

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Darja Rožič

Marketinška naravnost malih podjetij – študija primera

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Darja Rožič

Mentor: red. prof. dr. Klement Podnar

Marketinška naravnost malih podjetij – študija primera

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvala

Zahvaljujem se red. prof. dr. Klementu Podnarju za čas, nasvete in usmerjanje.

Hvala Ani in Ireni ter Mojci in Brigiti.

Zahvaljujem se sodelavcem za pomoč pri nastajanju diplomskega dela in potrpežljivost.

Mami, ta je zate!

Marketinška naravnost malih podjetij – študija primera

Marketinško naravnost podjetja predstavljajo njegove zmožnosti pridobivanja, razširjanja in odzivanja na pomembne informacije o kupcih in konkurentih ter usklajeno delovanje in odzivanje podjetja na podlagi zbranega znanja. Diplomsko delo analizira marketinško naravnost malega podjetja v okviru njegovih omejitev razpoložljivih virov, ki pomembno vplivajo na izvajanje marketinga, ki je omejen tako v obsegu kot intenzivnosti, je neformalen, nestrukturiran in odstopa od klasičnega pristopa k marketingu. V teoretičnem delu so predstavljeni koncepti in metode, s pomočjo katerih je izvedena podrobna kvalitativna analiza marketinške naravnosti malega podjetja. Rezultati analize poglobljenih pogovorov z vodstvom podjetja, njegovimi kupci in zaposlenimi ter analize marketinških aktivnosti potrjujejo marketinško naravnost podjetja, saj podjetje pridobiva informacije o kupcih in konkurentih, jih razširja po podjetju ter se odziva nanje. Rezultati analize nakazujejo določene pomanjkljivosti oziroma vrzeli v izvajanju marketinških aktivnosti, s katerimi bi podjetje lahko ustvarilo še večjo vrednost za kupce, za vse pa lahko sklepamo, da so predvsem posledica omejitev z razpoložljivimi viri: omejena finančna sredstva, pomanjkljivo marketinško znanje, časovne omejitve ter kadrovska podhranjenost. Pomanjkljivosti hkrati že nakazujejo rešitve, kako lahko podjetje z implementacijo določenih aktivnosti še poveča stopnjo zadovoljstva svojih partnerjev.

Ključne besede: marketinška naravnost, mala podjetja, omejeni viri.

Marketing orientation of small firms – case study

Marketing orientation can be described as firm's capacity to generate, disseminate and respond to intelligence regarding customers and competitors with coordinated actions and responsiveness to gathered intelligence. This graduation paper analyzes marketing orientation of the small firm within its limited resources which influences its marketing activity. Because of its limited resources, the marketing activity is restricted in scope and intensity, it is informal in structure and does not follow classical marketing. Theoretical part introduces the concepts and methods, that are used for qualitative research of the small firm marketing orientation. The research results gathered with in-depth interviews with firm's management, employees and buyers indicate that market information regarding customers and competitors is acquired and disseminated through the firm and coordinated action based on gathered intelligence follows. Results show some gaps in marketing activity, which could help in creating superior value for customers. All gaps are mainly a consequence of the firm's limited resources: finance, lack of marketing knowledge, time limitations and shortage of staff. Implementation of some of the customer's suggestions could help in overcoming those gaps, which could lead to increased customer satisfaction.

Keywords: marketing orientation, small firms, limited resources.

Kazalo

1	Uvod.....	7
2	Marketing in mala podjetja	9
2.1	Opredelitev malih podjetij	9
2.2	Marketing v malih podjetjih.....	12
2.3	Proučevanje marketinga v malih podjetjih	15
2.4	Marketing programskih rešitev malega podjetja na medorganizacijskem trgu.....	20
3	Marketinška naravnost in mala podjetja.....	23
3.1	Opredelitev marketinške naravnosti.....	23
3.2	Marketinška naravnost malih podjetij	29
4	Marketinške aktivnosti in marketinška naravnost malega podjetja – študija primera	32
4.1	Metodologija	32
4.2	Predstavitev podjetja.....	38
4.3	Analiza podatkov	39
4.3.1	Analiza aktivnosti	39
4.3.2	Analiza odnosa vodstva do marketinške naravnosti.....	43
4.3.3	Analiza ocene marketinške naravnosti s strani zaposlenih.....	45
4.3.4	Analiza ocene marketinške naravnosti s strani kupcev	48
4.4	Ugotovitve	51
4.5	Primerjava empiričnih podatkov s predpostavkami iz teorije	52
4.6	Omejitve empirične raziskave in predlogi za prihodnje.....	53
5	Zaključek.....	55
6	Literatura.....	58
	Priloge.....	62
	Priloga A: Opomnik/vprašalnik/kupci.....	62
	Priloga B: Intervju s kupcem A	63
	Priloga C: Intervju s kupcem B	71
	Priloga Č: Intervju s kupcem C	76
	Priloga D: Opomnik/vprašalnik za direktorja podjetja	80
	Priloga E: Intervju z direktorjem podjetja.....	82
	Priloga F: Opomnik/vprašalnik za ustanovitelja podjetja	87

Priloga G: Intervju z ustanoviteljem podjetja	88
Priloga H: Opomnik/vprašalnik za zaposlene podjetja	100
Priloga I: Intervju z zaposlenim A v podjetju	101
Priloga J: Intervju z zaposlenim B v podjetju	111
Priloga K: Intervju z zaposlenim C v podjetju	115

1 Uvod

Raziskave marketinga v malih podjetjih potrjujejo, da je drugačen od marketinga v velikih podjetjih. Mala podjetja imajo razpoznaven marketinški stil, ki ima več značilnosti. Njegova struktura, evolucija in implementacija so neformalne. Marketing se izvaja glede na sposobnosti in trenutne potrebe. Zaradi omejenih virov so marketinške aktivnosti omejene tako po obsegu kot intenzivnosti. Malo podjetje nima nobene potrebe in volje za pripravo obsežnih in dragih strategij ter načrtov. Omejenost virov se izraža v samih marketinških aktivnostih, ki so enostavne in naključne (Carson in drugi 1995, 92–93).

Osrednji element filozofije upravljanja, ki je osnovana na marketinškem konceptu, za katerega se domneva, da pomembno prispeva k dolgoročni uspešnosti podjetja, je koncept marketinške naravnosti (Deshpande in Farley 1999, 112). Marketinški koncept v središče poslovne filozofije podjetja postavlja kupca in zadovoljevanje njegovih potreb. Marketinška naravnost je implementacija marketinškega koncepta, ki se kaže v aktivnostih in vedenju podjetja (Kohli in Jaworski 1990, 1) in je ena od možnih poslovnih naravnosti podjetja (Kotler 2004, 19).

Oživitev razprav o pomenu marketinškega koncepta kot poslovne filozofije v 80. letih prejšnjega stoletja, je avtorje spodbudila v operacionalizacijo konstrukta marketinške naravnosti, ki bi omogočala empirično potrditev pozitivnega vpliva konstrukta na uspešnost podjetja. Do začetka devetdesetih let prejšnjega stoletja namreč ni bilo empiričnih dokazov, da sprejetje marketinškega koncepta kot poslovne filozofije vpliva na uspešnost podjetja (Pelham in Wilson 1996, 27).

V devetdesetih letih sta se pojavili dve skupini raziskovalcev, ki sta empirično proučevali vpliv marketinške naravnosti na uspešnost podjetja (Konič 2003, 1). Narver in Slater (1990, 21) sta marketinško naravnost v svoji operacionalizaciji opredelila s tremi vedenjskimi sestavinami: naravnost h kupcem, naravnost h konkurentom in medfunkcijske koordinacije. Kohli in Jaworski (1990, 6) marketinško naravnost definirata kot pridobivanje in širjenje informacij ter odzivanje podjetja nanje. Obe skupini avtorjev (Jaworski in Kohli 1993; Narver in Slater 1990) sta v raziskavah ugotovili, da marketinška naravnost pozitivno vpliva na uspešnost podjetij.

Večina raziskav marketinške naravnosti se nanaša na velika podjetja in v tem okolju raziskuje odnos med marketinško naravnostjo in uspešnostjo podjetij. Pri prenosu koncepta marketinške naravnosti v okolje malih podjetij se tako postavljajo vprašanja, ali je koncept v okolju malih podjetij sploh sprejemljiv – ali podjetja sprejemajo in izvajajo marketinško naravnost (Blankson in Cheng 2005) ter kakšen je odnos med marketinško naravnostjo in uspešnostjo malega podjetja (Didonet in drugi 2012; Pelham in Wilson 1996; Pelham 2000). Prve raziskave o vplivu marketinške naravnosti na uspešnost malih podjetij so bile izvedene po letu 1995 (Raju in drugi 2011, 1323) in so pokazale pozitiven vpliv marketinške naravnosti na uspešnost malih podjetij (Appiah-Adu in Singh 1998; Pelham in Wilson 1996; Pelham 2000).

Diplomsko delo je z vsebinskega vidika razdeljeno na dva dela, teoretični in empirični del. V teoretičnem delu bom na podlagi strokovne literature predstavila teoretične opredelitve najpomembnejših pojmov, ki jih proučujem v diplomskem delu. Najprej bom opredelila mala podjetja, značilnosti in posebnosti marketinga v malih podjetjih ter nakazala, kako so raziskovalci proučevali marketing v malih podjetjih. Sledi opredelitev najpomembnejših operacionalizacij marketinške naravnosti, ki ga zaključim s prenosom koncepta marketinške naravnosti v okolje malih podjetij, kjer povzamem glavne teme člankov o marketinški naravnosti v malih podjetjih.

Raziskave marketinške naravnosti v okolju malih podjetij so pokazale, da ima marketinška naravnost pozitiven vpliv na uspešnost malih podjetij, zato me bo v empiričnem delu zanimalo, ali je obravnavano malo podjetje marketinško naravnano in kakšne so značilnosti marketinške naravnosti malega podjetja. Marketinško naravnost bom s kvalitativno raziskavo na podlagi operacionalizacije po Narverju in Slaterju (1990, 24) preverjala z vidikom vodstva in zaposlenih ter na drugi strani z vidika kupcev podjetja in njihovo oceno zadovoljstva s storitvami podjetja in s popisom marketinških aktivnosti podjetja. Na podlagi zbranih podatkov bom s podrobno analizo pridobljenih podatkov preverila, ali je podjetje marketinško naravnano. Ugotovitve bodo obravnavanemu podjetju predstavljale predlogo za uvajanje morebitnih sprememb pri svojem delu s kupci.

2 Marketing in mala podjetja

2.1 Opredelitev malih podjetij

Mala podjetja igrajo pomembno vlogo v narodnih gospodarstvih in so temelj ekonomske rasti v posameznih državah, saj pomembno prispevajo k ustvarjanju novih delovnih mest in so pomembni dobavitelji izdelkov in storitev večjim organizacijam (Franco in drugi 2014, 267). Malo gospodarstvo ima pomembno vlogo tudi v slovenskem gospodarstvu in družbi. Še posebej pomembno vlogo je odigralo v času gospodarskih težav ob osamosvojitvi Slovenije in prehajanju v tržno gospodarstvo. Najbolj opazna rast števila malih podjetij je bila predvsem v letih 1990 in 1991, ko jo je država spodbujala z nizkim začetnim kapitalom in možnostjo, da sta na istem naslovu registrirana tako obratovalnica kot družba z omejeno odgovornostjo (Glas v Konič 2003, 6–7). Pomembno vlogo nosijo še danes, saj so mikro, mala in srednje velika podjetja še danes najštevilčnejša. V letu 2012 je bilo v Sloveniji v nefinančnih poslovnih dejavnostih med vsemi aktivnimi podjetji 99,8 % malih in srednje velikih podjetij (Statistični urad RS 2014, 29. september).

Osnovne značilnosti posameznega podjetja oblikujejo različni dejavniki, ki vplivajo na način poslovanja in položaj na trgu. Ti dejavniki so število zaposlenih, višina letnega prometa, dejavnost podjetja, lastniška struktura, velikost poslovanja in stil vodenja (Carson 1990, 8). Splošnoveljavna in enotna merila, po katerih se podjetja delijo na mala, srednja in velika, ne obstajajo, zato se merila razvrščanja praviloma prilagajajo trenutnim ciljem uporabnika. Za razvrščanje podjetij po velikosti obstajata dve skupini meril, in sicer kvantitativna merila, ki temeljijo na podatkih, ki jih lahko prikažemo v številčni obliki, in kvalitativna merila, ki temeljijo na podatkih, ki ji ne moremo prikazati v številčni obliki, ampak le opisno (Konič 2003, 3).

Kvantitativna merila, ki so najpogosteje uporabljena za delitev podjetij po velikosti, so:

- število zaposlenih,
- vrednost prihodkov,
- bilančna vsota,
- panoga dejavnosti (Žabkar v Konič 2003, 3).

Najpogosteje uporabljena kvalitativna merila za delitev podjetij po velikosti pa so:

- tržni delež: malo ali srednje podjetje je tako podjetje, ki ima relativno majhen delež na trgu oziroma ne prevladuje na svojem področju;

- stil vodenja: podjetje vodijo in upravljajo lastniki (oz. delni lastniki) na osebni način in upravljaljska struktura je neformalna;
- neodvisnost podjetja: podjetje je v neodvisni lasti ni del nobenega večjega podjetja, lastnik/direktor je svoboden pri sprejemanju glavnih odločitev (Duh 1998, 104; Konič 2003, 3).

Podjetja delimo po velikosti glede na to, ali zadostijo določenim kvantitativnim merilom. Zakon o gospodarskih družbah (2006) v 55. členu določa, da se družbe razvrščajo v mikro, majhne, srednje in velike družbe z uporabo spodnjih meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu,
- čisti prihodki od prodaje,
- vrednost aktive.

Majhna družba je tista družba, ki izpolnjuje dve od treh meril (Zakon o gospodarskih družbah 2006, 55. čl.):

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.000.000 evrov in
- vrednost aktive ne presega 4.000.000 evrov.

Mala podjetja niso le pomanjšana verzija velikih podjetij, zato se od svojih velikih tekmecev ne razlikujejo le po svoji majhnosti, ki jo določajo kvantitativna merila, ampak tudi po ciljih, ki jih zasledujejo, stilu upravljanja in marketingu (Carson 1990, 8). Najpomembnejše značilnosti, ki mala podjetja ločijo od velikih tekmecev, so:

- območje delovanja: majhna podjetja delujejo predvsem na lokalnem in regionalnem trgu (Carson 1990, 8);
- velikost poslovanja: majhna podjetja imajo omejen tržni delež na trgu in so relativno majhna v svoji dejavnosti (Carson 1990, 8; Konič 2003, 5);
- lastništvo: lastnik je eden ali majhna skupina ljudi, načeloma velja, da so lastniki tudi menedžerji (Carson 1990, 8);
- neodvisnost: majhna podjetja niso del velikega, kompleksnega sistema (npr. podružnica). Neodvisnost pomeni, da ima lastnik neomejeno kontrolo nad poslovanjem, edino oviro pri tem lahko predstavljajo obveznosti do finančnih institucij (Carson 1990, 9; Konič 2003, 5);

- poseben način vodenja: lastnik/direktor osebno pozna vse zaposlene in sodeluje v vseh segmentih poslovanja podjetja ter odloča o vsem (Carson 1990, 8). Podjetje vodi na svoj način in tudi ko podjetje zraste in lastnik/direktor ni več vsakodnevno prisoten, še vedno sprejema pomembne odločitve. V primeru, da se odločajo njegovi podrejeni, pri tem upoštevajo njegove osebne značilnosti in se pogosto odločajo tako, kot bi se odločal lastnik/direktor. Stil upravljanja in vodenja je torej odvisen od osebnosti lastnika/direktorja, pogosto pa obstajajo tudi razlike med podjetnikom, ki je ustvaril podjetje, in lastnikom oziroma direktorjem, ki ga je nasledil (Duh 1998, 105). Podjetnik ima pogosto pomanjkljivo znanje o vodenju podjetja, redko sprejema timske odločitve, izvaja avtoritativno vodenje, veliko je improviziranja in odločitev na podlagi intuicije, malo je načrtovanja. Podjetnik je pogosto preobremenjen zaradi kopičenja funkcij, v dogajanjih v podjetju je neposredno udeležen, nima namestnikov in ga je težko nadomestiti (Duh 1998, 113; Konič 2003, 6);
- posebna organizacija podjetja: organizacija je enostavna in linijska, lastnik ima nad njo popoln pregled. Za podjetje so značilni nizka stopnja formalizacije in neznatni koordinacijski problemi, osebni stiki in močna osebna povezanost med zaposlenimi, nizka stopnja delegiranja in delitve dela ter visoka fleksibilnost (Duh 1998, 114; Konič 2003, 6).

Cook (1995, viii–xi; Perko 2009, 11–12) v svojem marketinškem priročniku mala podjetja opiše kot ranljiva, hitra, podjetniška, drugačna od velikih podjetij, vendar lahko postanejo velika podjetja. Mala podjetja imajo omejene vire, zato ne morejo osvojiti celotnega trga. Ker so napake drage, si jih ne morejo privoščiti, zato morajo biti natančna pri strateškem razmišljanju. Natančnost prinaša manj napak, manj napak pomeni večji denarni tok, večji denarni tok zmanjšuje ranljivost. Mala podjetja se hitro prilagodijo spremembam na trgu in spremenjenim potrebam kupcev. Da bi podjetje ostalo hitro, mora biti lastnik vedoželjen in osredotočen. Podjetnik je tisti, ki je organizator in upravljevec podjetja in je tisti, ki prevzema tveganje. Uspešen podjetnik ve, kako organizirati, upravljati in zmanjšati tveganje. Vsako malo podjetje lahko postane veliko in skoraj vsako podjetje je začelo kot malo podjetje. Veliko je postalo, ker je imel nekdo vizijo in odločenost, da jo uresniči. Malo podjetje deluje drugače kot veliko podjetje, saj ima malo virov in malo ali nič zaposlenih, zato mora stvari delati drugače. Velika podjetja imajo vire za tržne raziskave in imajo znanje, mala podjetja pa morajo do tržnih informacij najti drugačne, cenejše poti.

2.2 Marketing v malih podjetjih

V visoko konkurenčnem in hitro spreminjajočem se okolju je marketing nepogrešljiva razsežnost poslovanja podjetij (Konečnik Ruzzier 2011, 2). Ukvarja se s prepoznavanjem in zadovoljevanjem človekovih in družbenih potreb (Kotler 2004, 3) in ga s kratko definicijo lahko opišemo kot *"dobičkonosno zadovoljevanje potreb"* (Konečnik Ruzzier 2011, 4; Kotler 2004, 3). Marketing ima lahko številne oblike, formalizirane ali ne. Podjetja lahko znotraj svojih omejenih virov, ostanejo v tesnem stiku s svojimi kupci in jim za njihove potrebe ponudijo ustvarjalne in zadovoljujoče rešitve (Kotler 2004, 4).

Poznavanje in razumevanje trga zmanjšuje tveganje in prispeva k razumevanju potreb kupca, zato je marketing pomemben tako za velika kot mala podjetja (Hogarth-Scott in drugi 1996, 6). Vsako podjetje za svoj obstoj potrebuje stranke ne glede na svojo velikost. Kar pomeni, da se mora vsako podjetje za svoj obstoj, razvoj in rast ukvarjati z marketingom (Carson 1985, 7).

Tradicionalni marketing v velikih podjetjih je nameren, načrtovan proces, ki z marketinškim raziskovanjem prepozna potrebe na trgu, čemur sledi razvoj novih izdelkov in storitev, ki predstavljajo odziv podjetja na prepoznane potrebe (Stokes 2000, 2). Še več, ta proces se materializira v formalnem dokumentu ali načrtu (Coviello in drugi 2000, 527). V nasprotju z marketingom v velikim podjetjih pa se marketing v malih podjetjih opisuje kot naključen, neformalen, ohlapen, nestrukturiran, spontan in reaktiven (Gilmore in drugi 2001, 6). Zato na prvi pogled mogoče res izgleda, da se mala podjetja ne ukvarjajo z marketingom. Razlog je v tem, da uporabo marketinških orodij v malih podjetjih ocenjujemo s pogledom velikih podjetij. V velikih podjetjih so marketinške aktivnosti formalizirane, zato so vidne. Pojavlja se vprašanje, da mogoče aktivnosti, s katerimi malo podjetje zasleduje marketinške cilje, nimamo za marketinške aktivnosti (O'Donnell 2011, 782).

Posebnosti marketinga v malih podjetjih izhajajo iz značilnosti malih podjetij in njihovega vpliva na delovanje podjetja in s tem tudi na izvajanje marketinških aktivnosti v različnih fazah razvoja podjetja (Carson 1985, 8). Osnovan je na značilnostih dejavnosti, v kateri podjetje deluje, in je hkrati tudi skladen z njenimi normami (Gilmore in drugi 2001, 6).

Kljub razlikam pa velja, da so osnovni marketinški koncepti, kot so segmentacija, potrošniška usmeritev, izbira ciljnega trga, pozicioniranje in iskanje konkurenčnih prednosti, uporabni

tudi v malih podjetjih. Simpson celo zapiše, da marketinški koncepti veljajo tako za velika kot za mala podjetja, proces implementacije pa se razlikuje (Simpson in drugi 2006, 366). Lahko bi rekli, da je marketing v malih podjetjih pragmatična uporaba marketinških tehnik za reševanje problemov (Carson 1985, 9).

Tudi nagonse in intuitivne marketinške aktivnosti imajo nedvomno vpliv na preživetje podjetja. Vprašanje pa je, zakaj mala podjetja bolj ne uporabljajo marketinga, zakaj je pomembnost ostalih funkcij večja (računovodstvo, finance, prodaja, razvoj ...). Splošne značilnosti malih podjetij, po katerih se razlikujejo od velikih podjetij, predstavljajo malim podjetjem tri omejitve pri izvajanju marketinga:

- omejeni viri: omejena finančna sredstva, pomanjkljivo marketinško znanje in časovne omejitve pripeljejo do omejenih marketinških aktivnosti v primerjavi z večjimi podjetji;
- pomanjkanje strokovnega znanja: lastniki/menedžerji malih podjetjih imajo široko splošno znanje in nimajo strokovnega marketinškega znanja, saj so po navadi tehnični strokovnjaki in imajo omejeno poznavanje marketinškega načrtovanja;
- omejen vpliv na okolje: malo podjetje ima manj naročil, strank in zaposlenih kot večja podjetja. Zaradi majhnosti delujejo na omejenem geografskem območju in imajo manjši vpliv na dogajanje v panogi (Carson 1985, 9; Carson in drugi 1995, 145–146).

Edinstveni marketinški stil, ki se razvije iz omejitev malega podjetja, njegove podjetniške narave in osebnosti, malemu podjetju prinaša tudi prednosti, ki spodbujajo marketinške aktivnosti malega podjetja (Carson in drugi 1995, 87–88).

Prva od prednosti je lojalnost, ki jo spodbuja delovno okolje malega podjetja. Delovno okolje v malem podjetju je bolj harmonično kot v velikih podjetjih, saj podjetje nima veliko zaposlenih in so ti bližje lastniku/direktorju. Zaradi velikega vpliva osebnosti lastnika na malo podjetje je verjetnost skladnosti in ujemanja osebnosti zaposlenih velika – če želijo obdržati delo, se morajo prilagoditi. Odnosi med lastnikom/direktorjem in zaposlenimi so bolj sproščeni, največkrat poznanstvo presega formalne okvire, kar lahko pozitivno vpliva na lojalnost, ponos in zavezanost zaposlenih (Carson in drugi 1995, 87).

Mala podjetja imajo manj strank kot večja podjetja, ki so geografsko osredotočena na lokalnem trgu, zato so jim bližje. Bližina do strank pomeni, da so komunikacijski kanali

krajši, lastnik/direktor in zaposleni veliko večino strank osebno poznajo, rezultat te interakcije pa sta lojalnost in večje zadovoljstvo strank (Carson in drugi 1995, 87).

Zaradi svoje majhnosti so mala podjetja bolj prilagodljiva in hitrejša pri odzivanju na povpraševanja svojih kupcev. Izražene želje po prilagoditvi svoje ponudbe lahko uresničijo hitreje kot večji tekmeci (Carson in drugi 1995, 87).

Zaradi bližine trgu mala podjetja lažje prepoznajo spremembe v marketinških trendih, zahtevah potrošnikov in na drugih področjih ter se nanje tudi hitreje odzovejo. Zaradi svoje majhnosti so manj okorna in omejena, sam način delovanja pa jim onemogoča izvajanje dolgoročnih postopkov, zato lažje dosežejo spremembe v svojem delovanju. Hitrost, s katero se lahko sprejemajo marketinške odločitve, je ena od prednosti malega podjetja. Ker ima v podjetju odločilni vpliv podjetnik/lastnik/direktor, marketinške odločitve sprejema le nekaj posameznikov ali on sam, sklicevanje in udeležba na sestankih, kjer bi sprejeli odločitve, pa so nepotrebni. Odločitve sprejme sam, hitro, brez odlašanja, kar malo podjetje postavlja v položaj premoči v primerjavi z večjimi podjetji, s katerimi tekmuje na istih trgih (Carson in drugi 1995, 87–88; Perko 2009, 19).

Zaradi svoje podjetniške narave so mala podjetja osredotočena na priložnosti, ki se pojavljajo na trgu. Bližina trgu in strankam jim omogoča prepoznavanje teh priložnosti, ki jih lahko hitro analizirajo in uresničijo (Carson in drugi 1995, 88).

Dostop do tržnih informacij je zaradi bližine med podjetjem in strankami, podjetjem in trgi, zaposlenimi in lastnikom/direktorjem lažji in enostavnejši. Podjetnik informacije zbira na neformalen način, največkrat z osebno komunikacijo s strankami, zato ima lastnik/direktor malega podjetja vedno dostop do ključnih in hkrati poceni informacij o trgu. Zaradi njihove podjetniške narave ter znanja in izkušenj v dejavnosti, pridobljene informacije predelajo in uporabijo za izboljšanje svojega marketinškega odločanja (Carson in drugi 1995, 88).

Čeprav malim podjetjem njihova najpomembnejša značilnost – majhnost – prinaša prednosti, kot so večja prilagodljivost, hitrejši pretok informacij, manjši režijski stroški, hkrati pa tudi omejenost z viri (finančni, časovni, strokovni), omejena tržna moč in pomanjkanje strokovnega znanja (Reijonen 2010, 279). Vse to zahteva prilagoditev kompleksnih marketinških teorij (O'Donnell 2011, 782).

2.3 Proučevanje marketinga v malih podjetjih

V literaturi najdemo več pristopov proučevanja marketinga v malih podjetjih (Konič 2003, 9; Siu in Kirby 1998, 41):

- stopenjski model/model rasti,
- pristop stila vodenja,
- pristop poslovne funkcije,
- kontingenčni pristop.

Stopenjski model/model rasti raziskuje vlogo marketinga v različnih razvojnih stopnjah podjetja. Predstavlja dobro osnovo in začetno točko za proučevanje marketinga v malih podjetjih. Osnova modela je proučevanje vrste problemov, s katerimi se soočajo mala podjetja, ter poslovnih aktivnosti in marketinškega vedenja malih podjetij ali njihovih lastnikov/direktorjev, ki sledijo kot posledica reševanja problemov. Pristop obravnava marketing kot eno od poslovnih funkcij podjetja, ki v različnih razvojnih stopnjah igrajo različne vloge, ali pa kot poslovno filozofijo na strateški ravni podjetja (Konič 2003, 10; Siu in Kirby 1998, 42–43; 49–50).

Model stila vodenja priznava pomembnost omejitev, s katerimi se srečujejo majhna podjetja, s čimer pojasnjuje počasen razvoj marketinga. Marketinško obnašanje malih podjetij povezuje z motivacijo, odnosom, s prepričanji in cilji lastnika/direktorja podjetja. Pristop izpušča vpliv ostalih pomembnih dejavnikov, kot so organizacijska struktura, podjetnikov proces odločanja in njegove osebne lastnosti (Konič 2003, 10; Siu in Kirby 1998, 43–45; 50–51).

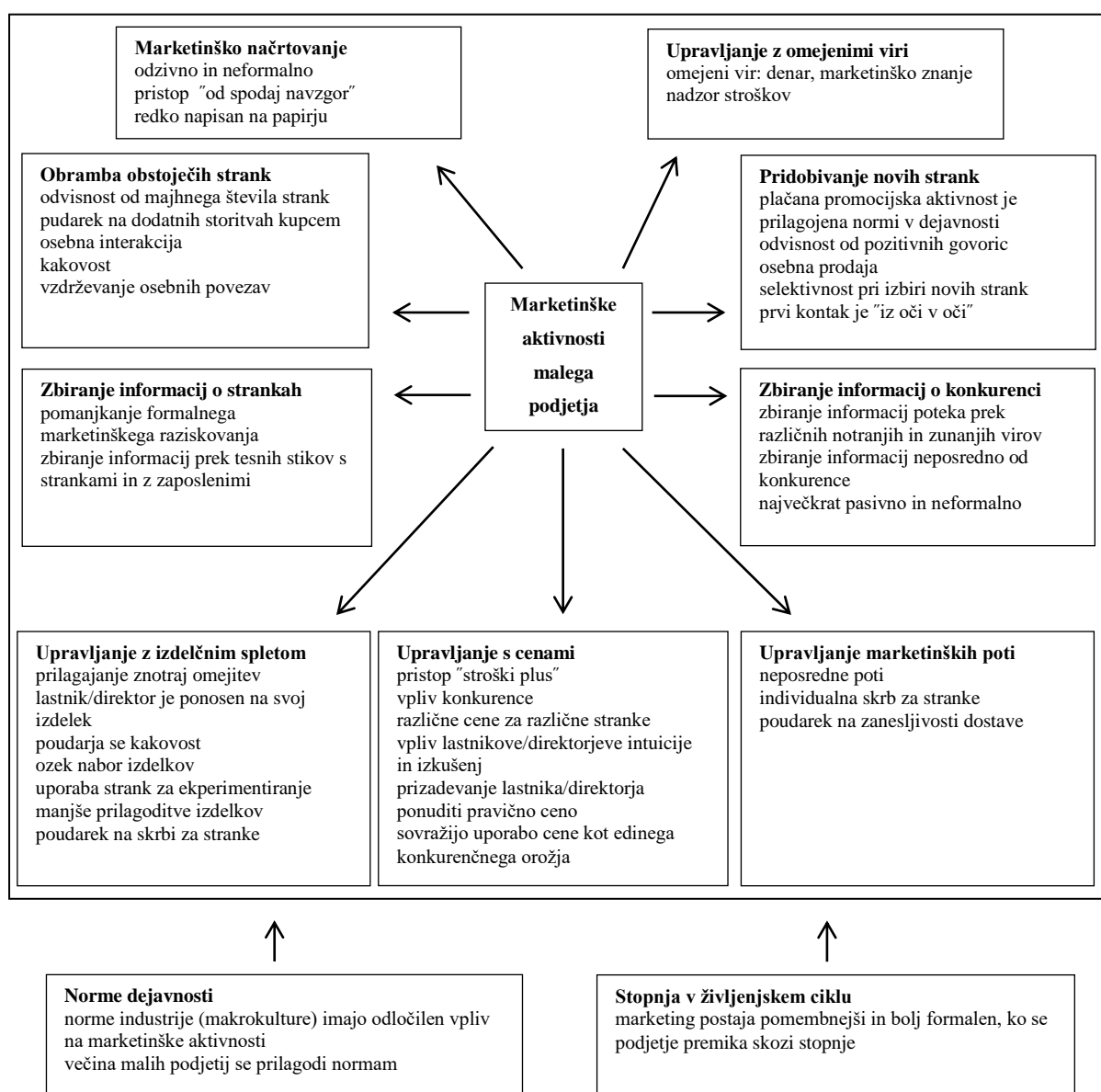
Pristop poslovne funkcije marketing postavlja kot pomembno funkcijo v podjetju in kot temeljni koncept, ki zagotavlja rast, razvoj in preživetje podjetja. Raziskovalci se sicer zavedajo, da ugotovitev iz teorije tradicionalnega marketinga ne moremo prenašati v majhna podjetja brez potrebnih prilagoditev, saj le-ta niso le pomanjšanje oblike svojih večjih tekmecev, pa vendar marketinško teorijo pri prenosu na mala podjetja preveč poenostavljajo in preveč poudarjajo omejitve malih podjetij (Konič 2003, 10; Siu in Kirby 1998, 51).

Kontingenčni pristop poudarja, da na marketing v malem podjetju lahko vplivajo različni dejavniki znotraj in zunaj podjetja. Tako ne obstaja univerzalen način odločanja, ki bi lahko veljal v vseh podjetjih, ne glede na njihovo velikost, položaj na trgu in njihov odnos do

okolja. Pristop dovoljuje delne rešitve, ki veljajo za podjetja, ki delujejo v različnih dejavnostih in okoljih ter so različno velika (Konič 2003, 10; Siu in Kirby 1998, 53).

V nadaljevanju predstavljam enega od kontingenčnih modelov, v njem so predstavljene ključne marketinške aktivnosti, ki jih izvajajo mala podjetja. Poleg ključnih marketinških aktivnosti model predstavlja še dva dejavnika, ki pomembno vplivata na aktivnosti, in sicer norme delovanja, ki veljajo v panogi, ter fazo življenjskega cikla podjetja (O'Donnell 2011, 782–783).

Slika 2.1: Model marketinških aktivnosti malega podjetja



Vir: O'Donnell (2011, 790).

Formalni načrti v malih podjetjih redko obstajajo, zato enako velja tudi za marketinške aktivnosti, ki so odzivne in ne proaktivne. Kadar dolgoročni načrti obstajajo, so neformalni, v obliki idej ali besed. Pristop k marketingu je od spodaj navzgor, mala podjetja na začetku svoje poti zadovoljijo potrebe manjše skupine strank ter potem z rastjo izkušenj in virov širijo svoj obseg (O'Donnell 2011, 784). Proces izbire ciljnega trga v malih podjetjih poteka v treh stopnjah, in sicer z opredelitvijo priložnosti, ki poteka z neformalnim in nenačrtovanim razvojem izdelka, na podlagi intuicije, ki ga podjetje neposredno testira na trgu. Sledi privabljanje osnovne skupine kupcev, ki nov oziroma izboljšan izdelek kupijo. Od teh kupcev podjetnik zbira informacije o njihovih izkušnjah z uporabo ter o dodatnih željah in potrebah. Širitev skupine kupcev poteka neodvisno ali z majhno spodbudo s strani podjetnika (Konič 2003, 17; Stokes 2000, 8).

Poslovanje malega podjetja je omejeno s sredstvi, ki jih ima na razpolago za izvajanje svojih aktivnosti. Omejenost s finančnimi sredstvi podjetju onemogoča zaposlitev marketinškega strokovnjaka, druga omejitve, s katero se srečujejo, pa je pomanjkanje strokovnega marketinškega znanja (O'Donnell 2011, 784).

Mala podjetja so odvisna od majhnega števila strank, s katerimi stalno sodelujejo, zato je ohranjanje obstoječih strank njihovo največje premoženje. Storitve kupcem so eno od najpogostejših sredstev, ki jih mala podjetja uporabljajo za ohranjanje svojih strank in so povezane z osebno interakcijo med podjetjem in strankami, saj lastniki/direktorji malih podjetij veliko pozornosti namenjajo neposredni komunikaciji z obstoječimi strankami. Pomembna je neposredna in osebna komunikacija med podjetjem (poleg lastnika/direktorja so vključeni tudi zaposleni) in strankami, s katero si podjetje uspešno zagotavlja nadaljnje poslovanje (O'Donnell 2011, 784–785).

Mala podjetja se pri pridobivanju novih strank zanašajo predvsem na priporočila, ki jih nove stranke dobijo od obstoječih strank (O'Donnell 2011, 785), zato so najpomembnejša oblika marketinškega komuniciranja za mala podjetja govorice od ust do ust (Hogarth-Scott in drugi 1996, 16). Drugim promocijskim aktivnostim pa se izogibajo zaradi previsokih cen in težav pri ocenjevanju učinkovitosti. Osebna interakcija je pomembna tudi pri osebni prodaji kot orodju za pridobivanje novih strank (O'Donnell 2011, 785).

Mala podjetja zbirajo podatke, vendar ne s tržnimi raziskavami, razlog so predvsem omejena denarna sredstva in dvom lastnika/direktorja o uporabni vrednosti podatkov. Zaradi tesnega stika z zaposlenimi in s strankami ima podjetje dokaj enostaven dostop do tržnih informacij (O'Donnell 2011, 785). Lastniki/direktorji bežijo od formalnih metod marketinškega raziskovanja, namesto tega uporabljajo neformalne načine pridobivanja informacij, in sicer od kupcev in od znancev na različnih položajih v industriji, trgovini ali vladnih organizacijah (Konič 2003, 14; Stokes 2000, 12). Tržne raziskave pred ustanovitvijo podjetja so redke. Lastniki/direktorji zbirajo informacije o konkurenci s pomočjo zaposlenih, strank, dobaviteljev in oglasov ter tudi direktno od konkurence. Raziskave so pokazale, da mala podjetja spremljajo konkurenco (Stokes 2000, 12–13).

Izdelki malega podjetja so na začetku njihove poti pogosto prilagojeni potrebam strank. Ker lastnik čuti ponos na svoj izdelek, se zelo zanima za sam izdelek. Zagotavljanje izdelkov visoke kakovosti je ena od glavnih konkurenčnih prednosti malega podjetja. Ideje za nadgradnjo ali prilagoditev izdelka se največkrat razvijejo iz osebne interakcije z obstoječimi strankami. Ena od posebnosti je tudi eksperimentiranje z razvojem novih izdelkov, ki so potem testirani pri strankah (O'Donnell 2011, 786).

Cenovna strategija je največkrat metoda »stroški plus« (angl. *cost plus*). Gre za najosnovnejšo metodo stroškovno usmerjenih cenovnih strategij, pri kateri se uporabijo povprečni stroški (spremenljivi in stalni), ki se jim doda pribitek. Pribitek se določi glede na stopnjo dobička, ki ga podjetje želi doseči (Podnar in drugi 2007, 138). Na upravljanje s cenami vplivata še cenovna politika konkurence in kdo je kupec. Mala podjetja so zelo fleksibilna pri postavljanju cenovne politike, največji vpliv ima lastnikova/direktorjeva intuicija in izkušnje. Cen ne postavljajo po pravilu največjega zaslužka, ampak po načelu pravičnega povračila za vloženo delo (angl. *fair return*). Mala podjetja cene postavljajo kreativno, predvsem pa ne želijo, da je cena njihova edina konkurenčna prednost (O'Donnell 2011, 787).

Upravljanje z marketinškimi potmi je glede na raziskave ena od težjih marketinških nalog, saj si lastnik/direktor, predvsem zaradi želje po nadzoru, želi neposredno dostavo kupcu, vendar pa mora zaradi pomanjkanja časa in finančnih sredstev izbrati posredne poti do kupca. Mala podjetja se zanašajo na hitro in zanesljivo dostavo, tako kot so obljubila (O'Donnell 2011, 787).

