

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Kaja Šindič

**Upravljanje orodij medorganizacijskega tržnega komuniciranja na primeru izbranega
podjetja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Kaja Šindič

Mentor: doc. dr. Mihael Kline

**Upravljanje orodij medorganizacijskega tržnega komuniciranja na primeru izbranega
podjetja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Mihaelu Klinetu za njegovo strokovno pomoč, svetovanje in potrpežljivost pri nastajanju diplomskega dela. Rada bi se zahvalila tudi predstavnikom analiziranega podjetja, ki so si vzeli čas in mi razkrili podrobnosti delovanja njihovega podjetja. Ob tej priložnosti se iskreno zahvaljujem tudi Andreji za lektoriranje diplomskega dela in Vesni, ki mi je bila pri pisanju diplome še posebej v pomoč. Hvala tudi Minji, Nini in Primožu ter vsem ostalim, ki so me podpirali in mi tekom študija stali ob strani. Posebna zahvala pa gre moji mami Sonji in očetu Mirku, ki sta v vseh mojih vzponih in padcih vseskozi verjela vame, me optimistično spodbujala ter mi nesebično pomagala.

Upravljanje orodij medorganizacijskega tržnega komuniciranja na primeru izbranega podjetja

Dandanes je večina tržnokomunikacijskih aktivnosti in orodij usmerjenih k zadovoljitvi porabniških trgov, zato sem se odločila diplomsko delo posvetiti analizi delovanja medorganizacijskih trgov, ki pa se od porabniških bistveno razlikujejo. V prvem delu sem povzela teoretska izhodišča, ki so se mi zdela potrebna za nadaljnji potek moje diplomske naloge, nato pa sem se osredotočila na analizo izbranega podjetja. Glavni cilj mojega diplomskega dela je bilo razumeti delovanje podjetij na medorganizacijskih trgih in preveriti, katera komunikacijska orodja se v praksi sploh uporabljajo ter katero tržnokomunikacijsko orodje je pravzaprav najučinkovitejše. Z metodo polstrukturiranih intervjujev sem želela pridobiti poglobljen vpogled v delovanje analiziranega podjetja ter ga s pomočjo teorije kritično ovrednotiti. Želela sem dokazati, da v analiziranem podjetju ustrezno komunicirajo in uporabljajo vsa orodja, značilna za medorganizacijske trge. Prišla sem do zanimivih zaključkov, ki nam razkrivajo, da analizirano podjetje ustrezno komunicira na medorganizacijskih trgih in učinkovito uporablja skoraj vsa (z izjemo odnosov z javnostmi) tržnokomunikacijska orodja. Ugotovila sem tudi, da se podjetje najpogosteje poslužuje uporabe orodja, ki (kot narekujejo teoretična izhodišča) prinaša najučinkovitejše rezultate, in to je osebna prodaja.

KLJUČNE BESEDE: Medorganizacijsko tržno komuniciranje, Orodja medorganizacijskega tržnega komuniciranja, Upravljanje medorganizacijskih trgov

Managing of industrial marketing tools on the example of selected company

Today, most marketing and communication activities and tools are aimed at satisfying the consumer market, so I decided to focus my degree on the analysis of the industrial functioning markets which are fundamentally different from the consumer markets. In the first part, I summarized the theoretical knowledge which I found to be necessary for the further course of my thesis, then I focused on the analysis of the selected company. The main goal of my degree was to understand the functioning of the industrial markets and to check which communication tools are being used in practice, and which of the marketing and communication tools are actually effective. With the method of semi-structured interviews I wanted to gain a deeper insight into the working mechanism of the analysed company, and critically evaluate it from a theoretical perspective. I wanted to show that the company adequately communicates and uses all of the tools typical for industrial markets. I came up with interesting conclusions which show that the company adequately communicates on the industrial markets and effectively uses nearly all (with the exception of public relations) marketing and communication tools. I also found out that the company most frequently uses the tool (as dictated by the theoretical foundations) that provides the most effective results – personal selling.

KEYPOINTS: Industrial marketing, Industrial marketing tools, Industrial marketing management

KAZALO

1	UVOD	7
2	ZNAČILNOSTI MEDORGANIZACIJSKEGA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA	8
2.1	Poslovanje preko nacionalnih meja	10
2.2	Želje in potrebe strank	11
2.3	Pomembnost vzpostavitve dolgoročnega odnosa	12
3	UPRAVLJANJE MEDORGANIZACIJSKIH TRGOV	13
3.1	Razumevanje vedenja medorganizacijskih kupcev	14
3.1.1	Vloge pri nakupnem odločanju	14
3.1.2	Oblike nakupnih vedenj	15
3.1.3	Faze nakupovalnega procesa	16
3.2	Gibka proizvodnja na medorganizacijskih trgih	17
4	ORODJA MEDORGANIZACIJSKEGA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA	18
4.1	Oglaševanje	18
4.2	Pospeševanje prodaje	19
4.3	Odnosi z javnostmi	20
4.4	Neposredno trženje	21
4.5	Osebna prodaja	22
4.6	Internet	24
5	EMPIRIČNI DEL	25
5.1	Opredelitev raziskovalnega problema in metodologija	25
5.2	Analiza izbranega podjetja	26
5.2.1	Organiziranost podjetja	27
5.2.2	Odnosi s poslovnimi partnerji	29
5.2.3	Medorganizacijsko tržno komuniciranje	30
5.2.4	Načrtovanje in strategija komuniciranja	35

6	SKLEP.....	38
7	LITERATURA.....	40
8	PRILOGE	44
	PRILOGA A: Vprašanja za polstrukturirani intervju	44
	PRILOGA B: Prepis intervjuja 1	46
	PRILOGA C: Prepis intervjuja 2	51
	PRILOGA Č: Prepis intervjuja 3	59

1 UVOD

Delo, ki je pred vami, je nastalo na podlagi zbiranja podatkov o načinu delovanja podjetij, ki nastopajo na medorganizacijskih trgih. Medorganizacijsko tržno komuniciranje je namreč posebna veja tržnega komuniciranja, ki si zasluži poseben pristop in obravnavo. Večina tržnokomunikacijskih aktivnosti in orodij je usmerjenih k zadovoljitvi porabniških trgov, ki pa se od medorganizacijskih bistveno razlikujejo. Moj namen je skozi celotno diplomsko delo spoznati aktivnosti, ki se odvijajo na medorganizacijskih trgih, jih primerjati s porabniškimi in nenazadnje pridobiti poglobljen vpogled v njihovo delovanje.

Glavni cilj in namen mojega diplomskega dela je razumeti delovanje podjetij na medorganizacijskih trgih in preveriti, katera komunikacijska orodja so ustrezna za medorganizacijsko tržno komuniciranje. Zanima me tudi, katero tržnokomunikacijsko orodje je pravzaprav najučinkovitejše oziroma prinaša najučinkovitejše rezultate.

Za analizo primera sem si izbrala podjetje, ki nastopa na medorganizacijskih trgih in je s tem tudi predmet moje raziskave. Analizirano podjetje bo zaradi varnosti internih podatkov ostalo anonimno. S pomočjo teorije želim kritično analizirati situacijo, v kateri se nahaja izbrano podjetje, oziroma oceniti njegovo delovanje. Na ta način želim preveriti, ali podjetja tudi v realnosti upoštevajo to, kar je zapisano v teoriji. Z raziskavo primera iz prakse pa želim dokazati, da v izbranem (analiziranem) podjetju ustrezno komunicirajo in uporabljajo vsa orodja, značilna za medorganizacijske trge.

Moje diplomsko delo je sestavljeno iz dveh sklopov. Prvi je teoretski del, kjer predstavim osnovne značilnosti medorganizacijskega tržnega komuniciranja, načine upravljanja in nenazadnje tudi vsa tržnokomunikacijska orodja, značilna za medorganizacijske trge. Drugi del pa se nanaša na empirijo, znotraj katere kritično ocenim delovanje izbranega podjetja. V okviru empiričnega dela sem se odločila za kvalitativno raziskavo, ki sem jo s pomočjo metode polstrukturiranih intervjujev izvedla s tremi predstavniki izbranega podjetja v obdobju od 29. junija do 1. julija 2010.

2 ZNAČILNOSTI MEDORGANIZACIJSKEGA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA

V angleškem jeziku se za poimenovanje medorganizacijskega tržnega komuniciranja uporabljajo kar trije izrazi: »*industrial marketing*«, »*business-to-business marketing*« in »*organizational marketing*« (Morris in drugi 2001, xix). V slovenskem jeziku pa se poleg medorganizacijskega uporablja tudi izraz industrijsko tržno komuniciranje (Jančič 1999, 66). Področje medorganizacijskega tržnega komuniciranja je relativno mlado področje, saj so se podjetja v preteklosti večinoma usmerjala k potrošnikom. V zadnjih 25-ih letih pa se je to spremenilo, saj so se začeli izvajati številni programi, konference in predavanja na temo medorganizacijskega tržnega komuniciranja. Prav tako so se začela razvijati tudi nova orodja, ki naj bi pomagala k razvoju in razumevanju tega področja (Morris in drugi 2001, xix).

»Medorganizacijske trge sestavljajo posamezniki in organizacije, ki kupujejo blago z namenom nadaljnje proizvodnje, ponovne prodaje ali redistribucije« (Kotler 1996, 221). Medorganizacijsko tržno komuniciranje pa je definirano kot »tržno komuniciranje izdelkov oziroma storitev medorganizacijskim kupcem« (Webster 1991, 4).

Medorganizacijsko tržno komuniciranje (angl. B2B marketing) se razlikuje od k porabnikom usmerjenega tržnega komuniciranja izdelkov ali storitev (angl. B2C marketing), saj medorganizacijski kupec kupljenih izdelkov nikoli ne konzumira sam. Medorganizacijsko tržno komuniciranje se od porabniškega razlikuje v štirih ključnih točkah (Cova in Salle 2008, 4):

1. odločevalski proces je bolj kompleksen in traja dalj časa. Hkrati se mora med dobaviteljem in stranko vzpostaviti dolgoročen odnos;
2. stranka in dobavitelj sta aktivna in v stalni interakciji;
3. prevladujejo stabilni trgi (to stabilnost lahko uniči le sprememba odnosa med stranko in dobaviteljem);
4. stranka in dobavitelj sta vseskozi v interakcijskem odnosu, nikakor ne more obstajati le en akter.

Tudi Kotler (2003, 216) našteva ključne značilnosti, ki medorganizacijske trge razlikujejo od k porabnikom usmerjenih trgov:

- *manj kupcev*. Na medorganizacijskem trgu nastopa manjše število kupcev kot na porabniškem;
- *večji kupci*. Na medorganizacijskem trgu nastopajo večji kupci, ki nakupujejo v večjem obsegu;
- *tesni odnosi med odjemalci in dobavitelji*. Manjše število kupcev vodi v tesnejše odnose med dobavitelji in strankami.

Potočnik (2002, 125) pa našteva naslednje ključne razlike:

- medorganizacijski trgi so večji od porabniških;
- pogajanja so popolnoma običajna dejavnost;
- izdelki so prilagojeni potrebam kupcev;
- dobavitelji se pogostokrat poslužujejo dodatnih aktivnosti, ki pripomorejo k sklenitvi posla (npr. servisiranje, instaliranje ipd.);
- osebna prodaja in medsebojno zaupanje sta najpomembnejši sestavini medorganizacijskega tržnega komuniciranja.

Kot že omenjeno, se ena izmed najpomembnejših karakteristik medorganizacijskih trgov skriva v dolgoročnih odnosih, ki se v času nakupnega in prodajnega procesa vzpostavijo med dvema sodelujočima podjetjema (Fill in Fill 2005, 5). Tudi Hutt in Speh (2001, 14) menita, da je vzpostavljanje in ohranjanje odnosov s strankami ključnega pomena za upravljanje medorganizacijskih trgov.

Ne glede na razlike pa ugotavljamo, da sta si obe obliki tržnega komuniciranja vendarle podobni v dveh značilnostih (Fill in Fill 2005, 5):

1. obe sta usmerjeni k potrošniku in k zadovoljitvi njegovih potreb in želja, ter
2. obe morata biti zmožni zbirati, procesirati in uporabljati informacije o potrošnikih/strankah in konkurentih za doseg svojih ciljev.

Prva trditev se nanaša na marketinški koncept, ki izhaja iz tega, da se morajo podjetja vedno osredotočati na potrebe in želje svojih potrošnikov in jih tudi zadovoljevati. V medorganizacijskem tržnem komuniciranju marketinški koncept vidijo v delovanju »oddelka

za tržno komuniciranje«, ki ga definirajo kot povezovalni člen med strankami in podjetjem (Morris in drugi 2001, 5).

2.1 Poslovanje preko nacionalnih meja

21. stoletje je človeštvu prineslo popolnoma nove razsežnosti na področju komunikacij, saj so se razvile nove oblike komuniciranja, ki so svet povezale v celoto. Dandanes ne govorimo več samo o oblikah lokalnega in mednarodnega komuniciranja, temveč tudi o globalnem komuniciranju, ki je z najsodobnejšimi oblikami omogočil globalno povezavo sveta. »Povezanost sveta v celoto razumemo kot velik trg, na katerem podjetja razvijajo globalno tržnokomunikacijsko strategijo, ne glede na to, da se cena, oglaševanje in distribucijski kanali na različnih področjih razlikujejo« (Cateora in drugi 2000, 19).

Z razvojem komunikacijske tehnologije so se tudi podjetja, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, začela posluževati najnovejših oblik komuniciranja preko različnih kanalov. Fill in Fill (2005, 7) pravita, da se je s pomočjo tehnološkega razvoja, še posebej razvoja interneta, medorganizacijsko komuniciranje razširilo na številne mednarodne trge, kar je podjetjem omogočilo razmah poslovanja po celem svetu.

Glede na to, da v tovrstnih komunikacijah sodelujejo udeleženci iz različnih držav, torej iz heterogenih družbenih okolij, se sprašujemo o vplivu kulturnih razlik na proces komuniciranja. »Kultura je definirana kot sistem naučenih vedenjskih vzorcev, ki se oblikujejo v vsaki družbi. Vključuje vse kar skupina posameznikov misli, govori in dela – njihove navade, jezik, materialne artefakte, deljen sistem vrednot ipd.« (Czinkota in Ronkainen 2007, 54).

V kolikor želi podjetje učinkovito komunicirati s podjetjem iz druge kulture, morata biti oba podjetja zmožna dekodirati sporočilo drugega. Ne glede na kulturne razlike se mora med obema vzpostaviti komunikacija, kjer mora predvsem tisti, ki prejema sporočilo, pravilno dekodirati sporočilo v izogib nepotrebnim nejasnostim ali nesporazumom (Rosenbloom in Larsen 2003, 310). Da se podjetje temu izogne, mora dobro poznati predvsem zgodovinsko ozadje in geografske značilnosti države podjetja, s katerim posluje, saj vse ostale karakteristike izhajajo iz teh dveh ključnih komponent (Cateora in Graham 2007, 79).

Družbena distanca in s tem nezmožnost pravilnega dekodiranja sporočil ima lahko velik vpliv na delovanje podjetij, saj podjetja, ki delujejo na globalnem trgu, večinoma komunicirajo preko sodobnih elektronskih oblik komuniciranja, kjer je možnost za napake in nesporazume še toliko večja. Zato morajo podjetja družbeno distanco razumeti kot izziv, da podjetju iz drugega družbenega okolja posredujejo jasna in razumljiva sporočila (Rosenbloom in Larsen 2003, 309).

2.2 Želje in potrebe strank

Naloga podjetij oziroma dobaviteljev je, da vedo kaj si njihove stranke želijo in kaj pravzaprav sploh pričakujejo od njihovih izdelkov, storitev. Le manjši odstotek podjetij na medorganizacijskih trgih pa se zaveda, da se je potrebno ves čas zanimati, kaj ima za njihove stranke vrednost (Anderson in Narus 1998, 6). »Vrednost je izražena v terminih denarja za tehnične, ekonomske, storitvene in družbene koristi, ki jih dobi stranka v zameno za ceno, ki jo plača za ponudbo na trgu« (Anderson in Narus 1998, 6). Torej, vrednost za stranke pomeni, da jim dobavljamo neke ugodnosti, zaradi katerih je stranka zadovoljna. Zadovoljstvo stranke je odvisno od tega, kako je stranka ocenila izdelek oziroma storitev. Od zadovoljstva stranke pa sta odvisna nadaljnje sodelovanje in stopnja lojalnosti strank (Flint in drugi 1997, 172).

Tudi Ravald in Grönroos (1996, 20) menita, da je »zadovoljstvo stranke en izmed najpomembnejših kriterijev za doseganje lojalnosti stranke«. Za dobavitelja je torej v prvi vrsti pomembno, da proizvaja izdelke oziroma storitve, po katerih obstaja povpraševanje in s katerimi lahko zadovolji potrebe in želje svojih strank, kajti le tako bodo imeli izdelki ali storitve za stranke neko vrednost. Šele po preizkusu izdelka ali storitve pa lahko stranka oceni kakovost ponudbe s svojim zadovoljstvom oziroma nezadovoljstvom. V kolikor je stranka s ponudbo zadovoljna, mora dobavitelj ves čas stremeti k ohranjanju stranke, k vzdrževanju odnosa z njo in k vzpostavljanju dolgoročnega sodelovanja. Anderson in Narus (1998, 14) pravita, da je uspešen odnos dosežen takrat, ko uspejo dobavitelji s svojimi strankami doseči pripadnost in zaupanje.

