

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Klara Kristina Štumpfl

**Marketinški odnosi kot sredstvo za pridobivanje profita v družinskih  
podjetjih**

Diplomsko delo

Ljubljana 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Klara Kristina Štumpfl  
Mentor: red. prof. dr. Zlatko Jančič

**Marketinški odnosi kot sredstvo za pridobivanje profita v družinskih  
podjetjih**

Diplomsko delo

Ljubljana 2016

*Diplomsko delo posvečam svoji družini, ki je kljub številnim in težkim življenjskim preizkušnjam ostala enotna in trdna tako v privatnem življenju kot tudi na poslovnem področju.*

*Posvečam ga tudi vsem zaposlenim v podjetju Elektro Štumpfl d.o.o., ki so mi posredno ali neposredno in s potrpežljivim odgovarjanjem na številna vprašanja pomagali pri pisanju diplomskega dela.*

*Ob tej priložnosti pa bi se rada zahvalila tudi vsem prijateljicam in prijateljem za najboljših pet let mojega življenja ter za pomoč pri ohranjanju mirnih živcev med samim procesom pisanja. Zahvaliti pa se želim tudi prof. dr. Zlatku Jančiču za mentorstvo pri izdelavi zaključnega dela.*

## **Marketinški odnosi kot sredstvo za pridobivanje profita v družinskih podjetjih**

Majhna, družinsko vodena podjetja so gonilna sila gospodarstva, vendar v znanstvenih krogih še vedno niso deležna dovolj pozornosti. Ravno tako ne obstaja natančno začrtana marketinška strategija, ki bi jo ta podjetja lahko uporabila za izboljšanje poslovanja. Večino podjetij vodi podjetnik, ki je hkrati ustanovitelj in lastnik. Podjetnik preko svojih poznanstev ustvari bazo strank, ki jo širi z mreženjem in poglobljanjem odnosov ter s skrbjo za potrebe in želje obstoječih strank. Podjetnik tudi svoj marketing izvaja preko osebnih poznanstev. Ker imata strategija marketinških odnosov in podjetništvo skupne temelje in oba veže mreženje, je strategija marketinških odnosov odlična poslovna strategija za majhna družinska podjetja, ki so zrasla iz dejavnosti posameznega podjetnika. Strategija marketinških odnosov med drugim temelji na socialnem kapitalu podjetja, ki pa se črpa tudi iz socialnega kapitala družine. S pomočjo pravilno izvajane strategije marketinških odnosov se v podjetju začnejo poudarjati pristnost, odgovornost, korektnost, osebni odnosi, zaupanje, familiarnost, iskanje rešitev, ki ustrezajo vsem, trajnost in stabilnost. Posledično postanejo poslovni partnerji podjetja razširjen del družine.

**Ključne besede: družinska podjetja, marketinški odnosi, podjetništvo, mreženje**

## **Relationship marketing as means of gaining profit in family owned companies**

Small, family owned companies are propelling the economy yet they are often overlooked by economists and business scientists. There is also no definite marketing strategy present which could be used by these companies to maximize their profit. Most of these companies are founded and managed by the lead entrepreneur who uses his connections and acquaintances to create customers. He gains new customers through networking and deepening of connections with existing customers and taking care of their wants and needs. Relationship marketing and entrepreneurship share theoretical foundations and are both linked through networking which makes relationship marketing the perfect strategy for small family owned businesses which developed through the entrepreneurial activity of the entrepreneur. Relationship marketing also has one of its many foundations in the field of social capital of a company, which is further boosted by the social capital of the founding family. With the help of a correctly executed relationship marketing strategy the elements such as authenticity, responsibility, correctness, personal relations, trust, familiarity, search for solutions for the benefit of everyone involved, constancy and stability are boosted. Business partners consequently become an extended part of the family.

**Key Words: Family Business, Relationship Marketing, Entrepreneurship, Networking**

## KAZALO

1 UVOD .....	6
2 TEORETSKI OKVIR.....	8
2.1 Podjetništvo.....	8
2.1.1 Definicija podjetništva .....	8
2.1.2 Podjetništvo in marketing .....	9
2.2 Networking .....	9
2.3 Marketinški odnosi.....	11
2.3.1 Definicija marketinških odnosov .....	11
2.3.3 Marketinški odnosi in popolna storitev .....	12
2.3.4 Marketinški odnosi in “part-time” tržniki .....	12
2.4 Prepletanje podjetništva, networkinga in marketinških odnosov.....	13
2.5 Družinska podjetja .....	16
2.5.1 Lastnosti družinskih podjetij .....	16
2.5.2 Strateška usmerjenost družinskih podjetij.....	17
3 MARKETINŠKI ODNOSI KOT SREDSTVO ZA PRIDOBIVANJE PROFITA V DRUŽINSKEM PODJETJU ELEKTRO ŠTUMPFL D.O.O. ....	18
3.1 Namen raziskave.....	18
3.2 Metodologija .....	18
3.3 Podjetje Elektro Štumpfl d.o.o. – kratka predstavitev .....	19
3.3.1 SWOT analiza podjetja .....	21
3.4 Analiza intervjujev in fokusne skupine .....	22
3.5 Omejitve raziskave .....	27
3.6 Napotki podjetju.....	27
4 SKLEP .....	31
5 ZAKLJUČEK .....	33
6 LITERATURA.....	34
7 PRILOGE.....	37
7.1 Priloga A: Vprašalnik za fokusno skupino .....	37
7.2 Priloga B: Vprašalnik za osebni intervju.....	38
7.3 Priloga C: Transkript osebnega intervjuja .....	39

## 1 UVOD

Družinska oz. majhna podjetja vsepovsod ustvarijo večino BDP in so tako gonilna sila kateregakoli gospodarstva. Tudi v Sloveniji je veliko majhnih in srednjih podjetij, večina jih je v družinski lasti. V tako definiranih podjetjih je marketing postranska stvar. Podjetja tudi nimajo dovolj denarja za izvajanje marketinških aktivnosti, kaj šele za ustanavljanje posebnih oddelkov, kot jih poznamo v velikih in internacionalnih podjetjih. Izvaja se predvsem podjetniška dejavnost, kjer je glavni »nosilec« dogajanja podjetnik, direktor in v marsikaterem primeru tudi ustanovitelj in lastnik podjetja. Ta oseba sklepa posle in skrbi za nemoteno poslovanje ter kopičenje profita. Vodilni podjetnik ima veliko poznanstev tako s predstavniki različnih podjetij kot s kupci oz. potrošniki. Tržno komunikacijsko dejavnost bi podjetnik in tudi vsi ostali zaposleni lahko izvajali na podlagi poznanstev oz. na podlagi profesionalnih in polprofesionalnih odnosov, kar bi privedlo do tvorbe marketinških odnosov in pojma relationship marketing, ki predvideva pristno vpletenost poslovnega partnerja v procesu poslovanja podjetja. Te medosebne povezave pa so tudi glavna prednost majhnih podjetij, ki se ravno zaradi svoje majhnosti lahko hitro odzovejo na trende, ki pa jih pomagajo prepoznavati in določati ravno njihovi poslovni partnerji. Tesni stiki in učinkovita komunikacija s poslovnimi partnerji omogočata sprejemanje kvalitetnih marketinških odločitev ter dostop do novih trgov, surovin, informacij. Ta način pridobivanja informacij je tako izredno ustrezen za majhna podjetja, ki sama nimajo dovolj možnosti za dostopanje do le-teh. Podjetja lahko preko svojih poslovnih partnerjev in kupcev pridobijo tudi informacije o novih poslih in možnostih sodelovanja pri projektih, kar dodatno pripomore h kopičenju profita.

S svojim diplomskim delom torej želim raziskati, kako lahko manjša podjetja kljub omejenosti takšnih in drugačnih virov, s katerimi razpolagajo, s pomočjo vpetosti v okolje, poznanstev in medosebnih odnosov, dosežejo kopičenje profita in posledično širjenje organizacije. Raziskati želim, kako lahko podjetnik s pomočjo dobrih odnosov z deležniki podjetja, družbo in medosebnih kontaktov oz. odnosov usmerja podjetje. Zanimalo pa me bo tudi, kako lahko socialni kapital družine, ki vodi svoje podjetje, družinsko podjetje pretvori v profit.

Zaključno delo je zasnovano kot analiza primera. Prvi del, ki se začne z uvodom, vsebuje teoretski okvir z analizo štirih ključnih pojmov: podjetništvo, networking oz. mreženje, marketinški odnosi in družinska podjetja. Po kratki analizi izbranih pojmov sledi še teoretsko

prepletanje le-teh. V drugem, praktičnem delu pa sledi predstavitev podjetja, analiza opravljenih intervjujev in fokusne skupine ter kratki napotki za podjetje, ki jim bosta sledila še sklep o izsledkih celotnega dela in zaključek.

## 2 TEORETSKI OKVIR

Znotraj vsebinskega okvirja dela bom analizirala in med seboj prepletla tri pojme, ki imajo skupno podstat v medosebnih odnosih in kontaktih, in sicer entrepreneurship oz. podjetništvo, market-as-network-approach in relationship marketing ali, bolje rečeno, marketinški odnosi. “Konceptualno namreč lahko povežemo proces, ki ga poznamo kot podjetniško mreženje s točno določeno obliko mreženja, ki ga prepoznamo kot marketinški odnosi. Oba koncepta predvidevata razširjanje navzven in oba predvidevata gradnjo odnosov, ki temeljijo na medosebnem zaupanju” (Zontanos in Anderson 2004, 232). Ravno tako pa imata pojma marketinških odnosov in podjetništva tudi podobne, predvsem teoretične temelje, saj obe smeri podjetniškega udejstvovanja uporabita podobne ali celo enake načine pri doseganju zastavljenih ciljev (Zontanos in Anderson 2004).

### 2.1 Podjetništvo

Pojem podjetništva bom analizirala kot prvega, saj imajo vsi trije koncepti za svojo osnovo tudi podjetniško dejavnost, ki za svoje pravilno izvajanje nujno potrebuje omrežja in odnose z ljudmi. Podjetništvo se zdi večini ljudi samoumeven proces, ki ga lahko izvaja vsak in tako pojem prejema malo pozornosti znotraj akademskih krogov. Literature, ki obravnava podjetništvo, je malo, se pa poda konsenz, da je podjetništvo izredno dinamičen, ekonomski proces, globoko zakoreninjen v družbo.

#### 2.1.1 Definicija podjetništva

Njegov glavni cilj je profit in je odvisen od omrežij poznanstev, osebnih kontaktov ter vloge v družbi (Zimmer in drugi 1990 ter Day in drugi 1998).

“Podjetnike najdemo na pozicijah znotraj socialnih omrežij, ki imajo visoko centralnost in ki so v povezavi z velikim številom različnih informacij” (Zimmer in drugi 1990, 19). Podjetniki v okviru poslovanja iščejo priložnosti, sprejemajo iniciative, nadzirajo dogodke ter sprejemajo in izvajajo inovacije (Day in drugi 1998). Podjetnik za vsak svoj korak uporabi osebni kontakt ali omrežje kontaktov. Glede na vrsto pomoči, ki jih podjetniku lahko njegovi kontakti ponudijo, ločimo dva tipa: formalni in neformalni kontakti. Formalni obsegajo banke, agencije, gospodarske zbornice, pravnike, agente, notarje itd., medtem ko neformalni zajemajo družino, prijatelje, prejšnje zaposlovalce, prejšnje sodelavce, znance (Birley 1958). “Šibke vezi širijo število strank, močne vezi pa pridobijo za nas redundantne informacije” (Zimmer in drugi 1990, 19). Vodilni podjetnik ima veliko število šibkih vezi, ki jih lahko

izkoristi za pridobivanje strank ali hitrega dostopa informacij ter novic o dogajanju na trgu. Preko šibkih vezi lahko podjetnik pridobi tudi informacije za svoje kupce, dobavitelje ali morebitne investitorje. Močnih vezi ima podjetnik občutno manj, vendar so te veliko bolj profitabilne kot šibke, saj gre za ljudi, ki so prej pripravljeni pomagati in lažje dosegljivi, predstavljajo tudi bazo, na kateri podjetnik gradi zaupanje. Ob izgrajevanju svoje baze kupcev "podjetniki pozovejo tako šibke kot močne vezi, da postanejo njegove stranke" (Zimmer in drugi 1990, 19). Osebnost, prejšnje izkušnje in kompetence vodilnega podjetnika vplivajo na njegov izbor in oblikovanje marketinške strategije.

