

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nejka Golič

Storitev v proizvodnem podjetju: temelj ali nadgradnja?
– primer skupine BISOL Group

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nejka Golič

Mentor: prof. dr. Zlatko Jančič

Storitev v proizvodnem podjetju: temelj ali nadgradnja?
– primer skupine BISOL Group

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

Za ponedeljke, pogovore in obsežno marketinško znanje – **prof. dr. Zlatku Jančiču.**
Za neizmerno toplino, realnost, Lego kocke in Parni Valjak – **mamici, očiju in babici.**
Za podporo, objeme in trenutke tišine, ko je dovolj, da igra skupina Coldplay – **Davidu.**
Za leta prilagajanj, ki ste jih in jih še vedno nudite mojemu Letts rokovniku – **prijateljicam.**
Za izjemen kolektiv in strokovno pomoč pri pisanju magistrske naloge – **podjetju BISOL.**

Z eno besedo – **hvala.**

Storitev v proizvodnem podjetju: temelj ali nadgradnja? – primer skupine BISOL Group

Podjetja, ki so preživela gospodarsko krizo, čakajo novi izzivi. V ponudbo morajo vključevati vedno več dodatnih elementov, saj jih konkurenca lahko prehití na vsakem koraku. Pri tem je ključno zavedanje, da je potrebno zadovoljiti tako potrošnike kot tudi zaposlene. Prve s ponudbo, ki predstavlja dodano vrednost, ter druge z močno razvito organizacijsko kulturo, ki temelji na skupnih vrednotah.

V tem magistrskem delu je tranzicija med izdelkom in storitvijo predstavljena z dvema aktualnima teorijama - storitvizacijo in storitveno dominantno logiko. S pomočjo teoretskih izhodišč in lastne kvalitativne raziskave, ki smo jo izvedli znotraj skupine BISOL Group, smo ugotovili, da so za uspešno tranzicijo ključni zaposleni. Ti pripomorejo k razvoju močne organizacijske kulture ter vplivajo na predstavo, ki si jo o podjetju ustvarijo stranke. Storitvizacija, ki smo jo prepoznali kot potencialno možnost za razvoj skupine BISOL Group, skriva v sebi velik potencial, vendar jo trenutno ovirata šibka organizacijska kultura in samoumevnost, ki jo zaposleni pripisujejo že obstoječim storitvam. Skupina BISOL Group bo morala tako v prihodnosti storitvam in zaposlenim nameniti več pozornosti. Ob tem bo ključno vlogo odigralo vodstvo, ki bo s krepitvijo organizacijske kulture lahko spremenilo mišljenje, da so storitve samoumevni del ponudbe. Ko bodo le te postale razlikovalni element, ki lahko podjetju zagotovi obstoj na trgu, bo podjetje lahko nadaljevalo z omenjeno tranzicijo.

Ključne besede: izdelek, storitev, storitvizacija, organizacijska kultura, proizvodno podjetje.

Service in a manufacturing company: a foundation or an upgrade? – Study of BISOL Group

Companies that have managed to survive the economic crisis must include more elements in their offers, since they can no longer compete with only one feature. While adding those additional elements, they must satisfy both customers and employees; customers with a value-added offer and employees with a highly developed organizational culture, based on common values.

In this master's thesis, the potential development of the company is explained by two theories – the servitization and service-dominant logic. These theories offer an answer how a business can move its focus from product to service. Through our own qualitative research within BISOL Group we conclude that at the time of transition, whenever that could be, the key feature is the employees; they directly contribute to the development of a strong organizational culture and have an influence on the customers. Servitization offers a great potential for BISOL Group, but it is hampered by a weak organizational culture and existing opinions about services, that are taken for granted. We deduce that in the future BISOL will have to pay more attention to services and employees. Management will have to play a key role in strengthening of the organizational culture and changing the view that services are a self-evident part of the offer. Once services become a distinctive element, the company will be able to successfully start the transition.

Key words: product, service, servitization, organizational culture, manufacturing company.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	7
2	USMERITEV PODJETJA NA TRGU	9
2.1	<i>Odločitev podjetja za marketinški koncept</i>	9
2.2	<i>Vključitev marketinga v proizvodno podjetje</i>	13
2.2.1	Prepletenost vloge marketinga in proizvodnje	13
2.2.2	Področja potencialnega konflikta	15
2.2.3	Most med proizvodnjo in marketingom	16
3	IZDELEK IN STORITEV V PROIZVODNEM PODJETJU	18
3.1	<i>Izdelčna in storitvena perspektiva</i>	18
3.2	<i>Tranzicija med izdelkom in storitvijo</i>	19
3.3	<i>Storitvizacija v proizvodnem podjetju</i>	22
3.3.1	Značilnosti storitvizacije	23
3.3.2	Proces storitvizacije	23
3.3.3	Koristi izvajanja storitvizacije	26
3.3.3.1	Razlikovanje med tipi storitev	27
3.3.4	Izzivi podjetja, ki se odloči za storitvizacijo	28
3.3.5	Usmeritve podjetju, ki se odloči za storitvizacijo	29
3.4	<i>Storitveno dominantna logika</i>	31
3.4.1	Razlikovanje med izdelčno in storitveno dominantno logiko	31
3.4.2	Temeljne premise storitveno dominantne logike	33
3.4.3	Praktična uporaba storitveno dominantne logike za podjetje in marketing	35
4	ORGANIZACIJSKA KULTURA – IZZIV STORITVIZACIJE	37
4.1	<i>Organizacijska kultura</i>	37
4.2	<i>Upravljanje organizacijske kulture</i>	39
4.3	<i>Spremembe v organizacijski kulturi</i>	41
4.3.1	Prehod od izdelčno orientirane kulture k storitveno orientirani kulturi	41
4.3.2	Organizacijska konfiguracija: od proizvodnje do strank	42
5	EMPIRIČNI DEL	43
5.1	<i>Metodologija</i>	43
5.2	<i>Raziskovalna vprašanja</i>	45
5.3	<i>Skupina BISOL Group</i>	46
6	ANALIZA INTERVJUJEV	51
6.1	<i>Usmeritev podjetja</i>	51

6.1.1	Prevladujoča filozofija v podjetju	51
6.1.2	Izstopajoči koncepti v podjetju	52
6.1.3	(Ne)vkjučitev marketinga v proizvodno podjetje	55
6.2	<i>Tranzicija med izdelkom in storitvijo</i>	56
6.2.1	Trenutno razmerje med izdelkom in storitvijo v skupini BISOL Group	57
6.2.2	Potencial v storitvah kot dodatku	58
6.2.3	Potencial v storitvah, ki nastopajo same	60
6.2.4	Potencial v storitvah, ki prevzamejo vlogo izdelka	62
6.3	<i>Organizacijska kultura v podjetju</i>	63
7	INTERPRETACIJA REZULTATOV	65
8	SKLEP	70
9	VIRI	72
	PRILOGE	79
	<i>Priloga A: Poglobljeni intervju – specialistka v marketingu, 5. 9. 2017</i>	79
	<i>Priloga B: Poglobljeni intervju – vodja prodaje za države Beneluxa, 5. 9. 2017</i>	87
	<i>Priloga C: Poglobljeni intervju – vodja proizvodnje, 6. 9. 2017</i>	90
	<i>Priloga Č: Poglobljeni intervju – vodja slovenske prodaje, 6. 9. 2017</i>	96
	<i>Priloga D: Poglobljeni intervju – vodja vzdrževanja, 6. 9. 2017</i>	101
	<i>Priloga E: Poglobljeni intervju – član uprave Dag Kralj, 7. 9. 2017</i>	104
	<i>Priloga F: Poglobljeni intervju – tehnični direktor Marko Poličnik, 7. 9. 2017</i>	110
	<i>Priloga G: Poglobljeni intervju – generalni direktor dr. Uroš Merc, 11. 9. 2017</i>	114
	KAZALO SLIK	
	Slika 2.1: Marketinški in proizvodni tokovi, vezani na izdelek	14
	Slika 3.1: Razlikovanje med dvema tranzicijama	21
	Slika 3.2: Premik proizvodnih podjetij vzdolž kontinuuma od izdelka do storitve	24
	Slika 3.3: Ravni storitev v procesu storitvizacije	28
	Slika 4.1: Model organizacijskih kultur za kategorizacijo podjetij	38
	Slika 4.2: Model srečnega atoma (7S)	39
	Slika 5.1: Prisotnost skupine BISOL Group na svetovnem zemljevidu	47

1 UVOD

Obstajata dve močni sili, ki v zadnjih desetletjih, še močnejše pa v zadnjih letih, premikata meje podjetij in jih silita k temu, da morajo ponovno razmisliti o svojih poslovnih modelih. Prva sila je tehnologija. Hitrost sprememb v tehnološkem svetu je postala tako nedojemljiva, da se morajo podjetja na vsakem koraku soočiti s spremembami v komunikaciji, proizvodnji ter tehnologiji nasploh (Prabhaker, 2001, str. 113). Druga sila so potrošniki. Ker konkurenca ne raste le na vsakem vogalu, temveč tudi na drugi strani oceana, so podjetja postala tista, ki morajo najti ustrezne načine, s katerimi si bodo zagotovila zvestobo potrošnikov.

Tehnologija je v tem magistrskem delu neposredno povezana z usmeritvijo podjetij na trgu. Zelo pogosto se namreč zgodi, da podjetja kljub številnim dejavnikom, ki jih na to opozarjajo, ne morejo mimo tehnološke kratkovidnosti, ki jo je že v šestdesetih letih prejšnjega stoletja na primeru železnic opisoval Levitt. Podjetja so namreč trdno prepričana v svoje tehnološke prednosti in ravno zaradi kalupa, v katerem se znajdejo, ne morejo dojeti, da za neuspeh na trgu v resnici niso krivi potrošniki, ki naj bi bili po mnenju tehničnega kadra v podjetjih med drugim tudi kratkovidni (Levitt, 1984, str. 14), temveč podjetja sama. Takšna podjetja v precep postavljajo tudi svoje zaposlene. Proizvodnja je pod stalnim pritiskom množične produkcije, kar privede do neskladja med proizvodnim in marketinškim oddelkom, saj prvi stremi k večji produktivnosti, marketing pa prisega na prilagodljivost. A tu zgodba ni končana, saj se podjetja znajdejo še pred izzivom dinamičnih sprememb v svetu poslovanja. Te poudarjajo vedno večjo potrebo po sodelovanju med marketinškim in proizvodnim oddelkom, saj se lahko le skupaj hitreje odzoveta na potrebe strank. Tesna povezava med oddelkoma je ključna za izboljšanje poslovne uspešnosti (Kim, Lee in Park, 2010, str. 11).

Druga sila, potrošniki, prinašajo povsem drugačne izzive, na kar nakazuje že znamenita izjava Levitta, »vsak je v storitvah« (Levitt, 1972, str. 21). Dejstvo je, da »potrošniki ne kupujejo izdelkov ali storitev, temveč prednosti, ki jih le ti omogočajo« (Grönroos, 2000, str. 6). Levitt je s svojim citatom že postavil temelje storitvam, ki so osrednja tema tega magistrskega dela. Če so se storitvena podjetja že pred časom začela zavedati pomena storitev, so danes proizvodna podjetja tista, pri katerih je čutiti razumevanje, da brez storitev v prihodnosti ne bo šlo. Tako so že začela s prvimi koraki tranzicije med izdelkom in storitvijo, še vedno pa je najbolj pogosto, da storitev služi kot podpora izdelku.

Storitvizacija lahko pripomore h konkurenčni prednosti, ki je v današnjem svetu še posebej ključna zaradi vpadov s strani proizvajalcev iz držav, ki lahko izdelek ponudijo po boljši ceni in, kot trdijo, izdelujejo tehnološko izpopolnjene izdelke, ki jih naša podjetja še ne morejo izdelati. A četudi slovensko podjetje uspešno usvoji elemente storitvizacije, ga znotraj procesa lahko še vedno ustavijo zaposleni. Podjetja se morajo na tej točki soočiti z izzivi spreminjanja miselnosti v podjetju ter s prilagajanjem vrednot, norm in idej vseh zaposlenih (Vladimirova, Evans, Martinez in Kingston, 2011, str. 22).

Pomen storitev in uvedbo storitvizacije bomo raziskovali na primeru skupine BISOL Group, ki je na slovenskem in tujem trgu kot proizvodno podjetje prisotna že več kot deset let. Kot proizvajalec fotonapetostnih modulov se skupina od vsega začetka srečuje s konkurenti s celega sveta in je v vseh teh letih v ponudbo že dodala določene storitve, ki pa na prvi pogled služijo predvsem kot nadgradnja osrednjemu izdelku, fotonapetostnemu modulu.

Glavni namen magistrskega dela je umestitev potencialne tranzicije med izdelkom in storitvijo v slovensko proizvodno podjetje. V obeh primerih tranzicije, ki jo predstavljamo s pomočjo teorije storitvizacije in storitveno dominantne logike, gre za sveže marketinške perspektive, s katerimi se lahko podjetje prilagodi trgu.

Prvi del magistrskega dela služi kot predstavitev teoretičnega ozadja usmeritve podjetja na trgu, ki se navezuje na tranzicijo med izdelkom in storitvijo ter na organizacijsko kulturo v podjetju. V drugem delu v okviru povezave med teoretičnim in empiričnim delom, ki temelji na poglobljenih intervjujih, spodbujamo diskusijo o potencialu, ki se skriva v tranziciji med izdelkom in storitvijo v skupini BISOL Group ter odgovorimo na raziskovalna vprašanja:

- Ali odnos med marketinškim in proizvodnim oddelkom v skupini BISOL Group vpliva na razvoj izdelka in kvaliteto odnosa s strankami?
- Ali je tranzicija med izdelkom in storitvijo v skupini BISOL Group smiselna?
- Ali organizacijska kultura skupine BISOL Group predstavlja oviro ob potencialni tranziciji med izdelkom in storitvijo?

Magistrsko delo sklenemo z zaključnimi, a ne končnimi ugotovitvami. Sklep, ki smo ga razvili na podlagi raziskave o tranziciji med storitvijo in izdelkom, služi kot nadaljnja usmeritev za raziskovanje tega področja ter velja kot splošna usmeritev za slovenska proizvodna podjetja.

2 USMERITEV PODJETJA NA TRGU

V preteklosti so vodilna lokalna ali svetovna podjetja lahko tekmovala z eno samo lastnostjo – to je bila bodisi najboljša cena, rešitev ali poslovni rezultat. Takšnih primerov v današnjem svetu ne poznamo več. Podjetja so tista, ki morajo v današnjem času s stališča marketinga stremeti k temu, da bodo z izbrano strategijo lahko gradila trajnostne odnose s svojimi potencialnimi in že obstoječimi strankami. Skozi leta se tako v podjetjih razvijajo in uveljavljajo tri vodilne filozofije, ki si nasprotujejo ali pa se med seboj prepletajo. Filozofija, ki jo podjetje izbere oz. ji nezavedno sledi, je lahko formalna in uporabljena kot poslanstvo ali pa zgolj neformalna in uporabljena v okviru komunikacije (Bearden, Ingram in Laforge, 1995, str. 8). Filozofije, v katerih se prepletajo oddelki proizvodnje, prodaje in marketinga, so naslednje:

- a) **proizvodna filozofija:** v podjetju ima vodilno funkcijo proizvodnja, saj velja prepričanje, da se izdelki lahko prodajo brez podpore marketinga, ki mu v podjetju pripisujejo sekundarni pomen. Podjetju dodano vrednost predstavljajo aktivnosti, ki pripomorejo k povečanju proizvodne učinkovitosti,
- b) **prodajna filozofija:** v podjetju je marketing v večini skrčen na prodajo, saj velja prepričanje, da lahko prodajo vse izdelke, ki jih naredijo. Močno so osredotočeni na prodajo izdelkov, ki so že izdelani,
- c) **marketinška filozofija:** v podjetju se osredotočajo na zadovoljevanje potreb svojih strank, kar je tudi glavna naloga marketinškega oddelka. Kljub poudarku na marketingu pomembno vlogo še vedno igrata tako proizvodnja kot tudi prodaja (prav tam, str. 9).

2.1 Odločitev podjetja za marketinški koncept

Jasno je, da se marketinške aktivnosti izvajajo v skladu z dobro premišljeno filozofijo, ki omogoča učinkovito, uspešno in družbeno odgovorno marketinško delovanje. Kotler in Armstrong (2010) razlikujeta med petimi koncepti (koncept proizvodnje, izdelčni koncept, prodajni koncept, marketinški koncept in družbeno odgovoren marketinški koncept), v okviru katerih podjetje izvaja marketinške aktivnosti.

1) **Koncept proizvodnje** predvideva, da bodo potrošniki izbrali tiste izdelke, ki so široko dosegljivi in poceni, zato se vodstvo osredotoča predvsem na doseganje visoke proizvodne

učinkovitosti, nizke stroške in možnost množične distribucije. Zato je takšen koncept smiseln v državah v razvoju, kjer je bolj kot značilnost izdelka pomembna hitra dobava. Koncept proizvodnje lahko v podjetju uporabijo tudi takrat, kadar želijo razširiti trg (Kotler in Keller, 2012, str. 17). Do zastarelosti koncepta je v preteklosti prišlo, ker ni upošteval potreb, okusov in želja potrošnikov. Stroški proizvodnje pa so se pri takih podjetjih le večali, saj je prišlo do kopičenja zalog.

2) Izdelčni koncept zagovarja, da bodo potrošniki izbrali oz. dali prednost tistim izdelkom, ki ponujajo najboljšo kakovost, brezhibno delovanje ali izstopajo z inovativnimi lastnostmi, zato se vodstvo osredotoča na izdelavo visokokakovostnih izdelkov in na njihovo nenehno izboljšanje. V takšnih podjetjih so mnenja, da bodo potrošniki želeli izdelke, ki so izdelani dobro in kakovostno. Prav tako so prepričani, da so njihovi izdelki izjemni, zato ne preverjajo konkurenčnih ponudb in se pri prodaji osredotočajo zgolj in samo na lastne izdelke. Izdelčni koncept lahko zaradi prevelike osredotočenosti na izdelek vodi do »marketinške kratkovidnosti«, kot jo je poimenoval Levitt. Do kratkovidnosti pride, kadar so proizvajalci osredotočeni zgolj na izdelke, ne pa tudi na potrošnike (prav tam, str. 18).

Pojav marketinške miopije oz. kratkovidnosti prvi navaja Levitt v članku leta 1960 in jo razlaga na primeru železnic, ki so z zaviranjem samih sebe dale možnost razvoja in vzpona drugim prevoznim sredstvom. V članku vodilne v podjetjih obtožuje, da se pri definiciji posla osredotočajo na preveč ozke definicije ter jih poziva, naj se raje vprašajo, na katerem področju pravzaprav sploh poslujejo (Levitt, 1984, str. 4). Podjetja namreč postanejo tako obsedena s svojim izdelkom, da se osredotočijo le na potrebe, ki jih zaznavajo sami, ob tem pa popolnoma pozabijo na posameznikove želje (Kotler, Wong, Saunders in Armstrong, 2005, str. 15). Ker je eden izmed razlogov, zakaj prihaja do takšnih pojavov, tudi tehnološka kratkovidnost, bomo uporabljali izraz, vezan na tehnologijo. Tehnološko kratkovidnost strokovnjaki povezujejo s konceptom izdelka, ker le ta pojasnjuje pomen povečevanja lastnega izdelka in zanikanja ostalih. Pri tem se podjetja oklepajo mitov, kot so:

- rast panoge je zagotovljena z večanjem prebivalstva, ki bo vedno bolj bogato,
- v naši industriji ni konkurenčnega izdelka, ki bi nas lahko prehitel,
- le množična produkcija lahko zniža stroške produkcije,
- z znanstvenim eksperimentiranjem lahko izboljšamo izdelek (Levitt, 1984, str. 6).

Ostali avtorji tehnološko kratkovidnost pojasnjujejo s primerom mišlovke. Do tega pojava torej pride, kadar so v podjetju prepričani, da lahko zgradijo najboljšo mišlovko, ki bo k njim

pripeljala vse potrošnike. A jih rezultat popolnoma preseneti, saj potrošniki v resnici ne potrebujejo več najboljše mišlovke, temveč najboljšo rešitev, ki lahko ponudi veliko več kot osnovni izdelek (Kotler in drugi, 2005, str. 15). Zato je pomembno, da se podjetja osredotočijo tudi na izgled, ceno in marketinške aktivnosti, ki lahko pripomorejo k temu, da izdelek ostane konkurenčen preostali ponudbi, dostopni na trgu.

Kadar se podjetja preveč osredotočijo na tehnološke napredke, je tehnični kader tisti, ki za neuspeh pogosto krivi potrošnike, ker so po njegovem mnenju nepredvidljivi, spremenljivi, med drugim tudi kratkovidni (Levitt, 1984, str. 14). A ravno nasprotno bi se takšni kadri morali zavedati, da sta tehnologija in nadgradnja pri večini izdelkov za potrošnike bolj ali manj nepomembni, če ne prinašata drugih bistvenih sprememb. Podjetja se namreč vse prevečkrat znajdejo v situaciji, ki sta jo Levinthal in March poimenovala »past uspehov oz. neuspehov«. Do tega pride, kadar podjetja verjamejo, da pretirano tehnološko eksperimentiranje predstavlja uspeh. Temu sledijo različni projekti in raziskovanja, ki ne uspejo. Sledijo novi, ki jih, tako kot predhodne, čaka podobna usoda (Levinthal in March, 1993, str. 105). Zato je še toliko bolj pomembno, da se podjetja znajo prilagoditi potrebam trga, čeprav to pomeni, da morajo na trenutke tekrovati tudi sama proti sebi. Tehnološka kratkovidnost je namreč že marsikatero evropsko in globalno podjetje pripeljala do točke, na kateri so jih prehitela vodilna azijska podjetja, ki so se znala prilagoditi potrebam trga oz. z nižjimi cenami doseči širšo potrošniško publiko.

3) Prodajni koncept zagovarja idejo, da bodo kupci izbrali tista podjetja, ki veliko energije in truda vložijo v prodajo in promocijo, zato so pri pristopu do potrošnikov takšna podjetja precej agresivna. Želijo namreč prodati vse, kar je že izdelano oz. z agresivno promocijo v nakup prepričati potencialne potrošnike. Sledijo načelu, da so to v večini primerov odjemalci, ki jih izdelek sam po sebi ne zanima. Takšna podjetja se ne posvečajo potrebam potrošnikov, a želijo ustvariti potrebe, ki bodo potrošnike pripeljale k njim. Lotevajo se agresivne prodaje in marketinškega komuniciranja s prepričanjem, da potrošniki ne verjamejo v nakupovanje, zato jih je treba k nakupu zvesti (Kotler in Keller, 2012, str. 18).

4) Marketinški koncept je koncept, ki se postavi po robu pomembnosti proizvodnje, izdelka in tudi agresivne prodaje ter se usmeri na potrebe in želje strank ter potencialnih potrošnikov. Takšna podjetja ne verjamejo, da je razlog za njihov obstoj in poslanstvo prodaja, temveč se zavedajo, da je potrebno za uspešno poslovanje zadovoljiti potrebe vpletenih subjektov (Zeithaml, Bitner in Gremler, 2002, str. 55). Namesto da bi se

osredotočali na izdelčno filozofijo »naredi in prodaj«, se osredotočajo na potrošnike, ki narekujejo nasprotno filozofijo, »zaznaj in odreagiraj«. Tako niso osredotočeni na iskanje pravih potrošnikov za izdelke, temveč na ustvarjanje takšnih izdelkov, ki bodo pravi za njihove potrošnike (Kotler in Armstrong, 2003, str. 3).

Murphy in Enis kot najpomembnejše karakteristike marketinškega koncepta navajata:

- a) **orientacijo k potrošniku:** organizacija mora poznati želje, potrebe in načine obnašanja potrošnikov ter tako razvijati izdelke in storitve, ki te želje zadovoljijo. Idealno bi moral proizvajalec začeti »z zadnjega konca«, ker bi tako prepoznaval potrebe potrošnikov pred nadaljnjim razvojem podjetja,
- b) **koordiniran pristop:** najprej je potrebno uskladiti elemente marketinškega spleta (izdelek, ceno, prodajno pot in promocijo) ter povezati posamezne poslovne funkcije v podjetju (proizvodnjo, prodajo, razvoj, itd.). Če se funkcije ne povežejo in ne stremijo k skupnemu cilju, ki je rešitev potrošnikovega problema, ne moremo govoriti o uspešni implementaciji marketinga,
- c) **uspeh organizacije:** marketinški koncept je izpopolnjen, kadar podjetje v menjavi dobi in ne izgubi. Profit je namreč glavni pokazatelj dolgoročnega uspeha, ki pa je povezan tudi s preostalimi cilji. Uspeh je stvar, ki jo pri marketinškemu konceptu uživa celotno podjetje, ne samo posamezni oddelki (Murphy in Enis, 1985, v Jančič, 1990, str. 27–28).

5) Družbeno odgovoren marketinški koncept ni negacija, temveč razširitev marketinškega koncepta, saj vključitev družbenih ciljev ne spreminja narave osnovnega koncepta. Razvit je bil zato, ker marketinška usmeritev ni ponudila ustreznih rešitev za družbo in naravno okolje, saj je bila usmerjena predvsem na posameznika in na zadovoljitev njegovih potreb (Jančič, 1990, str. 28–29). Podjetja morajo po načelu družbeno odgovornega marketinškega koncepta poleg delovanja, ki je enako marketinškemu, upoštevati še družbene in etične vidike. Zato morajo podjetja pogosto uravnovežiti nasprotujoča si merila, kot so dobiček podjetja, zadovoljitev potrošnikovih želja in javne koristi (Kotler, 2004, str. 26–27). Odločitve, ki jih podjetja sprejmejo, namreč ne vplivajo le na potrošnike, temveč tudi na okolje, zato je pomembno, da so družbeno odgovorni.

2.2 Vključitev marketinga v proizvodno podjetje

Zgodnja proizvodnja, ki je temeljila predvsem na obrti in je na trg vstopila z izdelki, narejenimi za specifične potrebe strank, je odprla pot industriji in proizvodnji s Henryem Fordom na čelu. Sistem množične proizvodnje je podjetjem dovoljeval, da standardizirajo svoje izdelke, s tem povečajo produktivnost ter strankam omogočijo nižje cene. A standardizacija ni prinesla le dobička, temveč tudi določene posledice. Pot od obrti do cehov ter od tovarne do masovne industrije je namreč prinesla:

- rast trga in spreminjajoče se potrebe kupcev,
- bolj zapletene in zahtevne stranke, ki imajo vedno več kupne moči,
- vedno bolj intenzivno konkurenco, ki je pripravljena na hitro posnemanje in poskuša izboljšati izdelke ter zmanjšati svoje stroške (Prabhaker, 2001, str. 113).

Takšna podjetja so postala ranljiva ob spremembah želja potrošnikov in ob začetniških podjetjih, ki na trg vstopajo s konkurenčnimi ponudbami in cenami. Naloga marketinga v podjetjih, ki se znajdejo v takšnih situacijah, je usklajevanje želja strank z izdelki, ki jih znotraj podjetja lahko proizvedejo po konkurenčnih cenah ter da se ob vseh spremembah poskušajo prilagoditi potrebam trga (prav tam, str. 114). Ob tem seveda prihaja do korenitih sprememb, zaradi katerih se morajo marketinške strategije, ki so temeljile na izdelku, prilagoditi potrošniku. Pri tem se odpira tudi vprašanje, o kakšnem marketingu lahko govorimo znotraj proizvodnega podjetja. Marketinški strokovnjaki namreč ob opredeljevanju »proizvodnega marketinga« veliko pozornosti namenjajo predvsem odnosu, ki se (ne) vzpostavi med marketingom in proizvodnjo samo.

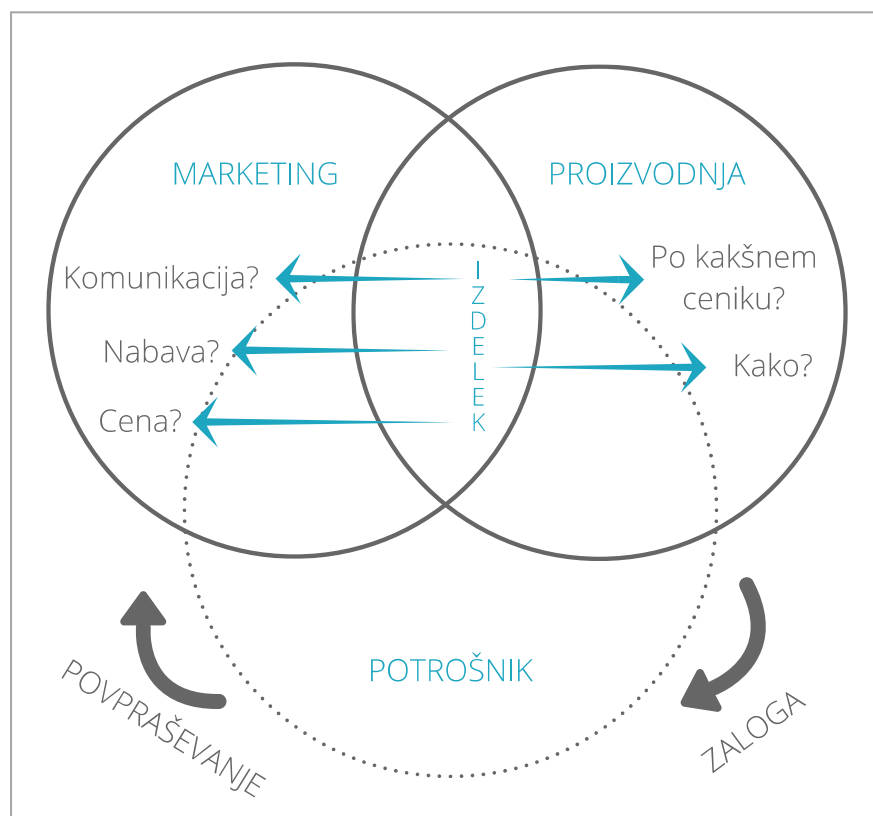
2.2.1 Prepletenost vloge marketinga in proizvodnje

Po mnenju Hilla (1989), ki je odnos med proizvodnim in marketinškim oddelkom analiziral v prejšnjem stoletju, sta to dve ločeni organizacijski strukturi, ki ju razlikujejo predvsem zadolžitve in odgovornosti. Marketing na eni strani izbira in cilja na posamezne potrošniške segmente, prevaja potrebe potrošnikov v izdelke, določa splet izdelkov ter vzpostavlja sistem vrednotenja, promocije in storitev za potrošnike. Na drugi strani pa proizvodnja odloča o povečani kapaciteti, postavitvi in lokaciji objektov, o procesu tehnologije ter skrbi za kakovost kontrole, urnike in delovno silo. A v realnih primerih sta marketing in proizvodnja po besedah avtorja še kako soodvisna drug od drugega, posebej v primerih vsakodnevnih situacij: »Naloga proizvodnje je, da proizvede boljše izdelke kot konkurenca in tako omogoči

izdelkom, da prevzamejo večino naročil. Ideja o zmagovalnih izdelkih pa nastane ravno v marketingu, ki določa prioritete podjetja, proizvodnja pa je zadolžena za izvedbo le teh« (Hill, 1989, str. 32).