Problem je le v tem, da se želje in potrebe strank veskozi spreminjajo, zato se dobavitelji nikoli ne morejo popolnoma zanašati na to, kar trenutno vedo o svojih strankah, saj ni nobene garancije, da se bodo stranke tako vedle tudi v prihodnosti (Flint in drugi 2002, 102).

Da bi dobavitelji razumeli spreminjajoče se potrebe trga, morajo (Flint in drugi 1997, 165):

- a) vnaprej predvidevati in raziskovati kaj stranke želijo;
- b) oblikovati potencialne scenarije;
- c) izoblikovati operacijske sisteme, ki se hitro odzovejo na spremembe na trgu in
- d) biti tudi sami pripravljeni sprejeti spremembe na trgu.

Ključna naloga dobaviteljev je torej, da poskušajo vnaprej predvidevati spreminjajoče se želje in potrebe strank, oziroma so v stalni pripravljenosti, da na tovrstne spremembe odreagirajo hitreje kot konkurenca. Oba pristopa pa seveda zahtevata, da dobavitelji v prvi vrsti prepoznajo in razumejo spremembe v strankini percepciji vrednosti, v drugi vrsti pa morajo razumeti tudi posledice teh sprememb (Flint in drugi 2002, 102).

2.3 Pomembnost vzpostavitve dolgoročnega odnosa

Kot odgovor na vse bolj kompleksno delovanje okolja in zapletenost poslovanja na globalnem trgu se je razvil koncept strateških zvez. Podjetja, še posebej tista, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, se vse bolj zavedajo, da je najučinkovitejša tista strategija, ki zahteva, da si najdejo strateškega partnerja. Zato poskušajo podjetja doseči konkurenčne prednosti z vzpostavljanjem partnerskih povezav z zagotavljanjem in uresničevanjem vzajemnih koristi obeh partnerjev v smislu situacije »dobim-dobiš« (angl. »win-win« situation) (Konda 2006, 65–66).

»Dimenzija odnosov je definirana kot najpomembnejša razlika med porabniškimi in medorganizacijskimi trgi« (Coviello in Brodie 2001, 385). Za razliko od k potrošniku usmerjenega tržnega komuniciranja je na medorganizacijskih trgih namreč nujna vzpostavitev in ohranitev pozitivnih odnosov. Razumevanje odnosov na medorganizacijskih trgih pomeni razumevanje interaktivnosti med obema udeležencema. Tako dobavitelj kot tudi stranka morata biti v aktivnem posrednem ali neposrednem odnosu in nikakor ne smeta podcenjevati ali zanemarjati tega odnosa (Fill in Fill 2005, 7–8). »Ne gre torej za razmerje med akcijo in reakcijo, pač pa za interakcijo, vzajemno ali medsebojno vplivanje, ki preveva odnose med organizacijami« (Jančič 1999, 67).

Ford (2002, 7) meni, da se mora odnos med dobaviteljem in stranko počasi razvijati v smislu:

- pridobivanja izkušenj obeh partnerjev;
- zmanjševanja oziroma odpravljanja negotovosti in distance v odnosu med partnerjema;
- povečevanja zvestobe obeh partnerjev;
- formalnih in neformalnih prilagajanj obeh partnerjev.

Vsekakor pa se morajo podjetja zavedati, da za vzpostavitev dobrega odnosa med stranko in dobaviteljem ni dovolj, če v odnos vlaga le en izmed partnerjev, temveč se morata za izgradnjo dobrega odnosa truditi oba (Ford 2002, 7).

3 UPRAVLJANJE MEDORGANIZACIJSKIH TRGOV

Fill in Fill (2005, 7) pojasnjujeta, da je upravljanje medorganizacijskih trgov lažje od k potrošnikom usmerjenega tržnega komuniciranja. Slednje naj bi bilo težje zaradi stalnega usklajevanja različnih dejavnikov, kot so: stil, izgled, barva, vsebina, nakupni proces, pakiranje ipd., medtem ko je na medorganizacijskih trgih le malo raznolikosti v sami funkcionalnosti in izgledu izdelkov. Do tega prihaja predvsem zaradi mednarodnih predpisov, ki zahtevajo standardizacijo izdelkov, še posebej v industrijah jekla, papirja, plastike in v kemično predelovalnih industrijah.

Upravljanje medorganizacijskih trgov se nanaša na koordiniranje neodvisnih, pa vendar povezanih procesov (Anderson in drugi 2009, 9):

- upravljanje procesov: povezuje načine komuniciranja, sprejemanja odločitev in odnose z zaposlenimi;
- poslovni procesi: se nanašajo na oblikovanje izdelkov/storitev;
- delovni procesi: so osnova poslovnim procesom (npr. razvoj prototipa, skladiščenje izdelkov ipd.).

3.1 Razumevanje vedenja medorganizacijskih kupcev

Kot smo že omenili, morajo dobavitelji vedno izhajati iz potreb in želja svojih strank, da pa bi z njimi vzpostavili pozitiven odnos in dolgoročno sodelovali, morajo razumeti tudi njihovo nakupno vedenje.

Nakupovanje medorganizacijskih kupcev je definirano kot »nakupovanje pravih stvari, v pravih količinah, ob pravi ceni za dostavo, ob pravem času in na pravem mestu« (Webster 1991, 23). S to definicijo naj bi se reševali vsi kupčevi problemi v zvezi z značilnostmi in kakovostjo izdelkov, količino nakupa, ceno in dostavo izdelkov.

Medorganizacijsko nakupovanje razumemo tudi kot »odločevalski proces, s katerim organizacije identificirajo, ovrednotijo in izbirajo izdelke ali storitve med različnimi blagovnimi znamkami in dobavitelji, s ciljem zadovoljitve svojih potreb in želja« (Webster in Wind v Kotler, 2003, 216).

»Medorganizacijski kupci se odločijo za nakup in sodelovanje s tistimi dobavitelji, s katerimi sklenejo *najboljši posel* za svojo organizacijo in kjer uspejo *maksimalizirati svojo moč*. Dobavitelja izberejo na podlagi kakovosti in razpoložljivosti njegove ponudbe in na podlagi *najnižje nabavne cene* ali *cene*, ki jo določi kupec sam« (Brennan in drugi 2007, 29). V primeru, ko kupec sam vnaprej določi ceno, se mu mora dobavitelj s svojo ceno toliko približati, da osvoji kupca in z njim sklene posel. Kupci se pogostokrat odločajo tudi na podlagi *celotnih stroškov lastništva*, kjer gre za vsoto vseh izdatkov povezanih s ponudbo na trgu (Brennan in drugi 2007, 29–30).

3.1.1 Vloge pri nakupnem odločanju

Na medorganizacijskih trgih ni dovolj, da izdelki ali storitve zadovoljijo posameznikove potrebe, temveč morajo zadovoljiti potrebe vseh, ki so vključeni v nakupovalni proces.

Za nakup se namreč ne odloči le en posameznik, temveč več posameznikov, ki sodelujejo znotraj t.i. nakupnega centra. Prav tako se tudi prodajne naloge ne izvajajo s strani enega posameznika, temveč je v to vključenih več posameznikov, ki sodelujejo znotraj t.i. prodajnega centra (Jančič 1999, 67). Nakup se torej izvede na podlagi podanega mnenja in odločitve vseh članov nakupnega centra. Nakupovalni tim pa je sestavljen iz šestih članov (Brennan in drugi 2007, 39–40):

- *pobudnik* je oseba, ki da pobudo za nakup;
- *odločevalec* je oseba, ki odloča o tem, ali je nakup potreben;
- *vplivnež* je oseba, ki se spozna na specifikacijo izdelkov in poda mnenje o tem, kateri izdelek bi najbolje zadovoljil potrebe;
- *nakupovalec* je oseba, ki izbira med dobavitelji in upravlja nakupni proces;
- *vratar* je oseba, ki kontrolira pretok informacij v in iz podjetja;
- *uporabnik* je oseba, ki preizkusi proizvod in ga uporablja.

3.1.2 Oblike nakupnih vedenj

Nakupno vedenje medorganizacijskih kupcev ni vedno enako, temveč se spreminja. Brennan in drugi (2007, 36–39) naštevajo 3 oblike nakupnih vedenj medorganizacijskih kupcev:

1. *nova naloga*: kupec prvič opravlja nakup, je neveden in nima izkušenj. Naloga dobaviteljev je, da poskušajo narediti dober vtis na kupca že v najzgodnejši fazah (poglobljeno informiranje);
2. *običajen ponovni nakup*: kupec opravlja ponoven nakup z željo, da zadovolji iste potrebe ali želje pri istem dobavitelju. Dobavitelj se mora truditi, da še naprej zadovoljuje potrebe in želje svojega kupca ter z njim ohranja dober odnos;
3. *spremenjen ponovni nakup*: gre za ponoven nakup, kjer želi kupec zadovoljiti iste potrebe ali želje kot prej, vendar se je odločil za drugega dobavitelja (najpogostejši razlog je nezadovoljstvo). Naloga dobavitelja je, da zadovolji kupca, ga obdrži in si tako zagotovi ponoven nakup.

V kolikor dobavitelj razume nakupno vedenje potencialnih ali obstoječih strank, lahko temu primerno razvije strategijo tržnega komuniciranja.

3.1.3 Faze nakupovalnega procesa

Kotler (1996, 213–219) našteva 8 faz, s katerimi je upodobil nakupovalni proces medorganizacijskih kupcev:

1. *prepoznavanje potrebe*. Nakupni postopek se začne, ko nekdo v podjetju zazna problem ali prepozna nezadovoljeno potrebo (npr. podjetje bo razvijalo nov izdelek in potrebuje nove materiale ali opremo);
2. *opis potrebe*. Nakupni center po posvetovanju s tehničnim osebjem, uporabniki in drugimi določi splošne značilnosti izdelka in potrebno količino kosov. Naloga dobavitelja je, da mu pomaga z opisom meril;
3. *opis značilnosti izdelka*. Tehnična skupina opredeli tehnične značilnosti izdelka in izpelje analizo vrednosti izdelka (ali je sestavne dele možno drugače zasnovati, jih izdelati s cenejšim postopkom ipd.). Naloga dobavitelja je, da se zgodaj vključi v proces ter tako vpliva na zahteve kupca;
4. *iskanje potencialnih dobaviteljev*. Nakupni center si s pomočjo poslovnih imenikov, priporočil drugih organizacij, z računalniškimi podatki itd. izbere najustreznejše dobavitelje. Naloga dobavitelja je, da ves čas skrbi za svoj ugled na tržišču;
5. *zbiranje ponudb dobaviteljev*. Izbrani dobavitelji predložijo svoje ponudbe (katalog ali prodajni zastopnik). Naloga dobavitelja je, da obvlada raziskovanje, sestavljanje in predstavljanje ponudb;
6. *evalvacija in izbor dobavitelja*. Nakupni center se poskusi pogajati o ceni in pogojih nakupa, na koncu pa sprejme odločitev, koliko dobaviteljev bo uporabilo. Naloga dobavitelja je, da se poskuša utemeljeno braniti proti nižji ceni. Nakupni center pogosto izbere več dobaviteljev: glavnega in sekundarne. Naloga glavnega dobavitelja (60% naročil) je, da obdrži svoj položaj, naloga sekundarnih dobaviteljev (od 10 do 30% naročil) pa, da skušajo povečati svoj delež;
7. *izvršitev naročila*. Kupec se pogodi o končnem naročilu, ki vključuje tudi dejavnosti vzdrževanja, popravil in uporabe. Naloga dobavitelja je, da poskuša s kupcem podpisati t.i. *bianko-pogodbo* (dobavitelj se zaveže, da bo po določeni ceni in v določenem časovnem obdobju redno dobavljal blago), s pomočjo katere se vzpostavlja tesnejši odnos in onemogoča ostalim dobaviteljem, da vstopijo v ta krog;

8. *končna ocena*. Na podlagi uporabe različnih metod kupec preveri uspešnost izvršitve naročila s strani dobavitelja/dobaviteljev. Naloga dobaviteljev je, da ves čas nadzorujejo iste spremenljivke kot kupci.

Na podlagi raziskav medorganizacijskih trgov so ugotovili, da so prav vse zgoraj naštete faze ključne za izvedbo vsakega nakupnega procesa medorganizacijskih kupcev (Webster 1991, 29).

Osemstopenjski model omogoča medorganizacijskemu tržniku vpogled v nakupno pot medorganizacijskih kupcev, s čimer doseže boljše razumevanje in hitrejše odzivanje na vedenje kupcev (Kotler 1996, 219).

3.2 Gibka proizvodnja na medorganizacijskih trgih

Za razumevanje medorganizacijskih trgov je, poleg vedenja medorganizacijskih kupcev, pomembno tudi poznavanje vedenja medorganizacijskih dobaviteljev. »Dandanes se proizvajalci vse bolj usmerjajo k novemu načinu proizvodnje, ki ga imenujemo *gibka proizvodnja* (angl. lean production). Gibka proizvodnja omogoča podjetju večjo raznolikost izdelkov pri manjših stroških, v krajšem času in z manj delavci ter z višjo kakovostjo opravljenega dela in manj škodljivimi posledicami za delavce« (Kotler 1996, 214).

Prvine gibke proizvodnje so naslednje (Kotler 1996, 215):

1. *proizvodnja po načelu »ravno ob pravem času«*. Proizvajalec mora dobavljati material ob dogovorjenem času;
2. *nadzor kakovosti*. Z uporabo strogih postopkov nadzora dobavitelj že sam preveri kakovost izdelkov in tako kupcu olajša delo;
3. *zanesljive dostave*. Točnost in zanesljivost dostave na dan, ki je dogovorjen s kupcem;
4. *lokacija dobavitelja*. Zanesljivost dostave je verjetnejša, če je dobavitelj nastanjen blizu kupca;
5. *pomembnost telekomunikacij*. Z razvojem komunikacijske tehnologije so dobavitelji vzpostavili računalniški sistem nabave;

6. *proizvodni rasporedi*. Naročnik preda dobavitelju svoj proizvodni raspored (kdaj naj se material dostavi), kar za dobavitelja pomeni manjše tveganje;
7. *zgodnja vključitev dobavitelja v proizvodni proces*. Dobavitelj mora biti ves čas vključen v proizvodni proces kupca, saj se le tako lahko razvije skupen interes in tesen odnos, kar rezultira v dolgoročnem sodelovanju;
8. *analiza vrednosti*. To je orodje za izboljševanje kakovosti in zmanjševanje stroškov;
9. *tesno sodelovanje*. Vse naštetе prvine omogočajo tesno povezovanje kupcev in dobaviteljev.

4 ORODJA MEDORGANIZACIJSKEGA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA

Splet medorganizacijskega tržnega komuniciranja sestavlja pet ključnih orodij: oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi, neposredno trženje in osebna prodaja.

4.1 Oglaševanje

»Oglaševanje je kontrolirana neosebna oblika množičnega komuniciranja, ki oblikuje in dostavlja medijska sporočila« (Fill in Fill 2005, 302). Nanaša se na medijski prostor, ki ga je potrebno plačati in katerega prvo in najpomembnejše pravilo je, da mora podjetje točno vedeti, zakaj in s katerim ciljem želi oglaševati (Scherlock 1991, 142).

Podjetje lahko izbira med tremi vrstami oglasov: poznamo namreč televizijske, radijske in tiskane oglase (Kotler 2006, 170). Zatem, ko se podjetje odloči kje in kako želi oglaševati, mora biti pozorno na (Scherlock 1991, 143):

- *čas* (oglaševati ob pravem času);
- *pokritost* (oglaševati pravim segmentom);
- *odzivnost* (odziv na potrošnike);
- *konkurenco* (preverjati, kaj počne konkurenca).

Na porabniških trgih ima oglaševanje zaradi izjemne pokritosti pomembno vlogo, na medorganizacijskih trgih pa temu ni tako. Zaradi visokih stroškov in nizke stopnje kredibilnosti lahko trdimo, da oglaševanje ni primarno orodje medorganizacijskega tržnega komuniciranja (Fill in Fill 2005, 302).

4.2 Pospeševanje prodaje

Pospeševanje prodaje je orodje, s katerim podjetja na medorganizacijskih trgih skušajo dodati vrednost svojim izdelkom s ciljem spremembe vedenja organizacijskih kupcev ali povečanjem prodaje svojih izdelkov. Na ta način želijo dobavitelji bodisi nagraditi obstoječe stranke bodisi privabiti nove (Fill in Fill 2005, 304).

Elemente pospeševanja prodaje, kot so na primer darila, vzorci in brezplačno blago, uporabljajo tudi na razstavah, s čimer želijo pritegniti potencialne kupce in z njimi stopiti v stik (Fill in Fill 2005, 304).

Razlogi za uporabo pospeševanja prodaje (Fill in Fill 2005, 305):

1. stiki z novimi strankami (omogočanje poskusnih nakupov/uporab);
2. zmanjšanje tveganja distributerjev (zmanjšano tveganje, da bi distributerji polnili prazne zaloge z drugimi znamkami);
3. nagrajevanje vedenja (nagrajevanje za predhodne nakupe);
4. pritegnitev in ohranitev (vzpodbujanje zanimanja potencialnih strank);
5. dodajanje vrednosti (spodbujanje nakupov zaradi dodane vrednosti);
6. proženje akcije (ustvarjanje občutka razburljivosti in napetosti);
7. ohranjevanje pretoka denarja (temelji na sprotne plačilu);
8. izboljševanje učinkovitosti (izkoriščanje nezasedenih kapacitet v proizvodnji in uravnavanje neravnotežij med ponudbo in povpraševanjem);
9. integracija (povezovanje z ostalimi orodji);
10. pomoč pri segmentaciji (segmentiranje na podlagi različne cenovne občutljivosti strank).

