji model gospodarskega sistema in socialne države ter oblikovati drugačne demokratične mehanizme medsebojnega sporazumevanja o odgovornosti za skupen razvoj. Nova politično ekonomska vizija Slovenije je razvojni model, ki bo povezal bolj liberalno in tržno gospodarstvo z bolj ekonomsko učinkovito in prilagodljivo, toda socialno partnersko državo (Šušteršič, Rojec in Korenika 2005, 21).

Strategija med ostalim napoveduje še hitrejšo gospodarsko rast in konkurenčnejše gospodarstvo, spodbujanje podjetniškega razvoja ter usmerjanje v razvoj malega gospodarstva in opredeljuje tudi obetavne nacionalne cilje. Čeprav je »Slovenija prešla iz kritične faze tranzicijskega razvoja, ko je bila glavna naloga stabilizirati gospodarstvo in preprečiti najhujše socialne posledice tranzicije, v fazo, kjer bodo začeli izrazito prevladovati kvalitetni razvojni dejavniki in kjer bo kvalitetno podjetništvo igralo ključno vlogo« so na področju podjetništva vsekakor še potrebni premiki saj je »[p]odjetništvo v Sloveniji razvito le v povprečni meri, šibki smo v večjem deležu tistih podjetij, ki dosegajo mednarodno pomembne dosežke z vidika tehnologije, inovacij, doseganja visoke dodane vrednosti itd.« (Žnidaršič 2003, 17).

Za zaključek lahko povemo še, da se družbeno in gospodarsko okolje v Sloveniji, že danes hitro in korenito spreminja. Med spremembami so vidne predvsem, vstop v EU; izrazito povečanje števila podjetij v desetih letih, velike spremembe v dejavnostih;

nastajanje novih gospodarskih in podjetniških področij; storitve postajajo vse bolj pomemben del gospodarstva; ljudje, managerji in strokovnjaki v gospodarstvu razmišljajo drugače; pojavljajo se nove managerske paradigme. Iz vsega povedanega lahko sklepamo, da se v prihodnjih letih očitno obetajo še številne obsežne reforme, njihov učinek na razvoj gospodarstva in s tem posledično razvoj podjetništva, pa bo potrebno sproti analizirati in spremljati ter iz analiz zaznavati priložnosti in nevarnosti.

### 3.5 SWOT analiza

Zunanje poslovno okolje podjetja je bilo analizirano, sedaj pa je potrebno sestaviti še celovito notranjo oceno podjetja oz. ponudbe. To bomo naredili s SWOT analizo (angl.) ali PSNP analizo (slo.). PSNP analiza pomeni opredeljevanje notranjih prednosti in slabosti podjetja/ponudbe ter zaznavanje poslovnih (zunanjih) priložnosti in nevarnosti okolja. Podjetje zaznanih priložnosti ne bo moglo izkoristiti če nima dovolj znanja in sposobnosti, ravno tako se ne bo moglo izogniti nevarnostim če nima prednosti in ima preveč slabosti. Na podlagi zaznanih priložnosti in nevarnosti bomo v podjetju iskali ustrezne prednosti in izločali najnevarnejše slabosti.

#### 3.5.1 Predvidene prednosti in slabosti podjetja/programa storitev

**Tabela 3.3** Predvidene prednosti in slabosti podjetja

Predvidene prednosti	Predvidene slabosti
Celovitost storitev. Nenehno izobraževanje zaposlenih in odjemalcev ter odnosno trženje. Sodobna in ustrezna računalniška ter programska oprema. Prilagodljiva in visoko kakovostna ponudba-fleksibilnost in odzivnost. Strokovnost in odgovornost. Doseganje ugleda po vstopu na trg.	Obremenjenost zaposlenih. Neredno plačevanje, previsoka doba vezave terjatev. Pomanjkanje dodatnih strokovnjakov.

Za vsako prednost je pomembno, da bo pomagala pri izkoriščanju priložnosti in nevtraliziranju nevarnosti. Pri slabosti pa je pomembno, da bo čim manj vplivna zaradi novih okoliščin.

#### 3.5.2 Priložnosti in nevarnosti

»Trženjsko priložnost predstavljajo tiste potrebe, ki jih lahko podjetje donosno zadovoljuje« (Kotler 1996, 80). »Nevarnost okolja je izziv do katerega pride zaradi

neugodnega trenda ali dogodka, ki bi v odsotnosti defenzivne trženjske akcije povzročil zmanjšano prodajo in dobiček« (Kotler 1996, 81).

**Tabela 3.4** Priložnosti in nevarnosti okolja

<b>Priložnosti</b>	<b>Nevarnosti</b>
Usmeritve na trg EU. Pridobivanje novih odjemalcev za svetovalne storitve (nov segment odjemalcev). Hiter razvoj malega gospodarstva (odpiranje novih trgov in širjenje obstoječih). Uvedba licence, s tem večja cenjenost stroke in ureditev področja (področje ni urejeno, saj začetek opravljanja dejavnosti ni pogojen s stopnjo izobrazbe oziroma s predložitvijo potrdil o usposobljenosti). Nove tehnologije - če teh ne bomo izkoristili bo to nevarnost.	Vstop tujih podjetij (tuja konkurenca). Odhod odjemalcev zaradi nižje cene konkurence. Nenadne spremembe zakonov, ki dopuščajo vodenje knjig zunaj podjetja. Globalizacija. Širitev večjih slovenskih računovodskih servisov (prodor na lokalni trg). Neuspeh pri pridobivanju odjemalcev.

Usmerjali se bomo k povečevanju prednosti in obdržanju le teh, potrebno bo usmeriti napore k odpravi čim večjega števila slabosti, ter zaznavati priložnosti in jih s svojimi prednostmi tudi izkoriščati. Neizkoriščena priložnost se namreč lahko prelevi v nevarnost za podjetje. Pred nevarnostmi iz okolja se moramo zaščititi in na njih nenehno prežati.

## 4 CILJI

Za doseganje uspehov pri svojem poslovanju si moramo vsekakor zastaviti cilje ter napore usmerjati v doseg le teh. Podjetje brez zastavljenih ciljev lahko tava v temi, in v bistvu ne ve kaj želi doseči in kam želi priti. Pri določanju ciljev je pomembno, da so ti izzivajoči, dosegljivi, časovno dorečeni, predvsem pa merljivi – bodisi neposredno ali posredno, absolutno ali primerjalno. Cilji, ki ne dosegajo omenjenih značilnosti nas ne morejo voditi do uspehov, obratno nas lahko nerealno in nepremišljeno zastavljeni cilji zavedejo s poti in pripeljejo do propada.

### 4.1 Prodajni in tržni cilji

Za sestavo načrta trženja so pomembni tako prodajni (finančni) kot trženjski cilji podjetja. »Postavljanje prodajnih ciljev je izrednega pomena, saj je to prvi del v razvoju tržnega načrta, poleg tega pa predstavljajo temelj celotnemu tržnemu načrtu. Vse kar sledi v načrtu je narejeno zato, da se doseže zastavljene prodajne cilje« (Hiebing in Cooper 1996, xxx). Nadalje pa »prodajni cilji predstavljajo izhodišče za določanje tržnih ciljev« (Hiebing in Cooper 1996, 154).

Pri zastavljanju trženjskih ciljev je potrebno upoštevati njihovo podrejenost ostalim ciljem podjetja. Trženjski cilji so »upravičeni in koristni le, če so podrejeni smotrom in ciljem storitvenega podjetja v celoti« (Tavčar 2002, 145).

Za naše podjetje je potrebno snovati trženjske cilje, ki bodo temeljili na dolgoročnih razmerjih. Dolgoročna razmerja so izredno pomembna za naše storitve, saj uspeha ne moremo dosegati le z enkratnim naročilom ampak moramo s stranko vzpostaviti trajno sodelovanje.

Temeljni tržni in prodajni cilji za prvo leto poslovanja:

- podpisati 25 pogodb o medsebojnem sodelovanju za najmanj eno leto od tega že prvo leto z vsaj 50 % strank podpisati pogodbo še za naslednje leto,
- pri omenjenih odjemalcih doseči približno 8 mio SIT prihodkov od prodaje,
- doseči vsaj 10 poslov za svetovalne storitve,
- v prvih treh letih pridobiti 100 naročnikov finančno – računovodskih in dodatnih storitev od tega vsaj 30 % takih, ki bodo poleg teh redno izkoriščali tudi svetovalne storitve.

### 4.2 Komunikacijski cilji

Komuniciranje sem razdelila na tisto, ki bo usmerjeno v pridobivanje odjemalcev (sestavni del trženjskega spleta - promocija) in tisto, ki bo kasneje usmerjeno v ohranjanje teh (komuniciranje za boljše izvajanje dela, za pospeševanje in olajševanje dela, za preprečevanje napak, za izobraževanje-svetovanje ipd.). Z rastjo podjetja in

večanjem števila zaposlenih pa bo pomembno vlogo pridobila tudi notranja komunikacija med zaposlenimi.

Temeljni cilj (promocijskega) komuniciranja je »zagotoviti, da bodo odjemalci storitev organizacije, ki komunicira, zaznavali kot najmanj tvegano med konkurenčnimi ponudbami« (Snoj, 1998, 82). Ko bomo odjemalce pridobili pa bo za nadaljno uspešnost potrebno le te tudi obdržati, zato bo s komuniciranjem potrebno ustvariti takšna pričakovanja odjemalcev, ki jih bomo lahko kar se da učinkovito zadovoljili. Za učinkovito zadovoljevanje pričakovanj bo marketinško komuniciranje, poleg ostalega, moralo zagotoviti še uspešno izvajanje storitve. Ker gre pri naših storitvah delno tudi za izvajanje storitev v sodelovanju z odjemalcem, bo komuniciranje grajeno tako, da bo odjemalcem nudilo točna navodila in ostale podatke v zvezi z uporabo in izvajanjem storitev.

Za ohranjanje odjemalcev in kakovostno izvajanje storitev je pomembno graditi na medsebojnih odnosih in nenehnem sodelovanju, v ta namen bo potrebno razviti ustrezen sistem komuniciranja, ki bo omenjeno omogočal. Pri tem bosta pomembna dejavnika dosegljivost in razpoložljivost strankam, da bodo lahko v katerem koli trenutku dobile nasvet, izpis, preračun, izračun itd. skratka podatke, ki jih potrebujejo za poslovanje.

Zadnji del vsakega komunikacijskega procesa so *povratne informacije*, ki jih lahko opredelimo kot najpomembnejši komunikacijski cilj. Le te nam bodo povedale kaj delamo narobe, kje moramo spremeniti svoje obnašanje, kako naj se vedemo v določenih situacijah itd. Povratne informacije bodo naznanile, kaj je podjetnikom všeč, kaj jim ni všeč, kaj bi izboljšali - skratka, bodo ključnega pomena za konstantne izboljšave in s tem doseganje uspešnosti, učinkovitosti in zadovoljstva odjemalcev. Temeljit pregled komunikacijskega spleta po prejetju povratnih informacij nam bo pomagal identificirati vzroke za nastale komunikacijske probleme.