Da prihaja do konflikta, v resnici ni tako zelo presenetljivo, saj se marketing osredotoča na spodbujanje povpraševanja ter pri tem gleda na ceno, komunikacijo in distribucijo, proizvodnja pa se osredotoča na zalogo (Crittenden, Gardiner in Stam, 1993, str. 300).

Slika 2.1: Marketinški in proizvodni tokovi, vezani na izdelek



Vir: povzeto in prirejeno po Crittenden in drugi, 1993, str. 300.

Namen proizvodne strategije je torej, da zagotavlja takšne izdelke, ki ustrezajo povpraševanju na trgu, vendar želi pri tem znižati predvsem proizvodne stroške; marketing pa je tisti, ki ga stališče proizvodnje ne zanima oz. nanj gleda iz drugega vidika, kar je razvidno tudi na Sliki 2.1, ki predstavlja marketinške in proizvodne tokove, vezane na izdelek (prav tam, str. 300). Podjetja morajo biti vodilna na različnih področjih, med katerimi lahko izpostavimo nizke stroške izdelave, visoko kvaliteto ter odlične storitve za stranke, ki predstavljajo »sveti« trikotnik za doseganje uspehov (Indrajit, Chan in McDermott, 2016, str. 1). Watson poudarja, da je še posebej za proizvodno podjetje svetovnega razreda ključno, da:

- v primerjavi s konkurenco svoje procese pozna bolj poglobljeno,
- pozna konkurenco v industriji bolje kot preostali tekmeči,
- se hitreje odziva na ravnanje potrošnikov oz. strank,
- svoje zaposlene učinkovito vključuje v delo,
- tekmuje za tržni delež z vidika B2B (Watson, 1993, str. 66).

Proizvodna podjetja morajo pozicijo vodilnega podjetja enakovredno uravnotežiti tako v proizvodnem kot tudi v marketinškem oddelku. Za obstanek na trgu morajo ustvariti inovativne izdelke s pomočjo marketinških in proizvodnih strategij, s tem pa svoje stranke posledično pripeljejo do spoznanj o unikatnosti izdelka. To jim lahko uspe z združitvijo marketinškega spleta (izdelek, prostor, cena, promocija, ljudje, proces in okolje) ter proizvodnega spleta (denar, stroj, metoda, delovna sila in materiali). Le ta združitev lahko ustvari dve ključni poti; prvo do stranke, ki bo občutila pripadnost ter drugo do podjetja, v katerem je omogočena proizvodnja z najvišjo kvaliteto, hiter in zanesljiv odziv na spremembe trga, vsestranskost in odprtost do novosti, jasna komunikacija ter možnost razvijanja pozitivnih potrošniških vrednot ob nakupu oz. menjavi (Indrajit in drugi, 2016, str. 2).

2.2.2 Področja potencialnega konflikta

V znanstvenem članku o odnosu med marketinškim in proizvodnim oddelkom se avtorji osredotočajo na tri področja, na katerih najpogosteje prihaja do konflikta med marketingom in proizvodnjo – to so področja obvladovanja raznolikosti, skladnosti in zanesljivosti (Crittenden in drugi, 1993).

1) Obvladovanje raznolikosti: ključna marketinška skrb je zadovoljstvo kupcev, ki so v večini primerov tisti, ki zahtevajo paleto različnih izdelkov. Marketinški oddelki si ob želji, da stranke ne bi izbrale konkurence z razlogom, ker sami ne bi ponujali dovolj raznolikih izdelkov. Medtem se znotraj proizvodnje soočajo s prenasičenostjo različnih izdelkov, čeprav je z njihove strani jasno povedano, da se stroški proizvodnje nižajo le v primerih, ko so izdelki narejeni v isti seriji. Zelo podobna situacija se dogaja tudi v primerih, ko marketing želi dodatno prilagoditi posamezen izdelek. Pri tem se trudi, da bi bil vsak izdelek prilagojen stranki, medtem pa proizvodnja zagovarja standardizirane izdelke, ker jim s tem ni treba posegati v proizvodne procese.

Težava nastane tudi v primerih, ko marketing obljublja izdelke, ki še niso dodani v proizvodni proces. Čeprav je stranki že obljubljen, kdaj bo izdelek dokončan, pa je proizvodnja tista, ki

na koncu odloči, kakšen bo končni datum izdelave, zato prihaja do zapletov in potencialnega konflikta (prav tam, str. 300).

2) Obvladovanje skladnosti: medtem ko se v marketingu trudijo za vedno več povpraševanj po izdelku, je proizvodnja tista, ki mora zagotoviti, da so vsi ti izdelki tudi na voljo. Težava se pojavi, kadar načrtovanje proizvodnje ni dovolj jasno začrtano in marketing pričakuje, da bodo izdelki na voljo, proizvodnja pa v takih primerih ne more biti bolj fleksibilna, saj je omejena s kapacitetami (prav tam, str. 302).

3) Obvladovanje zanesljivosti: med marketingom in proizvodnjo se nasprotja pojavijo tudi v primerih dostave in kontrole kakovosti. Marketing se nagiba k hitri dostavi in najvišji kakovosti, proizvodnja pa to počne v mejah realnih zmožnosti. Marketing je še posebej osredotočen na dostavo, ker verjame, da je to storitev, ki potrošniku veliko pomeni, proizvodnja pa postavlja časovne okvirje znotraj proizvodnega procesa in na dostavo večkrat enostavno pozabi. Marketing prav tako pričakuje, da bodo vsi končni izdelki hkrati tudi izdelki najvišje kakovosti, čeprav na strani proizvodnje jasno poudarjajo, da takšna izvedba ni mogoča v vsakem primeru (prav tam, str. 303).

2.2.3 Most med proizvodnjo in marketingom

Da bi zmanjšalo trenja med proizvodnjo in marketingom, mora vodstvo obema oddelkoma določiti takšne naloge, s katerimi bodo odgovorni za potrebe drug drugega. Tako bi bilo najbolje, da proizvodnja izdeluje samo izdelke, ki jih potrebuje marketing in da marketing objublja samo tisto, kar proizvodnja izdelava v realnem časovnem okvirju (prav tam, str. 305).

Marketing bi moral svoje aktivnosti prilagoditi izpostavljenim prednostim proizvodnje. Pri tem ne sme upoštevati le mnenja strank, temveč se mora osredotočiti predvsem na zmožnosti lastne proizvodnje in poskuša razumeti, kje ležijo konkurenčne prednosti ter kaj so omejitve izdelkov, ki jih v proizvodnji izdelujejo. Šele takrat, ko sprejme odločitve o pomenu lastne proizvodnje, lahko marketinški oddelek razdeli trg, ki ga obvladuje, na segmente, med katerimi jasno definira, s kakšnimi izdelki bo nastopil na posameznih segmentiranih trgih.

Proizvodni oddelek je tisti, ki mu mora pri teh procesih nuditi podporo v obliki tehničnih informacij. Novejši avtorji na podlagi starejših teoretskih ozadij in raziskav v okviru sodelovanja med oddelkoma razvijajo naslednje ideje:

- sodelovanje med marketingom in proizvodnjo je posredno povezano z zadovoljstvom strank. Vodstvo mora poskrbeti, da med njima vzpostavi ozračje sodelovanja in sistem, ki spodbuja nenehno sodelovanje in pomoč,
- vodstvo si mora prizadevati, da ohranja visoko stopnjo zadovoljstva strank s pomočjo visoke kakovosti izdelkov, ker lahko tako izboljša poslovno uspešnost ter posredno vpliva na komunikacijo ter sodelovanje marketinga in proizvodnje,
- izboljšano komuniciranje med oddelkoma vodi k višjemu zadovoljstvu strank in hkrati tudi k boljši donosnosti poslovanja (Kim, Lee in Park, 2010, str. 18).

Potrebno je okrepiti tudi izobraževanje in usposabljanje za izboljšanje komunikacijskih sposobnosti na obeh straneh. Biemans in Brenčič (2007, str. 269) izpostavljata pomen splošne komunikacije in podpore marketinškemu oddelku. Na tem mestu je ključna vključitev PR oddelka, ki si mora prizadevati za spodbujanje, nadzor in uspešno vodenje nemotene komunikacije med različnimi funkcijami, še posebej med oddelkoma proizvodnje in marketinga.

3 IZDELEK IN STORITEV V PROIZVODNEM PODJETJU

3.1 Izdelčna in storitvena perspektiva

Most med proizvodnjo in marketingom ni edini, ki ga je potrebno premostiti, da se lahko proizvodno podjetje uspešno pozicionira na trgu in ponudi izdelek, s katerim je konkurenčen preostalim podjetjem. Proizvodno podjetje si mora v tem razvojnem procesu zastaviti tudi pomembno vprašanje, ali je izdelek resnično dovolj dober, da se z njim lahko uvrsti med najboljše v panogi. Splošno znano je, da »potrošniki ne kupujejo izdelkov ali storitev, temveč prednosti, ki jih le ti omogočajo« (Grönroos, 2000, str. 6), zato je pomembno, kakšno ponudbo izdelek pravzaprav predstavlja. Ponudbe, ki jih potrošniki kupujejo, so sestavljene iz dobrin, izdelkov, storitev, informacij, ipd., in ne glede na to, kaj podjetje ponuja, je pomembno, da se pri tem med ponudnikom in potrošnikom ustvari odnos, ki se kaže v obliki vrednosti, ki jo potrošnik dojema kot pozitivno.

Grönroos opredeljuje naslednje perspektive, za katere se lahko odloči podjetje:

- a) **storitvena perspektiva:** posamezne komponente storitev podjetju predstavljajo strateško orodje,
- b) **izdelčna perspektiva:** podjetje se osredotoči na razvijanje osrednjega izdelka oz. storitve, ker to kupcu predstavlja glavno vrednost,
- c) **perspektiva cene:** podjetje deluje v smeri, da je cena tista, ki dominira vse ostalo, zato se takšno podjetje trudi biti najcenejši ponudnik na trgu,
- d) **perspektiva znamke:** podjetje želi diferenciacijo doseči skozi oblikovanje znamke izdelka in s strankami komunicira s pomočjo marketinga (prav tam, str. 5).

Za razumevanje izdelka in storitve sta ključni izdelčna in storitvena perspektiva. Čeprav na trenutke delujeta kot komplementarni perspektivi, med njima obstajajo izstopajoče razlike. Storitvena perspektiva predstavlja pogled »od zunaj navznoter«, torej od potrošnika do podjetja, izdelčna perspektiva pa je pogled »od znotraj navzven«, saj se začne pri podjetju samem.

Kadar se podjetje odloči za *izdelčno perspektivo*, je osredotočeno predvsem na razvoj osnovne rešitve, ne glede na to, ali gre za izdelek ali storitev, ker to predstavlja osnovo za vrednotenje pri strankah. O dodatnih storitvah sicer v podjetju razmišljajo kot o potrebnih nadgradnjah, vendar pa le te ne predstavljajo strateškega pomena, zato se na prioritetni

lestvici znajdejo veliko nižje. Takšno podjetje se od konkurence razlikuje z odlično izdelano osnovno rešitvijo (prav tam, str. 7).

Kadar pa se podjetje odloči za *storitveno perspektivo*, je mnenja, da je za uspešno poslovanje potrebna okrepljena ponudba, s pomočjo katere bodo potrošniki lahko prepoznali vrednost podjetja. Osnovni izdelek ali storitev ne zadoščata kot dovolj velik razlikovalni element od konkurenčne ponudbe, zato so fizične komponente izdelka, storitve, informacije ter drugi elementi upravljanja odnosa s strankami združeni v celostno ponudbo. Ponudba je predstavljena kot storitvena ponudba, čeprav osnovna rešitev še vedno lahko temelji na fizičnem izdelku (prav tam, str. 7).

Kadar se ostale perspektive nadgradijo v storitveno perspektivo, do tega v večini pride zaradi vpliva strank, konkurence ali napredka v tehnologiji. Stranke si namreč želijo vedno več dodane vrednosti, konkurenca postaja ostrejša, vedno bolj globalen razvoj tehnologije pa omogoča nastanek in razvoj novih storitev. Zato se predvsem v zadnjem času na tem področju pojavljajo številne teorije, ki brišejo meje med izdelki in storitvami ter s tem postavljajo nove mejnike.

3.2 Tranzicija med izdelkom in storitvijo

Pretekla desetletja so proizvodnim podjetjem prinesla spoznanje, da bo potrebno v ponudbo vključiti tudi storitve kot dodatek izdelkom, ker lahko s tem zagotovijo dolgoročno rast podjetju in ohranijo konkurenčno prednost na trgu (Jacob in Ulaga, 2008, str. 247). Že Levitt je poudaril, da »bolj kot je izdelek tehnološko razvit in zapleten, v večji meri je njegova prodaja odvisna od kakovosti in razpoložljivih spremljajočih storitev« (Levitt, 1972, str. 24).

Integracija storitev v ponudbo podjetja je smiselna iz treh različnih vidikov:

- a) **ekonomskega vidika:** storitve so tiste, ki zagotavljajo stabilen vir prihodkov, saj so odporne na gospodarske in ekonomske cikle, ki so vezani na investicije in potrošniške navade. Prav tako imajo v večini primerov višje marže kot izdelki,
- b) **potrošniškega vidika:** stranke zahtevajo vedno več storitev, kar je mogoče le v bolj fleksibilnih podjetjih, ki so znana po specializaciji in tehnološkemu napredku, ki je omogočen tudi z vnosom storitev,
- c) **konkurenčnega vidika:** storitve so manj opazne in odvisne od dejanskega opravljanja dela, zato jih je težje posnemati, s čimer postanejo trajnostni vir konkurenčne prednosti (Oliva in Kallenberg, 2003, str. 160).

Čeprav storitve za podjetje v prvi vrsti predstavljajo pridobitev, pa je seznam podjetij (še posebej proizvodnih), ki bi se tega zavedala, zelo kratek. Avtorja v nadaljevanju navajata ovire, ki jih mora podjetje »preskočiti« in ob tem prav tako usvojiti potrebno znanje, da lahko storitve, tako ali drugače, uspešno uvrsti v svojo ponudbo:

- podjetja v večini primerov ne verjamejo v ekonomski potencial, ki se skriva v storitvah, zato se za to raje ne odločijo,
- tudi kadar podjetje ugotovi, kakšen potencial predstavljajo storitve, se velikokrat prepriča, da storitve niso v domeni podjetja in tako kar naenkrat prevlada občutek, da podjetju ne bo uspelo usvojiti kompetenc, ki bi bile potrebne za preusmeritev k storitvam,
- nekatera podjetja se zavedajo potenciala in s storitvami že uspešno vstopijo na trg, a ob tem ne razvijejo dovolj dobre strategije in obupajo (prav tam, str. 161).

A podjetja niso edino, ki jih skrbi, kako bodo usvojili znanje, potrebno za uvedbo storitev, saj odgovore na vprašanja iščejo tudi potrošniki. Potrošnike namreč skrbi:

- zanesljivost izdelka in pogostost okvar (kmet na deželi bo sprejel eno okvaro na leto, dve ali tri pa mu bosta že predstavljali težavo),
- obdobje, ko izdelek ne deluje in posledice le tega (stranka se zanaša na prodajalčevo zanesljivost in na sposobnost, da bo izdelek kmalu popravljen),
- stroški popravila in vzdrževanja (stranko zanima, kakšni bodo dodatni stroški za storitve) (Milind in Karmarkar, 1983, str. 128).

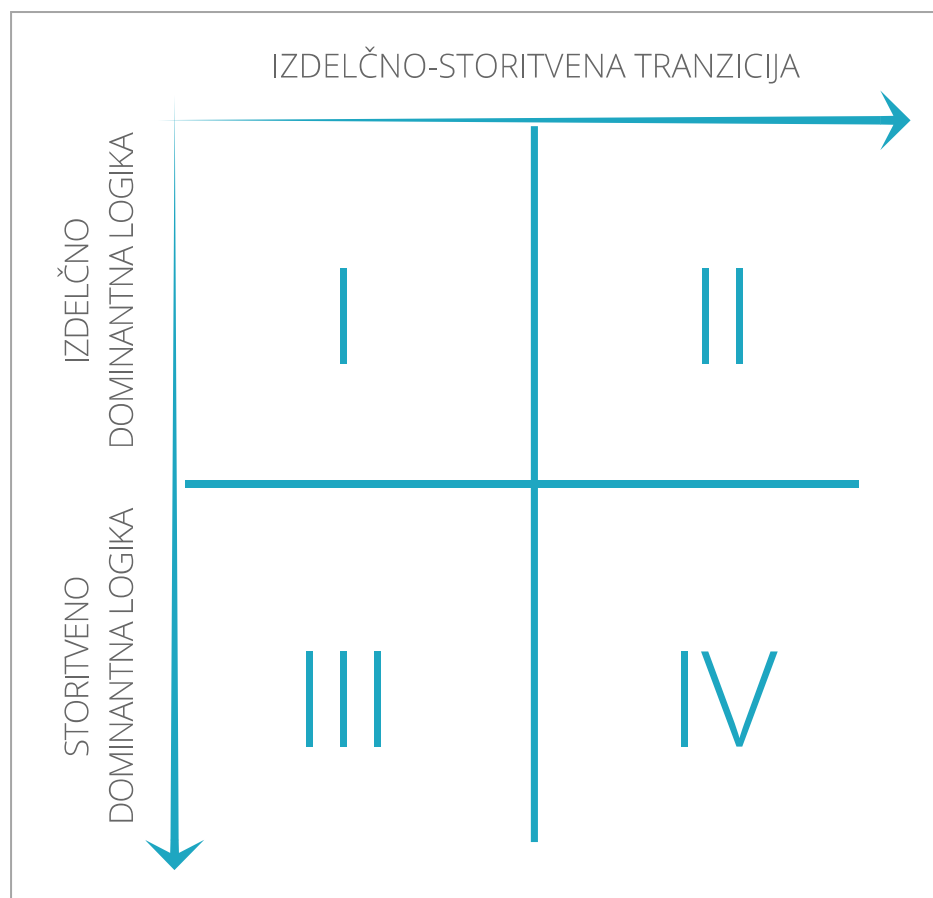
V marketinški literaturi lahko opazimo trend dveh perspektiv, ki vsaka s svojega vidika obravnavata storitve in ki na različna načina podjetjem predlagata, kako naj storitve dodajo v okvir ponudbe podjetja.

Pri prvem vidiku storitve predstavljajo nadgradnjo osnovnim izdelkom kot dodatna ponudba, na katero proizvajalci gledajo kot na ponudbo, ki je potrebna za prodajo izdelkov. Gre torej za tranzicijo med izdelkom in storitvijo, poimenovano tudi infuzija storitev. Pri tem pride do repozicioniranja proizvodnega podjetja na trgu, saj podjetje osnovni ponudbi, sestavljeni pretežno iz izdelkov, doda določene storitve. V tem poglavju bomo tranzicijo med izdelkom in storitvijo pojasnjevali s teorijo storitvizacije.

Izraz sta prvič uporabila Vandermerwe in Rada, danes pa je prepoznan predvsem kot proces ustvarjanja koristi izdelka z dodajanjem storitve (Vandermerwe in Rada, 1988).

Drugi vidik predstavlja storitveno dominantna logika, ki sta jo prva predstavila Vargo in Lusch ter s tem začela eno najpomembnejših marketinških razprav v zadnjem desetletju. Storitveno dominantna logika ne govori le o združevanju izdelka in storitve, temveč poseže višje, saj govori o pomenu znanja, ki je ključno za razumevanje interakcije med stranko in proizvajalcem (Vargo in Lusch, 2004).

Slika 3.1: Razlikovanje med dvema tranzicijama



Vir: povzeto in prirejeno po Kowalkowski, 2010, str. 288.

Kot je razvidno na Sliki 3.1, se proizvodna podjetja na začetku gibljejo v kvadratu I., s pomočjo izdelčno-storitvene tranzicije pa naredijo premik v kvadrat II. Ta podjetja storitve uporabijo kot dodaten element iz ekonomskih razlogov, ne pa vedno tudi zato, da bi predstavljale dodano vrednost za potrošnika. Podjetja, ki iz kvadratov I. in II. naredijo premik v kvadrat III. ali IV., usvojijo perspektivo storitveno dominantne logike (prav tam, str. 288).

3.3 Storitvizacija v proizvodnem podjetju

Zakaj proizvodna podjetja postajajo zainteresirana za dobre storitve, ki jih želijo ponuditi svojim strankam? Prvič, stranke želijo vedno več storitev, ker niso zadovoljeni samo z izdelkom. Drugič, s ponudbo bolj kvalitetnih storitev lahko podjetje postane bolj atraktivno od svoje konkurence. Za proizvodno podjetje, ki si želi uresničiti zgornji dve zahtevi, je uvedba storitvizacije prava izbira (Desmet, Van Dierdonck in Van Looy, 2003, str. 42).

Storitvizacija proizvodnega podjetja ne predstavlja novega fenomena, saj je bila v literaturi (z drugim imenom) prvič opisana že v preteklosti, ko je Levitt ugotovil, da »obstajajo zgolj industrije, v katerih so komponente storitev večje ali manjše od drugih industrij. Vsak je torej v storitveni industriji« (Levitt, 1972, str. 21).

Izraza storitev in izdelek sta danes neločljivo povezana z izrazom storitvizacija. Izdelčna terminologija je namreč tista, ki jo proizvodnja še posebej dobro razume, saj je iz preteklosti izdelek zaznamovan z materialnim artefaktom, storitev pa vedno definirana glede na to, kar ni. V teoriji storitvizacije je storitev prvič predstavljena kot beseda za ponudbo, saj postane »gospodarska ali ekonomska dejavnost, ki ne pride v last opredmetenega sredstva« (Vandermerwe in Rada, 1988, str. 314).

Pri osnovni definiciji se avtorja nanašata na to, da se storitev izvaja, ni izdelana in je neoprijemljiva: »Storitvizacija je povečana ponudba izpopolnjenih marketinških paketov, ki so osredotočeni na potrošnika in predstavljajo kombinacijo blaga, storitev, podpore, samopostrežnosti in znanja, z namenom, da se doda vrednost osnovnemu izdelku« (prav tam, str. 315). Celoten postopek storitvizacije, ki poteka v proizvodnem podjetju, pa avtorja poimenujeta storitvizacija proizvodnje.

Desmet na storitvizacijo gleda kot na »trend, v katerem proizvodna podjetja dodajajo vedno več storitvenih komponent v svoje ponudbe« (Desmet in drugi, 2003, str. 47), Ren in Gregory pa definicijo razširita do te mere, da je storitvizacija opredeljena kot »proces sprememb, v katerem proizvodnja podjetja sprejmejo storitveno orientacijo ali/in razvijejo več in boljše storitve z namenom zadovoljitve potrošnikovih potreb, doseganja konkurenčne prednosti in boljšega delovanja podjetja na trgu« (Ren in Gregory, 2007, str. 3).

3.3.1 Značilnosti storitvizijske

Skozi desetletja je prišlo do spremembe mišljenja, da je storitev nujno zlo v okviru marketinške teorije, kjer se storitev dojema zgolj kot dodatek izdelkom (Gebauer in Friedli, 2005, str. 70). Opravljanje storitev se je namreč spremenilo v zavestne in eksplicitne strategije, v katerih storitve postajajo glavni razlikovalni dejavnik, ki je integriran v izdelke in s tem postane element ponudbe. Tako se večkrat zgodi, da storitev predstavlja temeljno dejavnost, ki daje dodano vrednost, izdelek pa postane le del širše ponudbe (Oliva in Kallenberg, 2003, str. 163).

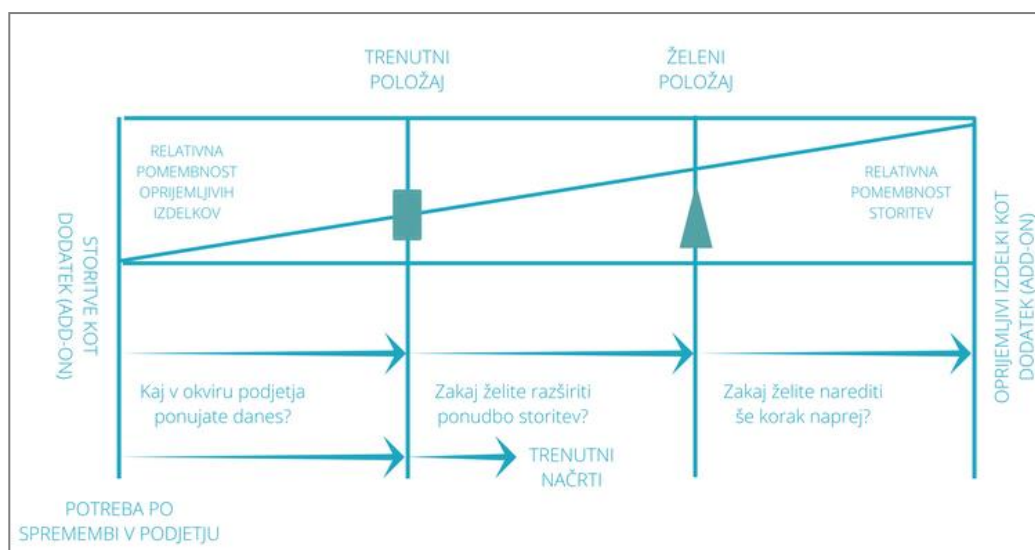
Glavna in prevladujoča značilnost storitvizijske je močna osredotočenost na potrošnika. Potrošniku ni omogočen samo osnovni izdelek, temveč rešitev, prilagojena njegovim potrebam. Osredotočenost na potrošnika je predstavljena kot skupek dveh tranzicij:

- a) v prvem primeru gre za premik od izdelčno-orientirane storitve na storitev, ki je orientirana na potrošnika ter na njegove potrebe. Ko pride do te tranzicije, izdelek prevzame vlogo, v kateri je del ponudbe, ne igra pa več osrednje vloge. V tem koraku je zelo pomembno, da podjetje izbere takšne storitve, s katerimi lahko sklene celoten krog ponudbe, ne le storitve, ki jih nudi ob nakupu,
- b) v drugem primeru gre za spremembo narave interakcije s potrošnikom. Od interakcije, ki temelji na prenosu, po novem pride do interakcije, ki temelji na odnosu. Prodaja je torej nadomeščena z ustvarjanjem in ohranjanjem odnosa s potrošnikom. Z drugimi besedami se od tega, da je potrošnik obremenjen s ceno storitve, ki je opravljena, odnos premakne k temu, da je s stalno ceno storitev, ki jo plačuje podjetju, bolj sproščen, saj ve, da bo za njegove potrebe poskrbljeno (prav tam, str. 168-169).

3.3.2 Proces storitvizijske

Proces storitvizijske lahko ponazorimo s prehodno potjo od izdelkov do storitev. Pri tem narašča pomen storitev, medtem ko izdelek pomensko izgublja na svoji vrednosti (prav tam, str. 169). Proizvodna podjetja se premikajo vzdolž kontinuuma od izdelka do storitve (na Sliki 3.2), ki sega od tradicionalnega proizvajalca, kjer podjetja storitve ponujajo kot dodatek proizvodom, do ponudnika storitev, kjer storitve predstavljajo ključni del procesa ustvarjanja vrednosti.

Slika 3.2: Premik proizvodnih podjetij vzdolž kontinuuma od izdelka do storitve



Vir: povzeto in prirejeno po Oliva in Kallenberg, 2003, str. 162.

Proces storitvizacije v proizvodnih podjetjih je zastavljen na zaporedju ene pripravljalne in pet zaporednih faz, ki naj bi podjetje vodile k uspešni usvojitvi storitvizacije.

0. Pripravljalna faza: priprava na storitve

Kadar se podjetje z izdelčno usmeritvijo odloči za razvoj storitev, mora sprejeti celovit pristop in v proces preoblikovanja vključiti celotno podjetje. Zaposleni v podjetju morajo razumeti temeljno logiko, ki jo prinašajo storitve ter kako se le ta razlikuje od logike izdelka. Prav tako je potrebno razumeti, da takšna tranzicija potrebuje čas in potrpežljivost ter da bliskoviti premiki ne bodo prinesli dobrih oz. odličnih rezultatov (Gebauer in Fleisch, 2007, str. 340).

1. faza: Identifikacija trenutnih storitev in razumevanje stranke

Proces storitvizacije se začne z razumevanjem strank in njihovih potreb ter s spoznavanjem trga, na katerega podjetje vstopa z dodatnimi storitvami. Zelo pogosto so storitve v podjetju že na voljo, bodisi jih ponujajo posredniki ali dobavitelji, v določenih primerih pa so stranke tiste, ki podjetje spodbudijo, da začne ponujati storitve tudi znotraj podjetja. Podjetja morajo v tej fazi najti nove načine, s katerimi lahko presežejo tehnološke inovacije, ki so vse do današnjega časa predstavljale ključni dejavnik konkurenčnosti v proizvodnih podjetjih. Prav tako se morajo umakniti od praks, ki so jih izvajali do sedaj ter se z novimi ponodbami prilagoditi strankam, s katerimi želijo ohraniti dolgoročne odnose (Salonen, 2011, str. 687).