Ključne oblike pospeševanja prodaje (Fill in Fill 2005, 306):

- nakupna nagrada: nagrada za nakupe v določenem obdobju;
- plačilo za razliko med prvim in drugim štetjem: nagrade za vsako pošiljko v določenem obdobju;
- nagrada za ponovni nakup: nagrada za spodbujanje trgovcev k ponovni zapolnitvi praznih zalog istega proizvajalca;
- plačilo podpore v izdelkih: ob naročilu ima kupec pravico do dodatnih brezplačnih enot;
- nagrada za promocijo: nagrada v zameno za promoviranje izdelkov proizvajalca;
- nagrade in darila: spodbujanje odnosov in nadaljnjega sodelovanja.

Pospeševanje prodaje je lahko zelo učinkovito orodje le takrat, ko gre za visoke nakupne frekvence. V primeru, ko je cena na enoto visoka, nakupna frekvenca pa nizka, uporaba tega orodja ni priporočljiva (Fill in Fill 2005, 304).

4.3 Odnosi z javnostmi

Kot pravita Reid in Plank, (2004, 138) je le malo znano o tem, kako lahko, oziroma morajo, podjetja upravljati odnose z javnostmi na medorganizacijskih trgih. Glede na aktualizacijo globalnega delovanja medorganizacijskih trgov pa vidita problem predvsem v sodelovanju s poslovnimi partnerji iz različnih družbenih okolij. Menita namreč, da lahko kulturne, osebne, psihične in druge spremenljivke močno vplivajo na vedenje medorganizacijskih partnerjev, zato morajo podjetja po njunem mnenju temu nameniti posebno pozornost.

Dandanes ima marsikatero podjetje svojega predstavnika ali celo oddelek za odnose z javnostmi, saj se vse bolj zavedajo pomembnosti tega področja. »Odnosi z javnostmi so upravljalska funkcija, ki vzpostavlja in ohranja vzajemno koristne odnose med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisen uspeh ali neuspeh organizacije« (Cutlip in drugi 1994, 6). Grunig in Hunt (1984, 6) pa postavita krajšo definicijo, kjer odnose z javnostmi razumeta kot proces »upravljanja komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi«.

Ključne oblike odnosov z javnostmi (Fill in Fill 2005, 309):

- sporočilo za javnost: v medijske hiše poslan pisni prispevek o organizaciji;
- tiskovna konferenca: ob večjih in kompleksnejših sporočilih ali dogodkih;
- intervju: prenos sporočil in vpogled v organizacijo na določeno temo;
- dogodki: s sodelovanjem na dogodkih se povečuje ugled in prepoznavnost organizacije;
- lobiranje: uveljavljanje pogledov organizacije;
- korporacijsko oglaševanje: predstavljanje organizacije kot osebnosti;
- sponzoriranje: vzpostavljanje zavedanja na ciljnih trgih;
- upravljanje krize: predvidevanje in načrtovanje kriznih situacij;
- odnosi z investitorji: odnosi s finančnimi deležniki.

Slabost upravljanja odnosov z javnostmi se kaže v tem, da ima predstavnik ali oddelek za odnose z javnostmi vedno težave s kontroliranjem sporočil, saj mediji sporočilo za javnost pogostokrat popravijo, če ne celo spremenijo. Kljub temu pa ugotavljamo, da so tehnike odnosov z javnostmi zelo učinkovite, saj so za razliko od nekaterih drugih orodij medorganizacijskega tržnega komuniciranja prepoznane kot bolj kredibilne (Fill in Fill 2005, 30–310).

4.4 Neposredno trženje

»Neposredno trženje je aktivnost, usmerjena h komunikaciji, interakciji in transakciji s ciljno skupino in s ciljem doseganja merljivih odzivov« (DMA Education).

Neposredno trženje se od konvencionalnih pristopov razlikuje v tem, da h kupcu pristopi »ena-na-ena«, kar pomeni, da k stranki pristopi direktno in z njo vzpostavi osebni odnos. Neposredno trženje je zaradi svojega pristopa drugo najpomembnejše orodje na medorganizacijskih trgih (Fill in Fill 2005, 312).

Na medorganizacijskih trgih se pojavlja predvsem v dveh oblikah (Fill in Fill 2005, 312–313):

- *direktna pošta*: pomeni dostavo osebno naslovljenega oglaševalskega materiala preko pošte. Direktna pošta se s ciljem povečevanja zavedanja, izboljševanja podobe, sprejemanja naročil in vzpostavljanja kredibilnosti uporablja kot podpora osebni prodaji;

- *trženje po telefonu*: se uporablja za sprejemanje in odpošiljanje sporočil s ciljem pospeševanja povpraševanja strank, vzpostavljanja kontaktov, zbiranja manjših naročil ipd. V okviru odpošiljanja omogoča generiranje poizvedb, zaključevanje prodaje in zbiranje informacij o strankah. V okviru sprejemanja pa omogoča zbiranje naročil, nudi dodatne informacije in koordinira prodajne aktivnosti. Trženje po telefonu se uporablja kot kanal osebne prodaje.

Nash (1986, 57) meni, da se bistvo direktnega marketinga skriva v ohranjanju in sprotnem ažuriranju tudi t.i. baze podatkov, kjer sta zapisana ime in naslov stranke. Podjetje namreč z odgovorom stranke na poslano sporočilo prejme tudi njene podatke (ime, naslov, telefonska številka ipd.). Naloga podjetja je, da vseskozi pridobiva ustrezne informacije o strankah in jih tudi primerno dopolnjuje oziroma spreminja. Ti podatki omogočajo podjetju segmentacijo ciljnih trgov in kakovostnejšo interakcijo s strankami.

4.5 Osebna prodaja

Osebna prodaja je eno najpomembnejših orodij na medorganizacijskih trgih. Na podlagi osebnega kontakta lahko dobavitelj ustrezno komunicira z obstoječimi ali potencialnimi strankami na način, da jim osebno predstavi karakteristike in tehnične zmogljivosti izdelkov ali storitev. Prednost osebne prodaje je tudi v tem, da se vzpostavijo dobri odnosi med dobaviteljem in stranko (Fill in Fill 2005, 316).

Pri osebni prodaji kot orodju medorganizacijskega tržnega komuniciranja ločimo tri aktivnosti: razstave in sejmi, terenska prodaja in video konference.

- Razstave in sejmi

Podjetja na medorganizacijskih trgih se pogosto udeležujejo razstav ali sejmov, saj imajo možnost vzpostavitve direktnega dialoga. Razlogi za prisotnost na razstavah ali sejmih so naslednji (Access the exhibition specialists):

- sprejemanje naročil in sklepanje poslov;
- navezovanje stikov z distributerji;
- srečanje z obstoječimi in novimi strankami;
- ustvarjanje priložnosti za sodelovanje;
- predstavitev in razdelitev vzorcev;
- povečanje prepoznavnosti blagovne znamke;
- iskanje potencialnih investitorjev;
- kot pomoč pri lansiranju novega izdelka;
- ustvarjanje priložnosti za tržne raziskave in zbiranje podatkov.

Kot lahko vidimo zgoraj, je naštetih kar nekaj pozitivnih lastnosti udeležbe podjetja na razstavah in sejnih. Kljub temu pa poznamo tudi nekatere negativne strani (Scherlock 1991, 151):

- stroški: postavitve prostora, stojnica, potovanje, hotel, zaposleni ipd.;
- konkurenca: konkurenčna podjetja bodo prav tako nastopila na sejmu, kjer nazorno spremljajo vsak korak in aktivnosti podjetja;
- nepripravljenost: podjetje mora biti pripravljeno na sejem (brošure, prospekti, vabila ipd.). V kolikor podjetje ni pripravljeno, je bolje, da se razstave/sejma ne udeleži.

- Terenska/osebna prodaja

Terenska prodaja je »proces uporabe prodajnih in promocijskih aktivnosti, ki jih za podjetje izvajajo specialisti na terenu« (Growing Business).

Glavne značilnosti prodaje na terenu so naslednje (Fill in Fill 2005, 319):

- osebna prodaja (zagotavljanje prodajnega osebja);
- oprema prodajnega mesta (s pomočjo opreme prodajnega mesta se ustvarja zavedanje in prepoznavnost blagovne znamke);

- vzorci (uporaba vzorcev, ki so namenjeni javnostim za preizkus izdelka);
- revizije (za preverjanje stanja zalog, oblikovanje cen in pozicioniranje);
- skrivno nakupovanje (pridobivanje povratnih informacij o kakovosti izvajanja ponudbe);
- upravljanje dogodkov (dogodki so namenjeni povečevanju pozornosti);
- prodaja od vrat do vrat (izdelki ali storitve se prodajajo na domu).

- Video konference

Video konference se uporabljajo kot računalniška oblika komunikacije »iz oči v oči« (angl. face-to-face communication) med podjetji, ki se nahajajo v različnih mestih ali celo različnih državah. Na ta način podjetja zmanjšujejo stroške prevoza in nastanitve prodajnih posrednikov, s čimer se zmanjšuje tudi prisotnost karbonskega dioksida v ozračju (IVCi).

4.6 Internet

S pomočjo razvoja interneta in drugih sodobnih tehnologij so se izoblikovali novi komunikacijski kanali, ki so začeli konkurirati dosedaj uporabljenim kanalom (Anderson in drugi 2009, 299). Govorimo o uporabi spletnih strani in elektronske pošte, ki ju dandanes uporablja že skoraj vsako podjetje.

- Spletne strani

Spletne strani se uporabljajo za informiranje posameznikov, ki iščejo podatke o podjetju. Učinkovitost spletne strani se skriva v njenem oblikovanju, urejevanju in sprotnem ažuriranju informacij (Padmanabhan in Tuzhilin 2003, 1331).

- E-pošta

Uporaba elektronske pošte pomeni komunikacijo preko interneta, kjer se osebi v interakciji ne vidita in nista v osebni stiku. Slabost tovrstnega komuniciranja je predvsem v tem, da z razliko od komuniciranja »iz oči v oči« onemogoča spremljanje telesne govornice, tona glasu in vsesplošnega odziva sogovornika (Lee 1994, 143). Kljub temu se je v zadnjih letih uporaba elektronske pošte za pritegnitev in ohranitev strank bistveno povečala, saj omogoča hitro komunikacijo (Fill in Fill 2005, 325).

Tabela 4.1: Povzetek glavnih karakteristik orodij medorganizacijskega tržnega komuniciranja

	Oglaševanje	Pospeševanje prodaje	Odnosi z javnostmi	Osebna prodaja	Neposredno trženje
Komuniciranje					
- Zmožnost osebnega komuniciranja	Nizka	Nizka	Nizka	Visoka	Visoka
- Zmožnost doseganja širokega kroga občinstva	Visoka	Srednja	Srednja	Nizka	Srednja
- Stopnja interakcije	Nizka	Nizka	Nizka	Visoka	Visoka
- Kredibilnost	Nizka	Srednja	Visoka	Srednja	Srednja
Stroški					
- Absolutni stroški	Visoki	Srednji	Nizki	Visoki	Srednji
- Stroški na kontakt	Nizki	Srednji	Nizki	Visoki	Srednji
- Izguba/potrata	Visoka	Srednja	Visoka	Nizka	Nizka
- Višina investicije	Visoka	Srednja	Nizka	Visoka	Srednja
Nadzor					
- Zmožnost ciljanja izbrane publike	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
- Zmožnost managementa, da prilagaja orodje, ko se okoliščine spreminjajo	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka

Vir: prirejeno po Fill in Fill (2005, 302).

5 EMPIRIČNI DEL

5.1 Opredelitev raziskovalnega problema in metodologija

V teoretičnem delu smo pridobili poglobljen vpogled v delovanje podjetij na medorganizacijskih trgih in preverili katera orodja so ustrezna za medorganizacijsko tržno komuniciranje. Obenem smo spoznali, da je osebna prodaja eno izmed najpomembnejših orodij medorganizacijskega tržnega komuniciranja, saj se z njo doseže največji učinek. V

okviru empiričnega dela pa želim preveriti, ali podjetja tudi v realnosti upoštevajo to, kar je zapisano v teoriji, zato sem si za analizo primera izbrala podjetje, ki nastopa na medorganizacijskih trgih. Želela sem dokazati, da v izbranem (analiziranem) podjetju ustrezno komunicirajo in uporabljajo vsa orodja, značilna za medorganizacijske trge. Zaradi varnosti internih podatkov bo analizirano podjetje ostalo anonimno.

Odločila sem se za uporabo kvalitativne metode, saj nam omogoča poglobljeno preučevanje primerov in nam pomaga prepoznati njihove ključne značilnosti (Ragin 2007, 99). Izbrala sem si metodo poglobljenega polstrukturiranega intervjuja, saj sem imela vnaprej pripravljena vprašanja, ki so si sledila v istem zaporedju. Respondentom sem postavila tudi nekaj dodatnih vprašanj, ki sem jih uporabila za lažje vodenje pogovora oziroma boljše razumevanje obravnavane tematike. Vnaprej pripravljena vprašanja, ki sem jih uporabila pri izvedbi intervjuja, so priložena v prilogi A.

Intervju sem izvedla s tremi predstavniki analiziranega podjetja. Intervjuvala sem predstavnike različnih funkcij, saj sem želela pridobiti različna mnenja glede delovanja podjetja in tako pridobiti čim več različnih informacij. Intervjuvala sem predstavnika razvojno-raziskovalnega sektorja, predstavnika tehničnega servisa in predstavnika sektorja trženja. Ob tem bi opozorila, da je organizacijsko gledano tehnični servis sicer del razvojno-raziskovalnega sektorja, vendar se v svojih funkcijah bistveno razlikujeta, zato ju bomo v analizi obravnavali ločeno. Vsi intervjuji so bili izvedeni osebno (angl. face-to-face) v prostorih analiziranega podjetja, trajali pa so nekje med pol ure do ene ure ter bili snemani. Vsi trije respondenti so moškega spola, pri tem pa naj omenim, da bodo tako kot podjetje tudi oni ostali anonimni.

Prvi intervju je bil izveden 29. 6. 2010 ob 8. uri s predstavnikom tehničnega servisa. Drugi intervju je bil izveden 29. 6. 2010 ob 9. uri s predstavnikom sektorja trženja. Tretji intervju pa je bil izveden 1. 7. 2010 ob 11. uri s predstavnikom razvojno-raziskovalnega sektorja.

5.2 Analiza izbranega podjetja

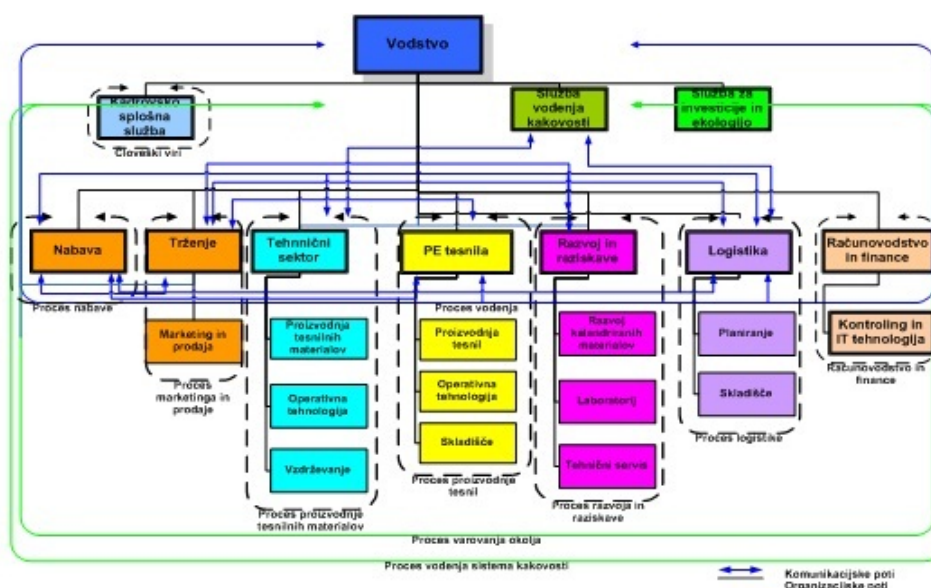
V nadaljevanju sledi analiza izbranega podjetja. Aktivnosti podjetja bomo analizirali na podlagi posredovanih internih gradiv in s pomočjo podatkov, ki smo jih pridobili z izvedbo treh intervjujev.

5.2.1 Organiziranost podjetja

Analizirano podjetje proizvaja tehnološko zahtevne in okolju prijazne izdelke za tesnjenje. Za učinkovito poslovanje, delovanje in izpolnjevanje poslanstva je podjetje organizirano v štiri osnovne sektorje in tri službe (Aktivnosti marketinga in prodaje v analiziranem podjetju 2009):

- *sektor trženja (ST)*, ki opravlja funkcije nabave, prodaje, koordiniranja in izvajanja promocijskih aktivnosti ter skladiščenje in odpremo končnih izdelkov;
- *razvojno-raziskovalni sektor (R&R)*, ki obsega službo razvoja proizvodov in tehnologij, službo raziskav z raziskovalnim in kontrolnim laboratorijem in enoto tehnični servis, ki poleg tehničnih aktivnosti vrši tudi tehnično podporo trženju;
- *finančno računovodski sektor (FRS)*, ki izvaja funkcije finančnega poslovanja, računovodstva, plana in analize poslovne informatike;
- *tehnični sektor (TSR)*, v katerega spadajo služba proizvodnje tesnilnih materialov in tesnil, strojno in elektro vzdrževanje ter operativna tehnologija;
- *služba zagotavljanja kakovosti (SZK)*, ki opravlja funkcije zagotavljanja kakovosti in operativne kontrole (vhodne, procesne, končne);
- *kadrovsko splošne službe (KSS)*, ki zagotavljajo izvajanje kadrovskih nalog, pravne in splošne dejavnosti;
- *služba za investicije, varstvo pri delu in ekologijo.*

Tabela 5.1: Zaporedje procesov in medsebojna povezanost



Vir: Aktivnosti marketinga in prodaje v analiziranem podjetju (2009).