### 2.1.2 Podjetništvo in marketing

Za lažjo ilustracijo pojma bom podala primerjave z marketingom, saj se podjetništvo in marketing marsikje stikata oz. prepletata, ravno tako pa sta si v številnih primerih popolnoma nasprotna. Podjetniki v malih podjetjih se izogibajo uporabi marketinga oz. "verjamejo, da je povezan zgolj s prodajo in promocijo" (Stokes 2000, 50), velika večina pa je prepričana, da je nepotreben, predrag ali da preprosto nimajo virov za njegovo izvajanje. V primerjavi z marketinškim je podjetniško odločanje "veliko bolj neformalno, nenačrtovano in oportunistično" (Day in drugi 1998, 830). Za podjetnika je tudi velikokrat značilno, da, v nasprotju z marketingom, prvo razvije koncept, idejo ali izboljšanje izdelka oz. storitve in šele nato poišče ustrezen trg zanj. Številni prisegajo na lastnoročno spremljanje dejavnosti konkurentov in neformalno zbiranje podatkov o trgih, veliko bolj pa se zanašajo tudi na osebne kontakte s strankami in t. i. word-of-mouth marketing (Stokes 2000). Kompetence, ki jih lahko najdemo tako pri podjetnikih kot tudi pri tržnikih, pa so: "razvoj in uporaba osebnih kontaktov, sposobnost dobrega analitičnega in predvsem preudarnega odločanja, inovativnost in kreativnost" (Day in drugi 1998, 830). Podjetnik je torej oseba, ki je glavni nosilec poslovanja v majhnih in srednje velikih podjetjih in je v marsikaterem primeru tudi ustanovitelj oz. lastnik podjetja. Sklepa posle in skrbi za nemoteno delovanje podjetja in ima veliko poznanstev tako s poslovnimi partnerji kot tudi s kupci.

## 2.2 Networking

Naslednji element, ki ga bom obravnavala v svoji analizi, je networking oz. mreženje, na katerem temelji tudi "market-as-network approach. Networking je "eno izmed primarnih orodij, ki jih srednje velika in majhna podjetja uporabljajo za vzpostavljanje tržne pozicije in ga lahko kategoriziramo kot neformalno zavezništvo" (Dwyer in Carson 2011, 94). Zavezništva pa lahko definiramo kot "sporazum med dvema ali večimi partnerji, da si delijo

znanje ali vire, ki bi lahko koristili vsem vpletenim stranem” (Dwyer in Carson 2011, 92). Zavezništva so lahko enostavna, pri čemer si dve podjetji delita zgolj tehnološke in/ali marketinške vire, lahko pa so tudi kompleksna, pri čemer je vpletenih več različnih podjetij. Majhna in srednje velika podjetja formirajo zavezništva s ključnimi kupci, glavnimi dobavitelji, mednarodnimi distributerji, agenti in tudi s konkurenti, kar pa predstavlja dokaj nepogosto povezavo. Podjetja uporabljajo mreženje kot sredstvo za pridobivanje različnih virov ter premagovanje takšnih ali drugačnih poslovnih ovir. Ključni faktorji, ki vplivajo na tvorjenje oz. sklepanje zavezništev, so dostop do širšega spektra virov in informacij, vstop na nove trge, zaščita obstoječih trgov, pridobivanje surovin, diverzifikacija, možnost pridobitve novih distribucijskih kanalov, dostop do virov na drugih geografskih področjih, ustvarjanje zaslužka ter nižanje stroškov (Dwyer in Carson 2011).

### 2.2.1 Networking in strateška zavezništva

Majhna in srednje velika podjetja se poslužujejo ustvarjanja strateških povezav na močno kompetitivnih in omejenih trgih, omogočajo pa jim možnost tekmovanja z večjimi podjetji oz. korporacijami, ki posedujejo večje število virov. Povezovanje namreč podjetjem poda možnost “delovanja s kapaciteto velikega ali celo multinacionalnega podjetja” (Dwyer in Carson 2011, 98). “Eden izmed odločilnih faktorjev, ki vplivajo na značilnosti in upravljanje strateških zavezništev, pa je motivacija udeležencev, da zavezništvo formirajo” (Dwyer in Carson 2011, 96). Da bi strateška zavezništva lahko uspela oz. imela za posledico doseganje skupno deljenega cilja, morajo biti med podjetji prisotni tudi skupni cilji ter dobro sodelovanje med partnerji, ki se vsak na svojih področjih trudijo za uspeh partnerstva. Seveda pa je uspeh zavezništva “povezan z močjo odnosov, vzpostavljenih s partnerji. Ti odnosi so se vzpostavili v obdobju daljšega časa in temeljijo na predanosti, zaupanju in komunikaciji z močno koordinacijo in reševanjem konfliktov” (Dwyer in Carson 2011, 93). Zaradi vplivov iz okolja oz. trgov so zavezništva izredno dinamičen pojav. Glede na potrebe vpletenih lahko razpadejo, se ponovno vzpostavijo ali pa se formirajo popolnoma nova. Namreč, ko vsi vpleteni dosežejo svoje cilje, je velika verjetnost, da bo tudi zavezništvo prenehalo obstajati, vpleteni pa bodo tvorili nova zavezništva z novimi poslovnimi partnerji, z namenom doseganja novih skupnih ciljev. Uporaba strateških povezav lahko služi kot eno izmed orodij marketinga v majhnih oz. srednje velikih podjetjih, saj je marketing za takšna podjetja tretiran kot “pregrešno drag” (Dwyer in Carson 2011, 91). Market-as-network approach tako poudarja dejstvo, da trg sestoji iz številnih tesnih ali manj tesnih socialnih povezav, s katerimi

lahko podjetje dosega konkurenčno prednost. V središču tega pa je izbrano podjetje oz. vodilni podjetnik, ki ima dostop do teh vezi in posledično do informacij, ki jih te vezi predstavljajo.

## **2.3 Marketinški odnosi**

Naslednji izmed pojmov je najbolj obširen, na njem pa temelji tudi celotna zasnova mojega diplomskega dela. Analizirala oz. predstavila bom koncept marketinških odnosov. Ta strategija, ki se je prvič pojavila okoli leta 1990, v središče postavlja ljudi, ki so povezani s podjetjem, in odnose med njimi. Podjetja svojo pozornost namenjajo potrošnikom in poslovnim partnerjem na način, ki predvideva vse večjo, predvsem pa dolgotrajno vpletenost deležnikov v poslovne procese znotraj podjetja. Poudarek je na poznavanju strankinih potreb, njeno upoštevanje ali sodelovanje pri poslovnih procesih ter vzdrževanje poglobljenih odnosov, zgrajenih na zaupanju, kooperaciji in dolgoročno usmerjenih skupnih interesih. "Osnovni koncept marketinga je tako sam odnos in ne individualne menjave, ki se zgodijo znotraj odnosa" (Gronroos 1999, 328). Ta marketinška strategija se je razvila kot odgovor na trditve, da lahko marketing izvajajo zgolj korporacije, ki imajo zadostna finančna sredstva. Ravno tako pa kupci ne želijo več ostati anonimni in zahtevajo večjo prilagojenost izdelkov njihovim potrebam, zahtevam, kar pa lahko za korporacije predstavlja dokaj težavno nalogo.

### **2.3.1 Definicija marketinških odnosov**

Skupna definicija se v literaturi ne vzpostavi, zato sem se odločila uporabiti definicijo enega izmed pionirjev na področju preučevanja marketinških odnosov, Christiana Gronroosa. Gronroos v svojih delih zapiše, da "relationship marketing identificira, vzpostavlja, ohranja in razširja odnose s strankami in drugimi deležniki z namenom doseganja profita in tako, da vsi vpleteni dosežejo svoje cilje" (Gronroos 1996, 7). Z marketinškimi odnosi se vzpostavi nov pogled, ki se "zanaša na sodelovanje in zaupanja vredne odnose s strankami namesto pristopa k strankam kot sovražnikom" (Gronroos 1996, 8). Posledično postanejo tradicionalna marketinška orodja manj pomembna, podjetja pa se morajo truditi, da dosežejo ugoden izid za vse vpletene strani ter da spodbujajo ne le pridobivanje novih strank in poslovnih partnerjev, ampak da ohranjajo tudi že obstoječe kontakte. Pri strategiji marketinških odnosov tudi izdelek oz. njegova izdelava vnaprej nista več v fokusu. Bolj pomembni postanejo elementi ponudbe podjetja, ki jih lahko postavimo ob bok osnovnemu izdelku. Bolj pomembni tako postanejo elementi, kot so osebe, znanje ter strankin čas in njene želje oz. pričakovanja. Podjetje se mora naučiti z navedenimi viri upravljati na način, ki

bo v prid stranki oz. vsem vpletenim in bo imel za posledico vzpostavitev t. i. "popolne storitve", ki predvideva prepletanje osnovnega izdelka z dodatnimi elementi storitve, ki izdelek dopolnjujejo (Gronroos 1999).

### 2.3.3 Marketinški odnosi in popolna storitev

Za potrebe analize primera, ki bo sledila v naslednjih poglavjih, se želim približati tudi definiciji "*popolne storitve*", ki jo Gronroos opredeli kot nekakšno posledico uspešno implementiranih marketinških odnosov v poslovnem okolju. Kupci in poslovni partnerji v teh časih zahtevajo še veliko več kot pa zgolj kakovostne izdelke in ne želijo biti več obravnavani anonimno. Dodatne zahteve, ki se pojavljajo, so "povečana vrednost, zgrajena na ključnem (osnovnem) produktu, zanesljiv servis, ki spremlja produkt, zaupanja vreden odnos s kupci, dobavitelji in distributerji" (Gronroos 1996, 6). Podjetje mora, če želi doseči t. i. popolno storitev okoli produkta, splesti te elemente in prevzeti "problematiko razmišljanja v smeri, kaj lahko podjetja naredijo ZA stranke v obliki nujenja popolne storitve" (Gronroos 1996, 6). Investirati pa mora tudi v elemente, kot so osebje, tehnologija, znanje in čas. Za namene doseganja popolne storitve mora podjetje uvesti tudi "dostavo, instalacijo, posodabljanje, popravilo, servisiranje in ohranjanje dobrin ali opreme, upravljanje s pritožbami itd." (Gronroos 1996, 8). V okviru odnosa, ki ga ima podjetje s stranko, postane produkt tako "zgolj tehnična rešitev skupaj s potrebnimi viri, storitvijo ali industrijsko opremo, zgolj eden izmed elementov, ki sestavljajo popolno storitveno ponudbo" (Gronroos 1996, 9). Uspešne integracije vseh navedenih elementov oddelki za marketing ne morejo zagotoviti sami in posledično se mora marketinška dejavnost razširiti izven meja oddelka na celotno podjetje oz. vse zaposlene. Tudi strategija marketinških odnosov predvideva, da "marketinga ne moremo organizirati kot poseben oddelek znotraj organizacije, vendar se mora razviti nekakšna marketinška miselnost preko cele organizacije" (Gronroos 1999, 331). Predpogoj za uspešno širjenje marketinške miselnosti znotraj organizacije oz. podjetja pa je zavedanje zaposlenih o filozofiji, idealih, ciljih, strategiji in misiji podjetja. "Če to zavedanje ni prisotno, zaposleni ne morejo dobro reprezentirati podjetja in upravljati s trenutki resnice" (Gummesson 1991, 71–72).

### 2.3.4 Marketinški odnosi in "part-time" tržniki

Medtem ko se marketinški oddelek in management ukvarjata s pripravo in izvedbo marketinških strategij, s pogajanjem pri velikih pogodbah ter posvečanjem časa pomembnim strankam, morajo tudi oddelki, kot so razvoj, dizajn in proizvodnja ter prodaja, poznati in

razumeti potrebe kupcev. "Vsi zaposleni namreč vplivajo na odnose s strankami, zadovoljstvo strank, percipirano kvaliteto s strani strank, vsi so t. i. "part-time" tržniki in kot takšni ne spadajo v oddelek marketinga" (Gummesson 1991, 60). "Part-time" tržnike, ki ravno tako vplivajo na potrošnikovo percepcijo podjetja, lahko najdemo vsepovsod. Pokrivajo področje, ki jih oddelek za marketing ne more nadzirati oz. na teh področjih nima vpliva. "Part-time" tržniki so lahko tudi posredniki, svetovalci, mediji, stranke, investitorji oz. zunanji deležniki, veliko vlogo kot honorarni tržniki pa imajo tudi same stranke podjetja, "ki so zaradi širjenja govoric in priporočil še posebej pomembne" (Gummesson 1991, 67). Zaradi velike vloge, še posebej za majhna podjetja, ki jo imajo honorarni tržniki, mora biti podjetje pri zaposlovanju ljudi pazljivo. Zaposliti je treba ljudi, ki imajo občutek za delo z drugimi ljudmi in so hkrati sposobni opravljati delo, za katerega izvajanje smo jih zaposlili. Poskrbeti pa je treba tudi, da se med zaposlenimi vzpostavi in razvije zavedanje glede njihove lastne vloge, ki jo imajo pri odnosu do strank in komunikaciji z njimi ter pridobivanju novih kontaktov (Gummesson 1991, 73). Bolj uspešna, kot bo integracija marketinške miselnosti preko vseh oddelkov, še posebej v proizvodnji in prodaji, manj časa in skrbi bomo lahko posvečali marketinškemu oddelku in ga po možnosti tudi popolnoma odpravili.