Na marketinške aktivnosti vplivata tudi dejavnost, v kateri podjetje deluje, in stopnja življenjskega cikla, v katerem se podjetje nahaja. Marketing je specifičen glede na dejavnost, v kateri podjetje deluje. Ustanovitelji podjetje ustanovijo v dejavnosti, ki jim je strokovno blizu, zato je tudi marketing specifičen glede na dejavnost, v kateri podjetje deluje (O'Donnell 2011, 787).

Z rastjo podjetja raste tudi potreba po sistematičnem načrtovanju in izvajanju marketinških aktivnosti (Hogarth-Scott in drugi 1996, 7). Carson (1985, 10; Perko 2009, 12) razvoj marketinga v malem podjetju predstavi s štirimi fazami. V prvi fazi se podjetje posveča predvsem izdelku, saj ta predstavlja največ znanja lastnika, zato ni promocije in aktivne prodaje. Podjetje sodeluje le z nekaj kupci, ki osebno poznajo lastnika. V tej fazi je marketinška aktivnost podjetja usmerjena predvsem na izdelke, njihovo ceno in dostavo.

V fazi reaktivne prodaje se število kupcev poveča, trg se razširi tudi geografsko, zato postane nujno, da podjetje predstavi svojo ponudbo v formalni in pregledni obliki (brošure). Podjetje se odziva na povpraševanja kupcev, v svojih marketinških aktivnostih je zgolj odzivno, redko samo išče kupce na trgu. Podjetje v tej fazi premalo pozornosti posveča potencialnim strankam in njihovim potrebam po informacijah o izdelku, zato lahko izgubi veliko potencialnih kupcev. Reaktivni marketing je primer za podjetja, ki delujejo v okolju minimalne konkurence in naraščajočega povpraševanja (Carson 1985, 11–13).

V tretji »naredi sam« fazi se podjetje sočasno z rastjo zaveda potrebe po proaktivnih marketinških aktivnostih. Lastniki podjetja se pri izvajanju teh aktivnosti zanašajo na svoje sposobnosti in zmožnosti, zato marketing obsega vrsto nepovezanih pobud. Četrta faza je faza integriranega proaktivnega marketinga, ki že zahteva zaposlitev strokovnjaka, zato je preskok v to fazo težak. Ena od rešitev je lahko zaposlitev marketinškega strokovnjaka za polovični delovni čas. Večina malih podjetij, ki preživi do tretje faze, sčasoma pride tudi do četrte, kjer zaposli marketinškega strokovnjaka za polni delovni čas. Marketinški strokovnjak predstavlja zametke marketinškega oddelka v podjetju in nakazuje prehod malega podjetja v srednje veliko podjetje. V tej fazi podjetje uporablja marketinško načrtovanje, kjer so različni elementi marketinškega spleta usklajeni z dolgoročnimi strategijami podjetja (Carson 1985, 11–15; Perko 2009, 12).

2.4 Marketing programskih rešitev malega podjetja na medorganizacijskem trgu

Mala podjetja niso homogene organizacije. Na delovanje podjetja vplivajo različni faktorji, kot so, kako majhno je podjetje, v kateri dejavnosti deluje, ali jo vodi lastnik ali profesionalec, ali nastopa na mednarodnih trgih, vse to pa vpliva na izbor marketinških aktivnosti. Vsaka marketinška praksa je situacijsko specifična in zato odvisna od različnih dejavnikov, tudi od vrste trga in izdelka ali storitve (Hogarth-Scott in drugi 1996, 6). Marketinške aktivnosti v malem podjetju se izvajajo intuitivno in so prilagojene okolju, v katerem se izvajajo. Kljub kompleksnosti marketinških aktivnosti in okolja, lahko določimo ključne teme, ki vplivajo na tip in stil marketinga, ki naj bi ga in ga izvaja malo podjetje. Malo podjetje, ki s svojo storitveno ponudbo nastopa na medorganizacijskem trgu, bo na podlagi svoje ponudbe in značilnostih malega podjetja razvilo specifičen marketinški stil (Carson 2003, 766–768).

Marketing programskih rešitev označuje visoka kompleksnost in neotipljivost, zato podporne storitve igrajo pomembno vlogo pri ustvarjanju vrednosti za kupca. Nakup programske rešitve predstavlja nakup z visoko vpletenostjo in visokim tveganjem. Pomemben element je prilagoditev funkcionalnosti programske rešitve (prilagajanje programske rešitve je lahko ena od večjih konkurenčnih prednosti podjetja, ki pa gre lahko v skrajnost, ko je funkcija do popolnosti prilagojena delovnim procesom in ljudem kupca ter je zato brez nadaljnje prilagoditve skoraj neuporabna za ostale stranke podjetje – op. a.) in pa izpolnjevanje danih obljub ter pričakovanj kupcev. Spoznati je potrebno, kateri dejavniki vplivajo na izbor ponudnika programske rešitve – kateri problem rešuje kupec. Storitve je kompleksna in neotipljiva, zato obstaja potreba po vzpostavitvi odnosa med ponudnikom in kupcem, potrebna je pogosta komunikacija in obojestransko razumevanje potreb (Parry in drugi 2012b, 714–715).

Pri ugotavljanju ključnih področij lahko uporabimo tudi bistvene značilnosti iz modela CRAM (angl. *Customer Relationship Attributes Model*), ki podaja bistvene lastnosti, ki so za kupca pomembne v odnosu s ponudnikom programske rešitve (Parry in drugi 2012a, 895–901). V osnovnem modelu je opisanih 12 lastnosti, vendar je dvojezičnost na slovenskem trgu nepomembna, zato sem jo izločila.

Najpomembnejša lastnost je kakovost programske opreme, ki jo kupci dojemajo kot kakovost izdelka (programska oprema) in kot kakovost podpornih storitev. S profesionalnostjo se opisuje zanesljivost izvedbe in sledenje formalnim postopkom (postopki projektnega vodenja

in formalni procesi razvoja programske opreme). Razumevanje potreb kupca je ključno za razvoj funkcionalnosti in prilagajanje programske opreme specifičnosti posameznega kupca. Pri razumevanju potreb kupca je pomembna komunikacija med ponudnikom in kupcem. Funkcionalnost se nanaša na programsko opremo, in sicer v kolikšni meri programske funkcionalnosti zadoščajo potrebam kupca. Odgovarja torej na vprašanje, ali programska oprema rešuje poslovni problem, za katerega je bila razvita. Pomembno je, da ponudnik jasno predstavi, kakšne funkcije programska oprema ponuja in kako lahko reši problem, s katerim se kupec srečuje. Strokovnost in usposobljenost zaposlenih opisuje tehnično podkovanost zaposlenih kot tudi njihovo odzivnost in dosegljivost ter dostopnost. Storitve poudarjajo pomembnost spremljajočih storitev v marketingu programske opreme, ki tudi prinašajo svoj del k celotni kakovosti programske rešitve. Poudarjajo se predvsem poprodajne storitve, ki so pomembna dimenzija odnosov na medorganizacijskem trgu. Zaupanje poudarja vlogo zaupanja kot značilnosti uspešnega odnosa. Omenja se predvsem zaupanje v ponudnika na podlagi priporočil, ugleda ponudnika in kredibilnost, ki jo ima ponudnik na trgu, kar predvideva, da obstaja zaupanje v ponudnika že pred začetkom formalnega odnosa. Cena se pojavlja kot pomemben dejavnik in vpliva na nakupno odločanje kupca, zato mora biti konkurenčna, saj se kupci soočajo z omejenimi finančnimi viri. Eno od pričakovanj kupca pri odločanju za nakup programske rešitve je vzpostavitev in ohranjanje dolgoročnega odnosa. Zaupanje in razumevanje potreb sta pomembna gradnika odnosa dejavnosti, ki se ukvarja s programsko opremo. Vzdrževanje redne komunikacije med ponudnikom in kupcem igra ključno vlogo pri poglobljanju poslovnega odnosa. Komunikacija je močno povezana s prej omenjenima značilnostma, in sicer z razumevanjem potreb kupca in zaupanjem. Lokacija ponudnika je pomembna, kadar se zahteva prisotnost osebja ponudnika na lokaciji kupca, kar olajša fizična bližina ponudnika (Parry in drugi 2012a, 895–901).

Ključne teme, ki bi jih malo podjetje, ki s svojo programsko rešitvijo nastopa na medorganizacijskem trgu, moralo upoštevati pri izvajanju svojih marketinških aktivnosti, sem združila v držanje obljub, upravljanje odnosov, prilagajanje in soustvarjanje ter podporne storitve, na podlagi katerih bom v študiji primera skupaj z zgoraj navedenimi atributi predstavila smernice marketinških aktivnosti malega podjetja.

Obljube, ki so dane v nakupnem procesu, so referenca, na podlagi katere si porabnik ustvari podobo, kaj lahko pričakuje. Ker sta neformalnost in nestrukturiranost značilnosti malega podjetja, tudi pri opisu obljube načeloma velja, da ne obstaja na papirju, ampak v glavah

osebja, ki skrbi za prodajo – lastnik/direktor (O'Donnell 2011, 784). Ker za implementacijo projekta in podporne storitve skrbi kontaktno osebje, lahko pride do neskladja med izvedbo storitve in pričakovanji porabnika, kar vpliva na zaznano kakovost storitve.

Delovanje podjetja na medorganizacijskem trgu opredeljuje manjše število kupcev. Majhno število strank je tudi značilnost malega podjetja. Zaradi manjšega števila strank in majhnosti podjetja zaposleni osebno poznajo večino svojih strank, zato lahko z njimi zgradijo tesne in dolgoročne odnose. Sodelovanje med ponudnikom in kupcem je pri nakupu programskih rešitev načeloma osnovano na dolgoročnem pogodbenem odnosu, ki poleg nadomestila za uporabo programske rešitve vsebuje tudi dodatne storitve implementacije in podpore v času trajanja pogodbe. Storitve so zaradi svojih značilnosti neločljivo povezane z ustvarjanjem odnosov med storitvenim podjetje in stranko. Ker pa odnos vedno vsebuje vsaj dve strani, je ključno vprašanje, ali storitveno podjetje želi uporabiti ta odnos v upravljanju svojih strank, in ali stranka želi biti v aktivnem upravljanem odnosu s ponudnikom (Grönroos 2000, vii–viii). Zaradi značilnosti medorganizacijskega trga, malega podjetja in narave storitvenega izdelka je vzdrževanje in upravljanje z odnosi za obe strani nujnost.

Učinek izvedbe storitve v prisotnosti kupca in vloga izvajalcev storitve (zaposlenih) v celotni izvedbi storitve (Palmer 2003, 585) sta tesno povezana z odzivnostjo malega podjetja na potrebe kupca in možnostjo soustvarjanja v storitvenem procesu. Soustvarjanje je tudi ena od značilnosti medorganizacijskega trga, kjer aktivno vključeni kupci skupaj s ponudniki ustvarjajo nove rešitve in se v tem procesu prilagajajo drug drugemu (Parry in drugi 2012a, 899–901).

Podporne storitve so namenjene zmanjševanju negotovosti, izobraževanju in usposabljanju porabnikov storitve – dokazno gradivo, ki neotipljivo storitev naredi otipljivo. Hkrati pa so tudi pomembno orodje za grajenje odnosov s porabniki. Storitve kupcem so poleg cene in kakovosti eden od pomembnih dejavnikov, ki jih kupci na medorganizacijskem trgu primerjajo v nakupnem procesu (Potočnik 2005, 125). S podpornimi storitvami opisujem funkcijo v podjetju, ki skrbi za implementacijo, podporo, izobraževanje in usposabljanje porabnikov, in hkrati tudi storitve kupcem, ki jih ponudnik kupcu načeloma ne zaračunava in so lahko vir diferenciacije ter konkurenčne prednosti podjetja. Grönroos (2000, 2–3) jih poimenuje skrite storitve, mednje pa uvršča storitve, kot so izdajanje računov, upravljanje s pritožbami in težavami s kakovostjo, dokumentacija, posodobitve programske opreme,

usposabljanje in izobraževanje strank. Gre za storitve, ki jih vodstvo podjetja redko zazna kot storitve, ki lahko pomembno vplivajo na povečanje vrednosti in koristi, ki jo storitev prinaša stranki.

3 Marketinška naravnost in mala podjetja

3.1 Opredelitev marketinške naravnosti

Marketinška naravnost je osrednji element filozofije upravljanja, ki je osnovana na marketinškem konceptu, o katerem se domneva, da pomembno prispeva k dolgoročni uspešnosti podjetja (Deshpande in Farley 1999, 112). Marketinški koncept v središče poslovne filozofije podjetja postavlja kupca in zadovoljevanje njegovih potreb. Marketinška naravnost je implementacija marketinškega koncepta (Kohli in Jaworski 1990, 1) in je ena od možnih poslovnih naravnosti podjetja, njen poudarek pa je na osredotočenosti na kupce (Kotler 2004, 19). Marketinški koncept je nastal v sredini 50. let 19. stoletja in *"trdi, da je ključ za doseganje ciljev podjetja v tem, da je podjetje uspešnejše od svojih konkurentov pri ustvarjanju, posredovanju in komuniciranju večje vrednosti na izbranih ciljnih trgih"* (Kotler 2004, 19).

V 80. letih prejšnjega stoletja so ponovno oživele razprave o pomenu marketinškega koncepta kot poslovne filozofije. Te so avtorje spodbudile v operacionalizacijo konstrukta marketinške naravnosti, ki bi omogočala empirično potrditev pozitivnega vpliva konstrukta na uspešnost podjetja. Do začetka 90. let prejšnjega stoletja namreč ni bilo empiričnih dokazov, da sprejetje marketinškega koncepta kot poslovne filozofije vpliva na uspešnost podjetja (Pelham in Wilson 1996, 27).

V literaturi se najpogosteje pojavljata dve opredelitvi marketinške naravnosti (Gabrijan in Snoj 1998, 11): marketinška naravnost kot kultura (Deshpande in drugi 1993; Narver in Slater 1990) in marketinška naravnost kot vedenje/aktivnost (Kohli in Jaworski 1990; Deshpande in Farley 1998). Najbolj uveljavljeni sta Kohlijeva in Jaworskijeva (1990) ter Narverjeva in Slaterjeva (1990) opredelitev (Bodlaj 2009, 11).

Kohli in Jaworski (1990, 6; Zakonjšek 2011, 5) marketinško naravnost opredelita kot *"pridobivanje informacij, ki se nanaša na trenutne in prihodnje potrebe kupcev, širjenje zbranih informacij med oddelki v podjetju in odzivanje celotnega podjetja nanje."* Pridobivanje informacij predstavlja začetno točko marketinške naravnosti podjetja in

vključuje tudi analizo zunanjih dejavnikov, kot so spremembe zakonodaje, tehnologije, delovanje konkurence in druge silnice v okolju. Pridobivanje informacij o kupcih avtorja definirata širše kot zgolj pridobivanje informaciji o trenutnih in prihodnjih potrebah kupcev, saj pridobivanje zajema tudi spremljanje aktivnosti konkurence in vpliva njihovega delovanja na potrebe kupcev kot tudi analizo drugih silnic v okolju. Pridobivanje znanja poteka tako s formalnimi kot neformalnimi postopki, kot so ankete, srečanja in pogovori s kupci in ostalimi partnerji, analiza prodajnih poročil, formalno tržno raziskovanje. Pridobivanje informacij ni zgolj naloga marketinškega oddelka, ampak tudi drugih oddelkov v podjetju. Uspešno širjenje pridobljenih informacij predstavlja temelj za uspešno in usklajeno delovanje oddelkov v podjetju. Brez odzivanja pridobljene in posredovane informacije nimajo vrednosti. Odzivnost predstavljajo aktivnosti, ki sledijo kot odgovor na pridobljeno in posredovano znanje. Odzivnost podjetja na pridobljene informacije se kaže v izbiri ciljnih trgov, ponudbi izdelkov in storitev, ki zadovoljujejo trenutne in pričakovane potrebe, ter v proizvodnji, distribuciji in komuniciranju izdelkov na način, ki spodbuja pozitiven odziv pri končnih kupcih. V marketinško naravnem podjetju vsi oddelki sodelujejo pri pridobivanju in širjenju informacij ter pri odzivanju nanje (Bodlaj 2009, 11; Kohli in Jaworski 1990, 4–6).

Narver in Slater (1990, 21) marketinško naravnost opredelita kot *"organizacijsko kulturo, ki najuspešneje in najučinkoviteje ustvarja potrebno vedenje za ustvarjanje večje vrednosti za kupce in s tem večjo uspešnost podjetja."* Njuna definicija temelji na treh vedenjskih sestavinah in dveh odločitvenih kriterijih – dolgoročni osredotočenosti in dobičkonosnosti. Vedenjske sestavine so:

- naravnost h kupcem: zadostno razumevanje sedanjih in bodočih kupcev na ciljnem trgu, ki podjetju omogoča, da neprestano ustvarja večjo vrednost za kupce. Podjetje ustvarja vrednost s povečanjem koristi, ki jo kupec dobi ob nakupu in/ali nižanjem stroškov nakupa;
- naravnost h konkurentom: razumevanje kratkoročnih prednosti in slabosti ter dolgoročnih sposobnosti in strategij najpomembnejših sedanjih in potencialnih konkurentov;
- medfunkcijska koordinacija: usklajena uporaba virov podjetja pri ustvarjanju večje vrednosti za ciljne kupce (Bodlaj 2009, 11; Narver in Slater 1990, 21–22; Zakonjšek 2011, 5).

Naravnost h kupcem in naravnost h konkurentom zajemata vse aktivnosti zbiranja informacij o kupcih in konkurentih na ciljnem trgu ter razširjanje teh informacij v podjetju. Tretja vedenjska sestavina, medfunkcijska koordinacija, pa temelji na informacijah o kupcih in konkurentih ter zajema povezana prizadevanja različnih oddelkov pri ustvarjanju večje vrednosti za kupce. Vse tri sestavine marketinške naravnosti vključujejo aktivnosti pridobivanja tržnih informacij, njihovo razširjanje in usklajeno ustvarjanje vrednosti za kupce (Bodlaj 2009, 11; Narver in Slater 1990, 21; Zakonjšek 2011, 6).

Obe opredelitvi koncepta marketinške naravnosti vključujeta pridobivanje informacij. Kohli in Jaworski (1990, 4–5; Bodlaj 2009, 12; Zakonjšek 2011, 6) v aktivnost poleg formalnih in neformalnih načinov zbiranja informacij o kupcih in konkurentih vključujeta tudi informacije o drugih dejavnikih v okolju (npr. politično-pravno okolje). Narver in Slater (1990, 21; Bodlaj 2009, 12; Zakonjšek 2011, 6) pa aktivnost obravnavata ožje, saj se osredotočita le na pridobivanje in razumevanje informacij o kupcih in konkurentih. V medfunkcijski koordinaciji, tretji vedenjski sestavini Narverja in Slaterja (1990, 21; Bodlaj 2009, 12; Zakonjšek 2011, 6), je zajeta odzivnost podjetja v obliki ustvarjanja večje vrednosti za kupce. Kljub temu da Kohli in Jaworski (1990, 6; Zakonjšek 2011, 6) ne omenjata medfunkcijske koordinacije, pa poudarita pomen vključenosti vseh oddelkov v vse tri aktivnosti, ki kažejo marketinško naravnost podjetja. Narver in Slater (1990, 22) dobičkonosnost vključita v svojo opredelitev marketinške naravnosti, in sicer kot cilj poslovanja. Avtorja jo skupaj z dolgoročno osredotočenostjo ločita od vedenjskih sestavin marketinške naravnosti. Kohli in Jaworski dobičkonosnosti ne vključita v opredelitev marketinške naravnosti, saj sta v raziskavi ugotovila, da menedžerji dobiček dojemajo kot rezultat marketinške naravnosti. Obravnava dobičkonosnosti predstavlja pomembno razliko med obema opredelitvama (Bodlaj 2009, 11–12).

Podobno kot Narver in Slater marketinško naravnost opredelijo tudi Deshpande, Farley in Webster (1993). Marketinško naravnost obravnavajo kot kulturo in jo poimenujejo kot naravnost h kupcem (angl. *customer orientation*). Avtorji naravnost h kupcem opredelijo kot *"splet prepričanj, ki na prvo mesto postavljajo interese kupcev, pri čemer ne izključujejo deležnikov, kot so lastniki, menedžerji in zaposleni, z namenom razvijanja dolgoročno dobičkonosnega podjetja"* (Bodlaj 2009, 12; Deshpande in drugi 1993, 27; Zakonjšek 2011, 6). Naravnost h kupcem avtorji vidijo kot del celotne, a veliko bolj temeljne organizacijske kulture. Vrednote te kulture krepijo in ohranjajo osredotočenost na kupce. Deshpande in

Farley (1998, 226; Bodlaj 2009, 12) kasneje marketinško naravnost opredelita kot niz aktivnosti in ne več kot kulturo, in sicer kot *"niz medfunkcijskih procesov in aktivnosti, ki so usmerjeni v ustvarjanje in zadovoljevanje kupcev na podlagi nenehnega ugotavljanja potreb."*

Shapiro (1988, 120) marketinško naravnost opredeli kot splet procesov, ki se dotikajo vseh vidikov podjetja. Marketinška naravnost je organizacijski proces odločanja, v središču katerega sta močna zavezanost širjenju informacij med oddelki podjetja in usklajeno odločanje med oddelki. Za marketinško naravnana podjetja so značilni:

- širjenje informacij o pomembnih dejavnikih nakupa po vseh oddelkih podjetja;
- sodelovanje oddelkov pri strateškem in taktičnem odločanju;
- sprejemanje usklajenih odločitev vseh oddelkov in zavezanost k izvajanju teh odločitev (Bodlaj 2009, 12; Shapiro 1988, 120–122).

Prva značilnost poudarja potrebo podjetja po poznavanju trga in kupcev ter razširjanju teh informacij skozi vse oddelke podjetja. Podjetje je lahko marketinško naravnano samo, če razume svoje trge in kupce. Prav tako pa mora biti sposobno sprejemati usklajene strateške in taktične odločitve med oddelki, kljub očitnim razlikam v ciljih in načinu delovanja teh oddelkov. Kljub močnemu poudarku na naravnosti h kupcem Shapiro dodaja, da je razumevanje prednosti in slabosti konkurence del marketinške naravnosti podjetja (Shapiro v Lafferty in Hult 2001, 96–97).

Ruekert (v Lafferty in Hult 2001, 99; Bodlaj 2009, 12) je marketinško naravnost poslovne enote opisal kot *"zbiranje in uporabo informacij o kupcih, oblikovanje strategije, ki zagotavlja zadovoljitev potreb kupcev in uresničevanje te strategije z odzivanjem na potrebe in želje kupcev."* Prva dimenzija opisuje zbiranje in interpretacijo informacij iz zunanjega okolja z namenom postavljanja ciljev in razporeditve virov posameznim poslovnim enotam. Druga dimenzija marketinške naravnosti je razvoj načrta oziroma h kupcu naravnane strategije. Podjetje mora pri pripravi svojega razvojnega načrta upoštevati potrebe kupcev in razviti strategije, ki omogočajo njihovo uspešno zadovoljevanje. H kupcu naravnana strategija je implementirana in izvedena z odzivanjem organizacije na potrebe trga (Ruekert v Lafferty in Hult 2001, 99).

Lafferty in Hult (2001, 100) sta primerjala vseh pet konceptualizacij marketinških naravnosti, povzela sta štiri skupne lastnosti, in sicer:

- poudarek na kupcih,

- pomen razširjanja znanja (informacij),
- medfunkcijska koordinacija marketinških aktivnosti in odnosov,
- odzivnost.

Organizacijske naravnosti lahko opredelimo kot socialno učenje in mehanizme izbire, katerih cilj je vzdrževanje skladnosti med strateškimi nameni vodstva in izvedenimi aktivnostmi. V tem primeru lahko rečemo, da ločevanje marketinške naravnosti kot kulture in kot vedenja, ni potrebno, saj ima podjetje z visoko stopnjo marketinške naravnosti notranje okolje (kulturo), v katerem se spodbuja in podpira marketinško naravnano vedenje. Marketinško naravnano podjetje spremlja potrebe kupcev (Roukonen in drugi 2008, 1297).

Narver in drugi (v Roukonen in drugi 2008, 1297) v eni od kasnejših konceptualizacij marketinške naravnosti predlagajo, da je marketinška naravnost lahko odzivna ali proaktivna. Odzivna naravnost predstavlja zaznavanje in odzivanje na trenutne potrebe kupcev, proaktivna naravnost pa predstavlja zaznavanje in odzivanje na latentne potrebe kupcev.

Implementacijo poslovne filozofije, ki jo predstavlja marketinški koncept, lahko spodbujajo ali zavirajo različni organizacijski faktorji. Tako sta Jaworski in Kohli (1993, 54–57) na podlagi pregleda literature opredelila možne dejavnike marketinške naravnosti. Razdelila sta jih na tri ravni:

1. raven posameznika, ki jo predstavljajo dejavniki, povezani z vodstvom podjetja:
 - pobuda: vodstvo podjetja ima pomembno vlogo pri oblikovanju vrednosti organizacije, zato je pomembno, da se vodstvo podjetja zaveda pomena naravnosti h kupcem, saj bodo njihovem vedenju sledili tudi zaposleni;
 - sprejemanje tveganja: dogajanje na trgu zahteva uvajanje novih izdelkov in storitev, ki lahko pomenijo tveganje in predstavljajo možnost za neuspeh;
2. raven skupin, ki jo predstavlja medoddelčna dinamika: nesporazumi med zaposlenimi so glavni dejavnik medoddelčne dinamike. Kažejo se v napeti komunikaciji, ki onemogoča izmenjavo informacij;
3. raven celotne organizacije, ki jo predstavljajo organizacijski sistemi:
 - formalizacija, centralizacija in oddelčnost: s formalizacijo opisujemo stopnjo definiranja nalog, odnosov, norm, sankcij in postopkov. Izvor odločanja predstavlja centralizacijo, z oddelčnostjo pa opredelimo število in raznolikost

oddelkov. Vsi trije dejavniki naj bi bili negativno povezani z izmenjavo informacij in pozitivno povezani z izvajanjem sprememb;

- nagrajevalni sistem: spremljanje, ocenjevanje in nagrajevanje zaposlenih pripomore k oblikovanju marketinške naravnosti pri zaposlenih (Zakonjšek 2011, 13–14; Jaworski in Kohli 1993, 54–57).

Bodlajeva (2009, 44) je na podlagi pregleda literature povzela najpogosteje omenjene spodbude za razvoj marketinške naravnosti v podjetju: sprejetje osrednje vrednote marketinško naravnane podjetja, tj. ustvarjanja vrednosti za kupca na vseh ravneh organizacije; povezanost vseh oddelkov v podjetju, ki se kaže v usklajenem delu vseh zaposlenih pri zadovoljevanju potreb in želja kupcev; pomen, ki ga marketinški naravnosti pripisuje vodstvo in sistemi nagrajevanja zaposlenih na podlagi marketinške uspešnosti. Kot najpogosteje navedeni oviri se omenjata formalizacija in centralizacija, vendar so rezultati empiričnih raziskav o njunem vplivu na marketinško naravnost neenotni. Med najpogosteje navedene ovire sodijo nesoglasja med zaposlenimi ter nerazumevanje pomena in koristi marketinške naravnosti podjetja. Najpogostejše spodbude in ovire so povezane z zaposlenimi v podjetju, zato je pomembno poudariti, da je marketinško naravnano razmišljanje naloga vseh zaposlenih, največjo moč in odgovornost pri razvijanju marketinške naravnosti ima vodstvo podjetja.

Posledice marketinške naravnosti podjetja lahko razdelimo v štiri skupine, in sicer:

- uspešnost (kazalniki, ki temeljijo na upoštevanju stroškov – npr. dobiček in kazalniki, ki temeljijo na upoštevanju prihodkov – prodaja, tržni delež);
- inovacije (inovativnost, sposobnost ustvarjanja in uresničevanja novih zamisli, uspešnost in dobičkonosnost novih izdelkov);
- posledice v zvezi s kupci (zaznana kakovost izdelkov in storitev, zvestoba, zadovoljstvo);
- posledice v zvezi z zaposlenimi (predanost delu, skupinski duh, naravnost h kupcem, zadovoljstvo z delom, zmanjšanje nesoglasij) (Kirca in drugi v Zakonjšek 2011, 14).

Marketinške napore v podjetju lahko vodijo različne filozofije, ki izkazujejo različen pomen interesov podjetja, kupcev in družbe (Kotler 2004, 17), zato podjetja poleg marketinške naravnosti lahko vodijo tudi druge poslovne naravnosti:

- proizvodna naravnost je ena najstarejših poslovnih usmeritev, ki trdi, da bodo porabniki dali prednost izdelkom, ki so široko dosegljivi in poceni, zato se menedžerji proizvodno usmerjenih podjetij osredotočajo na doseganje visoke proizvodne učinkovitosti, nizke stroške in množično distribucijo (Kotler 2004, 17);
- izdelčna naravnost trdi, da bodo porabniki dali prednost izdelkom, ki ponujajo najboljšo kakovost, delovanje ali inovativne značilnosti. Menedžerji se osredotočajo na izdelavo visokokakovostnih izdelkov in njihovo izboljševanje, pridobijo malo ali nobenih informacij od kupcev in redko proučijo konkurenčne izdelke (Kotler 2004, 18). Izdelčna usmeritev lahko vodi v marketinško kratkovidnost, ki jo Kotler (2004, 18) opiše s stavkom, da se podjetja gledajo v ogledalo, namesto da bi gledala skozi okno;
- prodajna naravnost trdi, da porabniki in podjetja ne bodo kupili dovolj izdelkov, če jih podjetje pusti pri miru, zato se mora podjetje poslužiti agresivne prodaje in marketinškega komuniciranja (Kotler 2004, 18);
- naravnost h kupcu temelji na marketingu "eden-za-enega" in se osredotoča na posameznega kupca, za katerega podjetje ustvarja po meri oblikovane izdelke, zato podjetje zbira podatke o svojih kupcih, demografskih in psihografskih značilnostih (Konečnik Ruzzier 2011, 14);
- družbeno-marketinška usmeritev trdi, da je naloga podjetja določiti potrebe, želje in interes ciljnih trgov ter posredovati željeno zadovoljstvo uspešneje in učinkoviteje kot konkurenca, na način, ki ohranja ali celo poveča porabnikovo in družbeno blaginjo (Kotler 2004, 27).

Naravnosti lahko glede na to, iz čigavih potreb izhaja podjetje v svojem poslovanju, ločimo na dve skupini, in sicer zaprte in odprte. Zaprte naravnosti (vase naravnane ali introvertirane) so tiste, pri katerih podjetje izhaja predvsem iz svojih potreb. Odprte (naravnane v okolje ali ekstrovertirane) naravnosti so tiste, kjer podjetje v želji, da zadovolji svoje potrebe, upošteva potrebe svojega okolja. Zato prve tri –proizvodna, izdelčna in prodajna – sodijo med zaprte usmeritve, saj podjetje izhaja iz svojih potreb. Medtem ko so marketinška in družbeno-marketinška usmeritev ter usmeritev h kupcu odprte, saj podjetje izhaja iz potreb okolja (Gabrijan in Snoj 1998, 10).

3.2 Marketinška naravnost malih podjetij

Večina raziskav marketinške naravnosti se nanaša na velika podjetja in v tem okolju raziskuje odnos med marketinško naravnostjo in uspešnostjo podjetja. Pri prenosu koncepta

marketinške naravnosti v okolje malih podjetij se tako postavljajo vprašanja, ali je koncept v okolju malih podjetij sploh sprejemljiv – ali podjetja sprejemajo in izvajajo marketinško naravnost (Blankson in Cheng 2005) ter kakšen je odnos med marketinško naravnostjo in uspešnostjo podjetja (Didonet in drugi 2012; Pelham in Wilson 1996; Pelham 2000). Prve raziskave o vplivu marketinške naravnosti na uspešnost malih podjetij so bile izvedene po letu 1995 (Raju in drugi 2011, 1323) in so pokazale pozitiven vpliv marketinške naravnosti na uspešnost malih podjetij (Appiah-Adu in Singh 1998; Pelham in Wilson 1996; Pelham 2000).

Pelham in Wilson (1996) sta v raziskavi, ki je temeljila na seriji podatkov iz malih podjetij v ZDA, testirala razširjeni model dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetij, in sicer tržno okolje, strategijo in organizacijsko strukturo. Raziskava je pokazala, da imajo tržno okolje, strategija in organizacijska kultura šibek vpliv na uspešnost podjetij, medtem ko ima marketinška naravnost pozitiven vpliv na uspešnost podjetij (Konič 2003, 27; Pelham in Wilson 1996, 27). Podobne rezultate je pokazala tudi Pehlamova raziskava (v Konič 2003, 27), v kateri je ugotovil, da ima naravnost k zadovoljstvu kupcev večji vpliv na uspešnost podjetja kot razumevanje kupcev ali naravnost h konkurentom. Ti dve sestavini sta pomembni le, kadar je njuna implementacija povezana z vedenjem, ki povečuje zadovoljstvo kupcev (Pehlam 2000, 51).

Vprašanja o ustreznosti marketinške naravnosti kot poslovne naravnosti malih podjetij izhajajo iz njihovih značilnosti. Mala podjetja imajo relativno enostavno organizacijsko strukturo in kohezivno kulturo, s katerima se zmanjšuje vpliv koordinacijskih koristi, ki jih prinaša močno marketinško naravnana kultura. Manjše število izdelkov in manjše število kupcev malih podjetij je še ena od lastnosti, ki zmanjšujejo potrebo po oblikovanju formalnih aktivnosti zbiranja in obdelave informacij za podporo odločanju (Appiah-Adu in Singh 1998, 387; Pelham in Wilson 1996, 28). Pelham in Wilson (1996, 28) ob tem še dodata, da lahko ravno te lastnosti okrepijo sposobnosti malega podjetja, da v polnosti izkoristi marketinško naravnano kulturo.

Določene lastnosti malih podjetij lahko predstavimo kot pomembne dejavnike marketinške naravnosti v malih podjetjih (Raju in drugi 2011, 1324) – kot vire prednosti malega podjetja v primerjavi z velikimi. Enostavna organizacijska struktura lahko malemu podjetju prinaša eno večjih prednosti v primerjavi z velikimi podjetji (Raju 2011 in drugi, 1324), kjer

kompleksna organizacijska struktura in birokracija lahko zavirata razumevanje kupcev in vodita v počasnejše procesiranje informacij in počasnejše odzivanje (Pehlam 2000, 58). Medtem pa odločanje v majhnem podjetju ni omejeno z birokracijo upravljaljske strukture, kar podjetju omogoča, da se na zaznane spremembe lahko odziva hitro. Hitrost, s katero majhna podjetja odgovorijo na zahteve in potrebe kupcev, lahko uporabijo za premagovanje omejitev z viri (Didonet in drugi 2012, 759).

Organizacijska struktura in njegova velikost majhnemu podjetju omogočata bližino strankam in trgu ter s tem tudi lažji dostop do informacij (Carson in drugi 1995, 87). Manjše število kupcev in majhnost podjetja olajšata zbiranje in razširjanje informacij, dostop do informacij je zaradi osebnega stika s kupci lažji in hitrejši (Carson in drugi 1995, 87). Zaradi manjšega števila zaposlenih in enostavne strukture je razširjanje informacij po podjetju lažje in hitrejšo. Majhna podjetja po navadi delujejo na geografsko omejenem trgu in v določeni tržni niši, zato je pridobivanje informacij lažje v primerjavi z velikimi podjetji. Mala podjetja so bolj inovativna in so bolj naravnana k akciji kot velika podjetja. Ker je za mala podjetja značilno pomanjkanje načrtovanja, sistematičnega odločanja, strateškega razmišljanja in dolgoročne osredotočenosti, je marketinška naravnost lahko dejavnik uspešnosti, saj spodbuja načrtovanje in osredotočenje na njegovo implementacijo (Appaih-Adu 1998, 387; Pehlam in Wilson 1996, 28; Pehlam 2000, 59)

Ruokonen in drugi (2008, 1295) izpostavijo rahlo pomanjkljivost marketinške naravnosti v okolju malih podjetij, in sicer naj bi spodbujala prilagajanje in izboljševanje obstoječe ponudbe podjetja in ne ustvarjanje novih izdelkov, namenjenih zadovoljitvi prikritih potreb. Ker pa imajo mala podjetja omejen obseg izdelkov, ki podjetju prinašajo denar, morajo najti ravnotežje med zadovoljevanjem trenutnih in prikritih potreb svojih kupcev. Pri tem dodajo še pomembnost izmenjave informacij ne le znotraj podjetja, kot poudarjajo obstoječe konceptualizacije tržne naravnosti, ampak tudi z zunanji deležniki, ki jim predstavljajo vrednost (angl. *value network*), saj le tako obdržijo jasen pogled na trg.

Vodenje in sistem nagrajevanja pomembno vplivata na stopnjo marketinške naravnosti, kar je pomembno predvsem za vodstvo malih podjetij. Lastnik/direktor zaradi vsakodnevnih interakcij z majhnim številom zaposlenih lahko neposredno vpliva na njihovo vedenje (Pehlam in Wilson 1996, 38). Lastniki/direktorji imajo tako priložnost, da marketinško naravnost izkoristijo kot konkurenčno prednost, saj zaradi bližine, osebnega stika in

poznavanja ter majhnega števila zaposlenih lažje širijo marketinško naravnana prepričanja po podjetju (Roukonen in drugi 2008, 1297).

Pregled literature s področja marketinške naravnosti je pokazal, da ima marketinška naravnost podjetja pozitiven vpliv na uspešnost malih podjetij, zato me bo zanimalo, ali je izbrano malo podjetje marketinško naravnano. Ker raziskave poudarjajo vseprisotnost lastnika/direktorja v malem podjetju (Carson in drugi 1995, 93) in ker je pomemben dejavnik marketinške naravnosti pomen, ki ga vodstvo pripisuje marketinški naravnosti (Bodlaj 2009, 44), bo raziskava sprejemanja in izkazovanja naravnosti usmerjena k lastniku/direktorju podjetja. Za bolj strukturirano predstavo o marketinški naravnosti obravnavanega podjetja, bodo le-to ocenjevali tudi kupci in zaposleni v podjetju. Ker se marketinška naravnost implementira skozi marketinške aktivnosti podjetja, me bo zanimalo, ali podjetje izvaja marketinške aktivnosti in kakšne so te aktivnosti. Zato je moje raziskovalno vprašanje:

RV1: Ali je obravnavano malo podjetje marketinško naravnano in kakšne so značilnosti marketinške naravnosti malega podjetja?

4 Marketinške aktivnosti in marketinška naravnost malega podjetja – študija primera

4.1 Metodologija

Za podjetje lahko rečemo, da je marketinško naravnano, kadar je usmerjeno h kupcem in konkurentom ter dobro usklajuje svoje delovanje na trgu (Narver in Slater 1990, 21–22). Večina raziskav in člankov o marketinški naravnosti podjetij koncept obravnava s pogledom velikih podjetij. Za merjenje marketinške naravnosti podjetij se uporabljajo kvantitativne metode zbiranja podatkov, ki omogočajo primerjavo podjetij glede na ocenjeno doseženo stopnjo marketinške naravnosti. Instrumenti za merjenje marketinške naravnosti so tako sestavljeni iz skupine trditev, ki opisujejo marketinško naravnano vedenje podjetij. Anketirana podjetja s pomočjo 5-stopenjske ali 7-stopenjske Likertove lestvice ocenjujejo svojo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo. Tako posredno ocenijo marketinško naravnost obravnavanega podjetja (Konič 2003, 23).