Za medorganizacijsko tržno komuniciranje je v podjetju zadolžen sektor trženja, znotraj katerega se združujeta funkciji trženja in prodaje. Omenjeni sektor se ukvarja s *predprodajnimi aktivnostmi* (raziskava trga, promocija itd.), *prodajnimi aktivnostmi* (postopek predložitve ponudb, pregled komercialnih ponudb, pogodb, naročil, izvajanje naročil itd.) in *poprodajnimi aktivnostmi* (ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev, tehnično svetovanje, vrednotenje povratnih informacij, reševanje reklamacij itd.). Glavna aktivnost sektorja trženja je prodaja, ki se ukvarja s sprejemanjem naročil, iskanjem novih kupcev, oblikovanjem in realizacijo prodajnih dogovorov in pogodb z distributerji oziroma kupci itd. Prodaja je organizirana na sedem geografsko razdeljenih prodajnih področjih, kjer za vsako prodajno področje skrbi odgovoren prodajnik. Še nedolgo nazaj je bila vodena s strani direktorja trženja, sedaj pa je to funkcijo prevzel direktor podjetja.

Proces trženja in prodaje je, poleg zahtev standarda ISO 9001/2008 in varovanja okolja po standardu ISO 14001/2004, eden izmed glavnih in najpomembnejših procesov podjetja (Aktivnosti marketinga in prodaje v analiziranem podjetju 2009).

Pomembno pa je poudariti, da sektor trženja ne obstaja le sam zase, temveč se povezuje tudi z drugimi oddelki v podjetju, predvsem z razvojno-raziskovalnim sektorjem, v okviru katerega je tudi tehnični servis, obenem pa tudi z nabavo, logistiko in finančno računovodskim sektorjem. Po mnenju enega izmed intervjuvancev ima na sektor trženja največji vpliv razvojno-raziskovalni sektor, kjer naj bi bili locirani tudi vsi razvojni potenciali podjetja.

Na podlagi predstavitve posameznih sektorjev lahko trdimo, da ima podjetje dobro razdeljene funkcije in je posledično dobro organizirano. Izpostavila bi le problem organiziranosti sektorja trženja, v katerem se združujeta funkciji tržnega komuniciranja in prodaje, saj sta to dejavnosti, ki bi morali biti strogo ločeni v vsakem podjetju. Smisel tržnega komuniciranja namreč ni v prodaji, temveč v odkrivanju želja in zahtev potrošnikov, ki naj bi jih ponudba podjetja s pomočjo produkcije, distribucije in (za)menjave zadovoljila bolje in stroškovno učinkoviteje kot konkurenti na trgu. Tržno komuniciranje in prodaja bi morala biti ločena s tem, da bi tržno komuniciranje delovalo v začetnih fazah izuma izdelka (za zadovoljitev potreb kupcev), prodaja pa bi potekala v zaključnih fazah izdelka (distribucijske poti, lansiranje izdelka na trg, postavitve cene ipd.) (Podnar in drugi 2007, 9-11). Prodajni sektor bi se torej moral ukvarjati izključno z dejavnostmi prodaje (promocijska orodja, rabati, popusti itd.), sektor trženja pa bi v sodelovanju z razvojno-raziskovalnim sektorjem vedno stremel k iznajdbi tistega idealnega proizvoda ali storitve, ki bo za kupca tako idealen, da bo naredil

prodajo odvečno (proizvod se bo prodajal sam). S tem se strinjajo tudi vsi trije respondenti, saj menijo, da ima obstoječa organizacija sektorja trženja nekatere pomanjkljivosti, ki pa naj bi jih trenutno vodstvo poskusilo izboljšati z reorganizacijo prodajnega sektorja, ki je že v teku.

Analizirano podjetje je sicer primarno usmerjeno k odjemalcem (kupcem), vendar opravlja tudi funkcijo nabave. Proces nabave poteka tako, da se najprej razišče trg, nato pa se od potencialnih dobaviteljev zahtevajo vzorci, ki se testirajo s pomočjo tehničnega servisa in razvojno-raziskovalnega sektorja. Zatem se s potencialnim dobaviteljem organizira sestanek, kjer se točno določijo pogoji nabave, cene in tehnične specifikacije. Sprva se naročijo manjše količine, v primeru pozitivnega rezultata pa večje količine, oziroma se podpiše večletna pogodba. Pri nabavnem procesu sodeluje vodja nabave in dva nabavna komercialista, občasno pa sodelujejo tudi predstavniki drugih oddelkov. Za nakup se torej ne odloča posameznik, temveč nakupovalni tim, najpogosteje pa sodelujejo tudi predstavniki razvojno-raziskovalnega sektorja in tehničnega servisa. Postopek je zelo podoben Kotlerjevemu (1996, 213-219) nakupovalnemu procesu, ki smo ga že opredelili v teoriji. Intervjuvanci so pri opisu nakupnega procesa izpustili le prve tri faze (prepoznavanje potrebe, opis potrebe in opis značilnosti izdelka), katere tako ali tako morajo obstajati, da se podjetje sploh začne zanimati za potencialne dobavitelje. Na podlagi analize lahko trdimo, da podjetje ustrezno izvaja nakupovalni proces.

5.2.2 Odnosi s poslovnimi partnerji

V analiziranem podjetju komunicirajo predvsem z obstoječimi in potencialnimi kupci ter z dobavitelji oziroma t.i. izsekovalci tesnil, s katerimi vseskozi vzpostavljajo in ohranjajo dobre odnose. To počno z občasnimi planiranimi obiski, z rednimi kontakti, s seznanjanjem z novostmi v prodajnem programu, z redno tehnično podporo v fazi izbire in uporabe izdelka ipd. Velik pomen pripisujejo tudi neformalnemu stikom, saj naj bi bilo v sproščenem ozračju vse skupaj bolj prijetno, na podlagi česar tudi lažje vzpostavijo pristen odnos. Komunikacija s poslovnimi partnerji je zanje zelo naravna in nikoli prisiljena.

Že v teoretičnem delu pa smo izpostavili problem komunikacije s podjetjem iz druge kulture, saj se podjetja zaradi kulturnih razlik in uporabe drugega jezika medsebojno težje sporazumevajo. Glede na to, da v analiziranem podjetju komunicirajo s poslovnimi partnerji

iz različnih držav in kontinentov, tudi pri njih občasno prihaja do nesporazumov v komunikaciji. To se dogaja predvsem na azijskih trgih, saj nekateri ne obvladajo evropskih jezikov, hkrati pa se problemi pojavljajo tudi zaradi indirektnega odnosa, saj z njimi komunicirajo predvsem preko elektronske pošte, faxes in telefona. Za takšne trge se uporabljajo avtomatski prevajalniki, na primer slovenščina-kitajščina in obratno, kjer včasih pride do napačnih interpretacij oziroma napačnih razumevanj. Komunikacijske probleme v podjetju rešujejo tako, da s poslovnimi partnerji komunicirajo toliko časa, da se na koncu le razumejo. Eden izmed intervjuvancev se je celo spomnil dogodka, kjer komunikacija ni potekala tako, kot bi mogla. Izpostavil je neželen rezultat, ko zaradi nefleksibilnosti delovnih pogojev (nedosegljivost prodajnika izven delovnega časa) niso bili izbrani pri realizaciji velikega naročila radiatorskih tesnil enega največjih evropskih proizvajalcev radiatorjev. Posledica izgube tega posla je bila odločitev vodstva, da so vsi zaposleni na področju prodaje dobili službene prenosnike z VPN povezavo, s službenim pregledovalcem elektronske pošte, in tudi služben prenosni telefon (BlackBerry). Sedaj morajo biti dosegljivi 24 ur na dan in preverjati elektronsko pošto tudi izven rednega delovnega časa.

Za podjetje lahko trdimo, da deluje skladno s tem kar je zapisano v teoriji, saj zaposleni vseskozi skrbijo za stalen interakcijski odnos s svojo stranko, kar pa je tudi ena izmed najpomembnejših sestavin medorganizacijskega tržnega komuniciranja, na podlagi katere se tudi loči porabniške trge od medorganizacijskih. V podjetju cenijo tako nove kot tudi dolgoročne partnerje, z razliko, da z večjimi oziroma dolgoročnimi partnerji ponavadi podpišejo tudi večletne pogodbe, zaradi česar imajo takšni partnerji posebne prioritete in ugodnosti. Podjetje njihovo lojalnost poplača z nudenjem letnih popustov, z nižanjem cene izdelkov oziroma storitev, prednost imajo tudi pri transportu (npr. brezplačen transport), povabijo jih na sejem, za katerega jim tudi plačajo karto, povabijo jih na večerjo ipd. Vse to s ciljem vzdrževanja dobrih odnosov s poslovnimi partnerji.

5.2.3 Medorganizacijsko tržno komuniciranje

Kot smo že v teoretičnem delu omenili, je od zadovoljstva strank odvisno vsakršno nadaljnje sodelovanje in stopnja lojalnosti strank (Flint in drugi 1997, 172). Zadovoljevanje potreb in želja strank v analiziranem podjetju razumejo tako, da v največji meri poskušajo realizirati potrebe in želje kupcev ter jim tudi pomagati pri izbiri, vgrajevanju in uporabi njihovih izdelkov. Pri tem še posebej upoštevajo varnost in ekološko naravnost. Podjetje torej dobro

zadovoljuje potrebe in želje svojih strank, saj vedno izhaja iz njihovih potreb/želja in temu primerno prilagaja svoje izdelke. Potrebe in želje strank zadovoljujejo tudi z uporabo različnih komunikacijskih orodij, ki jih usmerja sektor trženja, seveda ob pomoči razvojno-raziskovalnega sektorja in tehničnega servisa. S strani intervjuvancev so bila najpogosteje omenjena naslednja orodja: elektronska pošta, telefon, osebna prodaja, oglaševanje v strokovnih revijah in sejemske aktivnosti. Za izbor tovrstnih komunikacijskih orodij se odločajo predvsem na podlagi zahtev trga in odločitev vodstva podjetja oziroma sektorja trženja.

Osnovno sredstvo komuniciranja v analiziranem podjetju je elektronska pošta. Postopek poteka tako, da vprašanje običajno pride po elektronski pošti in na enak način se tudi nazaj odgovori. Preko elektronske pošte in faxes se komunicirajo predvsem formalnosti, torej tiste stvari, ki se jih ne more dogovoriti samo preko telefona, ampak morajo biti napisane. V primeru, da je vprašanje bolj kompleksne narave, se poslužujejo uporabe telefona, preko katerega si lahko izmenjajo več informacij in s tem tudi lažje komunicirajo. V kolikor še to ne funkcionira, predvsem kadar so problemi večji, pa se izvede osebni obisk. Osebni obiski, v smislu osebne prodaje, se izvajajo tako, da predstavniki podjetja obiščejo stranko ali obratno. Pri osebnih obiskih gre predvsem za predstavitev izdelkov ali za reševanje nastalih problemov (tudi reklamacije), s ciljem zadovoljitve potreb strank. Osebni obiski so za podjetje najdražje komunikacijsko orodje, saj nimajo predstavnikov v tujini, zato se na ta način ustvari veliko stroškov (prevoz, dnevnice, cestnine, prenočišče itd.). Podjetje namreč izvažava preko 70 držav na vseh kontinentih in že samo občasni obiski jih veliko stanejo. V podjetju pa se, ne glede na stroške, najraje poslužujejo tega komunikacijskega orodja, saj z njim dosežejo največji učinek. Osebni obiski so zanje učinkoviti predvsem zaradi obojestranskega interesa, saj oboji (tako podjetje kot tudi stranka) pridobijo veliko informacij in dobijo pravi vtis. Tudi Potočnik (2002, 125), ki smo ga že omenili v teoretičnem delu, meni, da je osebna prodaja najpomembnejša sestavina medorganizacijskega tržnega komuniciranja. Telefon, elektronska pošta in fax so namreč preveč neosebna orodja, preko katerih se komunicira predvsem tehnično, ne more pa se vzpostaviti nekega pristnega odnosa. Ta problem uspešno rešujejo z občasno uporabo telefonskih in video konferenc, ki jim omogočajo bolj neposredno komunikacijo, še vedno pa tovrstno orodje ni tako učinkovito kot direktni kontakt s stranko.

Podjetje ima izdelano tudi uradno spletno stran, ki se permanentno ažurira in preko katere se posredujejo informacije, poglavitne za njihove kupce. Interesenti imajo dostop do spletne

strani tako v slovenskem kot tudi angleškem jeziku. Preko spletne strani nudijo svojim kupcem tudi tehnično podporo – imajo oblikovan formular, preko katerega kupci postavijo vprašanja glede uporabe izdelkov ali njihove sestave, podjetje pa jim na ta način z odgovori pomaga in svetuje kadarkoli in kjerkoli. Podjetju bi svetovala nadaljnjo uporabo in sprotno ažuriranje spletne strani ter morda tudi ponudbo spletne strani še v kakšnem drugem jeziku (npr. francoščina, nemščina, španščina, italijanščina, ruščina ipd.), glede na to, da sodelujejo s podjetji iz različnih držav.

Spletna prodaja se v analiziranem podjetju zaenkrat še ne izvaja, nekateri njihovi konkurenti pa se s tem že ukvarjajo. O uvedbi spletne prodaje so sicer že razmišljali, vendar menijo, da je to za takšno podjetje težko izvedljivo, saj gre za kompleksne in ne maloprodajne nakupe. To je skladno s tem, kar smo zapisali že v teoretičnem delu, torej da so za medorganizacijske trge za razliko od porabniških značilni večji kupci, ki nakupujejo v večjem obsegu, zaradi česar je njihov odločevalski proces bolj kompleksen in traja dalj časa. Mislim, da bi bila uporaba spletne prodaje učinkovita predvsem pri obstoječih strankah, ki so s podjetjem že sodelovala in zato ne potrebujejo dodatnih informacij in razlag. Spletna prodaja bi tako strankam kot tudi podjetju olajšala in časovno skrajšala prodajno-nakupni proces, saj bi se naročilo izpolnilo in prejelo kar preko spleta.

V podjetju se poslužujejo tudi neposrednega trženja, tako trženja po telefonu kot tudi direktne pošte, saj tako obstoječim kot tudi potencialnim kupcem pošiljajo tehnične specifikacije izdelkov in kataloge, s čimer si prizadevajo za ohranitev dobrih odnosov s svojimi kupci in spodbujajo njihovo lojalnost do podjetja. Prednost neposrednega trženja je predvsem v direktnem odnosu s stranko, zato je za podjetje pomembno, da vseskozi spodbuja delovanje tudi tega orodja.

V okviru pospeševanja prodaje uporabljajo letne in količinske popuste, nudijo tudi popuste za plačilo v krajšem roku itd. Poslovnim partnerjem pogosto dajejo tudi razna darila ali pa jih povabijo na ogled Slovenije, jim plačajo večerjo ipd. V podjetju uporabljajo večino oblik pospeševanja prodaje, torej nakupne nagrade, plačilo za razliko med prvim in drugim štejetjem, nagrade za ponovni nakup in darila, s pomočjo katerih spodbujajo dobre odnose. Ne uporabljajo pa plačila podpore v izdelkih (kupec ob naročilu nima pravice do dodatnih brezplačnih enot) in nagrad za promocijo (nagrade v zameno za promoviranje izdelkov).

Podjetje je usmerjeno tudi v oglaševalske aktivnosti, vendar ne oglašuje v splošnih, temveč zgolj v strokovnih medijih. Občasno objavljajo oglase in strokovne članke strokovnjakov iz podjetja v specializiranih publikacijah za področje tesnenja (npr. Sealing Technology, DichtungsTechnik, Dicht itd.), preko katerih imajo dostop do svojih ključnih kupcev. Oglaševanje v strokovnih revijah je za analizirano podjetje dobra odločitev, saj ponujajo zelo specifične izdelke, ki ne potrebujejo množičnega oglaševanja.

Pomembno orodje za kontakte in promocijo izdelkov so tudi specializirani sejmi za področje tesnenja, na primer sejem Achema. Na sejmi imajo predstavniki podjetja več časa, zato se lahko vsem obstoječim ali potencialnim kupcem dodobra posvetijo. Sejmi so za podjetje pomembni predvsem zato, da so prisotni med konkurenti in da vzpostavljajo osebni odnos, vseeno pa se z njimi ne doseže takšnega efekta kot pri obisku posameznih kupcev. Na sejmi se namreč pogovarjajo bolj splošno, pri osebnih obiskih pa se pogovarjajo bolj konkretno. Sejem organizirajo prodajniki sami s pomočjo oblikovalca. Podjetje trenutno sodeluje le na sejmu Achema, ki se izvaja le vsaka tri leta in se zatorej tudi ne more primerjati s stroški osebnih obiskov pri strankah, ki se izvajajo večkrat letno. Za podjetje bi bilo zelo učinkovito, da bi pri organizaciji takšnega sejma (navsezadnje se izvaja le vsake tri leta) sodelovalo več posameznikov, ki bi sestavljali organizacijski tim. To, da so za organizacijo celotnega sejma odgovorni le prodajniki, z nekaj pomoči oblikovalca, seveda ni prav in na tem področju bi se moralo narediti več.