Pomemben komunikacijski cilj je tudi doseganje zadovoljstva odjemalcev, saj je »Kot prvo, zadovoljstvo neposredno povezano z odjemalčevo zvestobo in partnerskim odnosom. Kot drugo, visoko zadovoljni odjemalci razglašajo pozitivna sporočila in v bistvu postanejo potujoča, govoreča reklama za podjetje, katerega storitve so jih zadovoljile, to pa še dodatno zmanjšuje stroške pridobivanja novih odjemalcev« (Lovelock 2000, 122).

## 5 CILJNI TRGI IN ODJEMALCI - STRATEGIJE

V analizi stanja so bili nekako definirani ciljni odjemalci posameznih storitev, s pomočjo segmentacije po pravnoorganizacijskih oblikah. Naše odjemalce pa lahko razdelimo še na dejavnike obsega dela in potreb, na:

- Podjetja in podjetnike, ki potrebujejo le klasične storitve in imajo manjši obseg poslovanja, s tem pa posledično tudi manjši obseg dokumentacije – to so manjši podjetniki in so manj zahtevni, ponavadi jih zanimajo le osnovne informacije računovodstva, kot je poslovni rezultat, odprte postavke, obveznost za DDV, idr., za take podjetnike je pomembna predvsem konkurenčna cena in *strategija vplivanja na povečevanje zahtev* oziroma pričakovanj odjemalcev.
- Podjetja, ki imajo posebne zahteve, vezane na njihovo zahtevnejše poslovanje od prejšnjih. Tukaj ni več pomembna konkurenčna cena ampak prilagajanje potrebam in ustrežljivost. Ta podjetja se že sama zanimajo za informacije, ki jih nudijo računovodski izkazi. Pri takšnih podjetnikih je potrebno dajati poudarek na *zagotavljanje kakovosti in strokovnosti* tako na področju finančno-računovodskih storitev, kot na področju svetovalnih storitev. Svetovalne storitve so za ta segment odjemalcev ključnega pomena.
- Ne smemo pozabiti še na hitro rastoča podjetja, ki so na sodobnem trgu prisotna v kar velikem obsegu, ta podjetja lahko hitro postanejo (pre)velika in jim zunanje računovodstvo tako ne more več nuditi zadostnih informacij in znanja za njihovo poslovanje. Takšni odjemalci kmalu postanejo del naše preteklosti.

### 5.1 Geografska segmentacija odjemalcev

Geografsko bo podjetje sprva omejeno le na Obalno-kraško regijo (lokalni trg), razlog izvira predvsem iz omejenih zmožnosti podjetja, ki ob vstopu na trg ne bodo dovolj obsežne, da bi pokrivalo celotno tržišče. Z rastjo podjetja in pridobivanjem ugleda v prihodnosti, bo širitev tudi izven okvirov lokalnega trga, pomembna poslovna priložnost.

### 5.2 Skrbno izbiranje odjemalcev

Med vsemi kriteriji za določitev ciljnih odjemalcev je izrednega pomena še *strategija skrbnega izbiranja odjemalcev*. Odjemalce smo do sedaj opredelili po njihovih splošnih značilnostih, vendar pa moramo pri izbiri odjemalcev biti nekoliko bolj kritični. Namreč, odjemalci nam lahko z njihovim nekorektnim delovanjem onemogočijo kakovostno in strokovno izvajanje računovodske funkcije, s tem pa posledično razne napake in dolgoročno tudi »klestenje« ugleda. Pri izbiri odjemalcev oz. ob podpisovanju sodelovalne pogodbe z njimi bo potrebno upoštevati v nadaljevanju določene kriterije. Potrebno bo predvsem preveriti, če odjemalci delujejo v skladu s

predpisi ter opraviti pregled preteklega poslovanja bodočega odjemalca. Izogibati pa se bo potrebno predvsem odjemalcev, ki: ne bodo kazali pripravljenosti na resno sodelovanje; nimajo vizije razvoja svojega posla in v razgovorih dajejo drugačne podatke, kot se kažejo v izkazih ter podjetij, ki imajo veliko število zapadlih obveznosti in terjatev.

Zato bomo, da razrešimo določena temeljna vprašanja pri spoznavanju naročnika, imeli zastavljen vprašalnik. Iz postavljenih vprašanj bomo tako izvedeli (Macarol 2001, 142):

- ali je naročnik v preteklosti že uporabljal storitve računovodskih servisov,
- pričakovanja v zvezi z opravljenimi storitvami,
- vrste storitev, ki naj bi jih zanj opravljali,
- ali je naročnik seznanjen z etičnimi in strokovnimi normami računovodje,
- ali se namerava sam in tudi zaposleni v prihodnosti izobraževati,
- ali je davčni organ v preteklosti že opravil pregled njegovega poslovanja in drugo.

Glede na to, da na trgu vlada visoka stopnja konkurence in da velikost potencialnega trga ni nič kaj zavirljiva, lahko strategija skrbnega izbiranja odjemalcev na prvi pogled izgleda nekoliko rizična. Vendar na zadevo ne smemo gledati z vidika tržnega stanja, potrebno se je namreč ustaviti pri naši temeljni ideji o ponujanju visoko kakovostnih storitev. Z vključevanjem (takšnih) neresnih odjemalcev je kakovostno izvajanje praktično nemogoče in je zato takšna strategija za nas neizbežna. Temeljno vodilo omenjene strategije bo načelo, da je bolje ne izvajati storitev za takšne odjemalce, kot pa jih izvajati nekakovostno ali celo nedopustno. S takšnim delovanjem namreč ne bi samo rušili naše temeljne konkurenčne prednosti, kršili bi še načela stroke, kaj kmalu pa bi se s takšnim delovanjem lahko poslovili tudi od svojega ugleda.

### **5.3 Doseganje zadovoljstva in merjenje ne/zadovoljstva**

Vsekakor bo za uspešno poslovanje podjetja izrednega pomena doseganje in merjenje zadovoljstva oziroma nezadovoljstva naših odjemalcev, saj »je zadovoljstvo s storitvami pravzaprav merilo kakovosti njihovega delovanja« (Snoj 1998, 158). Če bo zaznana vrednost ob uporabi storitve pozitivna bomo govorili o zadovoljstvu, negativna zaznana vrednost pa bo odraz nezadovoljstva odjemalcev. Pri ne/zadovoljstvu gre za povezavo med pričakovanji in zaznavami, zato bo potrebno pričakovanja odjemalcev uravnesiti tako, da jih bomo kar najbolje zadovoljevali. Delovanje podjetja in zaposlenih bo tako usmerjeno v doseganje in povečevanje zadovoljstva odjemalcev, saj nam bo takšno delovanje prineslo vrsto prednosti. Poudarjeno bo razumevanje odnosov s poslovnimi partnerji, omogočeno nam bo dejansko preverjanje učinkovitosti storitev in poslovanja, poleg tega pa bom imela še boljši pregled nad tem, kako mi kot izvajalci



vplivamo na zadovoljstvo poslovnih partnerjev. Zadovoljstvo s podjetjem bom lahko primerjala z zadovoljstvom s konkurenco. Rezultati merjenja pa nam bodo pokazali tudi na vidike, pri katerih storitve podjetja presegajo pričakovanja ali so pod pričakovanji in nam bo s tem omogočeno sprejemanje ukrepov za odpravo razkorakov.

Zadovoljstvo strank je pomembno za doseganje ugleda podjetja, je pa ravno tako za ohranjanje ugleda podjetja izrednega pomena ugotavljati vzroke nezadovoljstva odjemalcev. Nezadovoljni odjemalci lahko namreč širijo negativne misli in s tem vplivajo na zmanjševanje ugleda, dolgoročno pa tudi na neuspešno poslovanje podjetja.

V namen ugotavljanja vzrokov nezadovoljstva, bo oblikovan sistem sporočanja predlogov, pripomb in pritožb, na podlagi dobljenih informacij bomo v podjetju lahko nenehno izboljševali ponudbo in povečevali svoje konkurenčne prednosti na trgu. Z ugotavljanjem vzrokov nezadovoljstva bomo lahko le te odpravljali in odjemalcem pokazali, da so pomembni za naše podjetje ter da cenimo njihovo sodelovanje. Tak nezadovoljen odjemalec ne bo širil negativnih sporočil in bomo z njim lahko ponovno vzpostavili poslovni odnos, ki bo zadovoljeval obe strani.

Pravilno ravnanje z nezadovoljnimi strankami ima neposreden vpliv na zadovoljstvo, zaznano vrednost storitve in ponoven nakup (Carr 1990, 23):

- če pritožba stranke, ki ni zadovoljna s proizvodom podjetja doživi pozitiven odziv, se zadovoljstvo in zaznana vrednost proizvoda povečata,
- če podjetje odprto pozove svojo nezadovoljno stranko, da pove svoje pripombe in pritožbe, je dvig zadovoljstva precej večji, kot pri nezadovoljni stranki, ki jo podjetje ne spodbudi k temu koraku,
- pri nezadovoljni stranki, ki jo je podjetje jasno pozvalo naj pove svoje pripombe in pritožbe in so le te ugodno rešene je verjetnost da se bo odločila za ponoven nakup večja,
- dvig zadovoljstva in zaznane vrednosti proizvoda pri stranki se sorazmerno večja z intenzivnostjo pritožb.

Tako pri ugotavljanju pričakovanj, kot pri ugotavljanju zadovoljstva, se bom morala zavedati pomena osebnega zaznavanja posameznikov in se izogibati lastni interpretaciji. Nekateri naročniki na primer želijo biti stalno obveščeni o poteku dela in podrobnostih, drugi pa v isti situaciji smatrajo, da jih obremenjujemo z nepotrebnimi podrobnostmi.

Za merjenje zadovoljstva je temeljna *povratna informacija*, saj lahko le na osnovi te izboljšamo svojo ponudbo in obdržimo odjemalce ter jih ohranimo zadovoljne. Rezultat zadovoljnih strank je »ponovni nakup«, v primeru naše obravnave je to podaljšanje pogodbe o sodelovanju. Število podaljšanih pogodb bo tudi eno izmed meril zadovoljstva.

#### **5.4 Izobraževanje odjemalcev**

Uspeh in dobiček podjetja bosta vsekakor pogojena z uspešnostjo poslovanja naših odjemalcev. Za doseganje boljših odnosov z odjemalci in uspešnosti poslovanja naših odjemalcev, bomo vsak mesec izdajali informativni časopis, ki bo za naše stranke neplačljiv. Razdelan bo tako, da bi v prvem delu bile predstavljene vse splošne spremembe, ki so vezane na poslovanje z računovodstvom, nadalje bi bila poglavja razdeljena na posamezna področja dejavnosti, s katerimi se ukvarjajo naši odjemalci. Predstavljene bi bile novice in pomembni podatki za posamezno dejavnost. Poleg vsega pa bi bila dodana tudi razna besedila, npr. o tem kako dosegati izboljšave in kakovosti, nasveti za boljše poslovanje itd. - v bistvu managerske teme, kjer bi podjetniki lahko iskali izhodišča za nenehne izboljšave njihovega poslovanja. Takšen pristop k izobraževanju odjemalcev, bo sicer predstavljal tudi velike stroške, po drugi strani pa bo podjetju prinesel obilo prednosti. Prispeval bo k večji urejenosti poslovanja in k boljši seznanjenosti odjemalcev, s tem pa tudi k doseganju boljših rezultatov tako pri poslovanju odjemalcev, kot pri sodelovanju z njimi. Informativnemu časopisu bi enkrat letno dodali tudi anketo o merjenju zadovoljstva z našimi storitvami.