Najširše sprejeta merska instrumenta za merjenje tržne naravnosti sta lestvica MARKOR (Kohli in drugi 1993) in lestvica MKTOR (Narver in Slater 1990). V istem času so mersko

lestvico razvili tudi Deshpande in drugi (1993). Leta 1998 sta Deshpande in Farley (1998) na podlagi analize vseh treh lestvic oblikovala lestvico MORTN (Bodlaj 2009, 24; Zakonjšek 2011, 10).

Lestvico MKTOR sta razvila Narver in Slater (1990, 24). V skladu z njuno konceptualizacijo marketinške naravnosti sta predpostavila, da je marketinška naravnost sestavljena iz treh vedenjskih sestavin: naravnosti h kupcem, naravnosti h konkurentom in medfunkcijske koordinacije; ter dveh odločitvenih kriterijev, dolgoročni osredotočenosti in dobičkonosnosti. Sklepala sta, da so vse tri vedenjske sestavine enako pomembne. Merski instrument je bil prvotno sestavljen iz 21 trditvev, z izvedeno preiskavo na vzorcu 113 strateških enot sta avtorja izločila oba odločitvena kriterija in del trditvev, tako da lestvico MKTOR sestavlja 15 trditvev (6 trditvev za merjenje naravnosti h kupcem, 4 trditvev za merjenje naravnosti h konkurentom in 5 trditvev za merjenje medfunkcijske koordinacije). Ker sta vsaki od vedenjskih sestavin pripisala enako pomembnost, sta oceno marketinške naravnosti izračunala kot povprečje ocen vseh treh sestavin (Bodlaj 2009, 25; Narver in Slater 1990, 22–24; Zakonjšek 2011, 10–11).

Kohli, Jaworski in Kumar (1993, 475) so oblikovali lestvico MARKOR, ki vsebuje 20 trditvev. Trditve merskega instrumenta se nanašajo na tri vedenjske sestavine: pridobivanje (6 trditvev) in širjenje (5 trditvev) informacij ter odzivnost nanje (9 trditvev). Z lestvico lahko na podlagi strinjanja menedžerjev s posameznimi trditvami ocenimo, v kolikšni meri je strateška poslovna enota marketinško naravnana: v kolikšnem obsegu zbira tržne informacije in jih širi v vertikalni in horizontalni smeri z uporabo formalnih in neformalnih poti ter na podlagi zbranih informacij razvija in izvaja marketinške aktivnosti (Kohli in drugi 1993, 473; Zakonjšek 2011, 11).

Deshpande, Farley in Webster (1993, 31) so razvili lestvico, ki je sestavljena iz 9 trditvev. Lestvica je bila uporabljena v širši raziskavi, v kateri so avtorji raziskovali odnose med organizacijsko kulturo, naravnostjo h kupcu, inovativnostjo in uspešnostjo organizacij (Deshpande in drugi 1993, 31). Deshpande in Farley (1998) sta primerjala lestvici MARKOR (20 trditvev) in MKTOR (15 trditvev) ter lestvico, ki so jo oblikovali Deshpande, Farley in Webster (1993) in vsebuje 9 trditvev, v želji, da bi oblikovala zbirno lestvico, ki bi bila preprostejša za uporabo in bi ohranila čim več agregatnih informacij (Bodlaj 2009, 28; Zakonjšek 2011, 12). Iz treh izvirnih lestvic sta oblikovala novo lestvico MORTN, ki vsebuje

10 trditvev in je osnovana na novi definiciji marketinške naravnosti, ki sta jo opredelila kot aktivnosti, usmerjene v ustvarjanje in zadovoljevanje kupcev (Bodlaj 2009, 29; Deshpande in Farley 1998, 213; Zakonjšek 2011, 12).

Kohli in drugi (1993, 476) Narver–Slaterjevi lestvici očitajo poudarjanje kupcev in konkurentov, ob tem pa avtorja ne upoštevata drugih silnic, ki vplivajo na oblikovanje potreb in pričakovanj kupcev (tehnološke spremembe, spremembe zakonodaje). Lestvica MKTOR ne upošteva hitrosti zbiranja in širjenja informacij znotraj podjetja ter vključuje trditve, ki ne upoštevajo specifičnih aktivnosti, ki so odraz marketinške naravnosti podjetja (Kohli in drugi 1993, 476). Lestvica MARKOR se osredotoča na kupce podjetja in na silnice, ki oblikujejo njihove potrebe ter na aktivnosti, ki so posledica zbranih in razširjenih informacij (Kohli in drugi 1993, 473). Merski instrument v primerjavi z lestvicama MKTOR in MORTN daje večji poudarek obvladovanju sprememb v okolju in je bolj akcijsko naravn, saj so avtorji v merski instrument vključili trditve, s katerimi opisujejo, kako se zaposleni v podjetju odzovejo na spremembe v okolju (spremembe potreb kupcev, pritožbe kupcev, spremembe cen konkurentov, marketinške akcije konkurentov) in kakšne aktivnosti sledijo zaznamim spremembam (Konič 2003, 23).

Pelham (v Bodlaj 2009, 27) v kontekstu malih podjetij drugače opredeli sestavine marketinške naravnosti, in sicer naravnost h kupcem razdeli na dve dimenziji: razumevanje kupcev in zadovoljstvo kupcev, medtem ko obstoja sestavine medfunkcijska koordinacija njegova analiza ni pokazala. Svojo lestvico z devetimi trditvami je oblikoval na podlagi analize lestvic MARKOR in MKTOR, osem od devetih trditvev je avtor povzel po Narverju in Slaterju (Bodlaj 2009, 27; Pelham 1997, 283). Podobno tudi Appiah-Adu in Singh (1998, 386) v svoji raziskavi umakneta medfunkcijsko koordinacijo, naravnost h kupcu pa razdelita na dve dimenziji, zadovoljstvo kupcev in razumevanje kupcev.

Marketinško naravnost večina študij meri kvantitativno, z različnimi, zgoraj opisanimi merskimi instrumenti, in nato ocenijo doseženo stopnjo naravnosti. Ker pa se v študiji primera ukvarjam z zgolj obravnavanim podjetjem, bom podatke za analizo marketinške naravnosti zbrala s kvalitativno raziskavo. Kvalitativno raziskovanje z nekaterih vidikov ni videti tako znanstveno kot druge vrste družboslovnega raziskovanja, vendar pa raziskovalci velikokrat uporabljajo kvalitativne metode, saj se predstavljanju pomembnih družbenih pojavov s široko zasnovanimi prikazi lahko marsikaj izmuzne. Zato se izogibajo širokim

pogledom na družbene pojave, *"ker verjamejo, da je njihovo ustrezno razumevanje moč doseči le s poglobljenim proučevanje specifičnih primerov. Dejansko se kvalitativni raziskovalci pogosto lotijo raziskovanja v prepričanju, da široko zasnovani prikazi povsem neprimerno predstavijo pomembne družbene pojave ali pa jim to sploh ne uspe"* (Ragin 2007, 97). Poudarek kvalitativnega pristopa na poglobljenem poznavanju lahko pomeni, da raziskovalec preučuje le en primer. Posamezni primer lahko ponuja informacije, ki so v svojih podrobnostih neskončne, lahko so neuporabne in odvečne glede na zastavljena vprašanja, zato je vloga raziskovalca, da presodi, katere informacije so uporabne in mu omogočajo, da pridobi dodatno znanje o posameznem primeru. *"Med spoznavanjem predmeta raziskovanja raziskovalec izostri svoje razumevanje primera s prečiščenjem in izpopolnjevanjem "podob" tega predmeta in jih poveže z analitičnimi okviri"* (Ragin 2007, 98).

Kvalitativne raziskave so nestrukturirane, preiskovalne raziskovalne metode, ki temeljijo na majhnih, nereprezentativnih vzorcih, in omogočajo vpoglede v proučevani problem in razumevanje tega problema (Malhotra 2009, 154). Van Maanen (v Easterby-Smith in drugi 2002, 111) kvalitativne tehnike opišejo kot *"zbirke interpretativnih tehnik, ki skušajo opisati, dekodirati, prevesti in drugače odkriti pomen, ne frekvence, določenih bolj ali manj naravno nastalih pojavov v družbenem svetu."*

Intervju je ena od najbolj temeljnih kvalitativnih metod zbiranja podatkov, saj raziskovalcu omogoča, da pridobi informacije, ki mu niso dostopne z opazovanjem. Lahko ga opišemo kot pogovor med raziskovalcem oziroma nekom, ki želi pridobiti informacije, in respondentom, za katerega se sklepa, da informacije ima (Berger 2011, 135). Intervju je primerna metoda zbiranja podatkov, kadar je potrebno razumeti konstrukte, ki jih sogovornik uporablja kot osnovo za svoja mnenja in prepričanja o določeni temi, ter kadar je potrebno razviti razumevanje sveta sogovornika, tako da raziskovalec lahko nanj vpliva, neodvisno ali s sodelovanjem (Easterby-Smith in drugi 2002, 113). Ločimo več vrst intervjujev:

- neformalni intervju: sproščen pogovor, katerega namen je, da se raziskovalec in subjekt bolje spoznata ter je neorganiziran in neosredotočen;
- nestrukturirani intervju: raziskovalec je osredotočen in poskuša pridobiti informacije, vendar nima velike kontrole nad odgovori respondenta;
- polstrukturirani intervju: raziskovalec poskuša pridobiti določene informacije na podlagi pripravljenega seznama vprašanj, vendar še vedno poskuša ohranjati sproščenost v pogovoru;

- strukturirani intervju: raziskovalec pridobiva informacije na podlagi skrbno pripravljene seznama vprašanj (Berger 2011, 136–137).

Empirično proučevanje zastavljenega raziskovalnega vprašanja obsega kvalitativno raziskavo, s katero bom preverjala marketinško naravnost obravnavanega podjetja. Z natančno analizo pridobljenih podatkov bom ocenila, ali je podjetje marketinško naravnano. Podatke bom zbirala s kvalitativno metodo, poglobljenim intervjujem. Ta zvrst je primerna, kadar želimo pridobiti poglobljeno razumevanje kompleksnega vedenja. Pogovori praviloma potekajo z eno osebo in trajajo od 30 minut pa do več kot eno uro (Malhotra 2009, 166). Namen intervjujev je bil pridobiti razumevanje, kako vodstvo podjetja (direktor in lastnik) opredeljuje marketinško naravnost, kako te aktivnosti dojemajo zaposleni ter na drugi strani, kako vloženi trud v razumevanje njihovih potreb vrednotijo kupci podjetja.

Za pridobitev podatkov bom torej uporabila več virov. Prvi vir bosta direktor podjetja in lastnik/ustanovitelj, ki predstavljata vodstvo podjetja, ki igra pomembno vlogo pri sprejemanju marketinške naravnosti v malem podjetju (Roukonen in drugi 2008, 1998).

Drugi vir bodo kupci podjetja in tretji vir zaposleni podjetja. Ker kvalitativne raziskave temeljijo na neverjetnostnih vzorcih, sem izbor kupcev naredila na podlagi namenskega vzorčenja, na podlagi katerega se vzorec določi tako, da najbolje služi svojemu namenu (Bernard 2013, 164). Za namen študije primera sem namensko izbrala kupce, ki z obravnavanim podjetjem sodelujejo že dlje časa (več kot 5 let), zato sklepam, da lahko najbolje ocenijo delovanje podjetja. Izbrala sem tri kupce iz dveh različnih segmentov, katerim je namenjena programska rešitev za prodajo vstopnic: kultura in šport.

Med zaposlenimi sem izbrala tri, in sicer iz dveh različnih področij, razvoja ter implementacije in podpore, ker se njihovo delo razlikuje glede na stik, ki ga imajo z uporabniki, zato lahko sklepam, da imajo vsak svoj pogled na marketinško naravnost. Kot četrti vir bom pripravila popis aktivnosti po vseh treh dimenzijah marketinške naravnosti. Nato sledijo analize pogovorov z vodstvom, zaposlenimi in kupci.

Zaradi varovanja podatkov in želje podjetja v diplomskem delu ne uporabljam imena obravnavanega podjetja, njegovih kupcev in zaposlenih.

Marketinško naravnost sem operacionalizirala z Narverjevo in Slaterjevo (1990, 21) opredelitvijo marketinške naravnosti. Opredelita jo s tremi vedenjskimi sestavinami: naravnosti h kupcem, naravnosti h konkurentom in medfunkcijske koordinacije (Narver in Slater 1990, 21). Vprašanja za poglobljeni intervju sem pripravila na podlagi trditev njune lestvice MKTOR (Narver in Slater v Konič 2003, P-1):

- pozorno nadzorujemo prizadevanja vseh zaposlenih za zadovoljevanje potreb kupcev;
- razumemo potrebe naših kupcev in temu prilagajamo ponudbo;
- glavni cilj podjetja je zadovoljstvo kupcev;
- pozorno spremljamo zadovoljstvo kupcev;
- zelo smo pozorni na poprodajne storitve;
- zadovoljevanje potreb izbrane skupine kupcev je pomembno za vsakega zaposlenega;
- zaposleni v prodaji si odprto delijo informacije o konkurentih;
- hitro reagiramo na aktivnosti konkurentov;
- vodilni redno analiziramo prednosti in slabosti konkurentov;
- našo ponudbo prilagajamo vnaprej izbrani skupini kupcev;
- vodilni redno obiskujemo pomembnejše kupce;
- informacije o kupcih krožijo brez ovir po vsem podjetju;
- naše poslovne funkcije so povezane zato, da zadovoljujemo potrebe trgov;
- vodilni razumemo, kako lahko vsak prispeva k večjemu zadovoljstvu kupcev;
- vire delimo z ostalimi poslovnimi enotami v podjetju.

K vprašalniku za direktorja obravnavanega podjetja sem dodala še vprašanja o izvajanju marketinških aktivnosti in vprašanja o marketinški naravnosti kot pojmu z namenom, da ugotovim, katere teme direktor obravnavanega podjetja povezuje z marketingom in kako opredeljuje pojem marketinške naravnosti. V vprašalnik sem dodala tudi vprašanje, s katerim preverjam prisotnost tistih zaposlenih v podjetju, ki so specializirani za marketing. Informacije iz intervjujev sem dopolnila še s sekundarnimi viri podatkov (spletna stran podjetja, spletna trgovina podjetja, promocijski materiali podjetja, interno gradivo podjetja, pogodbe), s katerimi sem si pomagala pri analizi, vendar pa jih zaradi varovanja poslovne skrivnosti ne morem priložiti kot uradne priloge.

4.2 Predstavitev podjetja

Podjetje je nastalo leta 1996. Deluje na področju informacijske tehnologije, in sicer razvija informacijske rešitve za organizacije, ki se ukvarjajo s prodajo vstopnic. Podjetje pokriva segmente kulture, športa in naravnih znamenitosti. V svoji osnovi razvija napreden informacijski sistem za navedene segmente, ki ga nadgrajuje z dodatnimi storitvami, kot so implementacija, svetovanje, izobraževanje, podporne storitve in promocija.

Podjetje ima 13 zaposlenih, vodstvo sestavljata direktor in ustanovitelj podjetja, ki se v podjetju največ ukvarjata z marketingom in prodajo. Ostali zaposleni predstavljajo razvoj, implementacijo in podporo ter administracijo.

Programska rešitev, ki je glavni izdelek podjetja, je nastala kot posledica sodelovanja z eno od slovenskih kulturnih hiš, za katerega sta prvotna ustanovitelja podjetja izdelala rešitev za podporo njihovi kongresni dejavnosti. Na podlagi njihovega zadovoljstva z izdelkom so predlagali, da se lotita še programske rešitve za njihovo blagajno, kar je v letu 1989 predstavljalo svojevrsten izziv, saj takrat računalniške mreže še niso obstajale, procesna moč računalnikov je bila šibka, računalniška grafika ni obstajala. Že v tistih časih je programska rešitev podpirala grafičen prikaz dvorane (izris sedežnice). Programska rešitev je začela poskusno delovati na blagajni naročnika v sezoni 1991/1992, že naslednjo sezono pa je celotna blagajna delovala na prvi generaciji programske rešitve. V letu 1994 je prišla naslednja stranka, kmalu zatem pa je s prihodom tehnologije ISDN programska rešitev že omogočala povezavo med posameznimi blagajnami. S tem zagonom se je programska rešitev začela širiti v segmentu kulturnih ustanov. V tem času je podjetje oblikovalo trg, na katerem do prehoda v novo tisočletje ni bilo konkurence. V tem obdobju je bil internet še v povojih, svetovne konkurence podjetje še ni poznalo, zato je rešitev rasla popolnoma avtorsko, z zdravo kmečko pametjo in s pomočjo predlogov, ki so jih podajali takrat redki uporabniki programske rešitve. Z razvojem tehnologije se je razvijala tudi programska rešitev, ki je na začetku delovala v DOS-u, druga generacija, ki je nastala po letu 2000, pa je že delovala v okolju Windows.

Programska rešitev je s svojimi moduli dokaj standardizirana, saj z uporabo različnih funkcionalnosti v različnih modulih omogoča, da se programska rešitev prilagodi procesu dela v vseh treh osnovnih segmentih, ki jih podjetje pokriva: kultura, šport in naravne znamenitosti.

4.3 Analiza podatkov

4.3.1 Analiza aktivnosti

Podjetje nima samostojnega oddelka za marketing, ključno vlogo prevzemata direktor in lastnik podjetja, s pomočjo ostalih zaposlenih, predvsem osebja v administraciji in podpori.

Naloge, same vloge niso dovolj jasno določene oziroma niso, tudi za oddelke bi težko rekli, da obstajajo. Midva sva pač vpletena v vse stvari. Ker je podjetje relativno majhno, vodstvo pokriva del prodajnih in marketinških funkcij podjetja. Nimamo pa zaposlene osebe, ki bi se ukvarjala samo z marketingom, največ tega prevzema vodstvo, nekatere dele, predvsem, kar se tiče implementacije, podpore, razvoja, obračunov pa ostali zaposleni, ki so zaradi narave produkta v vsakodnevnih stikih z uporabniki, predvsem z maili, glede na to, da največ komunikacije s strankami izhaja iz prejetih ticketov (prejeti zahtevki kupca za pomoč op. a.) (Direktor, 7. junij).

Marketinške aktivnosti v podjetju predstavljajo skrb za zanimivo spletno stran, sistematično beleženje in komuniciranje uspehov ter dosežkov podjetja, organizacijo različnih dogodkov, osebnih stikov ter načrtovanje in sledenje marketinškim kampanjam (e-novice in družbeni mediji) oziroma kot pravi direktor: "Uporabljamo različne kanale: spletne strani, plačano facebook, google oglaševanje, aktivne profile na družbenih omrežjih, srečanja, newsletter, sponzorske pogodbe, osebne stike. Najpomembnejša aktivnost so gotovo osebni stiki, vse ostalo je le podpora za gradnjo »slike« in »metanje mreže.« Predvsem gre za komuniciranje s potencialnimi javnostmi. Na vse možne načine" (Direktor, 7. junij).

Naravnost h kupcem

Podjetje informacije o kupcih pridobiva na dva načina, in sicer pri večjih strankah proaktivno, z obiski večkrat letno. Pri manjših strankah, ki uporabljajo osnovne funkcionalnosti programske rešitve, pa velja, da so posredovalci informacij največkrat uporabniki sami. Podjetje informacije zbira v informacijskem sistemu za obdelavo zahtevkov uporabnikov, do katerega imajo dostop vsi zaposleni v podjetju, zato je s tem sistemom poskrbljeno tudi za razširjanje informacij med zaposlenimi. Po besedah direktorja večino informacij o kupcih in njihovih željah podjetje pridobi "prek osebnih stikov, preko sodelovanja na projektih in razumevanja izzivov pri njihovi implementaciji. Po navadi se del informacije zbere pred podpisom pogodbe, na ravni vodstev, ostalo pa se potem definira pred začetkom izvedbe. Zaenkrat, zaradi različnih vzrokov, ki bi jih lahko opisali s pomanjkanjem razvijalcev, časa in

denarja in mogoče tudi znanja v nekaterih segmentih, v osnovi izvajamo predvsem »triažo« (Direktor, 7. junij).

Formalni proces je tedenski kolegij, kjer si zaposleni izmenjujejo informacije o novih potrebah (novi zahtevki), pogovorijo o dogajanju v preteklem tednu in predelajo najbolj kritične zahteve ter uspehe, tako se pridobljene informacije dokaj brez ovir širijo po podjetju. Oziroma kot kolegij opiše direktor: "Kolegij je vsakotedenski pogovor, ki je namenjen pregledu odprtih stvari, določanju prioritet in pogovoru o stanju razvojnih projektov, informacijah o dogajanju v preteklem tednu. ... Malo nas je tako, da ..." (Direktor, 7. junij).

Podjetje ne izvaja meritev zadovoljstva uporabnikov programske rešitve, ampak:

Predvsem preko osebnih stikov, skozi njihovo sodelovanje z nami. Ne izvajamo pa rednih meritev, sistematičnih meritev nimamo, čeprav bi jih mogoče vnesli. Se pa glede na majhnost pojavlja vprašanje, ali je to sploh smiselno, glede na to, da smo, sem, tudi zaposleni, v vsakodnevnih stikih z našimi uporabniki. Mogoče bi to prišlo v poštev pri nekaterih uporabnikih, ki so, ali zelo samostojni pa nas redkokdaj rabijo, ali pa ne vedo, da se lahko obrnejo na našo podporo. Ta del bi bilo mogoče preveriti s kakšno anketo ali klicem (Direktor, 7. junij).

Podjetje zaradi bližine in osebnega stika lahko z odzivom uporabnika oceni njegovo zadovoljstvo.

Ob pridobitvi nove stranke in sklenitvi pogodbe o sodelovanju sledi proces implementacije programske rešitve pri kupcu. Oziroma kot opiše direktor podjetja: "Faza uvajanja stranke, ki se je začela s podpisom pogodbe in nadaljevala z implementacijo, usposabljanjem in izobraževanje uporabnikov, dostavo opreme in še kakšnimi malenkostmi, da se je programska rešitev prilagodila uporabniku" (Direktor, 7. junij). Implementacijski proces torej zajema pregled dogovorjenih funkcionalnosti programske rešitve in zahtevane strojne opreme med ekipo, ki skrbi za implementacijo in podporo ter prodajo, preverijo se torej podane obljube. Sledi dogovor s kupcem o terminu inštalacije programa in izvedbe izobraževanja uporabe programske rešitve.

Podpora programske rešitvi je najpomembnejša poprodajna storitev, ki jo podjetje izvaja: "Podpora je najpomembnejši del, vsi uporabniki programske rešitve jo imajo vključeno v svojo, po navadi dolgoročno pogodbo" (Direktor, 7. junij). Tako ustanovitelj podjetja pravi:

"Prepričan sem, da pri programski podpori ali pa v programskem inženirstvu, v tem segmentu, v katerem mi delamo, stvar stoji in gre naprej, ali pade in umre, lomi se na podpori" (Ustanovitelj, 3. junij). Na tem področju podjetje uvaja novosti, ki jih direktor opiše kot "revizije projekta, določanja uspehov projekta, pisanja press releasov ..." (Direktor, 7. junij).

In opiše proces:

Preden pridejo nove stranke v stanje normalne podpore, bi morali narediti še par korakov, kar bi bil smisel revizije, s katero bi določili končno fazo uvajanja stranke, ki se je začela s podpisom pogodbe in nadaljevala z implementacijo, usposabljanjem in izobraževanje uporabnikov, dostavo opreme in še kakšnimi malenkostmi, da se je programska rešitev prilagodila uporabniku. No, saj ta, ta je po navadi majhna. In na koncu še ocena projekta in promocija uspešno zaključenega projekta uvajanja. Se pravi press release na naši spletni strani pa mogoče tudi v novičkah našim uporabnikom programske rešitve (Direktor, 7. junij).

Podjetje se s svojim delovanjem trudi, da ustreže vsem svojim uporabnikom: "Smo v taki panogi, da težko verjamem, da lahko neko podjetje, kot je naše, dolgoročno deluje na trgu brez tega, da misli na svojega kupca in njegove izzive. Kupci so dejansko tisti, ki določajo uspešnost podjetja z vrednostjo, ki jo priznajo za naše storitve" (Direktor, 7. junij). Pri prejemu zahtevkov za podporo se trudijo odgovoriti čim hitreje in čim bolj jasno. Pri svojem delu uporabljajo tudi programsko opremo za oddaljeno povezavo na računalnik uporabnika, s čimer lahko hitreje odpravijo kritične probleme, ki se pojavijo pri uporabniku. Ob tem vedno upoštevajo, da imajo tudi uporabniki programske rešitve na drugi strani svojega kupca, ki mu želijo čim hitreje ustreči, da bo njegovo zadovoljstvo čim višje. Kot je povedala ena od uporabnic programske rešitve: "To mi je res tako všeč, da lahko, da ni tisto, da gledam kaj, po telefonu nekaj, da se lahko povežemo, pa mi pač pokažete, kako se nekaj popravi, kako se nekaj izboljša, a ne" (Kupec A, 3. junij). In doda še: "Najbolj mi je, saj pravim, to, da se lahko zanesem, da imam odzivnost, da lahko pokličem. Zato ker je tako, da moraš takoj odreagirati, če je kakšna težava, a ne, stranka noče čakati, je tečna, a ne, in ti moraš v bistvu takoj ukrepati" (Kupec A, 3. junij).

Naravnost h konkurenci

Glede spremljanja konkurence direktor pove, da konkurenco spremlja "zelo aktivno, tako na slovenskem trgu, kot tudi v tujini. Predvsem prek medijev, interneta, komunikacije z našimi strankami in njihovimi strankami, obiski sejmov, komunikacijo z našimi dobavitelji"

(Direktor, 7. junij). Informacije pridobiva preko različnih medijev, predvsem pa z osebno komunikacijo s strankami podjetja in s strankami konkurenčnih podjetij. Razširjanje informacij o delu konkurence poteka predvsem v vodstvu podjetja, med direktorjem in lastnikom podjetja. Kadar je potreba, da se kot odgovor na dejavnosti konkurence pripravi nova funkcionalnost, pa tudi ostali zaposleni, predvsem razvoj. Proces je direktor strnil v: "Tudi z lastnikom si izmenjujete informacije in preverjate stanje, glede na to, da se vsak gibava v svojem krogu, kjer lahko tudi dobiva kakšen namig. Ko nastopi čas za akcijo, se podatki predstavijo tudi na kolegiju, kadar je nujna izvedba nove funkcije ali izboljšave" (Direktor, 7. junij).

Medfunkcijska koordinacija

Prilagajanje posameznih funkcionalnosti oziroma razvoj novih na podlagi želja kupcev so v podjetju stalnica. Potrebe kupcev se z njihovo rastjo in razvojem spreminjajo, zato je v skladu z njihovimi željami potrebno prilagoditi ali izdelati nove funkcionalnosti. Uporabnica pove, da "načeloma mi vse potem, za kar prosim, mi potem tudi slej kot prej popravite, speljete, izboljšamo skupaj. Ful mi je bilo všeč, ko sem to vse spisala, ko sem prišla tja, pa je tudi bilo rečeno, a kako fajn, da si to sestavila, to je tudi za nas dobro, tako za določene stvari. Tako da se mi zdi, da tisto, kar se zmenimo, da je to to" (Kupec A, 3. junij). Sledi pogovor na tedenskem kolegiju, na katerem se predstavi potrebo in nato oceni, kakšen bi bil razvojni cikel ter kakšna bi bila dodana vrednost za kupca in kakšni bi bili stroški podjetja. Manjši popravki gredo v razvoj brez pogovora na kolegiju. Ko je funkcionalnost pripravljena, gre v novo verzijo, ki ji sledi faza testiranja. Fazi testiranja sledi posodobitev verzije pri uporabnikih.

Formalno razširjanje informacij poteka redno, enkrat tedensko, na kolegiju, kjer so prisotni vsi zaposleni. Medtem ko neformalno širjenje informacij poteka vsakodnevno, saj so vsi zaposleni fizično na eni lokaciji, tako da je pretok informacij hiter in oseben oziroma kot pravi ustanovitelj podjetja: "Zadnjič smo skozi nek brainstorming, tak stoječ, popisali dve tabli, ampak skozi tisto smo prišli do tega, kako bomo zdaj mi ta »any code« udejanili" in "dobra ideja je bila, da so zaposleni v implementaciji in podpori v istem prostoru, pretok informacij se je povečal, izboljšal" (Ustanovitelj, 3. junij). Ker je podjetje majhno in ima enostavno strukturo – nima poslovnih enot, je razširjanje informacij enostavno.

Direktor z naslednjimi besedami opiše dodatno ponudbo podjetja:

V svoji osnovi razvijamo napreden informacijski sistem za navedene segmente in ga nadgrajujemo z dodatnimi storitvami, kot so implementacija, svetovanje, izobraževanje, promocija, oprema. Poleg osnovnega informacijskega sistema svojim kupcem ponujamo tudi izgradnjo spletne trgovine po njihovi podobi, uporabo naše spletne trgovine in prodajne mreže, promocijo njihovih dogodkov na naših profilih v družbenih medijih, sistem za pošiljanje e-novic (Direktor, 7. junij).

Tako svojim kupcem programske rešitve omogoči promocijo njihovih dogodkov. Podjetje veliko pozornosti posveča digitalnemu marketingu, saj je aktivno v okolju različnih družbenih medijev, ki jih uporablja za promocijo vsebin, ki so končnim kupcem na voljo v spletni trgovini. S pojavljanjem v družbenih medijih komunicira tako znamko svoje spletne trgovine kot tudi dogodke, ki jih v spletno prodajo vključujejo uporabniki programske rešitve.

4.3.2 Analiza odnosa vodstva do marketinške naravnosti

“Kupci določajo našo vrednost in uspeh” (Direktor, 7. junij), pravi direktor podjetja. Iz te trditve lahko sklepamo, da vodstvo podjetja meni, da podjetje brez postavljanja kupca in zadovoljevanja njegovih potreb v središče delovanja podjetja ne bi moglo dolgoročno delovati na trgu. Vodstvo je močno usmerjeno v iskanje novih priložnosti na trgu, tako na slovenskem trgu kot tudi v tujini, kot tudi v ustvarjanje informacijske rešitve, ki bo ustrezala potrebam tako obstoječih strank kot tudi bodočih kupcev na domačem in tujem trgu, kar direktor povzame s trditvijo, da je “podjetje pred več izzivi. Od doseganja rasti, do boljše organiziranosti posameznih funkcij, širjenje trga izven meja domače države, prilagajanju sprememb na tehnološkem delu in implementaciji nekaterih novih idej z »wow« faktorjem” (Direktor, 7. junij).

“Pod marketinško usmeritev razumem jasno komuniciranje s potencialnimi javnostmi, s tem mislim obstoječe kupce, potencialne kupce, povezane odločevalce, v kombinaciji z razumevanjem in prilagajanjem naših rešitev njihovim izzivom in željam. In pa tudi, predvsem razumevanje izzivov naročnikov in njihov procesov in posledično aktivno prilagajanje naših storitev in rešitev tem izzivov” (Direktor, 3. junij). Aktivno skrbi za pridobivanje informacij o obstoječih in potencialnih kupcih ter ostalem dogajanju v okolju, ki vpliva na spreminjanje potreb kupcev. Podjetje čuti zavezanost, da vsakemu kupcu ponudi pravo rešitev, zato vlaga čas v razumevanje njihovih potreb, oziroma kot pravi direktor podjetja, “da če jih že ne raziskujemo dovolj dobro, se jim 100-% prilagajamo. V osnovi

imamo v načrtu toliko prilagoditev, ja, rešitev, da posledično trpijo ostali segmenti" (Direktor, 7. junij).

Glede spremljanja dejavnosti konkurence direktor pove, da jo spremljajo "zelo aktivno, tako na slovenskem trgu, kot tudi v tujini. Predvsem prek medijev, interneta, komunikacije z našimi strankami in njihovimi strankami, obiski sejmov, komunikacijo z našimi dobavitelji" (Direktor, 7. junij).

Podjetje zaradi svoje zaveze marketinški naravnosti svoje kupce obravnava kot partnerje in se trudi za zadovoljevanje njihovih potreb, saj oni določajo vrednost in uspeh podjetja, zato se mora podjetje neprestano truditi ustvarjati večjo vrednost za kupce oziroma kot pravi lastnik/ustanovitelj podjetja: "Še vedno pa trdno stojim na stališču, da so uporabniki naše programske opreme naši partnerji, da živimo od tega, kar nam oni plačajo, da se je treba maksimalno potruditi, da zagotavljamo čim višjo stopnjo njihovega zadovoljstva z našim delom, opremo in z načinom komunikacije in z vsem skupaj" (Ustanovitelj, 3. junij). Zato veliko časa namenja vzpostavljanju in ohranjanju dolgoročnega odnosa s svojimi partnerji:

Jaz res razumem naše kupce kot partnerje, resnično jih razumem kot partnerje. Dokler rečeš kupec, se postavljaš v klasično vlogo kupoprodajne pogodbe, nekdo je kupec, nekdo je prodajalec, vendar kupec in prodajalec navadno stojita vsak na svoji strani vode, medtem ko mi z našimi uporabniki ne stojimo vsak na svoji strani vode, tudi če kdaj je kakšna malo glasnejša po telefonu ali pa kaj podobnega, vendar smo absolutno na isti strani vode (Ustanovitelj, 3. junij).

Kot pravi lastnik podjetja: "Ogromno je v tem poslu tudi interaktivnosti, kakor koli že, ampak to je program, ki mora delati z ljudmi in za ljudi. Velika napaka pri programski opremi je, če delaš programsko opremo tako, da ljudje delajo za programsko opremo. Takih aplikacij je ogromno, v Sloveniji sploh. Bistveno boljše je, če delaš programsko opremo, ki dela za ljudi" (Ustanovitelj, 3. junij), zato veliko truda vlaga v razumevanje izzivov naročnikov in njihovih delovnih procesov ter upošteva, da ima tudi naročnik na drugi strani blagajniškega pulta svojega kupca. Na podlagi teh informacij, ki jih pridobiva predvsem z osebnim stikom z naročnikom, podjetje aktivno prilagaja svoje rešitve in storitve njihovim izzivom oziroma kot pravi direktor podjetja, je pomembno "predvsem razumevanje izzivov naročnikov in njihov procesov in posledično aktivno prilagajanje naših storitev in rešitev tem izzivov" (Direktor, 7. junij).

4.3.3 Analiza ocene marketinške naravnosti s strani zaposlenih

Zaposleni izkazujejo veliko zavezanost skrbi za zadovoljstvo uporabnikov in omenjajo, da imajo pri svojem delu vedno v mislih čim boljše uporabniško izkušnjo s programsko rešitvijo. Zaposleni v razvoju tako pove, da "kolikor je le možno, mislim na uporabniško izkušnjo, saj je od nje odvisno ,ali bodo to uporabniki sprejeli ali ne" (Zaposleni B, 8. junij). Ob tem omenjajo, da največje omejitve vidijo v obliki pomanjkanja informacij in časa, medtem ko se s svojim odnosom, komunikacijo in odzivnostjo trudijo, da bi čim hitreje in čim bolje poskrbeli za potrebe strank oziroma kot pove zaposleni: "Vsak se trudi na svoj način, da so naše stranke zadovoljne" (Zaposleni B, 8. junij). Pritrjuje mu tudi sodelavec: "Je pa dejstvo, po drugi strani, če smo pošteni, saj konec koncev vsak, ki ima problem od teh naših partnerjev, mislim, da se hitro pa tudi dosti kvalitetno odzovemo v večini primerov, seveda je kje tudi kakšen kiks, kdaj ali pa kakor koli, ampak večinoma je v vseh tukaj, ki delamo, ta trud za mojo oceno kar dosti na visoki ravni, za kogar koli. Če mora nekdo pristopiti k nečemu, to je to" (Zaposleni A, 7. junij).

Največje omejitve zaposleni vidijo v pomanjkljivem razširjanju informacij in kadrovske podhranjenosti podjetja, predvsem v razvoju: "Največja težava se mi zdi velikost naše ekipe in časovni roki" (Zaposleni B, 8. junij). Pomanjkanje razširjanja informacij se kaže v tem, da zaposleni dojemajo, da ima vsak v podjetju svojo vizijo, kako zadovoljiti stranko, in da manjka volje, da bi se našel presek med temi predstavami. Kot pravi eden od zaposlenih: "... vsak ima neko vizijo pri nas. In ne znamo združiti teh naših vizij pa jih nekako rangirati pa narediti neko unijo pa iz vsega pobrat ven in narediti neko skupno stvar" (Zaposleni A, 7. junij). Eden od predlogov se je nanašal na vzpostavitev rangiranja partnerjev po pomembnosti, ki bi lahko pomembno pripomogel k odzivnosti na prejete zahteve v podpori: "Pri teh spremembah imamo mogoče malo tudi težavo, ker imamo pač naše partnerje, stranke, kakor koli jih že imenujemo, nekako, bolj podzavestno so rangirani, kar načeloma niti ne bi smelo biti, po drugi strani pa morajo biti, ampak na neki ekonomski osnovi pa nekdo bi moral povedat, kako jih bo rangiral" (Zaposleni A, 7. junij).

Nezadostno deljenje znanja se kaže v poznavanju osnovnih premis in funkcionalnosti programske rešitve med zaposlenimi. Eden od zaposlenih je povedal: "Me pa mogoče kdaj zmoti, da pa mogoče tisto, kar je »core«, jedro, da pa tudi vsi ne razumejo. Se pravi neko osnovno prodajno funkcionalnost pa te nastavitve bi pa morali vsi vedeti" (Zaposleni A, 7. junij). S povišanjem tega znanja bi zaposleni lahko samostojneje in hitreje opravljali svoje

delo, saj v reševanje določenih problemov ne bi bilo več potrebno vključevati zaposlenih v podpori. Rešitev se kaže v organizaciji delavnic za zaposlene v podjetju.