2. faza: Opredelitev storitvene strategije

Proces, v katerem podjetje razvija storitve, mora imeti dolgoročno usmeritev s celovitim,

uravnoteženim, ponavljajočim sodelovanjem s stranko, ker je le tako lahko obojestransko koristen (Brax in Jonsson, 2009, str. 555). Posledično mora podjetje razviti močno storitveno strategijo, opredeliti vizijo podjetja in najti ustrezen način komunikacije o novi zavezanosti podjetja.

3. faza: Nov poslovni model in cenovna politika

Ni potrebno, da izdelčno podjetje preoblikuje celotni poslovni model v storitveno usmerjenost, uravnotežiti pa mora poslovni logiki izdelčne in storitvene usmeritve ter oceniti, kako lahko sobivata (Windahl in Lakemond, 2010, str. 1288). Ker med proizvodnimi podjetji prihaja do različnih trgov in strank, se morajo podjetja osredotočiti tudi na razlikovanje ponudb za posamezne segmente strank. Vodstvo podjetja mora segmentirati stranke, jim določiti strateško pomembnost ter s tem ustvariti nov, drugačen poslovni model, s katerim lahko podjetje uspešno upravlja s heterogeno skupino svojih strank (Storbacka in Nenonen, 2009, str. 361).

4. faza: Razvoj organizacijskih zmogljivosti

Kindström (2010, str. 488–489) opredeljuje šest vodstvenih zmogljivosti, ki so potrebne, da poslovni model postane bolj storitveno usmerjen: (1) promocija in izpostavitve prednosti, ki jih prinese storitev, (2) krepitev kompetenc za razvijanje odnosov s strankami, (3) povečana osveščenost o postopku strank, (4) oblikovanje dinamičnega portfelja, (5) infrastruktura, ki bo primerno dostavljala storitve in (6) nov razvit mehanizem prihodkov, ki bo temeljil na poslovanju s strankami in dobičkonosnosti. Podjetje lahko konkurenčno prednost ustvari z viri in zmogljivostmi, ki jih že premore. A pri tem ni nujno, da so vse zmogljivosti razvite znotraj podjetja. Obstajajo namreč tri alternative, kako lahko podjetje razvije manjkajoče zmogljivosti: interno, eksterno ali s kombinacijo obeh, zelo priporočljivo pa je, da v proces vključi tudi svoje partnerje (Davies, Brady in Hobday, 2006, str. 43).

5. faza: Organiziranje upravljanja storitev

Organiziranje storitev do te mere, da postanejo učinkovite in dobičkonosne, je zadnja ter ključna faza ob uvedbi storitvizijske v proizvodnem podjetju. Podjetje mora razviti nove poslovne enote ali obstoječe prilagoditi do te mere, da zagotavljajo ustrezne storitve. Pri tem je ključna ločitev izdelkov od storitev, ker se s tem vzpostavi storitvena kultura z ustreznimi normami in vrednotami (Gebauer in Fleisch, 2007, str. 342). Na dolgi rok so storitvene poslovne enote, ki so ločene od izdelčnih, ključne za motivacijo in pripadnost zaposlenih, ki lahko uspešno sledijo storitvenim poslovnim ciljem ter se s tem odmikajo od izdelčne miselnosti. Ob tem pa je seveda potrebno ohraniti tudi interakcijo z izdelčno miselnostjo, kar je mogoče z vključitvijo strank v proizvodni proces (Neu in Brown, 2005, str. 11–12).

3.3.3 Koristi izvajanja storitviziije

Sredi 80. let je bila »dobra storitev« predvsem modna muha. Hkrati pa se je razvijala marketinška teorija, ki je vedno pogosteje izpostavljala koristi, ki jih uvedba storitev v podjetje lahko le ta prinese. Valérie Mathieu (2001) je koristi razdelila na finančne, strateške in marketinške – strokovnjaki pa jih izpostavljajo tudi v novejši literaturi.

1) Finančne koristi: Gebauer in Friedli (2005, str. 78) na storitev gledata kot na priložnost za višje profitne marže in večjo stabilnost prihodkov. V določenih sektorjih je namreč prihodek od storitev enkrat do dvakrat večji kot pri prodaji izdelka. Kombinacija izdelka in storitve je torej manj občutljiva na konkurenco na trgu (Malleret, 2006, str. 13) in prinese višji profit v primerjavi s tistimi, ki na trg vstopajo samo s fizičnim izdelkom. Oliva in Kallenberg (2003, str. 160) temu dodajata tudi vidik odpornosti, saj je prodaja, ki vključuje izdelek in storitev, bolj odporna na gospodarske cikle, ki sicer vplivajo na naložbe in nakupe.

2) Strateške koristi: Storitve prinaša strateško korist v obliki konkurenčne prednosti, ki je dosežena z razlikovalnimi elementi v ponudbi (Gebauer in Friedli, 2005, str. 76). Konkurenčna prednost, ki je pridobljena s pomočjo storitev, je velikokrat bolj trajnostna, ker je manj opazna in bolj odvisna od dejanskih aktivnosti, kar pomeni, da je takšne storitve težje posnemati (Oliva in Kallenberg, 2003, str. 160). Seveda je pri tem potrebno upoštevati, da se meja, kdaj storitev postane konkurenčna, zvišuje. Vse storitve, s katerimi podjetje vstopa na trg, še ne zagotavljajo konkurenčne prednosti, saj določene storitve veljajo kot osnova, ki potrebuje tudi nadgradnjo. Potrošniki so namreč že navajeni na določeno raven storitev, ki jo konkurenca uspešno posnema in zato takšen tip storitev zelo kmalu izgubi moč diferenciacije. Zato je potrebna večja specifikacija in višja vpletenost proizvodnje v ustvarjanje storitev, ker se le tako lahko ustvari konkurenčna prednost (Mathieu, 2001, str. 457).

3) Marketinške koristi: Marketinške priložnosti proizvajalci razumejo predvsem kot uporabo storitev za prodajo več izdelkov (Gebauer in Fleisch, 2007, str. 339). Storitve lahko namreč vpliva na odločitve ob nakupu in je kot takšna že desetletja predstavljena v marketinški literaturi. To je še posebej značilno za podjetja, ki so že prisotna na industrijskih trgih, saj so v teh primerih potrošniki opisani kot osebe, ki si vedno bolj želijo storitve. Takšna podjetja so pod stalnim pritiskom ustvarjanja bolj prilagodljivih ponudb, ožjih opredelitev ključnih kompetenc ter vedno višjih tehnoloških zadev, zato se v primerih, ko podjetje ne more zagotoviti storitev, odločijo za najmanjše zunanje sodelavce (prav tam, str.

347).

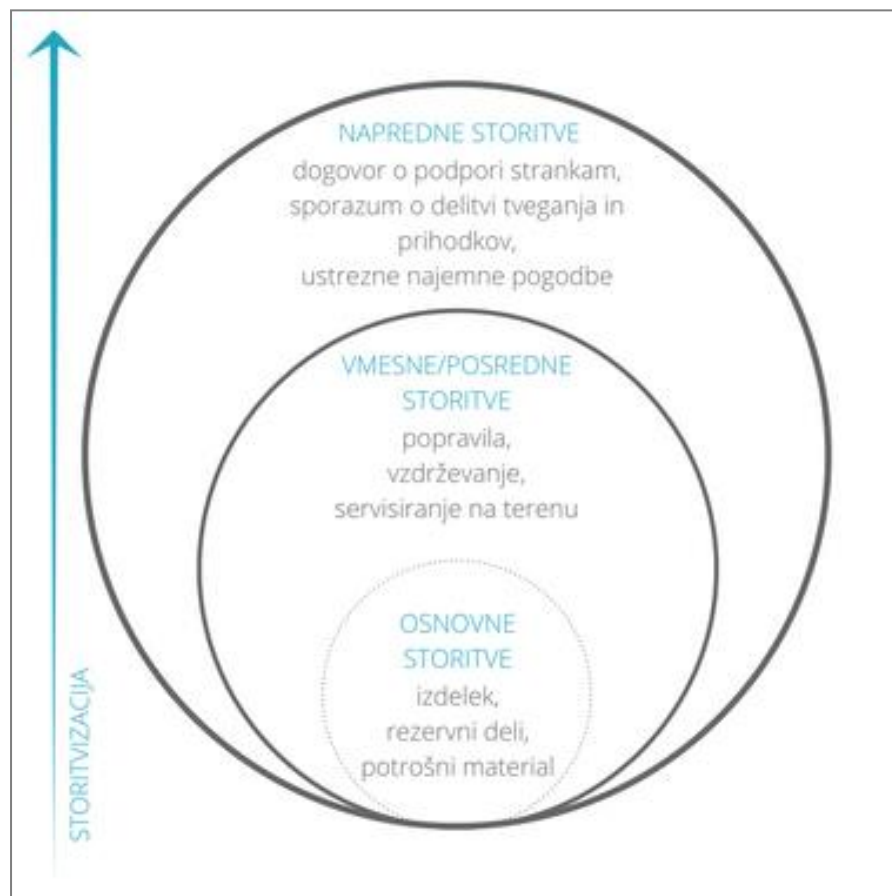
Avtorji poudarjajo pomen proaktivnega delovanja v povezavi s storitveno strategijo. Pri tem razlikujejo med tradicionalnimi storitvami (kot je npr. storitev po prodaji) in bolj naprednimi storitvami (tehnološko svetovanje). Tradicionalne storitve namreč v dobi novih potrošnikov niso dovolj in čeprav je storitev po prodaji ključna, je potrebno uvesti veliko bolj proaktivno delovanje in sodelovanje s potrošniki. S storitvijo lahko namreč podjetje pridobi potrošnikovo lojalnost do takšne točke, da potrošnik postane odvisen od proizvajalca (Vandermerwe in Rada, 1988, str. 319).

3.3.3.1 Razlikovanje med tipi storitev

Za razumevanje marketinških koristi, ki jih prinese storitvizacija, je ključno razlikovanje med tremi stopnjami storitev. Vodilna podjetja, ki so v svoje delovanje v preteklosti uspešno implicirala storitvizacijo (med drugimi podjetje Caterpillar), razlikujejo med tremi tipi strank. Prve si storitev želijo opraviti same; druge želijo, da je storitev opravljena z njimi; tretje pa stremijo k temu, da je storitev opravljena za njih (Baines in Lightfoot, 2013, str. 64). Posledično pride tudi do razlikovanja med tremi tipi storitev:

- a) **osnovne storitve** neposredno izkoriščajo proizvodne pristojnosti (kar se tiče osnovne opreme), prav tako vključujejo tudi rezervne dele, potrošni material, tehnično podporo in svetovanje. Stranke osnovne storitve v večini primerov koristijo same, kar po menih, da jim je dovolj podpora v obliki potrošnega materiala, same pa se lotijo dela,
- b) **vmesne oz. posredne storitve** so še vedno tesno povezane s proizvodnimi pristojnostmi, a so za njihovo dostavo potrebna dodatna sredstva v obliki logističnih in organizacijskih sposobnosti. Gre za storitve, kot so servisiranje na terenu, vzdrževanje, popravilo, ipd., zato so prodajalci oz. zaposleni s strani podjetja tisti, ki prevzamejo večji del odgovornosti,
- c) **napredne storitve** so storitve, implementacija katerih prinese največ tveganja, saj zahtevajo vrsto aktivnosti, ki jih mora podjetje izvajati v sodelovanju s stranko. To so storitve, ki presegajo proizvodnjo, saj zagotavljajo podporo stranki na dolgi rok, hkrati pa morajo zagotoviti tudi brezhibno delovanje izdelka, zato je še toliko bolj pomembno, da so lastnosti, ki jih podjetje navaja ob prodaji, resnične (prav tam, str. 65–66).

Slika 3.3: Ravni storitev v procesu storitviziacije



Vir: povzeto in prirejeno po Baines in Lightfoot, 2013, str. 65.

3.3.4 Izzivi podjetja, ki se odloči za storitviziacijo

Odločitev podjetja za storitviziacijo prinaša številne kulturne in podjetniške izzive (Oliva in Kallenberg, 2003, str. 166). Te lahko na splošno kategoriziramo v oblikovanje storitev (integracijo izdelkov), organizacijsko strategijo in organizacijsko preoblikovanje.

Oblikovanje storitev se razlikuje od oblikovanja izdelkov že po svoji naravi, saj so storitve tiste, ki jih je veliko težje definirati. To je lahko tudi eden izmed glavnih razlogov, da se podjetje ne odloči za oblikovanje storitev, ki bi jih dodalo svoji ponudbi, še posebej zato, ker konkurenca v proizvodnih podjetjih ni le zunanja, temveč se najde tudi med dobavitelji, partnerji, distributerji in strankami (Vandermerwe in Rada, 1988, str. 321). Proizvajalcem oviro predstavlja tudi dejstvo, da strankam zunanji partnerji že izvajajo določene dejavnosti, zato se podjetja pogosto bojijo, da bi nove aktivnosti prinesle izzive, ki bi le otežili delo podjetja (Slack, 2005, str. 328).

Proizvodna podjetja, ki se odločijo za strategijo storitvene orientacije, morajo sprejeti tudi potrebne organizacijske strukture in procese prilagoditve (Gebauer in Fleisch, 2007, str. 342). Pri tem se pojavijo izzivi pri definiciji **organizacijske strategije**, v okviru katere morajo podjetja zagotoviti zvestobo strank, saj lahko le na ta način uvedejo kombinacijo izdelkov in storitev (Wise in Baumgartner, 1999, str. 135). Takšna podjetja morajo sprejeti strategije, v okviru katerih lahko ponudijo rešitve s pomočjo kombinacije proizvodov in storitev, se pri tem osredotočajo na stranke in zagotavljajo prilagojene ter s strani strank želene rezultate (Oliva in Kallenberg, 2003, str. 168).

Želja po **organizacijskem preoblikovanju** tradicionalnega proizvodnega podjetja v potrebno organizacijsko strategijo, ki bo predstavljala dobre temelje storitvizaciji, prinaša dodatne izzive. Storitvena kultura se namreč od tradicionalne proizvodne kulture razlikuje v številnih segmentih (Mathieu, 2001, str. 464), zato je potreben premik korporativne miselnosti do tega, da razvoj storitev postane prioriteta. Seveda je potrebno pri tem upoštevati tudi tradicionalne vire konkurenčne prednosti (Slack, 2005, str. 329). To zahteva spreminjanje dolgoletnih praks in odnosov, že v samem začetku pa morajo takšna podjetja opustiti strukturo, ki temelji na izdelku in se morajo osredotočiti predvsem na potrošnika. Pri tem lahko podjetja naletijo na upor s strani deležnikov v podjetju, ki ne razumejo, kaj lahko takšna sprememba prinese, zato je ključno, da se pametna strategija poveže z ljudmi, ki razumejo pomen storitvizacije. V nasprotnem primeru lahko namreč govorimo o »storitvenem paradoksu v proizvodnih podjetjih«, izrazu, ki so ga za podjetja, ki storitvizacije niso uspeli implementirati, uvedli Gebauer, Fleisch in Friedl (2005, str. 22).

3.3.5 Usmeritve podjetju, ki se odloči za storitvizacijo

Coyne (1989) predlaga dve glavni usmeritvi, na kateri mora biti pozorno proizvodno podjetje, tik preden se odloči za uvedbo storitvizacije.

1) Vodilni med ponudniki storitev: le redka podjetja dobijo priložnost in izberejo takšne storitve, ki jih resnično diferencirajo od ostale konkurence. Vsaka industrija lahko podpira le enega ali dva vodilna ponudnika storitev, zato si je pred vstopom na trg storitev potrebno odgovoriti na vprašanja, kot so: Ali obstaja potreba po storitvi, ki jo želimo uvesti? Ali so potrošniki že zadovoljni s storitvami, ki jih ponujamo? Ali je potrebno s storitvami segmentirati naš trg? Kaj se bo zgodilo, če bo konkurenca posnemala naše storitve, kako bomo ob tem reagirali?

Glede na odgovore na zgornja (in dodatna) vprašanja se vodilni v podjetju lahko odločijo, ali se želijo boriti za vodilno mesto med ponudniki storitev, kar je še dodatno težko, v kolikor podjetje trenutno še ni prepoznano po svojih storitvah (Coyne, 1989, str. 70).

2) Selektivna izbira naložb: naložbe v storitve v večini primerov predstavljajo nadomestilo za naložbe v izdelke, ki so že predstavljali otipljivo korist, zato morajo storitve svoje naložbe upravičiti z nižjimi stroški in/ali višjimi prihodki. V določenih primerih je to nadomestilo zelo jasna odločitev, saj določene investicije v storitve, še posebej v proizvodnem podjetju, že same po sebi znižujejo stroške. Preostale naložbe v storitve pa so tiste, ki direktno vplivajo na potrošnikovo doživljanje. Pri tem se morajo podjetja zavedati segmentov, ki jih želijo doseči (prav tam, str. 71):

- a) **doseganje enakovredne učinkovitosti:** podjetje mora na začetku razviti takšno raven storitev, s katero ne razvije negativnega ugleda in s katero je stranka zadovoljna oz. vsaj nevtralna. Kadar je stranka do storitve negativno usmerjena, namreč podjetju pade ugled. Zato je potrebno minimalne standarde zagotoviti ne glede na to, kakšne so nadaljnje investicije v storitve. Pomembno se je zavedati, da doseganje enakovredne učinkovitosti pogosto ne predstavlja tako visoke investicije, kot to pričakujejo vodilni v podjetju. Prvič, večina storitev strankam ni pomembna, dokler ne pride do ekstremnih razmer; drugič, večina potrošnikov je brezbriznih do ravni opravljene storitve, dokler le ta dosega vsaj minimum; in tretjič, potrošniki imajo zelo nenatančne vtise o dejanski ravni storitve, ki jih je zagotovljena, zato težko primerjajo ponudbe storitev enega in drugega ponudnika (prav tam, str. 71),
- b) **ohranjanje zvestobe obstoječih kupcev:** podjetje se mora ob vnosu storitev posvetiti tudi ohranjanju zvestobe obstoječih kupcev, vendar je ključno, da se ob tem v prvi vrsti osredotoči na tiste segmente kupcev, ki so nad storitvami še posebej navdušeni. Pri ohranjanju se namreč podjetju ni treba posvetiti tistim, ki imajo do storitev razvit nevtralen odnos. Potrošniki, ki so nad storitvijo navdušeni, jo bodo namreč še večkrat koristili, pri potrošnikih, ki grozijo, da bodo zaradi slabo opravljene storitve odšli drugam, pa je treba znati preceniti, ali se splača vložiti denar, s katerim bi lahko zadržali odhajajoče potrošnike (prav tam, str. 72),
- c) **pridobivanje novih strank:** najtežji cilj, ki si ga lahko podjetje zastavi ob uvedbi storitev v svojo ponudbo, je pridobivanje novih strank. Pri tem dobra beseda obstoječega kupca ni dovolj, da bi le ta v celoti prepričala novo stranko, še posebej zato, ker obstoječi kupci ne komunicirajo o pozitivnih storitvah – vsaj ne dovolj

pogosto. Za pridobitev novih strank je ključno dojetje stranke, ki se zaveda pomembnosti vrednosti, ki jo dobi s storitvijo: 1) podjetje mora izboljšati attribute, s katerimi potencialna stranka lahko ceni višjo raven učinkovitosti, 2) naložba mora vplivati na nov standard storitev, kar povzroči navdušenje med potrošniki, 3) razlika prejšnje in sedanje storitve oz. sprememba mora biti opisana in predstavljena na enostaven način ter 4) nova raven storitve mora ob posnemanju tekmeču predstavljati težavo in oviro (prav tam, str. 73).

Storitev je lahko konkurenčna prednost in orožje v obliki profita le takrat, kadar je ustrezno uporabljena. V nadaljevanju bomo predstavili še večji odmik od prevladujoče izdelčne logike, storitveno dominantno logiko, ki izdelek skoraj v celoti nadomešča s storitvijo.

3.4 Storitveno dominantna logika

Storitveno dominantna logika odraža odmik od prevladujoče izdelčne logike, saj v središče postavlja storitev in ne izdelka. Osrednji pomen namreč pripisuje storitvi in vzajemnosti le te, kar pomeni, da si proizvajalec in stranka izmenjujeta koristi. V konceptu menjave torej pride do izmenjave storitev, s tem pa je izboljšano individualno in kolektivno bogastvo (Vargo in Lusch, 2006, str. 45). Poudarek storitveno dominantne logike je na interakciji med proizvajalcem in potrošnikom. Proizvajalec s svojimi izkušnjami in znanjem ustvarja korist ter nadaljnjo uspešnost podjetja na trgu, potrošnik pa omogoči nove inovativne pristope in pri tem soustvarja storitve podjetja (Kowalkowski, 2010, str. 231). Storitve je definirana kot »aplikacija specializiranih kompetenc (veščin in znanj) skozi dejanja, procese in izvedbe v korist druge entitete ali entitete same« (Vargo in Lusch, 2004, str. 2).

3.4.1 Razlikovanje med izdelčno in storitveno dominantno logiko

Da lažje razumemo storitveno dominantno logiko, jo moramo primerjamo z izdelčno dominantno logiko, ki po mnenju avtorjev temelji na osnovi, da je lahko ekonomska korist dosežena preko proizvodnih postopkov, ki so kasneje vgrajeni v proizvod, distribuirani in dosežejo korist, ko pride do izmenjave med proizvajalcem in potrošnikom (Vargo in Lusch, 2008, str. 2). S stališča učinkovitosti je izdelčno dominantna logika najbolj idealna v primerih, ko proizvodnja poteka ločeno od stranke. Storitveno dominantna logika pa na izdelek gleda kot na metodo za zagotavljanje storitev, pri čemer je storitev skupni imenovalec v postopku menjave, v katerem sta pomembna tako proizvajalec kot stranka, ki je soustvarjalka vrednosti.

Kadar primerjamo omenjeni logiki, ne moremo mimo razlikovanja dveh različnih virov. Pri opredeljevanju storitveno dominantne logike prihaja do premika od operandnih do operantnih virov znotraj procesa menjave (Vargo in Lusch, 2004, str. 2). Razlikujemo torej med:

- a) **operandnimi viri:** viri, ki so bili dalj časa opredeljeni kot primarni v procesu menjave. Gre za oprijemljive, omejene in statične vire, na katerih je potrebno izvajati dodatno aktivnost, da lahko vplivajo na dožemanje potrošnika. To so viri, ki so v izdelke spremenjeni s pomočjo uporabe tehnologije in predstavljajo temelj izdelčne dominantne logike (prav tam, str. 2),
- b) **operantnimi viri:** viri, ki so opredeljeni kot neoprijemljivi in dinamični ter predvsem neomejeni, kar jih je skozi zgodovino do današnjega časa razvilo v vire, ki imajo prvotni pomen. Njihova naloga je izvajanje operacij na oprijemljivih, operandnih virih, s čimer se proizvaja vrednost, ki jo je težje posnemati. Brez operantnih virov fizični viri nimajo koristi, zato so temelj storitveno dominantne logike (prav tam, str. 2).

Razmejitev med operantnimi in operandnimi viri je razvidna v Tabeli 3.1. Operantni viri se pojavljajo v izdelčni, operandni pa v storitveno dominantni logiki.

Tabela 3.1: Temeljne razlike med izdelčno in storitveno dominantno logiko

	Tradicionalna izdelčno dominantna logika	Nova storitveno dominantna logika
Osnovna enota menjave	Izdelek.	Znanje, veščine in storitve.
Vloga izdelka	Služi kot končni proizvod.	Služi kot vmesni proizvod, ki ga potrošnik uporablja kot sredstvo pri procesu ustvarjanja vrednosti.
Vloga potrošnika	Je prejemnik izdelkov.	Potrošnik aktivno soustvarja storitve.
Vrednost	Je določena s strani proizvajalca, vstavljena v izdelek in opredeljena kot menjalna vrednost.	Je določena s strani potrošnika na podlagi svoje uporabnosti.
Potrošnikova interakcija	Na interakcijo vpliva podjetje, da pride do transakcije oz. izmenjave.	Potrošnik je aktivni udeleženec pri soustvarjanju.

Vir ekonomske rasti	Bogastvo je pridobljeno s presežki oprijemljivih izdelkov ter temelji na lastništvu, nadzoru in produkciji.	Bogastvo je pridobljeno ob uporabi in menjavi specializiranega znanja, veščin in storitev.
----------------------------	---	--

Vir: povzeto po Vargo in Lusch, 2004, str. 11.

Glavni avtorji storitveno dominantne logike zavračajo štiri osnovne premise, ki sicer služijo kot razločevalni element med izdelki in storitvami:

- a) **neoprijemljivost:** izdelki so po tradicionalni delitvi oprijemljivi, storitve neoprijemljive. A v primerih, kot so izvajanje operne predstave in operacija kirurga, lahko govorimo o oprijemljivosti storitve. Avtorji poudarjajo, da je nenehno razlikovanje med (ne)oprijemljivostjo izdelkov in storitev zastarelo ter da je uporaba neoprijemljivih virov (kot so npr. informacije in znanje), osnovni predmet menjave,
- b) **heterogenost:** storitve so opredeljene kot heterogene in nestandardizirane, medtem ko so izdelki homogeni in standardizirani. To temelji na ustaljeni ideji, da storitve proizvajajo ljudje, izdelki pa so proizvedeni s pomočjo strojev. Ampak v času razvite tehnologije tudi storitev postaja homogena in standardizirana – primer je samo storitev, ki jo opravi bankomat,
- c) **neločljivost:** storitev je opredeljena z neločljivostjo proizvodnje, dobave in porabe, medtem ko je za izdelek značilna ločenost posameznih procesov. Skozi čas so se pojavili ponudniki storitev, ki so neodvisni od soobstoja storitve ali izdelka, zato lahko govorimo o ločenih procesih tudi v primeru storitev,
- d) **minljivost:** storitve so definirane kot minljive, kar pomeni, da jih ne moremo shranjevati, medtem ko izdelke lahko. A storitev vseeno lahko shranimo v izdelku (npr. avto), tudi pripravljenost ponudnika, da opravi storitev, predstavlja novi vidik storitve in ji odvzema lastnost minljivosti (Lovelock in Gummesson, 2004).

3.4.2 Temeljne premise storitveno dominantne logike

V več kot desetih letih sta avtorja Robert Lusch in Stephen Vargo napisala številne članke o prevladujoči logiki storitve ter ob tem razvijala (in večkrat dopolnila oz. spremenila) 10 temeljnih premis storitveno dominantne logike. V slovenskem jeziku omenjene premise v

članku z naslovom *Prevladujoča logika storitve v marketingu – prvih deset let* predstavljata avtorja Nina Melink in Zlatko Jančič (2014).

TP1: »Aplikacija specializiranih veščin in znanja je temeljna osnova menjave« (Vargo in Lusch, 2008, str. 6). Aplikacija operantnih virov (specializiranih veščin in znanja), ki jih opredeljujemo kot storitve, je osnova menjave. Velja torej, da je storitev menjava za storitev (Melink in Jančič, 2014, str. 17).

TP2: »Posredna menjava prikriva temeljno osnovo menjave« (Vargo in Lusch, 2008, str. 6). Bistvo menjalnega pojava (interakcija med potrošnikom in proizvajalcem) se je izgubilo preko sredstev denarja, izdelkov in organizacij, ker le ti prikrivajo bistvo menjave (Melink in Jančič, 2014, str. 17).

TP3: »Izdelki/dobrine so distribucijski mehanizmi za zagotavljanje storitev« (Vargo in Lusch, 2004, str. 8). Vrednost izdelka nastaja z uporabo – torej s storitvijo, izdelki pa imajo pri tem vlogo distribucije mehanizmov storitev in platform, s čimer zadovoljujejo človeške oz. potrošnike potrebe (Melink in Jančič, 2014, str. 18).

TP4: »Operantni viri so temeljni viri konkurenčne prednosti« (Vargo in Lusch, 2008, str. 6). Konkurenčna prednost se lahko zagotovi z znanjem, ki mora biti nenehno obnovljeno na podlagi komunikacije in dialoga (Melink in Jančič, 2014, str. 18).

TP5: »Vse ekonomije so ekonomije storitve« (Vargo in Lusch, 2008, str. 7). Po mnenju avtorjev določenega končnega proizvoda ne bi bilo, če ne bi v njem prevladovala specializacija, s katero se proizvaja (Melink in Jančič, 2014, str. 18).

TP6: »Porabnik je vedno soustvarjalec vrednosti« (Vargo in Lusch, 2008, str. 8). Pri tem je ključen poudarek interakcije med proizvajalcem in potrošnikom (Melink in Jančič, 2014, str. 18).

TP7: »Vrednosti podjetje ne more dostaviti, temveč jo lahko samo obljublja oziroma ponuja obljube o vrednosti« (Vargo in Lusch, 2008, str. 8). Oprijemljiv izdelek ne predstavlja vrednosti, temveč znanje in vrednostni potencial, vrednost pa bo nastala, ko bodo zadovoljene določene potrebe potrošnika (Melink in Jančič, 2014, str. 18).

TP8: »Storitveno osredinjeni pogled je inherentno porabniško naravn in relacijski« (Vargo in Lusch, 2008, str. 8). Potrošniki predstavljajo osrednjo vlogo v menjalnem procesu, zato je

interakcija pomembnejša od same transakcije, s čimer storitev postane ponavljajoč in ne le enkratni proces (Melink in Jančič, 2014, str. 19).

TP9: »Vsi družbeni in ekonomski akterji so integratorji virov« (Vargo in Lusch, 2008, str. 9). Podjetje ima vlogo povezovalca, saj lahko storitev soustvarjajo različne kombinacije sposobnosti posameznikov in je tako storitev primerna tudi za druge posameznike oz. podjetja na trgu (Melink in Jančič, 2014, str. 19).