Intervjuvance sem povprašala tudi o poteku prodajno-nakupnega procesa s potencialno stranko. Povedali so, da proces poteka na dva načina: ali sami stopijo v kontakt s stranko ali pa jih stranka sama poišče. V prvem primeru, torej ko sami stopijo v kontakt s potencialno stranko (najpogosteje preko telefona ali elektronske pošte), se stranki najprej predstavijo, ji povedo kakšne rešitve imajo zanjo in jo povprašajo po potrebi njihovih izdelkov. V primeru pozitivnega rezultata temu sledi pošiljanje vzorcev materiala oziroma se dogovorijo za osebni obisk, kjer potencialni stranki podrobno predstavijo izdelek. Pošlje se tudi ustrezno informacijsko gradivo (npr. katalog). V kolikor kupec soglaša z vzorčno kvaliteto izdelka, se mu pošlje prva industrijska količina, v primeru dogovorjenih večjih količin pa se dostikrat podpiše tudi letna ali dolgoročna pogodba, kjer se določijo pogoji dobave, popusti na količine itd. V drugem primeru, torej ko stranka stopi v kontakt s podjetjem, je to najpogosteje zaradi dobrega priporočila drugih kupcev. Potencialne stranke jih najpogosteje najdejo na spletni strani, v stik pa stopijo bodisi preko elektronske pošte ali telefona. Kadar potencialna stranka

pošlje elektronsko sporočilo, jo ponavadi prodajnik pokliče, saj se na ta način vzpostavi bolj osebni odnos. Nadalje sledi predstavitev, pošiljanje prospektov, vzorcev itd. Eden izmed intervjuvancev pravi, da prodajno-nakupni proces povprečno traja od enega meseca do pol leta, drugi pa, da lahko traja tudi do dveh let. Za večje projekte se ponavadi podpiše tudi pogodba, večinoma so to triletne pogodbe.

V podjetju sicer nimajo definirane prodajne oziroma nakupne centre, kjer so točno razdeljene vloge (pobudnik, odločevalec, vplivnež, nakupovalec, vratar in uporabnik), vendar pri vseh odločitvah sodeluje več posameznikov, najpogosteje s področja sektorja trženja, razvojno-raziskovalnega sektorja in tehničnega servisa. Podjetje v tem primeru pravilno postopa, saj so tako nakupni kot tudi prodajni procesi, ki se odvijajo na medorganizacijskih trgih, zelo delikatni, zato je pomembno, da se o tem odloča timsko.

S stališča v teoriji omenjenih prvin gibke proizvodnje bi rada opozorila na nekaj pomanjkljivosti analiziranega podjetja. Prva slabost je lokacija podjetja, saj naj bi bila po teoriji gibke proizvodnje zanesljivost dostave verjetnejša, če je dobavitelj nastanjen blizu kupca. To pa v primeru našega podjetja ni mogoče, saj posluje na številnih mednarodnih trgih in celo na različnih kontinentih. Druga slabost se skriva v tem, da v podjetju nimajo vzpostavljenega računalniškega sistema nabave oziroma t.i. spletne prodaje. Tudi za vse ostale prvine gibke proizvodnje (proizvodnja po načelu »ravno ob pravem času«, nadzor kakovosti, zanesljive dostave, proizvodni rasporedi, zgodnja vključitev dobavitelja v proizvodni proces, analiza vrednosti) težko opredelimo, ali podjetje vse to upošteva ali ne. Zagotovo pa se lahko strinjamo z zadnjo prvino, ki narekuje tesno sodelovanje s stranko, saj v podjetju veliko časa in sredstev namenjajo ravno temu.

Žal pa v podjetju pozabljajo na eno izmed najpomembnejših orodij medorganizacijskega tržnega komuniciranja. V podjetju namreč nimajo predstavnika oziroma odgovornega za odnose z javnostmi, ki bi skrbel za komunikacijsko razsežnost odnosov tako z internimi kot tudi eksternimi javnostmi, prav tako pa bi bil vključen tudi v upravljalno odločanje v organizaciji. Odnosi z javnostmi so torej področje, ki ga podjetje ne bi smelo zanemariti, saj ima svetovalno funkcijo in je ključno pri vzpostavljanju odnosov in komuniciranju z vsemi ključnimi deležniki.

5.2.4 Načrtovanje in strategija komuniciranja

Z uporabo posameznih komunikacijskih orodij želijo v podjetju doseči predvsem zadovoljstvo strank, saj naj bi se to na daljši rok pokazalo v dobrih prodajnih rezultatih. To je pravilno razmišljanje, saj kot smo že omenili, je zadovoljstvo strank (zadovoljevanje njihovih potreb in želja) ključnega pomena za uspešno poslovanje vsakega podjetja, ki pa seveda rezultira v dobrih prodajnih rezultatih.

Intervjuvance sem povprašala tudi o prednostih pred konkurenčnimi ponudniki. Izkazalo se je, da je ključna prednost v tem, da za relativno nizko ceno nudijo zelo veliko, najbrž celo preveč. Najverjetneje je podjetje ravno zaradi tega količinsko največji proizvajalec v Evropi v tej tržni niši tesnilnih materialov. Njihova prednost je tudi v fleksibilnosti, kajti nudijo kompletno servisno uslugo (izbor izdelka, rokovanje z izdelkom, vgradnja izdelka itd.), hitro rešujejo morebitne probleme, ponujajo vse tehnične informacije in proizvajajo tudi pod drugo blagovno znamko. Fleksibilni so tudi pri spremembah oziroma prilagoditvah izdelka osebnim potrebam stranke. Tudi Potočnik (2002, 125), ki smo ga že omenili v teoretičnem delu, poudarja pomembnost fleksibilnosti oziroma prilagoditve izdelkov potrebam kupcev in izkoriščanje možnosti dodatnih aktivnosti (servisiranje, instaliranje ipd.), s čimer podjetje doseže dodaten učinek. Na podlagi ravnokar omenjenih prednosti podjetja pred konkurenčnimi ponudniki lahko zagotovo trdimo, da analizirano podjetje to upošteva. Prednost podjetja se kaže tudi v tem, da so njihovi izdelki skladni z mednarodnimi tehničnimi in okoljevarstvenimi standardi ter imajo številna potrdila (certifikate), ki jih izdajajo pooblašcene mednarodne inštitucije na osnovi testiranj in rednega zasledovanja kvalitete izdelkov v redni proizvodnji.

Ne glede na to, kakšne prednosti ima podjetje pred svojimi konkurenti, mora ves čas slediti potrebam svojega trga. V analiziranem podjetju spreminjajoče se potrebe trga spremljajo z razvojem in prilagoditvijo ustreznega asortimana izdelkov, z dodatnimi storitvami in z ustrezno podporo kupcu. Pri spremljanju teh sprememb imata pomembno vlogo tehnični servis in razvojno-raziskovalni sektor, ki se vseskozi odzivata na zahteve trga. Da bi v podjetju še boljše razumeli spreminjajoče se potrebe trga, menim, da bi morali že vnaprej predvidevati in raziskovati, kaj si njihove stranke sploh želijo. Podjetje bi lahko le z vnaprejšnjim predvidevanjem in stalno pripravljenostjo na spremembe trga odreagiralo hitreje kot konkurenca. Še posebej primerna pa bi bila uporaba potencialnih/kriznih scenarijev, s pomočjo katerih bi se podjetje na krizno situacijo hitreje odzvalo kot konkurenca. V podjetju

sicer ne uporabljajo vnaprej pripravljenih kriznih scenarijev, vendar bi bila uporaba le-teh zanje zelo koristna. Tudi intervjuvanci se strinjajo, da bi na ta način lahko hitreje odreagirali in se morebitnim kriznim situacijam morda celo izognili. Dva intervjuvanca sta kot primer izpostavila lanskoletni padec obsega naročil, do katerega je prišlo zaradi nastanka gospodarske krize. V primerjavi s konkurenco so s to krizno situacijo dobro upravljali, v kolikor bi imeli v podjetju vnaprej pripravljene krizne scenarije, pa menim, da bi se na nastalo situacijo lahko še hitreje odzvali, s čimer se strinjajo tudi intervjuvanci.

Kar se tiče preverjanja tržnokomunikacijskih aktivnosti, pa v podjetju ravnokar uvajajo tudi sledljivost strank preko urejevanja baze podatkov. V teh bazah bodo imeli vse informacije o strankah, projektih, investicijah, reklamacijah, potem so tukaj še podatki o prodaji, planu, obiskih strank itd. Kot smo zapisali že v teoretičnem delu, je tudi Nash (1986, 57) izpostavil pomembnost ohranjanja in sprotnega ažuriranja baze podatkov, kar omogoča segmentacijo in kakovostnejšo interakcijo s strankami. Podjetje bo na ta način pridobilo nepogrešljive podatke o svojih strankah in jih morebiti uporabilo tudi za nadaljnje raziskave.

V okviru aktivnosti procesa trženja in prodaje se v podjetju izvajajo tudi razne poprodajne aktivnosti, kjer se ugotavlja zadovoljstvo odjemalcev in sistematično uvajanje ukrepov za povečevanje njihovega zadovoljstva, tehnično svetovanje in izobraževanje odjemalcev o uporabi proizvodov, vrednotenje povratnih informacij, reševanje reklamacij/pritožb itd. sektor trženja stalno spremlja kazalce prodaje, da se zagotovi učinkovitost procesa trženja in prodaje. Osnovni kazalci so: doseganje plana, spremljanje in ocenjevanje trenda zadovoljstva odjemalcev ter spremljanje in ocenjevanje trenda reklamacij/pritožb (Aktivnosti marketinga in prodaje v analiziranem podjetju 2009).

V spodnji tabeli so združeni rezultati naše raziskave. V prvem stolpcu so našeta vsa tržnokomunikacijska orodja, značilna za medorganizacijske trge, v drugem stolpcu je prikazana uporaba posameznih orodij s strani analiziranega podjetja, v tretjem stolpcu pa so na kratko predstavljene tudi ključne ugotovitve oziroma predlogi za naprej.

Tabela 5.2: Prikaz tržnokomunikacijskih orodij, njihova uporaba in predlogi za podjetje

Tržnokomunikacijsko orodje	Uporaba	Predlogi za naprej
Oglaševanje	DA	dalje v strokovnih revijah, vendar bolj pogosto
Pospeševanje prodaje	DA	nadaljnja uporaba
Odnosi z javnostmi	NE	ključno orodje komuniciranja, zato je nujen predstavnik
Neposredno trženje-direktna pošta	DA	stalno pošiljanje informativnih gradiv
Neposredno trženje-preko telefona	DA	nadaljnja uporaba (bolje kot uporaba elektronske pošte)
Osebna prodaja-sejmi	DA	sodelovanje na več sejmih in vnaprej pripravljen organizacijski tim
Osebna prodaja-terenska prodaja	DA	zelo učinkovito orodje, čim bolj pogosta uporaba
Osebna prodaja-video konference	DA	bolj pogosta uporaba, saj se dosega dober učinek
Internet-spletna stran	DA	sprotno ažuriranje, morda še v kakšnem drugem jeziku
Internet-elektronska pošta	DA	manj pogosta uporaba (le pri formalnostih)
		PRILOŽNOSTI: spletna prodaja, zastopniki v tujini

6 SKLEP

Tekom diplomske naloge smo spoznali aktivnosti, upravljalne značilnosti in orodja medorganizacijskega tržnega komuniciranja in se tako seznanili z delovanjem podjetij na medorganizacijskih trgih. Ugotovili smo tudi, katero komunikacijsko orodje je najučinkovitejše in to je vsekakor osebna prodaja. Osebna prodaja je pomembna sestavina tržnokomunikacijskega spleta, saj imajo aktivnosti prodajnega osebja velik vpliv na medorganizacijske odnose. Smiselni odnosi sodelovanja se namreč lahko zgradijo in negujejo le s pomočjo osebnega kontakta in prodaje. Ker gre na področju medorganizacijskega tržnega komuniciranja za velike posle in ker ima vsaka stranka specifične potrebe, jih tako najlažje dosežemo s tem orodjem in tudi najlažje ugotovimo njihove potrebe, katerim se podjetje prilagodi in jih zadovolji. Tega se zavedajo tudi v analiziranem podjetju, saj vedo, da to pripelje do zadovoljstva strank, kar je tudi cilj komuniciranja tega podjetja. Seveda pa je potrebno vlogo osebne prodaje združiti še z ostalimi tržnokomunikacijskimi orodji, da bi dosegli stroškovno in komunikacijsko učinkovitost.

Za analizirano podjetje bi bili še posebej ustrezni zastopniki v tujini, s katerimi bi povečali možnost osebne prodaje in hkrati znižali stroške, saj dolga potovanja ne bi bila več potrebna. Ustrezna bi bila tudi stalna uporaba video konferenc, kajti z njihovo uporabo se na nek način približamo osebni prodaji, saj je kontakt veliko bolj oseben kot preko elektronske pošte oziroma telefona. Poglavitna prednost uporabe video konferenc pa je predvsem v minimalnih stroških in izrednem učinku.

Tudi sejmi so zelo primerno orodje komuniciranja na medorganizacijskih trgih, saj poleg osebne prodaje omogočajo tudi oglaševanje, pospeševanje prodaje in preučevanje konkurence – tako njihovih produktov kot tudi načinov dostopanja do strank. Mednarodni sejmi, kot je Achema, pa so tudi priložnost za osebni stik z obstoječimi in tudi potencialnimi strankami, kar je za analizirano podjetje, ki nima predstavnikov v tujini, izjemno pomembno.

Paralelo osebni komunikaciji predstavlja neposredno trženje, kjer gre za pomembno strateško orodje medorganizacijskega tržnega komuniciranja, s katerim kljub mediatorjem dosežemo individualizirana sporočila. Uporaba neposrednega trženja, ki nakazuje težnjo po krajšanju distribucijskega kanala ter nižanju stroškov, izboljšanju kakovosti in hitrosti storitev za posamezno stranko, je smiselna tudi za uspešno poslovanje analiziranega podjetja. Z dvema

glavnima oblikama neposrednega trženja, direktno pošto in trženjem preko telefona, lahko podjetje cilja na individualne stranke in s tem dobavlja individualizirana sporočila.

Pomembno orodje je tudi pospeševanje prodaje, saj služi kot sredstvo koordinacije med partnerjema, njegove metode pa vključujejo tudi določen nivo sodelovanja med strankama. Pospeševanje prodaje je torej tržnokomunikacijsko orodje, ki omogoča stik z novimi strankami, zmanjšuje tveganja distributerjev, nagrajuje predhodne nakupe, spodbuja zanimanje in privabljanje potencialnih strank in s tem pridobivanje njihovih podatkov za nadaljnje komuniciranje.

Nikakor pa se ne sme zanemariti še dveh pomembnih orodij: oglaševanja in uporabe spletne strani. Podjetje mora še naprej oglaševati v strokovnih publikacijah in obenem tudi permanentno ažurirati spletno stran. Obe komunikacijski orodji sta namreč zelo učinkoviti, saj služita za informiranje in opominjanje ciljnih javnosti.

Slabost podjetja pa vidim predvsem v združevanju funkcij tržnega komuniciranja in prodaje. Podjetje bi moralo strogo ločiti obe funkciji, s tem, da bi tržno komuniciranje delovalo v začetnih fazah izuma izdelka, prodaja pa v zaključnih fazah. Slabost razporeditve organizacijskih funkcij podjetja se kaže tudi v tem, da podjetje nima svojega predstavnika za odnose z javnostmi. Odnosi z javnostmi so namreč področje, ki ga podjetje ne bi smelo zanemariti, saj ima svetovalno funkcijo in je ključno pri komuniciranju z vsemi ključnimi deležniki.

Z ohranjanjem dobrih odnosov s strankami, morda celo s poglobljanjem njihovih odnosov, s ponujanjem rešitev, z zadovoljevanjem potreb in želja strank ter s stalnim merjenjem zadovoljstva strank je prihodnost analiziranega podjetja vsekakor pozitivna. Tekom raziskave smo ugotovili, da podjetje ustrezno komunicira na področju medorganizacijskih trgov, saj strukturirano upravlja s svojimi trgi in učinkovito uporablja skoraj vsa (z izjemo odnosov z javnostmi) tržnokomunikacijska orodja.

7 LITERATURA

- *Access the exhibition specialists*. Dostopno prek: <http://www.accessdisplays.co.uk> (5. junij 2010).
- *Aktivnosti marketinga in prodaje v analiziranem podjetju*. 2009. Interno gradivo analiziranega podjetja.
- Anderson, James C. in James A. Narus. 1998. Business Marketing: Understand What Customers Value. *Harvard Business Review* (Reprint 98601). Dostopno prek: <http://www.grafitto.com/private/Harvard%20Business%20Review/Miscellaneous/Harvard%20Business%20Review%20-%20Understanding%20What%20Customers%20Value-Article.pdf> (23. april 2010).
- Anderson, James C., James A. Narus in Das Narayandas. 2009. *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*. 3rd Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Brennan, Ross, Louise Canning in Raymond McDowell. 2007. *Business-to-Business Marketing*. London: Sage Publications Ltd.
- Bryman, Alan. 2008. *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press.
- Bunc, Mirko. 2007. *Globalni marketing*. Ljubljana: DZS.
- Cova, Bernard in Robert Salle. 2008. The Industrial/Consumer Marketing Dichotomy Revisited: A Case of Outdated Justification? *Journal of Business & Industrial Marketing* 23/1: 3-11. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0800230101.pdf> (15. april 2010).
- Coviello, Nicole E. in Roderick J. Brodie. 2001. Contemporary Marketing Practices of Consumer and Business-to-Business Firms: How different are they? *Journal of Business & Industrial Marketing* 16/5: 382-400. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0800160503.pdf> (16. april 2010).