Pomanjkljivo razširjanje informacij je najbolj razvidno na področju implementacije in podpore ter v razvoju. V procesu implementacije programske rešitve pri novih strankah se večkrat izkaže, da so bile posredovane nepopolne informacije, zato je prevečkrat potrebna improvizacija, ki jo je včasih pred stranko težko zakriti. Zaposleni v implementaciji in podpori pove: "... obljuba je najbolj pomembna. Osnova vsega je pridobiti prave informacije in poskrbeti, da jih čim širši nabor ljudi pri nas ve" in doda, "žal, so nas izkušnje iz preteklosti naučile, da zmeraj pričakuješ nepredvideno, predvsem v tem, kaj je bilo obljubljeno. Predvsem je bolečina, kadar je bilo obljubljeno nekaj, kar je izven zmogljivosti sistema" (Zaposleni A, 7. junij). Tudi drugi zaposleni pove, da

v kolikor nisi 100-% vpleten v organizacijo, samo izvedbo dogodka, se dostikrat zgodi, da nimaš potrebnih informacij in velikokrat pred organizatorjem izpadeš neprofesionalno. Zato bi lahko novosti in podpisane pogodbe, sporočali na skupen e-mail, na kolegiju bi vsak povedal, s čim se ukvarja, kaj je novega, na primer s kom je bil kdo na sestanku, kaj se je dogovoril, kdaj se pričakuje začetek implementacije, kakšne so bile obljube ... Tako bi se manjkrat zgodilo, da izvajalec ne bi imel vseh potrebnih informacij, tistih, ki so bile organizatorju posredovane ob sklepanju posla (Zaposleni C, 8. junij).

Ena od rešitev bi bila v uvedbi standardiziranega dokumenta, ki bi vseboval okvirni datum izvedbe, opis podanih obljub s strani prodaje, podatke o kontaktnih osebah, predvideni opremi, času trajanja uvajalne faze projekta ter datumu zaključka projekta, ko stranka ne zahteva več posebnih prilagajanj in zanjo skrbi podporna služba. Nadgradnjo tega postopka bi predstavljala uvedba baze podatkov o strankah, kjer bi bili zabeleženi vsi nujni podatki.

"Največkrat so informacije, ki jih prejmemo v razvoju, povedane zelo na splošno. Nato se v fazi razvoja pokaže, da je projekt dosti večji, kot je bilo opisano na začetku. Smiselno bi bilo, da bi na sestanku o željah in potrebah organizatorja sodeloval tudi kdo iz razvoja, podpore. Mislim, da bi sam razvoj potekal dosti hitreje" (Zaposleni B, 8. junij). Kar kaže, da se podoben problem pomanjkljivega razširjanja informacij pojavlja tudi v razvojnem delu podjetja, kjer se srečujejo s skoraj popolno odsotnostjo pisne specifikacije želja in zahtev strank, ki naj bi bila osnova za razvoj oziroma izboljšavo določene funkcije. Kar še potrди naslednja trditev zaposlenega: "Za hitre projekte je velikokrat premalo začetnih informacij.

Seveda je potem potrebno poslati nekaj e-mailov, ali imeti kolegij, da se začneš zavedati, kaj je namen tega projekta in kako bi ga izpeljal" (Zaposleni B, 8. junij).

Tako kot je pridobivanje informacij neformalno, tudi razširjanje največkrat poteka neformalno, zato zaposleni v podjetju pove, da "verjetno ima kdo kakšno listo naših uporabnikov in njihovih želja. Škoda, ker ta lista ni dostopna vsem in bi lahko lažje planirali vse nadaljnje projekte, ki se morda navezujejo na novosti" (Zaposleni B, 8. junij). Iz česar lahko sklepamo, da bi bilo zaželeno in koristno, da bi se informacije o potrebah kupcev zbirale sistematično, v bazi podatkov, ki bi bila dostopna vsem, saj bi na tak način lažje načrtovali nadaljnje projekte in opravljali svoje delo.

Primarni kupci podjetja so uporabniki oziroma najemniki programske rešitve, zato je največ aktivnosti in pozornosti namenjenih prepoznavanju in razumevanju ter zadovoljevanju njihovih potreb, v ospredju so predvsem večji kupci. Zaposleni v podjetju pravi, da "se je potrebno najprej vprašati, kdo je kupec, kupec je lahko organizator distributer, kupec je lahko najemnik programa ter seveda končni kupec kot uporabnik oz. obiskovalec prireditve, dogodka" (Zaposleni C, 10. junij). Poleg primarnega izdelka podjetje svojim kupcem po besedah direktorja ponuja:

tudi izgradnjo spletne trgovine po njihovi podobi, uporabo naše spletne trgovine in prodajne mreže, promocijo njihovih dogodkov na naših profilih v družbenih medijih, sistem za pošiljanje e-novic. Organizatorjem enkratnih dogodkov lahko ponudimo promocijo njihovega dogodka na naših profilih, z novicami, ki jih posredujemo uporabnikom naše spletne trgovine. Poleg prodaje vstopnic v spletni trgovini in prodajni mreži lahko z osebjem in opremo poskrbimo tudi za prodajo na dan dogodka. Kar vsebuje celoten proces od postavitve blagajne, zagotovitve osebja, menjalnine do priprave obračuna in prenakazila denarja. Celoten proces pa je seveda usklajen z Zakonom o davčnem potrjevanju računov, v zadnjem letu, prej je bil seveda postopek enostavnejši. So pa uporabniki informacijske rešitve za nas najpomembnejši in tudi največ vredni, zato gre največ naše pozornosti in časa njim (Direktor, 7. junij).

Podjetje sodeluje torej tudi z organizatorji enkratnih dogodkov, ki jim nudi različne storitve (prodajo vstopnic v spletni trgovini in prodajni mreži, promocijo dogodkov v družbenih medijih in e-novicah in organizacijo lokalne blagajne), s prodajnimi mesti, ki so del njegove mreže in s končnimi kupci vstopnic. Tudi te tri skupine predstavljajo kupce podjetja. Delno pridobiva informacije od enkratnih organizatorjev, vendar pa se po navadi komunikacija po

zaključenem dogodku konča in ponudnik postane pasiven. Zato zaposleni v podjetju pravi, "da bi se morali prilagoditi tudi manjšim organizacijam ter organizatorjem, ki vršijo prodajo preko našega sistema tudi za manjše dogodke oz. občasne. Zelo pomembna tu je komunikacija že od začetka, saj lahko le s skupno komunikacijo izpeljemo prireditve/dogodek vrhunsko" (Zaposleni C, 8. junij). Doda še, da komunikacije s prodajnimi mesti skoraj ni: "Naše stranke so tudi prodajna mesta, katera pa zelo malo vključujemo v samo komunikacijo oziroma komuniciramo z njimi samo, kadar se oni obrnejo na nas, ali kadar pride do problema, ni komunikacije na višjem nivoju, torej z odgovornimi za prodajna mesta znotraj posameznega podjetja, s katerimi sodelujemo" (Zaposleni C, 8. junij).

4.3.4 Analiza ocene marketinške naravnosti s strani kupcev

Zadovoljstvo kupcev s storitvami podjetja je zelo visoko, zato lahko sklepamo, da ponudnik dobro razume njihove potrebe, želje in zahteve. Eden od kupcev tako pove, da "pri vas sta obljuba in suport usklajena" (Kupec C, 9. junij). Ob tem doda še, da so "zadovoljni s storitvami podjetja, na primer hiter odgovor, vedno dobim, kar si želim. Predvsem sem zadovoljna, kadar dobim kakšen nov namig, kaj še lahko, kako še. Jaz mislim, da smo se mi kar poravnali po vaših izkušnjah kaj še lahko naredimo, v katero smer še lahko zapeljemo zadevo" (Kupec C, 9. junij). Drugi kupec poda oceno zadovoljstva na lestvici od ena do pet: "... ena 4 bi bila kar tam nekje, ... s problemčki pa kakšnimi stvarmi, ki pa še celo presenetijo ..." (Kupec B, 6. junij). Tudi tretja uporabnica pravi, da je zadovoljstvo s storitvami "v redu, se mi zdi, da se tudi majčkeno izboljšuje ..." (Kupec B, 3. junij). Tudi samo programsko rešitev ocenjujejo pozitivno: "Funkcionalnost programa je drugače super, pri pripravi dogodka, praktično ti ni potrebno nič drugega narediti, kot odklikati, je že na netu, prodaja, to je super urihtano, to ni noben problem. Tudi mrežo ste ful lepo razširili" (Kupec B, 3. junij).

V nekaterih primerih omenijo, da prepoznajo njihove potrebe, še preden se jih sami zavejo oziroma kot pravi uporabnica: "Da nas mogoče vi bolj spremljate, kot se pa mi sami spremljamo pri nekaterih stvareh" (Kupec C, 9. junij). Večina jih je sicer poudarila, da vedno obstaja možnost za rast in izboljšanje, kar pove tudi ena od uporabnic: "Dalo bi se še kaj narediti" (Kupec B, 6. junij). Ocenjujejo, da je pridobivanje informacij o njihovih zahtevah, željah in potrebah zadovoljivo, prav tako razširjanje teh informacij med zaposlenimi v podjetju, saj vedno dobijo odgovor oziroma rešitev oziroma kot pravi uporabnica: "Nimam pripomb, dobim, kar si želim" (Kupec C, 9. junij).

Kupci pogrešajo predvsem proaktivnost s strani ponudnika, in sicer predvsem kot deljenje znanja, razširjanje informacij o razvoju novih funkcionalnosti in uporabi programske rešitve pri drugih uporabnikih – kot deljenje izkušenj med uporabniki programske rešitve. Željo uporabnik opiše: "Tudi ostali, to je »dbest«, a veš, spoznati ljudi, ki uporabljajo program in z njimi malo, je to »dbest«. Bomo prišli še do več briljantnih rešitev, ki nam jih lahko ponudite. Več glav si več zamisli" (Kupec B, 3. junij). Ponudnika vidijo kot velik zbirnik znanja, ena od uporabnic podjetje opiše z besedno zvezo "zbirnik informacij" (Kupec C, 9. junij) Pri tem se kaže pomembnost razširjanja znanja ne samo znotraj podjetja, ampak kupci pričakujejo od podjetja tudi deljenje znanja med njimi, tako glede konkretnih funkcionalnosti kot tudi uporabe različnih funkcionalnosti pri ostalih uporabnikih programske rešitve. Največkrat so poudarili, da si želijo letnih pogovorov, kjer bi se pogovorili o pretekli sezoni, tako je eden od uporabnikov povedal, da je koristno, "da greš tako malo čez, pogledaš. To bi bilo odlično. Tako pred vpisom abonmajev, pred koncem sezone, tako nimaš več kaj, predstav ni več, tako da je najbolje, pred abonmaji. Malo obnoviš, pogledaš, kaj se je pojavilo med letom. Ja, to bi bilo super" (Kupec A, 3. junij). Eden od kupcev pove, da si želijo letne, pisne ankete, ki si jo predstavljajo kot letni razgovor, kjer bi bile zabeležene potrebe, ki bi bile podjetju v pomoč pri pripravi aktivnosti in novih funkcionalnosti oziroma kot je povedala uporabnica: "Recimo v tem stilu, kot je tole, z desetimi vprašanji, en preseki, da se vidi, če mogoče pa je nekje kakšna težava, zadeva, karkoli, da ne gre kar leto mimo. Pa da jo nekam damo, mogoče se pojavi, pa potem kar pozabimo vsi nanjo, ja, tudi mi. Da je nekje zapisano, pa potem vidimo, enkrat na leto, lahko rečemo letni razgovor" (Kupec C, 9. junij).

Eden od kupcev podjetja je poudaril, da podjetje zelo sledi dogajanjem na trgu, da aktivno spremlja, kaj počne tako njihova konkurenca kot tudi konkurenca ponudnika:

Ja, zelo sledi kaj počnejo drugi, zelo sledi, kaj se dogaja pa v katero smer gredo stvari. Tudi nas preseneti, ker mi potem te stvari ne delamo toliko, kot bi jih mogoče lahko, da gledamo, kaj se dogaja na tem področju, spremljamo že mogoče tudi malo tujino in te stvari, ampak ne znamo iti v podrobnosti, s čim se oni na tem nivoju ukvarjajo, tako da nam pridejo zelo prav te informacije, moram reči. Ker se enostavno mi nimamo časa ukvarjati, nimamo časa ali znanja, s tem se ukvarjati in se mi zdi, da pri vas zelo dobro sledite novitetam. Bi bilo pa mogoče fajn, če bi nas obveščali o njih (Kupec C, 9. junij).

Uporabniki pogrešajo novice, informacije o novostih v programski rešitvi. Tako je eden od kupcev opisal obveščanje: "Ja, da nismo obveščeni, a veš, o posodobitvah, a veš, meni bi bilo fino, Darja, da jaz pridem sem, zaženem program in vidim, da je posodobitev. Potem pa še enkrat. In potem sem kar naenkrat ugotovila, da je nekaj drugače, pa nič nisem vedela o tem. Da dobim neki »feedback« nazaj, recimo, kaj približno vsaj se je spremenilo, da sem jaz pripravljena. Da ne potem med delovnim procesom, ko jaz delam, a ne, ojoj, kaj je pa zdaj to" (Kupec A, 3. junij). Čeprav je ponudnik zelo prilagodljiv pri iskanju rešitev za svoje kupce in njihovem uresničevanju, pa je pri razširjanju tega znanja slab, saj novo izboljšanje programske rešitve prepozna le tisti kupec, ki je sprožil postopek prilagoditve. Tako ponudnik izgublja možnosti ustvarjanja večje vrednosti tudi za ostale uporabnike, saj ni sistematičnega razširjanja znanja ob izvedbi določenih izboljšav.

Kupci si od ponudnika želijo več proaktivnosti pri širjenju znanja, in sicer o novih funkcionalnostih in obstoječih, ki jih še ne uporabljajo. Od podjetja pričakujejo proaktivnosti pri grajenju in vzdrževanju odnosov, želijo si informacij o uporabniških izkušnjah ostalih partnerjev, s katerimi sodeluje ponudnik. Kar je zelo slikovito opisal eden od kupcev: "Ta pobuda, da vse uporabnike povabite pa jim rečete, uuu, nekaj novega imamo, pogledajte, to se je malo spremenilo ... To bi bilo super, res »dbest«. Saj se spomnim, to je bilo ene dvakrat. Ampak tisto je bilo bolj splošno, ampak prav tako, te ključne funkcije programa, recimo. Kaj je novega, na kaj je potrebno paziti" (Kupec B, 6. junij). Pogrešajo tudi opis formalnega postopka komunikacije s podjetjem. Uporabnica pravi, da jo zanima, "kako poteka malo bolj uradno, ko bi jaz nekaj želela imeti, kako poteka ta uradna pot pri vas, pogrešam kakšno informacijo, jaz, na primer, uredim vse prek tebe, ker sem razvajena, pogrešam pa recimo, če me zanima nekaj iz financ, na koga naj se obrnem, kako poteka komunikacija, ali gre vse to na podporo ali so to direktni kontakti" (Kupec C, 9. junij). Če povzamem, kupci kot načine izvedbe za zadovoljitev zgornjih potreb navajajo:

- obveščanje o posodobitvah programske rešitve, o novostih, ki jih posodobitev prinaša ter o dogajanju na trgu. Predlagajo, da bi e-novice vsebovale tudi nasvete o uporabi ostalih funkcionalnosti programske rešitve in predloge, kako ostali uporabniki uporabljajo programsko rešitev;
- izvedbo letnih anket o zadovoljstvu, kot pisni letni razgovor, na podlagi katerega bi potem ocenili, ali je potreben obisk;
- letni obisk, s katerim bi ocenili preteklo delo in definirali izzive v prihodnji sezoni;

- letno srečanje uporabnikov programske rešitve, kjer bi s pomočjo moderatorja na strani ponudnika uporabniki med seboj delili izkušnje o delu s programsko rešitvijo in ponudnikom.

4.4 Ugotovitve

Za podjetje lahko rečemo, da je marketinško naravnano, ker zbira informacije o kupcih in konkurentih ter jih razširja med svojimi zaposlenimi. Na podlagi prejetih informacij oblikuje svoje odzive, ki predstavljajo večjo vrednost za kupce, saj jim odziv v obliki prilagoditve programske rešitve ali zgolj odgovora o postopku izvedbe olajša delo, kar pomembno vpliva na zadovoljstvo uporabnikov. Podjetje se v svojem delovanju trudi, da bi predloge uporabnikov pretvorilo v uporabne izboljšave uporabniške izkušnje, ki pozitivno vplivajo na delovni proces uporabnikov. Ob tem je potrebno poudariti, da podjetje ne pridobiva informacij s formalnimi tržnimi raziskavami, ampak največkrat kar neposredno od svojih uporabnikov, s katerimi je v tesnih, vsakodnevnih stikih. Najvišjo oceno marketinške naravnosti podjetju pripisujejo kupci podjetja, saj so izredno zadovoljni s storitvami podjetja. Medtem pa si vodstvo in zaposleni pripisujejo nižjo oceno. Vodstvo je kritično predvsem zaradi pomanjkljivih oziroma manjkajočih marketinško-komunikacijskih aktivnosti, zaposleni pa pogrešajo skupno vizijo in boljše razširjanje informacij ter predvsem čas, ki bi jim omogočal bolj sistematično obdelavo prejetih zahtev kupcev, kar bi omogočalo boljše pripravo specifikacije za razvoj.

Vse tri vedenjske sestavine – naravnost h kupcu, naravnost h konkurentom in medfunkcijska koordinacija – so razvidne iz delovanja podjetja in jih potrjujejo tako popisane aktivnosti, kot tudi vsi trije viri, ki so bili uporabljeni za pridobitev podatkov: vodstvo, zaposleni in kupci. Med vsemi tremi prevladuje naravnost h kupcu, saj je največ aktivnosti usmerjenih k pridobivanju in razširjanju informacij o njihovih potrebah, željah in zahtevah. Vse tri strani torej potrjujejo marketinško naravnost podjetja, hkrati pa se vse vpletene strani tudi strinjajo, da bi se stopnja lahko še izboljšala, da bi podjetje lahko z določenimi aktivnostmi še izboljšalo zadovoljstvo svojih uporabnikov.

S strani vodstva in zaposlenih je največja ovira omejitev s časom in pomanjkanjem zaposlenih, s katerimi bi lahko uresničili vse pomanjkljivosti, ki so jih sogovorniki omenili v pogovorih. Možnosti za izboljšanje so predvsem v tretji vedenjski sestavini, medfunkcijski koordinaciji, s katero podjetje tudi navzven pokaže svojo usklajeno odzivnost na prejete in obdelane informacije. Podjetje bi lahko z boljšo odzivnostjo oziroma usklajenim delovanjem

še izboljšalo svojo marketinško naravnost – s predlogi, ki so jih sogovorniki podali na zaznane pomanjkljivosti: izvajanje letnih anket zadovoljstva med uporabniki; letni oziroma sezonski obiski pri uporabnikih; letna oziroma sezonska srečanja uporabnikov programske rešitve; standardizacija postopka uvajanja novih strank; uvedba standardnega dokumenta z zahtevami strank; baza strank s kontaktnimi podatki strank, popisom opreme, kritičnih dogodkov; rangiranje strank po pomembnosti, prometu; uvedba avtomatskega testiranja verzij programske rešitve; uvedba družbeno-sodelovalnega omrežja za zaposlene (primer: Yammer). Tako bi podjetje informacije o izvedenih izboljšavah, dodanih novostih, pridobljenih strankah – ki zagotovo predstavljalo večjo vrednost za uporabnike – širilo tudi med ostale deležnike. Brez komunikacije oziroma odzivnosti vloženi trud ponudnika s strani uporabnika ni prepoznan.

4.5 Primerjava empiričnih podatkov s predpostavkami iz teorije

Marketinške aktivnosti v velikih podjetjih so formalizirane v obliki marketinškega oddelka, zato so vidne (O'Donnell 2011, 782). Nasprotno pa se marketing v malih podjetjih opisuje kot neformalen, spontan in reaktiven (Gilmore in drugi 2001, 6). Obravnavano podjetje nima formalno organiziranega marketinškega oddelka oziroma nima zaposlenega, ki bi skrbel za marketing. Prav tako nima formalnega marketinškega načrta, saj kot pravi O'Donnell (2011, 784) formalni marketinški načrti v malem podjetju redko obstajajo. Marketinške aktivnosti podjetja so zato največkrat neformalne in odzivne (Gilmore in drugi 2001, 6), saj so po navadi odgovor na zaznano in s strani kupca posredovano informacijo. Vzrok so predvsem omejeni viri podjetja, predvsem finance, čas in znanje (Carson 1985, 9), ki tudi v obravnavanem podjetju predstavljajo glavne vzroke za pomanjkanje sistematičnosti v marketinških aktivnostih.

Največji del marketinških aktivnosti prevzema vodstvo podjetja, ki ga predstavljata direktor in lastnik, ki sta hkrati vpletena v vse aktivnosti poslovanja podjetja, kar potrjujejo tudi raziskave različnih avtorjev (Carson in drugi 1995, 93; Franco in drugi 2014, 278). Največ aktivnosti podjetja je namenjeno komunikaciji o primarnem produktu podjetja in interakciji z uporabniki (Ustanovitelj, 3. junij; Zaposleni A, 7. junij). Programska rešitev je prilagojena potrebam posameznih strank, vir informacij pri večini predlogov za prilagoditev pa so sami uporabniki. Največkrat so prilagoditve testirane kot eksperiment kar pri uporabnikih programske rešitve, ki lahko najbolje ocenijo izboljšano funkcionalnost. Mala podjetja ideje za izboljšanje svojih izdelkov največkrat dobijo v osebni interakciji z obstoječimi strankami

(O'Donnell 2011, 786), kar velja tudi za obravnavano podjetje, saj podjetje ne izvaja formalnih tržnih raziskav.

Obravnavano podjetje je majhno, saj ima manj kot 15 zaposlenih, njegova struktura je enostavna, kar podjetju omogoča hitro sprejemanje odločitev na podlagi prejetih in obdelanih informacij. Odločanje v podjetju ni omejeno z zapleteno hierarhično strukturo odločanja, zato je lahko hitro pri prilagajanju svoje ponudbe zaznanim spremembam na trgu. Kar kot značilnost marketinške naravnosti malih podjetij navajajo Didonet in drugi (2012, 759), ko pravijo, da lahko mala podjetja za premagovanje omejitve z viri, uporabijo hitrost, s katero lahko reagirajo na zahteve kupcev.

Majhnost podjetja, organizacijska struktura in majhno število kupcev podjetje postavljata bližje kupcem in trgu, zato je komunikacijska pot med njimi krajša. Zaposleni in vodstvo večino svojih uporabnikov osebno poznajo, zato je dostop do informacij o potrebah lažji in hitrejši. Zaradi majhnega števila zaposlenih pa je tudi razširjanje informacij po podjetju lažje in hitrejšo (Carson in drugi 1995, 87).

4.6 Omejitve empirične raziskave in predlogi za prihodnje

Najpomembnejšo omejitev raziskave vidim v tem, da je bilo v raziskavo vključeno eno samo podjetje. To pomanjkljivost sem poskušala odpraviti s pridobivanjem podatkov v triadi, in sicer so marketinško naravnost ocenjevali tako vodstvo podjetja kot zaposleni in kupci podjetja. Predvsem kupci podjetja lahko bolj nepristransko opazujejo in zato tudi ocenjujejo, kako podjetje deluje v odnosu do njih. Omejitev predstavlja tudi število izbranih sogovornikov, saj bi bilo lahko na strani zaposlenih in kupcev opravljenih več pogovorov. Predvsem na strani kupcev bi za pridobitev boljših podatkov bilo možno pridobiti vsaj dve različni oceni iz različnih ravni v hierarhiji kupčeve organizacije (poleg uporabnikov še zaposlenih v prodaji ali marketingu).

Raziskava je zajemala zgolj kvalitativne podatke, pridobljene s poglobljenimi intervjuji z vodstvom podjetja, kupci in zaposlenimi, za bolj strukturirano podobo marketinške naravnosti obravnavanega podjetja bi bilo priporočljivo izvesti še kvantitativno raziskavo s strukturiranim vprašalnikom na podlagi izbrane operacionalizacije marketinške naravnosti, v katero bi bili poleg vodstva podjetja vključeni še vsi zaposleni in vsi kupci podjetja. S kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih podatkov bi lahko dobili bogatejšo sliko dožemanja in razumevanja marketinške naravnosti med člani izbrane triade.

Tretja omejitev izvira iz načina zbiranja informacij. Podatke je zbirala oseba, ki je zaposlena v podjetju in je v vsakodnevnem stiku z vodstvom podjetja, zaposlenimi in uporabniki programske rešitve, tako da obstaja nevarnost, da so sogovorniki podajali bolj zaželene odgovore, kot bi jih v primeru neodvisnega izpraševalca. Obstaja možnost, da so zaradi tega odgovarjali z manjšim premislekom in so bili manj kritični, kot bi bili v primeru, da bi bil pred njimi neodvisen izpraševalec.

V nadaljnjih raziskavah marketinške naravnosti malih podjetij bi v primeru posameznega obravnavanega primera predlagala dopolnitev kvalitativno pridobljenih podatkov s kvantitativno raziskavo, saj bi s kombinacijo dosegli večjo globino podatkov, ki bi ponujali bolj celovito sliko in bi bili lahko bolj objektivni. Ena od možnosti bi bila razširitev raziskave na dve podjetji, ki nastopata v enaki dejavnosti (informacijska tehnologija/programske rešitve) in na enaki vrsti trga (medorganizacijski trg), kar bi omogočalo primerjavo dosežene oziroma ocenjene stopnje marketinške naravnosti, še posebej, če bi bila raziskava podprta s kombinacijo kvalitativne in kvantitativne raziskave. Nadaljevanje predstavlja vključitev malih podjetij, ki delujejo na trgu končnih potrošnikov, v kateri bi preverili, ali vrsta trga vpliva na marketinške aktivnosti malih podjetij in kako. V nadaljnjih raziskavah bi lahko primerjali, ali se dejanske marketinške prakse razlikujejo glede na vrsto trga in primerjali ocenjeno marketinško naravnost teh podjetij. Za začetek bi bili viri informacij v kvantitativni raziskavi samo direktorji podjetji, v nadaljnjih raziskavah bi lahko vire razširili v diado, v kateri bi bili v ocenjevanje vključeni tudi kupci podjetja. S pridobljenimi podatki bi lahko naredili primerjavo med ocenami obeh strani, s kvalitativno raziskavo pa bi lahko raziskali vzroke za morebitne različne poglede.

Prav tako bi bila zanimiva primerjava marketinške naravnosti in njenih značilnosti med malimi podjetji v različnih fazah razvoja, kjer bi bila v raziskavo vključena zagonska podjetja in podjetja različnih starosti (npr. primerjava med zagonskimi podjetji in starimi podjetji). Ob tem bi bilo zanimivo preveriti oziroma oceniti dejanske marketinške aktivnosti, ki jih ta podjetja izvajajo, ter preveriti, kateri dejavniki pospešujejo izvajanje marketinških aktivnosti oziroma pomembno prispevajo k povečanju obsega in intenzivnosti.

5 Zaključek

Mala podjetja se od večjih podjetij razlikujejo po številnih značilnostih. Mala podjetja so neodvisna in niso del večjih sistemov, po navadi je lastnik eden ali manjša skupina ljudi. Ker imajo omejeno območje delovanja in velikost poslovanja, ne morejo vplivati na dogajanja na trgu, ampak mu lahko zgolj sledijo (Carson 1990, 8; Konič 2003, 5). Organizacija malega podjetja je enostavna in linijska, zato ima lastnik/direktor nad njo popoln pregled in neomejeno kontrolo nad poslovanjem (Duh 1998, 114; Konič 2003, 6). Lastnik/direktor podjetje vodi na svoj način, pozna vse zaposlene in sam sprejema pomembne odločitve, zato so skupinske odločitve redke (Carson 1990, 8). Je neposredno udeležen v vsem dogajanju v podjetju, kar vodi v preobremenjenost, težko ga je nadomestiti, ker ima pogosto pomanjkljivo znanje o vodenju podjetja, izvaja avtoritativno vodenje, veliko je improviziranja in odločitev na podlagi intuicije ter malo načrtovanja (Duh 1998, 113).

Marketing je pomembna funkcija tako za velika kot majhna podjetja, saj poznavanje in razumevanje trga zmanjšuje tveganje, s katerim se srečujejo mala podjetja in pomembno prispeva k razumevanju potreb kupca. Kljub temu da vsako malo podjetje ne želi rasti, pa se mora prav vsako prilagoditi spremembam v okolju in spremembam v potrebah in željah svojih kupcev (Hogarth-Scott in drugi 1996, 6). Vsako podjetje za svoj obstoj potrebuje kupce, kar pomeni, da se mora vsako podjetje, če želi obstati, ukvarjati z marketingom (Carson 1985, 7). Posebnosti marketinga v malih podjetjih izhajajo iz njihovih značilnosti, ki kot omejitve vplivajo na izvajanje marketinških aktivnosti. Prva omejitev so omejeni viri, s katerimi se srečujejo mala podjetja, in sicer pomanjkanje finančnih virov, pomanjkanje marketinškega znanja in časa. Druga omejitev je pomanjkanje strokovnega znanja, saj so lastniki/direktorji malih podjetij po navadi tehnični strokovnjaki in imajo široko splošno znanje, nimajo pa strokovnega marketinškega znanja. Tretja omejitev, s katero se srečujejo mala podjetja, pa je omejen vpliv na okolje, ki je posledica majhnega števila strank in zaposlenih (Carson 1985, 9). Kljub omejitvam mala podjetja izvajajo marketinške aktivnosti. Marketinško načrtovanje je odzivno in neformalno ter redko napisano na papirju. S poudarkom na dodatnih storitvah, osebni interakciji, kakovosti izdelkov in izvedenih storitev ter z vzdrževanjem osebnih povezav se trudijo ohranjati svoje obstoječe stranke, ki so njihovo največje premoženje. Kljub odsotnosti funkcije formalnega tržnega raziskovanja mala podjetja zbirajo informacije o kupcih in o konkurenci, predvsem s pomočjo tesnih stikov s svojimi kupci in z mreženjem. Svoj izdelčni splet prilagajajo zahtevam kupcev, ki ga izboljšujejo s stalnimi manjšimi prilagoditvami in izboljšavami. Nove stranke pridobivajo predvsem na podlagi priporočil

obstoječih kupcev, zato dajejo velik poudarek kakovosti svojih izdelkov in predvsem osebni prodaji (O'Donnell, 783–797).

Podobno kot marketing se tudi koncept marketinške naravnosti največkrat pojavlja v kontekstu velikih podjetij. Z marketinško naravnostjo opisujemo "pridobivanje informacij, ki se nanaša na trenutne in prihodnje potrebe kupcev, širjenje zbranih informacij med oddelki v podjetju in odzivanje celotnega podjetja nanje" (Kohli in Jaworski 1990, 6) oziroma je sestavljena iz treh vedenjskih sestavin: naravnosti h kupcem, naravnosti h konkurentom in medfunkcijske koordinacije (Konič 2003, 86; Narver in Slater 1990, 23). Raziskave marketinške naravnosti velikih podjetij so pokazale, da marketinška naravnost pozitivno vpliva na uspešnost podjetja. Enak rezultat so pokazale tudi raziskave marketinške naravnosti v okolju malih podjetij, saj so potrdile, da so mala podjetja, ki so bolj marketinško naravnana, tudi bolj uspešna. Pred potrditvami pozitivne povezanosti med marketinško naravnostjo malih podjetij in njihovo uspešnostjo so se pojavljala vprašanja, ali je koncept sploh prenosljiv v okolje malih podjetij. Zakaj? Ker imajo mala podjetja kohezivno in enostavno strukturo ter manjše število izdelkov, manjše število kupcev in manjše število zaposlenih, kar so značilnosti malih podjetij, ki zmanjšujejo potrebo po oblikovanju formalnih aktivnostih zbiranja in obdelave informacij o trgu za podporo odločanju. Na drugi strani pa ravno te lastnosti malega podjetja spodbujajo sposobnosti podjetja, da lahko v polnosti izkoristi marketinško naravnano kulturo (Konič 2003, 86; Pelham in Wilson 1996, 28).

V diplomskem delu sem si zastavila raziskovalno vprašanje, ali je obravnavano malo podjetje marketinško naravnano in kakšne so značilnosti marketinške naravnosti malega podjetja. Marketinško naravnost sem preverjala z odnosom vodstva, pogledom zaposlenih in kupcev ter pregledom aktivnosti, ki jih podjetje izvaja za pridobivanje tržnih informacij, njihovo razširjanje in usklajeno ustvarjanje vrednosti za kupce. Na podlagi analize lahko rečemo, da je najmočnejša dimenzija marketinške naravnosti naravnost h kupcem. Podjetje je močno naravnano k svojim kupcem, saj se trudi razumeti njihove izzive in se nanje tudi odziva s konkretnimi akcijami, predvsem v obliki manjših ali večjih prilagoditev funkcionalnosti programske rešitve. Tej trditvi pritrjujejo tudi kupci, saj pravijo, da so zadovoljni s storitvami podjetja in imajo vse, kar potrebujejo. Podjetje svoje kupce obravnava kot partnerje, saj se z njihovo pomočjo trudi aktivno prilagajati programsko rešitev njihovim trenutnim potrebam in potrebam, ki jih podjetje na trgu šele prepoznava. Kljub pozitivni oceni marketinške naravnosti vseh vključenih v raziskavo vsi priznavajo, da vedno obstaja možnost in

priložnost za izboljšave, tudi vodstvo podjetja in zaposleni, ki največjo oviro vidijo v omejenih virih, ki jih predstavljajo pomanjkanje časa, znanja, denarja in človeških virov. Predlogi, ki so jih podali sogovorniki, so predstavljeni v analitičnem delu in ugotovitvah, in lahko predstavljajo dober uvod v prevetritev trenutnih aktivnosti obravnavanega podjetja ter primerno odskočno desko za začetek uvajanja sprememb, ki bi podjetju omogočila lažje soočenje z izzivi, ki jih je v pogovoru izpostavil direktor podjetja (Direktor, 7. junij): doseganje rasti, boljša organizacija posameznih funkcij, širjenje na tuje trge, prilagajanje spremembam na področju tehnologije in izvedba novih idej z »wow« faktorjem.

6 Literatura

1. Appiah-Adu, Kwaku in Satyendra Singh. 1998. Customer orientation and performance: a study of SMEs. *Management Decisions*, 36 (6): 385–394.
2. Berger, Arthur Asa. 2011. *Media and Communication Research Methods: An Introduction to Qualitative and Quantitative Approaches, 2nd Edition*. Thousands Oaks: SAGE Publications.
3. Bernard, H. Russel. 2013. *Social Research Method: Qualitative and Quantitative approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
4. Blankson, Charles in Julian Ming-Sung Cheng. 2005. Have small businesses adopted the market orientation concept? The case of small businesses in Michigan. *Journal of Business & Industrial Marketing* 20 (6): 317–330.
5. Bodlaj, Mateja. 2009. *Povezanost med tržno naravnostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja – konceptualni model in empirična preverba*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Carson, David J. 1985. The Evolution of Marketing in Small Firms. *European Journal of Marketing* 19 (5): 7–16.
7. ---. 1990. Some Exploratory Models for Assessing Small Firms' Marketing Performance (A Qualitative Approach). *European Journal of Marketing* 24 (11): 8–51.
8. ---. 2003. Marketing for small-to-medium enterprises. V *The Marketing Book*, ur. Michael J. Baker, 757–775. Oxford: Butterworth-Heinemann.
9. Carson, David, Stanley Cromie, Pauric McGowan in Jimmy Hill. 1995. *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe
10. Cook, Kenneth J. 1995. *AMA guide to small business marketing*. Chicago: NTC Business Books.
11. Coviello, Nicole E., Roderick J. Brodie in Hugh J. Monro. 2000. An investigation of marketing practice by firm size. *Journal of Business Venturing* 15(5–6): 523–345.
12. Deshpande, Rohit in John U. Farley. 1998. Measuring Market Orientation: Generalizations and Synthesis.. *Journal of Market Focused Management* 2 (3): 213–232.
13. --- in John U. Farley. 1999. Corporate Culture in Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms. *Journal of International Marketing* 7 (4): 111–127.

14. Deshpande, Rohit, John U. Farley in Fredrick E. Jr. Webster. 1993. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing* 57 (1): 23–57.
15. Didonet, Simone, Geoff Simmons, Guillermo Díaz-Villavicencio, Mark Palmer. 2012. The relationship between small business market orientation and environmental uncertainty. *Marketing Intelligence & Planning* 30 (7): 757–779.
16. *Direktor*. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 7. junij.
17. Duh, Mojca. 1998. Malo in srednje veliko podjetje. V *Razvoj podjetja in razvojni management: posebnosti malih in srednje velikih podjetij*, ur. Janko Belak, 99–120. Grubno: MER Evrocenter.
18. Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2002. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
19. Franco, Mário, Maria de Fátima Santos, Isabel Ramalho in Cristina Nunes. 2014. An exploratory study of entrepreneurial marketing in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 21 (2): 265–283.
20. Gabrijan, Vladimir in Boris Snoj. 1998. Tržna naravnost podjetij v Sloveniji - realnost ali fikcija? *Akademija MM* 2 (2): 9–14
21. Gilmore, Audrey, David Carson, Ken Grant. 2001. SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning* 19 (1): 6–11.
22. Grönroos, Christian. 2000. *Service Management and Marketing: A Customer Relationship management Approach (2nd edition)*. London: John Wiley & Sons.
23. Hogarth-Scott, Sandra, Kathryn Watson in Nicholas Wilson. 1996. Do small businesses have to practise marketing to survive and grow? *Marketing Intelligence & Planning* 14 (1): 6–18.
24. Jaworski, Bernard J. in Ajay K. Kohli. 1993. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing* 57 (3): 53–70.
25. Kohli, Ajay K. in Bernard J. Jaworski. 1990. Market orientation: the construct, propositions and managerial implications. *Journal of Marketing* 54 (2): 1–18.
26. Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski in Ajith Kumar. 1993. MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing research* 30 (4): 467–477.
27. Konečnik Ruzzier, Maja. 2011. *Temelji trženja: Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum.
28. Konič, Martina. 2003. *Tržna naravnost in uspešnost malih podjetij v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

29. Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
30. Kupec A. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 3. junij.
31. Kupec B. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 6. junij.
32. Kupec C. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 9. junij.
33. Lafferty, Barbara in A. G. Tomas M. Hult. 2001. A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing* 35 (1/2): 92–109.
34. Malhotra, Naresh K. 2009. *Basic Marketing Research: a decision-making approach – 3rd edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
35. Narver, John C. in Stanley F. Slater. 1990. The Effects of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54 (4): 20–35.
36. O'Donnell, Aodheen. 2011. Small firm marketing: synthesising and supporting received wisdom. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 18 (4): 781–805.
37. Palmer, Adrian. 2003. The marketing of services. V *The Marketing Book*, ur. Michael J. Baker, 585–609. Oxford: Butterworth-Heinemann.
38. Parry, Sara, Jennifer Rowley, Rosalind Jones in Beata Kupiec-Teahan. 2012a. Customer-perceived value in business-to-business relationships: A study of software customers. *Journal of Marketing Management* 28 (7–8): 887–911.
39. Parry, Sara, Rosalind Jones, Jenny Rowley in Beata Kupiec-Teahan. 2012b. Marketing for survival: a comparative case study of SME software firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 19 (4): 712–728.
40. Pehlman, A. M. in D. T. Wilson. 1996. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 24 (1): 27–43.
41. Pehlman, A. M. 1997. Market orientation and performance: the moderating effects of product and customer differentiation. *Journal of Business & Industrial Marketing* 12 (5): 276–296.
42. ---. 2000. Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management* 38 (1): 48–67.
43. Perko, Darja. 2009. *Učinkovitost medorganizacijskega komuniciranja malih podjetij*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. Podnar, Klement, Urška Golob in Zlatko Jančič. 2007. *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
45. Potočnik, Vekoslav. 2005. *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.