TP10: »Vrednost je vedno edinstveno in fenomenološko določena od koristnika« (Vargo in Lusch, 2008, str. 9). Odpravljena je razlika med proizvajalcem in potrošnikom, ker imata enakovredno vlogo (Melink in Jančič, 2014, str. 19).

Vargo in Lusch sta temeljne premise in celotno storitveno dominantno logiko zastavila kot idejo, ki bi bila v podjetja implicirana s praktičnega vidika, predvsem pa sta jo pustila »odprto« za razmišljanje ostalih raziskovalcev, zaradi česar vedno obstaja možnost spreminjanja temeljnih premis. Skozi svoje članke in premise vabita k soustvarjanju, zato lahko rečemo, da nastajanje teorije trenutno »sledi sodobnemu konceptu znanstvenega soustvarjanja po načelih odprtega vira« (prav tam, 2014, str. 21).

3.4.3 Praktična uporaba storitveno dominantne logike za podjetje in marketing

Storitveno dominantna logika je prej kot teorija predstavljena kot razmišljanje in perspektiva, a hkrati predstavlja tudi potencial za razvoj nove marketinške teorije. Ravno zaradi svoje narave v prvi vrsti ponuja usmeritve za praktično organiziranje podjetja. Podjetje mora pri svojem delovanju delovati transparentno in poskrbeti, da v procesu menjave pride do izmenjave informacij. Proizvajalcu mora biti ključna iskrenost do potrošnika, saj lahko le tako vzpostavi odnos s potencialnimi in obstoječimi strankami ter pri tem upošteva, da razvija dolgoročni odnos. Na izdelek mora podjetje gledati kot na prenašalca operantnih virov in se osredotočiti na prodajo storitve, pri čemer mora hkrati podpirati in vlagati v razvoj specializiranih sposobnosti in znanj, ki predstavljajo vrelišče ekonomskega napredka (Vargo in Lusch, 2006, str. 41).

V kolikor se vodstvo odloči za prevzem storitveno dominantno logike, avtorja predlagata razvoj *sodelovalne sposobnosti*, s katero bo podjetje s partnerji lahko sodelovalo na odprt in odkrit način. Da lahko pride do takšnega sodelovanja, mora podjetje imeti interne

specializirane sposobnosti in znanja. *Vpojna sposobnost* pomeni sposobnost iskanja in vpijanja novih informacij iz okolja in partnerjev, s katerim podjetje sodeluje. Sodelovalna in vpojna sposobnost predstavljata del organizacijske kulture, kar pomeni, da že morata biti vpeti v kulturo podjetja, sicer mora organizacija najprej poskrbeti, da omenjeni dve sposobnosti postaneta del organizacijske kulture, šele kasneje pa lahko pride do uspešne vpeljave storitveno dominantne logike (Lusch, Vargo in Matler, 2006, str. 275).

Usmeritve, ki jih avtorja predlagata, so predlog za nadomestitev izdelčne usmeritve. Ključno je, da se podjetje usmeri od izdelovanja nečesa (proizvoda ali storitve) k usmerjanju potrošnika pri ustvarjanju lastnih procesov, s katerim bo sam ustvarjal vrednost. S tem se spremeni tudi pomen vrednosti, saj to ni več izdelek, ki je proizveden in prodan, temveč korist, ki je ustvarjena v sodelovanju med potrošnikom in proizvajalcem. Storitveno dominantna logika na potrošnike ne gleda kot na posamezne izolirane entitete, temveč jih postavlja in razume v kontekstu lastnih okolij. Soustvarjanje ponudb, ki so sestavljene iz storitev, pa je možno takrat, ko je jasno, da izdelek predstavlja le sredstvo za zagotavljanje storitve. Zato taktična promocija ni več osrednja naloga marketinga. Ključna sta pogovor in dialog s potrošnikom, s čimer storitveno dominantna logika odpira vrata zunanjemu svetu v svet marketinga (Lusch in Vargo, 2008, str. 8).

4 ORGANIZACIJSKA KULTURA – IZZIV STORITVIZACIJE

Na storitvizacijo lahko gledamo kot na organizacijsko inovacijo, ki zahteva preobrat proizvodne kulture v storitveno kulturo. Ravno razvoj in krepitev storitvene kulture sta po mnenju strokovnjakov glavni izziv proizvodnega podjetja, ki po tradiciji prisega na izdelčno perspektivo. Da je to glavni izziv, je razumljivo, saj mora proizvodno podjetje v procesu opustiti način razmišljanja v okviru proizvodne kulture in sprejeti nov način razmišljanja, ki je storitveno orientiran (Dubruc, Peillon, Farah, 2014, str. 289).

4.1 Organizacijska kultura

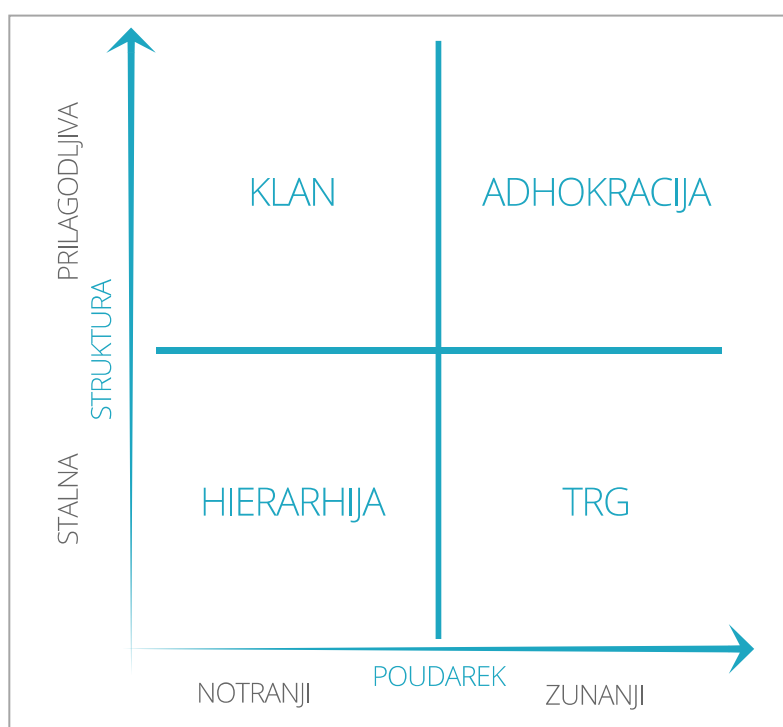
Alvesson in Sveningsson (2008, str. 36) poudarjata, da je upoštevanje organizacijske kulture ključno, kadar se načrtuje organizacijska sprememba, kot je preobrat proizvodne v storitveno kulturo. Schein (2009, str. 114) dodaja, da je kultura pomembna predvsem zato, ker označuje tako individualno kot tudi kolektivno vedenje skozi različne vzorce, norme in vrednote, ki jih razvijejo zaposleni v podjetju. Kultura tako vpliva na strategije, cilje in nadaljnje načine delovanja. Za lažje razumevanje bomo uporabili zgolj eno opredelitev organizacijske kulture, ki je hkrati tudi najbolj primerna za opredelitev organizacijske kulture v okviru storitvizacije: »Organizacijska kultura je opredeljena kot vzorec temeljnih domnev, ki jih je določena skupina iznašla, odkrila ali razvila med reševanjem težav eksterne adaptacije ali interne integracije. Ker je postala veljavna, jo morajo novi člani sprejeti v pravi smeri ter pravilno sprejemati, razmišljati in čutiti v povezavi s težavami, ki se pojavljajo« (prav tam, str. 27). V nadaljevanju organizacijsko kulturo deli na naslednje ravni:

- a) **Artefakti:** predstavljajo prvo raven, gre za organizacijske strukture in procese, ki so vidni, slišani in občuteni v trenutku, ko vstopimo v podjetje (jezik, tehnologija, izdelki, oblačila, miti, zgodbe, objavljene vrednote, ritual) in na katere lahko vplivamo. Avtor posebej poudarja pomen skupnega jezika, ki je osnovni element, da lahko ljudje delujejo kot skupina (prav tam, str. 22).
- b) **Vrednote, norme in prepričanja:** predstavljajo drugo raven in v kolikor so skladne s tretjo ravno (temeljnimi predpostavkami), se oblikuje občutek pripadnosti skupini. Ni nujno, da so te vrednote, norme in prepričanja sprejeta v skladu z obstoječimi, kar se lahko odraža tudi v vedenju zaposlenih. Na drugo raven vpliv ni mogoč v celotni meri in jih je zelo težko spremeniti (prav tam, str. 23).

- c) **Temeljne predpostavke:** predstavljajo najglobljo raven kulture, pri tem gre za neviden in nezaveden del organizacijske kulture, ki se kaže predvsem skozi prvi dve ravni. Zaposleni imajo poglobljen odnos do teh predpostavk, zato jih je od vseh treh ravni najtežje spreminjati (prav tam, str. 23).

Cameron in Quinn (2006, str. 37–45) sta razvila model organizacijskih kultur za kategorizacijo podjetij glede na stopnjo storitviziacije. Kategorije se razlikujejo glede na strukturo (stalna ali prilagodljiva) in poudarek (notranji ali zunanji). V okviru kategorizacije razlikujemo štiri različne organizacijske kulture: adhokracijo, klan, trg in hierarhijo, ki so predstavljene na Sliki 4.1.

Slika 4.1: Model organizacijskih kultur za kategorizacijo podjetij



Vir: povzeto in prirejeno po Cameron in Quinn, 2006, str. 39.

1) Adhokracija je najbolj primerna organizacijska kultura za tista podjetja, ki imajo visoko stopnjo storitviziacije. Značilna je za visoko inovativna ter hitro prilagodljiva podjetja in je med vsemi najbolj prilagodljiva po svoji strukturi, saj se hitro spreminja in prilagaja okolju. Zaradi svoje narave se takšno podjetje najhitreje prilagodi potrebam strank, ker se osredotoča predvsem na zunanje dejavnike in želi biti obveščen o spremembah, ki jih želijo stranke.

2) Klan je organizacijska kultura, ki prav tako spada med kulture, primerne za uvedbo storitviziacije. Je fleksibilna, ampak v primerjavi z adhokracijo je notranje orientirana, saj se

posveča skupinskemu delu, sodelovanju zaposlenih pri odločanju ter vesplošni skrbi za zaposlene. Klanu primanjkuje poznavanje potreb in zahtev strank, ker podjetje gradi na lastnih prednostih, ne prilagaja pa se potrebam trga.

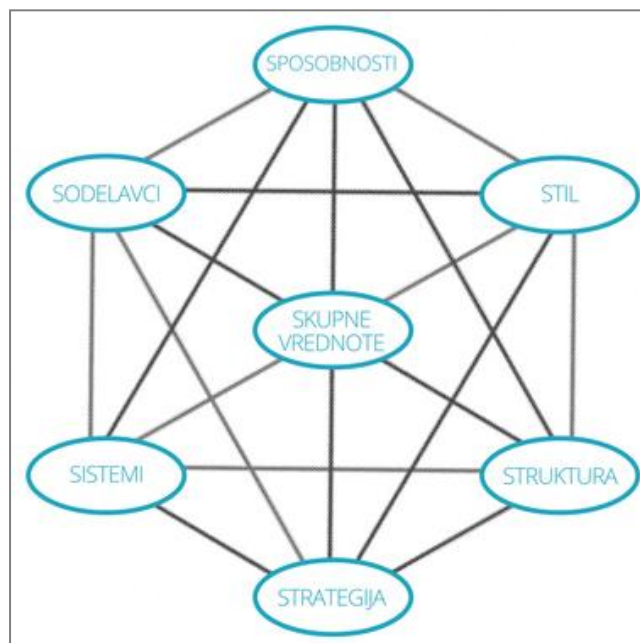
3) **Trg** je organizacijska kultura, ki je usmerjena tržno in k svojim strankam, a je hkrati najmanj prilagodljiva. Glavni cilj trga je predvsem konkurenčnost za vsako ceno.

4) **Hierarhija** je opredeljena s pravili, specializacijo, neosebnostjo, hierarhičnimi odnosi med zaposlenimi, zato je interno usmerjena in ni prilagojena storitvizaciji (prav tam, str. 37–45).

4.2 Upravljanje organizacijske kulture

S predpostavko, da je organizacijska kultura kompleksen in večplasten pojav v podjetju, je resnična sprememba v podjetju možna le takrat, kadar se spremenijo vrednote, norme in ideje zaposlenih. Takšna sprememba je med drugim predstavljena z modelom 7S oz. »modelom srečnega atoma« (Pascale in Athos, 1981, v Jančič, 1990, str. 155), ki razlaga, da mora podjetje oz. organizacija za uspešno delovanje uskladiti sedem elementov: strategijo, sisteme, strukturo, stil vodenja, sposobnosti zaposlenih, skupne vrednote in sodelavce na delovnih mestih.

Slika 4.2: Model srečnega atoma (7S)



Vir: prirejeno po Pascale in Athos, 1981, v Jančič, 1990, str. 103.

Model, ki je prikazan na Sliki 4.2., opominja vodilne v podjetjih, da so zadnji trije dejavniki (sposobnosti zaposlenih, skupne vrednote in sodelavci na delovnih mestih), ki so večkrat predstavljeni in obravnavani kot neracionalni, neformalni in nesledljivi, pravzaprav dejavniki, ki jih je mogoče upravljati.

Čeprav se zdijo takšne spremembe včasih skoraj nemogoče, so vodilni v podjetjih tisti, ki lahko upravljajo z organizacijsko kulturo in imajo možnost vpliva na razvoj takšne kulture, ki jo zaposleni razumejo in sprejemajo kot svojo. A vseeno ne gre za kratkotrajni proces, saj lahko traja tudi več let, da vodstvo v podjetje implementira spremembo organizacijske kulture, s pomočjo naslednjih korakov.

1. Postopek zaposlovanja in izbora: Organizacijska kultura mora predstavljati pomemben vidik že pri zaposlovanju novih delavcev, ker so tisti, ki posedujejo z vrednotami in odnosom, ki ga je težko spremeniti. Zato je pomembno, da se ob zaposlitvi podjetje osredotoči na delavce, ki izražajo kompetence, s katerimi bodo organizacijski kulturi znotraj podjetja predstavljali dodano vrednost. V nasprotnem primeru je potrebno delavce, ki ne podpirajo kulture v podjetju oz. niso pripravljeni spremeniti mišljenja, nadomestiti z drugimi delavci (Willcoxson in Millett, 2000, str. 97).

2. Socializacija in usposabljanje: Socializacija zaposlenih je proces, v katerem ti prejmejo pomembne informacije o podjetju te hkrati sprejmejo simbole, rituale in norme. Socializacija je pomembna z vidika krepitve organizacijske kulture, ki je omogočena, v kolikor je usposabljanje zasnovano tako, da prinese konsistentne rezultate (Brown, 1995, str. 56).

3. Vodenje: Vodstvo mora prevzeti glavno vlogo in vzor, ko pride do preobrnitve vrednot zaposlenih v organizaciji (Willcoxson in Millett, 2000, str. 112).

4. Sistem ocenjevanja in nagrajevanja: V kolikor se podjetje poslužuje sistema ocenjevanja, mora previdno določiti, kaj, koga, kako in kdo ocenjuje zaposlene. Na sistem nagrajevanja mora podjetje gledati kot na način, s katerim lahko okrepi delavske zaveze in lojalnost podjetju (Brown, 1995, str. 60).

5. Sodelovanje in komunikacija: Vsi zaposleni, ki so kakorkoli vpleteni v spremembo organizacijske kulture, morajo biti vključeni v rekonstrukcijo in v proces odločanja, pri tem pa sta ključna komunikacija in sodelovanje deležnikov (Willcoxson in Millett, 2000, str. 113).

6. Struktura, politika delovanja, postopki in dodelitev sredstev: Že pred vstopom v proces spreminjanja organizacijske kulture morajo biti vsi organizacijski elementi usklajeni v strategiji delovanja, ki bo delovala v bodoče, ker bodo tako zaposleni v podjetju lažje sprejeli spremembe in jih sistematsko uvrstili v svoje delovno okolje (Brown, 1995, str. 61).

4.3 Spremembe v organizacijski kulturi

4.3.1 Prehod od izdelčno orientirane kulture k storitveno orientirani kulturi

»Industrijska marketinška podjetja, ki želijo preklopiti iz izdelčno orientiranih podjetij v ponudnike storitev, se morajo soočiti in prilagoditi svoje mehke dejavnike v storitveno orientirane namene« (Homburg, Fassnacht in Guenther, 2003, str. 43). Pri tem so mehki dejavniki opredeljeni kot nestrukturirane organizacijske značilnosti, med katere spadajo skupne vrednote in vedenje zaposlenih. Avtorji dodajajo, da morajo v procesu storitvizijske podjetja posebno pozornost nameniti organizacijski kulturi in odnosom s strankami. Velikokrat se zalomi pri terminologiji, ker pride do šumov v komunikaciji in zaposleni med seboj ne usvojijo enakih pomenov za pojme, ki jih z njimi deli vodstvo. Zatakne se lahko že pri terminu storitev, interpretacija katerih je seveda pravilna v številnih pomenih, kar pa ne pomeni, da je ta interpretacija pravilna znotraj podjetja, v katerem je uporabljena (Schein, 2004, str. 111). Strateško usklajevanje je doseženo takrat, ko obstaja skupni jezik med ponudnikom in stranko ter prav tako med posameznimi oddelki v podjetju. Skupno razumevanje je še toliko bolj ključno v primerih, ko pride do sprememb v organizacijski kulturi, ker je takrat ključno, da je interpretacija pojmov skupna vsem deležnikom v podjetju (Martinez, Bastl, Kingston in Evans, 2010, str. 463).

Proizvodna podjetja storitve ponujajo že lep čas, a so vodilni v podjetju nanje gledali predvsem kot na nepotrebne in neprofitne dodatke (Gebauer in Friedli, 2005, str. 78). Zato je pomembno, da proizvodnji storitve ne predstavljajo le dodatka izdelkom, temveč da postanejo osnova, saj je v nasprotnem primeru sprememba v organizacijski kulturi obsojena na propad. Filozofija podjetja se mora spremeniti in procese začeti pri strankah. Stranka mora namreč v proizvodnih podjetjih, ki se odločijo za storitveno orientacijo, postati del ustvarjanja vrednosti in ni več le prejemnik ponudbe (Vargo in Lusch, 2004, str. 14). Zato se morajo podjetja bolj kot na to, ali ponujati storitve ali izdelke, osredotočiti na stranke, njihove procese in dojemanje vrednosti, ki je ustvarjena s pomočjo ponudbe (Grönroos, 2008, str. 306). Strokovnjaki prav tako predlagajo, da se mora za uspešno premostitev od izdelčne do storitvene usmeritve vodstvo osredotočiti predvsem na zaposlene: »Brez vodstva, ki ne posveča dovolj časa in pozornosti temu, da izvaja izobraževanja s zaposlenimi, ki lahko le tako razumejo pomen storitev, storitvena orientacija nikoli ne bo postala del zaposlenih« (Gebauer, Edvardsson in Bjurko, 2010, str. 254).

4.3.2 Organizacijska konfiguracija: od proizvodnje do strank

V tem poglavju je konfiguracija definirana kot »predlog združitve strateških odločitev, organizacijskih ukrepov in storitev za podporo strankam, ki skupaj delujejo usklajeno in učinkovito« (Bowen, Siehl in Schneider, 1989, str. 85).

Osredotočenost na proizvodnjo je močna v organizacijskih strukturah, katerih poslovni uspeh temelji na izdelkih in kjer prevladuje močna ter toga hierarhična kontrola. Razvoj storitev in potencialno znanje, ki bi ga podjetju lahko doprinesle stranke, nista zaznana kot prioriteta. Na storitve se namreč gleda kot na pojav, ki se zgodi sam od sebe, inovacija pa je v takšnih podjetjih glavni pogon tehnoloških razvojev (Shah, Rust, Parasuraman in Day, 2006, str. 115).

Na drugi strani ima osredotočenost na stranke močno proizvodno ozadje in je povezana z marketinško literaturo. V takšnih podjetjih se v okviru organizacijske kulture osredotočajo na razvoj odnosov s strankami, saj se dobičkonosnost razvija s pomočjo lojalnosti strank. Zaposleni predstavljajo zagovornike strank; znanje, ki ga prinaša stranka, pa je označeno kot dodana vrednost (prav tam, str. 115).

Premik od proizvodnje do strank od proizvodnih podjetij zahteva, da fokus tehničnih težav, avtomatizacije, tehnologije, inovacije in učinkovitosti, premaknejo bližje svojim strankam. Ni dovolj, da cenijo svoje stranke, saj je pomembno, da jih vključijo v svoje procese: »Podjetje, ki ponuja rešitve, se mora nujno osredotočiti na stranke, a to ne pomeni, da mora strankam ponuditi zgolj in samo rešitve« (Galbraith, 2002, str. 3). Ne glede na ponudbo in rešitve, ki jih podjetje lahko nudi, mora biti stranka tista, ki ji je omogočen vpogled in vključitev v interne procese, ker lahko le tako postane partner podjetja in zaposlenim v podjetju pomaga sprejeti novo storitveno logiko v obliki storitvificacije.

5 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu naloge želimo z vpogledom v slovensko fotovoltaično proizvodno podjetje, ki glede na dolgoletno prisotnost na slovenskem in tujem trgu stremi k vedno novim trendom, ugotoviti, kako pomemben vidik takšnemu podjetju predstavlja uvedba storitev. Za proizvodna podjetja se namreč predvideva, da največ pozornosti posvečajo proizvodom oz. izdelkom, kot jih enotno imenujemo skozi celotno magistrsko delo, storitve pa bodisi ostanejo v ozadju ali pa nezavedno predstavljajo pomemben del za razvoj podjetja. Empiričnega dela naloge smo se lotili z zavedanjem, da podjetju storitve morda ne predstavljajo dodane vrednosti in se je zato ne poslužujejo niti v najmanjši meri. Zato smo prisotnost storitev v podjetju raziskovali s pomočjo preostalih dejavnikov, kot so pomen odnosov med oddelki, vrednotenje izdelka v podjetju in organizacijska kultura zaposlenih, ki vsak na svoj način vplivajo na pojav storitev oz. storitvizacije.

Po predstavitvi izbrane metodologije bomo v empiričnem delu opisali vzorec intervjuvancev ter v raziskavo umestili izbrana raziskovalna vprašanja. Sledila bo analiza intervjujev, ki se je bomo lotili na podlagi predhodne namizne raziskave in intervjuja z direktorjem ter predsednikom uprave skupine BISOL Group. Pri analizi poglobljenih intervjujev se bomo oprli na teoretske predpostavke ter pridobljene rezultate primerjali s teoretičnimi izhodišči, ki smo jih predstavili v prvem delu magistrskega dela. Sledila bo interpretacija podatkov, ki bo temeljila na odgovorih na raziskovalna vprašanja, magistrsko delo pa bomo zaključili s sklepom, ki bo temeljil na kritičnem razmisleku o prisotnosti storitev v proizvodnem podjetju.

5.1 Metodologija

Empirični del magistrske naloge temelji na poglobljenih intervjujih, ki spadajo med kvalitativne metode raziskovanja. Gre za metodo, ki vključuje intenzivno izvajanje posameznih intervjujev z majhnim številom intervjuvancev, saj želimo s pomočjo le teh ugotoviti, kakšne so njihove perspektive in ideje o posameznih temah, ki jih bomo raziskovali s pomočjo zastavljenih vprašanj (Boyce in Neale, 2006, str. 3). Pri tem smo se osredotočili na pol-strukturirano oz. osredotočeno obliko poglobljenih intervjujev, kar pomeni, da smo pred izvedbo vnaprej sestavili ključna vprašanja in opredelili tiste teme, s pomočjo katerih smo želeli odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja, zato so to tista vprašanja, ki so pri izvedbi intervjujev igrala najbolj pomembno in osrednjo nalogo.

Poglobljeni intervjuji raziskovalcem prinašajo številne prednosti, a tudi omejitve. Osnovna prednost je, da z njimi pridobimo veliko bolj poglobljene podatke, kot bi nam to omogočale ostale metode (npr. anketa). Prav tako omogočajo veliko bolj sproščeno atmosfero, v kateri je lažje pridobiti podatke, ki jih potrebujemo pri nadaljnjem raziskovanju. Intervjuvanci se namreč, v kolikor je izpraševalec izobražen in dovolj profesionalen pri svojem delu, lažje sprostijo ob pogovoru kot ob izpolnjevanju že vnaprej pripravljenih opcij, ki so npr. navedene pri anketnem vprašalniku (prav tam, str. 4).

Vseeno pa moramo biti pri izvedbi poglobljenih intervjujev previdni, da z dolžino intervjuja ne presežemo zdrave meje, saj moramo upoštevati, da po izvedbi sledi še intenzivna analiza odgovorov. Prav tako se mora izpraševalec zavedati, da pri poglobljenih intervjujih ni dovoljeno generaliziranje odgovorov, saj gre za subjektivno razmišljanje posameznih intervjuvancev, ki z odgovori izražajo svoje mišljenje o posamezni temi (prav tam, str. 5).

Intervjuji, ki predstavljajo pomemben del tega magistrskega dela, so bili opravljeni septembra 2017. Da bi lahko uspešno povezali teoretični del naloge z odgovori intervjuvancev, smo izbrali zaposlene iz posameznih oddelkov, ki opravljajo delo, neposredno ali posredno povezano s potencialno tranzicijo med izdelkom in storitvijo. V prvi fazi smo želeli pridobiti odgovore oddelkov, ki so vezani na posamezna tematska poglavja magistrskega dela, zato smo najprej izvedli poglobljene intervjuje z oddelki marketinga, proizvodnje, vzdrževanja ter prodaje. V drugi fazi pa smo želeli pridobiti širši vpogled na problematiko, ki jo raziskujemo, zato so sledili poglobljeni intervjuji z vsemi tremi člani uprave – to so član uprave g. Dag Kralj, tehnični direktor g. Marko Poličnik in predsednik uprave ter lastnik skupine BISOL Group dr. Uroš Merc. Z odgovori slednjega smo si pomagali tudi pri namizni raziskavi o skupini BISOL Group.

Ob analizi intervjujev ter nadaljnji interpretaciji smo se osredotočili na teoretična izhodišča ter odgovore razdelili v posamezne tematske teme. Analiza intervjujev tako temelji na odgovorih intervjuvancev in je smiselno povezava s teoretičnim ozadjem, interpretacija pa povezuje teoretska izhodišča, namizno raziskavo ter odgovore intervjuvancev.

5.2 Raziskovalna vprašanja

V magistrskem delu med seboj povezujemo različne teorije, s katerimi smo želeli ugotoviti, kakšne so potencialne tranzicije med izdelkom in storitvijo ter kaj vse lahko pri teh tranzicijah vpliva na uspešnost/neuspešnost spremembe. Ker vodilna podjetja že leta ne morejo tekmovati zgolj z eno lastnostjo svojega izdelka, je ključno, da marketing gradi trajne odnose s svojimi potencialnimi in obstoječimi strankami. Je tako tudi v skupini BISOL Group? Ali ja marketinški oddelek tisti, ki gradi odnose? Še pomembneje je, ali pri tem vpliva na razvoj izdelkov? Zanimalo nas je tudi, kako se v proizvodnih podjetjih prepletata vloga marketinga in proizvodnje, saj oba stremita k različnim ciljem. Iz tega se je razvilo naše prvo raziskovalno vprašanje:

Ali odnos med marketinškim in proizvodnim oddelkom v skupini BISOL Group vpliva na razvoj izdelka in kvaliteto odnosa s strankami?

Usklajen odnos pa ni edini pogoj, da je proizvodno podjetje lahko uspešno. Vodilni v podjetju se morajo namreč zavedati, da je potrebno ponudbi dodati storitve, saj velja, da »bolj kot je izdelek tehnološko razvit in zapleten, v večji meri je njegova prodaja odvisna od kakovosti in razpoložljivih spremljajočih storitev« (Levitt, 1972, str. 24). Ker skupina BISOL Group slovi po proizvodnji visokotehnoških izdelkov, se ob tem postavlja naslednje vprašanje:

Ali je tranzicija med izdelkom in storitvijo v skupini BISOL Group smiselna?

Proizvodno podjetje po tradiciji prisega na izdelčno perspektivo, zato mu tranzicija med izdelkom in storitvijo že sama po sebi predstavlja izziv, še posebej zato, ker mora ob tranziciji upoštevati tudi zaposlene, ki predstavljajo organizacijsko kulturo podjetja. »S predpostavko, da je organizacijska kultura kompleksen in večplasten pojav v podjetju, je resnična sprememba v podjetju možna le takrat, kadar se spremenijo vrednote, norme in ideje zaposlenih« (Pascale in Athos, 1981, v Jančič, 1990, str. 155). Zato temu sledi raziskovalno vprašanje:

Ali organizacijska kultura skupine BISOL Group predstavlja oviro ob potencialni tranziciji med izdelkom in storitvijo?

5.3 Skupina BISOL Group

Začetki delovanja skupine segajo v leti 2004 in 2005, ko sta dr. Uroš Merc in Marko Poličnik začela z razvijanjem področja fotovoltaike na slovenskem trgu. Še danes je skupina po več kot 12 letih prisotnosti na trgu edina slovenska skupina, ki na masovni industrijski ravni proizvaja fotonapetostne module, kar je tudi njena primarna dejavnost. Prav tako je skupina proizvajalec nosilnih konstrukcij za sončne elektrarne, hibridnih in otočnih solarnih sistemov ter izdelovalec solarnih svetilk. »Povezana podjetja na slovenskem in mednarodnem fotovoltaičnem trgu nastopajo enotno pod blagovno znamko BISOL« (BISOL Group, d.o.o., 2016, str. 6).