## **2.4 Prepletanje podjetništva, networkinga in marketinških odnosov**

Izbrani in obrazloženi elementi se, kot že omenjeno, med seboj prepletajo in dopolnjujejo, vsi pa imajo temelje v podjetniški dejavnosti. "Podjetništvo in marketing sta namreč tako močno prepletena, da lahko vsak od njiju predstavlja sestavni del oz. aspekt drugega" (Zontanos in Anderson 2004, 229). Podjetnik oz. direktor majhnega ali srednje velikega podjetja izvaja podjetniško dejavnost. Svojo dejavnost zaradi omejenosti lastnih virov opravlja s pomočjo raznolikih kontaktov in medosebnih odnosov, ki jih ima z vsemi deležniki v podjetju (zaposleni, stranke, dobavitelji, posredniki, poslovni partnerji, nekdanji zaposleni itd.). Ti kontakti mu omogočajo širitev poslovanja ali izvajanje podjetniške dejavnosti na način, ki ima za posledico rast podjetja oz. kopičenje profita. Preko kontaktov izve tudi za poslovne priložnosti, dostopnost različnih virov in projekte. Pridobivanje kontaktov pa "priskrbi tudi ključno vez med teorijo podjetništva in teorijo marketinških odnosov" (Zontanos in Anderson 2004, 230). S kontakti, s katerimi dobro sodeluje in s katerimi ima podobne interese, namreč vzpostavi dolgoročne odnose oz. tesneje in bolj pogosto posluje. Z omenjenimi kontakti vzpostavi marketinške odnose, ki temeljijo na sodelovanju, orientiranosti k stranki oz. partnerju, zaupanju in dolgoročnih skupnih interesih, kar pripomore k dolgoročnemu sodelovanju ali formiranju zavezništev. "Prednost majhnega podjetja v primerjavi z velikimi

so natanko te poglobljene vezi med podjetnikom in njegovimi strankami” (Zontanos in Anderson 2004, 229). Zaradi dolgotrajne vpletenosti stranke se zmanjšajo stroški iskanja novih kupcev, kar pomeni nižje stroške in posledično profit. Majhna in srednje velika podjetja bodo tako veliko bolj verjetno uporabljala market-as-network approach in uspešno integrirala marketinške odnose, saj je njihova glavna skrb usmerjena na ohranjanje strank in razvoj, obstaja pa tudi “večja možnost, da bodo stranke povprašali za priporočila, manj pogosto uporabljajo popust kot promocijsko strategijo in večjo pozornost posvečajo ključnim aspektom korporacijske kulture” (Day in drugi 1998, 833). Seveda pa podjetja ne morejo uspešno izvajati marketinških odnosov “brez kreativnega, inovativnega in podjetniško orientiranega posloводства” (Day in drugi 1998, 834).

Majhna oz. srednje velika podjetja, ki imajo manj kot 50 zaposlenih (Reijonen in Laukkanen 2010), v veliki večini nimajo sredstev za izvajanje marketinške dejavnosti ali pa se podjetniku njeno izvajanje enostavno ne zdi potrebno. “V majhnih podjetjih je marketing uporabljen kratkoročno in kratkotrajno, zelo malo pozornosti se posveča analizam” (Reijonen in Laukkanen 2010, 115). Podjetniki namreč preferirajo zbiranje podatkov in informacij na neformalen način, predvsem preko neposrednih stikov s strankami, zanašajo pa se tudi na pridobivanje strank preko priporočil in govoric. “Podjetniki lahko uporabijo omrežja osebnih kontaktov za razvoj marketinške dejavnosti” (Zontanos in Anderson 2004, 232). Vplivajo lahko na ključne ljudi ali uporabijo odnose z vplivneži na trgu, z namenom zagotoviti si varne poslovne pogodbe ali za pridobivanje ključnih informacij o trgu. “Uspeh podjetij na poslovnih trgih je torej neposredno odvisen od poslovnih vezi, odnosov” (Anderson in drugi 2009, 22). Podjetja se zavedajo, da morajo, če želijo uspeti, “imeti močne, na sodelovanju grajene povezave z izbranimi dobavitelji, strankami in posredniki, ki omogočajo večanje vrednosti” (Anderson in drugi 2009, 27). Vse obstoječe vezi pa morajo potem tudi povezati na profitabilen način oz. na način, preko katerega bo doseženo zadovoljstvo vseh vpletenih. Osrednji elementi poslovanja tako postanejo sodelovanje, zaupanje in partnerstvo, ki se tvorijo z razvojem in ohranjanjem pozitivnih odnosov, razvojem ponudbe in dobave produktov, identifikacijo in zadovoljevanjem potreb kupcev, diferenciacijo ter uspešnim razvojem dodane vrednosti za stranke. Vse navedeno pa ima za posledico “tvorjenje poglobljenih odnosov, partnerstev in dogovorov o sodelovanju z namenom lajšanja intenzivnih pogajanj” (Fill in Fill 2005, 157). Tesno sodelovanje in gojenje partnerstev oz. dolgotrajnih odnosov je izrednega pomena na manjših trgih, kjer so dobava, viri in poslovanje nasploh omejeni. “Dolgotrajen odnos vodi tudi do nižanja stroškov odnosa in

višjega profita” (Fill in Fill 2005, 152). Posledično pa “stranke, ki so lojalne, ne samo izboljšajo profit organizacije, ampak tudi omogočajo boljšo pozicijo znotraj konkurence” (Fill in Fill 2005, 152).

Z namenom doseganja omenjenih dolgotrajnih odnosov pa “noben potrošnik ne sme biti anonimen za podjetje” (Gronroos 1996, 6). Na tej točki se spet pojavi prednost za majhna podjetja, saj le-ta dobro poznajo svoje deležnike, stranke in poslovne partnerje. Teh, v primerjavi z deležniki velikih korporacij, ni veliko in posledično lahko podjetja gojijo neposredne in osebne odnose z njimi, kar odpravlja anonimnost. Zaradi zahteve po vse bolj individualni obravnavi tudi prodaja zgolj izdelkov kupcem ni več ustrezna. Ker je velika možnost, da takšne izdelke ponuja še marsikatero drugo podjetje, mora podjetje za namene doseganja konkurenčnosti okoli svojega izdelka ali storitve splesti še dodatne storitve, ki bodo pripomogle k razlikovanju ponudbe na trgu. Zaradi zaostrenih konkurenčnih razmer v današnjem gospodarstvu zgolj prodaja izdelka ali več standardiziranih izdelkov za nikakor ni dovolj. Podjetje se brez nečesa, ki bi ga od drugih razlikovalo, ne more ohraniti na trgu. Zelo pomembno je namreč postalo, da podjetje bolje kot njegovi tekmeci, partnerji in ne glede na njegov položaj v distribucijskem kanalu upravlja z elementi ponudbe in tako omogoči lastno razlikovanje od drugih (Gronroos 1996). Tako kot to velja za storitve, velja tudi za izdelke. Prodaja zgolj izdelkov, kot že omenjeno, ni več zadostna, ravno tako pa stranke najprej zaznajo različne storitvene elemente podjetja, ki ustvarjajo dodano vrednost. Stranke od podjetja vse bolj pričakujejo tudi “dobro izpeljano dostavo, servis in vzdrževanje, informacije, obravnavanje pritožb, orientiranost h kupcu, sposobne zaposlene, ki pokažejo zanimanje za strankine potrebe in želje” (Gronroos 1999, 329). Seveda pa pri tem ne smemo zanemariti trenutkov resnice, ki predstavljajo “številne bolj ali manj ključne stike med kupci storitev in ponudniki le teh” (Jančič 1999, 61) in vplivajo na percepcijo organizacije in njenega poslovanja s strani kupcev. K dodani vrednosti storitve in/ali izdelka lahko ogromno prispeva tudi vedenje zaposlenih. Stranke vedenje zaposlenih namreč povezujejo z izdelkom/storitvijo in posledično korektno vedenje zaposlenih preslikajo oz. povežejo v zadovoljstvo s ponujenim produktom ali storitvijo (Christopher in Ballantyne 1991).

Fokus se tako vse bolj premika od izdelka k storitvam, ki ga obkrožajo in pripomorejo k ustvarjanju popolne storitve oz. ponudbe. Da lahko podjetje ugodi vsem pričakovanjem, ki jih imajo stranke, mora poznati njihove potrebe in želje ter dodatno vrednost dosegati tudi s pomočjo tehničnih rešitev, kar predstavlja “ključno zahtevo znotraj marketinških odnosov” (Gronroos 1996, 8). Pravilno aplicirane dodana vrednost, popolna storitev in nasploh podpora

strankam lahko za podjetje predstavljajo veliko prednost pri ohranjanju starih in pridobivanju novih strank. “Znotraj konteksta marketinških odnosov pa je podpora strankam tudi strateški, potencialno diferenciran predlog specifičnim segmentom strank in način, kako podjetje ohrani svoj položaj med konkurenčnimi ponudbami” (Christopher in Ballantyne 1991, 11). Pravilno upravljanje s kvaliteto lahko podjetju, kot že omenjeno, prinese konkurenčno prednost, saj bo to imelo za posledico ne samo ohranjanje že obstoječih strank, ampak tudi pridobivanje novih.

## **2.5 Družinska podjetja**

V fokus moje naloge je postavljeno majhno, družinsko podjetje, ki posluje že 45 let in ga vodi druga generacija potomcev. Družinska podjetja kot takšna se v marsičem razlikujejo od podjetij, kjer vodstva ne družijo sorodstvene vezi. Podjetja, ki so v lasti oz. jih vodijo družine, so najbolj pogosta oblika gospodarskih združb in ustvarijo največ BDP v domačem gospodarstvu. Kljub temu pa so velikokrat spregledana s strani teoretikov managementa in poslovnih šol. Posledica tega je, da ni veliko literature, ki bi obravnavala družinska podjetja oz. vzpostavila konsenz, kaj je za družinska podjetja značilno.

### **2.5.1 Lastnosti družinskih podjetij**

“Družinska podjetja črpajo posebno moč oz. svoje lastnosti iz skupne zgodovine, identitete in jezika. Ko so ključni odločevalci sorodstveno vezani, izvirajo njihove tradicije, vrednote in prioritete iz skupnega vira” (Gersick in drugi 1997, 3). Družinska podjetja uživajo tudi določeno mero ugleda pri svojih deležnikih, saj poslovni partnerji in tržniki cenijo prednost, ki jo družinsko podjetje predstavlja pri kupcih, družine vedo, da biti skupaj v poslu predstavlja za njih veliko prednost, zaposleni v družinskih podjetjih pa se zavedajo vpliva, ki ga ima družinsko podjetje na njihovo delo, stabilnost zaposlitve in kulturo oz. atmosfero v podjetju (Gersick in drugi 1997). Veliko prednost družinskih podjetij predstavljajo tudi specifični viri in kompetence, kot so človeški kapital, socialni kapital, želja po preživetju in specifična struktura vodenja, ki jih lahko zagotovijo le družine (Chua in drugi 2003). “Družinska podjetja sestojijo iz dveh prekrivajočih se sistemov; to sta družina in podjetje” (Gersick in drugi 1997, 5). Problemi lahko nastanejo, ko vpleteni ne morejo pravilno izpolnjevati vseh vlog, norm ter pričakovanj, ki jih sistema predvidevata. Z namenom, da bi podjetje lahko uspešno poslovalo v 21. stoletju, mora slediti tako poslovnim zahtevam kot tudi zahtevam družine. “Prisoten mora biti sinergičen in simbiotičen odnos med družino in podjetjem” (Chua in drugi 2003, 331). S poslovanjem se mora tako ustvariti dodana vrednost,

družina pa mora podjetju posredovati vrednost, ki je brez njene prisotnosti podjetje ne bi imelo (Chua in drugi 2003). Posledično glavni cilj družinskih podjetij tudi ni maksimizacija dobička, ampak je ta zgolj eden izmed ciljev oz. je predvsem posledica korektnega upravljanja podjetja s strani družine, ki da podjetju poseben pečat.

### 2.5.2 Strateška usmerjenost družinskih podjetij

Želje, cilji in prizadevanja, ki so značilni za družine, se bodo odražali tudi v načinu poslovanja družinskega podjetja oz. bodo ta vplivala na “vse stopnje upravljanja z viri in izgrajevanja konkurenčne prednosti” (Chua in drugi 2003, 334). Težnje in prizadevanja družine bodo v pomoč tudi pri prepoznavanju in izrabi že posedovanih družinskih virov, ti pa bodo kasneje uporabljeni tudi pri formiranju poslovne strategije, strategije internega komuniciranja, zadovoljstva zaposlenih in ciljev podjetja (Chua in drugi 2003).