46. Ragin, Charles C. 2007. *Družboslovno raziskovanje: Enotnost in raznolikost metode*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
47. Raju, P.S., Subhash C. Lonial in Michael D. Crum. 2011. Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework. *Journal of Business Research* 64 (12): 1320–1326.
48. Reijonen, Helen. 2010. Do all SMEs practise same kind of marketing? *Journal of Small Business and Enterprise Development* 17 (2): 279–293.
49. Ruokonen, Mika, Niina Nummela, Kaisu Puumalainen in Sami Saarenketo. 2008. Market orientation and internationalisation in small software firms. *European Journal of Marketing* 42 (11/12): 1294–1315.
50. Shapiro, B. P. 1988. What the hell is ‘market oriented’? *Harvard Business Review* 66 (6): 119–125.
51. Simpson, Mike, Jo Padmore, Nick Taylor in Jane Frecknall-Hughes. 2006. Marketing in small and medium sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 12 (6): 361–387.
52. Siu, Wai-sum in David A. Kirby. 1998. Approaches to small firm marketing. *European Journal of Marketing* 32 (1/2): 40–60.
53. Stokes, David. 2000. Putting Entrepreneurship into Marketing: The Processes of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship* 2 (1): 1–16.
54. *Statistični urad RS*. 2014. Kako pomembna je vloga malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji? 29. september. Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=6537> (5. junij 2016).
55. *Ustanovitelj*. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 3. junij
56. *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1)*. Uradni list RS, št. 42/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200642&stevilka=1799> (2. maj 2016).
57. Zakonjšek, Jasmina. 2011. *Revizija trženja kot orodje za izboljšanje tržne naravnosti podjetij*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
58. *Zaposleni A*. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 7. junij.
59. *Zaposleni B*. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 8. junij.
60. *Zaposleni C*. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 10. junij.

Priloge

Priloga A: Opomnik/vprašalnik/kupci

Kako ste zadovoljni z nami?

Kaj bi pohvalili – nekaj, s čimer ste še posebej zadovoljni?

Kako ste zadovoljni s samo programsko rešitvijo (funkcionalnosti)?

Kako ste zadovoljni s podpornimi storitvami?

Kako ste zadovoljni z osebjem in njihovo usposobljenostjo?

Kaj najbolj vpliva na vaše zadovoljstvo?

Kaj bi spremenili, kaj vas moti?

Mislite, da podjetje dobro skrbi za vas – ima informacije o vaših zahtevah in potrebah?

Vas razume, kaj potrebujete? Na kakšen način?

Ali podjetje skrbi za ažurno obdelavo vaših zahtev? Kako?

Kako se v podjetju odzivajo na negativne informacije z vaše strani, kako se odzivajo na vaše nezadovoljstvo?

Vsi v podjetju so zadolženi za zadovoljevanje vaših potreb. Kakšno je vaše mnenje?

Kako ste zadovoljni s poprodajnimi aktivnostmi? Kakšne se te aktivnosti?

Ali informacije, ki jih podjetju posredujete, pridejo do prave osebe? Dobite odgovor?

Menite, da podjetje prilagaja svojo ponudbo spremembam na trgu?

Priloga B: Intervju s kupcem A

Dejavnost: kultura

Datum: 3. 6. 2016, 12.15–13.30

Darja: Kako ste zadovoljni s storitvami podjetja, na splošno?

Sogovornica: V redu, se mi zdi, da se tudi majčken izboljšuje, zaradi tega ker drugače, ker mi je včasih ta odzivnost malo manjkala, se mi je zdelo, da je bilo včasih malo prepočasi, a ne. Potem pa, ko smo začeli, pač, zdajle, sploh nazadnje, ko sva bila z direktorjem tam, se je pa začelo vse tako premikat. Saj razumem, če je kakšna taka stvar, da malo dlje traja, a ne, potem je tudi logično, zato sem tudi prosila, da če bo karkoli, da dlje traja, da vsaj dobim en mejl, da vem, v kolikem času se to popravi, da se potem tudi jaz organiziram, zaradi, kle, naših stvari.

Darja: Aha, se pravi, da dobite odgovor, da smo mi to prejeli, da preverjamo in da bomo sporočili, kakšna bo rešitev.

Sogovornica: Tako, tako, da ni samo tisto elektronsko, a ne, tisto ...

Darja: Da se nekdo javi, da smo dobili, da bomo razmislili in vam sporočimo.

Sogovornica: Ja, tako, tako.

Darja: Ali je kakšna stvar, ki si še posebej zadovoljna, ki bi jo pohvalila, bi jo izpostavila pri tvojem zadovoljstvu?

Sogovornica: Ful mi je vseč program, vseč mi je, ker se lahko povežemo prek tega Teamviewerja, ker jaz že deset let delam s tem programom pa se vedno kaj novega naučim, a ne. Tudi sama sem taka radovedna, tako da rada kaj brskam, pa to, a ne, ampak mi je fajn, da se lahko povežeš, a ne, v bistvu in potem vidiš, kako določene stvari, mislim, to mi je res tako vseč, da lahko, da ni tisto, da gledam kaj, po telefonu nekaj, da se lahko povežemo, pa mi pač pokažete, kako se nekaj popravi, kako se nekaj izboljša, a ne.

Darja: Se pravi, s samo funkcionalnostjo je super, pa fino je, da se lahko povežemo, da v živo vse vidimo kakšna je situacija?

Sogovornica: Tako, tako, ker kakšnih stvari včasih res ne razumem, saj pravim, vseeno, kakšne logike. /.../ Jaz rada razumem, kako program dela, ker če ne, kar nekaj, mislim, ti, tisto gledaš, kako si lani delal pa kaj, a ne. Ampak, če razumeš, potem si to res za vedno zapomniš,

a ne, če pa ne razumem, kako deluje, potem pa moram vsako leto, kako to, zakaj to in zdaj mi je bilo ful fajn pri tisti nosilni, ko sem videla ... Jaz sem na treh različnih vrstah, modulih, mislim, urejala. Recimo, v pripravi sem si naredila predstave, nazive predstave, potem sem šla tja v nosilne pa sem jih še tam enkrat vnesla. Pa še s tistim, ko sem jih s tisto puščico prenašala, a ne. In potem mi nikoli pri teh nosilnih jasno, res je pa, da je bilo odvisno, ravno zaradi te raznolikosti, ker je baje pomembno, če so tri dvorane, ali pa če je samo ena dvorana. Če je ena dvorana, lahko tam napišeš nosilna predstava in je to to, a ne. Tako, da če ne razumem, mi potem dela težave, moram potem, ne vem, nekako ne štekam, če pa razumem, potem si pa za vedno zapomnim.

Darja: Pa se ti zdi, da v takih primerih, da nas lahko pokličeš pa ti pomagamo, bomo odzivni?

Sogovornica: Ja, ja, ja, pomagajte. Res je, da je odvisno od tega, koliko imate vi gužvo pa to. Saj ravno zato, jaz v gledališču težim, da mi toliko prej pripravijo določene stvari, da se res lahko. Ne vem, jaz imam rada vsaj teden prej pripravljeno, da sem potem mirna, da ni tisto. Dostikrat pa tudi nam delovni proces tega ne omogoča, da je vse iz danes na jutri in potem jaz vas kličem in težim, ampak ni zato, ker bi jaz hotela, ampak zato, ker meni vodstvo, lej, zdajle se začnejo prodajati, naredi, in je to to. Se tudi oni včasih ne predstavljajo, da abonmaji so res taki, da malo dlje traja.

Darja: Da je stvar kompleksna in zahteva svoj čas.

Sogovornica: Tako, tako in da jaz tukaj, ko imam stranke zelo težko, potem, ne ...

Darja: Ostali sva pri funkcionalnosti pa ta odzivnosti, ki je bila problematična. Kako si potem zadovoljna s tem, kar ti nudimo kot podporo pri programski opremi?

Sogovornica: S tem sem ful zadovoljna, ful.

Darja: Imaš kakšen predlog, da bi lahko še kaj izboljšali, da bi ti bilo kaj v pomoč?

Sogovornica: Najbolj mi je, saj pravim to, da se lahko zanesem, da imam odzivnost, da lahko pokličem. Zato ker je tako, da moraš takoj odreagirat, če je kakšna težava, a ne, stranka noče čakati, je tečna, a ne in ti moraš v bistvu takoj ukrepati. Tako da dostikrat pa dobim: dej na mejl, dej na mejl, a ne. Tako da mi je ful pomembno, da vsaj te, ki so mi nujne, če se da takoj stopit v akcijo in se povezati, tako da meni sistem tukaj laufa tukaj. Saj veš, kako je z ljudmi, sto ljudi, sto čudi. Hočejo takoj, tako da.

Darja: Pa pri teh nujnih stvareh, če poveš, ti dajo koga naprej, ali je še vedno, da moraš poslati na mejl?

Sogovornica: Spet odvisno od tega, koliko imate vi gužvo, a ne, dostikrat mi rečejo, dej še na mejl v vsakem primeru. Odvisno je, koliko imate vi gužvo. Ni vedno, da se kdo poveže.

Darja: Pa se ti zdi, da vas dosti obveščamo o teh novih stvareh oziroma bi vas bolj zanimalo?

Sogovornica: Ne, to pa nič, to pa nič. Recimo tudi, če je kakšna sprememba. To sem napisala, ti lahko zraven dam, če ti bo kaj pomagalo. Ja, da nismo obveščeni, a veš, o posodobitvah, a veš, meni bi bilo fino, Darja, da jaz pridem sem, zaženem program in vidim, da je posodobitev. Potem pa še enkrat. In potem sem kar naenkrat ugotovila, da je nekaj drugače, pa nič nisem vedela o tem. Da dobim nek feedback nazaj, recimo kaj približno vsaj se je spremenilo, da sem jaz pripravljena. Da ne potem med delovnim procesom, ko jaz delam, a ne, ojoj, kaj je pa zdaj to. Tisto v košarico mi je bilo, se mi je zdelo, da se je poslabšalo. V košarici sem imela, recimo, če imam različne stvari, ne, in zdajle lahko takole označim in pa spremenim status, ne. Kar naenkrat ste pa potem spremenili, mi je pa samo to, on je sicer meni tukaj napisal študentje, ampak mi je pa samo ta prvo označeno spremenil ceno, ostalih pa ne, a ne. Ampak potem sem vam napisala, pa se je to spremenilo v bistvu, a ne. Pa takih stvari, recimo, kot je naročilnica, ali pa kaj takega, ko jih moram jaz več, pa da jaz ne izgubljam časa. Saj veš, da je problem vedno čas, a ne. Da ti določene stvari računalnik omogoča, da zato, ker je računalnik, da ti stvari hitreje narediš, ne pa kot da si v kamni dobi pa moraš eno pa po eno, spreminjat določene stvari. Pa ene parkrat sploh naprimer nisem dobila, recimo, spet ta revizor, ki je težil, a ne, za darilne bone smo potem dali med debetne kartice. Prej smo mi imeli tako, da smo natisnili darilni bon kot blago, potem pa, ko so oni prišli, smo jim natisnili brezplačno vstopnico. In to njemu ni bilo všeč, potem smo nekako uredili tako, da je kakor tole in od samega začetka to ni delalo. Nekaj je javljajo, neko napako in je napisala enkrat mejl pa še jaz, pa ni bilo nič. Tukaj sploh ni bilo odzivnosti, mislim, dvakrat nisem dobila, da ... nobenega, ni bilo pripravljeno, no, potem sem pa še enkrat, ko so mi v računovodstvu, dej, popravi to. No, potem se ga pa klicala, sva se povezala pa je nekaj sprogramiral, nekaj, ne vem, nekaj, kar sploh ne bi znala jaz. Kaj sem še hotela povedat. Aja, pa zdajle čakam tale internet, a ne, kar je prek weba in prek posrednikov kupljeno, to še čakam, da se še uredi, sem prosila, da se mi pošilja na ta mejl pa da jaz samo prepošljem računovodstvu, ker hočejo pač dvojno preverjanje, da ne dobi računovodstvo direkt tega, ampak gre za preko mene, za en dan za nazaj

Darja: /Tehnična razlaga, kako bomo to uredili, izpuščeno zaradi varovanja podatkov/ ... Načeloma bi lahko rekla, kar se tiče podpore same, je v redu, odzivnost se je izboljšala?

Sogovornica: Tako, tako, vsa poročila imam narejena, tako da, nimam res, kaj za rečt.

Darja: Potem bi tudi osebje, njihovo usposobljenost, bi ... vse v redu.

Sogovornica: Ja, ja. Malo je včasih težko, edino ta, kako bi človek rekel, ta komunikacija v tem smislu, ne napisat opisno, jaz dobim recimo iz računovodstva to naj bo tako in tako, to naredi ti, zato ker poznaš program, da boš njim pravilno razložila, ampak jaz tudi ... ampak meni naprimer X (sodelavec v implementaciji in podpori, op. a.) reče ne opisno, daj tako, točno določeno, pa je potem meni tudi težko potem. Ker si še sama ne predstavljam, kako naj bi to v ozadju zgledalo. Ampak to ni problem, recimo, v smislu da je čisto ta, jaz nisem računalničar in je potem težko meni tudi pravilno razložiti, da bi prišlo do razumevanja. Dostikrat smo mogli kaj spreminjat, pa ste morali dvakrat, trikrat morali popravljat. Pa sem njej poslala pa je ona rekla, daj še to, daj še to, a ne ... mhm, ja, včasih si je enostavno meni kot meni težko tudi predstavljat, kako bi zdaj to izpeljala, da bi bilo ...

Darja: Pa misliš, da bi ti v takih primerih mi lahko kako pomagali? Da pride nekdo sem pa se skupaj pogleda. Kakšna bi bila rešitev?

Sogovornica: Ja, to bi mi bilo pa najbolj všeč, ja, to bi mi bilo pa najbolj všeč, da bi fizično nekdo, saj že po telefonu nekako, ne, saj jaz potem vedno dam mejl od računovodstva, ali pa od kogarkoli, ki karkoli zahteva. Ampak je res drugače, če se usedeš pa skupaj pogledaš, a ne, pa lej, to naj bi zgledalo tako in tako, a ne. Po moje je lažje, ker si pač oba lažje potem predstavljava, kaj pa kako.

Darja: Kaj rabite ...

Sogovornica: Tako, tako. Ja, to bi mi bilo res dosti lažje.

Darja: Se pravi, osebni stik je tisto, kar je ponavadi rešitev.

Sogovornica: Ja, ja, ja, res je.

Darja: Kaj torej najbolj vpliva na tvoje zadovoljstvo?

Sogovornica: Saj ti pravim to, da se lahko povežem, a ne, prek Teamviewerja, da vas imam na razpolago, da mi pomagata popraviti stvari, mhmhm, to, to mi je najbolj pomembno.

Darja: Poleg te odzivnosti, ki je bila problematična, ali bi še kaj bi spremenili, ali pa da te ful moti?

Sogovornica: Mhmmm, toliko, da sem obveščena, to mi je ful pomembno, sodelovanje, osebni stik, ne, drugače pa nimam, ker načeloma mi vse potem, kar se nekako, za kar prosim, mi potem tudi slej kot prej popravite, speljete, izboljšamo skupaj. Ful mi je bilo všeč, ko sem to vse spisala, ko sem prišla tja pa je tudi bilo rečeno, a kako fajn, da si to sestavila, to je tudi za nas dobro, tako za določene stvari. Tako da se mi zdi, da tisto, kar se zmenimo, da je to to.

Darja: Da se obljuba drži?

Sogovornica: Tako, tako. To je tud ful pomembno, da nekaj čakaš pa se nič ne zgodi pa pol se nič ne zgodi.

Darja: Če bi te kdo vprašal, kaj si misliš o naših storitvah oziroma o nas, ali bi nas priporočila naprej?

Sogovornica: Ja, bi, takoj.

Darja: Kako pa bi nas opisala?

Sogovornica: Rekla bi, da je program ful zanimiv, ful dober, ful veliko stvari omogoča. Meni je ful všeč ta program, res, ful mi je dober. Drugačen je, tudi izziv je, zato ker npr. Word, Excel sploh nimajo toliko veze s tem, to je čisto drugače, mi je bil kot izziv, veliko stvari omogoča. Tako da, ne vem, jaz sem ful zadovoljna z njim. Jaz ne bi nobenega drugega. Enkrat so celo nekaj ponujali, ne vem, da bi nekaj drugega imeli, mislim, da to, kar imajo v Drami pa to. Pa sem kar takoj zignorirala.

Darja: Imaš, kar potrebuješ?

Sogovornica: Tako, tako, ja, res, no, saj pravim, pa to veliko pomeni, da se da izboljšati, da se nadgrajuje zadeve. Mi je pa všeč, saj pravim, da je tudi tako, razen tega blaga, ki je novo. No, tukaj bi pa mogoče pogrešala, za v nadaljnje, da če je spet nekaj čisto drugega, da imaš potem spet kot izobraževanje, da veš kako in kaj. Saj ni nič slabega, če vsake toliko časa, ne glede na to, da s tem delaš, da imaš spet kdaj tako obnovitveno izobraževanje pa se malo podružiš. Ker je skoz kaj takega.

Darja: Pričakuješ, da bomo mi dali pobudo, ali da bi nam ti povedala?

Sogovornica: Ja, bi jaz povedala, razen če je res kaj novega, potem pričakujem, da me obvestite in se mogoče dobimo, pa mi malo pokažete.

Darja: Ali misliš, da podjetje dobro skrbi za vas – ima informacije o vaših zahtevah in potrebah?

Sogovornica: Jaz mislim, da informacije imate, sploh, če vam mi napišemo, potem jih imate, seveda.

Darja: Misliš, da bi morali večkrat predlagati, da se oglasimo pri vas, da gremo čez stvari?

Sogovornica: Mogoče pa ne bi bilo slabo, ja. Tako ne večkrat, ampak vsake toliko časa, vsaj enkrat na sezono. Da greš tako malo čez, pogledaš. To bi bilo odlično. Tako pred vpisom abonmajev, pred koncem sezone tako nimaš več kaj, predstav ni več, tako da je najbolje pred abonmaji. Malo obnoviš, pogledaš, kaj se je pojavilo med letom. Ja, to bi bilo super.

Darja: Misliš, da vas razumemo, kaj potrebujete?

Sogovornica: Vsaj enkrat na sezono, da se oglasiš, da vidiš kaj je, kako gre, v tem smislu, ja.

Darja: Kako se v podjetju odzivamo na negativne informacije z vaše strani, če je bilo kakšno nezadovoljstvo, to, kar se je zgodilo spomladi.

Sogovornica: Reakcija je bila v redu, dobili smo se, zrihtali ste, tako da ...

Darja: Kaj bi lahko naredili, da do tega ne bi prišlo?

Sogovornica: Preventiva misliš. Mislim, po moje, da čisto izničiti je nemogoče, ker tukaj je tudi malo. Program je nekaj, potem je pa zraven še človeški faktor pa mogoče se lahko tudi kaj zgubi, ne vem, kakšen mejl spregleda, ali pa kaj takega, ker ne verjamem, da vi namenoma ne bi ... Saj pravim za te darilne bone, dvakrat smo vam pisali, pa ni bilo nobenega pa je bila tako nujna zadeva, vsaj za naše računovodstvo. Javna ustanova, zahteve so take in take in to moraš na hitro, takoj in njih ne briga. Tako da v tem smislu, drugače pa ne vem ... če bo odzivnost hitra, potem itak ne more priti do tega. Če se na hitro odzoveš, poveš v kolikem času, ne vem, mogoče se pozabi ali pa karkoli pa potem še enkrat spomniš pa tako. Drugače pa jaz mislim, da je to vse rešljivo, da to se da vse.

Darja: Pri takih stvareh, kakšen se ti zdi, da bi moral biti odziven čas? Kaj je sprejemljivo?

Sogovornica: A veš, to je tako, malo, če imaš ti tam pogodbo in vi tam zagotovite, da v določenem času, če imaš pač all-in, ne, plačano, če je malo dražje, imaš potem vse te stvari, a ne, potem nekako pričakuješ, da znotraj tega, naj bi bilo to rešeno. Seveda, da si jaz želim, da je to takoj narejeno, a ne, spet, saj pravim, je to zaradi poslovanja z ljudmi. Ker pravim, on je tukaj in njega ne zanima, ampak če enkrat ne dela, pa drugič ne dela, pa tretjič ne dela, potem so ljudje. Pa še dostikrat je še murphy, da ravno isto oseba naleti dvakrat, ko kaj ne štima kako je pa pri vas to tako. Velikokrat je tako, saj pravim, v temu smislu, da čim hitreje, kar je možno. Da se vsaj napiše oziroma da če se da rešit takoj, da se povežemo takoj, da mi vsaj, da stranka počaka, da ji povem, a greste na eno kavico, a pridete nazaj, mi pustite telefonsko številko, da jaz lahko hitro ukrepam pa pač stranki dam prave informacije, da ve kdaj lahko pride nazaj ali pa da jo pokličem. Aja, saj sva bili midve včeraj na vezi, ko se je nam sesuval internet oziroma ne, to je bilo popoldne, pred tem je pa študentka nekaj nastavljal, ... pa si mi ti potem rekla, ne, ne, naj kar počaka. No, to mi daje ta občutek sigurnosti, varnosti, a ne, da imaš res tisto podporo, aha, na njih se res lahko zanesem. Evo, zdaj pokličem in bodo oni pomagali, ne.

Darja: Ti povem eno trditev in boš povedala svoje mnenje: Vsi v podjetju so zadolženi za zadovoljevanje vaših potreb.

Sogovornica: Mislim, da ja. Jaz na kogarkoli se obrnem, se mi zdi, da vsi enako. Jaz sem sicer na J najbolj navajena, mogoče zaradi tega, ker ga čisto od začetka poznam, ker me je on uvajal, a ne. Pa mogoče tistega, s katerim imaš prvi kontakt, potem vedno. Se ga navadiš, nekako, ne vem. Ampak mislim, da je to spet ta človeški faktor. Ampak drugače pa na kogarkoli sem se obrnila, se mi zdi, da je isto, da ni, da bi nekdo rekel, jaz pa ne bom, jaz pa bom. Se mi zdi, da ste glede tega vsi enaki.

Darja: Ali informacije, ki nam jih posreduješ, pridejo do prave osebe, da ti lahko pomagamo?

Sogovornica: Jaz mislim, da se ne izgubi. Saj pravim, edino za tole, ko se je, drugače pa tudi tole zdaj za mejl, ko jaz še vedno čakam. Mogoče J meni napiše pa jaz njemu napišem nazaj, ker ne razumem, kaj točno, ker si ne znam teh tehničnih stvari, a ne, za njega pa je verjetno tudi to že zaključeno, on je svoje napisal, zdaj pa mogoče čaka, da jaz nekaj, ki pa sploh pojma nimam, kdo to pri nas dela, kako to naredim, kje pridem do teh podatkov, a ne.

Darja: Se pravi pri tehničnih stvareh pričakuješ svetovanje oziroma informacije, kako in kje boste zdaj vi to rešili, da boš potem lahko ti dobila rešitev?

Sogovornica: Tako, tako.

Darja: Ali menite, da podjetje prilagaja svojo ponudbo spremembam na trgu? Programska oprema se prilagaja ponudbi konkurence in temu, kar vi rabite v vaši hiši?

Sogovornica: Saj to je dokaz, da se, čisti ... Jaz sem prišla s spiskom in evo. Za druge ne vem, me sploh ne zanima, se mi ne bi dalo nekaj na novo, zakaj, če si z nečim zadovoljen in ti je v redu program, zakaj bi šel nekaj spreminjat pa ... Če bi šlo res kaj narobe, bi šla pogledat, kako je tam, kako je tam. Nekaj časa sem hodila pomagat v Opero, pa sem tam malo videla. Tam sem videla te stvari za abonmaje, ko sploh nisem vedela, da lahko izvoziš v excel te podatke, ki ti ful olajša.

Darja: Z vprašanji sem končala, tako da se ti zahvaljujem. Če pa nam želiš dati še kakšen nasvet oziroma misel za konec.

Sogovornica: Tako naprej, biti odzivni, si pomagat, se povezati, priti se pokazati kdaj, povprašati kdaj, če vse štima, kako gre. Obveščati, to je pa to.

Darja: Najlepša hvala.

Sogovornica: Prosim, z veseljem, Darja.

Priloga C: Intervju s kupcem B

Dejavnost: kultura

Datum: 6. 6. 2016, 12.00–14.00

Opomba: sodelovali sta dve osebi; deli pogovora, ki se nanašajo na opise funkcionalnosti so izpuščeni in so dodani kot povzetek

Darja: Hvala lepa, ker sta si vzela čas. Prvo vprašanje, kako ste zadovoljni z nami?

Sogovornica: Ne vem, glej, glede na to, da delamo, lej, jaz konkretno delam že osem let na tem programu, z ocenami od 1 do 5, 4, to je zelo. Dalo bi se še kaj narediti, ampak recimo, da za to, kar delam.

Sogovornik: Jaz imam podobno, ena 4 bi bila kar tam nekje, z gliči in problemčki pa s kakšnimi stvarmi, ki pa še celo presenetijo, tako da ja, ena 4 bi bila kar tam nekje. Zdaj razen, če rabiš tukaj podatek, s čim smo zadovoljni in s čim nismo.

Darja. Ja, lahko kar nadaljujemo s tem.

Sogovornica: Ja, lej, jaz zdaj ne bi hvalila – kar dela, dela, to je kar v redu. Bi pa kar en izziv postavila /sogovornica opiše del funkcionalnosti programske rešitve, kjer vidijo še možnosti za izboljšavo in obaturi podasta, kako si predstavljajo rešitev, ta del funkcionalnosti označita kot eno najšibkejših točk programske rešitve, zaradi varovanja podatkov je del izpuščen/.

Sogovornik: Poleg tega da nam ful časa ni beležilo popustov. Saj to že vsi vejo /sledi opis funkcionalnosti, ki je bil pomanjkljiv in jim ni omogočal obdelave podatkov, tako kot so želeli – ko je bilo podjetje obveščeno o tem, se je pomanjkljivost odpravila – zaradi varovanja podatkov je del izpuščen/. Saj to pride do tistega splošnega problema, da bi bilo strašno fajn imeti, vsake toliko, enkrat na leto mogoče 'get together', nekdo malo pove o programu, glejte, tale gumbek popust ... ta, niti ga ne uporabljamo, to pa ne delamo toliko na njemu, delamo pa bolj na statusih in bomo mi vedeli. Nam so bili pa popusti najbolj logična stvar, ne pa statusi, ker status pa še to. Nismo pomislili, mi smo pač delali na popustu. Če bi pa rekli, uuu, vsi ostali pa delajo s statusi in imamo ful reportov narejenih za staturse, bi tudi mi staturse uporabljali, samo tega mi ne vemo. Saj ste verjetno tudi vi opazili, da smo edini, ki uporabljamo popuste ali pa eni izmed petih. Vi imate več dela zaradi tega.

Darja: Ampak če imamo funkcionalnost, naj bo funkcionalnost taka, da omogoča vse, kar je bilo predvideno, a ne. Tako da, če ste se vi odločili za tak način dela, jaz ne vidim razloga zakaj vam ne bi šli toliko nasproti pa bi ta poročila pripravili, a ne.

Sogovornik: Ta pobuda, da vse uporabnike povabite pa jim rečete, uuu, nekaj novega imamo, pogledajte, to se je malo spremenilo ... To bi bilo super, res dbest. Saj se spomnim, to je bilo ene dvakrat. Ampak tisto je bilo bolj splošno, ampak prav tako, te ključne funkcije programa, recimo. Kaj je novega, na kaj je potrebno paziti. Čisto taka varianta, ker v končni fazi si boste prihranili to, da visite na telefonih toliko in toliko ur na dan, s komerkoli, ne.

Darja: Ja, to pač paše zraven, tudi lažje je, tisti trenutek, ko prideš do problema, da lahko pokličeš.

Sogovornica: Da sproti rešuješ.

Sogovornik: No, tisto je bolj za une, resnične probleme. Ampak te, splošna funkcionalnost programa bi bilo pa super, da se malo predstavi.

Darja: Enkrat na leto, da se gre skozi, malo pogleda.

Sogovornik: Jaaa.

Sogovornica: No, gremo naprej. Tale zavihek konsignacija /sogovornica opiše funkcionalnost, ki so jo uporabljali in je zaradi varovanja podatkov izpuščena/.

Sogovornik: Funkcionalnost programa je drugače super, pri pripravi dogodka, praktično ti ni potrebno nič drugega narediti kot odklikati, je že na netu, prodaja, to je super urihtano, to ni noben problem. Tudi mrežo ste ful lepo razširili. Kar mene moti, konkretno pri funkcionalnosti, je ravno tale konsignacija. Zakaj? Mi zelo veliko oddajamo dvorano, ne, saj verjetno nismo edini, ki to delamo. Eni delajo to tako, drugi drugače, ampak pri nas je zelo pomembna točka pri tem, ko oddamo dvorano, da velja sedežni red /.../. Mi potrebujemo eno opcijo, ko preprosto samo vršimo uslugo tiskarne. Zakaj? Zato, ker jo radi vršimo in si s tem zagotovimo, da velja sedežni red in imamo s tem manj težav pri izvedbi same prireditve /sledi opis rešitve problema, ki je izpuščen zaradi varovanja podatkov V nadaljevanju je sledil pogovor o določenih funkcionalnostih, za katere se je izkazalo, da jih ne poznajo dovolj oziroma bi želeli izboljšati svoj delovni proces. Povzetek je, da podjetje za večino osnovnih funkcionalnosti misli, da jih uporabniki poznajo glede na to, koliko let so že uporabnik programske rešitve/.

Darja: Zdaj smo pri podpornih storitvah, to je ta komunikacija, kar je zahtevkov na podporo, odzivnost.

Sogovornik: To dela.

Sogovornica: Nimam nič pripomb.

Darja: Kaj pa osebje, usposobljenost, kako bi ocenila.

Sogovornica: Ja, jaz mislim, da ja.

Sogovornik: Mi se zavedamo, da če imate 10 telefonov, da verjetno 11. ne morete sprejeti, ker vemo, koliko vas je, in ja, to je to.

Sogovornica: Ampak zaenkrat smo dobili še na vse odgovor, takšen ali drugačen, bolj ali manj razumljiv, ampak na koncu smo razumeli. Ja, ne bom izpostavljala. Ja, jaz mislim, da so se odnosi malo izboljšali, glede na lani, meni so letos boljši. Ja, tudi s tabo. Očitno rabimo kaj vmes, lažje je, če nekoga poznaš, se z njim pogovarjat. Ta fant, ki je tiskalnike montiral, je super, zdej sem že dvakrat z njim rešila, sploh nobenega drugega morila, ampak sva midva vse rešila. A ne, tudi on je formiral vstopnico zadnjič, ko je moral sodelavec šibat. Uglavnem, a veš, tam na servisu je tudi čist super prijazna. Šef itak. Ne vem, zaenkrat, kar smo rabili, smo dobili. Je pa res, da tako samoiniciativno iz vaše strani pa ni bilo ravno ... Tako kot je rekel sogovornik, posodobitev pa ... Počakate, kar rabimo in tisto naredite.

Sogovornik: Predvsem predstavitve opcij, ki jih program omogoča, so za nas zelo dragocene, ker nekako moraš vedno rasti, tudi v relaciji do tvoje stranke in mu ponujati, tej stranki, več, tudi v smislu usluge. Tako da, ja, jaz bi ful rad ponudil elektronski nakup abonmajev, dbest bi bilo.

Darja: Ampak?

Sogovornik: Moj strah je, pri abonmajih in pri prodaji vstopnic veljajo določena pravila. Ti ne moreš v vrsti pustiti 3 sedeže pa pol 2 si vzeti. To, če jaz prodajam karte, tega ne dovolim, če jaz sedim na blagajni, no way, se ne bo zgodilo. Zato, ker vem, da folk kupuje v paru karte, tri redkeje, ne, veliko manjši odstotek, tako da to ni šanse. Recimo, da mi nekdo prek neta kupi za gledališko predstavo /sledi opis rešitve problema in delovnega procesa, ki je izpuščen zaradi varovanja podatkov/.

Darja: Ali menita, da imamo vse informacije o vaših zahtevah, željah in potrebah?

Sogovornica: Uf, pisno precej.

Sogovornik: Ja, jaz mislim, da jih kar imate, ja.

Sogovornica: Pa saj jih sproti, nimamo skritih želja, tako da ne bi vedeli še za njih, smo jih kar konkretno izrazili.

Sogovornik: Pa saj praktično zaradi nas je zrasla abonmajska prodaja ... ker mi smo takrat, leta nazaj imeli Iso. In tam je bila ta prodaja abonmajev, kar fajn narejena. Ko smo šli na ta sistem, ni bilo prodaje abonmajev oziroma je bila, ki pa ni bila pravzaprav res prodaja, ampak so bili samo rezervirani abonmajski sedeži in so oni drugače prodajali. Mi smo pa hoteli prodajo v programu. Tako da, glej, kar se tega tiče, ste se vedno prilagodili in naredili tisto, kar smo v principu hoteli. No, smo se tudi mi malo prilagajali, ampak tudi to je del vsega. Mislim, da ta stvar zdaj dela.

Darja: Če je bil kakšne negativen dogodek, mislita, da smo se v redu odzvali na nezadovoljstvo?

Sogovornik: Odreagirali ste tako, da ste popravili. Recimo, mene so res zelo me je pogrelo to, da gumbek za popuste ni beležil popustov v zgodovini, to me je zelo pogrelo.

Sogovornica: Mi smo bili dolžni to posredovati naprej in smo izpadli šalabajzerji, kot halo tega pa ne morete dat. To nas je v bistvu prizadelo. /V nadaljevanju je sledil pogovor o določenih funkcionalnostih, za katere se je izkazalo, da jih ne poznajo dovolj oziroma bi želeli izboljšati svoj delovni proces oziromabi želeli dati svoj predlog ali več informacij./

Darja: Še zadnje vprašanje, bi nas priporočili naprej?

Sogovornik: Saj smo vas že. A veš, ko folk sprašuje koga imate pa pač rečeš, to je to. Pa poveš. Glej, kaj nam je v redu in kaj nam ni v redu. Zelo po pravici.

Sogovornica: A to kako vas promoviramo? Mislim, da bolj pozitivne kot negativne, je fajn.

Sogovornik: Eden od tistih atributov, ki jih jaz folku vedno omenim, je internetna prodaja. Ki nas sicer košta en toliko in toliko, ampak mi smo jo hoteli ravno zaradi tega. Mi smo pravzaprav zaradi internetne prodaje pravzaprav prišli k vam zato, ker jo Isa takrat ni omogočala. In zato, ker je en gospod pač vprašal, a prek neta pa ne morem kupiti. /V nadaljevanju je sledil pogovor o določenih funkcionalnostih, ki bi jo želeli uvesti in uporabljati v naslednji sezoni./

Sogovornica: Jaz sem drugače zato, da se takole dobimo, vsaj enkrat na leto, tole ful dobro in to je ta prav čas.

Sogovornik: Tak Q&A varianta. Tam nas zaprete, damo program gor na projektor pa sprašujemo do onemoglosti.

Darja: Mi, ali tudi ostali uporabniki?

Sogovornik: Tudi ostali, to je dbest, a več spoznat ljudi, ki uporabljajo program in z njimi mal, je to dbest. Bomo prišli še do več briljantnih rešitev, ki nam jih lahko ponudite. Več glav si več zamisli. Več pametnih stvari si zmisli, saj zato, ne. /.../

Darja: Hvala, ker sta si vzela čas.

Priloga Č: Intervju s kupcem C

Dejavnost: šport

Datum: 9. 6. 2016, 10.00–11.00

Darja: Kako ste zadovoljni s storivami podjetja?

Sogovornica: Smo zadovoljni s storitvami podjetja, naprimer hiter odgovor, vedno dobim, kar si želim. Predvsem sem zadovoljna, kadar dobim kakšen nov namig, kaj še lahko, kako še. Jaz mislim, da smo se mi kar poravnali po vaših izkušnjah pa naredimo, kaj še lahko naredimo, v katero smer še lahko zapeljemo zadevo. Čeprav sem včasih mislila, da to ne bo šlo, pa da kupci tega ne bodo akceptirali, pa se je še vedno izkazalo, da se da, če se držiš načrtane poti. S programom kot takim sploh nimajo težav, da kaj ne bi vedela. Se mi pa zdi, da bi ga lahko še bolj izkoristili. Tu mogoče pogrešam z vaše strani kak namig v to smer. Sicer pa v bistvu nimam pripomb. To, kar mi uporabljamo, je dobro poskrbljeno.

Darja: Kakšen namig?

Sogovornica: Sem ravno danes videla, da je prišlo. Nekaj, kar si jaz želim, da so ravno danes prišle novice in predlogi. Tega prej nisem zaznavala in tako stvar jaz malo pogrešam in kakšno informacijo, splošno, kaj se recimo v ticketingu oziroma kaj se dogaja pa naprimer pri nas na športnem področju pa mene splošno zanima, kaj se dogaja, ne samo za nas, za vse uporabnike, da se mi malo zbudimo, mi nismo toliko 'notri' kot ste vi. Kaj se še da narediti, kaj je kje kdo drug naredil in poskusil. Informacije v tej smeri. Sicer splošno navodilo, ampak tako, da začneš malo razmišljati, kako bi lahko program še bolje uporabljal.

Darja: Izmenjava izkušenj?

Sogovornica: Izmenjava izkušenj in neke novičke, ki jih vi veste, ki jih nam vaš ustanovitelj tudi pove na kakšnem sestanku. On je zelo poln takih informacij. Ampak nekaj takega, v tej smeri kot danes. Ker nekaj takega sem pogrešala. Ne delamo nič takega, da bi imela težave, če jih imam, dobim takoj odgovor, tako da nimam problemov.

Darja: Vi ste ena od tistih strank, ki se je vrnila k nam, nazaj, zakaj?