- Cateora, Philip R., John L. Graham in Pervez N. Ghauri. 2000. *International Marketing*. European Edition. London: McGraw-Hill Publishing Company.
- Cateora, Philip R. in John L. Graham. 2007. *International Marketing*. 13th Edition. London: McGraw-Hill Publishing Company.
- Cutlip, Scott, Alen H. Center in Glen M. Broom. 1994. *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Czinkota, Michael R. in Ilkka A. Ronkainen. 2007. *International Marketing*. 8th Edition. Mason: Thompson South-Western.
- *DMA Education*. Dostopno prek: <http://dmaeducation.org> (21. maj 2010).
- Fill, Chris in Karen E. Fill. 2005. *Business to Business Marketing: Relationships, Systems and Communications*. Harlow: Prentice Hall.
- Flint, Daniel J., Robert B. Woodruff in Sarah Fisher Gardial. 2002. Exploring the Phenomenom of Customers' Desired Value Change in a Buisness-to-Buisness Context. *Journal of Marketing* (66): 102-17. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/pss/3203361> (20. april 2010).
- Flint, Daniel J., Robert B. Woodruff in Sarah Fisher Gardial. 2007. Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships. *Industrial Marketing Management* (26): 163-75. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/pss/3203361> (18. april 2010).
- Ford, David. 2002. *Understanding Business Marketing and Purchasing*. London: Thomson Learning,
- *Growing Business*. Dostopno prek: <http://www.growingbusiness.co.uk> (5. junij 2010).
- Grunig, E. James in Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
- Hutt, Michael D. in Thomas W. Speh. 2001. *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*. 7th Edition. Fort Worth: The Dryden press.
- *IVCi*. Dostopno prek: <http://www.ivci.com> (4. junij 2010).

- Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni Marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kotler, Philip. 1996. *Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- --- 2003. *Marketing Management*. 11th Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kotler, Philip in Kevin L. Keller. 2006. *Marketing Management*. 12th Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Konda, Iva. 2006. Strateška zaveznitva s poudarkom na tržnih vidikih povezovanja. *Pregledni znanstveni članki* (1-2): 65-76. Dostopno prek: <http://www.dlib.si/v2/StreamFile.aspx?URN=URN:NBN:SI:doc-H7WR4QUT&id=1ac5fbb2-8eb2-404e-9bd4-13508ed2e43e&type=PDF> (26. april 2010).
- Lee, Allen S. 1994. Electronic Mail as a Medium for Rich Communication: An Empirical Investigation Using Hermeneutic Interpretation. *MIS Quarterly* June: 143-57. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/pss/249762> (23. maj 2010).
- Morris, Michael H., Leyland F. Pitt in Earl D. Honeycutt. 2001. *Business-to-Business Marketing*. 3rd Edition. California: Sage Publications.
- Nash, Edward L. 1986. *Direct Marketing: Strategy, Planning, Execution*. 2d edition. New York: McGraw-Hill.
- Padmanabhan, Balaji in Alexander Tuzhilin. 2003. On the Use of Optimization for Data Mining: Theoretical Interactions and eCRM Opportunities. *Management Science* 49 (10): 1327-43. Dostopno prek: <http://gkmc.utah.edu/7910F/papers/MS%20optimization%20for%20data%20mining.pdf> (23. maj 2010).
- Podnar, Klement, Urška Golob in Zlatko Jančič. 2007. *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: FDV.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Ragin, Charles C. 2007. *Družboslovno raziskovanje: Enotnost in raznolikost metode*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Ravald, Annika in Christian Grönroos. 1996. The Value Concept and Relationship Marketing. *European Journal of Marketing* 30(2): 19-30. Dostopno prek: http://www.iei.liu.se/fek/frist/722g60/gruppernas_artiklar_och_presentationer_2009/1.119948/ArtikelgruppA3.pdf (20. april 2010).
- Reid, David A. in Richard E. Plank. 2004. *Fundamentals of Business Marketing*. New York: Best Business Books.
- Rosenbloom, Bert in Tina Larsen. 2003. Communication in International Buisness-to-Buisness Marketing Channels – Does Culture Matter? *Industrial Marketing Management* 32: 309-15. Dostopno prek: <http://www.arlt-lectures.com/culturematters.pdf> (10. april 2010).
- Scherlock, Paul. 1991. *Rethinking Business to Business Marketing*. New York: The Free Press, A Division of Macmillan, Inc.
- Webster, Frederick E., Jr. 1991. *Industrial Marketing Strategy*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

8 PRILOGE

PRILOGA A: Vprašanja za polstrukturirani intervju

ORGANIZIRANOST FUNKCIJE TRŽENJA IN PRODAJE

1. Iz organigrama, ki sem ga našla v vaših gradivih, je razvidno, da imate združeni funkciji trženja in prodaje. Čemu takšna odločitev? Ali v tem vidite prednost ali slabost?
2. Opišite, prosim, katere dejavnosti potekajo znotraj sektorja za trženje? Koliko ljudi je zaposlenih v tem sektorju?
3. Kako pa je organizirana prodaja? Kdo je zadolžen za njen nadzor in upravljanje?
4. Ali se funkciji trženja in prodaje povezujeta tudi z drugimi oddelki/sektorji v podjetju? Katerimi?
5. V okviru sektorja za trženje imate tudi oddelek za nabavo. Ali pri nabavi sodeluje in odloča en ali več posameznikov? Kako poteka ta proces?

ODNOSI S POSLOVNIMI PARTNERJI

6. Kdo so vaše primarne skupine, s katerimi komunicirate?
7. Opišite, prosim, na kakšen način ustvarjate in vzdržujete pozitivne odnose s poslovnimi partnerji?
8. Imajo večji/dolgoročni partnerji kakšne ugodnosti oziroma prednosti pred ostalimi?
9. Glede na to, da sodelujete s podjetji iz različnih držav in kontinentov, me zanima, ali kdaj pride do nesporazuma v komunikaciji? Kako se temu izognete oziroma kako to rešujete?

MEDORGANIZACIJSKO TRŽNO KOMUNICIRANJE

10. Kaj za vas pomeni zadovoljevanje potreb in želja svojih strank? Kako to razumete?
11. Naštejte, prosim, vsa orodja oziroma načine, na katere komunicirate s svojimi strankami/dobavitelji/distributerji?
12. Na podlagi česa se odločate za izbor takšnih (ravnokar navedenih) orodij?

13. Katero komunikacijsko orodje menite, da je za vaše podjetje najpomembnejše oziroma s katerim, po vaših izkušnjah, dosežete največji učinek?
14. Kateremu izmed navedenih komunikacijskih orodij namenjate največ sredstev (izraženo v odstotku od celotnega proračuna)?
15. Predstavite mi, prosim, kako običajno poteka in koliko časa povprečno traja prodajno-nakupni proces s potencialno novo stranko. Začnite s tem, kako potencialna stranka sploh izve za obstoj vašega izdelka ali storitve.

NAČRTOVANJE IN STRATEGIJA KOMUNICIRANJA

16. Kaj želite doseči z uporabo posameznih komunikacijskih orodij, ki ste jih že omenili? Kakšni so cilji tovrstnega komuniciranja?
17. Katere so, po vašem mnenju, ključne prednosti, ki jih imate pred konkurenčnimi ponudniki, in kje prepoznavate vaše slabosti?
18. Kako spremljate spreminjajoče se potrebe vašega trga? Kako se nanje odzivate?
19. Imate morda vnaprej pripravljen tudi načrt poteka komuniciranja ob morebitnem izbruhu krizne situacije (t.i. krizni scenariji)?
20. Ali preverjate učinkovitost vaših tržnokomunikacijskih aktivnosti? Na kakšen način to preverjate?
21. Sem vas pozabila vprašati kaj takega, kar ste mi želeli povedati?

PRILOGA B: Prepis intervjuja 1

Datum izvedbe: 29. 6. 2010

Čas izvedbe: 8.00 – 8. 40

1. Iz organigrama, ki sem ga našla v vaših gradivih, je razvidno, da imate združeni funkciji trženja in prodaje. Čemu takšna odločitev? Ali v tem vidite prednost ali slabost? Kaj menite o tem?

»Razmišljam, kaj bi trženje bilo in kaj prodaja, kajti tukaj sem jaz namreč navajen, da je to eno in isto. Tako da nekako teh dveh pojmov čisto točno ne znam ločiti. Jaz mislim, da pri nas obstaja samo prodaja, ki je bistveno močnejša od trženja. Trženja je tukaj premalo oziroma ga jaz osebno pogrešam. Na tem delu bi se v bistvu moralo več delati. Ali posebej še okrepiti to funkcijo ali pa dejansko ločeno narediti.«

2. Opišite, prosim, katere dejavnosti potekajo znotraj sektorja za trženje? Koliko ljudi je zaposlenih v tem sektorju?

»Mislim, da imamo pet prodajnikov. Pet prodajnikov, kjer vsak pokriva svoje področje. Lokacijsko pokrivajo različne države. Glede dejavnosti se boste morali pa na njih obrniti. Kakor sem jaz seznanjen, oni komunicirajo s starimi strankami, torej osebni kontakti, obiski, vzdrževanje odnosov, predstavitve novih izdelkov, ki jih imamo, in pa iskanje novih kupcev, preko interneta in pa kasneje tudi osebni obisk.«

3. Kako pa je organizirana prodaja? Kdo je zadolžen za njen nadzor in upravljanje?

»Kot sem že rekel, je to pri nas eno in isto. Tukaj težko ločimo, saj se dejansko velik del marketinga prenaša tudi na tehnični servis in na razvojno-raziskovalni sektor. Uglavnem so imeli direktorja marketinga, to funkcijo pa trenutno opravlja direktor podjetja.«

4. Ali se funkciji trženja in prodaje povezujeta tudi z drugimi oddelki/sektorji v podjetju? Katerimi?

»Ja, seveda. Največ kontakta imajo s tehničnim servisom in pa tudi s samim razvojem ali materialov ali tesnil, kajti v razvojno-raziskovalni sektor je vključeno vse globalno – od razvoja materialov, razvoja tesnil, potem je analitski laboratorij, kontrolni laboratorij, tehnični servis in pa še služba za zagotavljanje kakovosti. To je vse v sektorju za razvoj in

raziskave. Znotraj tega, mislim, da trženje najbolj sodeluje s tehničnim servisom in pa obema razvojema, torej razvojem tesnilnih materialov in pa tesnil.«

5. V okviru sektorja za trženje imate tudi oddelek za nabavo. Ali pri nabavi sodeluje in odloča en ali več posameznikov? Kako poteka ta proces?

»To pa res ne vem. Raje ne komentiram, kajti tega področja ne poznam tako dobro.«

6. Kdo so vaše primarne skupine, s katerimi komunicirate?

»Uglavnem so to naše stranke, tiste, ki jih že imamo, in pa tiste, ki so potencialne, torej tiste, ki se zanimajo za naše materiale. Je pa tukaj mešano, ali so to nabavniki, torej tisti, ki skrbijo za nabavo materialov, ki jih bodo uporabljali, ali pa so to inženirji, ki uporabljajo te materiale pri svojem delu. So pa oboji prisotni, tako distributerji oziroma izsekovalci, ki potem preprodajajo naše produkte, in pa končni uporabniki.«

7. Opišite, prosim, na kakšen način ustvarjate in vzdržujete pozitivne odnose s poslovnimi partnerji?

»Vsekakor je to tekom komuniciranja. To je tako naravno, da je težko opisati. Torej pripravljenost ustreči, pripravljenost se poglobiti v njegov problem (čisto iz mojega stališča kot tehničnega serviserja), rešiti problem, jim ga predstaviti na enostaven, pregleden način in na takšen način, da se počuti, da je bil res dobro servisiran, torej da ni nekaj na hitro opravljeno, ampak da se zadeva pripravi tako, kot se spodobi. Vse mora imeti rep in glavo.«

8. Imajo večji/dolgoročni partnerji kakšne ugodnosti oziroma prednosti pred ostalimi?

»Tehnično gledano ne. Je pa vedno pozitivno, če partnerja že poznaš osebno in je z njimi veliko lažje komunicirati, saj je komunikacija veliko bolj odprta in s tem tudi bolj kvalitetna. Je pa dejansko vseeno, ali pokliče nekdo, ki ga še ne poznamo, ali pokliče stara stranka, na približno enak način dobi uslugo.«

9. Glede na to, da sodelujete s podjetji iz različnih držav in kontinentov, me zanima, ali kdaj pride do nesporazuma v komunikaciji? Kako se temu izognete oziroma kako to rešujete?

»Največ komunikacijskih nesporazumov nastopi z državami, kjer je angleščina manj prisotna, torej Daljni vzhod, Kitajska. Če dobimo neko vprašanje, ki ga ne znamo razvozlati, se poskuša toliko časa komunicirati, da se na koncu le razumemo in da se zadeve razčistijo.«

- Se morda spomnite kakšnega primera?

»Kar se mojega področja tiče, je največji problem to, da ne veš, kaj stranka hoče, torej da postavi neko tehnično vprašanje, ti pa ne veš, kaj želi od tebe. To smo ubistvu vedno rešili. Postavijo se na primer štiri vprašanja, štiri e-maile in se zadeve razčistijo. Čiste blokade pa jaz še nisem doživel.«

10. Kaj za vas pomeni zadovoljevanje potreb in želja svojih strank? Kako to razumete?

»Mi se ukvarjamo s tehničnim servisiranjem. Zame je stranka zadovoljna, kadar ji jaz pozitivno odgovorim oziroma rešim njen tehnični problem. To pomeni, da ji svetujem nov material ali ji svetujem kako naj uporabi ta material, da aplikacija pravilno funkcionira. Če temu sledi pohvala, je zadeva v redu, če so problemi, pa se to javi in jih rešimo.«

11. Naštejte, prosim, vsa orodja oziroma načine, na katere komunicirate s svojimi strankami/dobavitelji/distributerji?

»Preko telefona, e-maila (tega je največ) in pa osebni kontakt. Osebni kontakt pomeni obisk, torej poteka tako, da gremo mi do naših strank ali pa stranke pridejo do nas.«

12. Na podlagi česa se odločate za izbor takšnih (ravnokar navedenih) orodij?

»Osnovno je e-mail. Vprašanje običajno pride po elektronski pošti in če se le da, se odgovori preko e-maila na takšno vprašanje. V večini primerov to zadošča, stranka je zadovoljna, saj dobi svoj odgovor. V kolikor je vprašanje bolj kompleksno, se poslužujemo telefona, to pomeni glasovno zvezo, kjer se da lažje komunicirati in s tem tudi izmenjati več informacij. V kolikor še to ne funkcionira, predvsem kadar so problemi večji, pa se izvede obisk. Ali gremo mi k njim ali pa se stranka oglasi pri nas.«

13. Katero komunikacijsko orodje menite, da je za vaše podjetje najpomembnejše oziroma s katerim, po vaših izkušnjah, dosežete največji učinek?

»Največji učinek je sigurno osebni obisk, saj je korist obojestranska. Tako mi kot tudi stranka odnesemo največ od tega, saj oboji pridobimo veliko informacij in dobimo pravi vtis. Telefon ali pa e-mail sta preveč neosebna, tukaj lahko komuniciraš predvsem tehnično. Telefon in e-mail sta učinkovita predvsem takrat, ko stranko enkrat že poznaš, kajti komunikacija je potem dosti lažja, vendar vseeno mislim, da je osebni obisk najpomembnejši.«

14. Kateremu izmed navedenih komunikacijskih orodij pa namenjate največ sredstev (izraženo v odstotku od celotnega proračuna)?

»Sigurno je najdražji osebni obisk. Najcenejši je e-mail, pri telefonu pa se štejejo impulzi pogovora.«

15. Predstavite mi, prosim, kako običajno poteka in koliko časa povprečno traja prodajno-nakupni proces s potencialno novo stranko. Začnite s tem, kako potencialna stranka sploh izve za obstoj vašega izdelka ali storitve.

»Jaz se s tem sicer ne ukvarjam, s tem se ukvarjajo v trženju. Kakor vem obstajata dve poti do nove stranke. Ena pot je ta, da jo sami iščemo, torej iščemo potencialne uporabnike. Ko se takega najde, se ga pokliče in vpraša po potrebi naših materialov, pošlje se mu tudi ustrezno informacijsko gradivo, torej kataloge. Če je interes, potem sledi pošiljanje vzorcev materiala ali osebni obisk itd. Tukaj se potem gradi naprej. Druga pot je obratna, torej da nas potencialna stranka sama poišče, najpogosteje nas najde preko interneta ali pa nas je nekdo priporočil v smislu: dober glas seže v deveto vas. Naša blagovna znamka je kar dobro znana, tako da to ni problem. Potem nas pokličejo, pošljejo e-mail, postavijo vprašanje in se potem od tukaj naprej podobno gradi. Če potencialna stranka pošlje e-mail, jo ponavadi prodajnik pokliče, da vzpostavi bolj osebni kontakt, da se predstavi ipd. Potem naprej sledi zopet predstavitev, prospekti, vzorci itd.«

16. Kaj želite doseči z uporabo posameznih komunikacijskih orodij, ki ste jih že omenili?

Kakšni so cilji tovrstnega komuniciranja?