Velikokrat se zgodi, da družinska podjetja čez čas stagnirajo oz. se prenehajo širiti. Razlogi se od podjetja do podjetja razlikujejo, segajo pa vse od dejstva, da si družina ne želi širiti podjetja in s tem odgovornosti, do tega, da enostavno nima dostopa do potrebnih virov za širitev. Vendar če želi družina ohraniti podjetje in omogočiti njegovo konkurenčnost in vodenje tudi naslednjim generacijam, je “sprejemanje podjetniških izzivov nujno oz. neizogibno” (Katz in drugi 2010). Velik vpliv na to imajo tudi pričakovanja družine do vodenja podjetja. Namreč, “kadar so pričakovanja družine visoka, bodo člani družine vložili veliko dela v vodenje podjetja ter ustvarjanje delovnih mest za prihodnje generacije s pomočjo sprejemanja izzivov in tveganj” (Katz in drugi 2010, 13). Kontinuirano sprejemanje izzivov in prizadevanje za širitev lahko pripomoreta k uspešnosti podjetja. Visoka pričakovanja pa imajo lahko za posledico tudi povečano identifikacijo s podjetjem in sprejemanje novih iniciativ kot obliko investiranja v podjetje. V primeru, da družinsko podjetje uživa dober sloves in je tudi z ekonomskega vidika uspešno, se naslednje generacije lažje identificirajo s podjetjem. Veliko lažje se tudi odločijo za prevzem vodenja podjetja ali pa vsaj za zaposlitev v okviru podjetja. Odločitve, sprejete v tej smeri, pa potem predstavljajo gonilno silo, ki omogoča nadaljnji obstanek, razvoj in konkurenčnost podjetja, kar pa podjetju potem zagotavlja tudi prihodnost na trgu (Katz in ostali 2010).

### **3 MARKETINŠKI ODNOSI KOT SREDSTVO ZA PRIDOBIVANJE PROFITA V DRUŽINSKEM PODJETJU ELEKTRO ŠTUMPFL D.O.O.**

#### **3.1 Namen raziskave**

Namen opravljenih petih poglobljenih intervjujev in fokusne skupine je bil ugotoviti, kako posamezni zaposleni na različnih položajih pristopajo do strank, kakšna je strategija obravnave strank in komunikacija z njimi ter na kakšen način se formirajo bolj poglobljeni odnosi in familiarnost med strankami in predstavniki podjetja. Omejitve so se pri izvajanju raziskave pojavljale predvsem pri usklajevanju datumov za intervjuje, saj so bili zaposleni v podjetju velikokrat nedosegljivi oz. poslovno odsotni. Poleg tega pa sem raziskave lahko izvajala zgolj ob petkih popoldne, ko so vsi želeli že domov, zato so intervjuji in fokusna skupina dokaj kratki, a še vedno dovolj jedrnat in informativni.

#### **3.2 Metodologija**

Podatke za to delo sem se odločila zbrati s pomočjo kvalitativnih metod zbiranja podatkov. Glede na to, da me zanima določen aspekt poslovanja manjšega podjetja oz. proces, po katerem poteka komunikacija s strankami, in vzpostavljanje odnosov z njimi, sem se odločila, da delo zasnujem kot primer oz. "case study", saj se le-ta "osredotoča na raziskovanje težav, dogodka, procesa ali problema znotraj določenega konteksta. Njena glavna lastnost pa je holistična razlaga načina, kako se različni aspekti, vplivi, procesi in odnosi povežejo skupaj, znotraj posamičnega primera" (Daymon in Holloway 2011, 114). Zanimali so me predvsem razlogi, vzroki, načini in posledice poglobljenih odnosov med deležniki podjetja, kar pa je tudi eden izmed ciljev analize primera; "povečanje znanja o sodobnih komunikacijskih dogodkih in procesih znotraj njihovega konteksta" (Daymon in Holloway 2011, 115).

Zbiranja podatkov sem lotila s pomočjo analize literature v prvem delu ter poglobljenih intervjujev in fokusne skupine v drugem delu. Samo analizo primera pa bom izvedla tako, da bom ugotovitve iz analizirane literature povezala z ugotovitvami, ki jih bom zbirala na primeru poslovanja domačega družinskega podjetja oz. z izvedbo fokusne skupine in poglobljenih intervjujev.

Najprej sem izvedla fokusno skupino, na katero sem povabila direktorico, predstavnika prodaje, navtike, gradbeništva, zunanjega svetovalca in računovodjo. Fokusno skupino z desetimi predvidenimi vprašanji sem izvedla predvsem z namenom ugotavljanja vzdušja v

podjetju in dinamike medsebojnih odnosov znotraj podjetja, pogovori pa so potekali predvsem o uporabi osebnih poznanstev kot sredstvu za pridobivanje novega posla in sodelovanje pri novih projektih, posebnostih poslovanja na B2B trgu, retenciji strank ter pridobivanju novih. Fokusno skupino sem izvedla tudi zato, ker sem želela bolje spoznati poslovno dinamiko, vzdušje in miselnost v podjetju, ki ravno tako vpliva na vzpostavljanje odnosov s strankami oz. poslovnimi partnerji.

Zaradi lažjega datumskega usklajevanja sem posamično izvedla pet poglobljenih intervjujev, ki sem jih opravila z direktorico, predstavnikom prodaje, računovodjo, zunanjim svetovalcem in predstavnico navtike.

V intervjujih s po petnajstimi vprašanji sem spraševala predvsem o temah, povezanih z relationship marketingom. Kot prvo, koliko sploh imajo zaposleni stika s strankami ter kako pomembno se jim zdi zahtevam strank ustreči. Sledila so vprašanja glede tega, kako se obnašajo do novih ali dolgoletnih strank, če jim pomagajo pri odločanju in poleg izdelka ponudijo še kakšno izmed storitev, ki jih podjetje ponuja, kako komunicirajo s predstavniki podjetij in kaj vpliva na odločanje za nov posel. Skratka, s pomočjo poglobljenih intervjujev sem želela ugotoviti predvsem odnos do strank v našem podjetju, kar obsega predvsem komunikacijo z njimi, njihovo obravnavo in vpletenost v poslovanje družinskega podjetja.

Podane odgovore in fokusno analizo bom analizirala s pomočjo metode kodiranja odgovorov oz. označevanja in grupiranja samih idej ali tematik, ki se ponavljajo v intervjujih in fokusni skupini (Daymon in Holloway 2011), kasneje pa bom kode tudi interpretirala ter podala lastno refleksijo.

Informacije, ki predvidevam, da jih bom dobila s pomočjo pisanja tega dela, želim uporabiti kot predlog za novo strategijo, ki bi jo podjetje lahko ubralo pri načrtovanju poslovnih strategij v prihodnosti. Posledično bo del moje analize zavzelo tudi poglavje, ki bo vsebovalo nasvete podjetju.

### **3.3 Podjetje Elektro Štumpfl d.o.o. – kratka predstavitev**

Zgodovina podjetja Elektro Štumpfl d.o.o. sega daleč v preteklost, 45 let nazaj, vse tja do leta 1969, ko je Albert Štumpfl sen., poleg redne službe pri EVU, začel s popoldansko obrtjo popravljanja elektromotorjev in ostalih električnih naprav. Leta 1972 je bila ustanovljena prva samostojna obratovalnica z nazivom Elektroservis in instalacije. Selitev v nove prostore v središče Slovenj Gradca, leta 1977, je predstavljala nov razmah v poslovanju, glavne

dejavnosti pa so postale: izvedba elektroinštalacij in izdelava razdelivcev, servis oljnih gorilnikov, zamrzovalnih skrinj, ročnega el. orodja in malih gospodinjskih aparatov. Število zaposlenih je tistega leta naraslo na 18. V prvem desetletju poslovanja je obratovalnica postala vodilni izvajalec v panogi, tako na področju industrije kot gradbeništva. Leta 1983 se po uspešno dokončanem fakultetnem študiju v podjetju zaposli še sin Tomo, dejavnost pa se razširi na področje strojogradnje in krmilj za električne naprave. Leta 1989 je sledila ustanovitev podjetja Elektro Štumpfl kot enega izmed prvih d.o.o. podjetij v regiji. Z letom 2001 je podjetje začelo z novo dejavnostjo na področju navtike, in sicer z izdelavo kablskih snopov za jadrnice in izvajanjem elektroinštalacij na jadrnicah. V letu 2002 je prišlo pri upravljanju in vodenju družbe do velike spremembe, saj nenadoma umre lastnik Albert Štumpfl in vodenje podjetja – mesto direktorice – prevzame snaha Petra, sin pa postane lastnik in prokurist ter kot zunanji sodelavec prevzame tudi tehnične zadeve. Reorganizacija podjetja steče leta 2003; postavljeni so jasni cilji in strategija. Začne se sestavljanje razdelivcev, elektroinštalacije in izdelava električne opreme za plovila. Leto 2004 pa prinese širitev dejavnosti na trge na področju Evropske skupnosti. Leta 2011 zopet pride do spremembe pri upravljanju družbe, saj nepričakovano umre tudi sin lastnika, Tomo Štumpfl. Žena Petra nadaljuje z vodenjem podjetja, skupaj s hčerko Klaro pa se vpišeta kot lastnici oz. deležnici podjetja. Hčerka Klara prevzame tudi naziv prokurista v podjetju.

Družba se ukvarja z naslednjimi dejavnostmi: izvajanje elektroinštalacij in meritev, sestavljanje razdelilnikov, izdelava električne opreme za navtiko, izdelava električne opreme za stroje, projektiranje elektroinštalacij in naprav ter prevoznništvo.

V letu 2016 je v podjetju redno zaposlenih 16 ljudi, vključno z vodstvom, podjetje ima za svetovanje in pomoč pri izvedbi strateških odločitev sklenjeno pogodbo z enim zunanjim svetovalcem, priložnostno oz. po potrebi pa najema nadzornike na gradbiščih. Podjetje opravlja dve glavni panogi, in sicer elektroinštalaterska dela na objektih ter na plovilih. Zaposlenega ima lastnega prevoznika. Podjetje se deli na pisarniški del, ki vključuje vodstvo, prodajo in računovodstvo ter pisarne za zaposlene na navtičnem oddelku. Podjetje dopolnjuje še oddelek proizvodnje, kjer so zaposleni tako delavci, ki hodijo na teren, kot tudi delavci, ki ostajajo v podjetju. Nekaj delavcev je trenutno razpršenih tudi po drugih podjetjih, kjer ima Elektro Štumpfl sklenjene podizvajalske pogodbe, pri tem gre predvsem za podjetja iz tujine. Omenjeno podjetje ima tudi lastno skladišče z materialom, katerega prostor oz. halo si deli s podjetjem Schrack Technik Slovenj Gradec, ki je eden izmed največjih poslovnih partnerjev.

Na področju navtike izvaja podjetje predvsem elektroinštalaterska dela na jadrnicah in motornih plovilih, tako manjših kot malo večjih. Poteka tudi dobava električnih komponent in ožičenja, podjetje pa ima zaposlene tudi projektante, ki načrtujejo samo izvedbo del.

Področje gradbeništva pa obsega izvedbo elektroinštalacijskih del in dobavo materiala za omenjene inštalacije. Inštalacije se izvajajo tako v industrijskih kot stanovanjskih objektih. Izvajajo se dela na stanovanjskih delih klasične gradnje in v montažnih hišah.

Podjetje dobro sodeluje z družbo Schrack Energietechnik Slovenj Gradec, s katero je tudi kapitalsko povezano – 49 % lastništvo. Pomembnejši poslovni partnerji pa so še: Montažne hiše Rihter d.o.o., PMS Elektro- und Automationstechnik GmbH (Avstrija), Victron Energy (Nizozemska), Elektronabava Ljubljana, Schrack Energietechnik Wien (Avstrija), AD Brodovi (Hrvaška), SVP Avio d.o.o., Kabelwerk Eupen (Belgija), Mahle (nekdanja Iskra Avtoelektrika), Sunbeam (Avstrija), IMP Pumps, Navtronic.

### 3.3.1 SWOT analiza podjetja

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
Vodilni položaj na trgu na področju navtike	Pomanjkanje ustreznega kadra
Rast trga navtike	
Prisotnost na trgih EU in na trgih tretjih držav	Majhno število velikih kupcev
Dobro finančno stanje podjetja (podjetje nima blokad, redno poravnava svoje obveznosti itd.)	

<b>PRILOŽNOSTI</b>	<b>NEVARNOSTI</b>
Pojav novih trgov	Nihanje cen vhodnih surovih
Ponudba dodatnih storitev	Vstop konkurence
Povečevanje prisotnosti na trgih EU	Rastoča pogajalska moč kupcev in

in trgih tretjih držav	dobaviteljev
Pridobivanje novih dobrih kupcev	
Prilagajanje spremembam in željam kupcev	

Investicijski načrt podjetja Elektro Štumpfl d.o.o. (2007).

### 3.4 Analiza intervjujev in fokusne skupine

Analiza oz. interpretacija pridobljenih podatkov je “analitični proces pripisovanja pomena podatkom in razlage drugim, kaj pridobljeni podatki pomenijo” (Daymon in Holloway 2011, 316). Kot že v prejšnjih poglavjih omenjeno, sem za potrebe te naloge izvedla pet poglobljenih intervjujev in eno fokusno skupino s šestimi udeleženci. Nabor vprašanj v okviru fokusne skupine in intervjujev se je nanašal na teme, kot so pridobivanje strank, odzivnost na njihove zahteve, način komunikacije z dolgoletnimi in z novimi strankami, vzpostavljanje bolj osebnih odnosov s strankami in njihov pomen ter prednosti bolj poglobljenih odnosov s strankami. Ravno tako pa so se vprašanja nanašala tudi na uporabo osebnih poznanstev in stikov kot sredstvu za pridobivanje novega posla, posebnosti komuniciranja na B2B trgih, podjetništvo ter retencijo starih in ohranjanje novih strank. Zanimalo me je tudi, kako skupna miselnost in način komunikacije znotraj podjetja vplivata na komunikacijo s strankami ter kolikšen pomen ima pri vodenju podjetja družina. Ravno tako pa sem vsakega izmed sodelujočih vprašala po njegovi vlogi v podjetju, če lahko opiše primer dobrega sodelovanja poslovnih partnerjev in če bi v podjetju želel karkoli spremeniti.