Specifičnost poslovanja na posameznih trgih

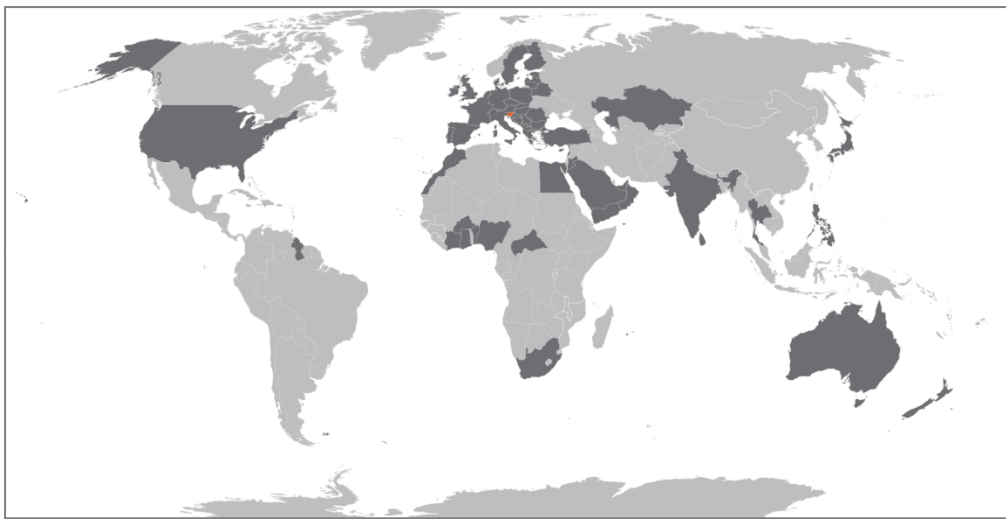
Skupina BISOL Group že od vsega začetka prilagaja nabavno-prodajno funkcijo glede na zahteve in specifičnost poslovanja na posameznih trgih. Tako so na nekaterih trgih ustanovljene lastne hčerinske družbe – BISOL s.r.l. v Italiji, BISOL Solar Ltd. v Veliki Britaniji in BISOL Central Asia Ltd. Te družbe v tujini delujejo kot posredniki, saj kupcem zagotavljajo lokalni pristop. Tudi generalni direktor je mnenja, da je lokalna prisotnost ključnega pomena: »Vedno smo imeli politiko poslovanja, v kateri je prodajna oseba na določenem trgu lokalni predstavnik, saj pozna lokalni jezik in je v kulturi domača« (Merc, osebni intervju, 2017, 11. september)¹.

Za to skrbijo sodelavci na predstavništvih v naslednjih državah: Italiji, Veliki Britaniji, Franciji ter Belgiji (za države Beneluksa), na sedežu podjetja pa so prodajniki za naslednje države: Slovenijo, Hrvaško, Bosno in Hercegovino, Baltiške države, Poljsko, Češko, Slovaško, Madžarsko, Romunijo, Bolgarijo, Srbijo, Črno Goro, Makedonijo, Kosovo, Albanijo, Grčijo, Turčijo, Ciper, države MENA, Nemčijo, Avstrijo, Švico, Skandinavijo, Iberijo in trg, ki ga predstavlja preostali svet. Skupaj je podjetje prisotno v več kot 70 državah sveta, na slovenskem trgu skupina proda manj kot 0,5 % svoje proizvodnje (BISOL Group, d.o.o., 2016, str. 25). Kadar se na posameznem trgu izkaže, da lahko prodajniki poslujejo z večjimi distributerji, je cilj poslovanje z manjšim številom partnerjev. V kolikor sodelovanje z distributerji ni mogoče, v skupini neposredno naslavlajo inštalaterje ali končne kupce (BISOL Group, d.o.o., 2016, str. 26).

¹ Zvočni posnetek je na voljo pri avtorici, zapis intervjuja pa v PRILOGI G.

Kotler v teoriji razlikuje med različnimi strategijami trženja glede na tržne prednosti in konkurenčne prednosti podjetja (tržne vodje, tržni izzivalci, tržni sledilci in zapolnjevalci tržnih niš). Skupina BISOL Group spada med tržne izzivalce, gre torej za podjetje v vzponu, ki zaseda visoka, sicer ne prva mesta, a si pri delovanju prizadeva za dosego višjega tržnega deleža, s tem pa posledično tudi višjega dobička. Pri svojem delovanju izbira strategije, s katerimi lahko napade podjetja enake velikosti ter preostala manjša lokalna podjetja (Kotler, 1996, str. 382).

Slika 5.1: Prisotnost skupine BISOL Group na svetovnem zemljevidu



Vir: BISOL Group, d.o.o., 2016, str. 26.

Umestitev skupine BISOL Group na svetovni fotovoltaični trg

V letu 2016 je inštalirana kapaciteta fotonapetostnih sistemov zrasla za približno 75 GW, kar je enako inštalaciji 31 tisoč fotonapetostnih modulov vsako uro (REN21, 2017, str. 63). To pomeni, da je bilo v letu 2016 inštaliranih več fotonapetostnih sistemov, kot je bila kumulativna inštalirana kapaciteta pet let pred tem, to je leta 2011. Največ fotonapetostnih sistemov je še vedno inštaliranih na Kitajskem in Japonskem ter v Združenih državah Amerike, Indiji in Združenem kraljestvu.

Bistveno se je spremenilo tudi povpraševanje po fotovoltaičnih storitvah. Leta 2009 je bila z 71 % na prvem mestu Evropa, sledili sta Kitajska (13 %) in Japonska (9 %), v letu 2016 pa je na prvem mestu Azija (57 %), Evropa pa z 10 % zaseda le desetino celotnega povpraševanja (prav tam, 2017, str. 70).

Po besedah generalnega direktorja se slovenski proizvajalec BISOL uvršča med prvih pet evropskih proizvajalcev, predvsem zaradi energijskega izkupička in visoke stopnje donosnosti sončnih elektrarn (Merc, osebni intervju, 2017, 11. september). Njihova letna proizvodna zmogljivost je 250 MW.

Med največjimi proizvajalci fotonapetostnih modulov na svetovnem nivoju evropska podjetja ne zasedajo vodilnih mest. Azija prevzema največji delež proizvodnje – kar 90 % (tu vodijo JinkoSolar, Trina Solar in JA Solar), delež Evrope je manjši kot v preteklosti – 5 % v 2016, ameriški delež pa ostaja enak – 2 %. Med prvimi desetimi proizvajalci sta le dva, ki ne sodita na azijski trg – Canadian Solar (Kanada) in First Solar (Združene države Amerike), evropski proizvajalci pa teh mest ne zasedajo (REN21, 2017, str. 70).

Vodstvene spremembe in zaposleni

Zaradi kompleksnosti poslovanja je bil interni organizacijski načrt družbe v preteklosti usmerjen k uvedbi uprave in k funkcijam izvršnih direktorjev – posamezni direktorji so bili zadolženi za raziskave in razvoj, prodajo, finance, proizvodnjo, nabavo, računovodstvo, marketing in službo za odnose z javnostmi. V obdobju do leta 2017 se je občutno zmanjšala prisotnost izvršnih direktorjev, ostali sta le vodja proizvodnje in vodja računovodstva ter trije člani uprave – predsednik dr. Uroš Merc, tehnični direktor Marko Poličnik in član uprave Dag Kralj. Celotno število zaposlenih v skupini variira glede na prodajo, kar pomeni, da prihaja tudi do razlik v zasedenosti proizvodnje – število 300 zaposlenih, podatek ob zaključku leta 2011, je do leta 2013 padlo za nekaj manj kot polovico (158), slovenskemu proizvajalcu se je v zadnjih dveh letih ponovno uspelo približati višjemu številu zaposlenih, to je 200 zaposlenih. Čeprav se je v letu 2017 izrazito povečala fluktuacija delavcev, predsednik uprave v tem trenutno ne vidi težav, saj je prehodnost zaznamovala že pretekla leta v skupini BISOL Group (Merc, osebni intervju, 2017, 11. september).

Proizvodi znamke BISOL

Ena izmed družb skupine, BISOL Proizvodnja, proizvaja silicijeve fotonapetostne module, ki jih v podjetju opisujejo kot visokokakovostne module, »sestavljene iz vrhunskih, dobro preizkušenih in ustrezno certificiranih materialov« (BISOL Group, d.o.o, 2016, str. 16). Različna testiranja in garancije se že nagibajo k storitvam, ki jih dodajajo osnovnemu izdelku. Posamezni moduli so v obliki raznovrstnih serij prilagojeni različnim strankam, zahtevam trga ter arhitekturnim specifikam.

V zadnjih letih daje skupina BISOL Group velik poudarek razvoju nosilnih konstrukcijskih rešitev znamke BISOL EasyMount, ki »se uporabljajo pri postavitvi sončnih elektrarn, intenzivno jih prodajajo doma in v tujini tako kot komplementarni produkt fotonapetostnim modulom BISOL kot tudi samostojni produkt« (BISOL Group, d.o.o., 2016, str. 18). Otočni sistemi BISOL omogočajo oskrbo z elektriko na oddaljenih območjih, kjer ni dostopa električnega omrežja ali pa služijo kot rezerva obstoječemu viru električne energije. Povsem samozadostna otočna rešitev je tudi solarna ulična svetilka.

Raziskave in razvoj so usmerjeni predvsem v izboljšanje tehnološko inovativne proizvodne opreme, pri čemer je velik poudarek na izdelkih, ne pa tudi na preostali ponudbi skupine BISOL Group: »Vsako leto krepimo razvojne aktivnosti v smeri višjih vršnih moči modulov in uporabe trajnostno bolj vzdržljivih materialov. Poseben prodajni segment predstavljajo specializirani in personalizirani izdelki, kjer so inovativne razvojne rešitve ključ do zadovoljevanja potreb posameznega nišnega trga« (BISOL Group, d.o.o., 2016, str. 21).

Druge storitve in dejavnosti

Preostale aktivnosti skupine BISOL Group so vezane na storitve, ki so povezane s sončnimi elektrarnami. V preteklosti je skupina veljala za vodilnega postavljalca sončnih elektrarn na ključ in je inštalirala več kot 400 elektrarn na različnih poslopih – večino na domačem trgu. Sodelovali so z občinami ter v najem vzeli primerne strešne površine. Za naložbe v lastne sončne elektrarne, lastnica katerih je skupina, je ustanovljenih 6 projektnih podjetij, ki proizvajajo in trgujejo z električno energijo (BISOL Group, d.o.o., 2016, str. 24).

Družba BISOL EPC, ki je bila do konca leta vodilni ponudnik fotonapetostnih sistemov na ključ v Sloveniji, se je ob koncu leta 2012 soočila z drastičnimi izzivi. Konec 2012 so se namreč tržni pogoji v panogi spremenili, saj so bile v Sloveniji znižane podpore, posledično se je trg v Sloveniji občutno umiril. Družba BISOL EPC je morala aktivnosti preusmeriti v komplementarne dejavnosti, delno tudi v tuje trge, najhitreje pa se je začela razvijati na »podpori strank na področju načrtovanja fotonapetostnih elektrarn in razvoja novih konstrukcijskih rešitev« (BISOL Group d.o.o., 2013, str. 9).

Glavno dejavnost vzdrževanja in nadzora sončnih elektrarn je prevzelo podjetje BISOL Vzdrževanje, ki skrbi za izvajanje sistema nadzora in vzdrževanja lastnih elektrarn in elektrarn drugih lastnikov. Storitve tržijo na slovenskem tržišču in je nekakšna podaljšana veja predhodnice – postavitve sončnih elektrarn. Generalni direktor na storitve, ki so

zaznamovale pretežno slovenski trg, gleda kot na specifiko, kjer je skupina BISOL Group pomagala pri ustvarjanju trga. Vse od leta 2005, ko za podjetje ni vedel nihče, do 2009 in 2010, ko se je na podjetje obračala vsa konkurenca, banke in zavarovalnice; ter vse do nadaljnjih situacij, v katerih je »zelo hitro prišel občutek, da vsak zmore vse in je bilo seveda kar naenkrat bolje kupovati izdelke drugje, kot pa da bi se pustilo, da ima od tega korist nekdo v državi. Šlo je za resnični kavbojski pristop, a se je pri tem veliko podjetij opeklo ter naučilo, da je bolje, da delajo, kar znajo« (Merc, osebni intervju, 2017, 11. september).

Skupina BISOL Group je danes največji slovenski proizvajalec fotonapetostnih modulov, saj druga slovenska podjetja, ki se ukvarjajo s fotovoltaike, ponujajo predvsem module tujih proizvajalcev ali module blagovne znamke BISOL. Na slovenskem trgu je veliko večja konkurenca na področju izvajanja storitev (Eco Solar, Enertec, Gorenje, Sone1, PVSOL, itd.). Tu se podjetja ločijo na proizvajalce, prodajnike, projektante, inštalaterje ali pa združujejo več storitev pri postavitvi sončne elektrarne. Posamezne storitve, ki jih podjetja izpostavljajo, so:

- priprave projektov in projektne dokumentacije ter pomoč pri financiranju,
- montaža sončne elektrarne z vsemi komponentami ter vodenje upravnih postopkov,
- upravljanje sončne elektrarne, redno vzdrževanje in servis,
- čiščenje sončnih elektrarn,
- podpora po končani naložbi v sončno energijo.

Prihodnost slovenske fotovoltaike

Čeprav je na slovenskem trgu v zadnjih letih na področju fotovoltaike, posledično tudi pri investiranju v sončne elektrarne, prevladovalo zatišje, je v začetku 2016 vlada spodbudila investicije z možnostjo neto merjenja. Neto merjenje omogoča samooskrbo lastnikom sončnih elektrarn, ki so priključeni na distribucijsko omrežje. Vpeljava novega sistema ponovno prinaša boljše razmere za investicije v sončne elektrarne v Sloveniji, kar je skupina BISOL Group že obrnila v svoj prid. »Šele v zadnjem obdobju je BISOL postalo podjetje, ki ima vrednost in s katerim se na slovenskem trgu drugi ne spuščajo več na nivo konkurence, temveč nas priznavajo za to, kar smo« (Merc, osebni intervju, 2017, 11. september). Uspešno sodelujejo s podjetjema GEN-I in Petrol, kar je pripomoglo k temu, da je domači proizvajalec BISOL znova predstavljen kot zanesljiva slovenska stranka, sodelovanje z omenjenima podjetjema pa je pripomoglo k temu, da je izvajanje poprodajnih aktivnosti bolj zanesljivo in lažje.

6 ANALIZA INTERVJUJEV

Analiza intervjujev je obsegala tri različne, a tematsko povezane sklope – usmeritev podjetja, tranzicijo med izdelkom in storitvijo ter organizacijsko kulturo v podjetju. Vprašanja intervjujev so bila sestavljena tako, da smo znotraj posamezne tematike pridobili odgovore posameznih oddelkov, s pomočjo katerih bomo lahko ob zaključnih ugotovitvah in interpretaciji v naslednjem poglavju prišli do odgovorov na raziskovalna vprašanja, ki so prav tako vezana na omenjene tri tematske sklope. Ob analizi smo se pri posameznih odgovorih iz intervjujev osredotočili na izstopajoče tematike, ki so zapisane ob uvodih naslednjih poglavij.

6.1 Usmeritev podjetja

Pri vprašanjih o usmeritvi podjetja smo se osredotočili na odgovore vseh intervjuvancev, z izjemo vodje vzdrževanja, pri kateri nas je zanimalo mnenje o tranziciji med izdelkom in storitvijo. Osredotočili smo se predvsem na dojemanje proizvodnega, marketinškega in prodajnega oddelka. Tematsko so nas zanimale: *vloga proizvodnje v povezavi z marketinškim in proizvodnim oddelkom, vodilne funkcije znotraj skupine BISOL Group, prodaja izdelkov, predstava o izdelkih, marketinški pomen znotraj skupine, mnenje o prodajnemu oddelku in o strankah s strani tehničnega direktorja (in obratno), nivo vključitve marketinga v proizvodno podjetje, potencialnost konflikta ter obvladovanje le tega.*

6.1.1 Prevladujoča filozofija v podjetju

Tematsko smo se v tem delu osredotočili na trojico oddelkov - proizvodni, prodajni in marketinški oddelk, kar imensko sovpada s tremi filozofijami – proizvodno, prodajno in marketinško. Vsi intervjuvanci so izpostavili pomembno vlogo proizvodnega ali prodajnega oddelka, zato smo marketinško filozofijo izključili že na začetku. Do takšnega sklepa smo prišli predvsem zato, ker bi se skupina BISOL Group sicer morala osredotočiti predvsem na stranke, a se zdi, da se ogromno časa ukvarjajo kar z izdelki samimi (Vodja slovenske prodaje, osebni intervju, 2017, 6. september)². Tudi v oddelku marketinga poudarjajo, da je njihova osrednja zadolžitev promocija izdelkov, ne pa odnos s strankami, ki ga, v kolikor

² Zvočni posnetek je na voljo pri avtorici, zapis intervjuja pa v PRILOGI Č.

obstaja, v večini prevzema prodajni oddelek (Specialistka za marketing, osebni intervju, 2017, 5. september)³.

V večini intervjuvanci glavno vlogo v podjetju pripisujejo prodajnemu oddelku in so združeni v mnenju člana uprave, ki poudarja, da so »vsi v podjetju v službi prodajnika, saj živimo od tega, kar prodamo in seveda se vse to pri prodaji začne in konča« (Kralj, osebni intervju, 2017, 7. september)⁴. Tudi vodja proizvodnje vodilno vlogo pripisuje prodaji, saj »izdelke narekuje prodaja, s tem, ko velikokrat povedo, kakšne so želje ali pa kaj dela konkurenca« (Vodja proizvodnje, osebni intervju, 2017, 6. september)⁵. Intervjuvanci sicer izpostavljajo tudi vlogo proizvodnje, a je ta vezana zgolj na direktno proizvodno izdelka. Do vidika, ki še dodatno kaže na izrazito prodajno filozofijo, ne pa na izpostavljeno marketinško ali proizvodno filozofijo, je kritična kar prodajnica sama: »V podjetju je izdelek na trenutke sam sebi namen, ker na trenutke slonimo na tem, da je glavnina strank tako ali tako rednih in večjih, zato ni večje potrebe po prilagoditvi« (Vodja slovenske prodaje, osebni intervju, 2017, 6. september).

Kljub temu da marketinška filozofija ni prevladujoča filozofija v podjetju, med vodilnimi v podjetju ne velja prepričanje, da se izdelki lahko prodajo brez podpore marketinga. Generalni direktor poudarja, da je sicer eden tistih, ki v podjetju na prvem mestu vidi prodajni oddelek, a to zgolj zaradi specifikke poslovanja, tesno za njim pa mu sledi marketinški oddelek, naloga katerega je, da »skozi pridobljene izkušnje iz vede marketinga in drugih trgov izbere pravi pristop, s katerim je lahko partner prodajniku na konkretnem trgu« (Merc, osebni intervju, 2017, 11. september).

6.1.2 Izstopajoči koncepti v podjetju

Podjetje lahko svoje aktivnosti izvaja v okviru petih različnih konceptov, ki jih omenjamo v teoriji. Ti koncepti niso vezani na prevlado posameznega oddelka nad preostalimi, temveč na dojemanje izdelka in strank s strani zaposlenih v podjetju. Zato nas je zanimalo, kako intervjuvanci dojemajo izdelke skupine BISOL Group in kakšno pomembnost pri tem pripisujejo svojim stranke. Ker je po prvih vtisih analize intervjujev ideja o prevladujočem

³ Zvočni posnetek je na voljo pri avtorici, zapis intervjuja pa v PRILOGI A.

⁴ Zvočni posnetek je na voljo pri avtorici, zapis intervjuja pa v PRILOGI E.

⁵ Zvočni posnetek je na voljo pri avtorici, zapis intervjuja pa v PRILOGI C.

konceptu v podjetju precej zamegljena, smo s pomočjo analize odgovorov sprva izključili tiste koncepte, ki se v podjetju ne pojavljajo.

Prodajni koncept je značilen za podjetja, ki imajo opravka s strankami, ki same ne vedo, kaj želijo, zato so podjetja tista, ki ustvarijo potrebo po posameznih izdelkih. V skupini BISOL Group temu ni tako: »Še vedno je naša prodajna strategija, da stranka k nam pride, da bo nekaj kupila, mi pa je ne bomo silili – torej, mi ne prodajamo, temveč stranke kupujejo« (Merc, osebni intervju, 2017, 11. september). Prav tako podjetje pri prodaji ni agresivno v tem smislu, da bi želelo prodati, kar je že izdelano. Generalni direktor dodaja, da prodajniki pri prodaji niso agresivni, saj gradijo odnose na dolgi rok in tega odnosa z agresivnostjo ne želijo uničiti. To se kaže na praktičnem primeru zaloge, ki v skladišču ostaja zato, ker prodajni oddelek strankam v večini ne želi ponuditi izdelkov, ki jih le ti ne želijo oz. po katerih niso povpraševali (Merc, osebni intervju, 2017, 11. september).

Čeprav fotovoltaični trg predstavlja temelje zelene prihodnosti, intervjuvanci tega ne izpostavljajo v povezavi z izdelki skupine BISOL Group. Ravno zaradi tega lahko izključimo tudi družbeno odgovoren marketinški koncept, saj podjetje v prvi vrsti ni usmerjeno k javni koristi, čeprav njegovo delovanje predstavlja rešitev za družbo in naravno okolje.

Iz odgovorov direktorja je razvidno, da skupina BISOL Group »krmari« med konceptom proizvodnje in izdelčnim konceptom. Prvega direktor omenja posredno, v primerih trgov, ki jih skupina išče zunaj Evrope in kjer stranke zanima hitra ter poceni rešitev. To so torej države, kjer je »bolj pomembno kot to, kakšne so značilnosti, ključna dobava izdelka (Kotler in Keller, 2012, str. 17). Skupina BISOL Group na zemljevid sveta vsako leto uvrsti številne nove države, v katerih je prisotna in v katerih je večkrat pomembno, da je dostava hitra, izdelki pa nizkocenovni, zato se v takšnih primerih podjetje osredotoča predvsem na možnost množične distribucije.

Intervjuvance smo vprašali, kako stranke ocenjujejo njihove izdelke. Marketinški oddelek ocenjuje, da stranke želijo »tehnološko dovršene, visoko kakovostne izdelke, pa tudi cenovno ugodne« (Specialistka za marketing, osebni intervju, 2017, 5. september), tudi član uprave dodaja, da sicer cenovna konkurenčnost pretehta, ampak da je za podjetje bolj pomembno, da so v segmentu, za katerega se nekdo ogreva, bodisi najbolj zanesljivi, najbolj konkurenčni ali pa preprosto obvelja dejstvo, da so evropski proizvajalec (Kralj, osebni intervju, 2017, 7. september). Tudi vodja proizvodnje izdelke izpostavlja kot visoko tehnološko in kakovostno

usmerjene, pri tem se nanaša na stalno nadzorovanost, ne govori pa o nizki ceni, temveč o tem, da je cena konkurenčna (Vodja proizvodnje, osebni intervju, 2017, 6. september).

S tem se opisani izdelki približujejo izdelčnemu konceptu, ki zagovarja, da bodo stranke izbrale izdelke, ki ponujajo najboljšo kakovost, delovanje in so visokokakovostni. Z izdelčnim konceptom je velikokrat neposredno povezan tudi pojav tehnološke kratkovidnosti oz. miopije, o katerem pa v skupini BISOL Group glede na odgovore večine intervjuvancev ni mogoče govoriti.

Zaradi specifik fotovoltaičnega trga namreč vsi izpostavljajo, da je nujno spremljanje razmer in sprememb, zato ni prostora za zagledanost v lastni izdelek. Tudi vodja prodaje za države Beneluksa, ki je v skupini zaposlen že skoraj od vsega začetka, poudarja, da v vseh teh letih skupina nikoli ni bila slepo zaljubljena v lasten izdelek in da so vedno pozorno spremljali konkurenco: »Četudi morda na trenutke nismo takoj reagirali na konkurenco, pa smo bili vedno pozorni, da ne bi slučajno zaspali na lovorikah« (Vodja prodaje za države Beneluksa, osebni intervju, 2017, 5. september)⁶. Zaverovanost v izdelek je izražena predvsem s strani vodje proizvodnje, člana uprave in tehničnega direktorja, ampak slednji opaža, da se je kljub občasni zamegljenosti, ki bi lahko vodila v kratkovidnost, še prevečkrat zgodilo, da so premalo verjeli v svoj izdelek (Poličnik, osebni intervju, 2017, 7. september)⁷. Generalni direktor je edini, pri katerem zametki tehnološke miopije ležijo v njegovem dojemanju strank, saj je mnenja, da je posluš za stranko s strani podjetja prevelik, še posebej zato, ker imajo v proizvodnji zaradi tega včasih zaplete. A tudi na to ne gleda nujno s slabega vidika, temveč kot na večni izziv podjetja (Poličnik, osebni intervju, 2017, 7. september). Težavo v dojemanju strank s strani tehničnega kadra vidi beneluški prodajnik, ki izpostavlja: »Kadar prejmem informacijo s strani trga in se ta informacija nanaša na kakovost naših izdelkov, imam občutek, da se na to vedno gleda s strani proizvodne perspektive. Tehničnemu kadru največjo težavo predstavljajo stranke, meni pa to otežuje komunikacijo s strankami« (Vodja prodaje za države Beneluksa, osebni intervju, 2017, 5. september).

Stalno tehtanje med izdelkom in strankami je torej pokazatelj, da je izdelčni koncept tisti, ki je najbolj izrazit v skupini BISOL Group, marketinški pa ostaja v povojih. Murphy in Enis (1985, v Jančič, 1990) kot najpomembnejše karakteristike slednjega koncepta izpostavljata orientacijo k potrošniku, koordiniran pristop in profit organizacije. Čeprav se v skupini

⁶ Zvočni posnetek je na voljo pri avtorici, zapis intervjuja pa v PRILOGI B.

⁷ Zvočni posnetek je na voljo pri avtorici, zapis intervjuja pa v PRILOGI F.

BISOL Group trudi, da bi v okviru proizvodnje v veliki meri upoštevali potrebe strank, pa je še vedno bolj ključna proizvodnja sama. Manko marketinškega koncepta znotraj skupine je viden pri vidiku koordiniranega pristopa, znotraj katerega bi morali biti usklajeni elementi marketinškega spleta, a tudi po mnenju intervjuvancev »promocija ne pride vedno zraven in zdi se, da ostaja v ozadju« (Vodja slovenske prodaje, osebni intervju, 2017, 6. september), kar pa seveda pomeni, da je onemogočen eden izmed glavnih pogojev, da bi se v podjetju v celoti lahko razvil marketinški koncept.

6.1.3 (Ne)vključitev marketinga v proizvodno podjetje

Zelo kmalu po izvedbi intervjujev in analizi odgovorov smo prišli do jasnega spoznanja, da je iskanje prepletenosti vloge marketinga in proizvodnje ter pojasnjevanje konfliktov med njima prej utopična, kot pa realna situacija. Vodja proizvodnje je med drugim v intervjuju izpostavila, da med marketingom in proizvodnjo ni direktne komunikacije ter da so spremembe in ideje informacija, ki je v večini posredovana s strani vodstva. Z željami strank je tako proizvodnja večinoma seznanjena preko srečanj prodajnikov, ki potekajo štirikrat letno (t.i. summit) ali, v kolikor gre za specifične želje, prejme informacije s strani prodaje, kdaj tudi s strani marketinga, a le redko (Vodja proizvodnje, osebni intervju, 2017, 6. september). Na marketinški oddelek gleda predvsem kot na oddelek, ki skrbi za nišne izdelke. V kolikor proizvodnja takšne izdelke izdelava, so večkrat uporabljeni za potrebe promocije (na sejnih) ali pa za gre za specifične projekte, ki jih prodaja posreduje marketinškemu oddelku.

Marketinški oddelek namreč ni tisti, ki bi bil osredotočen na direktno spodbujanje povpraševanja, kar se tudi oddelku samemu ne zdi pravilen pristop: »Takšen način komunikacije ni pravilen, vse tri strani, proizvodnja, marketing in prodaja, bi morale enakovredno vstopati v proces razvoja, prodaje in promocije« (Specialistka za marketing, osebni intervju, 2017, 5. september). Tudi prodajnica na marketing gleda kot na oddelek, ki se vključi le, kadar ga prodaja potrebuje in je mnenja, da so prodajniki tisti, ki marketingu povedo, kaj potrebujejo (Vodja slovenske prodaje, osebni intervju, 2017, 6. september).

V odnos sta glede na odgovore veliko bolj vpletena prodajni in proizvodni oddelek, kot pa proizvodni in marketinški oddelek. Na medosebni odnos vsi trije oddelki gledajo kot na dober, saj so konflikti minimalni, težavo pa vidijo v komunikaciji, še posebej glede tehnologije: »Premalo smo povezani z vidika informiranosti in tehničnega sodelovanja, ki bi bilo vzajemno. Kadar pride do večjih sprememb, seveda pridejo informacije do nas, ampak

takrat o tem tako ali tako govori že celo podjetje« (Vodja slovenske prodaje, osebni intervju, 2017, 6. september). Tudi v marketingu niso zadovoljni s podajanjem informacij, saj pogrešajo bolj natančne podatke. Oddelek sicer deloma sledi trendom fotovoltaike, ampak še vedno prihaja do nepoznavanja podrobnosti specifičnega izdelka. A na področju tehnologije, ki ga omenjata prodajni in marketinški oddelek, tudi vodja proizvodnje govori o pomanjkanju informacij in se zaveda, da bi bila bolj usklajena komunikacija smiselna. O spremembah v večini komunicirajo direktno z vodstvom, ne pa s posameznimi oddelki: »Za velike spremembe pride do prodaje informacija s strani vodstva, le za manjše pa mi komuniciramo direktno s prodajniki, ker so to specifične zahteve, pa ni treba pri tem obremenjevati vseh« (Vodja proizvodnje, osebni intervju, 2017, 6. september). Tudi v obratni komunikaciji je situacija zelo podobna. Proizvodni oddelek informacije pridobi s strani vodstva, čeprav sklepajo, da se pred tem vodstvo verjetno dogovarja z marketingom ali prodajo, ampak v takšnih primerih v proizvodnji niso seznanjeni, od kod ideja prihaja.