#### **5.5 Pozicioniranje**

Podjetje, ki želi na trgu izstopati mora svojo ponudbo pozicionirati v glavah odjemalcev. Kotler (2004, 308) opredeljuje pozicioniranje »kot dejavnost oblikovanja ponudbe in podobe podjetja, ki v zavesti ciljnega trga zavzame poseben položaj. Končni rezultat je uspešno ustvarjena ponujena vrednost, osredotočena na kupca [...]«. Medtem ko Lovelock (2000, 200) pravi, da je to »proces postavljanja in ohranjanja posebnega mesta na trgu, za celotno organizacijo in/ali za posamezno ponudbo proizvodov«. S pozicioniranjem ustvarjamo podobo ponudbe storitev v glavah odjemalcev.

Proizvode podjetja sem pozicionirala glede na koristi/lastnosti, ki so za odjemalce najpomembnejše. Pri pozicioniranju je pomembna odločitev ali se bomo usmerili v neko tržno vrzel ali se bomo pozicionirali takoj ob konkurentih. Ugotovila sem, da je slednje za naše storitve primernejše in je tako za učinkovito pozicioniranje bila izbrana *diferenciacija* ponudbe naših storitev. Diferenciacijo bomo dosegali z oblikovanjem razlikovalnih značilnosti v primerjavi s konkurenco. Diferenciacija se bo kazala v razlikovanju ponudbe – kakovost, strokovnost, prijazen in odgovoren odnos zaposlenih, uslužnost, pa tudi na podobi podjetja. *Storitve smo pozicionirali kot kakovostne, odjemalcu prijazne finančno računovodske storitve, ki bodo temeljile na ugledu in konkurenčnih prednostih in ustreznih cenah.*

## 6 TRŽENJSKI SPLET 7P IN STRATEGIJE

Da bi podjetje lahko doseglo želeno pozicijo na trgu, se mora čimbolj prilagoditi potrebam odjemalcev. To bo podjetje najbolje dosegalo s pomočjo natančno definiranega trženjskega spleta. Kotler (2004, 15) definira trženjski splet kot »skupek trženjskih orodij, ki jih podjetje uporablja, da doseže svoje trženjske cilje na ciljnim trgu«.

Elemente trženjskega spleta bolje poznamo kot 4 P: izdelek (angl. *production*), cena (angl. *price*), distribucija (angl. *place*) in promocija (angl. *promotion*). 4 P-ji so originalna verzija McCharty-jevega modela trženjskega spleta.

Skozi čas pa so posebne potrebe storitev privedle do podaljšanja omenjenega trženjskega spleta na 7P-jev. Nadaljnji 3 P-ji ljudje (angl. *people*), fizični dokazi (angl. *physical evidence*) in izvajanje (angl. *process*) so dodani predvsem v pomoč managerjem za upravljanje z: nesnovnostjo storitev, nezmožnostjo njihovega skladiščenja, odnosi/stiki med izvajalci storitev in odjemalci (Hatton 2000, 189).

Vsi navedeni elementi spleta morajo biti kombinirani tako, da vsak zase in vsi skupaj izpolnjujejo zahteve konkurenčnosti. Natančno definiran trženjski splet je eno najpomembnejših orodij za oblikovanje vstopne strategije na trg oziroma trženjske strategije.

### 6.1 Trženjske strategije

Podlaga za določanje strategij so zastavljeni cilji: »Medtem ko trženjski cilji določajo kaj mora biti postopoma narejeno, da dosežemo prodajne cilje, marketinške strategije opisujejo kako bodo ti cilji doseženi in predvidevajo usmeritve za taktično načrtovanje« (Hiebing in Cooper 1996, 188). Trženjska strategija je tako predvidena pot do zastavljenih ciljev. V nadaljevanju so predstavljeni elementi trženjskega spleta, ki so smiselno povezani s posameznimi strategijami trženja.

### 6.2 Proizvod - storitev

Izhodišče marketinškega spleta in naše tržne dejavnosti je storitev. Storitve je vse, kar lahko na trgu ponudimo za denar našim odjemalcem. Računovodski servis mora zagotavljati vsaj minimalne predpisane računovodske informacije, ki so zakonsko določene. Vendar pa cilj naše ponudbe ni zagotavljanje le minimalnih računovodskih informacij. Računovodstvo, ki ga bomo opravljali ne bo zgolj knjiženje podatkov, ampak celovita storitev, ki bo skozi izobraževanje in svetovanje našim odjemalcem omogočala optimalno vodenje podjetja.

V nadaljevanju bo tako opisana ponudba storitev, ki je razčlenjena na program finančno-računovodskih in dodatnih storitev ter program svetovalno-izobraževalnih storitev.

### 6.2.1 *Finančno-računovodske in dodatne storitve*

Glavni in najpomembnejši sklop storitev so finančno-računovodske storitve. To so storitve, katere predstavljajo temelj poslovanja in jih zato pojmujeemo kot osnovne storitve podjetja.

Program zajema: evidentiranje poslovnih dogodkov po finančno-računovodskih standardih ter drugih predpisih s področja računovodstva, ki veljajo v RS (urejanje dokumentacije in preverjanje pravilnosti vsebine dokumentov, kontiranje in knjiženje dokumentov); spremljanje terjatev in obveznosti; vodenje registrov osnovnih sredstev, blagajniškega poslovanja; obračun amortizacije, zamudnih obresti in potnih stroškov; priprava predlogov za kompenzacije, cesije, asignacije; vodenje davčne knjige izdanih in prejetih faktur; obračun DDV; sestavljanje poročila o plačah zaposlenih Zavodu za pokojninsko in invalidsko zavarovanje (M4/M8); izdelava davčne bilance; obračun nadomestila plač za refundacijo bolnih, nege; sestavljanje poročil Banki Slovenije o terjatvah in obveznostih; izdelava IOP obrazcev in opominov; izdelava medletnih bilanc in poslovnega rezultata; sporočanje na Ajpes; izdelava raznih zaključnih računovodskih izkazov (Bilanca stanja, Bilanca uspeha, Izkaz denarnih tokov, Izkaz finančnih tokov, Izkaz dobička...); pomoč pri izdelavi poslovnega poročila; izdelava knjige sklepov za samostojne podjetnike; računovodsko predračunavanje in načrtovanje; obračun dohodnine zaposlenih in priprava poročil; poročanje Davčni upravi RS za napoved dohodnine; izdelava davčnih izkazov; iskanje in plasma finančnih sredstev; razne finančne analize poslovanja; pomoč pravnim in fizičnim osebam pri sestavi vlog za kredite; priprava dokumentacije za pridobitev kreditov.

Ker pa se zavedam, da se morajo podjetniki v današnjem času posvečati predvsem svojemu poslu in imajo za birokracijo in razna opravila, ki niso temelj njihovega poslovanja, premalo časa, bomo poleg celostnih finančno-računovodskih storitev odjemalcem ponujali tudi dodatne storitve, da bi jih tako razbremenili »odvečnih« naporov. Te storitve bodo tako bile neke vrste podpornih storitev in bodo obsegale: prevzem dokumentacije, izdelavo aktov o računovodstvu; organizacijo zaposlitve novih delavcev (administrativna dela); izdelava sistematizacije delovnih mest; pomoč ob ustanavljanju podjetja; kontaktiranje z davčnimi in drugimi državnimi ter lokalnimi organi, po potrebi tudi z ostalimi organizacijami ter razne druge storitve potrebne podpora poslovanju podjetja.

Prvi sklop storitev je osnovni razlog delovanja in predstavlja *osnovne storitve*. Zaradi visoke konkurenčnosti, novih tržnih zahtev ter vse večjih zahtev odjemalcev pa ponudba zgolj klasičnih finančno-računovodskih storitev, za prodor na trg in kasneje doseganje uspešnosti, ni dovolj. Poleg strokovnega vodenja poslovnih knjig in izvajanja finančno-računovodskih funkcij bo potrebno zagotavljati tudi strateško svetovanje in

nenehno izobraževanje odjemalcev. V ta namen je izoblikovan programa svetovalnih (izobraževalnih) storitev.

### **6.2.2 Program svetovalno - izobraževalnih storitev**

Svetovalne storitve skupaj s finančno-računovodskimi storitvami tvorijo celovite rešitve za podjetniško odločanje. Te storitve zajemajo celovito svetovanje z davčnega, zakonodajnega, podjetniškega in poslovnega področja. Med vsemi svetovalnimi storitvami bo poudarek na *davčnem svetovanju*, saj so ga odjemalci v raziskavi tudi opredelili kot najpomembnejši del svetovalnih storitev.

Davčno svetovanje bo obsegalo:

- skrb za optimizacijo davkov,
- svetovanje pri obdavčitvi osebnih prejemkov fizičnih oseb (najemnine, izplačilo avtorskih honorarjev, pogodb o delu, pri izplačilu dotacij in nagrad...),
- seznanjanje za poznavanje davčno upravičenih in neupravičenih stroškov,
- svetovanje in spremljanje zakonskih in pogodbenih sprememb iz področja zakonodaje o osebnih prejemkih ter minimiranja stroškov plač.

To ponudbo je za ostale vrste svetovanja težko definirati, saj bo svetovanje zelo raznoliko ter prilagojeno posameznim strankam in primerom. Celotno svetovanje sem nekako razdelila na dva dela:

- Tisto, ki bo zagotavljalo kakovost in bo del ponudbe finančno-računovodskih storitev. To svetovanje bo različno glede na zaznane potrebe pri odjemalcih in glede na naše zaznave, da bi za boljše sodelovanje med ali pa samo poslovanje partnerja bil potreben nasvet.
- Drugi del pa bo zajemal tiste plačljive svetovalne storitve, ki bodo obsegale več dela (predračuni, analize, svetovanje za finančne naložbe itd.) in bodo namenjene tudi računovodstvu drugih podjetij.

Svetovanje je tako tisti del storitev, ki nam bo na trgu omogočal nudenje konkurenčnih prednosti. Svetovanja bodo zajemala vsa tematska področja, ki so potrebna za dolgoročno uspešno poslovanje vsakega podjetja

Večino informacij, ki jih podjetniki potrebujejo pri pravilnem odločanju o nadaljnjih strategijah podjetja, lahko dobijo že iz računovodskih poročil, ki pa jih marsikdo ne zna brati in se ne zaveda njihovega pomena. Zato je vključevanje svetovanja v sklop naših storitev še toliko večjega pomena.

Izobraževalne storitve bodo zaenkrat obravnavane le kot del svetovanja in seznanjanja odjemalcev. Program izobraževanja v obliki seminarjev, prirejenih delavnic in tečajev pa je eden izmed dolgoročnih ciljev, zato v tem načrtu trženja še ne bo

podrobneje opredeljen. O podrobnejšem oblikovanju tega programa bom razmišljala šele ko bo podjetje že uspešno prodrlo na trg ter si ustvarilo »zadosten« ugled.