Tako kot sem teoretski okvir začela s pojmom podjetništva, bom tudi analizo začela z omenjenim pojmom, saj vsa podjetniška dejavnost izvira iz dejanj vodilnega podjetnika. Kot že v kratki predstavitvi podjetja omenjeno, je Elektro Štumpfl ustanovil Albert Štumpfl sen., ki se mu je po dokončanem izobraževanju pridružil še sin Tomo Štumpfl. Oba ustanovitelja sta nepričakovano umrla, posle pa zdaj naprej vodi sinova žena. Glede na podane odgovore sta ravno ustanovitelj in njegov sin najbolj vplivala na razvoj podjetja. Glavni dejavniki, ki vplivajo na način podjetnikovega poslovanja, so po mnenju zaposlenih osebnost, poznanstva in prepričanja. Veliko prednost pri podjetnikovem načinu upravljanja s podjetjem predstavlja tudi podjetnikova predanost oz. da podjetnik “posel opravlja s srcem in dušo” (direktorica 2016), kar slej ko prej vpliva na zaposlene in jih motivira k večjemu zagonu pri opravljanju

dela. Pomembno je tudi, da je podjetnik zaupanja vredna oseba, saj se to dokaj hitro ugotovi tudi s strani stranke, ki se prepriča, da lahko podjetniku in posledično podjetju tudi zaupa, da bo dober poslovni partner. Elektro Štumpfl je na trgu prisoten že izredno dolgo in ima po mnenju zaposlenih dobro zasnovane temelje in "se predstavlja kot trden in soliden partner" (zunanji svetovalec 2016). Vendar je te temelje zdaj treba ohranjati in na njih graditi. "Podjetje je treba ohranjati, vzdrževati in razvijati" (direktorica 2016). Že od vsega začetka je podjetje v lasti družine, kar mu daje še poseben pečat, ki ga predstavljata tradicija in predanost cilju. Dejstvo, da ima podjetje dolgoročno predanost svojemu cilju, pa je tudi eden izmed dejavnikov, ki v podjetje privabi nove stranke. Da je podjetje družinsko, se v samem načinu poslovanja ne odraža, a vendarle predstavlja način, preko katerega se v tem primeru odraža tradicija. "Tradicija se da tudi drugače peljati, ampak tu je pač, normalno, družina peljala tradicijo naprej" (zunanji svetovalec 2016).

Nadaljujmo s procesom mreženja in pridobivanja poznanstev. Veliko bazo poznanstev predstavlja socialni kapital vodilnega podjetnika, ta pomen pa se še posebej izrazi na območju majhnih krajev. Mreženje in posledično pridobivanje novega posla, ki poteka v podjetju, dobro ilustrira stavek: "Kjerkoli, kdorkoli, karkoli izve glede kakšnega novega posla" (tehnolog 2016). Nakazuje se torej dokaj neformalno pridobivanje novic o bodočih, profitabilnih poslih. Drugi viri pridobivanja poslov pa so še znanci, sodelavci, drugi poslovni partnerji, prijatelji poslovnih partnerjev, povpraševanja preko interneta ter večletno udeleževanje na sejmih. Pri sklepanju novih poslov in iskanju morebitnih novih poslovnih partnerjev podjetju veliko pomenijo priporočila. "Raje prideš in mogoče kupiš od nekoga, ki ga poznaš, ki mu zaupaš, in veš, da bo naredil dobro" (računovodja 2016). S tem stavkom tudi lahko potrdim tezo, ki sem jo večkrat zasledila v literaturi, namreč da ljudje na področju B2B trgov ne kupujejo od ljudi, ki jih ne poznajo. Sami zaposleni se zelo sklicujejo na staro reklo: "Dober glas seže v deveto vas.", dober glas pa je v primeru podjetja Elektro Štumpfl segel že vse do Nizozemske in Belgije. Podjetje veliko strank pridobi s pomočjo priporočil s strani svojih strank, kar dobro ilustrira sledeči stavek: "Trend pridobivanja strank se nadaljuje zato, ker je eden zadovoljen s tabo in tako dobiš drugega" (tehnolog 2016). Vir dobrih priporočil pa ostajajo trud, poštenost, prizadevnost in odzivnost. Udeleženci na fokusni skupini so podali tudi zanimiv primer, kako je ena od aktualnih, večjih strank prišla do njih: "Stranka je od oblikovalca ladij, s katerim si je do pred kratkim delila proizvodno halo, slišala, da eni s Koroške oz. Slovenije vgrajujejo elektriko na plovilih" (komercialist 2016).

Podjetje Elektro Štumpfl je malo podjetje, ki nima oddelka za marketing. Marketing namreč za tako malo podjetje predstavlja “dodaten strošek” (komercialist 2016). Kljub temu pa se zaposleni zavedajo, da je marketing pomemben in da pogojuje tudi prodajo. Najbolj izrazit element marketinga, ki je značilen za omenjeno podjetje, so obiski sejmov, predvsem v Zahodni Evropi. Elektro Štumpfl se je v lastni režiji in v okviru agencije Spirit že več kot petkrat predstavil na navtičnem sejmu METS v Amsterdamu, kjer je pridobil tudi večino sedanjih kontaktov iz Zahodne Evrope in sklenil pogodbo o dobaviteljstvu s svojim največjim dobaviteljem elektrotehnične opreme za plovila. Podjetje se trudi marketing izvajati predvsem na alternativne načine: “Tudi če se z avtom pripelješ, celim polepljenim, kaj delaš, je to tudi marketing” (komercialist 2016). Vsi sodelujoči se zavedajo, da so vsi zadolženi za dobro promocijo podjetja in da je vsak izmed njih tudi ogledalo podjetja. Izrazijo pa tudi prepričanje, da “ima vsak malo marketinga” in da so vsi del marketinške zgodbe, ki predstavlja podjetje. Na področju izboljšanja marketinške dejavnosti je prisotna velika želja po vzpostavitvi spletne trgovine in boljšega izkoriščanja socialnih omrežij, predvsem LinkedIn-a in Facebooka. “Objavljali bi lahko zanimive projekte, ki smo jih zaključili, izkoristili te medije, izvajali tudi manjše akcije. Predvsem zaradi prepoznavnosti. Da dobimo še en kup ljudi oz. bazo, iz katere se potem izluščijo tudi mogoče tisti, ki se enkrat pojavijo med strankami” (zunanji svetovalec 2016).

Prvi pogoj poslovanja v podjetju je dobra, enotna in hitra komunikacija. “Vsi moramo isto razmišljati, vsi moramo v isto smer gledati naprej. To pa se potem res odraža pri komunikaciji” (računovodja 2016). Komunikacija poteka tako z drugimi podjetji kot s fizičnimi strankami, kjer so razlike v komunikaciji minimalne. Strankam, ki imajo pisarne, se preko elektronske pošte odgovarja s ponudbami in dobavnimi roki. Tistim, ki pa so bolj aktivni na terenu, pa se je treba še posebej prilagoditi in velikokrat opraviti tudi več klicev. Podjetje tudi preko pogovora s poslovnimi partnerji pridobi nove posle, velikokrat pa s pomočjo pogovorov naletijo tudi na druge teme in ugotovijo, da lahko strankam in partnerjem ponudijo še marsikaj več. Že obstoječe stranke je treba redno obiskovati, si enostavno vzeti čas in se z njimi pogovarjati. V podjetju največ komunikacije s strankami prevzame prodajnik, ki pravi, da “vedno stranke vpraša, ali je vse v redu in ali imajo kakšne težave. Potem pa mu tudi stranke vse bolj in bolj zaupajo svoje težave, grehe, pregrehe” (komercialist 2016). Zunanji svetovalec pa poudari tudi pomembnost neformalnih pogovorov na sestankih in srečanjih. “Marsikateri nabavnik ti ne bo povedal, da se v njegovem podjetju pripravlja to in ono ter da iščejo nove ponudbe, v uradnem stiku ali celo prek telefona. Če pa

boš z njim posedel na kakšni kavici, ti bo pa povedal: 'Veš, bomo iskali nove ponudbe, onemu, pa drugemu pa tretjemu bomo še dali.' Marsikdo ti to pove, ni pa nujno" (zunanjí svetovalec 2016). Udeleženci raziskave poudarijo, da lahko že takrat, ko stranko spoznaš, približno presodiš, na kakšen način boš vodil nadaljnjo komunikacijo z njo. Pomemben kazalnik resnosti oz. profesionalnosti stranke pa so po mnenju direktorice tudi sami dokumenti, ki jih pošilja v podjetje in ubran način komuniciranja. Naslednja pomembna stvar, ki jo na področju komunikacije izpostavijo zaposleni, je dejstvo, da je ta posel izredno specifičen. Posledično se morajo vsi zaposleni, še posebej tisti, ki s strankami komunicirajo, dobro spoznati na tehnično področje, ki ga pokrivajo. Le tako lahko potem uspešno svetujejo oz. odgovorijo na številna tehnična vprašanja strank. Porast komunikacije je vedno prisoten ob zapletih, zato je v podjetju zaželena predvsem natančna komunikacija oz. čim bolj natančna definicija želja, pričakovanj in problemov. "Bolje je namreč zastaviti kakšno vprašanje več, kot pa potem imeti slabo voljo" (zunanjí svetovalec 2016). Tako kot v vsakem poslu in v vsakem podjetju pa je tudi v Elektro Štumpfl uveljavljeno dejstvo, "da moraš z vsakim, kakorkoli gledano, biti vedno v kontaktu. Predvsem je treba klicati, saj vsi iščejo stranke" (komercialist 2016).

Poleg hitre in enotne komunikacije podjetje strankam ponuja še konkurenčne cene, kvaliteto izdelkov in storitev ter znanje. "Ažurnost veliko pripomore h kvaliteti poslovanja; predvsem da se odzivaš hitro in kvalitetno, če ne bo tvoje mesto hitro prevzel nekdo drug" (komercialist 2016). Udeleženci raziskave poudarijo tudi, da če kvalitete ni, ne pomaga noben marketing, niti ne nizka cena. Ravno tako pa stranki ne morejo ponuditi visoke kvalitete za nizko ceno. Za dobro poslovanje pa je pomembna tudi cenovna sprejemljivost dobaviteljev in fleksibilna organizacija podjetja. Namreč "če dandanes nisi fleksibilen, lahko kar pozabiš na delo" (komercialist 2016). Zaposleni v podjetju se po najboljših zmožnostih trudijo prilagoditi strankam, tudi kadar pride do nepredvidenih težav. "Na nastale težave se je treba odzvati hitro, transparentno in strokovno, stranke seznaniti s postopkom reševanja težave ter to kasneje tudi izvesti" (direktorica 2016). Velikokrat se tudi zgodi, da stranke niti ne vprašajo, koliko bi jih ponujena rešitev stala, najbolj pomembno je namreč, da se ta odpravi hitro in za čim daljše časovno obdobje. Namreč "ko se pri stranki pojavi problem, gre in kupi tisto, da ga reši" (komercialist 2016).

Podjetje posluje tako s fizičnimi osebami kot tudi z drugimi podjetji oz. kot so mi povedali udeleženci: "Od stranke za 100 evrov do stranke za 50.000 evrov" (komercialist 2016). Prevladuje mnenje, da je stranke lažje ohranjati kot pa pridobivati oz. da je oboje težko.

Pridobivanje je zaželeno, saj se s tem razpršijo tudi terjatve, vendar to potem predstavlja dodatno delo v podjetju. Pridobivanje pa je tudi vedno težje, saj "zahteva več napora in prepričevanja glede cenovne politike" (zunanji svetovalec 2016). Novo stranko je treba vedno prepričati, da je podjetje, izdelek ali celo oseba vredna zaupanja. V podjetju se trudijo, da nove stranke ne postavijo na stranski tir, a jim še vseeno manj popuščajo glede cene, dobavnih rokov in datumov izvedbe storitev kot pa obstoječim strankam. "Strankam, ki so profitabilne, poskušaj ustreči v dobrem in slabem, oportunistom pa popuščaj malo manj" (zunanji svetovalec 2016). Seveda pa "če si se trudil pridobiti stranko, jo moraš potem na vsak način tudi ohraniti" (direktorica 2016). Obstoječe stranke v podjetju ohranjajo predvsem s hitrim in učinkovitim reševanjem napak, treba pa jim je tudi na licu mesta, na gradbišču, na barki, znati predlagati določene rešitve, kombinacije, nove možnosti. "S stranko se je treba znati pogovarjati, razumeti njene probleme, predlagati in pridobiti ponudbe ter na koncu vse skupaj tudi uspešno izvesti" (direktorica 2016). Največ takšnega svetovanja se odvija na navtičnem oddelku. Ravno tako pa v podjetju poudarjajo, da je treba "vsaj enkrat na leto ali enkrat na pol leta iti k stranki, četudi gre vse odlično, tudi tako, da se popije samo kavo ali pa se gre z njim na kosilo ali pivo. Odvisno seveda od teže stranke" (zunanji svetovalec 2016). Velik poudarek je na formiranju poslovnih partnerstev, saj se vsi v podjetju zavedajo, da brez strank ni poslovanja oz. da od strank podjetje živi.