»Tukaj v tehničnem servisu je osnoven cilj rešitev strankinega tehničnega problema oziroma stranki nuditi ustrezno tehnično pomoč, da uspešno uporabi naš izdelek. To je osnovni cilj.«

17. Katere so, po vašem mnenju, ključne prednosti, ki jih imate pred konkurenčnimi ponudniki, in kje prepoznavate vaše slabosti?

»Naša osnovna prednost je fleksibilnost, tako v servisiranju kot tudi v razvoju. Mi poleg izdelka nudimo kompletno servisno uslugo, torej od tega, kako izbrati izdelek, kako rokovati z njim, kako ga vgraditi ipd. Kasneje, če nastopi kakršen koli problem pri uporabi tega izdelka, temu sledi tudi rešitev tega problema. Zraven izdelka ponujamo tudi vse tehnične informacije, to so različni faktorji, meritve oziroma tehnično ovrednotenje izdelka ipd. To je to, kar se tiče servisiranja. Smo pa pripravljene oziroma fleksibilne tudi pri reinženiringu izdelka, kar pomeni, da lahko sam izdelek zelo hitro spremenimo oziroma prilagodimo osebnim potrebam

uporabnika. Tukaj nastopi predvsem funkcija razvojno-raziskovalnega sektorja. Vsekakor pa je to, da imamo zelo dobro opremljen razvoj, torej aplikacijski laboratorij, analitski laboratorij in razvojno službo, naša bistvena prednost pred tistimi konkurenti, ki se ukvarjajo le s prodajo izdelka.«

18. Kako spremljate spreminjajoče se potrebe vašega trga? Kako se nanje odzivate?

»To se dogaja kontinuirano. Prvič, preko spleta, ko spremljamo naše konkurente, kaj objavljajo, na kakšen način objavljajo. Pridobivamo informacije s trga, ki jih posredujejo naše stranke, obveščajo nas tudi o tem, kaj jim ponuja naša konkurenca, in pa hkrati analiza oziroma pregledovanje izdelkov konkurence in ocenjevanje kvalitete izdelkov, ki jih ponuja konkurenca – starih in novih. Poskušamo slediti.«

19. Imate morda vnaprej pripravljen tudi načrt poteka komuniciranja ob morebitnem izbruhu krizne situacije (t.i. krizni scenariji)?

»To pa mislim, da ne.«

20. Ali preverjate učinkovitost vaših tržnokomunikacijskih aktivnosti? Na kakšen način to preverjate?

»Obstajajo določeni kazalniki, ki jih imamo v sistemu, kjer se spremlja določene aktivnosti, ki se vrednotijo potem skozi celo leto. Spremlja se, kako in kakšna je realizacija teh kazalnikov. Ne vem sicer, kakšne kazalnike uporabljajo v sektorju trženja, v tehničnem servisu imamo kazalnike, kjer se spremlja število servisnih izdelkov, potek certificiranja ipd.«

21. Hvala za sodelovanje. Sem vas morda pozabila vprašati kaj takega, kar ste mi želeli povedati?

»Ne, saj je bilo kar izčrpno. Hvala.«

PRILOGA C: Prepis intervjuja 2

Datum izvedbe: 29. 6. 2010

Čas izvedbe: 9.00 – 10.00

1. Iz organigrama, ki sem ga našla v vaših gradivih, je razvidno, da imate združeni funkciji trženja in prodaje. Čemu takšna odločitev? Ali v tem vidite prednost ali slabost?

»V tem vidim slabost. Tukaj je problem tega, da se trženja pri nas ne lotevamo tako, kot bi se ga mogli, prodajne funkcije pa se kar pravilno izvajajo in vršijo. Premalo je poudarka na marketingu, vendar do sedaj še ni bilo težnje po tem, da bi se ta dva področja ločila. Trenutno vodstvo je že začelo razmišljati v tej smeri, saj planirajo v bližnji prihodnosti ločiti ta dva oddelka.«

- Ali je to najnovejša informacija?

»Ne, ni najnovejša informacija, ampak trenutna težnja, želja oziroma odločitev, da bi se to naredilo in da bi imeli nekoga, ki bi bil odgovoren za marketing v našem podjetju.«

2. Opišite, prosim, katere dejavnosti potekajo znotraj sektorja za trženje? Koliko ljudi je zaposlenih v tem sektorju?

»Prodajni oddelek se večinoma ukvarja s samo prodajo, zbira naročila, išče nove kupce, hodijo na sejme. Je malo mešana funkcija, saj se prodajniki ukvarjajo tudi s sejmi, z novimi katalogi, s posebnimi tehničnimi listi, s predstavitvami pri kupcih, z nekim pospeševanjem prodaje. Trenutno nas je sedem prodajnikov.«

3. Kako pa je organizirana prodaja? Kdo je zadolžen za njen nadzor in upravljanje?

»Trenutno je zadolžen direktor podjetja, ker direktorja za marketing ni, potem pa imamo vodje prodajnih področij, kjer je vsak prodajnik zadolžen za določeno prodajno področje.«

- Za katero področje pa ste Vi zadolženi?

»Jaz sem zadolžen za prodajno področje 1, torej Nemčija, Švica, Avstrija, poleg tega pa še nekaj Češke, Nove Zelandije in Tajske.«

4. Ali se funkciji trženja in prodaje povezujeta tudi z drugimi oddelki/sectorji v podjetju? Katerimi?

»Se povezujeta. Veliko se povezuje s tehničnim servisom in sektorjem za razvoj in raziskave, delno tudi z logistiko. Seveda imamo odnose tudi s finančno računovodskim sektorjem, saj se naš posel zaključí takrat, ko se vse plača.«

5. V okviru sektorja za trženje imate tudi oddelk za nabavo. Ali pri nabavi sodeluje in odloča en ali več posameznikov? Kako poteka ta proces?

»Pri nabavi imamo vodjo nabave, pri tem pa še dva nabavna komercialista, zadolžena za operativne zadeve. Vodja nabave odloča o novih dobaviteljih, potem ko se posel spelje, pa komercialista urejata operativne zadeve. Proces poteka tako, da v primeru pridobivanja novih dobaviteljev raziščejo trg, potem testirajo izdelke s pomočjo tehničnega servisa in razvojno-raziskovalnega sektorja, potem se odločijo za najboljše dobavitelje, kjer se odločajo na podlagi cen in ostalih zadev, in na koncu izberejo najustreznejšega dobavitelja.«

- Omenili ste, da raziščejo trg. Kdo vse trg raziskuje? Samo vodja nabave ali tudi oba komercialista?

»Večinoma gre vodja nabave, občasno pa gresta z njim tudi komercialista, predvsem kadar je to v Evropi.«

6. Kdo so vaše primarne skupine, s katerimi komunicirate?

»Komuniciramo predvsem s potencialnimi in končnimi kupci, distributerji, s t.i. izsekovalci tesnil. Če se ukvarjamo na primer s sejemskimi aktivnostmi, komuniciramo tudi z organizatorji sejmov. So tudi druge funkcije, če pripravljamo na primer nove kataloge, komuniciramo z oblikovalci ipd. Tega je kar veliko.«

7. Opišite, prosim, na kakšen način ustvarjate in vzdržujete pozitivne odnose s poslovnimi partnerji?

»Zelo pomembno je to, da dobijo na določeno vprašanje hiter in kvaliteten odgovor, da se redno odgovarja na vprašanja, da ves čas komuniciramo in da se medsebojno obiskujemo. Dobri odnosi se vzpostavljajo tudi z neformalnimi in bolj sproščenimi zadevami, na primer z raznimi večerjami ipd., saj se tako lažje spoznamo in zgradi se tesnejša vez. Na malo bolj sproščenih zadevah se lahko bolje spoznaš, saj je vse skupaj bolj prijetno in s tem se tudi lažje vzpostavi pristen odnos.«

8. Imajo večji/dolgoročni partnerji kakšne ugodnosti oziroma prednosti pred ostalimi?

»Ja, seveda imajo. Tukaj so letni popusti, ščitimo jih tudi z nižjimi cenami, imajo določene prednosti pri transportu (npr. tudi brezplačen transport), povabimo jih na sejem in jim plačamo karto, povabimo jih na večerjo ipd.«

9. Glede na to, da sodelujete s podjetji iz različnih držav in kontinentov, me zanima, ali kdaj pride do nesporazuma v komunikaciji? Kako se temu izognete oziroma kako to rešujete?

»Problemi so predvsem na azijskih trgih, npr. komunikacija s Kitajci, čeprav tudi to zdaj odpravljamo, saj se kolega uči kitajsko in on z njimi komunicira. Je pa problem v indirektnem odnosu z njimi, saj zaradi oddaljenosti komuniciramo predvsem preko e-maila, telefona in faxes. Gremo pa včasih tudi k njim na obisk, takrat se tudi lažje sporazumemo, vendar je to drago.«

- Se spomnite kakšnega dogodka, kjer je prišlo do nesporazuma?

»Ja, sigurno se je že kdaj zgodilo, čeprav jaz težko rečem, saj nimam takšnih problematičnih trgov. Kar se tiče angleščine, nemščine, španščine in italijanščine, imamo vse pokrito. Kot pravim, je težje z Azijo, saj z njimi težje komuniciramo. Južno Ameriko imamo tudi pokrito, edino v Braziliji imamo malo problemov, saj ne govorimo portugalsko. Tudi Rusijo imamo pokrito. Ni torej nekih velikih problemov s komuniciranjem.«

- Potem z njimi največkrat komunicirate preko elektronske pošte ali česa drugega?

»Največkrat preko e-maila ali telefona. Velikokrat se kakšne stvari lažje dogovorijo preko telefona kot preko e-maila.«

10. Kaj za vas pomeni zadovoljevanje potreb in želja svojih strank? Kako to razumete?

»Ugotoviti moraš, kaj je tista stvar, ki jo stranke sprejmejo oziroma kaj je tisto, kar jim je pomembno.«

- Ali preverite povpraševanje na trgu, preden lansirate izdelek na trg?

»Mi dobimo informacije iz trga, ugotovimo za kakšen izdelek gre, izdelek testiramo, poskušamo upoštevati želje kupcev. Ne gre samo za to, da imamo nek izdelek in ga samo prodajamo, prodajniki preverjamo trg in pridobivamo informacije, izdelek tudi prilagajamo potrebam kupcev.«

11. Naštejte, prosim, vsa orodja oziroma načine, na katere komunicirate s svojimi strankami/dobavitelji/distributerji?

»Komunikacija preko telefona, tukaj gre za vsakodnevne zadeve glede naročil, certifikatov, za hitro reševanje problemov ipd. Potem imamo e-maile, tukaj se komunicira predvsem formalne zadeve, ki morajo biti napisane, tiste stvari, ki se jih ne moreš dogovoriti samo preko telefona. Podobno kot e-maili se uporabljajo tudi faxi. Potem imamo razne članke v revijah, sejemske prireditve ipd.«

- Kako pa potekajo sejmi?

»Povabimo največje kupce, neformalno komuniciramo določene zadeve, se jim posvetimo, saj imamo več časa, jih povabimo na večerjo ipd. Sejem organiziramo sami, pripravimo se na predstavitev, pomaga nam le oblikovalec.«

- Kje pa objavljate članke?

»Članke objavljamo v strokovnih revijah o tesnjenju.«

- Ali imate predstavnika za odnose z javnostmi?

»Ne, nimamo.«

- Kako to, da ne?

»Ne vem, najbrž zato, ker ni veliko podjetje.«

- Na kakšen način pa pospešujete prodajo?

»Z letnimi popusti, s količinskimi popusti, s popusti za plačilo v krajšem roku itd. Poslovnim partnerjem dajemo tudi razna darila ali pa jih povabimo v Slovenijo, jih peljemo na večerjo ipd.«

- Glede na to, da ste že večkrat omenili, da so za vas izredno pomembni osebni kontakti, me zanima, kako potekajo obiski?

»Tukaj gre za obiske kupcev, torej jih mi obiščemo ali pa oni nas. Predvsem gre za predstavitev izdelkov ali pa za reševanje nastalih problemov, kjer se išče skupna rešitev, da se zadovolji potrebe kupcev. Sem spada tudi reševanje kakšnih reklamacij ipd.«

12. Na podlagi česa se odločate za izbor takšnih (ravnokar navedenih) orodij?

»Ne vem, saj ta orodja so normalne zadeve, to ni nekaj novega, kar smo mi odkrili, je le nekaj kar mi uporabljamo, tako kot tudi vsi drugi. So pač načini, kako komuniciramo s svojimi strankami. Je pa res, da skušamo biti ob tem čim bolj inovativni.«

- Ali uporabljate tudi video konference?

»Smo jih že imeli, ja. Mislim, da dvakrat do sedaj. Imamo pa tudi telefonske konference.«

- Kaj pa prodaja preko spleta?

»Ne, tega pa nimamo.«

- Ali ste o tem že razmišljali?

»Ja, na zadnji konferenci smo ravno razmišljali o tem, vendar je to v našem primeru težko, saj smo večji proizvajalci. Ne moremo preko spleta prodajati plošč, saj ne gre za maloprodajo, ni to potrošen material, ampak gre za kompleksne nakupe. Saj pravim, smo že razmišljali o tem.«

13. Katero komunikacijsko orodje menite, da je za vaše podjetje najpomembnejše oziroma s katerim, po vaših izkušnjah, dosežete največji učinek?

»Vsekakor z osebnimi obiski.«

- Kaj pa sejemske aktivnosti?

»So tudi pomembne, večinoma zato, da si prisoten med konkurenti, ni pa takšnega efekta, kot pri obisku posameznih kupcev, kjer se jim lahko konkretno posvetiš. Na sejmih se ponavadi ne pogovarjaš konkretno, ampak bolj splošno. Osebni obiski so vseeno bolj pomembni.«

14. Kateremu izmed navedenih komunikacijskih orodij pa namenjate največ sredstev (izraženo v odstotku od celotnega proračuna)?

»Največ sredstev gre za obiske kupcev.«

- Kaj vse pa vključuje cena enega obiska?

»To zajema pot, na katero greš, torej prevoz do kupca, potem so tukaj dnevnice, stroški, ki nastanejo na poti (npr. cestnina), prenočišče ipd. Če gremo na primer v Ameriko, nas to kar dosti pride.«

- Kaj pa sejmi? Ali ne namenjate tudi temu veliko sredstev?

»Tudi to kar dosti stane, vendar je to manj v primerjavi z obiski, saj se trenutno udeležujemo samo sejma Achema, ki pa je le enkrat na tri leta. In če ta sredstva razdelimo na tri leta, je to še vedno ceneje kot osebni obiski.«

15. Predstavite mi, prosim, kako običajno poteka in koliko časa povprečno traja prodajno-nakupni proces s potencialno novo stranko. Začnite s tem, kako potencialna stranka sploh izve za obstoj vašega izdelka ali storitve.

»Obstaja več načinov, da stranka izve za nas. Lahko mi stopimo v kontakt z njo ali ona z nami. Ko stopimo v kontakt z novo stranko, jim povemo, kdo smo, da bi radi prišli na obisk, da imamo zanje rešitev, da bi radi predstavili naš izdelek. Potem se dogovorimo za sestanek, pridemo k njim in naredimo predstavitev. Če ti uspe priti do predstavitve, je to že kar dobro, saj že to, da si vzamejo čas, na primer dve uri, je to že dober rezultat, saj če nobenega ne poznaš, je to zelo težko. Da te stranka sprejme, ponavadi traja od treh mesecev pa do enega leta. Če pa je interes v obratni smeri, torej da oni stopijo v kontakt z nami, je to pogosto zaradi dobrih referenc, torej zaradi odnosa z drugimi kupci, da te priporočijo naprej. Zopet se dogovorimo za sestanek, predstavitev ipd. Možnosti za uspeh oziroma sklenitev posla so tukaj zelo velike. Po tej fazi preidemo v konkretno povpraševanje, ko pošljejo ponudbo, začne se pogajanje glede cene izdelkov, glede transporta, ali bomo še kaj dodatno nudili itd. Cel proces lahko traja tudi do dve leti. Za večje projekte se podpiše tudi pogodba, večinoma so to triletne pogodbe.«

16. Kaj želite doseči z uporabo posameznih komunikacijskih orodij, ki ste jih že omenili?

Kakšni so cilji tovrstnega komuniciranja?

»Končni cilj je pridobitev posla, plačilo posla.«

17. Katere so, po vašem mnenju, ključne prednosti, ki jih imate pred konkurenčnimi ponudniki, in kje prepoznavate vaše slabosti?

»Ključne prednosti pred nizkocenovno konkurenco so, da imamo svoj tehnični servis, svoj razvoj, imamo pridobljene vse certifikate. Naša prednost pred večjimi konkurenti pa je predvsem v tem, da smo prilagodljivi, znamo modificirati material, delamo tudi pod drugo blagovno znamko.«

- Kaj pa mogoče to, da ste nizkocenovni?

»V Evropi smo nekje v povprečju, drugače pa niti nismo tako nizkocenovni, nizkocenovni so na primer Kitajci. Mi smo nekje na sredini.«

- Ali prilagajate ceno glede na trg?