Za storitve, ki ne bodo v naših sposobnostih bomo odjemalcu poiskali in priporočili druge izvajalce.

Vse zgoraj navedene storitve bomo seveda prilagajali željam in zahtevam odjemalcev, tako bomo skupaj poiskali najbolj optimalno rešitev, glede sestave ponudbe, cene in zadovoljevanja potreb.

### **6.2.3 Garancija za opravljene storitve**

Za doseganje kakovosti in zaupanja, pa tudi za zmanjševanje občutka tveganja odjemalcev pri izbiri servisa, bomo kot izvajalec za opravljene storitve odgovarjali in nudili 100% jamstvo, z zavarovanjem odgovornosti. S tem bomo nudili zagotovilo, da so storitve opravljene strokovno, pravočasno in v skladu z veljavno zakonodajo ter predpisi iz ustreznega področja. Zavarovanje odgovornosti štiti tako odjemalca kot izvajalca storitev.

### **6.2.4 Strategija proizvoda**

Pri ponudbi potrošnih dobrin je pomembno oblikovanje ponudbe glede na želje in vedenjske značilnosti odjemalcev, vendar pa je zaradi narave računovodskih storitev, ki so bolj kot z željami odjemalcev, pogojene z zakonskimi zahtevami, upoštevanje teh nekoliko omejeno. Sicer je (nujno) potrebno tudi pri teh storitvah upoštevati želje in potrebe odjemalcev, vendar je treba paziti, da te ne presegajo zakonskih omejitev.

Uporabljena bo *strategija standardizacije* ponudbe, ki bo delno (kolikor je pač zakonsko dopustno) tudi prilagojena posameznikom. Prilagojena bo predvsem glede načina izvajanja, manj pa glede vsebine ponudbe, saj je ta pri računovodskih storitvah v večjem delu obvezna oz. predpisana. Individualizacija bo najvišjo stopnjo dosegla pri ponudbi svetovalnih in izobraževalnih storitev.

V podjetju si bomo prizadevali za visoko stopnjo kakovosti storitev ter diferenciacijo ponudbe (z vključevanjem dodatnih in svetovalnih storitev) glede na konkurenco. Z omenjenima pristopoma bomo dosegali temeljne konkurenčne prednosti.

## **6.3 Cena**

Vsakemu proizvodu, ki ga želimo prodati, moramo določiti neko ceno, le ta je denarni izraz izdelka ali storitve. Na oblikovanje cene vplivata zlasti konkurenca (ponudba) in povpraševanje. Pri obravnavani problematiki cen se srečujemo: »z najrazličnejšimi ceniki in s plačilnimi pogoji (rok plačila, kreditiranje, razni popusti itd.)« (Devetak 1999, 6). Poleg tega pa na ceno naših storitev vpliva še računovodska tarifa.

Cena, ki jo je kupec pripravljen plačati, pove kakšno vrednost mu določeni proizvodi in storitve predstavljajo. Pri postavljanju cen za proizvode in storitve, mora podjetje oblikovati cene, ki bodo obdržale vrednost proizvodov in storitev v očeh kupca in ne cene, ki so po njegovem mnenju idealne za posamezne proizvode in storitve. Cena, ki jo podjetje oblikuje za svoje proizvode in storitve, bo vplivala tako na obseg prodaje podjetja, kot tudi na njegov dobiček. Pri oblikovanju cen podjetje upošteva predvsem: strukturo stroškov, predvidevanja o najvišji ceni, ki jo bo trg pripravljen sprejeti za določen proizvod ali storitev, podobo, ki jo želi ustvariti s svojim podjetjem v očeh kupcev (Vahčič idr. 1998, 85).

Pri določanju cene klasičnih finančno-računovodskih storitev bo osnova za izračun računovodska tarifa, vrednost točke je vsak mesec objavljena v reviji Glas gospodarstva in na spletnih straneh Združenja računovodskih servisov. Temelj za izračun računovodskih storitev bo tarifa, vendar pa je zaradi visoke konkurence ter velikega števila nizkocenovne konkurence potrebno cene primerno znižati in uravnati s ceno konkurence. V ta namen bodo uporabljene razne cenovne politike za konkurenčnejši pristop:

- Vsakemu odjemalcu, ki nas bo priporočil drugi stranki in bo ta z nami podpisala pogodbo bomo priznali bonus - 10 % pogodbene vrednosti za eno leto.
- Vsakemu odjemalcu, ki nas bo priporočil 10 strankam in bodo te z nami podpisale pogodbo, bomo priznali enoletno provizijo v višini 5 % pogodbene vrednosti.
- V primeru sklenitve letnega dogovora bomo stranki za vse ostale opravljene storitve v tekočem letu nudili 50 % popust.
- Pri sklenitvi dogovora za obdobje daljše od enega leta bomo osnovni znesek storitve vsako naslednje leto znižali za 2% (skupaj največ 10%).
- Nagrajevali bomo redne plačnike, vsem strankam, ki bodo redno plačevale obveznosti, bomo vnaprej priznali 15 % popusta za opravljanje računovodskih storitev. Popust bo stranki pripadal vse dokler bo obveznosti do nas poravnala redno.
- Upoštevali se bodo razni popusti ob uporabi večje količine storitev.

Ceno računovodskih storitev bomo določili v mesečnem znesku, katerega bomo določili na začetku sodelovanja na podlagi danih podatkov in bo ostajala predvidoma nespremenjena do novega dogovora. Cene bomo spreminjali samo ob pomembni spremembi v poslovanju, z dogovorom in aneksom k pogodbi. Ceno finančno-računovodskih storitev bomo določali na podlagi računovodske tarife v kombinaciji z različnimi popusti in ugodnimi pogoji. Dodatne storitve bi bile za naše odjemalce v večini brezplačne oz. plačljive le, če bi bile opravljene v večjih obsegih, ceno bi določili na

podlagi stroškov materiala in dela, zaračunana pa bi bila tudi provizija za opravljeno storitev.

Cena svetovanja bo oblikovana glede na odjemalčeve zaznave in pričakovane vrednosti storitev, glede na konkurenco pa tudi obseg dela.

#### **6.4 Oblikovanje cen storitev**

Pri določanju cen storitev se moramo zavedati, da cena storitve, ki jo plačajo odjemalci, z njihovega vidika ne predstavlja edinega stroška ob uporabi storitve: »Za njih cena storitev vključuje poleg plačanega zneska tudi druge potroške (npr. prevoz do storitvenega podjetja), čas, fizični napor in psihološke stroške« (Lovelock 2000, 283). Zato bo za določanje (malenkost) višje cene potrebno, zmanjševati te nefinančne vidike stroškov odjemalcev. Saj velja, da so odjemalci pripravljene plačati tudi več ob zmanjševanju tega vidika stroškov. V namen zmanjševanja tega vidika stroškov bi oblikovali predvsem program dodatnih storitev.

##### *Strategija cene ob pridobivanju odjemalcev*

Sprva bomo uporabili *strategijo penetracije cen*, z namenom, da si priborimo odjemalce (ob vstopanju na trg). Po pridobitvi zadostnega dela odjemalcev, pa bo sledilo povišanje cene, ki jo bomo s pomočjo zmanjševanja nefinančnega vidika stroškov, postavili na raven cene konkurence ali celo malenkost višje. Cene ob vstopu ne bodo smele biti prenizke, saj bi to lahko v odjemalčevih glavah povzročilo občutek, da bodo storitve izvedene nekakovostno. Namesto nizkih cen bomo uporabili razne prijeme cenovne politike.

Čeprav so cene okvirno določene v tarifi, pa moramo pri določanju cen storitev biti nekoliko bolj previdni. Upoštevati moramo tudi dejstvo, da večini naših potencialnih odjemalcev računovodstvo predstavlja le nepotreben strošek. Pri določanju cen moramo uporabiti tudi različne pristope do različnih odjemalcev in v odvisnosti od vrste storitev. Uporabljena bo tudi strategija cenovne diferenciacije oz prilagajanja cen v primeru insolventnosti naših odjemalcev.

#### **6.5 Tržno komuniciranje - promocija**

Tržno komuniciranje smo na splošno že opredelili, sedaj pa bomo govorili o promociji, ki »predstavlja enega od načinov komuniciranja s potrošniki oz. kupci zaradi pospeševanja in povečanja prodaje. Možne kupce obveščamo zato, da bi se lažje in hitreje odločali za nabavo oz. naročilo določenega izdelka ali storitve« (Devetak 1999, 6).

Kotler (1996, 596) navaja predvsem pet promocijskih orodij: oglaševanje, pospeševanje prodaje, neposredno trženje, odnosi z javnostmi in osebna prodaja.

Pri določanju promocijskih dejavnosti je izrednega pomena, da našega podjetja ne moremo neposredno ponujati ali kakorkoli drugače oglaševati z običajnimi metodami



oglaševanja čeprav se v zadnjem času tudi to na trgu vse pogosteje pojavlja. Naš promocijski splet tako ne bo vseboval elementa oglaševanja, kar pomeni, da bomo morali večji poudarek dajati drugim elementom promoviranja. Poleg omenjenih elementov promocijskega spleta bomo morali dosegati predvsem že prej omenjen ugled podjetja, saj bomo le tako dosegali priporočila bank, revizorjev, predvsem pa odjemalcev, ki so pri promoviranju tovrstnih storitev glavni in najučinkovitejši nosilci in prenašalci (pozitivnih) sporočil. Rečemo lahko, da je bistvenega pomena ustvarjanje dobrega imena in doseganje korektnih medosebnih odnosov do vseh udeležencev našega poslovanja. Pospeševanje prodaje bomo izvajali še s posebnimi popusti, ugodnimi plačilnimi pogoji in tudi prilagodljivimi cenami. Odnose z javnostmi bi upravljali s prisotnostjo na seminarjih, kongresih računovodskih servisov, prisotnostjo na simpozijih, skratka z aktivnim sodelovanjem z našim okoljem.

Za promocijo svetovalnih storitev bomo uporabili predvsem navzkrižno prodajo, tako bomo uporabnikom klasičnih računovodskih storitev nudili posebne ugodnosti za hkratno uporabo svetovalnih storitev. Promocijska sporočila bodo usmerjena predvsem v predstavljanje konkurenčnih prednosti podjetja in upravljanje odnosov z udeleženci.

## 6.6 Tržne poti - distribucija

Pomemben del trženjskega spleta je tudi distribucija, ta »se nanaša na pojem dostopnosti proizvoda – določa kdaj in kje je lahko proizvod prodan« (Hatton 2000, 189).

Ponavadi je pri storitvah zaradi njihove značilnosti (neprenosljivosti) edina distribucijska odločitev izbira lokacije storitev. Pri naših storitvah je to tudi pomemben dejavnik, saj je dobra lokacija lahko neke vrste promocija pa tudi prednost, v smislu dostopnosti za odjemalce. Ta odločitev pa pri nas ni edina distribucijska odločitev, saj se je potrebno odločati še o načinih dostave storitev.

Načine dostave storitev lahko razdelimo na tri dele:

- odjemalec bo prišel k nam,
- mi kot izvajalci storitev bomo obiskovali odjemalca ali
- pa z odjemalcem sploh ne bomo imeli neposrednega stika (v stiku bomo posredno tj. preko posredniških medijev).