Poslovna partnerstva v podjetju Elektro Štumpfl temeljijo na osebnem stiku, zaupanju in skupnem reševanju nastalih problemov. Vsem zaposlenim je osebni stik s strankami izredno pomemben, saj se s stranko lahko "pogovoriš tudi kakšno stvar, ki ni povezana s poslom in s tem zgradiš tudi nekakšno vez oz. odnos za naprej" (komercialist 2016). Ravno tako poslovanje poteka popolnoma drugače, če odnos s stranko temelji na zaupanju. Zaupanje je sicer težko pridobiti in tudi zelo težko je oceniti, komu lahko zaupaš in komu ne. Da pridobiš zaupanje stranke, se moraš po mnenju zaposlenih nenehno dokazovati in "še le ko nekaj pravilno narediš za stranko, se lahko začne graditi zaupanje" (komercialist 2016). S strankami, ki pa podjetju in zaposlenim že zaupajo, pa delajo že med 5 in 7 let. Te stranke podjetje pokličejo, kadar imajo težave, ki jih zaposleni vedno poskušajo rešiti oz. vsaj svetovati način reševanja zapleta. Takšne stranke pa od podjetja "kupujejo dražje samo zato, ker vedo, da smo jim rešili problem" (komercialist 2016). Veliko zapletov se lahko reši kar preko telefona, podjetje velikokrat ponudi, da stranki kakšno napravo popravijo kar v lastni proizvodnji in ji jo popravljeno pošljejo nazaj. Za podjetje je tudi veliko lažje, če stranka že sama poda, ali pa vsaj nakaže možne rešitve. Največjo dodano vrednost predstavlja skupno

iskanje rešitev in razpoložljivost strankam tudi po opravljeni transakciji. Podjetje nima formalno zastavljenega procesa reševanja težav in reklamacij, vendar se kljub temu vsi zaposleni strinjajo, da, “če stranka naleti na težavo, ji je treba pomagati težavo rešiti in je ne pustiti same s problemom” (direktorica 2016).

Sodelovanje in dobro poslovno partnerstvo ima v tem dokaj specifičnem poslu velik pomen. S pomočjo dobrih odnosov tako s konkurenco kot s poslovnimi partnerji namreč lahko obe strani veliko pridobita. Partnerstva so vir novih priporočil, novega posla in posledično profita. Osebna poznanstva in poslovna partnerstva “na dolgi rok absolutno prinašajo profit. Nikakor ne prinašajo učinkov na kratek rok. V primeru, da pa pravilno pristopiš k takšnim stvarim, pa to potem definitivno prinaša učinke na dolgi rok “ (zunanji svetovalec 2016). V podjetju se vsaka stranka poskuša obravnavati na dolgi rok. Vedno se predvideva, da se lahko manjše transakcije pretvorijo v večja naročila in kot že omenjeno se pri formiranju in utrjevanju partnerstev poudarja osebni stik, reševanje težav in dolgotrajno sodelovanje. “Ko se reši par težav, si že zmagal, ko pa greš še na kakšno kosilo s stranko, pa se vzpostavi nekakšno prijateljstvo in je potem to prava zadeva” (komercialist 2016).

### **3.5 Omejitve raziskave**

Omejitve so se pri izvajanju raziskave pojavljale predvsem pri usklajevanju datumov za intervjuje, saj so bili zaposleni v podjetju velikokrat nedosegljivi oz. poslovno odsotni. Poleg tega pa sem raziskave lahko izvajala zgolj ob petkih popoldne, ko so vsi želeli že domov, zato so intervjuji in fokusna skupina dokaj kratki, a še vedno dovolj jedrnat in informativni. Pri analizi literature sem velikokrat opazila, da še vedno ne obstajajo točne definicije izbranih pojmov oz. da ni vzpostavljen niti okviren konsenz, ki bi opisoval izbrane pojme, kar je imelo za posledico pomanjkanje natančnih definicij, na katere bi se lahko oprla in iz njih črpala ideje. Brez problemov pa sem dostopala do literature in vseh potrebnih informacij za izvedbo raziskave, tako na spletu kot tudi v knjižnici.

### **3.6 Napotki podjetju**

Na podlagi spisanih analize raziskave in teoretskega okvirja bom v tem poglavju poskusila načrtati smernice, ki bi podjetju lahko koristile pri nadaljnjem poslovanju oz. poslovni strategiji.

Podjetje se je s svojim delovanjem že dobro približalo definiciji marketinških odnosov; poudarjajo se osebni stik, skupno reševanje težav, poslovna partnerstva in dolgoročno

sodelovanje, ki temelji na zaupanju in iskanju rešitev, ki so dobre za vse vpletene. Podjetje se zelo trudi, da se nobena stranka ne počuti potisnjena na stranski tir, čeprav dolgoletnim strankam še vedno bolj popuščajo in jim namenijo tudi malce več pozornosti kot pa novim. Upoštevajo dva od treh taktičnih elementov strategije marketinških odnosov, in sicer “stremitev k neposrednemu stiku s strankami in razvoj sistema storitve orientirane h kupcu” (Gronroos 1996, 11). Sam proces izvajanja marketinških odnosov bi zelo olajšala tudi “dobro pripravljena, aktualizirana in lahko dostopna podatkovna baza” (Gronroos 1996, 11), ki bi služila kot vir orientacije pri ponujanju novih izdelkov, segmentaciji strank, prilagajanju marketinških aktivnosti in prepoznavanju potencialne profitabilnosti posamezne stranke (Gronroos 1996, 11). Izgradnja podatkovne baze je tudi eden izmed treh taktičnih elementov strategije marketinških odnosov, ki ga še mora podjetje uspešno implementirati.

Podjetju manjka še nekaj korakov do izvajanja popolne storitve. Sami že izvajajo “dostavo, instalacijo, posodabljanje, popravilo, servisiranje in ohranjanje dobrin ali opreme, upravljanje s pritožbami itd.” (Gronroos 1996, 8). Kot je bilo mogoče ugotoviti iz intervjujev, pa imajo premalo projektantov in nadzornikov na gradbišču, ki jih občasno oz. po potrebi najamejo drugje. Posledično bi bilo “veliko bolj učinkovito in smiselno poiskati partnerje, ki lahko zagotovijo komplementarne elemente ponudbe” (Gronroos 1996, 10). Podjetje bi posledično lahko sklenilo dolgoročne pogodbe o sodelovanju s partnerskimi podjetji, kjer lahko najamejo projektante ali gradbiščne nadzornike. Zelo zaželeno je tudi povečanje sodelovanja z arhitekti in oblikovalci plovil, ki bi lahko storitve podjetja ponujali svojim končnim strankam. Ravno tako pa bi podjetje Elektro Štumpfl lahko svojim strankam ponudilo storitve arhitektov in oblikovalcev plovil, s katerimi sodeluje. Tako bi bilo podjetju omogočeno, da še dodatno dopolni svojo ponudbo in lahko strankam ponudi popolno storitev brez tveganega in časovno dokaj potratnega iskanja ljudi izven podjetja.

Naslednji nasvet se nanaša na že prisotno zavedanje, da so vsi zaposleni v organizaciji del njenega marketinga. Direktorica, zunanji svetovalec in prodajnik namreč “ne uspejo biti vsepovsod ob pravem času s pravimi kupci. Posledično podjetje potrebuje tako redno zaposlene tržnike kot “part-time” tržnike” (Gummesson 1991, 72). Glede na velikost podjetja posledično predlagam, da podjetje redno zaposli enega tržnika, ki bo skrbel za širjenje in pa predvsem za krepitev zavedanja, da so vsi v podjetju odgovorni za uspešen marketing. To pa lahko doseže tako, da za nadaljnje izobraževanje o tej temi izbere zaposlene, ki za marketing pokažejo več talenta kot ostali, da razvije njihovo razumevanje lastne vloge, ki jo imajo ob stiku s kupci, jih seznanji z vprašanjem, na kakšen način lahko oni prispevajo k izboljšanju

odnosov s strankami ter jih na različne načine motivira, da z večjim navdušenjem in gotovostjo tvorijo dolgoročne in bolj familiarne odnose s strankami (Gummesson 1991, 73–74).

Vloga tržnika, ki bi ga bilo priporočljivo zaposliti, bi vključevala tudi udejstvovanje na področju socialnih omrežij, kar obsega tudi moj naslednji nasvet. Obsega namreč malenkost bolj agresiven pristop k oglaševalski dejavnosti podjetja. Podjetje nima finančnih sredstev za izvajanje tradicionalnih oglaševalskih akcij, zato priporočam uporabo družbenih omrežij kot alternativnih in pa predvsem finančno bolj dostopnih medijev oglaševanja. “Družbena omrežja bodo namreč imela ključno vlogo v prihodnosti marketinga; externo lahko nadomestijo nejevoljo strank z vpletenostjo in sodelovanjem, interno pa lahko pomagajo preobraziti osredotočenost na nadzor v odprt pristop, ki temelji na sodelovanju in omogoča lažjo pot do uspeha na poslovnem področju” (Harris in Rae 2009, 24). Kot omenjeno v analizi, bi podjetje lahko objavljalo trenutne oz. zaključene projekte, navodila za vzdrževanje opreme, ki jo prodaja, vsebine poslovnih partnerjev, obveščalo o dogodkih in novitetah na svojem področju, odgovarjalo na vprašanja strank, objavljalo slike in kratke opise izdelkov, ki jih ponujajo strankam. Najbolj primeren za takšno udejstvovanje bi bil Facebook, dejavnost pa bi lahko potekala tudi prek LinkedIn, kjer pa bi še dodatno lahko poudarjali povezanost s poslovnimi partnerji, objavljali kratke vsebine in mogoče celo iskali nov, potencialen kader.

Moj zadnji nasvet pa se nanaša na teme, ki jih najdemo predvsem v velikih korporacijah oz. korporativnem komuniciranju, a ima to podjetje izredno dobre predispozicije za uvedbo sledečih elementov. Gre za elementa korporativne zgodbe in korporativne identitete. “Korporativna identiteta ni nič drugega kot splet edinstvenih lastnosti podjetja, ki mu omogočajo razvijati vrednost na trgu in ki ga delajo neprimerljivega in izrazito drugačnega od drugih podjetij v panogi” (Podnar 2011, 30). Z zgodbami pa “podjetja določajo organizacijsko realnost /.../, pojasnjujejo, kdo so, oblikujejo in predstavljajo svojo korporativno in skupinsko identiteto, sporočajo svoj smoter in dejanja, utemeljujejo odločitve, z njimi pa pridobivajo in vzdržujejo tudi interakcije na različnih nivojih in različnih deležnikih” (Podnar 2011, 106). Podjetje Elektro Štumpfl ima za sabo 47 let neprekinjenega poslovanja, kar lahko služi kot dober material za vzpostavitev “korporativne zgodbe”, ki bi jo predstavljali novim potencialnim kupcem z namenom spodbujanja zaupanja v podjetje ter zagotavljanja njegove kompetentnosti in stabilnosti. V vseh 47-ih letih poslovanja se je namreč zgodilo marsikaj, podjetje se je veliko naučilo, se tudi razširilo in

preživelo marsikateri udarec, kar bi lahko zelo dobro pretvorili v napeto in zanimivo zgodbo, ki bi pritegnila marsikaterega novega kupca. Podjetje pa bi lahko začelo kreirati tudi zametke svoje "korporativne identitete" in začelo poudarjati svoje edinstvene lastnosti, kot so strokovnost, zanesljivost, tradicija, fleksibilnost, kvaliteta izvedbe in k strankam orientirano poslovanje. Predlagam poudarjanje treh glavnih identitetnih potez: strokovno, zanesljivo in osebno. Identitetne poteze bi skupaj s korporativno identiteto podjetje lahko poudarjalo tudi na družbenih omrežjih, glavne identitetne poteze pa bi se lahko dodale logotipu podjetja in se skupaj z njim pojavljale na izpostavljenih mestih, kot so dokumenti podjetja, embalaža, lepilni trak, avtomobili in tovornjak, delovna oblačila zaposlenih, koledarji, spletna stran in e-poštni podpisi.

## 4 SKLEP

Diplomsko delo sem zasnovala kot analizo primera in za primer uporabila družinsko podjetje Elektro Štumpfl d.o.o. Glavno raziskovalno vprašanje, ki je predstavljalo rdečo nit mojega zaključnega dela, pa je bilo “Kako lahko marketinški odnosi prispevajo h kopičenju profita v družinskih podjetjih?” Seveda pa me je zanimala tudi povezava med pravilno izvedeno strategijo marketinških odnosov in če ima ta za posledico kopičenje profita.