Sogovornica: Zakaj, mogoče. Bom rekla, da mi nismo šli stran zato, ker bi bili nezadovoljni, ampak najbrž zato, ker smo mislili, da če bomo šli pa kje drugje v vesolje. Mi smo že od vsega začetka samo z vami delali, od začetka. In smo se nadgradili skupaj v nekaterih, ker

smo bili kar zahtevni. Ampak moram reči, da smo bili pri konkurenci, ali se mi nismo znali lotiti ali pa smo bili razvajeni z vaše strani. Nismo bili zadovoljni, nismo šli nikamor naprej, ni bilo suporta za naše, mi imamo malo svoje zahteve, ki jih drugi nimajo oziroma jih ne potrebujejo, s tistimi našimi različnimi kartami in željami. In mogoče ne pašejo v tako velik sistem oziroma tudi nismo bili zadovoljni s suportom, z obljubami ja, s suportom pa ne. In lahko rečem, da smo prej vozili ferrari pa sploh nismo vedeli in smo šli na nazaj na fičipoki, samo da prej sploh nismo vedeli, da smo vozili ferrari. Ko nekaj imaš, pa misliš, da je lahko naslednja stopnja samo še boljša pa vidiš, da ni čisto tako. Je pa res, da smo se mi zelo veliko, na začetku, ko smo mi hitro ratali veliki. Pa smo ticketing uvedli kar tako iz nule, iz trganja iz blokcev, zato smo se tudi mi na začetku malo iskali oziroma smo šli eden drugemu nasproti. Zdaj pa pri vas to gre, da se program skozi spreminja, pri njih seveda ne gre oziroma se premalo trudijo za to oziroma jim je 'point' na veliko pokrivat. Mislim, nismo bili zadovoljni. Pri vas sta obljuba in suport usklajena, pri konkurenci ne oziroma jaz mislim, da nas sploh niso razumeli, kaj bi si mi želeli, ker take stranke še niso imeli. In jaz mislim, da niso v prazno obljubljali, ampak so mislili, da se to vse da narediti, dokler nismo mi podrobno povedali, kaj si želimo. Potem pa niso bili več kos našim težavam in željam. Mislim, da je šlo bolj za to. Da oni imajo samo prodajo vstopnic in ne razumejo, kaj si mi želimo, imajo prodajo brez zicev. In tudi kako paketiranje, ni avtomatizma. Ni. To je ročno delo. Mi smo imeli na tem področju težave, s prodajo pa ne, tisto pa imajo dobro pokrito. In tudi s suportom, da smo lahko zelo malo sami delali. Mi zelo radi kaj sami naredimo, to je meni pri vas všeč. Če se meni enkrat zazdi, da ne obremenjujem enega popoldne, da lahko sami naredimo. /.../

Darja: Torej sama programska rešitev in funkcionalnosti ti omogočajo normalno delo?

Sogovornica: Za to, kar mi potrebujemo, je dovolj enostavno, pregledno, jaz nimam težav s tem programom, smo pa res že dolgo skupaj. Zdaj mi še trgovinski del najde kaj, tako da zdaj čakam, da se bodo oni začeli bolj ukvarjati s tem pa bom jaz tudi še kaj novega zvedela. Trgovinski del pride pa na šolanje, če še niste obveščeni. /.../

Darja: Tudi podporne storitve so v redu?

Sogovornica: Meni so podporne storitve b.p., edino kar mogoče /.../, kako poteka malo bolj uradno, ko bi jaz nekaj želela imeti, kako poteka, ta uradna pot poteka pri vas, pogrešam kakšno informacijo, jaz naprimer uredim vse prek tebe, ker sem razvajena, pogrešam pa recimo, če me zanima nekaj iz financ, na koga naj se obrnem, kako poteka komunikacija, ali gre vse to na podporo ali so to direktni kontakti. /.../ Ta del, osveščenost nas, mogoče drugi

vedo, jaz ne vem. Ali mi je bilo to na začetku predstavljeno pa se pač nisem pustila motit, enostavno ne vem, ne vem, kdo je pri vas za kaj, vem, da moram poslati na podporo, ne vem pa kakšna so nadaljnja navodila. Nimamo nobenih pripomb glede osebja, tam, kjer sem jaz uspela komunicirati, nisem imela nobenih težav z osebjem. Edino mogoče jaz včasih narobe delam, ko kakšno stvar spremenim, modificiram, da je za nas dobro, seveda to ne zapišem nikamor in potem, ko pride kam drugam, tudi ne znam povedat, kaj smo naredili in kaj se gre. To je najbrž moja napaka, da si nekam ne zapišem stvari. Nimam pripomb, dobim, kar si želim.

Darja: Misliš, da podjetje dobro skrbi za vas, da ima vse potrebne informacije o vaših zahtevah, potrebah, željah?

Sogovornica: Ja, jaz mislim, da ja. Da nas mogoče vi bolj spremljate, kot se pa mi sami spremljamo pri nekaterih stvareh. Jaz vas ne spremljam, tu pa tam, ko ugotovim, kaj preberem pri vas. Mogoče pa pogrešam enkrat na leto eno anketo, iz različnih področij, splošni, ne samo za nas, splošni, da se povpraša, ali so kakšne pripombe. Jaz mislim, da nas dobro spremljate, tako jaz opažam, ampak mi tega ne vidimo, ker mi tega ne vemo, razen ko imamo kakšno težavico, pa potem naredimo enkrat na leto tisti sestanek, ampak se mi zdi, da tam potem toliko vsega kroži, da ne moremo mi vsega v dveh urah iti vse skozi. Mogoče bi lahko vmes kakšno, kot en letni presek, pisno, ker se v pogovoru hitro odpeljemo. Mogoče splošna anketa pa potem vsak posebej vidi, če bi rabil sestanek ali ga ne bi rabil. Ker ustanovitelj je krasen, vedno je poln stvari, ampak tistega je toliko po pogovoru, da jaz poberem nekaj malega. Ker meni je naprimer zanimivo, če je to splošna zadeva, da vidim, v kateri smeri se pa drugi razvijajo, s čim se pa drugi ukvarjajo, meni je to zanimivo, ker te potem to prebudi, tudi če so to kulturniki, ker meni je to fascinantno, če nekaj naredijo. Tako enkrat na leto, en presek. Z vaše strani, ki ste zbirnik informacij, da enkrat na leto en presek z neko anketo. Recimo v tem stilu kot je tole, z desetimi vprašanji, en presek, da se vidi, če mogoče pa je nekje kakšna težava, zadeva, karkoli, da ne gre kar leto mimo. Pa da jo nekam damo, mogoče se pojavi, pa potem kar pozabimo vsi nanjo, ja, tudi mi. Da je nekje zapisano, pa potem vidimo, enkrat na leto, lahko rečemo letni razgovor. En splošni letni razgovor, kot kadrovski, mi z vami in vi z nami, kjer gremo čez potrebe, ker bi tudi vam najbrž pomagalo. Mi pa tudi ugotovimo, kakšne potrebe imajo drugi, mislim ugotovimo, vidimo kakšne potrebe imajo drugi in mogoče še pomisliš na kakšno idejo, kaj se lahko še zraven naredi, kaj se še lahko.

Darja: Vas torej podjetje razume, kaj potrebujete?

Sogovornica: Ja, mislim, da. Ker pri nas probamo, da se koncept drži celo leto, da je sistem približno isti, probamo zelo malo tik pred zdajci skočiti noter, da ne bi tudi zaradi vas in nas ... Najbolj srečni smo, če znamo sami narediti. Res.

Darja: Če so bile kakšne negativne informacije za vaše strani oziroma da je bilo kakšno nezadovoljstvo, kako se ti zdi, da je podjetje odreagiralo, se odzvalo?

Sogovornica: Ne vem, če smo bili kaj fejest nezadovoljni. Zdajle razmišljam, da sem imela na trgovini, da je bil, pa ni bilo to iz nezadovoljstva, ampak smo pošiljali pa ni bilo feedbacka. Mislim, da je Nejc kar na podporo stvari pošiljal, pa je potem imel slab feedback. Zdaj tudi on potem ni očitno nobenega poklical, je malo čakal na mene. Mislim, da mi nekega nezadovoljstva, ne vem, če smo imeli kakšno tako stvar, da nismo bili zadovoljni. Aha, veš, kaj mi še manjka, kakšno obveščanje o prodajnih mestih, letos se je Izletnik zgodil, kakšno prodajno mesto, ki je nam strateško pomembno, izgine, mogoče malo obveščanja v tej smeri, da mi lahko naprej damo pravo informacijo. Jaz sem že dobila potem takoj od vas informacijo ... Tale obvestila, če so kakšne spremembe, če se kaj zgodi, da imamo mi pravi info. Če tam eden zgine, če pa eden, ki je nam strateški, mi je pa to pomembna informacija. Drugače pa mislim, da mi nismo, ne vem, če smo letos naleteli na kakšno negativno zadevo, se je ne spomnim, mislim, da ne. Sistem je delal, kontrole so več ali manj delale, printathome in tako naprej se bomo našli, bomo reševali to z špagicami in bo tudi to funkcioniralo. Ne vem, če smo imeli to izkušnjo, da bi bilo kaj negativnega, da bi potem hoteli vaš odziv, mislim, da ne, da letos ni bilo nič takega. Je bila bolj mirna sezona na tem področju. /.../

Darja: Ali meniš, da podjetje prilagaja svojo ponudbo spremembam na trgu?

Sogovornica: Ja, zelo sledi kaj počnejo drugi, zelo sledi kaj se dogaja pa v katero smer gredo stvari. Tudi nas preseneti, ker mi potem te stvari ne delamo toliko, kot bi jih mogoče lahko, da gledamo kaj se dogaja na tem področju, spremljamo že mogoče tudi malo tujino in te stvari, ampak ne znamo iti v podrobnosti s čim se oni na tem nivoju ukvarjajo, tako da nam pridejo zelo prav te informacije, moram reči. Ker se enostavno mi nimamo časa ukvarjati, nimamo časa ali znanja, s tem se ukvarjati in se mi zdi, da pri vas zelo dobro sledite novitetam. Bi bilo pa mogoče fajn, če bi nas obveščali o njih. Ker recimo, jaz sem tu prebrala, da ste vi naredili v Tirani, ta muzej, meni je to zelo zanimiva informacija, tudi najbrž se je tam delalo s kakšnimi stvarmi, ki bi mogoče nam lahko dalo kakšno idejo, mi je tak nov svet, zanimiv. /.../

Darja: Hvala za pogovor.

Priloga D: Opomnik/vprašalnik za direktorja podjetja

Prosim za kratek opis podjetja (trg, storitve).

Kaj razumeš pod pojmom marketinška usmeritev? Katere so po tvojem mnenju bistvene značilnosti marketinško naravnane podjetja?

Kako bi ocenil marketinško naravnost podjetja, na lestvici od 1 (zelo šibka) do 5 (zelo močna)? Bi za podjetje rekel, da je marketinško naravnano? Zakaj?

Kakšne koristi ali slabosti vidiš v marketinški naravnosti podjetja?

Bi rekel, da je kupec in zadovoljevanje njegovih potreb v središču našega delovanja?

Se ti zdi pomembno, da smo predani in usmerjeni h kupcem? Zakaj?

Kakšne marketinške aktivnosti izvaja podjetje? Katere od teh aktivnosti ocenjuješ kot najpomembnejše? Kaj razumeš pod pojmom marketing?

Ali v podjetju obstaja oseba, ki se večino časa ukvarja z marketingom?

Za katere aktivnosti naj bi skrbel marketing v podjetju?

Kako je delo marketinga usklajeno z delom ostalih v podjetju?

Ali smo v podjetju usmerjeni h kupcu? Raziskujemo njihove potrebe in želje?

Kako v podjetju pridobivamo informacije o kupcih, njihovih zahtevah in potrebah? Kako se prilagajamo trgu na podlagi teh informacij?

Ali skrbimo za njihovo sistematično obdelavo? Kako?

Ali spremljamo zadovoljstvo kupcev? Kako?

Kdo v podjetju je zadolžen/odgovoren za kupca? Kakšna je vloga vodstva in kakšna vloga ostalih zaposlenih po različnih 'oddelkih'?

Redno obiskujemo kupce?

Kako se odzivamo na negativne informacije o zadovoljstvu strank?

Vsi zaposleni so zadolženi za zadovoljevanje potreb kupcev. Kakšno je vaše mnenje?

Ali izvajamo poprodajne aktivnosti? Kakšne se te aktivnosti?

Ali spremljamo aktivnosti konkurence? Prilagajamo svojo ponudbo spremembam na trgu?

Kako zbiramo informacije o konkurenci? Je smiselno spremljati, proučevati poteze konkurence?

Kaj razumeš pod pojmom 'medfunkcijska koordinacija'? Misliš, da v podjetju obstaja?

Vse naše funkcije delujejo usklajeno pri zadovoljevanju potreb naših kupcev. Kako?

Ali pridobljene informacije o kupcih krožijo brez ovir po vsem podjetju? Kako?

Kakšno je vaše vodilo, ključna usmeritev oziroma vizija, ključni interesi podjetja?

Priloga E: Intervju z direktorjem podjetja

Datum: 7. 6. 2016, 8.00–10.00

Darja: Prosim za kratek opis podjetja (trg, storitve).

Sogovornik: Podjetje razvija informacijske rešitve za organizacije, ki se ukvarjajo s prodajo vstopnic. Pokrivamo sektor kulture, športa in naravnih znamenitosti. V svoji osnovi razvijamo napreden informacijski sistem za navedene segmente in ga nadgrajujemo z dodatnimi storitvami, kot so implementacija, svetovanje, izobraževanje, promocija, oprema. Poleg osnovnega informacijskega sistema svojim kupcem ponujamo tudi izgradnjo spletne trgovine po njihovi podobi, uporabo naše spletne trgovine in prodajne mreže, promocijo njihovih dogodkov na naših profilih v družbenih medijih, sistem za pošiljanje e-novic. Organizatorjem enkratnih dogodkov lahko ponudimo promocijo njihovega dogodka na naših profilih, z novicami, ki jih posredujemo uporabnikom naše spletne trgovine. Poleg prodaje vstopnic v spletni trgovini in prodajni mreži, lahko z osebjem in opremo poskrbimo tudi za prodajo na dan dogodka. Kar vsebuje celoten proces od postavitve blagajne, zagotovitve osebja, menjalnine, do priprave obračuna in prenakazila denarja. Celoten proces pa je seveda usklajen z Zakonom o davčnem potrjevanju računov, v zadnjem letu, prej je bil seveda postopek enostavnejši. So pa uporabniki informacijske rešitve za nas najpomembnejši in tudi največ vredni, zato gre največ naše pozornosti in časa njim.

Darja: Kaj razumeš pod pojmom marketinška usmeritev?

Pod marketinško usmeritev razumem jasno komuniciranje s potencialnimi javnostmi, s tem mislim obstoječe kupce, potencialne kupce, povezane odločevalce, v kombinaciji z razumevanjem in prilagajanjem naših rešitev njihovim izzivom in željam. In pa tudi, predvsem razumevanje izzivov naročnikov in njihov procesov in posledično aktivno prilagajanje naših storitev in rešitev tem izzivov. Zraven bi, ja, dodal tudi delovanje podjetja navzven, predstavljanje, kaj smo naredili, kako bi rekel, nekaj kot gradnja zelenega 'imagea' podjetja preko različnih kanalov, mislim, elektronska pošta, standardno oglaševanje, posredno oglaševanje, osebni stik, osebni stik je najpomembnejši.

Darja: Kako bi ocenil marketinško naravnost podjetja, na lestvici od 1 (zelo šibka) do 5 (zelo močna)? Bi za podjetje rekel, da je marketinško naravnano? Zakaj?

Sogovornik: Če govorimo o marketinški naravnosti v najširšem smislu, potem si moramo, žal, dati oceno skoraj negativno oceno. Na določenih segmentih marketinške naravnosti, predvsem kar se tiče prilagodljivosti in odzivnosti sicer dosegamo visoke ocene, ki pa se potem izgubijo v povprečju. Predvsem imam v mislih, kako te stvari, ki jih naredimo, znamo predstaviti naprej, kot naše prednosti, tukaj, žal. Naravnost predstavlja predvsem koristi, ki pa so povezane z določenimi viri, ki jih še nismo uspeli pridobiti ali realizirati. Je pa res, da smo v taki panogi, da težko verjamem, da lahko neko podjetje, kot je naše, dolgoročno deluje na trgu brez tega, da misli na svojega kupca in njegove izzive. Kupci so dejansko tisti, ki določajo uspešnost podjetja z vrednostjo, ki jo priznajo za naše storitve.

Darja: Kakšne marketinške aktivnosti izvaja podjetje? Katere od teh aktivnosti ocenjuješ kot najpomembnejše?

Sogovornik: Zaradi različnih razlogov marketinške aktivnosti v podjetju 'šepajo'. Uporabljamo različne kanale: spletne strani, plačano facebook, google oglaševanje, aktivni profili na družbenih omrežjih, srečanja, newsletter, sponzorske pogodbe, osebni stiki. Najpomembnejša aktivnost so gotovo osebni stiki, vse ostalo je le podpora za gradnjo 'slike' in 'metanje mreže'. Predvsem gre za komuniciranje z potencialnimi javnostmi. Na vse možne načine. Pri nas, z našimi uporabniki programske rešitve, organizatorji enkratnih dogodkov, končnimi kupci v spletni trgovini in pa seveda tudi z našimi dobavitelji opreme pa tudi naprimer krovne organizacije, katerih člani so naši kupci.

Darja: Za katere aktivnosti naj bi skrbel marketing v podjetju?

Sogovornik: Ja, kot sem že povedal, predvsem jasno komuniciranje, naprimer atraktivna in aktivna spletna stran podjetja. Beleženje in komuniciranje uspehov, tako v podjetju, predvsem pa med naše partnerje, tudi potencialne, konkurenco. Sem bi dodal tudi organizacijo dogodkov in organizacijo osebnih stikov, v stilu obiskovanja uporabnikov na blagajnah, njihovih nadrejenih, potencialnih partnerjev. No, pa tudi čisto konkretne stvari, kot so načrtovanje in sledenje marketinškim kampanjam. Emaili, ki jih posredujemo končnim kupcem in našim uporabnikom, pošta, plačano oglaševanje, objavljanje na družbenih medijih in odzivno odgovarjanje, vnašanje ustreznih vsebin, ki jih v naš sistem dodajo naše stranke.

Darja: Kako v podjetju pridobivamo informacije o kupcih, njihovih zahtevah in potrebah? Kako se prilagajamo trgu na podlagi teh informacij?

Sogovornik: Prek osebnih stikov, preko sodelovanja na projektih in razumevanja izzivov pri njihovi implementaciji. Ponavadi se del informacije zbere pred podpisom pogodbe, na ravni vodstev, ostalo pa se potem definira pred začetkom izvedbe. Zaenkrat, zaradi različnih vzrokov, ki bi jih lahko opisali s pomanjkanjem razvijalcev, časa in denarja in mogoče tudi znanja v nekaterih segmentih, v osnovi izvajamo predvsem 'triažo'. Med prilagajanjem njihovim potrebam izbiramo tiste, ki prinašajo najvišjo vrednost, ostale dajemo v čakalno vrsto. Lahko bi rekel, ja, da če jih že ne raziskujemo dovolj dobro, se jim 100% prilagajamo. V osnovi imamo v načrtu toliko prilagoditev, ja, rešitev, da posledično trpijo ostali segmenti. Kot naprimer marketing.

Darja: Ali spremljamo zadovoljstvo kupcev? Kako?

Sogovornik: Predvsem preko osebnih stikov, skozi njihovo sodelovanje z nami. Ne izvajamo pa rednih meritev, sistematičnih meritev nimamo, čeprav bi jih mogoče vnesli. Se pa glede na majhnost pojavlja vprašanje, ali je to sploh smiselno, glede na to, da smo, sem, tudi zaposleni, v vsakodnevnih stikih z našimi uporabniki. Mogoče bi to prišlo v poštev pri nekaterih uporabnikih, ki so, ali zelo samostojni pa nas redkokdaj rabijo, ali pa ne vedo, da se lahko obrnejo na našo podporo. Ta del bi bilo mogoče preveriti s kakšno anketo ali klicem. Ker pri nekaterih strankah, lahko rečem, imamo občutek, da ne obstajajo, edina sled je račun, ki ga izstavimo. Tako da ... bi bilo za razmisliti, če bi jih lahko dosegli na tak način. Glede na to, da jih ne obiskujemo, vsaj teh, manjših ne. Lahko bi jih obiskovali več. Mogoče bi se tako lahko ognili kakšnim nezadovoljstvom ... ki ga sploh nismo zaznali, no, čeprav kakšnih večjih nezadovoljstev nismo imeli, sem pa tja ... ja, pri negativnih znakih smo kar v redu, vedno odgovorimo s prilagajanjem in uvajanjem sprememb in željo po rešitvi nezadovoljstva.

Darja: Kdo v podjetju je zadolžen/odgovoren za kupca? Kakšna je vloga vodstva in kakšna vloga ostalih zaposlenih po različnih 'oddelkih'?

Sogovornik: Naloge, same vloge niso dovolj jasno določene oziroma niso, tudi za oddelke bi težko rekli, da obstajajo. Midva sva pač vpletene v vse stvari. Ker je podjetje relativno majhno, vodstvo pokriva del prodajnih in marketinških funkcij podjetja. Nimamo pa zaposlene osebe, ki bi se ukvarjala samo z marketingom, največ tega prevzema vodstvo, nekatere dele, predvsem, kar se tiče implementacije, podpore, razvoja, obračunov pa ostali zaposleni, ki so zaradi narave produkta v vsakodnevnih stikih z uporabniki, predvsem z maili, glede na to, da največ komunikacije s strankami izhaja iz prejetih ticketov, torej iz informacijskega sistema za sledenje in obdelavo zahtevkov strank. Se pa včasih pa pojavi

kakšna zakasnitev pri katerem od zahtevkov. Ja, kadar je sezona ... Glede na velikost podjetja nam kar gre, recimo, da smo kar usklajeni oziroma odzivni. Lahko pa rečem, da je vedno lahko bolje.

Darja: Vsi zaposleni so zadolženi za zadovoljevanje potreb kupcev. Kakšno je tvoje mnenje?

Sogovornik: Ja, Kot sem omenil že prej. Kupci določajo našo vrednost in uspeh. Brez njih nas ne bi bilo.

Darja: Ali izvajamo poprodajne aktivnosti? Kakšne se te aktivnosti?

Sogovornik: Na tem segmentu načrtujemo večje aktivnosti, predvsem v delu 'close up-a', revizije projekta, določanja uspehov projekta, pisanja press releasov, ... Ker do sedaj, ja, podpora je najpomembnejši del, vsi uporabniki programske rešitve jo imajo vključeno v svojo, ponavadi dolgoročno pogodbo, ampak preden pridejo nove stranke v stanje normalne podpore, bi morali narediti še par korakov, kar bi bil smisel revizije, s katero bi določili končno fazo uvajanja stranke, ki se je začela s podpisom pogodbe in nadaljevala z implementacijo, usposabljanjem in izobraževanje uporabnikov, dostavo opreme in še kakšnimi malenkostmi, da se je programska rešitev prilagodila uporabniku. No, saj ta, ta je ponavadi majhna. In na koncu še ocena projekta in promocija uspešno zaključenega projekta uvajanja. Se pravi press release na naši spletni strani pa mogoče tudi v novičkah našim uporabnikom programske rešitve.

Darja: Ali spremljamo aktivnosti konkurence? Prilagajamo svojo ponudbo spremembam na trgu?

Sogovornik: Ja. Zelo aktivno, tako na slovenskem trgu, kot tudi v tujini. Predvsem prek medijev, interneta, komunikacije z našimi strankami in njihovimi strankami, obiski sejmov, komunikacijo z našimi dobavitelji. Tudi z lastnikom si izmenjujeva informacije in preverjava stanje, glede na to da se vsak gibava v svojem krogu, kjer lahko tudi dobiva kakšen namig. Ko nastopi čas za akcijo, se podatki predstavijo tudi na kolegiju, kadar je nujna izvedba nove funkcije ali izboljšave.

Darja: Kaj razumeš pod pojmom 'medfunkcijska koordinacija'? Misliš, da v podjetju obstaja?

Sogovornik: Podjetje zaposluje manj kot 15 oseb, tako da medfunkcijska koordinacija nekako še deluje. Ni pa rečeno, da tukaj niso možne izboljšave. Se pa trudimo, res je, da nam vedno ne uspeva in, se trudimo, mislim, da smo na poti, da bomo dosegli usklajenost, boljše skupno

delovanje skozi pogovor, res pa je, da majhnost prinaša veliko prednosti, tako po številu zaposlenih kot tudi prostorsko in koliko se poznamo in koliko poznamo naše uporabnike.

Darja: Ali pridobljene informacije o kupcih krožijo brez ovir po vsem podjetju? Kako?

Sogovornik Delno. Prek kolegijev, elektronskih sporočil, kratkih sestankov. Kolegij je vsakotedenski pogovor, ki je namenjen pregledu odprtih stvari, določanju prioritet in pogovoru o stanju razvojnih projektov, informacijah o dogajanju v preteklem tednu. Veliko komunikacije pa poteka med samim delom, saj delamo na majhnem prostoru, zato lahko zelo enostavno greš in vprašaš ali vstaneš in poveš, lahko pošlješ elektronsko sporočilo, lahko povabiš tiste, za katere misliš, da jih rabiš v debati. Malo nas je tako, da ...

Darja: Kakšno je vaše vodilo, ključna usmeritev oziroma vizija, ključni interesi podjetja?

Sogovornik: Podjetje je pred več izzivi. Od doseganja rasti, do boljše organiziranosti posameznih funkcij, širjenje trga izven meja domače države, prilagajanju sprememb na tehnološkem delu in implementaciji nekaterih novih idej z 'wow' faktorjem.

Priloga F: Opomnik/vprašalnik za ustanovitelja podjetja

Kako se je začela zgodba s podjetjem, kako je nastala ideja?

Ali podjetje razume svoje kupce, kakšne so njihove potrebe, želje?

Ali podjetje redno obiskuje svoje kupce?

Ali podjetje sledi konkurenci, dogajanju na trgu?

Ali se informacije, ki pridejo v podjetje, širijo med zaposlenimi?

Priloga G: Intervju z ustanoviteljem podjetja

Datum: 3. 6. 2016, 18:35-20:05

Darja: Za začetek bi te prosila, da mi poveš, kako se je začela zgodba s podjetjem, ideja, prva stranka.

Sogovornik: Kar se ticketinga tiče? To, kar je core business. Začelo se je naključno, pravzaprav. 89. leta, mislim, da sva začela z Andrejem razvijati en program za podporo kongresnega oddelka organizacije A. /.../ No, in ko smo to naredili, je iz A prišlo vprašanje, če smo že kongresni software zrihtal tako, da potem bomo pa ja še njihovo blagajno. Ker oni so to takrat razumeli, kongresi so torej bili en velik izziv za njih, blagajna pa relativno preprost izziv, ampak če so že uno tako dobro naredili, pa valjda bojo še to. No, pa smo rekli prav. Ker pač nismo vedeli, zakaj gre. Če bi vedel, zakaj gre, bi verjetno še enkrat rekel prav, zdaj. Ampak takrat pa nismo vedeli, zakaj gre. No, pri tem so nam pokazali neko idejno rešitev, ki jo je predložila Iskra Delta in to je bilo naravnost smešno, sploh iz današnjega stališča gledano. Treba je razumeti, da takrat še niso obstajale računalniške mreže, da je bila procesna moč šibkejša od današnjega, tegale tvojega telefona ali pa kateregakoli telefona, ki je v našem podjetju. Da grafika na računalnikih ni obstajala in tako naprej in tako naprej. In ker smo se stvari lotili na način, ki je dovolj prepoznaven, ki je ratal kar neka rdeča nit firme, dajmo nardit to, kot tanajboljš znamo, ne glede na to, da se nam včasih kaj sfiži. Dajmo se pa potrudimo pa dejmo nekaj nardit tako, da bo vau. Smo se takrat lotili tega pa smo naredili tako, da smo na hercules kartici razvili eno grafično knjižnico, kar je bilo samo po sebi že izjemno zahtevno inženirsko delo. Tako da smo bili na 386 sposobni risat dvorano, nihče še tega ni delal, to ni nič obstajalo. No, in tisto je bilo vau, kaj takega videt, je bilo takrat nekaj nenavadno čudnega. Uporabljali so se namreč takrat te tako imenovani semigrafični znaki, to sta recimo tisti dve črtici pa črtica čez, vogalček in tako naprej, to so tako imenovani semigrafični znaki. No, in taki znakci so se uporabljali za neko oblikovanje sedežnega reda. Mi smo pa prav naredili kvadrat pa na kvadratu križ, evidentno, kaj pomeni. No, potem so prišli močnejši računalniki, pa je prišla prva grafična kartica pa smo mi tisto vse skupaj v barve spravili. Pa je prišla računalniška mreža pa smo vse skupaj v mrežo povezali, takrat je to vse delovalo na naši bazi, ki je bila naš lasten produkt, še vedno ta baza deluje. Skratka, hudo, hudo, hudo pionirski časi. Res, zelo pionirski časi. No, ta platforma, ki smo jo mi takrat razvijali, razvijali pa smo aplikativne rešitve, na drugi strani pa smo razvijali sistemsko platformo, ker smo čutili potrebo po tem, da bi si olajšali delo. Da bi na sistemskem nivoju

pisali določeno količino funkcij, procedur, logičnih kontrol in tako naprej, ki bi jih lahko potem uporabljali na različnih mestih. In nastajalo je nekaj takega, kar se je precej kasneje, je dobilo sploh v strokovni terminologiji ime RAD (ang. rapid application development), RAD-oročja. No, mi smo to takrat že imeli, a ne. Potem pa, če se vrneva nazaj, 91/92, sezona, je poskusno deloval program za prodajo vstopnic na blagajni A, sezona 92/93 je pa že v polnem pogonu na blagajni deloval program za prodajo vstopnic, so se pa vstopnice že takrat printale na termalnih printerjih. In tudi ta uvedba termalnih printerjev je bila nekaj, kar je bila naša posebnost, do takrat se termalni printerji v Sloveniji niso uporabljali, a ne. In smo mi, pravzaprav, to tehnologijo našli, poiskali, našli, pripeljali, usposobili in tako. Potem pa mrk do leta 94, tega ni potreboval nihče. To je delovalo na blagajni A, razno razni firbci so hodili na blagajno gledat kaj to je za ena žvau in kaj to počne, ampak kamorkoli sem prišel vprašat, če bi oni tudi kaj takega, to niso rabili. Še zlasti ne, ker je bilo to za A. To je bila percepcija, za X, uuu, ne mi smo majhni mi ne rabimo tega. Ta obrnjena percepcija, uuu, če je za njih dobro, je za nas perfektno, nam ne gre v Sloveniji, še zdaj so s tem težave. 94. leta nam je dal priložnosti direktor organizacije B in smo tapravo v vseh ljubljanskih kinih postavili blagajne za prodajo vstopnic in kmalu zatem, ko se je pojavila ISDN-tehnologija, ki jo je Telekom ponudil na slovenskem trgu, smo to tehnologijo aplicirali in povezali vsa kina v mrežo, da je lahko vsaka blagajna za vsako blagajno prodajala. In to je bilo takrat nekaj toliko novega, da je potem Telekom to aplikacijo in to rešitev uporabljal za promocijo ISDN-tehnologije. Češ če je ISDN-tehnologija dovolj hitra in dovolj dobra, da se da preko nje karte prodajat in deluje ena mreža na njej, potem je dobra za poslovno uporabo. Ker ni bilo to ravno samo po sebi umevno, da je temu tako. No, ta je potem implementacija takratne verzije, je potem dala majčkeno kril in malo zamaha, tako da se je potem začela ta aplikacija širiti v kulturi, najprej v kulturi. Potem pa po malem izven kulture, takrat v 90. letih potem enkrat, smo že delali z organizacijo C, ne. Tako marsikaj, je bil pa, skratka v tem času, ki sem ga zdaj opisoval od 91. pa do konec 90. je bil čas, ko smo oblikovali trg. 91. leta na trgu sploh ni bilo potreb, ne rešitve, ne nič in je pravzaprav to 10-letno obdobje, v katerem smo oblikovali trg, obdobje, v katerem ni bilo nobene konkurence na trgu praktično, obdobje, v katerem uporabniki niso vedeli nič, obdobje, v katerem je bil internet v povojih, tako da tudi reference, svetovne, nismo poznali in smo popolnoma avtorsko z lastno, zdravo, kmečko pametjo in z predlogi, ki so jih dajali uporabniki peljali razvoj tega programa v neki smeri, ki pa se je očitno izkazala potem za zelo vizionarsko, da rečem. Ker konec koncev še vedno nekateri koncepti, ki so bili takrat postavljeni, jih danes še vedno uporabljamo. Tako da očitno je bilo tisto takrat zelo, zelo napredno postavljeno. Tako, leta 2000, mislim, da praktično nobene konkurence ni bilo,

potem pa so se začeli pojavljati razno razni mali, manj zmogljivi programi, namenjeni prav res samo prodaji vstopnic pa čisto ničemur drugemu, medtem ko je pri nas leta 98, 99, tam na prelomu, začel razvoj druge generacije. In potem kmalu po letu, se pravi leto 2000 smo še dočakali z dosovimi programi, ampak z dosovimi programi 2. generacije, tudi milenijski bug smo dali skozi in to brez buga. /.../ No, zadaj pa je že nastajala 2. generacija, ki pa je bila potem že Windows generacija. Predvsem v smislu, da je bilo treba obvladovati in se naučiti novih tehnologij, sql-a, baz itd. Tako da je ta 2. generacija software relativno hitro nastala in relativno hitro šla tudi v pozabo oziroma se evolutivno, nekako prelevila v 3. generacijo. In zdaj govorimo, nekako, o 4. generaciji. S tem, da se bližamo neki ideji, ki sem jo imel še v 90. letih, da bo ta naš izdelek postal sistemski izdelek za upravljanje produktov, ki jih ponujajo turistične destinacije. Čedalje bližje smo temu. To bi bilo nekako na kratko ta pot.

Darja: Prej si rekel, da bi se še enkrat isto odločil. Zakaj?

Sogovornik: Ja, kaj jaz vem, delat v tem poslu je zelo zahtevno, zelo odgovorno, ampak istočasno pa ima ta entertainment business pa nekako menedžiranje pristočasnih vsebin, veliko takih zanimivih komponent, v njemu dela ogromno, dejva temu rečt kreativcev, a ne, ti kreativci so, vsaj meni osebno, bolj zanimivi ljudje kot eni, računovodje, če rečem, ki vidijo samo plus, minus, tisti saldakonto. Ogromno je v tem poslu tudi interaktivnosti, kakorkoli že, ampak to je program, ki mora delati z ljudmi in za ljudi. Velika napaka pri programski opremi je, če delaš programsko opremo tako, da ljudje delajo za programsko opremo. Takih aplikacij je ogromno, v Sloveniji sploh. Bistveno boljše je, če delaš programsko opremo, ki dela za ljudi. Če imaš pa ti še na drugi strani človeka z njegovimi željami, potrebami, preferencami in tako naprej, pa mora programska oprema in tisti, ki z njo dela slediti temu, je pa to še toliko bolj zahtevno. Tako da prinaša na eni strani veliko stresa, veliko odgovornosti, konec koncev gre čez vse te transakcije denar, ogromno denarja, a ne, ogromno denarja in to je odgovornost. Na drugi strani pa tudi ogromno zadovoljstva, ker vidiš, da se vendarle da. Tisto seveda mislim, kar so ti rekli, da se ne da. Ker takih imamo veliko v zbirki. Ko naprimer z računalnikom ne bo nikoli moč hitreje prodati karte kot na roke. No, ta je iz današnjega vidika zelo smešna trditev. Prodaja kart prek računalnika pomeni brezosebni kontakt s kupcem in to ne bo dobro. Tudi ta izjava se iz današnjega vidika sliši smešna. Prodaja preko interneta ne bo nikoli aktualna, zaradi tega ker je neosebna. Tudi to se dandanašnji sliši zelo smešno. Tako da teh izjav na strani trga: to se ne da, to ne bo šlo, to ti ne bo uspelo, tega ne rabimo ... Nekako je zadovoljstvo, ledino to orat in na koncu le ugotoviti, da se da, da gre, da je možno in da tudi tisti, ki so to rekli, zdaj to uporabljajo, ne glede na to, da so rekli, ne, mi tega ne rabimo. Aha,

danes to uporabljáš. Aja, danes so drugi časi. Ja, ok, ampak nekdo je moral takrat vedeti, da bodo drugi časi, ker je moral to takrat začeti pripravljati, da je danes narejeno zato, da ti danes to uporabljáš. Ker če bi ti s tvojo potrebo prišel danes, bi se lahko midva pogovarjala o tem, da bi ti mi nekaj naredili čez leto ali dve. Skratka, ta naša sposobnosti videnja nekaj let vnaprej in pa tudi trma pa tudi zavedanje o tej priložnosti, da vendarle lahko v nekih trenutkih kreiramo smernice razvoja, a ne. To je nekaj, kar je zagotovo pozitivnega. Zato pravim, da bi se ob enakih pogojih za to, še enkrat odločil. Vendar danes niso več enaki pogoji, danes je konkurenca na trgu strahovita. Imamo pa pri tem srečo, da se konec koncev lahko na nek način primerjamo z, če že ne bomo rekli s svetovno konkurenco, da ne bo se slišalo preveč morda egocentrično, bomo pa rekli vsaj z evropsko konkurenco, to pa zagotovo ja, a ne. In kakorkoli že smo vsaj za in-house področje v Sloveniji vodilo, še vedno pač vodilo /.../

Darja: Ko si ravno rekel integralni del, da moramo pač stvari dodajati kot funkcionalnosti pa da se upoštevajo predlogi, si tudi prej omenil, predlogi uporabnikov, se ti zdi pomembno, za podjetje, da dobro razumemo, kaj kupci rabijo, da jih upoštevamo, da skrbimo za njih, da delamo vse na to temo, da so kupci tisti, ki nam predstavljajo vodilo v podjetju.

Sogovornik: Jaz mislim, da absolutno, da ja. Absolutno, da ja. Konec koncev na kupce gledam, že pri meni se zelo redko sliši, da bi uporabljal termin kupec. Jaz res razumem naše kupce kot partnerje, resnično jih razumem kot partnerje. Dokler rečeš kupec se postavljaš v klasično vlogo kupoprodajne pogodbe tudi, nekdo je kupec, nekdo je prodajalec, vendar kupec in prodajalec navadno stojita vsak na svoji strani vode, medtem ko mi z našimi uporabniki ne stojim vsak na svoji strani vode, tudi če kdaj je kakšna malo glasnejša po telefonu ali pa kaj podobnega, vendar smo absolutno na isti strani vode. Sploh pa če se greš, tako kot si želimo iti nek model, ki je šele v zadnjih letih dobil neko primerno ime software as a service ali kaj podobnega. Če razumeš, kako to deluje in če želiš to peljati, potem absolutno moraš resnično razumeti, kaj storitev je in stat za tem, da boš zagotavljal nek level of service, kot ga najbolje zmoreš. Na koncu koncev je vedno vprašanje denarja, na konec koncev. Če bi nas uporabniki plačali dvakrat več za naše delo, bi mi lahko zaposlili še več ljudi in bi mogoče, banalno, na zadnje imela dva ali trije uporabniki imeli enega človeka, ki bi se z njimi ukvarjal, to bi bilo perfektno. Vendar slovenski trg tega ne zmore plačevati. Tudi če bi lahko, ne šlo skozi, ker se pojavi problem velikih števil. /.../ Še vedno pa trdo stojim na stališču, da so uporabniki naše programske opreme naši partnerji, da živimo od tega, kar nam oni plačajo, da se je treba maksimalno potruditi, da zagotavljamo čim višjo stopnjo njihovega zadovoljstva z našim delom in z opremo in z načinom komunikacije in z vsem skupaj. In kljub temu, da se

gremo posel in da je ta posel včasih trd, da je včasih brutalen, da se včasih zgodijo tudi kakšne nefer situacije, mislim, da je prav, da funkcioniramo bolj na način, ki se imenuje dajmo rečt temu družina uporabnikov programske rešitve kot pa posamezni otočki, dislocirani od vsega ostalega, brez interakcije z vsem ostalim.