Zaradi previsoke obremenjenosti in pomanjkanja časa podjetnikov bo za njih vsekakor najmanj ugoden prvi način izvajanja storitev. Zato bomo pri tržnih poteh uporabili strategijo kombiniranja vseh treh načinov dostave storitev. Takšno kombinirano izvajanje nam omogoča tudi narava naših storitev. Odjemalcem ne bomo trčili časa z nepotrebnimi obiski pri nas, odjemalec bo k nam prišel le po želji oziroma kadar bo narava dela to zahtevala. Najmanj trikrat mesečno jih bom obiskala v njihovih poslovnih prostorih, za razne pogovore, dogovore, razjasnila (svetovanje) itd. Obiski

bodo za naše poslovanje predstavljali tudi dokaj velik strošek, vendar pa bomo s takšnimi obiski poleg razbremenitve odjemalca dosegali tudi boljšo seznanjenost z načinom poslovanja odjemalcev.

### 6.7 Ljudje – izvajalci storitev

Storitev in elementov trženjskega spleta ne bomo mogli udejanjati, če ne bomo imeli ustreznih izvajalcev in odjemalcev: »Ljudje so tisti, ki imajo pri izvajanju najrazličnejših storitev izredno pomembno vlogo. Tu nastopajo ljudje kot kupci ali potrošniki na eni in ljudje kot izvajalci, ki so lahko istočasno tudi prodajalci, na drugi strani (običajno mnogi avtorji obravnavajo element »ljudje« predvsem kot tiste, ki izvajajo storitve)« (Devetak 1999, 7). Tudi jaz se bom tukaj oprla predvsem na izvajalce storitev, saj so bili odjemalci že predhodno podrobneje analizirani in predstavljeni. Ker gre za izvajanje strokovno zahtevanih storitev je izrednega pomena strokovna usposobljenost izvajalca/računovodje. Potrebna znanja sodobnega računovodje se ne ustavijo tukaj, sodobni računovodja mora znati veliko več, kot pa le imeti potrebno strokovno znanje.

Potrebna znanja sodobnega računovodje lahko strnemo v naslednje štiri sklope (Kavčič in Mihelčič 2005, 20):

- poglobljeno strokovno znanje;
- splošna znanja (angl. *general business skills*);
- »mehka znanja« (angl. *soft skills*);
- informacijska znanja (angl. *information technology skills*).

Da bi se lahko računovodja spopadel z vsemi potrebnimi veščinami je predpogoj njegova sposobnost prilagajanja in sprejemanja stalnih sprememb, katerim smo priča v današnjem hitro spreminjajočem se okolju.

Zadovoljstvo odjemalcev bomo dosegali s strokovnostjo in prijaznostjo. Zaposleni bodo motivirani in spodbujani, predvsem pa bodo morali biti pripravljeni na nenehno izobraževanje, manjkati pa jim ne bosta smela še dinamičnost in iznajdljivost.

Pri opredeljevanju ljudi je pomembna tudi *vklučenost odjemalca* pri izvajanju storitev. Pri izvajanju klasičnih računovodskih storitev je predvsem pomembno sodelovanje odjemalca pred izvajanjem storitev v servisu, namreč odjemalec mora poskrbeti, da prinese ustrezno in verodostojno dokumentacijo, da sporoča vse nastale poslovne dogodke in da skrbi za redno dostavo dokumentacije (oziroma pripravo) in podatkov. Potem je odjemalec pri izvajanju storitev skoraj nepotreben, potreben je le za morebitna pojasnila določenih zadev, pa še takrat ni potrebna njegova fizična prisotnost ampak lahko uporabimo prednosti sodobnih telekomunikacijskih medijev.

Večja potreba po prisotnosti odjemalca ob izvajanju storitev je pri svetovalnih storitvah. Vendar se tudi tukaj lahko poslužujemo raznih metod (uporaba interneta, svetovanje v pisni obliki itd.) .

Med glavne temelje uspeha sem opredelila tudi znanje, zato bo sprejet tudi program nenehnega izobraževanja izvajalcev storitev tako na formalni ravni, kot na različnih seminarjih, delavnicah, simpozijih. Znanje zaposlenih tako ne bo zajemalo le formalne izobrazbe, ampak izkušnje, kreativnost in veščine.

### **6.8 Fizična podpora**

»Fizična podpora storitvam je snovna sestavina, ki je nujna za izvedbo oziroma pridobivanje storitev« (Snoj 1998, 60).

Fizično podporo delimo tako na prostor kjer se izvajajo storitve in stvari (sredstva), ki jih uporabljamo pri izvajanju storitev.

Med najpomembnejša sredstva za izvajanje naših storitev sodita ustrezna računalniška ter programska oprema (računovodski in finančni programi). Programska oprema mora biti zanesljiva, hitra in omogočati mora raznovrstne izpise, ki bodo podlaga za zanesljivo pripravo informacij za odjemalca. Pomembno je, da je programska oprema prilagodljiva in da jo bo njen »producent« redno in v skladu s tekočo zakonodajo prilagajal in nadgrajeval. Biti mora standardizirana, hkrati pa uporabna za specifične zadeve in primere. Zagotavljati in omogočati mora pošiljanje raznih izpisov tudi v elektronski obliki, s čimer bomo prihranili na stroških dostave dokumentov in izkazi bodo odjemalcem hitreje dostopni. Pomembno je tudi, da program omogoča vpogled naročniku storitev v njegove baze podatkov in mu tako omogoča sprotno spremljanje njegovega poslovanja (preko interneta). Omogočati mora delovanje v mreži ter avtomatski prenos podatkov. Pri programski opremi je pomembno, da avtor te opreme skrbi za delovanje in ostala potrebna opravila. Ustrezna programska oprema je tudi eden temeljnih dejavnikov za kakovostno opravljanje storitev. Dober program, ki je tudi enostaven za uporabo, bo pomenil velik prihranek časa in posledično tudi denarja. Pomembna sredstva za izvajanje so še primerna pisarniška oprema, dostopna literatura, zakonodaja in priročniki. Potrebna pa je tudi primerna in prijetna opremljenost poslovnih prostorov.

### **6.9 Procesiranje - izvajanje**

Procesiranje predstavlja bistvo storitve. Procesnost je tudi temeljna značilnost samih storitev in s tem bistvo storitve. Procesiranje tako pretvarja vhodne enote v neke rezultate, ki so v primeru naših storitev razni računovodski izkazi, finančni izkazi, analize, predračunavanje, svetovanje, nasveti, strokovni dopisi (časopis). Vložke pa predstavljajo dokumentacija, poslovni dogodki, znanje, delo in trud zaposlenih ter strank (izvajalcev in naročnikov storitev).

Najpomembnejši izvajalec storitev so ljudje. V našem primeru pa je izredno pomemben izvajalec tudi ustrezna fizična podpora (programska oprema), ki je temeljni »izvajalec« rutinski obračunov, preračunov... Vrnimo se nazaj k ljudem, ki so za izvajanje - procesiranje storitev izrednega pomena. Le-ti s svojim znanjem, strokovnostjo, odgovornostjo, veščinami in raznimi drugimi osebnimi lastnostmi prispevajo, da so vložki učinkovito pretvorjeni v izločke in da izidi zadovoljujejo zahteve zakonodaje ter zadovoljujejo in izpolnjujejo zahteve/želje odjemalcev: »Ljudje kot izvajalci storitev morajo v celoti obvladati stroko, tehnologijo, tehnološke postopke, institucionalne oziroma zakonske omejitve [...]« (Devetak 1999, 7).

Ker je opravil, ki jih bomo v podjetju opravljali, veliko, bodo posamezni poteki procesov definirani v drugih dokumentih - opredeljeno bo kdo bo kaj delal in kako. Procesi za posamezna opravila bodo sestavljeni s pomočjo tokogramov in metodo snemanja procesov (angl. *blueprinting*). S tokogrami in procesi snemanja bom poleg tokov aktivnosti, njihove medsebojne povezanosti in prikaza zaporedja podrobneje opredelila tudi katere storitve se izvaja na »sceni« in katere »za sceno«.

Proces izvajanja je potrebno podrobno opredeliti in delo organizirati tako, da bo ustvarjalo čim nižje stroške, čimkrajši čas izvedbe določene aktivnosti, ki bodo omogočale kakovostno in strokovno delo. Skratka delo je potrebno organizirati racionalno. Vse to so pomembna merila in dejavniki potrebni za doseganje pozitivnih učinkov.

Računovodske storitve bodo vedno opredeljene s pogodbo, kjer bomo podrobneje določili vsebino dela in odgovornosti obeh pogodbenih strank. Ob sklenitvi pogodbe se bomo z odjemalcem pogovorili o obsegu poslovanja njegovega podjetja, o tem kaj želi od svojega računovodje, kaj želi delati sam, kaj bi rad popolnoma prepustil nam, katere podatke želi imeti stalno na vpogled in kakšne so njegove posebne zahteve. Ko bodo njihove potrebe jasno definirane, se bomo dogovorili o želenem načinu dela oziroma medsebojnega sodelovanja. Na kratko sta predstavljena dva izmed načinov izvajanja, za katere predvidevam, da se bodo odjemalci tudi najpogosteje odločali. Prvi način je obdelava podatkov s pomočjo pošiljanja arhiva preko elektronske pošte, drugi način pa je klasično vodenje poslovnih knjig tako, da nam odjemalci pošljejo dokumente oziroma jih mi prevzamemo ob rednih obiskih odjemalca.

#### 1. Obdelava podatkov s pomočjo pošiljanja arhiva

Ta možnost zajema pošiljanje arhiva po elektronski pošti, iz predhodno nameščenega programa za vnos potrebnih podatkov. Mi bomo preverili pravilnost vnesenih podatkov, jih prekontrolirali in obdelali, nato pa tako obdelan arhiv vrnili nazaj in odjemalec bo lahko nadaljeval s svojim delom. Tak način dela prinaša veliko prednosti za odjemalce pa tudi izvajalca (npr. stroški so zmanjšani na minimum, podatki o poslovanju so ažurni in odjemalcu vedno pri roki).

## 2. Klasično vodenje poslovnih knjig

Tukaj nam odjemalec pošilja dokumente, oziroma jih mi ob rednih obiskih prevzemamo. Tudi pri takšnem klasičnem izvajanju bodo odjemalci deležni številnih ugodnosti in prednosti pred ostalimi konkurenti.

### **6.10 Kakovost**

Pomena kakovosti storitve ne gre nikakor zanemariti. Potrebno se je zavedati, da je položaj in obstoj storitvenih (še posebej pa računovodskih) podjetij na trgu odvisen predvsem od celovite kakovosti storitev. Seveda kakovost ni edini dejavnik je pa izrednega pomena in za obravnavano podjetje tudi temeljni vir konkurenčne prednosti. Kakovost storitve se najpogosteje odraža z zadovoljstvom odjemalcev oziroma zadovoljstvo odjemalcev je odraz kakovosti storitev. Sistem merjenja zadovoljstva in ugotavljanja nezadovoljstva je bil že predhodno opisan in je kot tak del celovitega obvladovanja kakovosti.