Izsledki so glede na zapisana predvidevanja v teoretskem okvirju pričakovani, a še vedno omogočajo rahlo bolj poglobljen vpogled v dogajanje v konkretnem podjetju oz. v njegovo poslovanje.

Marketinški odnosi prispevajo h kopičenju profita tako:

- da pri izvajanju te strategije sodelujejo vsi zaposleni, ki se morajo zavedati pomembnosti svoje vloge pri komunikaciji s strankami,
- da se poudarjajo partnerski odnosi med podjetjem in vsemi njegovimi deležniki ter da podjetje posluje oz. deluje kot storitveno podjetje,
- da se stremi k iskanju rešitev, ki so dobre za vse vpletene,
- da je v ospredju odnos med ljudmi, ki temelji na osebnem stiku, korektnosti, zaupanju in sodelovanju,
- da se strankam ponujajo kvalitetno izvedene storitve in kvalitetni izdelki,
- da se glavnim storitvam in izdelkom dodajo še elementi, kot so servis, vzdrževanje, dostava, odpravljanje težav in svetovanje.

Vse zgoraj navedene trditve se po ugotovitvah iz analize v izbranem podjetju že izvajajo oz. se stremi k njihovem vedno boljšemu izvajanju. Kar pa je razvidno iz analize, je pomanjkanje odločnosti pri pridobivanju strank in pomanjkljivo oz. neučinkovito oglaševanje. Podjetju sem posledično predlagala uporabo družbenih omrežij kot alternativnih virov oglaševanja, izposojajo elementov korporativne zgodbe in korporativne identitete, ki se uporabljata pri korporativnem komuniciranju in poudarjata lastnosti ter zgodovino podjetja, kar lahko služi kot dejavnik privabljanja novih strank. Svetovala pa sem tudi spodbujanje zavedanja, da so vsi zaposleni del marketinga oz. ogledalo podjetja pri komunikaciji s strankami.

V okviru zaključnega dela pa mi je uspelo potrditi tudi teorijo, ki se pojavlja v literaturi, in sicer da marketinški odnosi kot strategija predstavljajo vir profita podjetja. Trditev pa želim dopolniti z naslednjo ugotovitvijo:

- Marketinški odnosi doprinesejo profit na dolgi rok, in sicer s pomočjo predanosti, neposrednih osebnih stikov, korektnosti in kvalitetnega poslovanja.

Na tej točki želim podati tudi lastno trditev,

- da je strategija marketinških odnosov odlična strategija za manjša, družinska podjetja.

Strategija marketinških odnosov namreč črpa moč iz socialnega kapitala podjetja. Družinsko vodena podjetja imajo ogromno socialnega kapitala, saj črpajo socialni kapital podjetja tudi iz privatnega oz. družinskega socialnega kapitala. V večini primerov pa se, zavedno ali nezavedno, način vodenja družine prenese na način vodenja podjetja. Poudarjati se začnejo pristnost, odgovornost, korektnost, osebni odnosi, zaupanje, familiarnost, iskanje rešitev, ki ustrezajo vsem, trajnost in stabilnost. S pomočjo poudarjanja navedenih elementov pri poslovanju postanejo stranke oz. poslovni partnerji v podjetju del nekakšne razširjene družine. Tako je tudi v primeru izbranega podjetja.

## **5 ZAKLJUČEK**

Družinska podjetja so najbolj pogosta oblika gospodarskih združb, ustvarijo največ BDP v gospodarstvu, a so vseeno velikokrat prezrta s strani znanstvenikov. Kljub temu so družinska podjetja izredno specifične in zanimive tvorbe, vredne poglobljenih raziskav. Ravno tako ni ustaljene marketinške prakse oz. strategije, ki bi bila primerna za uporabo s strani manjših in družinskih podjetij. Marketing je v takšnih podjetjih namreč tretiran kot strošek, ki si ga podjetje ne more privoščiti. S svojim zaključnim delom sem se želela vsaj malo približati možni in potencialni marketinški strategiji, ki bi ju majhna družinska podjetja lahko ubrala. Pri tem sem se osredotočila na domače družinsko podjetje, ki trenutno išče nove poslovne usmeritve in strategije. Pri pisanju diplomskega dela sem spoznala ogromno novih aspektov marketinga, še posebej marketinških odnosov, naučila sem se veliko novih stvari in prepoznala ogromno novih povezav na področju marketinga. Vse to je le še poglobilo mojo fascinacijo s področjem marketinških odnosov, podjetništva, družinskih podjetij in mreženja kot načina pridobivanja novih poslov. Ker sem se pisanja dela lotila z namenom, da podam vsaj predlog za formuliranje nove poslovne strategije, močno upam, da bo katera izmed mojih ugotovitev tudi dejansko upoštevana.

## 6 LITERATURA

1. Anderson, Narus J. A, in Das Narayandas. 2009. *Bussiness Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*. Harlow: Pearson Education.
2. Birley Sue. 1958. The Role of networks in the Entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing* 1 (1958). Dostopno prek: [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0883-9026\(85\)90010-2](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0883-9026(85)90010-2) (11. april 2016).
3. Christopher, Payne A. in David Ballantyne. 1991. Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing together. Dostopno prek: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/621/2/SWP3191.pdf> (9. marec 2016).
4. Chua, Chrisman J. J. in Steier Loyd. 2003. Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 27 (4). Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Legacy/Views/static/html/Error.htm?aspxerrorpath=/eds/pdfviewer/pdfviewer> (2. junij 2016).
5. Daymon Christine in Immy Holloway. 2011. *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing communications*. New York: Routledge.
6. Dwyer, Gilmore A. in David Carson. 2011. Strategic alliances as an element of innovative marketing in SMEs. *Journal of Strategic Marketing* 19 (1). Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=a6aaddf4-e41c-407a-a391-7ac495143473@sessionmgr106&vid=7&hid=111> (6. junij 2016).
7. Day, Aftab A. D. in Paul Reynolds. 1998. Relationship Marketing: Its Key Role in Entrepreneurship. *Long Range Planning* 31 (6). Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0024630198800198> (15. marec 2016).
8. *Elektro Štumpfl d.o.o.* Dostopno prek: <http://www.elektro-stumpfl.si/index.php/sl/> (4. julij 2016).
9. Fill Chris in Karen E. Fill. 2005. *Business to business Marketing: Relationships, Systems and Communications*. New York: Harlow.

10. Gersick, Davis J. A., Hampton M. M. in Ivan Lansberg. 1997. **Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business**. Dostopno prek: Google Books , (2. junij 2016).
11. Gronroos, Christian. 1996. Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management decision* 34 (3). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/00251749610113613> (15. marec 2016).
12. Gronroos, Christian. 1999. Relationship marketing: Challenges for the Organization. *Journal of business research* 46 (1999). Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0148296398000307> (15. marec 2016).
13. Gummesson, Evert. 1991. Marketing-orientation revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer. *European Journal of Marketing* 25 (2). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/03090569110139166> (10. april 2016).
14. Harris Lisa in Allan Rae. 2009. Social Networks: the future of marketing for small businesses. *Journal of Business Strategy* 30 (5): 24–31.
15. Jones, Suoranta M. in Jennifer Rowley. 2013. Strategic network marketing in technology SMEs. *Journal of Marketing Management* 29 (5-6). Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=e1aceb65-a507-4c92-92d2-4ebee3c77b5%40sessionmgr4001&vid=24&hid=4205> (8. marec 2016).
16. Jones, Rosalind in Jennifer Rowley. 2011. Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. *International Small Business Journal* 29 (I). Dostopno prek: <http://isb.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/29/1/25.full.pdf+html> (8. marec 2016).
17. Elektro Štumpfl d.o.o. 2007. *Investicijski načrt. Slovenj Gradec*: interno gradivo.
18. Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Katz, Lumpkin G. T. in Alex Stewart. 2010. **Entrepreneurship and Family Business**. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*. Dostopno prek: Ebscohost (2. junij 2016).
20. Podnar Klement. 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

21. Reijonen H. in Tomi Laukkanen. 2010. Customer relationship oriented marketing practices in SMEs. *Marketing and Intelligence Planing* 28 (2). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/02634501011029646> (15. marec 2016).
22. Stokes, David. 2000. Entrepreneurial marketing: A conceptualisation from qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal* 3 (1). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/13522750010310497> (9. april 2016).
23. Vitale P. Robert In Giglierano J. Joseph. 2002. *Business to business Marketing: analysis & practice ina dnamic environment*. Mason (Ohio): South-Wetern/Thomas Learning.
24. Zimmer, Catherine in Howard Aldrich. 1990. *Entrepreneurship through social networks. The Art and Science of Entrepreneurship*. Dostopno preko: [https://www.researchgate.net/publication/228264225\\_Entrepreneurship\\_Through\\_Social\\_Networks](https://www.researchgate.net/publication/228264225_Entrepreneurship_Through_Social_Networks) (10. april 2016).
25. Zontanos Grigorios in Alistair R. Anderson. 2004. Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory. *Qualitative Market Research: An International Journal* 7 (3): Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/13522750410540236> (10. november 2015).

## 7 PRILOGE

### 7.1 Priloga A: Vprašalnik za fokusno skupino

1. Vaše podjetje temelji na podjetniški dejavnosti katere smernice sta začrtala dva izredno enigmatična podjetnika. Do katere mere se poznanstva, osebnost in prepričanja vodilnega podjetnika odražajo pri načinu vodenja podjetja in marketinški dejavnosti?
2. Vaše podjetje nima oddelka za marketing. Zanima me, zakaj takšna odločitev?
3. Kje pridobivate stranke in kako ter kdo prevzema vlogo komunikacije z njimi?
4. Kdo in/ali kaj vse lahko vpliva na kvaliteto vašega poslovanja?
5. Kakšna je strategija pri pridobivanju novih kupcev in na kakšen način presodite njihovo profitabilnost?
6. Kdaj se odločite za tesnejše sodelovanje s kupci?
7. Kaj vse ponuja vaše podjetje kupcem?
8. Kako komentirate stavek: »Stranke kupujejo rešitve«?
9. Kaj za vas pomeni trditev »Ljudje na področju poslovnih trgov ne kupujejo od ljudi, ki jih ne poznajo« (Anderson)?
10. Kakšen je po vašem mnenju pomen dobrih, dolgotrajnih in bolj osebnih odnosov s strankami?
11. Kolikšno vlogo ima v vašem poslovanju zaupanje?
12. »Relationship marketing identificira, vzpostavlja, ohranja in razširja odnose s strankami in drugimi deležniki z namenom doseganja profita in tako, da vsi vpleteni dosežejo svoje cilje.« (Gronroos) Kako blizu definiciji je vaš način vodenja poslov oz. podjetja?

## 7.2 Priloga B: Vprašalnik za osebni intervju

1. Kakšna je vaša vloga v podjetju?
2. Kje pridobite novice o bodočih, profitabilnih poslih?
3. Kaj je lažje? Pridobivanje ali ohranjanje strank?
4. Kaj je za vas najbolj pomembno pri poslovanju z drugimi podjetji?
5. Ali opazite kakšne razlike med komunikacijo s strankami kot fizičnimi osebami in strankami, ki zastopajo podjetja?
6. Kako velik pomen ima pri poslovanju osebni stik s strankami in katere so njegove prednosti?
7. Kako komentirate trditev: "Stranka predstavlja izhodišče za uspešno poslovanje."(Gummesson)?
8. Kaj vse pričakujejo stranke od vas in kako je z odzivnostjo na ta pričakovanja?
9. Do katere mere in na kakšen način se prilagajate potrebam in zahtevam strank?
10. Se vaši kupci in poslovni partnerji bolje odzivajo na individualno ali ustaljeno/neosebno obravnavo?
11. Se bolj zavzimate za sodelovanje s strankami ali za njihovo "manipulacijo" k nakupu?
12. Kakšno je vaše mnenje o zaveznih in poslovnem sodelovanju različnih ali celo konkurenčnih podjetij?
13. Lahko navedete nekaj primerov dobrega sodelovanja med vami in vašimi poslovnimi partnerji?
14. Se po vašem mnenju skupna miselnost znotraj podjetja odraža tudi pri komunikaciji s strankami?
15. Se vam zdi strategija komuniciranja in odnosa do strank, ki jo podjetje ubira ustrezna? Bi kaj spremenili?

### **7.3 Priloga C: Transkript osebnega intervjuja**

#### **Elektro Štumpfl d.o.o.**

Intervjuvanec: Zunanji svetovalec v podjetju Elektro Štumpfl d.o.o.

#### **Kakšna je vaša vloga v podjetju kot zunanji svetovalec ?**

Torej, pomagam direktorici pri odločitvah, koordiniram delo, pomagam pri sami organizaciji dela, prinašam nove ideje glede trženja, odnosa s kupci in podobno.

#### **Kaj po vašem mnenju najbolj zaznamuje podjetje Elektro Štumpfl?**

Tradicija, široka ponudba oz. možnost izvedbe relativno široke palete del, storitev, urejenost; da nekako kupci prepoznavajo Elektro Štumpfl kot enega trdnega in solidnega partnerja.