Darja: Glede na to, kar si zdaj povedal, se ti zdi pomembno, da se stranke redno obiskuje, da jim posvečamo pozornost, ker je to nek vir informacij za nas, pa lahko še ocenimo, kakšno je njihovo zadovoljstvo, kaj bi mogoče bil moteč dejavnik. Predvsem kot vir informacij in ocena nas, kako delamo, kakšno je zadovoljstvo s programom, z ljudmi, z našo komunikacijo.

Sogovornik: Ja, absolutno je pomembno. Imamo pa samo tisto, kar, da je tisto, kar ima nekdo v glavi pa to udejanjit sta, ulalala, dva zelo, težavna. Recimo popolnoma smo opustili, osebni obiski absolutno ja, še nekaj mi je pomembno, pomembno mi je tudi pokazati podjetje kot generatorja napredka v dejavnosti in tisto, kar smo dvakrat, trikrat naredili s tistimi našimi konferencami, ko smo povabili uporabnike, mislim, da je bilo odlično, da je bilo to zelo dobro in da so bili uporabniki s tem zadovoljni. Povratne informacije so bile v redu, so bile pozitivne. Nihče ni rekel, da ne bo več prišel, nihče ni rekel, da tam ni kaj pametnega slišal, nič od tega. Ampak smo se mi kar nekako izgubili in ni nikogar, ki bi zavihal rokave. Ni nikogar, ki bi rekel, da bomo letos naredili konferenco. Konferenca bo, kontaktiramo uporabnike in jim damo tri alternativne termine in na osnovi njihove povratne informacijese bomo odločili, v katerem od treh alternativnih terminov bomo organizirali konferenco in potem konferenco organizirat. In jo speljat in se ne bati, ali jih bo tam 5 ali jih bo 17, ker jih je pomembno tako 5 kot 17. Ker ne delamo na kvantiteti in tudi nismo tisti, ki želimo gojiti kulturo kvantitete, ampak smo tisti, ki želimo gojiti kulturo kvalitete. In tudi nismo zagovorniki tistega stališča, ki pravi, da mora prvo biti določena kvantiteta, da se potem iz nje razvije določena kvaliteta. Ni nujno, lahko se že kar iz prve razvije določena kvaliteta pa tisto kvantiteto opustimo, kot nekaj nepotrebnege, kot nekaj, kar vodi v 'hofer' filozofijo oziroma filozofijo 'low costerjev', ker točno to je kvantiteta, kaj pa drugega.

Darja: Zdaj bi lahko to razumela, kot da nam manjka aktivnosti, ki so usmerjene navzven, k strankam.

Sogovornik: Ja, ves čas, ves čas, poudarjam problem introvertiranosti podjetja kot takega, pri čemer ni nujno, da je introvertiranost nekaj slabega, daleč od tega, ampak v tem kontekstu pa je. Če se zapreš med štiri stene, konec koncev rečeva, če gledava iz vidika teorije sistemov, se zapremo med štiri stene in ne izmenjujemo informacij z okoljem, bo entropija definitivno

narasla do nivoja, da bomo razpadli, zdravo. Tako pravi teorija sistemov. In teorija sistemov definitivno ima prav. Kaj torej neposredno vpliva našo kvaliteto, ravno nivo, frekvenca, nivo, kvaliteta izmenjave informacij z okoljem. In če je temu tako, potem je potrebno introvertiranost odpraviti. /.../ Kompetenčni center, učni center, center za usposabljanje boxoffice menedžerjev, tisti, ki delajo v prodaji, tisti, ki delajo customer relationship management, ker če gledaš na programsko opremo iz nekega vidika vanjo vprogramiranega znanja in če rečeš, da je v to programsko opremo, ki jo sedaj uporabljajo naši uporabniki vloženi okrog 200 človek let znanja, to pomeni, da je teh 200 človek let na voljo, da nekdo to znanje, ki se je akumuliralo znotraj tega časa, črpa. Ampak ker ravno tudi naši uporabniki niso tisti, ki bi nam non-stop trkali na vrata in nas spraševali, če je kaj novega pa če to pa če ono, moramo zgodbo obrniti. /.../ Ampak tukaj je res ratal problem v tem, da ljudje, ki delajo na blagajnah kulturnih ustanov, v marketingu športnih ustanov, na blagajnah športnih klubov, oni nimajo nobene reference, oni ne hodijo po svetu, oni ne hodijo na strokovna srečanja in seminarje, oni ne gredo pogledat na en Intix ali pa na eno tako strokovno združenje pogledat, kaj je tam novega /.../

Darja: Je problem njihova zaprtost ali gre za denarni problem.

Sogovornik: Jaz mislim, da se toliko denarja zmeče skozi okno, da to ne smel biti problem, vendar verjetno je. Vendar pri vsem tem se je najlažje izgovarjati na krizo, ker če se izgovarjaš na krizo, ti ni potrebno nič narediti. In seveda, kriza je idealna zaslomba nesposobnežev, zdaj pa meni ni treba nič, sicer tudi nič ne znam in nič ne vem, ampak denarja pa tudi ni, izgovor je perfekten. Tako da če bi danes našim uporabnikom poslali naslednje priporočilo: poiščite na internetu pet rešitev za področje, ki ga pokrivamo in nam povejte, katera vam je najbolj všeč, katera vas je najbolj prepričala. Trdim, da dobimo odgovorov nič. Ker mislim, da bodo na google vpisali ticketing, tam se bo vsulo milijon zadetkov. Kaj hočem povedat, da nimajo komparacije. Oni lahko nam rečejo, da je nekaj dobro ali nekaj slabo, vendar je to njihovo povsem subjektivno mnenje. Oni objektivnega mnenja niso sposobni dati, ker za objektivno mnenje rabiš neko širše znanje, oni ga nimajo, zato so vse njihove kritike, pohvale, zgolj subjektivne. In ravno iz te subjektivnosti pa izvira nekaj, nekdo rabi program, ki bo naredil klik klik klik pa bo karta ven prilezla, en bi pa rad gledal podatke v alphi pa se jim čudil pa iz njih računal napovedi. To sta dva povsem različna sveta. Povsem različna. In res, če bi to naredili, sem imel že idejo pa sem se premislil, ker bodo spet rekli, da zajebavam. Raje ne bom. Res, dajte, poiščite, dajte nam neko sugestijo, nam je pa tole všeč, če bi pa mi zdajle kupovali, bi pa tole kupili. Da vidimo, kaj vam je všeč. /.../ Katero je delovno orodje

najbolj všeč vam, ki ga vi uporabljate, na to pa ne dobimo odgovorov. Zelo zanimivo. Ti ljudje s tem delajo nekaj ur dnevno, včasih osem, včasih deset. Ne sprašujejo se.

Darja: Se ti zdi, da oni glede na to, koliko časa že z nami sodelujejo, da nam toliko zaupajo, da oni pa že sledijo temu, kaj konkurenca dela in kaj se v tehnološkem smislu dogaja.

Sogovornik: Eno menedžersko pravilo pravi, da je zaupanje dobro, ampak kontrola je boljša. Ja, zaupajo nam, res je, da nam zaupajo, tudi to pred nas postavlja neko odgovornost, da nam zaupajo. Te odgovornosti mislim, da se zavedamo in mislim, da se tudi na to odgovornost odzivamo, ker kakorkoli že, ampak navadno so naše rešitve pred njihovimi potrebami, kar kaže, da vidimo dlje kot oni, kar kaže da znamo predvidet, kaj, kakšna potreba se bo pri njih pojavila in kakorkoli že, ponavljam, v veliki večini primerov, capljajo za možnostmi, ki jih aktualna verzija programske opreme ponuja. Mnogi capljajo, da gre pa nekdo s svojimi poslovnimi modeli, potrebami, izzivi v štric ga pa na slovenskem trgu ne najdem. /.../ Če se vrneva k osnovni premisi, ali je uporabnik vir informacij? Da. Uporabnik je vir informacij, žal pa mi je, da ni še boljši vir informacij, ker če bi bili njihovi pogledi bolj objektivni, ne pa tako subjektivni, bi bile tudi rešitve bolj sistemske. Ali če hoče reči ad rem, ne pa ad persona. Ker če ima A problem, potem je to subjektivni problem A in rešitev je rešitev za A. Če bi A imela pregled na štirimi, trenutno top izdelki te naše industrije elektronskega ticketinga in bi skozi ta očala sodila in gledala, bi bile zagotovo njene informacije boljše, zagotovo pa ne tako zelo subjektivne. Ker bi že v izhodišču rekla, veš, jaz sem pa to pogledala tam pa to tako pa tako, te pa tako, mi pa tole klele dobro, ampak če bi tam še tako bilo, bi bilo pa to še boljše. To je pa zdaj perfektna informacija, ker to je pa tako rekoč direktno vodilo razvoja, ne. Pa še zdaj, ko smo ravno pri razvoju, toliko kot mi vlagamo v razvoj, definitivno v Sloveniji nihče, na tem področju. Mi, zdajle v Sloveniji, razen če se kje kaj dogaja v kakšni garaži, kot se temu reče, pa tega ne vem, ampak v Sloveniji ne vidim konkurence v naslednjih desetih letih. Da bi tukaj zraslo eno podjetje, ki bi prišlo do tega nivoja, ki bi se bilo sposobno ukvarjati s tako kompleksnimi vprašanji, kot se ukvarjamo zdaj mi. Pa je čisto samoiniciativno bilo to narejeno. Ker nam bi bilo leta 2000, z našimi strankami ... Kako bi takrat naredili, v času ... kaj bi bil tipičen model v času, tistem, ki je bil ... pa potem malo prehoda pa tajkunizacije pa tako naprej ... Tipičen model bi bil, mi imamo 15 strank, perfektno, najdemo en program v tujini, ga prevedemo v slovenščino in šc, to bi bil tipičen model. In bila je ponudba, za to. Pa smo rekli, ne, hvala. Ne bomo. Razlog je bil pravzaprav, kako naj rečem, če nekdo pride s tako ponudbo, se mi zdi, da me podcenjuje, na nek način. /.../

Darja: Kako pa ocenjuješ, ko zbiraš informacije, kakšen je potem proces naprej, misliš, da smo usklajeni, da smo na tem delu, ki mu sledi dejanski odziv – pridejo informacije do stranke?

Sogovornik: Ne, nismo dovolj usklajeni, nismo dovolj usklajeni. Občasno me sicer pomiri to, da na slovenskem trgu opažam to, da imajo še strašno večje težave od nas, ampak vsekakor nisem zadovoljen. Ker to, da ima nekdo, da je nekdo slabši od nas, nekako ne razumem kot gonilo napredka, precej bolje se je zgledovati po tistih, ki so boljši, ne reči, ah, oni so še slabši. Ne, sicer je čisto po teoriji organizacije je za te tako imenovane projektne organizacije, ki so zelo tanke, je manj konfuzije, prej značilnost kot posebnost. /.../ In takrat, ko se je bilo potrebno odločiti, ko je tudi firma malo zrasla, bila sva dva, pa smo bili potem štirje pa ... Se je bilo potrebno malo odločiti, koliko formalizma vpeljati v samo organizacijo. In so bile s tem nenehno neke težave, zaradi tega mislim, da ni slabo, da peljemo vse skupaj z relativno malo formalizma in potem ko ugotovimo, da nekje nam je stvar splezala čez glavo in da več ne moremo peljati na ta način, ker se tudi subjektivna odgovornost neprimerno povečuje, ravno zaradi tega, ker manjka formalizma, da takrat pa le nekako rečemo, ok, dajmo mi zdaj tako, a ne. Pa smo vpeljali sistem ticketov, pa smo vpeljali sistem nekih nadzorov nad verzijami pa smo na nek način etablirali proces, kako pride neka stvar v produkcijo, ne da bi bil to vsakič showtime pa tisto, če bo tumpast bo lopata, če bo pa špičast bo pa kramp, po butalsko. Tako da, že ugotovimo, nismo neumni, že ugotovimo, tam, kje nam manjka pa rečemo ok. Včasih se zdi kolegij naš kot popoln formalizem. Zakaj zdaj tukaj sedimo v ponedeljek zjutraj? Vsi imamo že tisti ponedeljek zjutraj že do tukaj gor in zdaj kaj, vjee. Ampak se izkaže, da ni slabo, kljub temu da niso vedno najboljši rezultati, ok, vendar, ali je to sedaj slabo? Ne, ni slabo, ali je to sprejemljiv formalizem? Ja, je sprejemljiv formalizem. Tako mnogi formalizmi so v firmi bili, že, pa smo jih opustili. /.../ Še vedno smo tehnološko podjetje, tako da mislim, da je približno ta način, kot je sedaj ok, da bi pa lahko še kar kaj popravili. Včasih me kaj prav presune, ko ugotovim, da smo naredili kakšno tako napako, da enostavno rečem, da tole smo pa prepoceni kožo prodali. Ker je tako težko priti do neke nove stranke na trgu, ubiti se je potrebno, da jo prepričaš, da jo pripelješ čez vodo, da ti zaupa, da reče ja, ok, bom s tabo, ne. Potem nam pa spodrsne na bananinem olupku, ki si ga sami nastavimo. Te me pa res, prav prizadenejo.

Darja: Pa misliš, da jih lahko popravimo?

Intervjuvanec: Ja, pri isti stranki ne, a ne.

Darja: Za naprej, da se nam to ne bo več dogajalo.

Intervjuvanec: Ne vem, ne vem, še vedno razmišljam (del pogovora je izpuščen zaradi varovanja podatkov, pogovor je tekkel o stranki, ki jo je podjetje izgubilo) /.../ Rezime. Ja, absolutno se je treba več pogovarjat. Prepustiti iniciativo oziroma takrat, ko nekdo misli, da se je treba pogovarjat, mora enostavno biti sposoben to tudi speljat. In zdravo. Ker ne more biti zdaj eden zadolžen zato, da hodi okrog, ne, pa je kot telefonček ... a imaš ti kakšna, a se moramo kaj zmeniti. Aja, kaj pa ti? Tudi ne, ker to se gremo potem psihiatra. Če kdorkoli čuti ... Mogoče pa moramo na enem od kolegijev odpreti temo, pa reči, dejmo to kulturo stand-up , na nogah tri minute lahko stvar rešijo, lahko pa ne. In pač vsak gleda v svoj monitor in zdravo. /.../

Darja: Če trg rabi, če delajo tisto, kar trg rabi, potem lahko to prodaš.

Intervjuvanec: Ok. Zadnjič smo skozi nek brainstorming, tak stoječ, popisali dve tabli, ampak skozi tisto smo prišli do tega, kako bomo zdaj mi ta 'any code' udejanili. In kar je ključno, iz uporabniškega vidika, zato da uporabnik ne bo izgubljen zaradi te nove funkcionalnosti. Ker smo se še prav posebej s tem poukvarjali. Kje je ključ za uspeh? Aha, ključ za uspeh je, da bo to enostavno, da bo vsakemu jasno, kako je treba to uporabiti. In smo prišli do tistega mojega, spet, ko pravim, da mora biti program 'idiot proof', ne. Tako da, ja, pa tudi mislim, da sčasoma, če se bomo vsi tega, ali pa večina tega zavedala, da so te hitre, medsebojne izmenjave informacij, priti hitro do nekega zaključka, vedetikdo še mora ta zaključek poznat, ugotoviti, kako ... Ne rabijo biti to formalni sestanki, dejmo mi zdej to ob enajstih pa se bomo zdaj gnjavili šest ur. Ne, daleč od tega, tm tm tm, ok. Trije mejli na podporo, dajmo mi do jutri samo razmišljat, nič še ne delamo, samo razmišlja vsak pri sebi. Ok, se dobimo, skozi vidik tega, da mo enkrat prespali in premislili, dajmo zdaj najti kakšne so alternative. (Del pogovora je izločen zaradi varovanja podatkov) /... / Dobra ideja je bila, da so zaposleni v implementaciji in podpori v istem prostoru, pretok informacij se je povečal, izboljšal. (Del pogovora je izločen zaradi varovanja podatkov) /.../ Prepričan sem, da pri programski podpori ali pa v programskem inženirstvu, v tem segmentu, v katerem mi delamo stvar stoji in gre naprej ali pade in umre, lomi se na podpori. Dobra podpora, ja, perfektno. Tudi če kdaj, kaj zajebeš, ok. Slaba podpora, dosti je, da malo zajebeš, adijo. /.../ Ali je dobro, da je med podporo in razvojem toliko interakcije. Občasno imam idejo, da bi enostavno podporo preselil nekam, adijo, v drugo bajto. Ali pa razvoj. Čau, tukaj je samo še podpora. Adijo. Vidimo se enkrat na teden. Potem pa pridejo trenutki, ko pa je desetkrat dnevno sem pa tja, neki. In ker

potem ne morem si v glavi zgraditi modela, kaj bi bilo optimalno in kaj se lahko eventualno podre, je potem tako, da včasih (Del pogovora je izločen zaradi varovanja podatkov.) /.../ Firma je zrasla do tega, da se bomo morali odločiti, kaj bomo ... Delovno okolje je tudi pomembno, ni vseeno, ni vseeno /.../

Darja: Drži, da se ljudje radi pogovarjamo.

Sogovornik: Ljudje smo socialna bitja, eni bolj, drugi manj, ja. Razčiščevanje nekaterih takih stvari, pravočasno pa v zadostnem obsegu, lahko marsikakšno težavo lahko, morda, prepreči. /../ Pa še ena stvar je, v kateri smo Slovenci izjemno slabi in seveda naša firma je enako slaba kot je slabo povprečno okolje, mi ne znamo povedat, kdaj je konec nečesa. Mi padamo iz projekta v projekt. In ne znamo, ne poznamo, razen na teoretičnem nivoju, pa še to kakor kdo faze projekta, ki se imenuje 'closing'. In to pomeni, da se dobiš, da se usedeš, da poveš, da je to zdaj narejeno, da so bile težave, da je bilo marsikaj, ampak da je to zdaj narejeno in da to zdaj dela in da je to zdaj fajn in da gre zdaj to v redno vzdrževanje in rutinsko uporabo. In so zdaj podporniki tisti, ki bodo to lepo suportirali, to narediš tako kot mora biti. Ne. To je strašno težko, tako rekoč nepotrebno. Pa ni nepotrebno. To je potrebno. To je potrebno. /.../ Ampak zdaj v svetu velikih korporacij, se pač tudi za to najde denar, v svetu majhnih podjetij, ki delajo na trgu s 'hofer' logiko, samo cena dol, dol, dol, edina stvar, ki jo vprašajo je cena. Jaz sem že prišel do tega, da se o tem nočem pogovarjat. Nihče ne reče, slabo je, zanič ste naredili, vse skupaj je neuporabno, karkoli že tega. Malo je cena visoka. A res, koliko pa? En evro ali dva, sto jurjev, koliko je visoka. Samo še o tem. /.../

Darja: Misliš, da na to vpliva, da stranke nimajo planiranja, ali vpliva tudi to, da jim mi vedno pomagamo in vedno uredimo stvari, da je to pač z roko v roki. /.../

Sogovornik: Nekateri res mislim, da so toliko konfuzni, da od planiranja tudi p ne gre. Res mislim. Pri nekaterih je pa verjetno tudi ta tvoj vidik, resničen, da enostavno, ker se je to že tolikokrat zgodilo, so se naučili, da mi vedno rešitev najdemo. In preložijo odgovornost za svoje planiranje, pravočasno ali nepravočasno, pravzaprav na nas. Zdaj, ok, lahko bi rekli, da je to za nas kompliment, prav. Saj je. Ampak to je za nas tudi izjemna odgovornost, izjemna odgovornost. In če pogledamo potem, kako gre pa to v 'real lifu'. (Del pogovora je izločen zaradi varovanja podatkov) /.../ Poiskali (stranka, op. a.) so drugo mnenje. Poiskali so drugo mnenje in poiskali so strokovno mnenje, torej niso vprašali tam enega dol v bifeju, ki se ukvarja z računalništvom, ampak so vprašali nekoga, ki obvlada svoje delo, ki je strokovnjak, ki ima neke reference in tako naprej. In je on rekel, ja, to je absolutno korektna cena. Ja, ok.

Ampak ja, vzpodbudno, nekoga so vprašali. Niso rekli, uuu, to je pa odurno veliko. Tako rekoč, nas hočeš, kar oropati, ne. Tako da, zadnjič sem bil na primer na sestanku v Celju. Vse štima, perfektna sezona (Del pogovora je izločen zaradi varovanja podatkov) /.../ Ne se vprašati, ali je programska oprema lahko kaj cenejša. Ni prvo vprašanje to, ampak kaj drugega. Konec koncev lahko prodajo vse karte v predprodaji pa vas bo to takoj koštalo pa procentov manj. Ker če sedaj plačujete x%, karto prodano v predprodaji pa y%, potem vse prodajte v predprodaji pa mir. Recite nimamo več blagajne, bodite pogumni, tako kot ste bili pri nekih drugih odločitvah pa recite, nimamo več blagajne. Bodite prvi. /.../ Ja, lej, kakorkoli že, spreminjamo trg, že ves čas, že vseh 25 let. Spreminjali smo zdravstvo, spreminjamo to področje, v katerem delamo, spreminjamo tiste dimnikarje. Česarkoli se lotimo, se lotimo na način, da inoviramo, da spreminjamo, da uvajamo nove model, da prinašamo nove organizacijske rešitve. To je naše poslanstvo. Ampak istočasno s tem, ko to počnemo, na nek način spreminjamo tudi ljudi, ee, to je pa težko, to je pa silno, silno zahtevno. In vsa ta diskrepanca, do katere občasno prihaja, je materializacija ali pa udejanjanje tistega, kar se sicer v teoriji imenuje, v organizacijski teoriji imenuje tehnološka vrzel ali pa organizacijska vrzel. Namreč, hitrost razvoja tehnologije, je tako, hitrost adaptacije ljudi na to novo tehnologijo je tako. In tukaj prihaja do tega razhajanja. /.../ V razno raznih pojavnih oblikah se kaže ta zgodba, ki se v teoriji imenuje organizacijska vrzel. Enostavno ljudje več ne zmorejo tako hitro slediti tem razvoju, tem spremembam. In meni je že marsikdo rekel, ti si že na mars odletel, mi še na luno nismo prišli. In kaj bom zdaj? In to je res, je prispodoba, ampak je tudi res. Prinašamo rešitve, ki marsikdaj omogočajo stvari, ki jih ljudje ne želijo. Omogočajo, da odpustiš 3 prodajalce. Tiste (nova stranka op.a.) je kap, ko sem rekel, da se bo karta prodala preko interneta. Kap jih je. Kaj pa je to zdaj. Joj, joj, je že joj. In teh joj je na strani uporabnikov ogromno. Res, mi to zelo dobro poznamo. In to je na elementarnem nivoju pač strah. Ki se odraža tako ali drugače, ampak na elementarnem nivoju gre za strah. Joj, kaj bo pa zdaj, kako bom pa zdaj jaz.

Darja: Misliš, da lahko v vseh primerih naredimo tako, da tako osebo pomirimo?

Sogovornik: Bi rekel, da verjetno ja, pa da tudi znamo. Vprašanje je samo, koliko imamo, koliko hočemo še to sprejeti, kot nek svoj izziv. Koliko hočemo še to stvar sprejeti kot svoj izziv pa se s tem sploh še ukvarjat. (Del pogovora je izločen zaradi varovanja podatkov, pogovor je tekkel o tem, da je to stvar vodstva strank, da se pogovorijo s svojimi zaposlenimi) /.../ Ker včasih je treba reči ne. Meja mora biti. Meja mora biti in enkrat moraš biti sposoben reči ne, ker drugače je težava. In s tem mislim, da ni nič narobe, mene vsaj tako izkušnje

učijo, da ko sem rekel ne zdravstvu, da bi lahko firma tudi propadla, pa ni. Mogoče sem imel srečo. Zagotovo sem imel tudi srečo. Malo jo že moraš imeti, v vsakem primeru, drugače ti pač meteorit na glavo pade. Ali pa moraš imeti srečo, da ti meteorit na glavo pade. Ampak včasih je res težko prevzeti, a ma vse, kar bi ti uporabniki radi porinili, vse. In tukaj je še ena dilema, večkrat ko se ti potem zgodi, da te nekdo odkarta, ti si pa vse naredil, bolj več misliš, da ni potrebno vsega narediti. (Del pogovora je izločen zaradi varovanja podatkov) /.../ Zakaj že? Zato da bo potem on od jutri naprej pa s SAOP-om delal. Potem ko smo se mi ubili, da bi jim dopovedali, da bi jih naučili, da bi sebe naučili, da bi programsko opremo izboljšali, ubili smo se. Da nam to niso nič plačali. A je res potrebno vedno vse. Ali je potrebno ravnati po tistem ameriškem principu, jah, ni problema, vse se da, tokle bo.

Darja: Se mi zdi, da pričakujejo svetovanje, sploh ne v zvezi s samo programsko opremo, ampak ...

Sogovornik: Ja, v zvezi s poslovanjem, z organizacijo, s financami, z razno, razno zakonodajo. Ja. Samo, jaz se strinjam s tem, ampak na drugi strani mi nismo SAP in ne moremo SAP postati. /.../ Kaj zdaj, v primežu smo pravzaprav, v primežu smo, ker ne moremo reči, ne vemo. Ker s kom pa mi delamo, če oni tega ne vejo. Ne moremo reči, ne znamo. Bomo našli potem ene, ki znajo. Ne moremo reči 150 evrov, ker zakaj pa potem plačujemo za program. Ja, ma, tisto je nekaj drugega, tisto je program, to je pa poslovno svetovanje. In smo v hudem primežu. In zdaj pač eni to cenijo, drugi pa pač tega ne cenijo. Zadnji pogovor v Celju je bil čista svetovalna ura. Moj ponedeljkov sestanek v Velenju je bil čisti dve svetovalni uri. /.../ Kaj bodo ponudili v zameno? Izstavimo račun? Daš reklamo, kaj boš. /.../ Imam izkušnje, ki jih stranke prepoznajo kot prednost, vendar za to ne bi nič plačali. Ki bi jim svetoval tako kot bi on sam in bi potem za tem stal. /.../ Jaz se strinjam, da vam naredim ta transfer znanja, vendar to je toliko vredno, zdaj pa ti tuhtaj, ali boš plačal v vinu, reklamah. Denarja ni, to mi je jasno. Ampak to je toliko vredno, zdaj je pa na tebi, ni več na meni. Jaz sem rekel ja, ti si prepoznal, da sem tisti, ki to znam, ki lahko pripeljem stvar na višji nivo. Prav, tukaj sva si na jasnem, v redu. Ti zato denarja nimaš, ok. No, zdaj je pa na tebi, da mi ti ponudiš, da bom jaz to delal. Zakaj? Zato, da bom zato odgovoren. Ja, hvala, daj mi potem še nekaj na drugi strani. Daj mi nekaj. /.../ So se vrtele reklame pri strankah. /.../

Darja: Najlepše hvala.

Sogovornik: Ni kaj.

Priloga H: Opomnik/vprašalnik za zaposlene podjetja

Mislite, da podjetje dobro skrbi za kupce – ima informacije o njihovih željah in potrebah? Jih razumemo?

Bi rekli, da podjetje skrbi za zadovoljstvo strank? Kako? S kakšnimi aktivnostmi?

Mislite, da so kupci zadovoljni z našimi storitvami? Zakaj?

Ali podjetje skrbi za ažurno obdelavo zahtev/potreb/želja kupcev? Kako?

Kako se odzivamo na negativne informacije s strani strank - kako se odzivamo na nezadovoljstvo?

Vsi v podjetju so zadolženi za zadovoljevanje potreb kupcev. Kakšno je vaše mnenje?

Ali se informacije, ki pridejo v podjetje, širijo med zaposlenimi? Imamo zaposleni zadostne informacije, da lahko poskrbimo za izpolnitev obljub, ki so bile podane kupcem?

Menite, da podjetje prilagaja svojo ponudbo spremembam na trgu? Spremlja svoje konkurente?

Priloga I: Intervju z zaposlenim A v podjetju

Datum: 7. 6. 2016, 13.45–15.15

Sogovornik: Vsak ima svojo vizijo, kako bi moralo biti. Če bi pa imeli princip in bi se postavili malo bolj, močno, a ne, bi verjetno lahko koga kam odpeljali pa bi komu pokazali, kako naj dela. Tako pa mogoče tukaj nimamo pravega poguma, da bi nekaj naredili po svoje, da bi se poukvarjali s tem, z neko vizijo, to funkcionalnost hočemo imeti ne glede na to, da jo zdajle nobeden noče, a ne, ali pa ne kaže potrebe po njej, ampak smo mi ugotovili, da jo bodo imeli, a ne, potrebo. Tako da tukaj bi ... težko je verjetno oceniti, je pa res, da zdaj niti nimamo časa, da bi lahko te ideje lovili, ker sproti rihtamo tisto, kar je in je trenutno situacija taka, da sproti samo še štrikamo, klikamo, a ne. Jaz na vsake toliko pridem ven, kaj bi bilo dobro spremeniti, pa ne gre, ne.

Darja: Ne gre? Je problem čas, denar, volja?

Sogovornik: Verjetno vsega po malem, denar, ne vem, ali je denar problem, ali ne. Če gledaš iz stališča zaposlenega, ali si to delal, ali ono, denar je denar. Bolj vidim problem v tem, da če češ nek, neko tako enoto kvalitetno urediti, rabiš čas, ampak rabiš kontinuiran čas. Zelo zoprno je nekaj popravljat, nekaj kompleksnega spreminjat, pa to 16 vmes spremenit oziroma 16 krat iti na neko drugo stvar /.../ in se vrniti spet nazaj. /.../ Vsakič znova potegne ful časa. Za razvoj jaz verjemem, da je zelo težko preskakovati iz ene na drugo, ker ne moreš s tako frekvenco preskakovati, da bi bil povsod skoz not, na daljši rok pa verjemi, da ene stvari zbledijo. Ena stvar, ki smo jo delali malo manj na paniko so lože, kjer smo za naše razmere dosti dobro definirali problem in rešitev, ampak nismo prišli do konca, to je problem. Ja, saj nikjer nismo na koncu, če gledaš, da se stvari skozi razvijajo, ne. Ravno zato, ker se stvar skoz razvija imamo pa čedalje večjo bolečino, ker vlečemo neke stvari, ki nas hudo ovirajo in ne moremo presekati, ker rabimo več časa za presekati. Ki ga pa trenutno ni. Ne, ni ga. /.../ Je bilo veliko manj intenzivno, to je dejstvo. Imamo pa ja, vsak ima neko vizijo pri nas.. In ne znamo združiti teh naših vizij pa jih nekako rangirat pa narediti neko unijo pa iz vsega pobrat ven in narediti neko skupno stvar, to je dostikrat. Tudi po funkcionalnosti pa kaj, zdaj, ja včasih se zgodi, da je potrebno res kakšno stvar na hitro narediti in takrat tudi jaz, pač, sprejemem hitro rešitev, ne, ker ja, je treba, ni druge. Ampak včasih je pa tudi tako, da bi si lahko privoščili, če se že nekaj spreminja še malo okrog popraviti. /.../, kako kakšno stvar lepše narediti, ampak tisto je bil razlog, da je bila potreba po neki spremembi in verjamem, gumbi dostikrat plašijo, ampak če samo pogledamo naš prodajni vmesnik, je pa potem že zelo

scary ... Pri teh spremembah imamo mogoče malo tudi težavo, ker imamo pač naše partnerje, stranke, kakorkoli jih že imenujemo, nekako, bolj podzavestno so rangirani, kar načeloma niti ne bi smelo biti, po drugi strani pa morajo biti, ampak na neki ekonomski osnovi pa nekdo bi moral povedati, kako jih bo rangiral, ne da jih v bistvu vsak od nas posvoje rangira, to je problem, a ne. Ker potem vsak po nekem svojem občutku si misli itd. Poglejmo čisto tako, zdaj ne vem, kakšen kriterij ima nekdo za rangirati, ampak recimo, če bi pa rekli da bodo teli /.../ Tukaj je pač narobe, da nimamo vsi vseh podatkov, tako da morali bi biti nekako rangirani in rangirani bi morali biti tudi, po moje, po pogodbeni osnovi, a ne. Ker dejansko je tako, če pogledamo, koliko pa imamo partnerjev, 30, 20, 30, to pomeni toliko in toliko blagajn, plus potem glejmo še, to so in-housi, a ne. Potem pa govorimo še ostalih prodaji in je to ogromno in vsi so nadpomembni in vsi imajo enake pravice pa vsi imajo enake zahteve, a ne. Ne sme biti to res, a ne. Tam bi morali biti nekje drugje rangirani in to je to, a ne. Je pa dejstvo, po drugi strani, če smo pošteni, saj konec koncev, vsak, ki ima problem od teh naših partnerjev, mislim, da se hitro pa tudi dosti kvalitetno odzovemo v večini primerov, seveda je kje tudi kakšen kiks kdaj ali pa kakorkoli, ampak večinoma je v vseh tukaj, ki delamo ta trud za mojo oceno kar dost na visoki ravni, za kogarkoli. Če mora nekdo pristopiti k nečemu, to je to. Je pa res, da nismo vsi specialisti za vse, a ne. Kar je po eni strani tudi pravilno, saj ne more biti vsi za vse. Me pa mogoče kdaj zmoti, da pa mogoče tisto, kar je core, jedro, da pa tudi vsi ne razumejo. Se pravi neko osnovno prodajno funkcionalnost pa te nastavitve bi pa morali vsi vedeti./.../. Ampak ono pogledati nekaj ali pa sešteti nekaj, to je pa tista osnovna funkcija, ki bi jo moral vsak znati narediti. Tako da tukaj bi se dalo marsikaj narediti, ampak po eni strani je spet toliko smo se v bistvu že usedli not pa vsak kosi tisti svoj vrtiček, da je vsakemu ravno prav lepo, da noče ven kukniti. /.../ Dalo bi se še marsikaj narediti, da bi bilo bolje, da bi kakšne stvari bolj neodvisno tekle drug od drugega. /.../ RS je naše orodje, je bil zasnovan in nekdo ve, kakšne so njegove zmožnosti in če se nekdo spomni novo metodo ali nov način, potem mora takrat poskrbeti, da bo stvar čimprej zaživela znotraj tega, omogočala take funkcionalnosti, ne da enkrat, ko se nabere pa res v nedogled potem pa. Ker v bistvu so se sposobni ti režimi obračunov tako hitro spreminjati in dopolnjevati in neke ideje, kako pa to pa ono pa drugo, da takega sistema pravzaprav ne moreš več narediti. In je treba imeti jaz mislim, da nek koncept, kako se bo to obračunavalo, bolj tak natančen. Pa tudi pravila /.../ Problem je, vsi vse dobijo pa vsi vse dobijo takoj pa kadarkoli. In to je pa čisto človeška lastnost, vse tisto, kar si dobil, tako malo mimo, se niti ne opazi ali pa niti nima prave vrednosti. To je pa, mislim, da ljudje tako funkcioniramo, mislim, da iz tega vidika verjamem, da kakšne stvari, ki jih mi naredimo, stranke sploh ne opazijo. Oziroma ne opazijo, ne cenijo

na nekem takem nivoju, da je to narejeno in potem se seveda nekdo začne spraševati, saj nič ni. Nič ne naredijo, a ne. Ja, prav, ker nikjer ne opaziš, tam kjer bi mogoče pasalo nam ali pa kakorkoli pač

Darja: Pa misliš, da bi opazili samo s tem, da bi jim zaračunali ali da bi rabili kakšen drug postopek?

Sogovornik: Oboje, vse, ni samo računanje tista stvar, ki pelje do neke take trajne rešitve, je pa en moment, ki ga najprej opazijo, da je bilo nekaj narejeno oziroma vsak reče, ali je bilo to res narejeno, če dobiš ekstra. To je dejstvo, so pa tudi stvari, ki bi jih morali, ja, na nek bolj tak human readable način obveščat o nekaterih stvareh, se strinjam, ampak ne na tedenski bazi, ampak mislim, da na četrletni bazi. Tudi tista ideja o kakšnem takem mitingu, kjer pride osebni stik do izraza, enkrat letno ni bila slaba pa čeprav je bil recimo, četrtnina časa posvečeno malo tem strokovnim zadevam, ostalo gre pa bolj za druženje, ampak ljudje smo kakorkoli obrneš, odnosi med ljudmi so, posel so ljudje, ljudje so pa odnosi. In to, ja vseeno pomaga. Pa mogoče da bi, ampak to si ne moremo privoščiti, mislim, tega si ne moremo privoščiti za vse stranke, ampak spet po nekem rangju, se pravi pomembnejše stranke, tudi imeti take periodične, na tri, štiri mesece, zbiranje idej, nek meeting, kaj komu manjka, kaj koga moti ali kakorkoli, ampak ne na to, ja zdaj bomo pa mi to naredili, ne, ne, ne, zberemo informacije od vseh teh priority rangiranih in potem rečemo, ok, zdaj smo pa mi tole fazo zaključili in bomo v nadaljevanju poskrbeli, da bo to pa to pa to narejeno, v približno takem in takem času. In na ta način bi lažje planirali kakšne stvari, kar pomeni, da je manj stresno, tudi kvaliteta izdelka je boljša potem, pa naredili bi tudi tako kakor oni približno pričakujejo. /.../ Ja, drugače, tam 3 do 4 mesece ali mogoče kakšne tudi tako, prilagojene na neke sezonske termine, se pravi takrat, ko imajo kakšni ljudje malo več časa, ali pa takoj after, ko so se jim neki procesi končali in so takrat nekaj intenzivno uporabljali in so takrat ugotovili, kaj jih je motilo, da se takrat zberejo podatki. Ampak jaz mislim, da tukaj pri vsakemu, tudi pri finem rangiranju, dvakrat do trikrat letno je že too much. Lahko dvakrat letno. Ampak v eno tako pozicijo, to bi bila naprimer enak taka skrb. Pa določiti, saj je jasno koga (našteva stranke). Vedno vprašaj tistega, največ, ki uporablja to, saj ona točno ve, kaj rabi, tudi tisto, kar rabi direktor ona ve, ker on njej reče. Tako da ni nobenih ugank. Pa še par takih. No, naprimer to je bila v bistvu ena taka zanimiva stvar (opis stranke izpuščen). So točno to naredili, kar bi morali narediti. Pa smo se lepo zmenili, pa mislim, da zdaj ni nekih problemov, čeprav bom rekel, da do mene niti ni prišlo, kaj točno vse je bilo zmenjeno, zato tudi nimam čisto podatka, kaj vse je bilo narejeno v tej smeri. To je pa zdaj drug problem, ker potem bil je sestanek, kjer

je bil nekdo zraven pa še nekdo, ni bilo pa potem posredovano ostalim udeleženiim. In tukaj je sedaj vprašanje, ok, ja mogoče pa ni bilo nič takega. Če pa ni bilo nič takega, potem pa ne pričakovat, da bo kaj takega tudi narejeno. /.../ Ne, če je kaj zame, moraš ti, ki si dobil informacijo oceniti in povedat, posredovati informacijo, to je dejstvo. Mi se ne moremo zdaj skoz spraševati. Tako da, ampak zgodba se je začela dobro, bil je sestanek, na nekem takem načinu, kakor si jaz predstavljam, da bi moral biti dvakrat letno.