Določene težave izpostavlja tudi tehnični direktor, ki sicer ne vidi težav v komunikaciji med oddelki, ampak bolj med posamezniki: »Govorim o vseh področjih, brez izjeme. Do teh konfliktov prihaja iz različnih razlogov, najbolj zato, ker želijo prelagati odgovornost drug na drugega« (Poličnik, osebni intervju, 2017, 7. september). Potencialni konflikt med proizvodnjo in marketingom ali proizvodnjo in prodajo pa bolj vidi pri slednjem odnosu, tokrat prav tako zaradi prodajnikov, kajti po njegovem mnenju do težav prihaja zaradi miselne neprisotnosti nekaterih izmed njih. Na vprašanje, kako daleč lahko proizvodnja gre pri izdelavi specifičnih zahtev s strani strank, pa odgovarja, da obvelja pravilo nekje vmes, saj prodajniki hitro ugotovijo, da prevelika cena ne bo prinesla zelenih rezultatov, zato se v teh primerih podredijo zmogljivosti proizvodnje (Poličnik, osebni intervju, 2017, 7. september). Član uprave pri tem opaža, da bi tehnični direktor raje videl, da stranke ne bi želele ničesar, a dodaja, da je to »prirojen konflikt, ki v podjetju obstaja po naravi« (Kralj, osebni intervju, 2017, 7. september). Na tem področju bi po njegovem mnenju generalni direktor zelo hitro naredil konec, v kolikor bi konflikt postal problematičen do te mere, da bi oviral delovanje podjetja na dolgi rok.

6.2 Tranzicija med izdelkom in storitvijo

V tem delu smo analizi dodali odgovore vodje vzdrževanja, saj vzdrževanje skupini BISOL Group predstavlja edino samostojno storitev, ki se razvija ločeno od proizvodnje in deluje samostojno znotraj skupine.

Tematsko nas je zanimalo: *trenutno stanje storitev v podjetju, dojemanje storitev s strani vseh intervjuvancev, prisotnost dodanih in samostojnih storitev, razlogi za razvoj, poprodajne aktivnosti, odnos do stranke, želje strank, ekonomski vidik, profit in celovita ponudba, potencial storitviziacije in potencial storitveno dominantne logike.*

6.2.1 Trenutno razmerje med izdelkom in storitvijo v skupini BISOL Group

Tudi skupina BISOL Group se zaveda, da so storitve tiste, ki jih je potrebno vključiti v ponudbo, le da se je v njenem primeru zgodba storitev odvijala nekoliko drugače. Vodja slovenske prodaje, ki je bila v podjetju prisotna že v letih razvoja slovenske fotovoltaike (od 2009 naprej), na pretekle storitve in tedanjo prisotnost skupine BISOL Group gleda kot na priložnost, v kateri se je podjetje, v kolikor je na slovenskem trgu želelo vstopiti v panogo fotovoltaike, moralo prilagoditi in ponuditi celotno storitev, zato je v tistem času poleg izdelka "cvetela" tudi postavitve sončnih elektrarn (Vodja slovenske prodaje, osebni intervju, 2017, 6. september). Dodaja, da ima občutek, da je v preteklosti storitev precej zasenčila izdelek, saj je bila skupina BISOL Group v Sloveniji močno prisotna kot podjetje, ki je postavljajo sončne elektrarne. Takšno percepcijo so namreč imele stranke, čeprav to mogoče ni bila prvotna ideja podjetja, ki si je v večji meri želelo biti prisotno kot slovenski proizvajalec. Na preteklo situacijo zelo podobno gleda tehnični direktor, ki dodaja, da je podjetje sicer najbolj ranila finančna kriza, a je to BISOL-u prineslo tudi spoznanje, da se je vrnilo k osnovni dejavnosti, proizvodnji izdelkov, pri tem so se nazaj vrnili s prevelikega področja storitev v Sloveniji, kjer je trg enostavno izginil (Poličnik, osebni intervju, 2017, 7. september). Iz takšnih in drugačnih razlogov je danes na prvem mestu izdelek, na katerega pa direktor gleda bolj kot na predpogoj, saj se »velikokrat zgodi, da zna vsak narediti izdelek, potem pa je pomembno, kako nekdo ta izdelek obvladuje in kako z njim ustvarja poselek« (Merc, osebni intervju, 2017, 11. september). Zato se pri svojem delu večkrat sprašuje, kaj tehničnega lahko ponudi stranki, a vedno znova pride do spoznanja, da stranke vse prej kot samo tehnični del ali višjo moč modula pričakujejo podporo v težkih situacijah. Želijo torej »nek poprodajni pristop, pomoč, podporo v tem, kako smo pripravljeni rešiti njihovo težavo« (Merc, osebni intervju, 2017, 11. september). Ravno iz teh razlogov ponudbo deli na dva dela. Na izdelek gleda kot na tehnični del, ki mora biti dovolj izpopolnjen, kakor mora biti tudi delovanje vseh služb okrog izdelka, ki ga ponujajo. Meni pa, da je potrebno vlagati predvsem v drugi, storitveni del.

Član uprave na prisotnost storitev gleda kot na dodatek, ki je v skupini BISOL Group že precej razvit. Pod storitve uvršča vse; od odzivnosti prodajnika, upoštevanja rokov, projektantske ekipe, ki je pripravljena narediti karkoli; do izjemne logistike ter lokalnega pristopa. Ob vsem, kar se dogaja v podjetju, je v prvi vrsti velik zagovornik storitev: »Ker drugače, če imaš najcenejši izdelek, je vse, kar potrebuješ, spletna stran, kamor napišeš, da imaš najcenejše module na svetu; če pa je to izdelek, ki ima tehnološko prednost, potrebuješ prodajno osebje, ki zna te prednosti razložiti, zato je še kako pomemben človeški faktor« (Kralj, osebni intervju, 2017, 7. september). V marketingu na storitve, ki jih dojemajo kot poprodajne aktivnosti, gledajo na dolgi rok: »Strankam je poleg izdelka bistvenega pomena dolgoročno delovanje, kar je tudi glavni namen nadzora delovanja« (Specialistka za marketing, osebni intervju, 2017, 5. september), dodatno pa izpostavljajo tudi pomen garancij in reklamacij, ki jih rešujejo preostali oddelki in s čimer se razvija poseben segment poprodajnih aktivnosti.

6.2.2 Potencial v storitvah kot dodatku

Ob analizi intervjujev je moč zaznati, da so posamezni intervjuvanci zagovorniki tistih storitev, ki predstavljajo dodatno vrednost osnovnemu izdelku. Glede na odnos s stranko lahko izpostavimo, da se je podjetje zaradi svoje velikosti, ki podjetje uvršča med srednje velika podjetja, sicer pripravljeno prilagoditi, kar se tiče specifičnih izdelkov, a je večkrat cena tisti dejavnik, ki onemogoči dokončno izvedbo izdelka v takšni meri, kot si to v prvi vrsti želi stranka. S strani marketinga ponavadi pride pobuda po nižnih izdelkih, ki so specifični in v veliki meri izdelani predvsem za namene promocije, vodstvo pa je tisto, ki se trudi prisluhniti potrebam tujih prodajnikov za izdelavo specifičnih izdelke. A vseeno se zdi, da ravno v poprodajnih aktivnostih še vedno vidijo dodatne možnosti, s katerimi bi ustregli strankam, še posebej v primerih, ko tega ne morejo storiti z izvedbo specializiranih izdelkov.

Na tem mestu član uprave izpostavlja prednost srednje velikega podjetja, saj se vsakodnevno razvijajo, dodajajo in spreminjajo storitve, ki se lahko ponudijo posameznim strankam, kar je kasneje, ko je podjetje večje, veliko težje storiti (Kralj, osebni intervju, 2017, 7. september). Mnenja, da se prednost skriva v storitvah, je tudi slovenska prodajnica: »V tej branži, kjer smo proizvodnjo usmerili precej na ozko, je zelo težko narediti tako inovativen izdelek, ki bi naredil preboj med ostalimi, ker gre tudi pri nas v resnici za zelo standardiziran izdelek, a se da dodati vrednost s storitvami« (Vodja slovenske prodaje, osebni intervju, 2017, 6. september).

Tudi tehnični direktor, ki je sicer bolj usmerjen k razvoju osnovnega izdelka, na storitve gleda kot na dopolnilni element, ki ga je potrebno ponujati v takšnem obsegu, kot si to želijo stranke, ali pa je treba razmisliti o večjem obsegu takšnih storitev, s katerimi bi stranke bolj vezali nase. Ob tem je po njegovem mnenju ključno spremljanje lokalnega okolja, saj številni že ponujajo podobne storitve (Poličnik, osebni intervju, 2017, 7. september).

Oblika storitvizacije, ki je danes razvita v skupini BISOL Group, je zastavljena drugače, kot jo predvideva teoretično ozadje. V skupini namreč storitve ne dojemajo z vidika finančne prednosti, kajti po mnenju člana uprave se ta ne bo poznala (Kralj, osebni intervju, 2017, 7. september), a hkrati doda, da je v vsakem modulu, ki ga prodajo, storitev pomembna v vedno večji meri, saj so tako bolj uspešni pri prodaji. Profit sicer ni razviden, a zdi se mu, da je tako pravilno, saj je v simbiozi s stranko pomembno, da je zavestno pripravljena plačati več, ker ve, kaj vse bo ob tem dobila, ni pa potrebno teh storitev finančno izpostavljati.

Generalni direktor ob tem izpostavlja predvsem vidik strank, ne pa finančne ali konkurenčne prednosti (da bi bila storitev težje posnemljiva), saj se po njegovem mnenju lahko vsako stvar posnema. Prav tako poudarja: »Nikoli nisem razmišljal v smeri, da bi storitev izvajali zato, da bi bili dražji od drugih, ampak predvsem zato, da bi nas stranka znala prepoznati« (Merc, osebni intervju, 2017, 11. september). Zato izvajajo veliko storitev, za katere je še toliko težje ugotoviti, katere bi lahko prinesle več, katere manj in katere nič profita. Seveda pri dodatnih storitvah poskušajo dodati določen procent, s katerim poskušajo uvideti, kakšen je njihov učinek, ampak da bi celotno ponudbo razdelili na del, ki ga prinaša izdelek in del, ki ga prinaša storitev, do tega ne prihaja, vsaj trenutno še ne, saj se direktorju zdi, da se mora ta proces ponavljati dlje časa, da bodo kot prvo vidni dejanski učinki, kasneje tudi finančni (Merc, osebni intervju, 2017, 11. september).

Vodja proizvodnje in specialistka za marketing na tem mestu vidita predvsem marketinško korist. Vodja proizvodnje izpostavlja tehnološko svetovanje: »Trenutno smo tako izkušeni, da bi lahko poskusili prodajati svoje znanje kot svetovanje. Mi smo že več kot 11 let prisotni kot poznavalci, kar nas je v vseh teh letih naredilo strokovnjake. Naredili smo več kot 1000 internih testov, tako da smo v tem res kvalitetni in zanesljivi« (Vodja proizvodnje, osebni intervju, 2017, 6. september). Ob tem v marketingu izpostavljajo stik s stranko, ki bi lahko bil še dodatno okrepljen, glede na to, da BISOL predstavlja dodano vrednost v smislu razvoja in tehnoloških inovacij, kar je zagotovo stvar, ki je s strani stranke sprejeta bolje, kot če te podpore ni (Specialistka za marketing, osebni intervju, 2017, 5. september).

Do drugačne situacije prihaja v tujini, kjer prodajnik opaža, da je izdelek strankam dovolj, a vseeno pričakujejo, da lahko vrnejo module, kadar so le ti poškodovani in da jim podjetje nudi pomoč v primerih financiranja »To sta dve stvari, ki jih na našem trgu ljudje povezujejo s storitvami« (Vodja prodaje za države Beneluksa, osebni intervju, 2017, 5. september). Po njegovem mnenju pride ravno na tem področju do navzkrižja s proizvodnjo v Sloveniji, saj so uvedeni dolgotrajni postopki, preden se lahko modul zamenja, prodajniku pa takšne poprodajne storitve vzamejo več ko 40 % časa, saj med drugim tudi sam obiskuje stranke, pregleda module in oceni, kakšna je nastala škoda, šele potem pa pošlje module nazaj v Slovenijo: »To so stranke, s katerimi imamo dolgoročne odnose, zato je pomembno, da je jasno, kako delujemo v primeru težav« (Vodja prodaje za države Beneluksa, osebni intervju, 2017, 5. september). Vseeno izpostavlja, da storitve, ki jih ponuja skupina BISOL Group, stranke v večini vseeno dojemajo kot dobre, ampak iz drugih razlogov. Izpostavi, da v primerjavi z marsikaterimi proizvajalci BISOL vsaj odreagira, medtem ko konkurenca ponavadi ne naredi ničesar, zato partnerji z večjim veseljem prodajajo BISOL-ove izdelke.

6.2.3 Potencial v storitvah, ki nastopajo same

Največji potencial v storitvah, ki na trgu nastopajo same, a še vedno pod imenom blagovne znamke BISOL, generalni direktor vidi v vzdrževanju sončnih elektrarn v Sloveniji, za kar je trenutno zadolženo podjetje znotraj skupine, BISOL Vzdrževanje. Na tem področju je največji izziv, ker gre za produkt, ki ga je treba razviti na novo, predvsem zato, ker gre za direktno prodajo storitve, kar pomeni, da mora biti vse načrtovano do takšne mere, kot je trenutno pri proizvodnji izdelka: »Gre za stalni nadzor, odzivne čase, za pravilno ukrepanje, /.../, po naravi dela za povsem drugačen način, vezan je na teren, ki je težje nadzorljiv« (Merc, osebni intervju, 2017, 11. september). Vzdrževanje primerja z delom v proizvodnji, kjer so jasno postavljene norme in kjer je delo načrtovano, pri vzdrževanju pa so še toliko bolj pomembni ljudje, ki to izvajajo, kar posledično pomeni, da mora priti do ustvarjanja drugačne organizacijske kulture kot v proizvodnji. Tudi nalogo podjetja v primeru storitve, ki bi nastopala sama, vidi drugače: »Naša naloga danes ni, da samo pregledamo delo konkurence, naša specifika mora biti, da glede na to, da imamo res poglobljeno znanje o panogi, izoblikujemo takšno ponudbo, ki bo bistveno boljša od ostalih. In da skozi naš lastni pristop k vzdrževanju najdemo specifiko, ki bo za nas poceni, stranki bo veliko pomenila, nam pa bo na koncu predstavljala konkurenčno prednost« (Merc, osebni intervju, 2017, 11. september). Ponudba, ki je trenutno izoblikovana, je po besedah vodje vzdrževanja že zelo stara,

pomanjkljiva in ne vsebuje marsikatere storitve, ki bi jo lahko dobro prodajali in za katere opaža, da jih konkurenca odlično predstavlja. A na odgovor, zakaj konkurence ne spremljajo, odgovarja, da s trenutnimi zaposlenimi lahko pokriva zgolj vsakodnevno delo.

V BISOL Vzdrževanju vidi prednost predvsem zato, ker v okviru lastne zmogljivosti lahko pokrijejo vse vidike ter predvsem zato, ker ob spremljanju konkurence opaža, da ti pokrivajo samo posamezne elemente, v BISOL-u pa je na voljo vso znanje in zaloga materialov (Vodja vzdrževanja, osebni intervju, 2017, 6. september)⁸. Čeprav je nekoč postavitve sončnih elektrarn veljala za najmočnejšo storitev skupine BISOL Group, ocenjuje, da tudi v preteklosti vzdrževanje nikoli ni bilo dovolj dobro predstavljeno in da se žal ni izkoristilo trenutka, ko bi lahko postavitve prenesli direktno v vzdrževanje. Tako danes znotraj podjetja v celoti ne pokrivajo niti tistih elektrarn, ki so jih sami postavljali pred leti.

S strankami, ki so jih ohranili ali pridobili skozi čas (te so jih po navadi poiskale kar same), razvijajo podobne odnose, kot so opredeljeni v teoretičnem delu naloge. Določene stranke želijo storitev opraviti same; določene v povezavi z izvajalcem, preostali pa jim delo prepustijo v celoti (Lightfoot, 2013, str. 64). Vodja vzdrževanja največ izzivov opaža pri strankah, ki ne poznajo elektrarn, sistema in zakonodaje, zato s strani BISOL Vzdrževanja potrebujejo veliko časa za razlage, kar okrnjeni ekipi jemlje veliko energije. Prav tako imajo na drugi strani »ljudje večasih občutek, da niso pod nobenim nadzorom, še posebej takrat, kadar njihova elektrarna deluje brezhibno. Potrebovali bi mesečna poročila, da bi imela stranka vseskozi občutek, da je v stiku z nami« (Vodja vzdrževanja, osebni intervju, 2017, 6. september). Zato je nujno sodelovanje prodajnikov, vzdrževanja in marketinga, do česar pa trenutno še ni prišlo. Na strani marketinga v tem primeru poudarjajo, da je odločitev o tem, kako se bo nadaljevalo, na strani uprave in oddelka prodaje. Pri tem je potrebno izpostaviti, da je po direktorjevem mnenju storitev, ki se pojavlja sama, »strateško na drugem mestu in ne vidi, da bi se to spremenilo« (Merc, osebni intervju, 2017, 11. september). Prihodnost sicer vidi v prvih in drugih, ampak glavnina bo po njegovem mnenju vedno vezana na storitve, ki se dodajo izdelku, saj te lahko generirajo glavnino prihodkov, ker so vezane na izdelke.

Prav tako v modelu vzdrževanja generalni direktor trenutno ne vidi možnosti prenosa na druge, globalne trge, kjer prej vidi možnost prenosa pristopa, ki so ga vpeljali v Sloveniji. Tukaj gre za sodelovanje s pomembnimi partnerji, v slovenskem primeru s podjetjem GEN-I, kar je dodatno pripomoglo h krepitvi blagovne znamke BISOL. Za podobno zgodbo v tujini

⁸ Zvočni posnetek je na voljo pri avtorici, zapis intervjuja pa v PRILOGI D.

bi po njegovem mnenju potrebovali večletno prisotnost na trgu, podobne lokalne igralce ter interes trga: »Še vedno bi bil direkten prenos modela, ki ga imamo v Sloveniji, zelo težaven, zahteval bi tudi ogromno sredstev. Da pa bi mi razvili nekaj, kar smo v Sloveniji razvili v obliki produkta, ki je sestavljen iz fizičnega izdelka in storitve, pa mislim, da ni mogoče« (Merc, osebni intervju, 2017, 11. september).

6.2.4 Potencial v storitvah, ki prevzamejo vlogo izdelka

Ključna značilnost, ki jo izpostavlja storitveno dominantna logika, je osrednja vloga storitve in ne izdelka, prav tako je ob tem poudarjena interakcija med proizvajalcem in potrošnikom, le da v tem odnosu potrošnik soustvarja nove inovativne pristope in storitve podjetja (Kowalkowski, 2010, str. 231). O inovativnosti je s svojimi besedami hitro zaključil prodajnik iz tujine: »Premajhni smo, da bi bili inovativni, mi nismo inovatorji, nismo nova tehnologija, smo pa zelo dobri v tem, kar počnemo in to počnemo konstantno« (Vodja prodaje za države Beneluksa, osebni intervju, 2017, 5. september). Tudi tehnični direktor je glede storitev jasen, saj je mnenja, da bi bilo v primeru storitvene orientacije to povsem drugo podjetje, in ne nekaj, kar bi potekalo znotraj skupine BISOL Group. Po njegovem mnenju bi se ob ponovnem pritisku s strani trga bili pripravljene prilagoditi, ampak najverjetneje ne v obliki, da bi izdelek nadomestila storitev (Poličnik, osebni intervju, 2017, 7. september).

Potencial storitveno dominantne logike je viden predvsem v tem, da je podjetje po začetnem zagonu ugotovilo, da mora strankam odpreti vrata podjetja, s čimer se je povečala transparentnost delovanja. Vodja proizvodnje se spominja, da včasih vrat proizvodnje niso odpirali skoraj nikomur, tudi tehnični direktor dodaja, da so se včasih bolj bali konkurence v smislu informacij, ki bi lahko odtekale: »Do tega je v preteklosti prišlo zaradi dejstva, ker je bilo sicer manj proizvajalcev modulov, a bolj konkurenčnih, danes pa jih je vedno več, ampak obstoječi v Evropi težje preživijo, kaj šele, da bi nastajali novi« (Poličnik, osebni intervju, 2017, 7. september). Član uprave dodaja, da je odprtost najbolj ključna, še posebej pri pridobivanju novih strank, saj v podjetju ničesar ne skrivajo, želijo znanje deliti ter se hkrati zavedajo, da nekdo, ki obišče proizvodnjo, lahko znanje tudi odnese: »Za prodajo je odprtost pomemben argument, tukaj ljudje na svoje oči vidijo vse; kako delujemo, kdo dela, kaj delamo – to je seveda zgolj in samo prednost« (Kralj, osebni intervju, 2017, 7. september).

Je pa v nasprotju z odprtostjo skupina BISOL Group glede na odgovore intervjuvancev še vedno tista, ki rada deli informacije z ostalim svetom, sama pa se na mnenje strank obrne zgolj v primerih, ko je potrebno prilagoditi izdelke, ne pa tudi z vidika celotnega pomena

fotovoltaike. V preteklosti se je po mnenju marketinškega oddelka splošno javnost veliko več informiralo, še posebej na začetku, ko se je panoga začela razvijati, v današnjem času pa BISOL ne igra več takšne izobraževalne vloge, kot jo je nekoč (Specialistka za marketing, osebni intervju, 2017, 5. september). Trenutno dialog poteka predvsem na nivoju izdelka, ne pa v okviru celotnega paketa ali širšega poznavanja panoge, saj sledijo načelu, da »namesto, da bi mi učili trg, poskušamo mi poslušati trg in videti, kaj trg zahteva ter da lahko kasneje trgu to tudi ponudimo« (Merc, osebni intervju, 2017, 11. september). To je ena izmed osnov prodajne strategije skupine BISOL Group, ki pa je usmerjena predvsem na izdelke in ne na dejstvo, da bi lahko stranke soustvarjale procese znotraj podjetja.

6.3 Organizacijska kultura v podjetju

Pri organizacijski kulturi smo se osredotočili predvsem na zaposlene v upravnem delu podjetja. Sprva smo bili mnenja, da bodo ključno vlogo odigrali zaposleni v proizvodnji, a se je kasneje izkazalo, da organizacijsko kulturo v resnici gradijo posamezni oddelki, ki so s svojim delom bližje upravi. Tako nas je v tem poglavju zanimalo: *njihov odnos, dojemanje dela drug drugega, odnos do spremembe, odnos vodilnih do zaposlenih, težave in zapleti ter komunikacija znotraj podjetja.*

V podjetju nastajajo tri precej ločene organizacijske kulture, ki se v tem primeru odvijajo – ena na ravni proizvodnega oddelka, druga na ravni vzdrževanja elektrarn in tretja na ravni preostalih oddelkov v okviru uprave. Kot predpostavljamo v teoretičnem delu naloge, so zaposleni v podjetju tisti, ki morajo sprejeti številne spremembe, da lahko pride do uspešne uvedbe storitviziacije. V primeru skupine BISOL Group gre za specifično situacijo, saj delna storitviziacija že poteka. Intervjuvanci ob omembi zaposlenih gledajo predvsem na zaposlene znotraj oddelkov, ne pa na proizvodne delavce. Direktor na spremembe in kako le te sprejemajo zaposleni, gleda kot na nekaj, s čimer se v podjetju kaj dosti ne ukvarjajo in ga zato na individualni ravni zaposlenih ne zanima, kako bodo le ti spremembe sprejeli. Vseeno opaža, da v primerih, ko je sprememba vezana bolj na oddelke same, traja dlje časa, da jo sprejmejo, kot je to potekalo včasih, ko je bilo podjetje manjše. Zato danes spremembe veliko bolj natančno načrtujejo in jih izvedejo šele takrat, ko so nanje v celoti pripravljeni (Merc, osebni intervju, 2017, 11. september).

Na drugi strani zaposleni v oddelkih na te spremembe gledajo kot na dodatne zaplete, saj do sprememb večkrat pride, brez da bi o tem bili direktno obveščeni. Marketing pri tem vidi

težavo glede neobveščенosti o spremembah, ki so vezane predvsem na tehnologijo, vodja vzdrževanja pa v nepoznavanju vzdrževalnega podjetja s strani drugih oddelkov – po njenem mnenju ima vsak oddelek toliko svojega dela, da, če že, razmišlja predvsem o nadgradnji lastnega dela, ne vidi pa večje slike: »BISOL Vzdrževanje je otok sredi ostalih oddelkov, trenutno sicer nismo vezani na ostale zaposlene, ampak bi z združitvijo zagotovo izboljšali delovanje« (Vodja vzdrževanja, osebni intervju, 2017, 6. september). Dodaja, da ostali oddelki niso seznanjeni s tem, kaj točno so delovne naloge vzdrževalnega podjetja, zato se njihove aktivnosti postavlja na stranski tir in ima ob tem proizvodnja vedno prvo mesto. Prav tako se ji zdi, da se tudi na ljudi, ki so na tem podjetju zaposleni, ne gleda enakovredno kot na vse ostale.

Nepoznavanje dela posameznih oddelkov izraža tudi oddelek marketinga, ki na vprašanje o strankah, ki jim podjetje nudi vzdrževanje, odgovori, da je o tem verjetno bolje seznanjena vodja vzdrževanja. Tudi slovenska prodajnica po prodaji »nima več toliko poprodajnega stika, ker to prevzamejo drugi oddelki« (Vodja slovenske prodaje, osebni intervju, 2017, 6. september), a ne omeni, kateri oddelek to delo prevzame. A to glede na odgovore zagotovo ni marketinški oddelek, ki ob tem dodaja, da »stranko bolje razume prodajnik, ki tudi v veliki meri prenaša določene želje strank do proizvodnje in oddelka za razvoj« (Specialistka za marketing, osebni intervju, 2017, 5. september). Oddelki si tako med seboj v večini primerov enostavno »podajajo žogico«.

Izziv, s katerim se v okviru organizacijske kulture sooča skupina BISOL Group, je tudi odnos s stranko, saj je krepitev tega odnosa razpršena med posamezne oddelke, na trenutke tudi med posamezne prodajnike, ki vsak na svoj način skrbijo za svoje stranke. Po mnenju direktorja so prodajniki tisti, ki skrbijo za odnose s strankami in te vloge ne pripisuje marketinškemu oddelku: »Poprodajne aktivnosti niso v domeni marketinga. Jaz vidim marketing bolj pri ustvarjanju okolja ter podobe podjetja. Vezano na konkretne storitve pa je to pri nas bolj delo drugih oddelkov« (Merc, osebni intervju, 2017, 11. september). Prodajniki na drugi strani izpostavljajo manko osredotočenosti na stranke, a to nalogo znova predajajo naprej, na proizvodnjo: »Mi vseskozi poskušamo proizvodnjo zalagati z določenimi informacijami, kaj želijo stranke, na strani proizvodnje pa je, kako bo naše pobude sprejela« (Vodja prodaje za države Beneluksa, osebni intervju, 2017, 5. september).

7 INTERPRETACIJA REZULTATOV

V prejšnjem poglavju smo na podlagi teoretičnih izhodišč analizirali intervjuje z zaposlenimi v skupini BISOL Group, ki jih bomo v nadaljevanju smiselno interpretirali ter jih podali v treh delih, glede na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje: Ali odnos med marketinškim in proizvodnim oddelkom v skupini BISOL Group vpliva na razvoj izdelka in kvaliteto odnosa s strankami?

Po teoretičnem izhodišču je podjetje tisto, ki mora s stališča marketinga stremeti k temu, da izbere takšno strategijo, s katero lahko gradi dolgotrajne odnose. A stališče marketinga je v skupini BISOL Group postavljeno na drugo, če ne kar tretje mesto, saj intervjuvanci prednost pri odločanju dajejo prodajnemu in proizvodnemu oddelku. Tako prevladuje stališče, da so vsi v podjetju v službi prodajnika, saj živijo od tega, kar prodajo. V skupini je jasno izpostavljena prodajna filozofija, ki poudarja, da je marketing skrčen na prodajo in tako kot preostali oddelki služi podpori prodajnikom. Ne glede na to, da posamezni intervjuvanci poudarjajo tudi pomen strank, je izdelek tisti, ki v podjetju igra glavno vlogo in je na trenutke sam sebi namen, saj so v podjetju mnenja, da je glavčina strank rednih. Ravno zaradi dejstva, da je v ospredju izdelek, ne pa potrebe ter želje strank, je v skupini BISOL Group trenutno onemogočen razvoj marketinškega koncepta, ki bi se postavil po robu pomembnosti proizvodnje, izdelka in prodaje. Da bi marketinški koncept lahko uspel, mu med drugim onemogoča nekoordiniran pristop, saj v podjetju niso usklajeni elementi marketinškega spleta: »Promocija ne pride vedno zraven in zdi se, da ostaja v ozadju« (Vodja slovenske prodaje, osebni intervju, 2017, 6. september). Nadalje sta marketinški koncept in njegova implementacija onemogočena tudi zato, ker med seboj niso povezane posamezne poslovne funkcije v podjetju. Tega se zavedajo tudi v marketinškem oddelku, kjer so mnenja, da bi morale vse tri strani, proizvodnja, marketing in prodaja, enakovredno vstopati v proces razvoja, prodaje in promocije, vendar temu ni tako.

Iz teh razlogov je odgovor na prvo raziskovalno vprašanje jasen, saj v primeru marketinškega in proizvodnega oddelka v skupini BISOL Group ne moremo govoriti o odnosu, ki bi lahko vplival na razvoj izdelka in kvaliteto odnosa s strankami. Marketinški oddelek namreč ni tisti, ki v ta odnos aktivno vstopa.