»Do neke mere jo. Na primer v Južni Ameriki. Odvisno od tega, kaj si lahko privoščimo.«

18. Kako spremljate spreminjajoče se potrebe vašega trga? Kako se nanje odzivate?

»Predvsem se to odraža v spreminjanju cene oziroma v popustih, ko ugotovimo, da ne bomo nič prodali, če ne znižamo cene. Kvaliteta na nizkocenovnih trgih ne igra vloge, ni pomembna. Prilagajanje je najbolj pomembno.«

- Kaj pa, če se na trgu potreba spremeni do te mere, da ni več zanimanja za vaš proizvod?

»Tukaj odigrata pomembno vlogo tehnični servis in razvojno-raziskovalni sektor, ki spremljata te spremembe oziroma zahteve trga. Na primer tudi takrat, ko smo prešli na brezazbestne materiale.«

19. Imate morda vnaprej pripravljen tudi načrt poteka komuniciranja ob morebitnem izbruhu krizne situacije (t.i. krizni scenariji)?

»Ne, tega nimamo.«

- Ali vidite v tem slabost in zakaj?

»Ja, verjetno je slabost, ker nisi pripravljen in ne moreš tako hitro odreagirati. Smo se že znašli v kriznih situacijah, verjetno bi to pomagalo. Na primer lansko leto, ko so zaradi recesije upadla naročila. Posledično je prišlo do pomanjkanja.«

- Kako ste se s tem spopadli?

»Povečali smo aktivnosti na trgu, povečali smo komunikacijo s trgov, čeprav je bilo težko kaj pametnega narediti. Če si pa na to prej pripravljen, kot ste omenila pri prejšnjem vprašanju, je mogoče malo lažje. Pri nas je namreč zelo pomembna gospodarska situacija. Bili pa smo med boljšimi glede na nastalo situacijo, tako da lahko rečemo, da smo kar dobro upravljali s to krizno situacijo.«

20. Ali preverjate učinkovitost vaših tržnocomunikacijskih aktivnosti? Na kakšen način to preverjate?

»Sedaj smo uvedli neko sledljivost. Trenutno namreč urejamo bazo podatkov, kjer bomo imeli vse podatke o strankah. Vse bomo spremljali.«

- Kaj vse pa boste imeli v teh bazah podatkov?

»Notri bodo vse informacije o strankah, projekti, investicije, reklamacije, podatki o prodaji, o planu, obiskih strank itd.«

21. Hvala za sodelovanje. Sem vas morda pozabila vprašati kaj takega, kar ste mi želeli povedati?

»Niti ne. Se mi zdi, da je bilo kar podrobno. Hvala.«

PRILOGA Č: Prepis intervjuja 3

Datum izvedbe: 1. 7. 2010

Čas izvedbe: 11.00 - 12.00

1. Iz organigrama, ki sem ga našla v vaših gradivih, je razvidno, da imate združeni funkciji trženja in prodaje. Čemu takšna odločitev? Ali v tem vidite prednost ali slabost?

»Takšna je bila v preteklosti odločitev vodstva, najbrž je razlog racionalizacija in organiziranost trženja po geografskih prodajnih področjih, ki imajo svojo specifikko, npr. za tesnila se zahtevajo drugačni standardi, drugačni certifikati, homologacije, zakonska regulativa je različna itd. Brez dvoma ima naša obstoječa organizacija trženja pomanjkljivosti, ki jih bo vodstvo poskusilo izboljšati z reorganizacijo prodajnega sektorja, ki je že v teku. Izvajajo se akcije v smeri izvedbe določenih tržnih analiz, imenovanje produktivnih vodij, premik fokusa od distributerjev na predelovalce tesnilnega materiala in uporabnike tesnil itd. Kakorkoli, naše podjetje je z obstoječo organizacijo v obdobju 2000 – 2010 v tržni niši kalandriranih tesnilnih materialih imelo približno 20 % evropskega in 8 % svetovnega trga, količinsko pa je bilo skupaj z enim izmed konkurentov 1 – 2 proizvajalec v Evropi. V letih 2007 in 2008 je prodal blizu 7000 ton brezazbestnih tesnilnih plošč, kar je v obstoječih razmerah in za vrsto izdelkov zelo dober uspeh.«

2. Opišite, prosim, katere dejavnosti potekajo znotraj sektorja za trženje? Koliko ljudi je zaposlenih v tem sektorju?

»Glavna aktivnost sektorja trženja je prodaja, torej sprejemanje naročil, iskanje novih kupcev, oblikovanje in realizacija prodajnih dogovorov in pogodb z distributerji in kupci. Obstajajo tudi ostale podporne dejavnosti v okvirju trženja, kot so skladiščenje, tisk, pakiranje itd. Trenutno je zaposlenih 7 prodajnikov.«

3. Kako pa je organizirana prodaja? Kdo je zadolžen za njen nadzor in upravljanje?

»Prodaja je organizirana po prodajnih področjih, torej geografsko (od ena do sedem), na primer prodajno področje 1 sta Italija in Francija, prodajno področje 2 so ZDA, Kanada, Južna Amerika, Južna Afrika itd. Prodaja je bila nedolgo nazaj vodena s strani direktorja trženja, potem pa je to funkcijo prevzel direktor podjetja. Prodaja in marketing sta združena, načrtovanje/strategija pa se oblikuje v okvirju vsakega prodajnega področja. Velik del

marketinških dejavnosti izvaja tudi tehnični servis, kar je dejansko dober del tehničnega marketinga, močna tehnična enota, kjer so štirje vrhunski specialisti-strojniki, vsi z več kot univerzitetno tehnično izobrazbo in dolgoletnimi izkušnjami na področju tesnenja. Za njimi stoji izjemno dobro opremljen laboratorij s številnimi strokovnjaki, ki izvajajo aplikacijska testiranja, merjenje karakteristik izdelkov, raziskovalne in razvojne naloge, benchmarking konkurence itd.»

4. Ali se funkciji trženja in prodaje povezujeta tudi z drugimi oddelki/sektorji v podjetju? Katerimi?

»Vsi sektorji in službe v podjetju so v funkciji podpore trženja in prodaje oziroma zadovoljevanja potreb kupcev. Sektor trženja je tesno povezan z razvojno-raziskovalnim sektorjem, povezuje pa se tudi z nabavo, logistiko in proizvodnjo.»

- Kateri izmed naštetih sektorjev pa mislite, da ima največji vpliv na sektor trženja?

»Največji vpliv ima razvojno-raziskovalni sektor, kjer so locirani vsi razvojni potenciali podjetja, izvaja se funkcija kakovosti in tehnična podpora trženju. In tudi obratno je delo razvojno-raziskovalnega sektorja v največji meri odvisno od sektorja trženja.»

5. V okviru sektorja za trženje imate tudi oddelek za nabavo. Ali pri nabavi sodeluje in odloča en ali več posameznikov? Kako poteka ta proces?

»Praviloma se odloča timsko. Poleg nabavne funkcije sodelujejo strokovnjaki iz razvojno-raziskovalnega sektorja in sektorja trženja. Proces poteka tako, da se iščejo ponudbe na sejmih ali direktno od dobaviteljev. Nato se od dobavitelja zahtevajo vzorci, ki se testirajo v pogojih laboratorijske, pilotne in industrijske proizvodnje. V primeru pozitivnih rezultatov se s potencialnim dobaviteljem organizira sestanek, na katerem sodelujejo predstavniki omenjenih funkcij. Dogovorijo se pogoji nabave, cene in tehnične specifikacije. Pred sklenitvijo večjega obsega posla ali dolgoročne pogodbe se naročijo nekajkrat manjše količine, ki se porabijo v redni proizvodnji. Na ta način se testira stabilnost kvalitete in predelava v pogojih množične proizvodnje.»

6. Kdo so vaše primarne skupine, s katerimi komunicirate?

»Obstoječi veliki kupci in novi kupci.»

7. Opišite, prosim, na kakšen način ustvarjate in vzdržujete pozitivne odnose s poslovnimi partnerji?

»Z občasnimi planiranimi obiski pri njih ali pri nas, z rednimi kontakti, s seznanjanjem z novostmi v prodajnem programu, z redno tehnično podporo v fazi izbire in uporabe izdelka ipd.«

8. Imajo večji/dolgoročni partnerji kakšne ugodnosti oziroma prednosti pred ostalimi?

»Da. Z velikimi distributerji se praviloma podpišejo večletne pogodbe. V okviru tega so definirani obsegi, cene, popusti, ekskluzivnost trga, roki plačil, stimulacije na realizirane letne količine ipd. Podobno velja za velike kupce. Oboji imajo prednosti in vse možne ugodnosti ter prioriteto. Izdelki z lastno blagovno znamko so praviloma cenejši od izdelkov »no name«, ki jih kupec trži pod svojo blagovno znamko – logo na izdelku.«

9. Glede na to, da sodelujete s podjetji iz različnih držav in kontinentov, me zanima, ali kdaj pride do nesporazuma v komunikaciji? Kako se temu izognete oziroma kako to rešujete?

»Problemi so predvsem pri kontaktih z azijskimi partnerji, ki včasih ne obvladajo evropskih jezikov. V teh primerih uporabljamo avtomatske prevajalnike, na primer slovenščina-kitajščina in obratno, kjer včasih pride do napačnih interpretacij oziroma napačnih razumevanj.«

- Se morda spomnite kakšnega specifičnega dogodka?

»Spomnim se, da smo enkrat čakali in upali na veliko naročilo radiatorskih tesnil. Šlo je za veliko naročilo enega največjih evropskih proizvajalcev radiatorjev. Bili smo v tekmi z dvema konkurenčnima nemškima podjetjema, ki sta tudi dala ponudbi za ta posel. Lastnik in direktor je okoli 15. ure poslal e-mail v našo prodajo (zadolženemu prodajniku za Italijo), da jim moramo takoj poslati nekaj dodatnih informacij, ki jih zahtevajo. Omenil je še, da imamo veliko možnost, da posel dobimo. Prodajnik pa je že odšel domov in je bil za e-mail od distributerja nedosegljiv. Zato ni mogel takoj reagirati. Distributer tega ni vedel. Naslednji dan pa je bilo prepozno. Velik posel/naročilo je dobil konkurent. Posledica izgube 500.000 EUR vrednega posla je bila odločitev vodstva, da so vsi prodajniki dobili službene prenosnike z VPN povezavo in tudi služben GSM (BlackBerry). Sedaj morajo biti 24 ur dosegljivi in preverjati e-mail pošto tudi izven rednega delovnega časa.«

10. Kaj za vas pomeni zadovoljevanje potreb in želja svojih strank? Kako to razumete?

»Da v največji meri poskušamo realizirati potrebe in želje kupcev ter jim tudi pomagati pri izbiri, vgrajevanju in uporabi naših izdelkov. Pri tem še posebej upoštevamo varnost in ekološko naravnost.«

11. Naštejte, prosim, vsa orodja oziroma načine, na katere komunicirate s svojimi strankami/dobavitelji/distributerji?

»Torej, ekskluzivni in veliki distributerji sami komunicirajo (ob naši tehnični pomoči). Neekskluzivni distributerji pa niso zainteresirani, da bi nas preveč informirali oziroma spustili do svojih kupcev, ker se bojijo, da bi jim v prihodnosti prevzeli kupce. Stalni kupci se obračajo direktno na prodajne referente oz. direktno na tehnični servis, response time je praviloma 24 ur. Tukaj komunikacija najpogosteje poteka preko e-maila, telefona, faxa in z osebnimi obiski. Tukaj imamo še potencialne nove kupce, s katerimi komunicirajo prodajniki, ki so zadolženi za določeno prodajno področje. V ta namen vsak prodajnik izdelava letni plan obiskov za svoje prodajno področje. Prodajniki stopijo v stik s potencialnimi kupci preko elektronske pošte ali osebnega obiska. Pomembno orodje za kontakte in promocijo izdelkov so tudi specializirani sejmi za področje tesnenja in največji mednarodni tehnični sejmi, kjer razstavljajo podjetja iz področja tesnenja, npr. sejem Achema. Imamo tudi internetno stran podjetja, kjer so vse informacije o nas, o naših izdelkih itd. Zaenkrat prodaje preko interneta ne izvajamo, nekateri konkurenti pa že. Objavljamo tudi strokovne članke in oglašujemo v tehničnih revijah o novostih v stroki oziroma o naših izdelkih (npr. SealingTechnology, DichtungsTechnik, Dicht itd.). Aktivno sodelujemo tudi v združenjih na področju tesnenja ESA (European Sealing Association) in FSA (Fluid Sealing Association – USA) – tu so včlanjeni vsi igralci na področju tesnenja, ki v svetu kaj pomenijo, naše podjetje ima velik renome, ker naši strokovnjaki aktivno sodelujejo v strokovnih komisijah in tudi v lobiranju in kreiranju mednarodnih standardov in evropske tehnične in okoljevarnostne zakonodaje na področju tesnenja.«

- Ali uporabljate tudi telefonske oziroma video konference?

»Mi v razvojno-raziskovalnem sektorju jih ne. Ne vem pa, kako je s tem v sektorju trženja.«

12. Na podlagi česa se odločate za izbor takšnih (ravnokar navedenih) orodij?

»Na podlagi zahtev trga in odločitev vodstva podjetja in sektorja trženja, kam se bo največ investiralo.«

13. Katero komunikacijsko orodje menite, da je za vaše podjetje najpomembnejše oziroma s katerim, po vaših izkušnjah, dosežete največji učinek?

»Z direktnim kontaktom s kupcem, kar je zaradi obstoječe organizacije prodaje precej drago, kajti nimamo predstavnikov v tujini. Kontakti potekajo preko obiskov prodajnikov iz Slovenije, s katerimi se je potrebno vnaprej dogovoriti. V primeru uspeha je to navadno posel za več let. Dejstvo pa je, da je za uspeh potrebno obdelati veliko potencialnih kupcev, konkurenca pa je izjemna.«

14. Kateremu izmed navedenih komunikacijskih orodij pa namenjate največ sredstev (izraženo v odstotku od celotnega proračuna)?

»Najdražji so osebni obiski, kajti izvažamo v preko 70 držav na vseh kontinentih in že samo občasni obiski stanejo veliko.«

15. Predstavite mi, prosim, kako običajno poteka in koliko časa povprečno traja prodajno-nakupni proces s potencialno novo stranko. Začnite s tem, kako potencialna stranka sploh izve za obstoj vašega izdelka ali storitve.

»Potencialni kupec izve za nas na več načinov, npr. direktno od nas, iz tehnično-promocijske dokumentacije predstavljene na sejnih, spletni strani ali preko informacij, posredovanih preko elektronske oziroma direktne pošte. Potencialni kupec pogosto išče izdelek z nestandardnimi lastnostmi, ki ga razvijemo za njegove potrebe. Sledi pošiljanje tehnične dokumentacije z vsemi tehničnimi karakteristikami in MSDS listo (Material Safety Data Sheet), kjer je definirana varnost in ekološka neoporečnost ingredientov sestave, ter nato še vzorci izdelka za preizkus. Če kupec soglaša z vzorčno kvaliteto izdelka, se mu pošlje prva industrijska količina, ki je v primeru ustreznosti tudi validacijsko potrdilo za redna naročila, v primeru dogovorjenih večjih količin pa se dostikrat podpiše tudi letna ali dolgoročna pogodba, kjer se definirajo dinamika in pogoji dobave, popusti na količine itd.«

- Koliko časa pa povprečno traja ta proces?

»Zelo različno. Praviloma od enega meseca pa do pol leta.«

16. Kaj želite doseči z uporabo posameznih komunikacijskih orodij, ki ste jih že omenili?

Kakšni so cilji tovrstnega komuniciranja?

»Predvsem zadovoljstvo strank, ker se to na daljši rok pokaže v dobrih prodajnih rezultatih.«

17. Katere so, po vašem mnenju, ključne prednosti, ki jih imate pred konkurenčnimi ponudniki, in kje prepoznavate vaše slabosti?

»Ključna prednost je, da smo price/performance leader – za relativno nizko ceno nudimo zelo veliko, najbrž celo preveč. Najbrž je naše podjetje ravno iz tega razloga količinsko največji proizvajalec v Evropi v tej tržni niši tesnilnih materialov. Prednost je tudi v tem, da so naši izdelki skladni z mednarodnimi tehničnimi in okoljevarnostnimi standardi ter imajo številna potrdila – certifikate, ki jih izdajajo pooblašcene mednarodne inštitucije na osnovi testiranj in rednega zasledovanja kvalitete izdelkov v redni proizvodnji. Trenutno imamo prek 180 veljavnih certifikatov za svoje izdelke.«

18. Kako spremljate spreminjajoče se potrebe vašega trga? Kako se nanje odzivate?

»S prilagoditvijo in razvojem ustreznega asortimana izdelkov, z dodatnimi storitvami in z ustrežno podporo kupcu.«

19. Imate morda vnaprej pripravljen tudi načrt poteka komuniciranja ob morebitnem izbruhu krizne situacije (t.i. krizni scenariji)?

»Ne, tega nimamo.«

- Zakaj ne? Ali v tem vidite prednost ali slabost?

»Jaz vidim v tem slabost, kajti če bi to imeli, bi se morda lahko izognili padcu v letu 2009, ko smo zaradi gospodarske krize utrpeli velik padec obsega naročil.«

20. Ali preverjate učinkovitost vaših tržnokomunikacijskih aktivnosti? Na kakšen način to preverjate?

»Ne vem.«

21. Hvala za sodelovanje. Sem vas morda pozabila vprašati kaj takega, kar ste mi želeli povedati?

»Ne. Hvala.«