Darja: Ampak mi smo pobuda?

Sogovornik: Ja, mi smo pobuda. To je pa zelo pomembno. Ja, ja, mi smo pobuda, ker je to čisto drugo, drugačen efekt je.

Darja: Če sem te pravilno razumela, v resnici, dobro skrbimo za kupce, ampak smo samo odzivni in čakamo.

Sogovornik: Ja, točno na ta način smo, pasivni smo, mi smo čisto pasivni, ko pride pa ni problem in tukaj je malo težava v tem, ko si pasiven, nikoli ne veš, kdaj bo prišlo in takrat, ko pride, te lahko zasuje z vseh strani. To je prvi problem, ker ne moreš, v bistvu, regulirati teh stvari. Ni čisto tako, skozi se mora nekaj dogajati, dejstvo je, mi smo v bistvu tako, se odzovemo, večinoma zelo dobro, dejstvo je, da to, kar pride, je zmeraj problem, pač nekdo ima nek problem, večji, manjši ali kakorkoli, kar je , kar pomeni, da se skoz samo s problemi ubadamo, to ni v redu, a ne. Ker če greš tako, zveš tudi kaj dobrega, tako se pa izpostavlja samo problem, un ne more to, un rabi to, to, to, to, ampak vse te probleme, načeloma, dosti uspešno rešujemo, kakor smo tako malo pasivni in stihijski, to bi rekel, da ja. Ker mislim, da če ne bi imeli takega, ampak to je dosti osebni pristop, a ne, imamo vsi na tem nivoju, bi verjetno že precej hujše bilo. Je pa res, kaj se lahko zgodi, ne, zgodi se lahko tako, da če pa nimamo informacije pa spet lahko, takrat ko pride več teh zahtev, impulzov noter, če nimaš pravih informacij, jih ne moreš rangirati. In tukaj se lahko zgodi oziroma zgubi kaj, kar bi moralo biti precej bolj pomembno in jaz osebno bom rekel tako, čudno je, če ti noben ne pove, da je nekdo kar nehal. Zdaj ali on ni vedel, jaz osebno, če ne bi vedel, bi se začel na glas spraševati, zakaj se je to zgodilo pa če mogoče, kdo drug kaj ve. /.../ Je pa čudno, da nekdo ne pove tega, ker konec koncev mi zdaj lahko tam v podpori vsi razmišljali pa čakali pa se zelo koncentrirali na nekoga, da še malo potenciram, lahko bi celo nekdo ne vem kaj delal in živel v svojem zvoncu pa za njih delal, a je že zdavnaj vse adijo. To je malo čudno, tudi kakšne stvari, zdaj ne vem, ali naj si to razlagam, da ne bi panike delal, ali kaj, mislim, da to ni to, mislim, da smo vsi tukaj not povezani s temi, eni bolj, drugi manj, s posameznimi strankami,

ampak načelom smo kar vsi pri vsakem malo delamo, da bi morali kakšne ključne stvari tudi mi poznati, a ne. Take, kaj se komu pleče, kaj kdo želi, kaj kdo teži, kaj kdo namerava, ali pa konec koncev, če ni nič, kaj nekdo pri nas ocenjuje, da bo glede na to, da pozna širše informacije. In to je nekaj, ker take informacije verjetno spremenijo marsikakšen odziv na kakšno stvar, ki jo je znotraj podjetja potrebno narediti ali pa pristop k kakšni stvari. /.../ Tako da ja, na vprašanje, mislim, da dokaj dobro, se pravi, odnos do nalog, do stvari, večinoma, saj, pustimo to, razni komentarji so še vedno v mejah normale znotraj firme pa tista nejevolja, ampak tukaj gre bolj za neko lajšanje tiste stresa, ko si zasut, ali pa kakorkoli /.../ Vsi pokomentiramo kakšno pikro, ampak naredimo pa in mislim, da po najboljših močeh večinoma. Je pa res, da smo pri tem večinoma pasivni, čakamo, da pride mimo, čakamo, da naletijo na problem, bodisi neznanje uporabe ali kakorkoli, to je tudi ena taka zanimiva stvar, da v bistvu razvijaš sistem, ki ga bo nekdo uporabljal, ampak ga ne, ti ga potem uporabljaš, to je en tak moteč element tukaj in za take stvari bi tudi morali imeti neko rešitev, ne vem, ali sankcijo, neko rešitev, ki bi zmotivirala tistega tam, da bi uporabil, ker če znam jaz, boš tudi ti.

Darja: Misliš, da je to razlog usposabljanje, premalo informacij ali spet ta pasivnost?

Sogovornik: Osnovni razlog tiči že v samem usposabljanju, ker je verjetno malo na kratko zastavljeno, ker je mogoče naša predstava enkrat, dvakrat pokazati pa iti, napačna. Ker bi enkrat, dvakrat pokazati, pa potem še statirati še nekaj časa bi bilo bolj pravilno, bolj natančno. Moramo si priznati nekaj, stvari so zelo povezane in jaz mislim, da so ene stvari pri nas tudi komplicirane in dokler si tiste stvari nekako ne popredalčkaš, kot uporabnik, nisi sposoben funkcionalnosti uporabljati. Pa recimo samo tako, zasnova abonmaja /sogovornik opisuje proces vnosa določene postavke/. Hočem reči to, da je uporabniški vmesnik je verjetno tudi kar faktor, ki omejuje sposobnost uporabe in to je tisto, ko nimamo časa in to je tisto, ko nočemo pristopiti k spremembi. Dejstvo je, da zdaj kakor gledaš, če spremenimo, ne bomo naredili nobene nove funkcionalnosti. Če pa malo bolj stran pogledaš, pa vidiš, da si naredil čisto novo funkcionalnost za uporabnika, ker bo mogoče lažje razumel, bolj mu bo jasno, mogoče mu ne bo potrebno ene stvari še enkrat vnesti različnih mestih pa povezat ali pa karkoli in bomo večji delež tistih uporabnikov imeli, ki bodo znali uporabiti do neke mere to. In tega nimamo, mi nekaj enkrat naredimo in potem to stoji, tukaj vidim, da je težava, saj ene stvari so se prijele in tiste, lej, kakorkoli obrneš tudi prodajni vmesnik je malo adijo, a ne, ampak vsak dan ga uporabljajo, na 1, 2, 3, mogoče na 6 načinov, ker moraš kaj kombinirati, ali pa kakorkoli. Gre za to, da bolj kot uporabljaš, bolj ti pod kožo pride, ti avtomatika dela,

ne razmišljaš več , ni pa intuitiven. In da nekoga, kar postaviš tja, se bo malo popraskal in mislim, da bi morali delati, v bistvu na teh stvareh kot so optimizacija nekih funkcionalnosti, ergonomija, čeprav ni pri nas nobeden doktoriral iz tega ali pa kakorkoli, imamo pa nekaj izkušenj, pa nekaj smo tudi že videli. Že danes bi znali marsikaj drugače narediti in boljše. Kljub temu sama podatkovna struktura v nekaterih primerih ostane ista, samo da ti pripelješ proces, kako bo uporabnik to delal, da ga vodiš, pa si že rešil ogromno problemov. /.../ Če mu pa poveš, da je to predloga sedežnice v teh dvoranah, kjer v vseh predstavah, ki jih boš povezal na to predlogo, sedel, bo pa mogoče razumel. Pa če mu potem še kvalitetno razložiš, da se lahko naredi, da so vsi /.../, da uporabnik dobi občutek, kaj nekaj pomeni in ponekod je terminološki problem in funkcionalen, tako procesno gledano, kako mora stvari narediti. To pravzaprav omejuje kvaliteto usposabljanja, ker ga ne moreš ti toliko naučiti, ali pa bi porabil ogromno časa, da bi ga do nekega nivoja naučil in potem ta stvar zavira vse ostale procese. Ker, ali ni znanja ali pa si preveč časa moral vložiti pa ga za druge stvari ni. Zato ja, mislim, da moramo vlagati v stvari, ki niso nove, ampak jih modernizirati, jih spreminjati, jih popravljati. Poleg tega je pa še iz stališča razvoja gledano, postaja vedno večja težava nekaj novega vkomponirati. Če boš en sklop dodajal, ga boš pripravil tako, da boš lahko na njega pripel še en sklop, enkrat, ko bo aktualno, zdaj že malo znamo razmisliti, kaj pa kako se obeta. Ne rečem, da poznamo vse trike, kaj bo čez dve leti, ampak. Več stvari na tak način ponušaš in prihajamo do tega, da zaradi nekaterih stvari zgublamo preveč časa in prevečkrat zaradi istih stvari ta čas izgublamo in potem se zgodi to, da v končni fazi smo, ker smo vsakih pol ure več porabili, pa ker je bilo to 30 krat, je to že 15 ur, v 20 urah bi pa lahko že zmodificirali. In kaj se zgodi, še 10 krat te pol ure in potem enkrat že izgublamo ful časa spet. In se kar vleče in kopiči. Tukaj vidim, da je ena možnost, kako razbremeniti podporo. Kar pomeni, ko bo podpora razbremenjena, bo lahko več podelala drugih stvari, razvoj, ker pač boš imel že nekaj pripravljeno, ne boš moral zmeraj znova odkrivati. /.../, opis funkcionalnosti/ Interface bo povsod enako, kar pomeni, če (uporabnik) zna na enem mestu, bo znal povsod, tako imamo pa enkrat tak interface, enkrat moraš to pritisniti, enkrat ono /.../

Darja: Kako pa misliš, da se odzivamo na negativne informacije s strani strank, ne nezadovoljstvo, ki pride do nas?

Sogovornik: Dobro, interno kdaj znamo sočno pokomentirati. /.../ Ampak je tako, mislim, da dosti tega odpora nastaja zaradi tega, kar sem ravno kar govori (optimizacija funkcionalnosti, terminologija), ker on pravi, da je to zanič , ti si že zdavnaj ugotovil, kako bi to lahko bilo drugače, kar sicer ne zagotavlja, da tudi če bi bilo drugače, da bi bilo njemu všeč, ampak je pa

večja verjetnost. In potem se počutiš kot na natezalnici, stranka te začne nekam vleči, tam te v to smer vlečejo ... Tudi zato prihaja do kakšnih takih internih odzivov na negativne komentarje. Mislim pa, da je dostikrat tako, da je zelo odvisno od tega, kako je ta negativen komentar predstavljen, če je na nekem nivoju pokomentiral in povedal, ja, poglej tole ne valja, mislim, da v tem primeru znamo zelo prisluhniti, pristopiti, ugotoviti pa na podlagi neke ocene, čeprav stranka ima vedno prav, tudi pristopiti k temu in mu ugoditi. /.../ Še vedno mislim, da se odzovemo dokaj fer in pošteno, tudi s tem, ko pristopimo k neki stvari, smo po domače pristali, da nekaj ni bilo v redu pa bomo zdaj popravili in se mi zdi tudi prav, da tako povemo./.../ Pri večini še vedno naredimo ogromno stvari, mislim, da po eni strani nam je to velika bremza, ker smo tako, ni problema, vse bomo, za kogarkoli in se tega tudi lotimo, da nas to po eni strani odira, ker nam zmanjkuje časa za druge. Ampak nam seveda tudi pomaga oziroma nas ta pristop rešuje pri tistem, kar ne delamo, pa bi morali. Ker če bi imeli bolj organiziran pristop, periodični in že utečen, nam marsikaj od tega ne bi bilo potrebno delat. /.../ Oziroma kot sem že prej rekel vsaka stvar, ki pride in je zastoj, nima neke teže. Ker če si se šel ti prej pogovoriti pa ima stranka že malo v mislih, da je bilo to dogovorjeno, da se to naredi. Če pa nekdo samo sporoči, pa samo ta ve, pa še on pozabi.

Darja: Vsi v podjetju so zadolženi za zadovoljevanje potreb kupcev. Kaj misliš?

Sogovornik: Ja, kupcev, strank, partnerjev, ja. Seveda, saj nekdo, ki nima nobenega stika, ga težko zadolžiš za karkoli razen za kvaliteto njegovega opravljenega dela, ki se potem prenese k stranki. Ampak vsak, ki ima pa stik, pa ima dolžnost, da delo opravi na ustreznem nivoju, s primernim odnosom, načinom, prijaznostjo in tudi s pristopom, to je dejstvo. Še vedno je bistven odnos med ljudmi v poslu. Jaz mislim, da ja. Nekateri imate več stika s strankami, nekateri ga imamo manj. Nekateri ga imajo še manj, ampak kdorkoli pa na nekoga naleti, pa mora v tistem delu, ko je v navezi z njim kot profesionalc. Čustva so adijo. /.../ Dolžan je zadovoljiti, poskrbeti, da bo stranka nekje zadovoljna, ni nujno, da zadovoljena, ker mogoče hoče kaj nemogočega, on tega ne more narediti, lahko posreduje naprej, lahko pa pove, da bomo problem pregledali, razrešili in posredovali odgovor. Ampak dolžen je primerno odreagirat. To smo pa vsi. Mislim, da sploh ne more nobena firma danes drugače funkcionirat./.../ Mislim, da to spada k poslovni kulturi.

Darja: Verjetno isto velja tudi za tiste, ki nimajo stika s kupci, da svoje delo vseeno opravljajo, razvijalci, tudi oni morajo imeti pred očmi kupca.

Sogovornik: To, vsi. Vsak, ki ima, pa pri nas imajo tudi razvijalci dovolj direktnih stikov in ta stik mora biti na nivoju in kvaliteten. Tako da on čuti, da je na tej strani pripravljenost sprejeti njegov problem, mu mora pa priskrbeti korektne informacije in pravilne. Ne smejo biti prazne obljube, vse tako, kot je v poslu. Če lahko sam odreagira na njegovo prošnjo, lahko, če ne, mora povedati, da bo posredoval naprej, po pravilih. /.../ Ne pomeni to, da mora vsak vse delati, če pa je že v stiku s partnerjem, je pa pač dolžen poskrbeti, da bo tisto, kar stranka, kupec želi, potrebuje, šlo ustrzeno naprej, da se bo dal pravi odziv ali pa da bo rezultat prišel tak, kot je smiseln.

Darja: Glede na to, da si ravnokar rekel, da bo šlo naprej, ali misliš, da se informacije, ki pridejo v podjetje širijo med zaposlenimi, tako da imamo zaposleni zadostne informacije, da lahko poskrbimo za izpolnitev obljub, ki so bile podane kupcem.

Sogovornik: Ne, ne. Žal so nas izkušnje iz preteklosti naučile, da zmeraj pričakuješ nepredvideno, predvsem v tem, kaj je bilo obljubljeno. Predvsem je bolečina, kadar je bilo obljubljeno nekaj, kar je izven zmogljivosti sistema. Mogoče se je zdaj že zgodilo, da je nekdo poskušal nekaj povedat, kakor narediti tak, bolj primeren pristop, čeprav še vedno ostaja na nekem nivoju poskusov, cenim, mi da neko vrednost. Je pa to, da še vedno se pa sprašujem, kaj pa še manjka, ampak to je posledica izkušenj. Še vedno se lahko zgodi, da kaj manjka, ali pa da ni bilo dovolj podrobno pri njih razdelano pa je bila obljuba dana pa smo mi zdaj tukaj v precepu. Mogoče je težava v tem, da tisti, ki prodaja ne pozna zmogljivosti, ali pa si ne predstavlja. Je pa nekaj, fantje bodo to vse uredili. Še praktično, bodimo pošteni, v 98% se je izšlo, v 2 pa tudi ne, kar dober rezultat./.../ Tukaj bi bilo marsikaj še za narediti, kar se tiče pretoka informacij, kar se tiče same prodajne funkcije, ki bi morala biti, mogoče bi morala v samem procesu predstavljanja potencialnemu partnerju bolj sodelovati z ostalimi, ki poznajo sistem do obisti in seveda biti tudi sposobna predajati lastnosti, zahteve partnerja. Če pa to ni, potem pa naj ima enega, dva zraven /.../, ki vejo, kaj to dela, ki ve, kako hitro se to da rešiti in smo potem lahko dovolj hitro ocenili kakšne so njihove potrebe in kako bomo to rešili. S tem da na licu mesta pa še ne moreš obljubljeni. Težava je, da je predstavitev tega, kaj stranka točno želi pa potrebuje mogoče kdaj površna, pomanjkljiva, ali pa s premajhnim poudarkom na tistem, kar je res pomembno. Po drugi strani je pa v tej fazi lahko težava tudi, če je nekaj obljubljeno, kar zahteva ogromno razvoja in resursov. Sploh glede na časovne okvire, ki so bili obljubljeni in tukaj si včasih sami nastavljamo olupke /.../ Stvar je zelo nevarna, ker stranka, ki bo postala nezadovoljna pa ne zato, ker ni vsega dobila, predvsem zato, ker ni vsega dobila, kar ji je bilo obljubljeno, kar je pač pričakovala, kar ji je bilo

razloženo, bo zelo nezadovoljna. In s takim partnerjem bodo dolgo, dolgo težave, mogoče vedno, ali pa se bodo presekale. In ko se presekajo, je potrebno dolgo časa, da taka stranka pride nazaj ali pa se moraš ti nekje drugje izkazati. S predzagonskimi uskladitvami imamo kar dosti težav, ki lahko peljejo v nevarne vode, zato mislim, da bi moral biti proces pri večjih projektih po načinu kot smo peljali nekatere od večjih strank. Ker je zelo pomembna interpretacija vseh informacij, ker če je samo ena oseba dobila informacijo, jo bo interpretiral na svoj način, če so trije to slišali, si bodo povedali in bodo ugotovili, uu, to je pravzaprav takole. V takih primerih pa je lahko dejansko težava in lahko postane zelo nevarno. Pa ne samo zato stranko, ta stranka, če je večja, je pomemben player, ki ga vsi poznajo in se to zve in je imidž killer. Zato pravim, da imamo tukaj občasno še vedno težave, sploh pri teh večjih. In moramo poskrbeti, da informacije pridejo čim bolj natančno, mogoče z različnimi interpretacijami, pa da to potem premeljemo, pa da znamo potem naprej vprašati, ne vem, če je kdorkoli od nas toliko sposoben, da bo vse sam zagotovil (pri večjih). Tudi pristop tole bo zdaj, tisto bomo pa potem, ker tisto potemje zelo nedefinirana zadeva in ta nedefinirana zadeva, ker si stranka ta potem lahko predstavlja kmalu, mi si predstavljamo malo kasneje, rešitev pa pride še kasneje. Slabo. In vse te obljube, ki kakor na začetku niso pomembne, samo da štartamo. Potem ugotovimo, da vse tisto, kar smo naredili, da smo štartali, ni pomembno, obljuba je najbolj pomembna. /.../ Osnova vsega je pridobiti prave informacije in jih čimširši nabor ljudi pri nas ve. /.../ Ti si specialist za pripravo, jaz si predstavljam, kako kaj naredimo, sodelavec ve, koliko časa kakšno stvar razvijamo in ko se to združi pa verjetno lahko dobimo eno bolj kvalitetno oceno, kaj moramo mi narediti in kaj res sploh lahko obljubimo. Zato verjetno te informacije po premajhni pipi dobivamo.

Darja: Misliš, da obstaja rešitev?

Sogovornik: Ja, mogoče, eno sem nakazal. Ko nekoga pritegneš, ko mu postane to zanimivo, kar si mu prej povedal, vendar mu nisi obljubil, ampak si mu povedal bolj splošno, ne detajle, da v nadaljevanju so pa ustrezni projektni sestanki, kjer se pove točno kaj in kako kdo pričakuje od tega sistema, z njihove strani in z naše. Recimo primer, direktor misli, da je kupil vse, uporabniki pa od sistema ne dobijo, tistega, kar od njih zahteva. Adijo. To bi moral biti način dela od neke določene velikosti naprej. Ne gre tako, da se gor samo eden zmeni, to je slabo, ker ljudje imajo veliko zadržitev in pričakujejo, a jim bo ta stvar marsikaj olajšala, sploh operativcem. In ko bodo operativci začeli jokati, bo tisti zgoraj začel, pritiskati na nas, rekel si mi ... ja, so tvoji nesposobni. Zdaj smo se pa že zmenili. Zato je potrebno zbrati pričakovanja, kaj točno rabijo, kaj zelo rabijo, kaj malo manj rabijo. In potem povedati, kaj

bodo dobili. /.../ Druge možnosti ni, kot da se po neki nameri začenjajo projektni sestanki in se to tako pelje naprej. Edino tako lahko dobimo in interpretiramo na širši način te informacije. Seveda z ustrežno dokumentacijo za kasnejše čase, kjer bo jasno povedano kaj. /.../

Darja: Ali misliš, da podjetje prilagaja svojo ponudbo spremembam na trgu? Spremljamo, kaj dela konkurenca in temu tudi prilagajamo svoje storitve?

Sogovornik: Jaz verjamem, da določeni pri nas spremljajo in tudi sam kdaj kaj pogledam pri komu. Ampak je zelo na osebnem nivoju, mogoče kdaj tudi na manj osebnem nivoju, z nekim namenom. Nek način spremljanja je. Vprašanje pa je, če je vse tisto, kar dela konkurenca tudi dobro in je mogoče vprašanje, ali je dovolj dobro o tem kaj je dobro in kaj je slabo eden ve, da eden odloči in eden ugotovi. /.../ Konkurenca ima to, ali mi tudi to lahko ponudimo. In v tistem trenutku to postane pomembno, ali pa nam nekdo znotraj reče, konkurenca ima to, mi nimamo, mi zaostajamo, ne morem prodajati. Ali je to res, težko ocenim. Ja, gledamo kaj ima konkurenca, pa poskusimo tudi kakšne stvari pobrat ven, tudi pri samem razvoju, kdaj pogledamo, kako je kaj narejeno. Mogoče celo gledamo več iz razvojnega stališča, kot pa iz funkcionalno-marketinškega stališča, kaj ima konkurenca. Mogoče zaradi tega na tem nivoju tudi bolj zaostajamo. /.../ Ne vem, koliko bi dal pomena temu, kaj dela konkurenca, seveda je treba gledati, kako se obnašajo, kam šibajo. Če pa gledam iz stališča uporabnosti sistema pa ni nujno, da je vse tisto, kar delajo, bajno dobro. /.../ Potrebno je izluščiti, kaj je dobro in kaj slabo. Že sami za nekatere stvari dobro vemo, kaj je dobro in kaj slabo, zelo dobro, razvoj, podpora, zelo dobro ve, kaj je slabo pri nas, za nekatere stvari tudi ve, kako bi kaj popravila pa ne more. Vemo tudi, kaj bi bilo dobro, pa tudi ne moremo, kar je težava. Vsak ima neko vizijo, kaj je dobro, zato je potrebno imeti konsenz. Ob tem je tudi vprašanje zmogljivosti, kaj lahko izvedemo v kolikem času, ampak jaz mislim, da bomo v 2 letih želeli imeti app. /.../ Po domače bi se morali reciklirati.

Darja: Hvala, ker si vzel čas.

Sogovornik: Ni kaj.

Priloga J: Intervju z zaposlenim B v podjetju

Datum: 8. 6. 2016, 11.00–13.10

Darja: Misliš, da podjetje dobro skrbi za kupce – ima informacije o njihovih željah in potrebah? Jih razumemo?

Sogovornik: Verjetno ima kdo kakšno listo naših uporabnikov in njihovih želja. Škoda, ker ta lista ni dostopna vsem in bi lahko lažje planirali vse nadaljnje projekte, ki se morda navezujejo na novosti. Največkrat so informacije, ki jih prejmemo v razvoju, povedane zelo na splošno. Nato se v fazi razvoja pokaže, da je projekt dosti večji, kot je bilo opisano na začetku. Smiselno bi bilo, da bi na sestanku o željah in potrebah organizatorja sodeloval tudi kdo iz razvoja, podpore. Mislim, da bi sam razvoj potekal dosti hitreje.

Darja: Bi rekli, da podjetje skrbi za zadovoljstvo strank? Kako? S kakšnimi aktivnostmi?

Sogovornik: Ker imam bolj malo stika z našimi strankami, težko komentiram vprašanje. Vedno je prostor za izboljšave, kot so komunikacija preko spletne strani, razne ankete, novice, ...

Darja: Bi te vprašala, ali imaš ti pri svojem delu v mislih uporabnika, ko razvijaš funkcionalnost – kolikor ga pač lahko imaš na podlagi informacij, ki jih dobiš? Da je bistvo novega razvoja, da ustvarimo večjo vrednost za kupca.

Sogovornik: Kolikor je le možno mislim na uporabniško izkušnjo, saj je od nje odvisno ali bodo to uporabniki sprejeli ali ne. Če je rešitev dobro sprejeta, potem se zagotovo pozna tudi pri številu nakupov. Večkrat pa je odvisno od časa, ki ga imam za razvoj nove funkcionalnosti. V primeru, da je časa zelo malo, potem novost razvijem po modelu, nekje imamo že nekaj podobnega in ne bom izumljal tople vode. V primeru, da imam več časa, preverim kako imajo to narejeno na drugih spletnih trgovinah, ... Velikokrat se izkaže, da prve in hitre rešitve niso vedno najboljše, zato če imam čas se kasneje lotim prenove kode in tudi same uporabniške izkušnje. Za hitre projekte je velikokrat premalo začetnih informacij. Seveda je potem potrebno poslati nekaj emailov ali imeti kolegij, da se začneš zavedati kaj je namen tega projekta in kako bi ga izpeljal. Projekte zastavljam tako, da jih je možno dokaj hitro nagraditi oziroma že v samem razvoju upoštevam, da se bo lahko nekaj spremenilo. Čeprav v prvem pogledu izgleda, da smo to razvili le za določeno stranko, bi lahko isto zadevo uporabili tudi pri drugi. V podjetju nam manjka nekdo (morda oblikovalec, dummy

user,..), ki bi skrbel za uporabniško izkušnjo, dodajanje novosti v sistem na določeno mesto, uskladitev form na celotnem sistemu, naprimer EventSetup, vnos storitve in prireditve – web del, ... Sedaj ima vsak programer svoj stil kodiranja in pogled na uporabniško izkušnjo. Nekomu je vseč velika pisava, nekomu majhna, ... nimamo nekega standarda oziroma istega pogleda na UI.

Darja: Mislite, da so kupci zadovoljni z našimi storitvami? Zakaj?

Sogovornik: Verjetno jih je večina zadovoljna. Zagotovo pa se najde kakšna stranka, ki je razočarana nad nami, na primer neizpolnjene želje in težave, ki so se pojavile, pa niso bile pravočasno rešene ali pa z njimi nismo bili seznanjeni. Glede na število novih strank in koliko malo jih odide, potem smo na pravi poti

Darja: Ali podjetje skrbi za ažurno obdelavo zahtev, potreb, želja kupcev? Kako?

Sogovornik: Glede na količino dela bi rekel, da morajo na žalost nekateri čakati dlje časa, kot so predvidevali. Zagotovo je vsaka želja po spremembi dobrodošla, če z njo olajšamo uporabo našega programa. Rešitev bi bila bolj pogoste posodobitve našega sistema. Tako bi imeli uporabniki občutek, da vedno nekaj delamo.

Darja: Misliš, da je to dovolj? Da je zgolj posodobitev, brez posredovanih informacij, zakaj posodobitev?

Sogovornik: Zagotovo je lažje posodabljeni sistem, če so manjše spremembe oziroma novosti, kakor če naredimo upgrade enkrat na 3, 4 mesece in smo potem v skrbeh ali bo update uspel ali ne. Za obveščanje uporabnikov jaz vidim dve rešitvi. Prva je to, da se ob zagonu / po posodobitvi programa prikažejo spremembe, kaj je novega (tako ima narejeno kar nekaj programov), v meniju pa obstaja tudi »povezava« do iste vsebine. Druga opcija je to, da se »integrira« wikija v sistem, kjer bi lahko v povezavi s pravo rešitvijo napisali tudi primere uporabe itd.. S to rešitvijo pa se tudi pojavi težava WTFM (ang. *write the f*** manual*), UTFM (ang. *update the f*** manual*) in DTFM (ang. *delete the f*** manual*). Recimo, za web se trudim, da pišem release notes: <http://wilde/wiki/doku.php?id=web:webreleasenotes>. Primer za web, ki se zelo spreminja, bi lahko na spremembe v bazi čakal nekaj mesecev, če bi lahko čakal le dva ali tri tedne.

Darja: Kako se odzivamo na negativne informacije s strani strank - kako se odzivamo na nezadovoljstvo?

Sogovornik: Zdi se mi, da se večina slabih in tudi dobrih informacij enostavno ne pove ali pa za njih vedo le nekatere osebe. Ni nujno, da vsi vemo za vse informacije, vendar imam občutek, da zadnje čase vedno več govorimo o težavah kot o dobrih informacijah. Res pa je, da nam stranke največkrat sporočajo le slabe informacije in nič dobrih. Naš odziv je odvisen od težave, ki nam jo sporočijo stranke. Če je nekaj manj pomembnega, se verjetno niti ne obremenjujemo preveč s tem. Zadevo popravimo in obvestimo, da smo težavo odpravili. V primeru srednje ali večje težave imam občutek, da to ni več težava podjetja ampak določenega posameznika, ki je to zadevo naredil in premalo preveril. Na žalost pa na veliko težav tudi enostavno pozabimo. Bomo že preverili, ko bo čas.

Darja: Misliš, da nam manjka sistematičnosti pri zapisovanju oziroma informacijska podpora za take stvari?

Sogovornik: Bolj kot informacijska podpora za beleženje napak nam manjka avtomatsko testiranje. Z vsako napako, ki jo najdejo uporabniki, bi lahko napisali nov test, da se zadeva ne bi več ponovila. V fazo razvoja bi bilo potrebno vključiti tudi čas za razvoj testov. Sam imam željo, da napišem en test na dan, vendar mi do zdaj ne uspeva najbolje. Imam pa napisane teste za najbolj kritične zadeve, na primer napačna sintaksa v kodi, če obstajajo funkcije v kodi, nastavitvev PHPja, ... Ko imamo zagotovljeno, da backend nima napak, se lahko lotimo še testiranja frontend. Za web obstaja orodje Selenium, za Delphi pa ne vem.

Darja: Vsi v podjetju so zadolženi za zadovoljevanje potreb kupcev. Kaj misliš?

Sogovornik: Vsak se trudi na svoj način, da so naše stranke zadovoljne. Vsak skrbi za svoje projekte, vendar v primeru, naprimer daljše odsotnosti nekoga enostavno ta del projekta obtiči. Zagotovo nam manjka še kakšen razvijalec, da bi lahko nekatere projekte hitreje zaključili. Druga možnost pa je, da bi vsi razvijalci delali na vseh projektih (ang. *bus factor development*). Vem, da se sedaj nekaj dela na komunikaciji z našimi strankami, vendar bi lahko novosti in spremembe bolj oglaševali na naši spletni spletni stran.

Darja: Ali se informacije, ki pridejo v podjetje, širijo med zaposlenimi? Imamo zaposleni zadostne informacije, da lahko poskrbimo za izpolnitev obljub, ki so bile podane kupcem?

Sogovornik: Definitivno se informacije premalo širijo. Ni nujno, da vsi vemo za vsako novo stranko in pogodbo, vendar bi lahko imeli informacijsko tablo, ker eno imamo še prosto, v podobni obliki kot je na tej sliki (pogledava sliko na <http://image.shutterstock.com/z/stock-photo--progress-on-kanban-board-work-in-progress-in-kan-ban-methodology-project->

manager-arm-carries-308314874.jpg). Vsi bi imeli pregled nad projekti, idejami, željami naših strank, v kakšni fazi je projekt, itd. Včasih se mi zdi, da je težje slediti projektom, ticketom v DCLju in kaj mora kdo narediti. Največjo težavo vidim v tem, da razvijalci dobimo premalo informacij o željah in obljubah našim strankam. Nato razglabljam nekajkrat na kolegijih kaj si želijo, namesto, da bi vprašali direktno njih (opiše sliko gugalnice na naši tabli). Verjetno bi lahko celoten postopek zelo olajšali s preprostim dokumentom, ki bi ga stranka in tudi mi izpolnili: okviren rok, zadolžena oseba za komunikacijo, skupaj s potrebnimi podatki, želje in dokumentacija, ki jo napišejo in definirajo stranke, naše omejitve, naprimer sistemske ali pa pomanjkljivosti v funkcionalnosti. Vem, da je težko napisati dokumentacijo, vendar bi lahko s tem rešili marsikatero težavo v smislu mi smo pa mislili, da mislite tako pa tako.

Darja: Misliš, da podjetje prilagaja svojo ponudbo spremembam na trgu? Spremlja svoje konkurente?

Sogovornik: Verjetno nekateri sledijo kaj se dogaja na trgu. Največja težava se mi zdi velikost naše ekipe in časovni roki. Če ni rezultata v nekaj tednih, se projekt kar opusti. Druga težava pa je, da več časa namenimo željam naših strank, kakor kaj je sedaj in bi lahko uporabili tudi pri nas. Vsaka stranka, ki nas zapusti, bi se morali vprašati, zakaj je konkurenca boljša od nas in preveriti kaj oni ponujajo več kot mi. Ali smo morda predragi? Ali ne želijo namestiti programa na svoj računalnik? Vsi si željo spletnih in mobilnih aplikacij (tukaj smo zelo podhranjeni). Med drugim bi morali prenoviti našo spletno stran dragonticketing.com, da bi potencialne stranke videle kaj vse jim ponujamo, s kom sodelujemo. Trenutno piše zelo malo in izgledamo kot neko garažno podjetje.

Darja: Hvala.

Priloga K: Intervju z zaposlenim C v podjetju

Datum: 10. 6. 2016, 11.00–12.30

Darja: Misliš, da podjetje dobro skrbi za kupce – ima informacije o njihovih željah in potrebah? Jih razumemo?

Sogovornica: Tu se je potrebno najprej vprašati, kdo je kupec, kupec je lahko organizator distributer, kupec je lahko najemnik programa ter seveda končni kupec kot uporabnik oz. obiskovalec prireditve, dogodka. Ali upoštevamo njihove potrebe in želje je odvisno od velikosti dogodka oz. same organizacije. Moje mnenje je, da bi se morali prilagoditi tudi manjšim organizacijam ter organizatorjem, ki vršijo prodajo preko našega sistema tudi za manjše dogodke oz. občasne. Zelo pomembna tu je komunikacija že od začetka, saj lahko le s skupno komunikacijo izpeljemo prireditve, dogodek vrhunsko.

Darja: Bi rekla, da podjetje skrbi za zadovoljstvo strank? Kako? S kakšnimi aktivnostmi?

Sogovornica: Delno, in sicer s hitrimi odgovori na podpori in družbenimi omrežji, ažurnimi informacijami o dogodkih na spletni strani in telefonski prodaji. V primeru težav pri nakupu s hitro odzivnostjo preko telefona. Na spletni strani jim ponujamo tudi rešitve oz. odgovore na najpogostejša vprašanja, katera se pojavijo pri nakupih. Naše stranke so tudi prodajna mesta, katera pa zelo malo vključujemo v samo komunikacijo oziroma komuniciramo z njimi samo, kadar se oni obrnejo na nas ali kadar pride do problema, ni komunikacije na višjem nivoju, torej z odgovornimi za prodajna mesta znotraj posameznega podjetja, s katerimi sodelujemo.

Darja: Misliš, da so kupci zadovoljni z našimi storitvami? Zakaj?

Sogovornica: Tukaj lahko samo ocenim, lahko rečem, da ja. Vendar bi tu izpostavila večje partnerje, ki delajo z nami že vrsto let in so v stalni komunikaciji z nami, imajo stalen osebni stik z osebjem v podjetju, z manjšimi partnerji žal nimamo osebnega stika, zato se to zadovoljstvo na daljši rok hitro izgubi, s tem pa se izgubi tudi možnost pridobitve informacij o njihovih potrebah in željah.

Darja: Ali podjetje skrbi za ažurno obdelavo zahtev/potreb/želja kupcev? Kako?

Sogovornica: Za lažjo obdelavo zahtev oziroma želja kupcev bi bilo potrebno vključevati več ljudi iz pisarne v komunikacijo s strankami, saj bi tako lažje prišli do rešitev že za čas

dogovarjanj in bi se tako lahko izognili težavam, ki nastanejo pri reševanju zahtev posledično v relativno kratkih rokih.

Darja: Kako se odzivamo na negativne informacije s strani strank, kako se odzivamo na nezadovoljstvo?

Sogovornica: Negativno se interno odzovemo tudi mi na takšne informacije, vendar jih skušamo kljub temu rešiti. Velikokrat se zgodi, da informacij ne pridobimo takoj, vendar šele po zaključenem dogodku oz. ko je že prepozno. Ne bi rekla, da komuniciramo s stranko negativno, bolj je ta negativen odziv znotraj naših prostorov. Za stranko se zmeraj potrudimo, da najdemo rešitev za nastali problem in ga, če se da, kar najhitreje rešimo. Pomembni sta hitrost in prilagodljivost, no, pa odzivnost.

Darja: Vsi v podjetju so zadolženi za zadovoljevanje potreb kupcev. Kakšno je vaše mnenje?

Sogovornica: Temu bi res moralo biti tako, vendar ne poznam dovolj dobro s čim se posamezniki ukvarjajo. V ospredju tu je bolj naročnik in ne končni kupec. Ker v navadi gledamo kupce kot kupce naročnika in ne naše.

Darja: Ali se informacije, ki pridejo v podjetje, širijo med zaposlenimi? Imamo zaposleni zadostne informacije, da lahko poskrbimo za izpolnitev obljub, ki so bile podane kupcem?

Sogovornica: V kolikor nisi stoddstotno vpleten v organizacijo, samo izvedbo dogodka, se dostikrat zgodi, da nimaš potrebnih informacij in velikokrat pred organizatorjem izpadeš neprofesionalno. Zato bi lahko novosti in podpisane pogodbe, sporočali na skupen e-mail, na kolegiju bi vsak povedal s čim se ukvarja, kaj je novega, na primer s kom je bil kdo na sestanku, kaj se je dogovoril, kdaj se pričakuje začetek implementacije, kakšne so bile obljube, ... Tako bi se manjkrat zgodilo, da izvajalec ne bi imel vseh potrebnih informacij, tistih, ki so bile organizatorju posredovane ob sklepanju posla.

Darja: Meniš, da podjetje prilagaja svojo ponudbo spremembam na trgu? Spremlja svoje konkurente?

Sogovornica: Postopoma jo prilagaja, prilagaja jo predvsem naročniku in njihovim potrebam, ne pa generalno. Konkurenco spremlja na določenih področjih, predvsem športu in kulturi in razvija posledično systemske rešitve, ki niso nujno ključne za prodajo, no, določeni naročniki oz. organizatorji niti ne vedo, kaj vse jim ponujamo, kar je posledica premalo komunikacije med nami in njimi.