Pri tem se odpira novo vprašanje, vezano na našo odločitev, da v raziskovalno vprašanje vpeljemo marketinški oddelek ter izpostavimo njegov odnos s proizvodnim oddelkom. Potrebno je poudariti, da smo ob začetnem raziskovanju izhajali iz dejstva, da je fotovoltaični trg v preteklosti že doživel številne šoke, zaradi katerih se je morala skupina BISOL Group dodatno prilagoditi novim razmeram na trgu. Po našem predpostavljaju je v takšnih primerih naloga marketinga, da se v okviru podjetja poskuša prilagoditi potrebam trga. Vendar pa je nalogo prilagoditve v primeru skupine BISOL Group prevzelo vodstvo, ki pri tem ni komuniciralo z marketinškim, temveč s prodajnim oddelkom. Zato teorijo o tem, da je marketing tisti, ki se osredotoča na spodbujanje povpraševanja in pri tem gleda na ceno, komunikacijo in distribucijo (Crittenden in drugi, 1993, str. 300), lahko nadomestimo s podatkom, da to vlogo prevzemata vodstvo in prodajni oddelek. Če poskušamo na raziskovalno vprašanje odgovoriti z novo informacijo, da marketinški oddelek v skupini BISOL Group nadomešča prodajni oddelek, lahko izpostavimo dve stvari:

- odnos med prodajnim in proizvodnim oddelkom vpliva na razvoj izdelka, vendar je velikokrat vodstvo tisto, ki na razvoj vpliva v še večji meri, kar poudarja tudi vodja proizvodnje. Proizvodni oddelek namreč informacije v večini prejema s strani vodstva, ki posreduje zahtevo, da se naredi določena sprememba izdelka, proizvodni oddelek pa s tem, od kod informacija prihaja, ni seznanjen,
- odnos med omenjenima oddelkoma v večji meri kot na razvoj izdelka vpliva na kvaliteto odnosa s strankami, kar opiše situacija, o kateri govori vodja prodaje za države Beneluxa, ki težavo vidi predvsem v komunikaciji s tehničnim direktorjem, zadolženim za proizvodni del skupine BISOL Group. Zdi se, da na informacije, ki pridejo s trga (e.g. s strani strank), v podjetju vedno gledajo s stališča proizvodnje, kar pomeni, da so stranke predstavljene kot dejavnik, ki povzroča težave. Zato prodajniki, še posebej tuji predstavniki, sami rešujejo zaplete na terenu. Tudi na splošno se prodajni oddelek v večji meri prilagaja proizvodnemu oddelku kot obratno. Tehnični direktor na tem mestu poudarja, da vedno obvelja pravilo nekje vmes, saj prodajniki kar hitro ugotovijo, da prevelika cena prilagoditve proizvodnje ne bo prinesla želenih rezultatov strankam, zato se podredijo zmogljivosti proizvodnje (Poličnik, osebni intervju, 2017, 7. september). (Ne)kvaliteta odnosa se torej ohranja v simbiozi prodajnega in proizvodnega oddelka, znotraj katere vsak s svojega vidika ocenjujeta vedenje strank, marketinški oddelek pa se v takšnih primerih v komunikacijo ne vpleta, saj prej kot na vlogo komuniciranja s strankami svoje delo ocenjuje s promocijskega vidika izpostavljanja izdelkov.

***Raziskovalno vprašanje: Ali je tranzicija med izdelkom in storitvijo
v skupini BISOL Group smiselna?***

Zgodba storitev se v skupini BISOL Group odvija nekoliko drugače, kot smo jo predstavili v teoretičnem izhodišču. Že s stališča izdelčne in storitvene perspektive je pri podjetju bolj pogosto, da se zgodi premik od izdelčne do storitvene perspektive, pri blagovni znamki BISOL-a pa se je zgodilo ravno obratno. V preteklosti je storitev precej zasenčila izdelek skupine BISOL Group, saj so stranke večji pomen pripisovale postavitvi sončnih elektrarn. Ko je ob koncu leta 2012 prišlo do spremembe fotovoltaičnega trga, se je podjetje vrnilo k svojemu osnovnemu izdelku ter od takrat ohranilo močno izdelčno perspektivo, ki pa ji, kot poudarjamo v teoriji, dodajajo storitve, o katerih razmišljajo kot o potrebnih nadgradnjah, a so še vedno nižje na prioritetni lestvici kot osnovni izdelek.

Tranzicija med izdelkom in storitvijo se je v primeru skupine BISOL Group ustavila na mestu, kjer podjetje storitve ponuja v okviru dodatnih elementov osnovnemu izdelku, vendar jim ne posveča dovolj pozornosti. Storitve, ki jih ponujajo, so v večini primerov uporabljene kot samoumevne, kar omeni tudi direktor, ki se zaveda, da v okviru skupine izvajajo veliko poprodajnih storitev, nikoli pa ni jasno dorečeno, kakšen doprinos posamezne storitve pravzaprav predstavljajo skupini BISOL Group. Prav tako storitve po padcu slovenskega fotovoltaičnega trga nikoli več niso bile jasno opredeljene v viziji skupine, saj se vseskozi pojavljajo zgolj kot podpora osnovnemu izdelku. *Vseeno je potrebno poudariti, da je nadaljnja tranzicija med izdelkom in storitvijo v skupini BISOL Group smiselna, in sicer v obliki storitvizacije, ne pa tudi v obliki storitveno dominantne logike (vsaj ne v trenutni situaciji).*

Intervjuvanci se zavedajo, da je osredotočenost na potrošnika zelo pomembna, čeprav jim to v praksi povzroča preglavice predvsem zaradi nedefiniranosti storitev, ki jih ponujajo. Vodja slovenske prodaje stranko 'v primeru želje po dodatnih storitvah) preusmeri na preostale oddelke in s tem izgublja nadzor nad celotno ponudbo; vodja prodaje za države Beneluksa pa storitve ponuja samo do te mere, da zadovolji potrebe svojih strank, ne razmišlja pa o širši sliki, ker mu že obstoječe reševanje zapletov vzame preveč časa. Podjetje se je torej znašlo v fazi, kjer ponuja določene storitve ob nakupu, ni pa še oblikovalo takšnih storitev, s katerimi bi lahko sklenilo celoten krog ponudbe.

Skozi tranzicijo med izdelkom in storitvijo bi morali počasi vključevati tudi samostojne storitve, primer katerih je trenutno vzdrževanje slovenskih elektrarn. Direktor se zaveda, da je

treba na tem področju narediti veliko večji premik kot pri storitvah, ki so dodane izdelkom, saj je potrebno oblikovati takšno ponudbo, ki bo bistveno boljša od konkurenčnih. Tudi te storitve so enostavno obstale na mestu, saj jih podjetje javnosti ponuja v obliki zastarele ponudbe, medtem ko konkurenčna podjetja v Sloveniji ponujajo veliko širše aspekte. To je še posebej sporno vodji vzdrževanja, saj v okviru podjetja ne pokrivajo niti vseh elektrarn, ki so jih v preteklosti postavili sami. Prednost skupine BISOL Group vidi v tem, da konkurenca ne more poskrbeti za celotno vzdrževanje, BISOL pa lahko. Glede na različna dojetja storitev s strani vseh intervjuvancev lahko potencialno tranzicijo opredelimo z dvema vidikoma:

- podjetje se je v primeru procesa storitvizacije, v katerega že vstopa tako z dodatnimi storitvami kot tudi z avtonomnimi storitvami, znašlo v prvi fazi, v kateri poteka identifikacija trenutnih storitev in razumevanje strank, česar se lotevajo vodje prodaje in uprava. To bo v prihodnosti za podjetje pomenilo, da se bo moralo umakniti od praks, ki jih trenutno izvajajo. Razlog, zakaj so pri tranziciji še vedno lahko uspešni, se skriva v vodstvu, ki se zaveda pomena storitev in hkrati razume, da gre za dolgotrajni proces, ki pa so ga po besedah direktorja zaradi pomena, ki ga pripisujejo strankam in storitvam, pripravljeno sprejeti,
- storitveno dominantna logika, znotraj katere bi v središče postavili storitev in ne izdelka, v primeru skupine BISOL Group ni dosegljiva, ker bi po besedah tehničnega direktorja to najverjetneje pomenilo preusmeritev na drugo podjetje. Praktično nedosegljiva je tudi participacija potrošnikov, ki naj bi se kazala kot aktivna udeležba pri soustvarjanju. Čeprav je skupina BISOL Group v zadnjih letih na široko odprla vrata svojega podjetja ter s tem potencialnim in obstoječim strankam omogočila vpogled v podjetje, pa vodstvo še vedno verjame v svoje tehnološke sposobnosti do te mere, da ne bo pustilo, da stranke aktivno sodelujejo v procesu ustvarjanja vrednosti.

Raziskovalno vprašanje: Ali organizacijska kultura skupine BISOL Group predstavlja oviro ob potencialni tranziciji med izdelkom in storitvijo?

Po ključnih ugotovitvah na podlagi analize intervjujev lahko izpostavimo, da se v skupini BISOL Group istočasno odvijajo tri različne organizacijske kulture – ena na ravni proizvodnje, druga na ravni vzdrževanja elektrarn in tretja na ravni oddelkov v upravi.

Čeprav smo ob teoretičnih izhodiščih in ob zastavljanju raziskovalnega vprašanja imeli v mislih predvsem organizacijsko kulturo, ki se odvija znotraj proizvodnje, pa sta ravno

organizacijski kulturi na ravni vzdrževanja in oddelkov v upravi tisti, ki bi lahko predstavljali oviro ob potencialni tranziciji med izdelkom in storitvijo.

Za skupino BISOL Group velja, da so vodilni v podjetju tisti, ki v veliki meri upravljajo z organizacijsko kulturo in imajo možnost vpliva na razvoj takšne kulture, ki bi jo zaposleni lahko razumeli in sprejeli kot svojo. Težava, ki jo ob tem lahko izpostavimo, se kaže v primeru sodelovanja in komunikacije. Vsi intervjuvanci, ki zastopajo posamezne oddelke, so namreč v zelo minimalni meri seznanjeni z delom preostalih oddelkov. Tehnični direktor na omenjeno pomanjkanje komunikacije gleda z vidika, da posamezniki večkrat prelagajo odgovornost drug na drugega, na drugi strani pa predstavniki oddelkov skozi intervjuje izpostavljajo, da jim ravno hierarhični odnos vodstva onemogoča komuniciranje, ki bi bilo jasno in uspešno. Čeprav gre v tem primeru za stalno podajanje žogice, pa je teorija glede tega jasna: »Vodstvo mora prevzeti glavno vlogo in predstavljati vzor, kadar pride do preobrnitve vrednot zaposlenih v organizaciji« (Willcoxson in Millett, 2000, str. 112).

Zato je v skupini BISOL Group organizacijska kultura že sama po sebi velik izziv, ki bo postal le še večji, ko bo v to vpletena še potencialna tranzicija med izdelkom in storitvijo. Kot poudarja vodja vzdrževanja, ki je odgovorna za zaposlene na terenu, po njenem mnenju vzdrževanju pripisujejo sekundarno vlogo in je predstavljen bolj kot otok sredi ostale ponudbe. To se ji zdi težavno predvsem zato, ker je do tega prišlo ravno zaradi pomanjkanja komunikacije.

Kadar se podjetje odloči, da bo izdelčno-orientirano kulturo preusmerilo k storitveno orientirani kulturi, je poleg odnosa z zaposlenimi ključen tudi odnos s strankami, ki pa se lahko v okviru močne organizacijske kulture prav tako razvije s pomočjo zaposlenih, ki predstavljajo zagovornike strank in znajo sami kritično oceniti, kdaj je težava tako velika, da jo je potrebno reševati znotraj podjetja oz. proizvodnje. V teh primerih bi usklajena organizacijska kultura pripomogla k temu, da bi težave, s katerimi se npr. vodja prodaje za države Beneluksa sooča na svojem trgu, bile rešene hitreje. V ozadju bi namreč potekali jasno določeni postopki, v okviru katerih bi lahko posamezniki reševali zaplete, ob tem pa bi stremeli k razvoju boljšega odnosa z obstoječimi in potencialnimi strankami.

8 SKLEP

Magistrsko delo, v katerem se osredotočamo na tranzicijo med izdelkom in storitvijo, temelji na slavni izjavi: »Vsak je v storitvah« (Levitt, 1972, str. 21). Močan zgodovinski temelj te izjave smo v današnji čas umestili skozi prizmo dveh aktualnih teorij, ki vsaka na svoj specifičen način dojemata potek tranzicije med izdelkom in storitvijo. Storitvizacija in storitveno dominantna logika sta bili kot najbolj ustrezni teoriji za analizo izbrani iz dveh razlogov. Prvi je povezan z izbranim analiziranim slovenskim proizvodnim podjetjem, skupino BISOL Group, ki spada med visokotehnoška podjetja in je v slovenskem okolju označena s pridevnikom »napredna« že več kot deset let. Kot drugo pa sta teoriji še toliko bolj zanimivi, ker na podlagi njune neprisotnosti v slovenskem okolju odpirata popolnoma nova vprašanja o prisotnosti storitev v proizvodnih podjetjih.

Ob začetnem raziskovanju »storitvenih« teorij smo bili mnenja, da je pred podjetjem, ki se odloči za tranzicijo, precej lahka naloga, v kolikor vodstvo uvidi, da izdelek sam ne more biti dovolj velik razlikovalni element za prihodnost podjetja. Kot smo poudarili v uvodu, so namreč podjetja tista, ki se morajo zaradi hitrih sprememb v tehnološkem svetu na vsakem koraku soočati s spremembami (Prabhaker, 2001, str. 113), zato se nam je zdelo popolnoma samoumevno, da podjetja uvidijo tudi tihe potencialne, ki se skrivajo znotraj podjetja. A tu se naša zgodba ni zaključila, saj smo v nadaljevanju prišli do drugačnih rezultatov.

Za razumevanje teorij o tranziciji je bilo kar naenkrat ključno razumevanje odnosov med oddelki in organizacijske kulture nasploh, šele v empiričnem delu magistrskega dela pa smo dojeli, kako pomembni so posamezni člani v podjetju in v kako veliki meri njihovo dožemanje vpliva na prisotnost oz. neprisotnost storitev. Storitve so preteklost, sedanjost in prihodnost vsakega podjetja, vendar se v nasprotju z izdelki večkrat skrivajo v ozadju, ker so preprosto – neoprijemljive. Čeprav Vargo in Lusch (2004) poudarjata, da je nenehno razlikovanje med oprijemljivimi in neoprijemljivimi viri zastarelo, pa pri tem morda ne izpostavita dovolj jasno, da jih kot take dojemajo predvsem zaposleni v podjetju, kar je še toliko bolj problematično, saj takšno dožemanje prenesejo tudi v zunanji svet.

Storitvam se tudi v okviru skupine BISOL Group posveča premalo pozornosti, pa ne samo v definiciji storitev in iskanju profita ter konkurenčne prednosti v le teh. Težava tranzicije med izdelkom in storitvijo se v primeru analiziranega podjetja skriva v nejasno definirani obliki komunikacije med oddelki; skriva se v marketinškem oddelku, ki ne temelji na utrjevanju

odnosov s strankami; v prodajnem oddelku, ki se mora ukvarjati s tehničnim kadrom ter ga prepričevati, kako pomembno je prisluhniti strankam tudi takrat, ko nimajo prav; ter v upravi, ki storitve na dolgi rok še vedno uvršča na sekundarno mesto, a nikoli z ramo ob rami osnovnemu izdelku. Prav tako se skriva tudi v podjetju BISOL Vzdrževanje, ki je trenutno edino podjetje, ki se posveča storitvam, saj preostali oddelki znotraj skupine niso seznanjeni z delom vzdrževalcev, ki so glavni nosilci storitev. Po mnenju vodje vzdrževanja so tako umeščeni kot otok sredi preostale ponudbe ter vedno postavljeni na drugo mesto. »Sekundarnost« storitev se tako v skupini BISOL Group pojavlja na vsakem koraku.

S pomočjo literature in lastne raziskave smo ugotovili, da tranzicija med izdelkom in storitvijo ni mogoča, v kolikor v podjetju ni prisotna močna organizacijska kultura, znotraj katere morajo biti jasno opredeljene vloge in naloge posameznih oddelkov. Šele takrat, ko se posamezni oddelki zavedajo, kakšen doprinos predstavljajo storitve, se lahko tranzicija začne. To je tudi eden izmed glavnih razlogov, zakaj je v skupini BISOL Group tranzicija obstala na točki, v kateri se storitve v podjetju sicer pojavljajo, a nihče ne ve, kakšne prednosti prinašajo.

Vodilni kadri v podjetjih so tisti, ki se morajo, kljub temu da so poslovni rezultati odlični, zavedati, da so stranke tiste, ki kupujejo ponudbe in da so njihovi prvi zastopniki ravno zaposleni v podjetju. Zato je sodelovanje med vodstvom, zaposlenimi in strankami ne le ključno, temveč nujno potrebno.

Predhodni nasvet pred potencialno tranzicijo med izdelkom in storitvijo, s katerim lahko sklenemo to magistrsko nalogo, ponovno izhaja iz teoretičnega izhodišča Theodora Levitta. Ta je že leta 1960 izpostavil, da zgodovinski pregled vsake mrtve ali umirajoče industrije kaže na enak samoumevni cikel, v katerem so podjetja sprva cvetela v bogatenju in kasneje propadla zaradi neprevidnosti. Žal je po njegovem mnenju spomin na takšne industrije vedno prekratek, zaradi česar se ob ponovnem ciklu vedno znova zgodi zelo podobna situacija (Levitt, 1960). Trgi se nenehno spreminjajo, zunanja konkurenca pritiska na vsakem koraku, zato je nasvet – ne le skupini BISOL Group – temveč vsem proizvodnim podjetjem, ki temeljijo na končnem izdelku, da si za tranzicijo sicer morajo vzeti dovolj časa, a da naj bodo ob tem pozorni, da tranzicija ne bo potekala v trenutkih, ko bo za to že zdavnaj prepozno.

9 VIRI

1. Alvesson, M. in Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Abingdon, Oxon: Routledge.
2. Baines, T. in Lightfoot, H. (2013). *Made to serve: How manufacturers can compete through servitization and product service systems*. New York: John Wiley.
3. Bearden, W. O., Ingram T. N. in LaForge, R. W. (1995). *Marketing: Principles and perspectives*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
4. Biemans, W. G. in Brenčič, M. M. (2007). Designing the marketing-sales interface in B2B firms. *European Journal of Marketing*, 41(3/4), 257–273.
doi:10.1108/03090560710728327
5. BISOL Group, d.o.o. (2013). *Konsolidirano letno poročilo za poslovno leto 2013*. Latkova vas: BISOL Group.
6. BISOL Group, d.o.o. (2016). *Konsolidirano letno poročilo za poslovno leto 2016*. Latkova vas: BISOL Group.
7. Boyce, C. in Neale, P. (2006). *Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation Input*. Dostopno prek <http://www.pathfinder.org/wp-content/uploads/2017/06/A-Guide-for-Designing-and-Conducting-In-depth-Interviews-for-Evaluation-Input.pdf>
8. Bowen, E. D., Siehl, C. in Schneider, B. (1989). A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing. *The Academy of Management Review*, 14(1), 75–95. doi:10.2307/258192
9. Brax, A. S. in Jonsson, K. (2009). Developing integrated solution offerings for remote diagnostics. A comparative case study of two manufacturers. *International Journal of Operations and Production Management*, 29(5), 539–560. doi:10.1108/01443570910953621
10. Brown, D. A. (1995). *Organizational culture*. London: Pitman Publishing.
11. Cameron, S. K. in Quinn, E. R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Beijing: China Renmin University Press.

12. Coyne, K. (1989). Beyond service fads - Meaningful strategies for the real world. *MIT Sloan Management Review*, 30(6), 69–75.
13. Crittenden, L. V., Gardiner R. L. in Stam, A. (1993). Reducing conflict between marketing and manufacturing. *Industrial Marketing Management*, 22(4), 299–309. doi:10.1016/0019-8501(93)90026-4
14. Davies, A., Brady, T. in Hobday, M. (2006). Charting a path towards integrated solutions. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 39–48.
15. Desmet, S., Van Dierdonck, R. in Van Looy, B. (2003). Servitization: or why services management is relevant for manufacturing environments. V Looy, B. C., Gemmel, P. in Van Dierdonck, R. (ur.), *Service Management: An Integrated Approach* (str. 42–56). Harlow: Pearson Educatin.
16. Dubruc, N., Peillon, S. in Farah, A. (2014). The impact of servitization on corporate culture. *Procedia CIRP*, 16, 289–294. doi:10.1016/j.procir.2014.01.028
17. Galbraith. J. R. (2002). *Designing organizations: an executive guide to strategy, structure, and process*. San Francisco: Jossey-Bass.
18. Gebauer, H. in Friedli, T. (2005). Behavioural implications of the transition process from products to services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(2), 70–80. doi:10.1108/08858620510583669
19. Gebauer, H., Fleisch, E. in Friedli, T. (2005). Overcoming the service paradox in manufacturing companies. *European management journal*, 23(1), 4–26. doi:10.1016/j.emj.2004.12.006
20. Gebauer, H. in Fleisch, E. (2007). An investigation of the relationship between behavioural processes, motivation, investments in the service business and service revenue. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 337–348. doi: 10.1016/j.indmarman.2005.09.005
21. Gebauer, H., Edvardsson, B. in Bjurko, M. (2010). The impact of service orientation in corporate culture on business performance in manufacturing companies. *Journal of Service Management*, 21(2), 237–259. doi: 10.1108/09564231011039303

22. Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing – a customer relationship management approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
23. Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review* 20(4): 298–314. doi: 10.1108/09555340810886585
24. Hill, T. (1989). *Manufacturing strategy*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
25. Homburg, C., Fassnacht, M. in Guenther, C. (2003). The role of soft factors in implementing a service oriented strategy in industrial marketing companies. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10(20), 23–47. doi: 10.1300/J033v10n02_03
26. Indrajit, E. R., Chan, C. K. in McDermott, M. C. (2016). *World-class manufacturing and marketing*. Dostopno prek www.academia.edu/30097824/WorldClass_Manufacturing_and_Marketing
27. Jacob, F. in Ulaga, W. (2008). The transition from product to service in business markets: An agenda for academic inquiry. *Industrial Marketing Management* 37(3), 247–253. doi: 10.1016/j.indmarman.2007.09.009
28. Jančič, Z. (1990). *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Kim, C., Lee, M. in Park, T. (2010). The effects of collaboration between marketing and production on internal and external performance. *California Journal of Operations Management*, 8(1), 11–20.
30. Kindström, D. (2010). Towards a service-based business model – Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*, 28(6), 479–490. doi: 10.1016/j.emj.2010.07.002
31. Kotler, P. (1996). *Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, upravljanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
32. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
33. Kotler, P. in Armstrong, G. (2003). *Marketing: An Introduction*. Boston: Pearson Prentice Hall.
34. Kotler, P. in Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing, 13th Edition*. Boston: Pearson Prentice Hall.

35. Kotler, P. in Keller, K. L. (2012). *Marketing Management, 14th Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
36. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. in Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing: Fourth European Edition*. London: Pearson Education, Inc.
37. Kowalkowski, C. (2010). What does a service-dominant logic really mean for manufacturing firm? *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 3(4), 285–292. doi:10.1016/j.cirpj.2011.01.003
38. Levinthal, A. D. in March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Management Journal* 14(S2), 95–112. doi:10.1002/smj.4250141009
39. Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38(4), 45–56.
40. Levitt, T. (1972). Production line approach to service. *Harvard Business Review*, 50(5), 20–31.
41. Levitt, T. (1984). Marketing myopia. V Cox, K. K. in Kotler, P. (ur.), *Marketing management and Strategy: A reader*. New York: Prentice Hall College.
42. Lovelock, C. in Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research JSR*, 7(1), 20–41. doi:10.1177/1094670504266131
43. Lusch, F. R., Vargo, S. L. in Malter, A. J. (2006). Marketing as service-exchange: Taking a leadership role in global marketing management. *Organizational Dynamics*, 35(3), 264–278. doi:10.1016/j.orgdyn.2006.05.008
44. Malleret, V. (2006). Value creation through service offers. *European Management Journal*, 24(1), 106–116. doi:10.1016/j.emj.2005.12.012
45. Martinez, V., Bastl, M., Kingston, J. in Evans, S. (2010). Challenges in transforming manufacturing organisations into product-service providers. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(4), 449–469. doi:10.1108/17410381011046571
46. Mathieu, V. (2001). Service strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership. *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), 451–475. doi:10.1108/EUM0000000006093

47. Melink, N. in Jančič, Z. (2014). Prevladujoča logika storitve v marketingu – prvih deset let. *Akademija MM, XIII* (23-24), 13–22.
48. Milind, M. L. in Karmarkar, U. S. (1983). Good product support is smart marketing. *Harvard business review*, 61(6), 124–32. Dostopno prek <https://hbr.org/1983/11/good-product-support-is-smart-marketing>
49. Neu, A. W. in Brown, S. W. (2005). Forming successful business-to-business services in goods-dominant firms. *Journal of Service Research*, 8(1), 3–17.
doi:10.1177/1094670505276619
50. Oliva, R. in Kallenberg, R. (2003). Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 160–172.
doi:10.1108/09564230310474138
51. Prabhaker, P. (2001). Integrated marketing-manufacturing strategies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(2), 113–128. doi:10.1108/08858620110384141
52. Ren, G. in Gregory, M. (2007). *Servitization in manufacturing companies*. Cranfield University: Cranfield Product-Service Systems Seminar.
53. REN21. (2017). *Renewables 2017 global status report*. Paris: REN21 Secretariat. Dostopno prek http://www.ren21.net/wp-content/uploads/2017/06/17-8399_GSR_2017_Full_Report_0621_Opt.pdf
54. Salonen, A. (2011). Service strategies of industrial manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 638–690. doi:10.1016/j.indmarman.2011.05.005
55. Schein, H. E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
56. Schein, H. E. (2009). *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
57. Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, P. A. in Day, G. S. (2006). The path to customer centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124. doi:10.1177/1094670506294666
58. Slack, N. (2005). Operations strategy: will it ever realise its potential. *Gestao & Producao*, 12(3), 323–332. doi:10.1590/S0104-530X2005000300004

59. Storbacka, K. in Nenonen, S. (2009). Customer relationship and the heterogeneity of firm performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24(5), 360–372.
doi: 10.1108/08858620910966246
60. Vandermerwe, S. in Rada, J. (1988). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, 6(4), 314–324.
61. Vargo, L. S. in Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic in marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. doi:10.1509/jmk.68.1.1.24036
62. Vargo, L. S. in Lusch, R. F. (2006). Service-dominant logic: what it is, what it is not, what it might be. V Lusch, R. F. in Vargo, L.S. (ur.), *The Service Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions* (str. 43–56). Armonk, NZ: M. E. Sharpe.
63. Vargo, L. S. in Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
doi:10.1007/s11747-007-0069-6
64. Vladimirova D., Evans S., Martinez V., Kingston J. (2011). Elements of change in the transformation towards product service systems. V Hesselbach J. in Herrmann C. (ur.), *Functional Thinking for Value Creation* (str. 21–26). Berlin: Springer.
doi:10.1007/978-3-642-19689-8_6
65. Watson, G. G. (1993). *Strategic benchmarking: How to rate your company's performance against the world's best*. New York: John Wiley.
66. Willcoxson, L. in Millett, B. (2000). The management of organizational culture. *Australian Journal of Management & Organizational Behaviour*, 3(2), 91–99.
Dostopno prek <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.468.9034&rep=rep1&type=pdf>
67. Windahl, C. in Lakemondm, N. (2010). Integrated solutions from a service-centered perspective: Applicability and limitations in the capital goods industry. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1278–1290. doi: 10.1016/j.indmarman.2010.03.001
68. Wise, R. in Baumgarten, P. (1999). Go downstream: the new profit imperative in manufacturing. *Harvard Business Review*, 133–41. Dostopno prek <https://hbr.org/1999/09/go-downstream-the-new-profit-imperative-in-manufacturing>

69. Zeithaml, A. V., Bitner, M. J. in Gremler, D. D. (2002). *Service marketing: Integrating customer focus across the firm*. New York: McGraw-Hill.

PRILOGE

Priloga A: Poglobljeni intervju – specialistka v marketingu, 5. 9. 2017

Prvi sklop: usmeritev podjetja, marketinški pristop, odnos med oddelki

Kdo v podjetju s stališča izdelkov prevzema vodilno vlogo?

Proizvodnja. Predvsem s stališča razvoja novih izdelkov, predstavitve novosti, raziskav s področja nove tehnologije. Torej vse, kar je povezano, bom rekla, z novim izboljšanim izdelkom, ima proizvodnja glavno besedo.

Ali je proizvodnja tista, ki vedno narekuje razvoj izdelkov ali kdaj vskoči tudi kateri drugi oddelek?

Redkokdaj. Morda v kakšnih okoliščinah še prodaja.

Na katere načine podjetje gradi odnose s svojimi strankami – preko katerih oddelkov to poteka in kakšni kanali so ob tem uporabljeni?

Stranke se išče večinoma s strani prodaje, manj s strani marketinga. S strani marketinga je pomoč iskanja kontaktov na raznih javnih predstavitev izdelkov (sejmi, konference, predavanja), pa tudi v raznih tiskanih ali pa spletnih medijih. Dejansko stranke kot kupci največkrat pridejo s strani prodajnih kontaktov. Kasneje se nadaljnji odnos s stranko različno razvija – odvisno je, ali je to dolgoročna ali kratkoročna stranka. Če je dolgoročna stranka, vodi komunikacijo v večini prodaja, redkeje marketing, oziroma marketing jo vodi v smislu obveščanja o novostih in spremembah, prodaja pa v smislu zgolj prodaje izdelkov. Kar se tiče enkratnih kupcev, je odvisno od trga. Na tujih trgih za poprodajne aktivnosti skrbijo kar prodajniki sami, to je vezano predvsem na storitve (nadzor, vzdrževanje elektrarn ali reklamacije). Specifično je na slovenskem trgu, ki ima drugačno organizacijo kakor tuji trgi, ker je družba včasih delovala tudi kot EPC (nekdo, ki je postavljala elektrarne), ima BISOL seznam elektrarn, ki so bile postavljene v preteklosti, tu pa tem kupcem skupina ponuja storitve nadzora in vzdrževanja, ne ponuja pa več postavitve sončnih elektrarn, razen v redkih primerih.