#### **Ali ima tudi recimo dejstvo, da je to družinsko podjetje kakšen vpliv?**

Ja, seveda to je v bistvu takšna tradicija, ki je povezana z družino. Dobro, tradicija se da tudi drugače peljati ampak tu je pač, normalno, družina peljala tradicijo naprej.

#### **Kje podjetje pridobiva informacije o novih, profitabilnih poslih?**

Ja, ene stvari so kontakti iz sejmov, potem so recimo kontakti z interneta, recimo povpraševanja, ki so poslana preko interneta, potem osebni angažma sodelavcev.... V glavnem je to, to.

#### **Kaj pa je potem lažje, pridobivanje ali ohranjanje strank?**

Definitivno lažje je ohranjanje, dosti težje je pridobivanje. Pridobivanje zahteva dost več napora, prepričevanja glede cenovne politike in tako naprej. Jaz zmeraj trdim, da je potrebno pri pridobivanju novih strank plačati "entrance ticket"

#### **Ali pa je na kateri od teh dveh strategij kakšen poseben poudarek?**

V zadnjem času smo dali poseben poudarek reorganizaciji; bom rekel spremembi organizacije podjetja. Oseba 1 je šla iz financ v samo operativo, da sprostimo Osebo 3, da lahko pridobi še več strank, kupcev in da bo lahko bolj aktiven na trgu. Pričakuje se tudi od navtičnega oddelka da bodo ravno tako delali v tem smislu. Danes sta se mi recimo že pohvalila, da delata ponudbe tudi popoldan, ko se delovni čas konča. Tako da očitno, da nek napredek je, da se malo spreminja. Najhujša stvar v prodaji je pridobivanje kupcev. Ohranjanje, ohranjanje se jih da zelo enostavno, pa če pride do napak z hitrim in učinkovitim reševanjem le-teh.

**Ali opazite kakšne razlike med komunikacijo s strankami kot fizičnimi osebami in strankami, ki zastopajo podjetja?**

Ne bi rekel, ne.

**Kaj je za vas najbolj pomembno pri poslovanju z drugimi podjetji?**

Ja sedaj je odvisno, nevem, to sta dve vlogi; ali si dobavitelj ali si kupec. Se bi postavil v recimo, vlogo kupca, ne? Torej pri naših dobaviteljih, torej tam kjer smo mi kupec, tam je najbolj pomembno spoštovanje dobavnih rokov, korektne cene oz. cenovna sprejemljivost, odzivnost, hitro izdajanje ponudb oz. takšna, bi rekel fleksibilna organizacija, dobra organizacija, torej kupcu orientirano podjetje recimo. Medtem, ko tam, kjer smo mi kot dobavitelj oz. prodajalec, tam pa je seveda zelo podobno. S strani kupca je zaželjena dobra definicija problema, ki ga je potrebno rešiti, potem pa zastavitev samega projekta oz. na kakšen način se izvede. Je pa res, bom rekel, da dostikrat so to najlepši primeri. Dostikrat je pač tako, da prideš s svojo ponudbo, oni že imajo konkurenčne ponudbe in se je treba pogajat, kjer pa ni veliko milosti potem.

**Kako velik pomen ima pri poslovanju osebni stik s strankami in katere so njegove prednosti?**

Osebni stik s strankami je za moje pojem izjemno pomemben, zato zagovarjam teorijo, da enkrat na pol leta ali enkrat na leto je treba iti k stranki, četudi gre vse super, četudi gre vse odlično, tudi tako, da se popije samo kavo ali pa da se gre z njim na kosilo ali pivo oz. da se ga povabi nekam. Odvisno seveda od teže te stranke, koliko je pomembna. Definitivno pa je ohranjanje osebnega stika bistveno za pridobivanje bodočih poslov. Pa še ena bistvena stvar je; v formalnih stikih se ne pridobijo neformalne informacije. V malo bolj neformalnih stikih pa se pridobijo malo bolj neformalne informacije. In tiste neformalne informacije ti lahko marsikdaj pomagajo, da ti pridobiš ali nove posle, kakšne ideje o novih poslih, ali pa recimo si pripravljen na to, kar se v podjetju dogaja, kakšne bodo spremembe in ni potem takšnih ostrih rezov. Masikateri nabavnik ti ne bo povedal, da se v podjetju pripravlja to in to, da iščejo nove ponudbe v uradnem stiku ali po telefonu. Če pa boš z njim posedel na kakšni kavici ti bo pa povedal “veš, bomo iskali nove ponudbe. Onemu, pa drugemu, pa tretjemu bomo še dali”. Marsikdo ti pove, ni pa nujno. Ni pa pri vseh tako. V vsakem primeru delo na strankah in dolgoročnih odnosih, tistih da se sprejemajo osebne zaveze in commitmenti je za moje pojme zelo pomembno.

**Bi potem rekli, da ima osebno poznanstvo tudi profitabilnost za posledico?**

Ja, na dolgi rok absolutno. Na dolgi rok. Nikakor ne prinaša učinkov na kratek rok, v primeru, da pa se “pravilno” k tem stvarim pristopi pa to potem prinaša učinke na dolgi rok.

**Kako komentirate trditev: “Stranka predstavlja izhodišče za uspešno poslovanje.”(Gummesson)?**

Čisto normalno, to je čisto...To je edina možna zadeva. Tako kot sem že prej omenil, customer oriented. To pač pomeni, da se s stranko pogovarjaš, razumeš njene probleme, jih poskušaš rešiti, ji predlagaš ponudbe, jih uspeš pridobiti in na koncu koncev tudi izvedeš. Če gre kaj narobe po prodaji, ne, da si ji tudi na razpolago. Seveda pa ne gre zmeraj tako enostavno. Vse te stvari je treba pravilno odigrati, vsak mora razumeti svojo vlogo in jo pravilno odigrati. Recimo osebna poznanstva, če se vrnem na prej, so lahko kdaj tudi škodljiva. Če si ljudje pridejo preblizu in če tisti, ki zastopa podjetje ni korekten. Ampak takšnih primerov je pa zmeraj manj.

**Kaj vse pričakujejo stranke od vas in kako je z odzivnostjo na ta pričakovanja?**

Jaz mislim, da je odzivnost dobra, trdim pa da jo je mogoče izboljšat. Kar ne pomeni, da je treba vsako ponudbo na vrat na nos spisat, ampak recimo posebej na navtiki, konkretno, mora biti team motiviran, da ne ob treh, četudi ima ponudbo za nardit, vstane in gre domov ob treh, ampak ostane en dan do 4 zato, da pripravi ponudbe oz. jih pravočasno posreduje. Nisem pa pristaš tega, da bi se ponudbe dajale za vsako ceno hitro, brez natančnosti in poznavanja tehničnih zadev. Tam sem pa pristaš tega, da se kupcu postavi več vprašanj, da se natančno definirajo zadeve, problemi, da se da korektna ponudba. Ker pri tem imam pa preveč izkušenj z problemi, kjer ponudbe niso bile dovolj natančne, dovolj definirane in so na koncu nastali spori. Tudi za podjetje to velja. Bolje je postaviti kakšno vprašanje več, kot pa potem imeti slabo voljo.

**Kaj pa potem, če stranka naleti na kakšen problem, kakšen je potem postopek?**

Stranka obvesti podjetje, tu se pa potem organiziramo na takšen način kot se bo problem reševal. Ni pa kakšnega formalnega postopka. Ena izmed zanimivih stvari bi bila tudi recimo v prihodnosti uvedba ISOta, recimo. Tudi ne bi bilo napačno. Čeprav, po drugi strani pa ni nujno, da se ISO uvede, ISO je drag. Lahko bi pa tudi uvedli reklamacijo ali pa mogoče že kje obstaja kakšen zapisnik, ki se uporabi na začetku reklamacije. Jaz sem skoraj prepričan, da nekje v podjetju to že obstaja. Postopek se lahko definitivno formalizira, ne pa na tak način, da bi bilo treba ISO kupit.

**Do katere mere in na kakšen način se prilagajate potrebam in zahtevam strank?**

Tradicionalnim kupcem in kupcem od kateirh se pričakujejo dolgoročni odnosi ali pa dolgoročni posel, ki je profitabilen in kjer vidiš neko pot. Tisti stranki poskušaš ustreči tudi v slabem in dobrem. To je partnerstvo. Enkrat boš ti njemu pomagal, drugič bo pa on tebi. Medtem, ko takim oportunistom, ki pač enkrat pridejo, takrat oddelaš vse, seveda korektno,

pa malo manj popuščaš. Pri cenah in pri rokih ali kaj takega. Ne bo šel stran od strank, kjer se pričakuje dolgoročno sodelovanje ali pa je že prisotno zato, da boš en projekt na Nizozemskem naredil, ki bo pa danes in nikoli več. Tako ne gre.

### **Se vaši kupci in poslovni partnerji bolje odzivajo na individualno ali ustaljeno/neosebno obravnavo?**

Po mojem mnenju je dosti bolj izraženo to, da v današnjih časih vsak bolj pričakuje še nek del svetovanja, inženiringa in je to postala tudi zelo pomembna zadeva in pričakujejo od podjetij tudi določene rešitve. Oz. če ne kaj drugega, si pa vsaj v prednosti če lahko te rešitve ponudiš ali pa svetuješ. Pred drugimi.

### **Se bolj zavzimate za sodelovanje s strankami ali za njihovo “manipulacijo” k nakupu?**

Absolutno partnerstvo, če mene vprašaš, absolutno partnerstvo, tiste enkratne transakcije je treba evalvirat, zmeraj znova, videti katere so smiselne in katere ne, videti pod katerimi pogoji se gre o njih, drugače pa absolutno podjetje se na priložnostnih zadevah ne more voditi na dolgi rok. Ker enkrat se tista baza priložnostnih strank izčrpa.

### **Kakšno je vaše mnenje o zavezništvih in poslovnem sodelovanju različnih ali celo konkurenčnih podjetij?**

Čisto tako, moje izkušnje v Sloveniji so relativno slabe ampak ne govorim, da pa to ni mogoče. Bolj sem za povezovanje različnih podjetij. Torej s takšnimi kot je Rihter (montažne hiše), kjer smo izvajalec elektrike ali pa nek gradbenik in si za njega izvajalec potem inštalacij ali pa tako kot je SVP, kjer je Elektro Štumpfl podizvajalec inštalacij na barkah. Ali pa tudi, če bi se povezovalo s kakšno marino ali pa s kom podobnim, vendar tisti so takšni, da bolj lokalci obvladujejo sceno. Vendar za to smo še malenkost predaleč. Ali pa recimo, da bi se mogoče povezali s kakšnim designerskim studijem čolnov in bark, da praktično že oni znajo tudi ponuditi naše rešitve. To bi bila recimo tudi ena izmed takih bolj zanimivih opcij, ki se jih da še v bodoče realizirati.

### **Lahko navedete nekaj primerov dobrega sodelovanja med vami in vašimi poslovnimi partnerji?**

Dobro, recimo Rihter bi lahko bil primer dobrega sodelovanja, če bi plačeval (haha). Ampak dobro, saj na koncu koncev plača, ampak, če bi boljše plačeval. Ne pa, da je treba denar dobesedno vleči iz njegovega žepa. To bi lahko bil dober primer. Tipična varianta dobrega sodelovanja je tudi SVP; oni so bili prej Seaway, sedaj so SVP. Tam smo bili takoj zraven, takoj smo postali dobavitelj, ker če ne bi bili mi dobri potem to zagotovo ne bi šlo. Potem recimo PMS tudi v Avstriji. Praktično sta vedno vsaj dva človeka gor. Potem tudi razna

podjetja, ki te peljejo skozi vse svoje investicije. Tudi IMP. Tam, kjer imajo potrebo takoj angažirajo in to je kar dobra zadeva.

**Se po vašem mnenju skupna miselnost znotraj podjetja odraža tudi pri komunikaciji s strankami?**

Jaz recimo nisem bil še toliko zraven, da bi videl, kako mobilne ekipe s strankami komunicirajo, ampak definitivno vidim kako drugi sodelavci, recimo Oseba 3 in pa navtika komunicirajo. Mislim, da je odnos dokaj pravilen, da se pa še definitivno izboljšati. Tako, da, v bistvu ja. Skupna miselnost definitivno vpliva na odnos do strank.

**Se vam zdi strategija komuniciranja in odnosa do strank, ki jo podjetje ubira ustrezna?**

**Bi kaj spremenili?**

Možno bi bilo še izkoristiti več te alternative, alternativne načine komuniciranja. Tu pa mogoče vidim tebe oz. te nisem še dovolj videl in upam, da boš sedaj, ko boš zaključila zadevo mogoče prišla zraven, Zelo močni mediji sedaj so LinkedIn, Facebook itn. in mislim, da bi tu tudi lahko naredili še en korak naprej. Objavljali bi lahko zanimive projekte, ki smo jih zaključili, izkoristili te medije, delali manjše akcije, ne zaradi česa drugega ampak zaradi prepoznavnosti, da dobimo število sledilcev, da dobimo še en kup ljudi oz. bazo iz katere se potem izluščijo tudi mogoče tisti, ki se enkrat pojavijo med strankami.