Snoj meni, da so storitve računovodskega servisa kakovostne ko (1999, 50):

- s svojo odličnostjo zadovoljujejo zahteve naročnikov,
- prispevajo k dobičku organizacije in
- so istočasno zadovoljni tudi njihovi izvajalci.

Kakovost je potrebno nenehno obvladovati in povečevati. Dejavniki s katerimi bomo dosegali/obvladovali kakovost so resnost, zadovoljstvo, zavarovanje odgovornosti, kvalitetna programska oprema, strokovnost in znanje zaposlenih, izkušnje, dostopnost literature za zaposlene, prijazni odnosi, preprečevanje napak, reševanje pritožb-pripomb, izboljšave delovnih procesov in vzpostavljanje dolgotrajnih odnosov z odjemalci storitev. Kakovostno izvajanje bo dajalo zagotovilo, da so vse storitve, ki jih od nas zahteva naročnik, opravljene v zahtevanem roku in po zahtevanih postopkih ter da je naročnik z opravljenimi storitvami zadovoljen. Kakovost je v vsebini že večkrat omenjena, saj se povezuje z vsemi elementi ponudbe in delovanja podjetja. Kakovost in uspešnost storitev bosta merjena predvsem z zadovoljstvom odjemalcev. Pomembno je dejstvo, da kakovost storitev, kot izpolnjevanje zahtev in pričakovanj odjemalcev vpliva na pridobivanje konkurenčnih prednosti podjetja.

### **6.11 Strategija do odjemalcev oz ciljnih trgov**

Ob vstopu bomo za pridobivanje odjemalcev uporabljali predvsem cenovne strategije ter strategije tržnega komuniciranja. Ker pa so računovodske storitve tesno povezane z daljšim časovnim obdobjem njihovega izvajanja je izrednega pomena t.i. *defenzivno trženje*, ki temelji na odnosih oziroma doseganju zvestobe odjemalcev. Defenzivno trženje bo usmerjeno predvsem v obstoječe odjemalce, zlasti tako, da čim bolj zadovoljuje njihove potrebe in sproti rešuje nesoglasja. Ker defenzivno trženje

vpliva na zvestobo uporabnikov, se posledično povečujejo tudi prihodki. Ohranjanje obstoječih naročnikov tako zmanjšuje potrebo po pridobivanju novih, s tem pa zmanjšuje tudi stroške ofenzivnega trženja, ki je usmerjeno predvsem v pridobivanje odjemalcev. Defenzivna strategija trženja bo tako temeljnega pomena za doseganje dolgoročnih razmerij z odjemalci in bo obsegala programe za izboljšanje zadovoljstva odjemalcev, z izvajanjem prilagojenih/individualiziranih storitev, programe dodatnih dopolnilnih storitev in programe učinkovitega razreševanja problemov in razhajanj.

### **6.12 Strategija do konkurence**

Strategiji, ki se nam ponujata sta zgraditi trg ali ga ukrasti konkurenci. Lahko bi rekli, da je pri novih proizvodih najznačilnejša strategija grajenja trga. Pri storitvah, ki pa so že znane, lahko bi rekli pri zrelih storitvah, pa je poklicana strategija odvzemanja odjemalcev konkurenci. V tem primeru je potrebno prepričati odjemalce, da je naša ponudba boljša od ponudbe konkurence. Na trgu računovodskih storitev vlada množica ponudnikov, med katerimi je težko izstopati, zato smo za doseganje konkurenčnosti sestavili celovito ponudbo računovodskih in svetovalnih storitev, ki bodo podkovane s kakovostjo, strokovnostjo, izobraženostjo zaposlenih, skratka z dejavniki, ki določajo konkurenčne prednosti. Trg naših storitev tudi raste (razvoj podjetništva) in lahko tako rastemo skupaj z njim, ne da bi odjemalce prevzemali konkurenci. Vendar pa to ne pomeni, da za pridobivanje takšnih odjemalcev ni potrebno nuditi konkurenčnih prednosti. Tudi odjemalci, ki vstopajo na trg bodo izbirali najboljšo in najkonkurenčnejšo ponudbo.

## 7 POSTOPEK USTANOVITVE PODJETJA, IZVAJANJE IN NADZOR

Lahko rečem, da je bil načrt trženja oblikovan in je bil kot tak v pomoč, razen pri določanju strategij tudi pri preverjanju ideje, se pravi smiselnosti ustanovitve podjetja. Ugotovila sem, da so pogoji za vstop podjetja in njegov nadaljnji razvoj sprejemljivi in dokaj ugodni, se pravi da bo podjetje tudi dejansko ustanovljeno. V tem delu je zato oblikovan še *načrt aktivnosti potrebnih za ustanovitev podjetja*, ki je nekako vmesni korak med sestavljenim načrtom trženja in njegovo dejansko izvedbo. Opredeljen je še predvideni poslovni izid ter določene so aktivnosti nadzora nad izvajanjem načrta.

### 7.1 Postopek ustanovitve podjetja

Pred vsakim začetkom postopka ustanovitve, se je potrebno odločiti o pravnoorganizacijski obliki podjetja. Glede na primerjavo prednosti in slabosti med samostojnim podjetnikom (s.p.) in družbo z omejeno odgovornostjo, sem izbrala enoosebno d.o.o.. Postopek ustanovitve bo potekal po naslednjih korakih.

*Prvi korak:* Pridobitev kapitala, bo začetni in najtežji del ustanovitve podjetja. Kapital bo delno zbran v obliki stvarnih vložkov, delno pa v denarju. Pomoč ob ustanovitvi in po njej bom iskala pri raznih institucijah, ki nudijo pomoč pri pridobivanju finančnih sredstev. Možnosti pridobivanja finančnih sredstev nam nudijo: banke in hranilnice (potrebno predložiti poslovni načrt); skladi tveganega kapitala - Slevca ([www.pcmg.si](http://www.pcmg.si)); Javni sklad za malo gospodarstvo (<http://www.jsmg-sklad.si/>); Ministrstvo za gospodarstvo (<http://www.mg-rs.si/>) idr. Razna nepovratna sredstva in pomoč ob ustanovitvi podjetja pa nudijo še ostale organizacije, ki tvorijo podjetniško podporno okolje v Sloveniji. Ta prvi del pa bo zajemal še iskanje in pridobitev poslovnih prostorov.

*Drugi korak:* Postopek ustanovitve bom po pridobljenem kapitalu, pričela z vlogo »predloga za vpis subjekta v sodni register«. Vlogo bom predložila na obrazcih *UST-LIST 0 - 4*, ki jih je moč kupiti v papirnicah, v treh izvodih. Predlogu za vpis v sodni register bo potrebno priložiti, že prej oblikovan *akt o ustanovitvi* (enostranska volja ustanovitelja), ki je temeljni dokument za ustanovitev enoosebne d.o.o.. Akt o ustanovitvi bo tako vseboval določbe o firmi, sedežu, ustanovitelju in o ustanovitvenem kapitalu. Ustanovitveni kapital bo pred vpisom v register delno vložen v obliki stvarnih vložkov, razlika do zahtevanega minimalnega zneska kapitala (ki bo po 1.1.07 znašal le 1,8 mio), pa bo vložena v denarju. Zaradi ugodnejših pogojev po 1.1.07 bom z registracijo podjetja pričela v tem letu. Stvarni vložki v podjetje bodo strojna in programska oprema v približni vrednosti 1 mio SIT. Za te stvarne vloške bo potrebno izdelati tudi poročilo in pridobiti poročilo revizorja, ki oceni ali je vrednost stvarnih vložkov primerna zapisanim vrednostim. Priložiti bo potrebno še *knjigo sklepov*, ki jo bom kot ustanovitelj morala odpreti in overiti pri notarju, najkasneje do vpisa družbe v

register. V knjigo sklepov bo potrebno vpisovati vse odločitve, sicer sklepi ne bodo imeli pravnega učinka. Poleg navedenega, pa bom morala skupaj z vlogo predložiti še: potrdilo o državljanstvu, potrdilo davčne uprave o plačanih davkih ter izjavo, da nisem ustanovitelj nobene druge družbe oz. da nimam nobenih neporavnanih davčnih obveznosti ter potrdilo o plačanih taksah, ki jih je pred vpisom v register potrebno plačati. Po vpisu družbe v sodni register bo sodišče po uradni dolžnosti objavilo vpis družbe v Uradnem listu Republike Slovenije, za kar bomo prejeli račun od Uradnega lista. Strošek objave je odvisen od dolžine prispevka oziroma opisa družbe.

*Tretji korak:* S prejemom sklepa o vpisu družbe v sodni register bo družba prejela tudi obrazec *PRS-1* od AJPES-a, za prijavo poslovnega subjekta v *Poslovni register Slovenije*. Na podlagi tega vpisa bomo pridobili *matično številko*.

*Četrty korak:* Ta zajema odprtje transakcijskega računa pri banki, za kar bo treba predložiti sklep o vpisu družbe v sodni register, obvestilo urada za statistiko in davčno številko.

*Peti korak:* Po vpisu družbe v sodni register in prejemu sklepa od sodišča bo potrebno podjetje vpisati še v *davčni register*, za kar bo treba izpolniti obrazce *DR04/1a* do *DR04/12a*. Obrazce bom dobila pri pristojni davčni izpostavi. S takšnim vpisom bo podjetju dodeljena davčna številka. Predložiti pa bo potrebno naslednje listine: fotokopijo sklepa o vpisu v sodni register, fotokopijo obvestila urada AJPES RS o identifikaciji in razvrstitvi po dejavnosti, fotokopijo obvestila o odprtju transakcijskega računa.

*Šesti korak:* Družbo je potrebno prijaviti v *register ZZS in ZPIZ*. V omenjena registra bom morala začetek poslovanja prijaviti v osmih dneh od vpisa v sodni register. Potrebna dokumentacija so klasifikacija dejavnosti, davčna številka in številka transakcijskega računa pri banki.

*Sedmi korak:* Ker bomo opravljali gospodarsko dejavnost se bomo morali včlaniti tudi v *Gospodarsko zbornico Slovenije*, s tem bomo vpisani tudi v register Gospodarske zbornice.

Ob zaposlovanju pa bo potrebno opraviti tudi postopek zaposlovanja in opraviti prijavo družbe v register Zavoda RS za zaposlovanje.

## **7.2 Izvajanje in nadzor**

Še tako dobro zastavljen in opredeljen načrt trženja ne bo dosegal učinkov in uspehov, če ga ne bomo po ustanovitvi podjetja učinkovito izvajali: »Trženjski načrt, je dokler ni učinkovito izveden, le celovit seznam dobrih namer« (Hiebing in Cooper 1996, 374).

Načrt za doseg zastavljenih ciljev bomo, po ustanovitvi podjetja, izvajali po opredeljenih strategijah. Za izvajanje načrta bodo odgovorni vsi zaposleni v podjetju, z



njim bodo vsi seznanjeni in določene bodo naloge posameznikov. Potrebni bodo poslovni sestanki s strankami in poslovnimi partnerji, poiskati bo treba ustrezno programsko opremo, ustrezne poslovne prostore itd.. Z rastjo podjetja bo ustanovljen tudi oddelek, ki bo skrbel za trženske sestavine podjetja. V tem delu gre za izvajanje v smislu, kaj bo potrebno storiti za uspešno izvedbo načrta trženja, se pravi za izvajanje opredeljenih strategij v samem načrtu.

Izvedbo le tega bo za ocenjevanje doseganja ciljev potrebno tudi nadzirati in tako meriti dosežene cilje v primerjavi z zastavljenimi cilji v načrtu trženja: »Managerji uporabljajo pet orodij za preverjanje izvajanja načrta: analizo prodaje, analizo tržnega deleža, analizo stroškov trženja v primerjavi s prodajo, finančno analizo, analizo tržnih kazalcev uspešnosti« (Kotler 2004, 686). V namen ugotavljanja doseženih zastavljenih ciljev sem oblikovala tudi t.i. Model nadzora zastavljenih ciljev (Slika 7.1), ki bo uporaben in primeren za vse navedene analize. Nadzor zastavljenih ciljev bo potekal na letni ravni. Model bo omogočal primerjavo zastavljenih z doseženimi cilji. Na podlagi rezultatov (meril), ki jih bomo določili s posamezno analizo, bomo skozi model ugotavljali ali so bili cilji doseženi, ter ugotavljali razloge in vzroke uspešnosti oz. neuspešnosti posameznih izidov. Na koncu bomo določali aktivnosti za odpravo vzrokov oziroma razlogov neuspeha ter ugotavljali kaj je tisto kar nas je privedlo do uspeha.

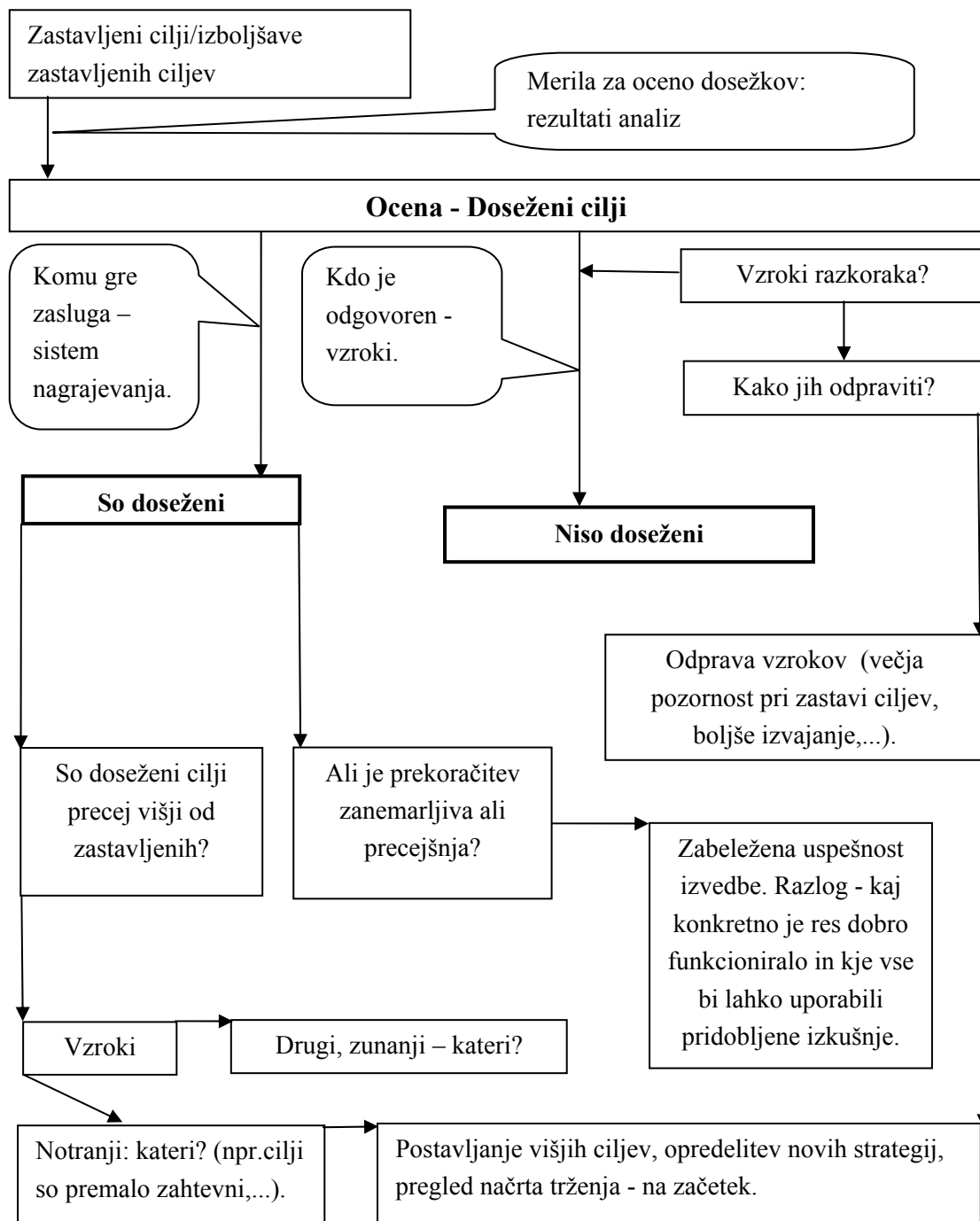
### **7.3 Predvideni izkaz uspeha**

Predstavljen je še proračun za izvajanje aktivnosti načrta trženja storitev: »Prihodkovna stran prikazuje napovedano količino prodaje in povprečno doseženo ceno. Stroškovna stran prikazuje stroške proizvodnje, fizične distribucije in trženja, razdeljene na podrobnejše kategorije. Razlika je pričakovani dobiček« (Kotler 1996, 109).

Prvi vir prihodkov bi izviral iz prodaje osnovnih storitev podjetja, kjer lahko glede na zastavljene cilje predvidevamo prihodke v višini 8 mio SIT (predvidevala sem, da bomo pridobili vsaj 25 strank in dosegli povprečno mesečno ceno 25.000,00 SIT). Potrebno pa je upoštevati dejstvo, da prvo leto vseh strank ne bomo pridobili takoj ob začetku poslovnega leta, zato je takšen izračun prihodkov le okvirni. Drugi vir prihodkov pa bi bil prihodek od svetovalnih storitev, kjer prvo leto ne predvidevam omembe vrednih prihodkov. Glede na redne stroške poslovanja (kamor sem uvrstila stroške dela, nakupa strokovnih revij in priročnikov, stroške izobraževanja, vzdrževanja osnovnih sredstev, zavarovanja odgovornosti, članarine, stroške energije in telefona ter stroški pridobivanja odjemalcev) bomo v prvem letu dosegali približno 1 mio SIT dobička. Pri tej okvirni finančni projekciji pa niso upoštevani investicijski stroški in stroški amortizacije, ki bodo prva leta predstavljali velik delež v celotnih stroških.



Slika 7.1 Model nadzora zastavljenih ciljev





## 8 SKLEP

Glavni namen diplomske naloge je bil sestaviti načrt trženja računovodskih storitev. Temeljna podlaga pri oblikovanju le tega je bila analiza trenutnega trženjskega stanja. Prvi del analize trženjskega stanja predstavlja primarna raziskava zadovoljstva odjemalcev z računovodskimi servisi.

Če na kratko povzamem, sem z rezultati raziskave ugotovila, da:

- je med najpomembnejšimi dejavniki pri *izbiri računovodstva* zaupanje in poznavanje osebe, ki opravlja takšno dejavnost,
- so podjetniki v večini *zadovoljni* z delom računovodskih servisov,
- podjetniki kljub zadovoljstvu s storitvami računovodskih servisov čutijo potrebo po več *dodatnih storitvah* in svetovanju ter
- so med najpomembnejšimi dodatnimi storitvami, *svetovalne storitve* na različnih področjih.

Do podobnih ugotovitev je pripeljala tudi sekundarna raziskava stanja na trgu. V Sloveniji lahko računovodske servise poimenujemo bolj kot knjigovodske servise, saj jih večina ponuja le knjigovodska dela, zanemarjajo pa svetovanje ter poučevanje odjemalcev o pomenu in vrednosti računovodskih informacij. Analiza širšega (makro) in ožjega (mikro) poslovnega okolja sta pokazali na rast potencialnega trga podjetja v preteklosti in na pozitiven razvoj podjetništva v prihodnosti. Strategija razvoja Slovenije se opira tudi na razvoj malega gospodarstva, ki je za obravnavano podjetje pomemben ciljni trg in tako predstavlja vir dobrih priložnosti za prodor in kasneje obstoj podjetja na trgu. Dinamika sodobnega poslovnega okolja pa podjetju ne prinaša le priložnosti, veliko je tudi nevarnosti, ki mu pretijo ob vstopu na trg (nastanku). Med njimi sem na prvo mesto postavila morebitni neuspeh obstoja na trgu ob prodoru, to nevarnost bi opredelila tudi kot izid negativnega scenarija. Ta scenarij predvideva, da podjetje ob vstopu na trg, kljub konkurenčnim prednostim, ne bo doseglo svojih ciljnih odjemalcev – vendar pa predpostavljam, da bi se takšen scenarij odvil le v primeru nenadnega ukinjanja velikega števila poslovnih subjektov (gospodarske krize).

Ugotovili smo, da se podjetništvo razvija v pozitivni smeri, vendar pa vzporedno s podjetništvom raste tudi število računovodskih servisov in podjetniških svetovalcev. Se pravi, da narašča število posrednih in neposrednih konkurentov in se s tem še povečuje nasičenost trga računovodskih storitev. Konkurenca je velika in težko je med njo izstopati. Kupci imajo visoko pogajalsko moč, konkurenčni boj pa se seli iz cenovnega področja na področje kakovosti, izjemnosti in prilagodljivosti odjemalcem.

Analizirano tržno stanje je nadalje (bilo) podlaga sestavi trženjskega načrta in opredelitvi trženjskih strategij. Načrt trženja opisuje, kako bo podjetje doseglo predvideno prodajo. Prikazuje zastavljene cilje, celotno trženjsko strategijo, za

doseganje le teh, politiko prodaje in ponujanja storitev, cenovno politiko, način distribucije in strategijo promocije, ki jih bo podjetje uporabljalo za doseg uspehov na ciljnem trgu. Marketinški načrt torej opisuje aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti za doseg zastavljenih ciljev.

Skozi načrt trženja je tako bila oblikovana ponudba podjetja, ki temelji predvsem na kakovosti in izstopajočih konkurenčnih prednostih, saj takšno delovanje narekujejo tudi ugotovitve trženjskega stanja.

V današnjem času divjega razvoja in dinamičnega okolja je za vsakega poslovneža zelo pomembno, da zna pravočasno prisluhniti, razumeti, brati ter oblikovati in uporabiti informacije, ki jih dobi s pomočjo računovodskih izkazov. S pomočjo pravočasnih in kakovostnih informacij lahko podjetnik oblikuje, prilagodi ali spremeni politiko, strategijo in taktiko svojega poslovanja, ki se odraža v nadaljnjem obdobju, rasti in donosu. Ponudba podjetja tako temelji predvsem na podpornem svetovanju odjemalcem računovodskih storitev.

Storitve, ki jih bomo izvajali bodo podkrovane z novimi znanji in svežimi idejami, zanesljivostjo in strokovnostjo ter usposobljenostjo. To bo doseženo z dodatnim izobraževanjem, partnerskim sodelovanjem z odjemalci in z upoštevanjem njihovih želja. Ovire, ki jih postavljajo različne tržne in zakonodajne zahteve bodo premagane s hitro odzivnostjo in sposobnostjo prilagajanja. S fleksibilnimi rešitvami bo podjetje znalo upravičiti pričakovanja partnerjev.

Potrebno bo skrbno izbirati odjemalce, saj nam neskrbno izbrani odjemalci lahko predstavljajo oviro za doseganje ugleda, ki je za obravnavano podjetje ključnega pomena pri obdržanju in nadaljnjem pridobivanju odjemalcev. Ker gre za strokovne storitve, ki izvirajo iz znanja in strokovnosti, pa ne smemo nikakor pozabiti na nenehno izobraževanje ter strokovno usposabljanje »izvajalcev« storitev. Izobraževanje ima prav tako kot pri izvajalcih velik pomen tudi pri odjemalcih, ki morajo za kakovostno izvajanje storitev biti osveščeni in seznanjeni z različnimi pravili, postopki ravnanja in sodelovanja z računovodskim servisom. Merili bomo zadovoljstvo odjemalcev ter ugotavljali in odpravljali vzroke njihovega nezadovoljstva. Zadovoljstvo bo tudi merilo za ocenjevanje kakovosti.

Takšen prehod čez vsebino in sestavine (v tej diplomi oblikovanega) tržnega načrta, nas pripelje do zaključnega dela načrta trženja, ki zajema opis postopka dejanske ustanovitve podjetja, izvajanje samega načrta po ustanovitvi in nadzor doseženih ciljev v primerjavi z zastavljenimi. Lahko rečem, da bo ta del po ustanovitvi podjetja, potrebno podrobneje definirati in še bolj oblikovati nadzorni sistem, ne samo nad doseženimi cilji ampak tudi nad samim izvajanjem posameznih sestavin načrta (kjer mislim tudi na notranji nadzor izvajanja posameznih delovnih nalog, kontrola napak).

Potrebno je še poudariti, da bo načrt trženja oziroma njegove posamezne dele, po dejanskem vstopu potrebno ponovno preveriti. Hitre spremembe, katerih smo deležni v današnjem času in okolju, pa bodo najverjetneje zahtevale še sprotno prilagajanje in spreminjanje vsebine načrta trženja.

O raziskavi lahko rečem, da je trajala precej časa, poleg tega s področja računovodske dejavnosti ni opravljenih veliko raziskav. Literatura, ki govori o njih pa je težko dostopna. Srečala sem se tudi s težavo pri razčlenjevanju posameznih elementov trženjskega spleta in programa storitev. Namreč, storitve obravnavanega podjetja bodo učinkovite le, če bodo pri izvajanju obravnavane kot celota.

Uporabljena je bila tudi geografska omejitev, vendar le pri primarni raziskavi z vprašalnikom, kjer sem se omejila predvsem na raziskovanje lokalnega trga, ostali del analize trga pa v večini predstavlja sliko za celotno področje Slovenije, saj so posamezni podatki za lokalni trg še težje dostopni ali pa jih celo ni, in bi zato bile potrebne še dodatne raziskave.









## LITERATURA

- Agencija republike Slovenija za javnopravne evidence in storitve. 2006. *Podatki o številu poslovnih subjektov, vpisanih v Poslovnem registru Slovenije na dan 31. 12. 2005*. [http://www.ajpes.si/docDir/Statisticno\\_raziskovanje/PRS/Podatki\\_iz\\_poslovnega\\_registra\\_na\\_dan\\_31122005.pdf](http://www.ajpes.si/docDir/Statisticno_raziskovanje/PRS/Podatki_iz_poslovnega_registra_na_dan_31122005.pdf)
- Carr, Clay. 1990. *Front-line Customer Service: 15 Keys to Customer Satisfaction*. New York: John Wiley & Sons.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Hatton, Angela. 2000. *The definitive guide to marketing planing: the fast track to intelligent marketing planning and implementation for executives*. London: Pearson Education.
- Hiebing jr., Roman G. in Scott W. Cooper. 1997. *The successful marketing plan: a disciplined and comprehensive approach*. 2. pregledana in podaljšana izd. Lincolnwood Chicago: NTC Business Books.
- Hočvar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
- Horvat, Robert. 2003. *Računovodski servisi v Sloveniji*. Zbornik referatov 5. kongresa računovodskih servisov. Portorož: Gospodarska zbornica Slovenije: 69-86.
- Huber, Tadeja in Barbara Dramelj. 2005. Poslovni subjekti. *Statistične informacije*. 194/05 (7): Statistični urad.
- Kavčič, Slavka in Eva Mihelčič. 2005. *Znanja, ki jih potrebuje računovodja*. Zbornik referatov 8. letna konferenca računovodij. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo: 19-31.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management: trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler Philip. 2004. *Marketing management: management trženja*. 11. izd. Ljubljana: GV Založba.
- Lovelock, Christopher H. 2000. *Services marketing: people, technology, strategy*. 4. izd. New Jersey: Prentice Hall.
- Macarol, Božena. 2001. *Vloga in ustroj računovodskih servisov*. Zbornik referatov 33. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije: 137-151.
- McDonald, Malcom. 1995. *Marketing plans: how to prepare them: how to use them*. 3. izd. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Močnik, Darja, Tatjana Pajnikihar, Irena Roštan in Marjeta Šiško-Debeljak. 2006. Konjunktura. *Trendi. Glas Gospodarstva*, 1 (1): 16-19.
- Sladojević, Biljana. 2003. *Razvijanje poslovne strategije podjetja Konto d.o.o.* Diplomsko delo. Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani. [http://www.cek.ef.unilj.si/u\\_diplome/sladojevic709.pdf](http://www.cek.ef.unilj.si/u_diplome/sladojevic709.pdf)
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.

- Snoj, Boris. 1999. *Nekateri vidiki marketinškega managementa računovodskih storitev*. Zbornik referatov 1. kongresa računovodskih servisov. Portorož: Gospodarska zbornica Slovenije: 37-53.
- Stupica, Mateja. 2002. Ključni pojem: Outsourcing. *Podjetnik*. Html besedilo. <http://www.podjetnik.com/default.asp?KatID=92&ClanekID=893> (08.10.2003)
- Šušteršič, Janez, Matija Rojec in Klavdija Korenika. 2005. *Strategija razvoja Slovenije*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. <http://www.sigov.si/zmar/projekti/srs/StrategijarazvojaSlovenije.pdf>
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strategija trženja*. Druga, predelana izdaja. Koper: Visoka šola za management.
- Tomc Lampič, Romana. 2002. *Katalog računovodskih servisov*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
- Turk, Ivan in Dane Melavc. 1994. *Uvod v računovodstvo*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vahčič, Aleš, Branko Bučar, Mateja Drnovšek in Nataša Logar. 1998. *Planiranje novega podjetja*. 2. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Vidic, Franci. 2000. *Trženje za podjetnike*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Žnidaršič, Jana. 2003. *Razvijanje podjetnih lastnosti ljudi v izobraževalnem sistemu*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/znidarsic181.pdf> (12.6.2006).

## **PRILOGE**

**Priloga 1** Vprašalnik za raziskavo zadovoljstva odjemalcev z računovodskimi servisi

***Vprašalnik za raziskavo zadovoljstva odjemalcev z računovodskimi servisi***

1. Kako sodelujete z računovodskim servisom?

- Občasno naročanje storitev (po potrebi).
- Pogodbeno sodelovanje (trajno).

2. Kje ste iskali informacije o računovodskih servisih, ko ste se odločali o izbiri?

- preko oglasa,
- priporočilo znanca,
- poznali ste osebo, katera opravlja računovodsko dejavnost,
- drugje \_\_\_\_\_.

3. Če bi danes morali izbirati računovodski servis, kje bi iskali informacije?

- v oglasih,
- na internetu (po spletnih brskalnikih),
- pozanimali bi se pri znancih,
- v katalogu računovodskih servisov,
- v telefonskem imeniku,
- drugje \_\_\_\_\_.

4. Kakšen pomen pripisujete posameznim dejavnikom računovodskih storitev pri izbiri računovodskega servisa?

	Popolnoma nepomembno	Nepomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Nizka cena storitev	1	2	3	4
Kakovost opravljenih storitev	1	2	3	4
Priporočila znancev	1	2	3	4
Reference strank	1	2	3	4
Celovitost ponudbe (druge storitve)	1	2	3	4
Prijaznost zaposlenih	1	2	3	4
Strokovnost zaposlenih	1	2	3	4
Urejena internetna stran z informacijami	1	2	3	4
Pravočasnost	1	2	3	4
Zaupanje	1	2	3	4
Natančnost	1	2	3	4
Odgovornost, resnost	1	2	3	4

5.S koliko bi ocenili zadovoljstvo z delom vašega računovodskega servisa?

Min... 1 2 3 4 ...Max

6.Kakšna se Vam zdi izvedba storitev vašega računovodskega servisa? (označi in navedi razlog)

zelo neakovostna

neakovostna

kakovostna

zelo kakovostna

Razlog \_\_\_\_\_

7.Ste že kdaj zamenjali računovodski servis?

DA

NE

8.Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili pozitivno, navedite razloge zakaj?

\_\_\_\_\_.

9.Katero storitev pogrešate pri ponudbi storitev vašega servisa?

\_\_\_\_\_.

10.Kaj Vam je pri ponudbi storitev vašega servisa najbolj všeč?

\_\_\_\_\_.

11.Vam nudi le standardne računovodske storitve (vodenje knjig, obračun plač,...) ali je v njihov sklop storitev vključeno tudi svetovanje (s področja zakonodaje, poslovanja,...) in dodatne storitve (analiza poslovanja, finančno načrtovanje, ...)?

NE → Nudijo le standardne računovodske storitve.

DA → Poleg standardnih storitev nudijo tudi ostale.

Katere: \_\_\_\_\_.

12.Če vključuje tudi dodatne storitve?

Priloga 1

- so le te kakovostno izvedene? Min... 1 2 3 4 ...Max  
 jih zaračunavajo?  DA  NE  NE VEM  
 če jih zaračunavajo je ta cena primerna?  DA  NE  NE VEM

13. Če ne vključuje tudi dodatnih storitev ali čutite potrebo da bi jih?

- DA  NE

14. Če ste odgovorili z »DA«, potem katere predvsem?

\_\_\_\_\_.

15. Na katerem področju menite, da bi najbolj potrebovali dodatno svetovanje?

- področje zakonodaje,  
 področje poslovanja (kako dosegati uspešnost, učinkovitost, načrtovanje...),  
 davčno svetovanje,  
 finančno svetovanje,  
 drugo \_\_\_\_\_.

16. Kakšen je odzivni čas vašega računovodskega servisa?

Dolg... 1 2 3 4 ...Kratek

17. Opravlja storitve v roku?

- DA  NE

18. Menite, da so cene storitev ustrezne?

- DA  NE  NE VEM

19. Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili »NE«, utemeljite zakaj?

\_\_\_\_\_.

20. Predlogi za izboljšanje dela računovodskih servisov

\_\_\_\_\_.