Se vam zdi, da je marketinški oddelek na vseh teh trgih dovolj seznanjen s strankami prodajnikov?

Ne. Sicer smo mogoče nekoliko bolj seznanjeni s strankami v Sloveniji, ampak načeloma dejansko ni direktne povezave med marketingom in strankami. Verjetno je do tega prišlo zaradi dejstva, da se je naredil premik iz delovanja B2C v B2B, ki je sedaj aktiven tudi pri nas v Sloveniji. In tukaj drugi opravljajo povezavo s strankami in to ni samo BISOL, ki je

načeloma samo ponudnik opreme. Marketing je imel včasih večjo vlogo pri informiranju in izobraževanju strank, predvsem z manjšimi kupci, torej direktno s končnimi strankami. Marketing, ali pa bolje, da rečem, odnosi z javnostmi, je včasih deloval tudi v smislu informiranja in izobraževanja o sami panogi, še posebej na začetku, ko se je začela panoga dodobra razvijati, s spremembo koncepta pa se je to spremenilo, ker BISOL ne igra več tako velike vloge v izobraževanju končnih strank, kot je to počel v preteklosti.

Kako dojemate vlogo marketinga v vašem podjetju?

Glavni namen marketinga je obveščanje strank o novostih, priprava oglasnih sporočil in raznih drugih brošur, dokumentov in vsega, kar se tiče izdelka. Poleg tega je naloga marketinga skrb za »online« komunikacijo s strankami, kolikor je pač v naši domeni, da jo lahko izvajamo, skrbimo tudi za interno komunikacijo in komunikacijo z mediji – prevzemamo nalogo odnosov z javnostmi, službe, ki je v BISOL-u več ni. Osrednja naloga pa je promocija izdelkov.

Kakšne izdelke po vašem mnenju želijo stranke?

Tehnološko dovršene, visoko kakovostne izdelke, pa tudi cenovno ugodne, z organizirano poprodajno podporo v smislu pri inštalaciji samih sistemov in pri uveljavljanju garancij in drugih težav, ki se morda pojavijo pri izdelku.

Je po vašem mnenju proizvodnja tista, ki narekuje, kakšni bodo izdelki?

Deloma proizvodnja, deloma pa tudi razvoj panoge, v končni fazi pa na določene trenutke tudi želje kupcev. Želje se upoštevajo v povezavi s trendom, kam gre trg in kam povpraševanje. V kolikor ima kupec neko posebno željo, je ta izvedljiva, ampak v sklopu izdelkov, ki jih ponujamo. Če pogledamo manjše dimenzije modulov, smo jih naredili posebej za določeno stranko, tudi pri laminatih se je to zgodilo, tako da obstajajo primeri, kjer podjetje, če je to izvedljivo, stopi korak naprej in omogoči končni stranki, da dobi izdelke, kakršne želi.

Bi rekli, da pri vas velja filozofija »naredi in prodaj« ali »zaznaj in odreagiraj«?

Obe, odvisno od situacije. Ne bi pa znala izpostaviti, katera je bolj pomembna.

V kakšni meri se podjetje opira na tehnološke napredke – je to eno izmed glavnih vodil podjetja? Kako pomembna je inovativnost?

Ja, tehnološki napredki so postavljeni na prvo mesto, kar pa se tiče naših nišnih izdelkov, bi lahko rekla, da BISOL veliko energije vlaga v inovativnost. Kar nekaj svojega znanja usmerjamo v razvoj inovacij. Je pa dejstvo, da fotovoltaike narekujejo tudi druge spremenljivke – predvsem tehnološke, ki so vezane na osnovni produkt, kar je sončna celica.

Ali je podjetje agresivno pri prodaji in uspešno proda tudi tisto, kar je že izdelano in čaka v obliki zaloge na prodajo?

Podjetje je agresivno pri prodaji standardnih izdelkov, kar pomeni izdelkov, ki so namenjeni množični uporabi, malo manj pri izdelkih za nišne trge, a tu leži razlog, da so ti izdelki tehnološko in tudi cenovno višjega razreda in malce manj iskani s strani kupcev.

Ali se splet izdelka, cene, prodajne poti in promocije vedno sklene - je določen jasen potek?

Včasih nastopajo samo določeni elementi in pri tem najbolj izostane promocija, ker ni potrebna, saj svoje naredi prodajna pot, izdelek in cena pa sta tako ali tako že jasno načrtana.

V kakšni obliki se podjetje prilagaja potrebam trga?

Trgu se prilagodimo s specifičnimi, trgu prilagojenimi izdelki, to je tudi prednost BISOL-a v primerjavi z večjimi podjetji. Prilagaja se tudi z različnimi paketnimi prodajami izdelkov, tukaj mislim predvsem na nosilne konstrukcije in dodatne storitve.

Če bi se situacija na trgu fotovoltaike spremenila na slabše, gledano globalno, kaj menite, da bi podjetje BISOL ob tem storilo?

Glede na pretekle izkušnje bi bila prva optimizacija delovnega procesa, potem bi sledila optimizacija stroškov same proizvodnje in v kolikor bi podjetje pravočasno zaznalo spremembe v trendih fotovoltaike, bi se, glede na to, da smo majhni, znali prilagoditi novim spremembam. Hkrati bi več vlagali, upam, v tehnološki razvoj izdelka.

Kako bi opisali svoj odnos s proizvodnim oddelkom?

Hmmmm... V smislu podajanja informacij s strani proizvodne marketingu včasih pogrešamo bolj eksaktno in natančno podajanje informacij. S strani marketinga, ki deloma sicer sledi trendom fotovoltaike, bi potrebovali večji doprinos proizvodnje k temu, da bi marketing bolj redno obveščala o razvoju in trendih, h katerim se nagibamo sprti. S tem bi lahko vplivali na spreminjanje izdelkov, glede na povratne informacije, ki jih mi dobimo ali pa ne dobimo s strani strank, odvisno pač od primera do primera.

Kaj je po vašem mnenju glavna usmeritev proizvodnega oddelka?

Proizvodni oddelk vodi storilnost v smislu proizvodnje modulov. Oni so tisti, ki delno skrbijo za inovativnost, delno pa je to projektiva. Proizvodnja za to skrbi s stroji ter s proizvodnim procesom, na drugi strani pa je inovativnost s strani projektive oz. oddelka za raziskave, ki predlaga oddelku proizvodnje določene spremembe.

Kako pomembna je v tem procesu stranka – kdo jo najbolj obravnava, kateri oddelk?

Stranko bolje razume prodajnik, ki tudi v veliki meri prenaša določene želje strank na informiranje proizvodnje in oddelka za razvoj.

Se kdaj zgodi, da marketing ponudi nekaj, kar s strani proizvodnje ni mogoče doseči?

Načeloma marketing sicer ponuja izdelke, ki so izvedljivi, ampak niso izvedljivi za velike projekte. Marketing tako včasih ponudi izdelke, ki niso primerni za množično uporabo, ampak za nišno uporabo.

Pa se vam pri tem zdi, da je komunikacija med marketingom in proizvodnjo dovolj jasna in da se zavedate, kakšni izdelki so vam na voljo in kje so meje? Mislim, da ne.

Ste kdaj vi tisti oddelek, ki se osredotoča na spodbujanje povpraševanja in o tem komunicirate s proizvodnjo?

Povpraševanje spodbujamo v mali meri, nismo ključni igralec v primeru spodbujanja povpraševanja. To počne prodajni oddelek, a nam osebno se takšen način komunikacije ne zdi pravilen. Takšen način komunikacije ni pravilen, vse tri strani, proizvodnja, marketing in prodaja, bi morale enakovredno vstopati v proces razvoja, prodaje in promocije. Tudi mi sami nismo dovolj izobraženi o delu proizvodnje, da bi vedeli, kako njihov celoten proces poteka. S tem delom, kaj delajo in kako to opravljajo, je bolj seznanjeno vodstvo, ki bi tudi moralo poskrbeti, da bi bila komunikacija med nami bolj jasna.

Kaj je tisto področje potencialnega konflikta, ki se pojavi med vami in proizvodnjo?

Nepoznavanje podrobnosti specifičnega izdelka, hkrati tudi nezmožnost obveščanja strank o dejanskih tehnoloških značilnostih izdelka, morda premalo povratne informacije s sektorja končnih kupcev, je pa dejstvo, da je podjetje bolj usmerjeno k sektorju B2B kot h končnim kupcem, tu je še veliko odprto.

Drugi sklop: izdelek in storitev v proizvodnem podjetju

Kaj vključuje povprečna ponudba, ki jo lahko z vaše strani dobi stranka? Ponudba vključuje kakovosten izdelek, predloge, kako ta izdelek uporabljati, tudi finančno perspektivo samega projekta ter kakšne so možnosti poprodajnega sodelovanja, v smislu garancij, podaljšanja garancij in uveljavljanja garancijskih pogojev. Storitve so prisotne v smislu projektive, svetovanja v okviru namestitve samega sistema, deloma tudi finančne in stroškovne učinkovitosti, ampak to samo deloma, potem pa sledi poprodajna podpora.

Se pojavljajo kot dodaten element v ponudbi ali ponudbo sestavljajo same?

Določene storitve se pojavljajo same, določene kot dodaten element, npr. podaljšane garancije. Se pa ob odločitvi za nakup storitve določene stvari dodajo kot dodaten element.

Je bilo več prošenj, v katerih bi ljudje želeli, da se postavi tudi elektrarno?

Tukaj je potrebno gledati na podjetje, ker se je le to v preteklosti spremenilo. S spremembami na trgu, ki se jim podjetje prilagaja, se je spremenila vloga oz. odnos do postavljanja. Do leta 2012 smo bili eden vodilnih, ki smo postavljali sončne elektrarne, a smo sedaj to opustili,

tako da trenutno ne razmišljamo o tem. Zelo se je ločil sektor prodaje od sektorja postavljanja, tako da mislim, da se to ne bo spremenilo. Pred tem smo bili ponudnik obeh sektorjev.

Se na storitve, ki so ostale, gleda kot na prihodkovno prednost, prednost zaradi strank ali prednost, ker so težje posnemljive?

Gleda se predvsem na stranke, pa hkrati tudi prihodkovno, posnemanje niti ne, je pa to prednost, ki jo uveljavlja BISOL, saj lahko hkrati z znanjem o samem izdelku vpliva tudi na realno stanje izdelka, kar ima dodano vrednost za razvoj in tehnološke inovacije, hkrati je to tudi stik s stranko, ki je povratna informacija, kako je izdelek sprejet s strani končnega kupca.

Kaj je po vašem mnenju največja ovira, da storitve ne igrajo večjega pomena v vašem podjetju?

Večja naravnost k tujim trgov in k prodaji izdelka, ne pa k storitvam. To je v največji meri vezano na trg, v Sloveniji se storitev izvaja glede na stranke, pri drugih pa je bolj v ospredju raznolikost trgov in tudi oddaljenost trgov. Ideja je bila, da BISOL tudi na drugih trgih ponuja določene stvari, predvsem nadzor, vzdrževanje zna biti problem, ker potrebuješ veliko sposobnih ljudi, teh trenutno nimamo na drugih trgih, imamo pa možnosti. A glede na potrebe trga, sklepam, je v zatonu. Težava ni v tem, da ne bi morali imeti nadzora, ampak je le ta vezan na vzdrževanje. Tu je ključni element hitrost, ki pa je mi ne moremo zagotoviti zaradi geografske oddaljenosti.

Kaj pa je potem razlog v Sloveniji, ki geografsko ni oddaljena, da se ne pokrivajo vse elektrarne, ki jih je podjetje postavilo?

Lastne investicije se vse pokrivajo, kar se pa tiče drugih investicij, je pa verjetno to odločitev končne stranke, ali sploh želi to storitev (ali se jim zdi pomembna), kar je spet pomembno in odvisno od izkušnje stranke, da sama verjame v delovanje izdelka. Tisti, ki so se odločili za storitev, so bili zadovoljni, tudi tisti, ki so vključeni v sistem nadzora, letno podaljšujejo pogodbe.

Se vam zdi, da so strankam s strani vašega podjetja dovolj samo izdelki ali bodo potrebovali še kaj drugega?

Strankam je poleg izdelka bistvenega pomena dolgoročno delovanje, kar je tudi glavni namen nadzora delovanja. Pomembno je tudi, kako podjetje deluje z garancijami/reklamacijami, to je sektor, kjer je BISOL iz leta v leto močnejši, s povečano proizvodnjo imamo relativno malo garancij, želimo pa še skrajšati ta reakcijski čas, da bi bilo za naše stranke res poskrbljeno najhitreje, kot je to mogoče. Stranki želimo ponuditi hitro podporo, hkrati pa nekatere stranke želijo tudi nadzor.

Kaj bi s stališča marketinga še morala vključevati popolna ponudba?

Tehnološko dovršen izdelek z dolgo življenjsko dobo, z neprekinjenim delovanjem, brez težav v samem obratovanju, cenovno učinkovito ponudbo, pomoč in svetovanje pri namestitvi sončnih elektrarn, hkrati pa možnost za nadzor in vzdrževanje.

Ali dovolj časa namenite temu, da se stranke odločajo za takšne oblike ponudb?

Tukaj je še veliko prostora za ponudbo storitve. V smislu same ponudbe poprodajnih aktivnosti bi ponudba lahko ponujala več. Odločitev podjetja oz. vodstva je iskanje primerne poslovnega modela, tako da vodstvo na to gleda s strani stroškovne optimizacije, zato verjetno v primeru drugih trgov teh ponudb dodatno ne razširimo.

Ali bi lahko storitve postale element, s katerim bi postali še dodatno konkurenčni?

Ponovno je treba ločevati trge – na tujih trgih prevladuje B2B in delovanje preko večjih distributerjev, tu je primarni sektor prodaja izdelkov, zato uporabljamo samo garancije. Če govorimo pa o slovenskem trgu, je nadzor in storitvena dejavnost tista, ki bi lahko v prihodnosti prispevala k izboljšanju predstavitve stranke na trgu.

Ali bi stranke, osredotočiva se na slovenske, opisali kot stranke, ki same želijo opravljati storitev, želijo, da je storitev opravljena z njimi ali za njih?

Glede na profil strank, ki so vključene v naše poprodajno storitev, želijo, da se delo opravi namesto njih – verjetno to bolj ve vodja vzdrževanja, jaz predvidevam, da je temu tako, del strank pa želi biti tudi sam aktiven, da se storitev opravi skupaj z njimi.

Se vam zdi, da ima BISOL zveste stranke? Sledite tej zvestobi?

Ja, stranke so zveste. Zvestobi sledimo z ... z večjimi poslovnimi partnerji se ohranjajo poslovni stiki, da si lahko ogledajo proizvodnjo, določene aktivnosti izvajajo z našimi izdelki (sejemske aktivnosti), več se sodeluje s partnerji sedaj, kot se je sodelovalo v preteklosti. Ker včasih so bile to manjše stranke, danes pa gre za večje partnerje, s katerimi želimo graditi dolgoročne in dolgotrajne odnose.

V kolikor bi se ponovno osredotočili za sektor storitev – bi s tem porušili konkurenco ali partnerje?

Kam bo šel razvoj glede storitev, je odvisno od uprave in oddelka prodaje, ali želi nastopati znova na slovenskem trgu na segmentu končnega kupca ali bo bolj nastopalo kot B2B, kot ponudnik same opreme. To bo odločitev uprave ali slovenske prodaje, trenutno se v večji meri sodeluje z zunanji partnerji.

Ali menite, da bi storitev v podjetju BISOL lahko nadomestila izdelek? Bi lahko stranke soustvarjale podjetje?

Lahko bi bila velika tržna priložnost za podjetje, je pa to vsekakor odvisno od razvoja panoge

in želja strank ter trga, kam bo to šlo. Ampak trg trenutno ni zrel za takšno spremembo. Glede soustvarjanja .. v neki meri ja, nekdo, ki ima izkušnje in ki kupi naše izdelke, lahko s povratno informacijo vpliva na razvoj izdelka pri nas, trenutno pa seveda za direktno soustvarjanje te povezave ni.

S čim podjetje pridobiva znanje – ali pri tem gleda na konkurenčne ponudbe ali spremlja tudi znanje, ki ga ponujajo stranke?

S strani marketinga tega ne moremo oceniti, ker to vodi proizvodnja, kako do teh inovacij pridejo, so v tem zaslužni pri oddelku razvoja in projektiva. Sami zelo redko posredujemo želje strank.

Se vam zdijo vaše stranke dovolj izobražene na področju fotovoltaike, da bi lahko aktivno vstopile v proces proizvodnje?

Znanje o sami panogi in o izdelku se je v desetih letih bistveno spremenilo, iz popolnih laikov so stranke vedno bolj in bolj obveščene o vsem, kar se na fotovoltaičnem trgu dogaja. So pa stranke zelo specifične glede na entuziastično razmišljanje o izdelku – od razvojnega do znanstvenega razvoja. Morda bi lahko sodelovale, je pa seveda tukaj več vprašanj, v kakšni meri.

Na kakšne načine pa odpirate vrata ljudem v podjetje?

BISOL ima glede na samo dejavnost različne načine – v preteklosti so bile na slovenskem trgu naše aktivnosti vezane na informiranje, takrat smo bili izumitelji združenja, delovali smo kot neke vrste medij, ki je končne kupce in stranke informiral – preko sodelovanja z različnimi mediji, izključno informativne funkcije, hkrati se je za novinarje in za zainteresirane stranke organiziralo izobraževalne seminarje, tečaje za inštalaterje, tudi ogledi za proizvodnjo so bili omogočeni za šole. Funkcija se je ohladila v samem trgu, to se je zmanjšalo. BISOL ne izobražuje več v takšni meri. BISOL je še vedno pripravljen sodelovati pri funkciji izobraževanja, ni pa direktno angažiran v teh procesih, kot smo bili nekoč.

Tretji sklop: organizacijska kultura

Se vam zdi, da zaposleni v proizvodnji dovolj dobro poznajo izdelke?

Zaposleni v proizvodnji ja. Poznajo tehnične podatke o samem izdelku, da bi pa imeli razširjene podatke, pa seveda ne. Bolj so ti podatki vezani na stvari, ki so jim dosegljive. Marketing je informiranje včasih opravljal v obliki internega biltena – to je bilo v razcvetu slovenske fotovoltaične industrije, ko smo bili zelo močni, se je pa iz tiskanega biltena to usmerilo bolj na družbene medije, je pa odvisno od samih zaposlenih, ali se želijo seznaniti s temi referencami. Zadnja leta jih ne obveščamo o referencah.

Bi bil za zaposlene šok, če bi se povečal obseg storitev?

Večjega šoka ne bi bilo. To bi bila podaljšana roka proizvodnje, proizvodnja je zastavljena tako, da je vedno optimalna, tako da tudi če bi se zmanjšala delovna mesta, ne bi bilo šoka.

Kako marketing skrbi za organizacijsko kulturo?

Organiziramo dogodke – dvakrat na leto. Občutek pripadnosti pa krepimo z izdelki, kot so majice, jakne in drug promocijski material.

Je vaš odnos z zaposlenimi bolj poglobljen kot odnos s strankami?

Bi rekla, da sta precej enaka. S strani marketinga so s strani promoviranja veliko boljši kot s strankami, znamo izkoristiti interni marketing in direktno komunikacijo. Tako da tukaj imamo več sodelovanja.

Priloga B: Poglobljeni intervju – vodja prodaje za države Beneluksa, 5. 9. 2017

Prvi sklop: usmeritev podjetja, marketinški pristop, odnos med oddelki

Ste v podjetju BISOL osredotočeni zgolj na izdelke ali je kaj drugega bolj pomembno?

Verjamem, da smo izredno osredotočeni na izdelek in tudi na ostale materialne stvari, ki jih ponujamo zraven. Ne morem reči, da smo bili kadarkoli v preteklosti zaljubljeni v svoj izdelek bolj kot da bi bili pozorni na konkurenco, vedno smo jo opazovali, kaj konkurenca dela, četudi morda na trenutke nismo reagirali nanjo, pa smo bili vedno pozorni, da ne bi slučajno zaspali na lovorikah.

Kdo po vašem mnenju dela najbolj v sodelovanju z razvojem izdelka – je to proizvodnja, marketing ali prodaja?

Kadar imamo izdelek in storitve, ki se izvajajo okrog izdelka, so povezane s proizvodnjo. Zaradi proizvodnje smo prepričani, da je to dober izdelek, na trenutke smo, ob tem, ko smo poslušali potrebe strank, proizvodnji posredovali naše želje glede izdelkov, in reakcija je bila: Zakaj bi to morali početi? Ampak čez nekaj časa je Uroš tvegala, kar niti ni bila proizvodnja sama, zato smo v takšnih primerih mogoče tudi mi vstopili v oblikovanje izdelkov. Mi vseskozi poskušamo proizvodnjo zalagati z določenimi informacijami, kaj želijo stranke, na strani proizvodnje pa je, kako bo naše pobude tudi sprejela.

Če pogledava na izdelke na splošno – kako stranke ocenjujejo naše izdelke?

Kvaliteta, kontinuiteta in sprejemljiva cena. Premajhni smo, da bi bili inovativni, mi nismo inovatorji, nismo nova tehnologija, smo pa zelo dobri v tem, kar počnemo, in to počnemo konstantno. Pri BISOL-u ne bo neke inovacije, ki bi segala nad vse, poskušamo pa prisegati na kvaliteto. Premajhni smo, da bi lahko bili tudi inovativni.

Je podjetje bolj osredotočeno na izdelke ali stranke?

Veliko bolj na izdelke, vsaj meni osebno to predstavlja veliko težavo. Kadar prejmem informacijo s strani trga in se ta informacija nanaša na kakovost naših izdelkov, imam občutek, da se na to gleda s proizvodne perspektive. Tehničnemu kadru največjo težavo predstavljajo stranke, meni pa to otežuje komunikacijo s strankami. Mislim, da se moramo bolj osredotočiti na stranke ter se jim bolje posvetiti. Mislim, da je to generalno težava BISOL-a, mogoče so določene pisarne v tujini bolj uspešne v tej komunikaciji, ampak pri meni se večkrat dogaja, da je to težava. Je res, da je na tem mestu moj trg dovolj zahteven in da je bil med prvimi, ki je delal neke premike v fotovoltaiki, ampak vseeno to ne bi smela biti težava. Težava se pojavi pri tehničnem direktorju, ki ne želi slišati za potrebe strank in stranke vidi kot največjo težavo. Tudi če pogledamo naše odnose – s proizvodnjo imamo na splošno

dobre odnose, ampak še vedno govorim o tehničnem direktorju, pri katerem prihaja vedno do te težave glede strank, čeprav vsi ostali to razumejo, tudi v proizvodnji. To, da se moramo toliko ukvarjati s to težavo, ustvarja neke zaplete, s katerimi se nam ne bi bilo potrebno ukvarjati. Kilometri sploh niso težava, ker je preostala komunikacija jasna, prav tako tudi izdelek. Kadar govorimo o zapletih, ki so povezane s kvaliteto, v teh primerih imamo težave. Tehnični direktor v teh primerih odreagira ofenzivno in nikakor ne pridemo do skupnega jezika. Zaradi tega smo že izgubili kakšen primer, stranko.

Ali naš marketing deluje kot samostojni oddelek ali kot podpora prodajnikom?

Podpora prodaji, čeprav so zelo usmerjeni, da nam pomagajo pri strankah in ustvarjanju odnosov z njimi.

Ali ste dovolj seznanjeni z delom drugih oddelkov na BISOL-u?

Ja, ampak je to povezano z leti, ne toliko s tem, da bi mi bilo vse podano na pladnju. Zdi pa se mi, da mogoče, ker smo oddaljeni, ravno zaradi tega vemo, na koga se moramo obrniti, ko pride do težave. A to se zgodi čez čas, tako da je na začetku težavno, ker teh podatkov od začetka še ni.

Drugi sklop: izdelek in storitev v proizvodnem podjetju

Ali je izdelek za stranke dovolj?

Izdelek je za moje stranke dovolj. Edino, kar stranke pričakujejo, je vrnitev modulov, kadar so poškodovani in da pomagamo s financiranjem pri večjih projektih. To sta dve stvari, ki jih na našem trgu ljudje povezujejo s storitvami. Težava je, kadar govorimo o reklamacijah, da s strani podjetja dobim odgovor, da se je potrebno držati takšnega reda. Težava je, da morajo stranke vrniti module, kar je seveda velik strošek, včasih je to samo en modul in potem mogoče še to pomeni, da ta modul ni ocenjen kot takšen, ki bi ga lahko nadomestili. To je poprodajna storitev, ki jo jaz ocenjujem kot najslabšo. To seveda vzame veliko mojega časa, ki ga posvečam (40%) samo za poprodajne storitve, ki bi lahko bile veliko bolj enostavne. Zgodi se, da sam obiščem stranke, pregledam module in potem pridemo do zaključka, da je z moduli resnično neka težava, ampak še vedno jih moramo poslati nazaj v Slovenijo, da proizvodnja oceni, če je tudi uradno težava ali pa moram govoriti s proizvodnjo, da se modul zamenja. To so stranke, s katerimi imamo dolgoročne odnose, zato je pomembno, da je jasno, kako delujemo v primeru težav.

Ali stranke našo storitev ocenjujejo kot dobro?

Mislim, da jo ocenjujejo kot dobro, ker v primerjavi z marsikaterimi proizvajalci vsaj odreagiramo, nekateri dejansko ne naredijo ničesar, mi pa bomo vedno poslali odgovor. To počnejo evropski in tudi azijski proizvajalci, ampak poceni Azijci tega ne bodo nikoli

naredili. Zato marsikdo promovira BISOL samo zato, ker vedo, da bomo odgovorili in naredili nekaj na tem področju.

Kako gledate na te storitve?

To so storitve, ki pomenijo dodano vrednost za stranke, šele potem kot profitabilni dodatek. Uroš je zagotovo podpornik storitev in jih bo poskusil implementirati v nekakšni obliki, da bodo na eni strani dobre za podjetje, tako profitabilno kot tudi za stranke. Verjamem, da bi moral biti marketing tisti, ki bi na tem področju prevzel pobudo ter prevzel celoten del glede storitvenega marketinga.

Priloga C: Poglobljeni intervju – vodja proizvodnje, 6. 9. 2017

Prvi sklop: usmeritev podjetja, marketinški pristop, odnos med oddelki

Kdo ima po vašem mnenju v podjetju vodilno funkcijo – je to proizvodnja, marketing ali prodaja, kar se tiče izdelkov?

Mislim, da ima vodilno vlogo prodaja, proizvodnja pa sledi zahtevam prodaje.

Kaj je glavno vodilo proizvodnega oddelka na BISOL-u?

Kakovost proizvodov, konkurenčnost – to se mi zdita dve res najbolj pomembni stvari, torej da delamo s stroškom, ki je tako nizek, da smo konkurenčni na trgu.

Ste dovolj seznanjeni z željami strank in veste, kakšne izdelke želijo?

Smo, ampak ne dnevno. Večinoma preko trimesečnih srečanj ali pa če so določene specifične želje, nam je to posredovano s strani prodaje ali marketinga. Izpostavijo, kaj je trend, kateremu želijo slediti. Izdelke narekuje prodaja, s tem, da velikokrat povedo, kakšne so želje in kaj dela konkurenca. Sploh v preteklosti, ko se je več delalo na razvoju, smo poskušali biti kot tehnični kader čim več prisotni na sejnih, ravno s to nalogo, da vidimo, kako se panoga razvija. Danes je trg usmerjen v nižanje cen in je tudi naša proizvodnja temu podrejena, tako da neke hude modifikacije prihajajo ponavadi samo s strani marketinga, glede posameznih izdelkov iz marketinškega vidika. Je pa res, da težko ocenim, ali je to bila želja prodajnikov (v ozadju) ali ne.

Kakšni izdelki se izdelujejo v proizvodnji? Kako bi jih opisali?

Naš izdelek je visokotehnoški, dodala bi, da so res visokokakovostni in nadzorovani ter modificirani. Ne bi rekla, da so nizkocenovni, temveč konkurenčni.

Bi lahko rekli, da ste zaverovani v svoj izdelek?

Mi smo precej zaverovani, ker je to naš dojenček, je pa res, da če pride dovolj kritik na določeno stvar, raziščemo ozadje tega.

Kakšen je posluh za želje strank pri izdelavi novih izdelkov?

Še pretiran. Mi v osnovi poslušamo trg, kar so seveda tudi stranke, ampak seveda ne moremo poslušati čisto vsake stranke. Mi smo, po mojem vidiku, najbolj fleksibilni, kar se tiče prilagajanja. Ampak fleksibilnost pomeni ogromen strošek, zato se gibamo med standardizacijo in fleksibilno – mi smo ravno na idealnem nivoju pri upoštevanju prvega in drugega.

Se držite načela naredi in prodaj ali zaznaj in odreagiraj?

Ko smo se razvijali, smo bili zagotovo naredi in prodaj. Pa ne zato, ker bi tako zelo verjeli v svoj izdelek, ampak zato, ker je bila branža takšna, da je požrla vse, kar se je naredilo. Vedno

si naredil toliko, da si prodal. Od krize naprej se je miselnost spremenila ravno v trendu, da je treba prisluhniti strankam, biti inovativen, kreativen, da lahko konkuriraš na trgu, kjer je Kitajec tvoja konkurenca, od njega moraš biti drugačen, ker cenejši ne boš. Prisluhnemo, kaj stranka potrebuje in se vedno prilagajamo. V tem času smo razvili takšen nabor izdelkov, da lahko to omogočamo, ampak tudi znotraj tega lahko še vedno kaj prilagodimo.

Kaj je bolj pomembno – tehnološka izpopolnjenost ali inovativnost?

Meni se zdi, da tehnološka izpopolnjenost. Panoga ne dopušča neke divje inovativnosti, osnovni gradnik moramo kupiti in na njem ne moremo narediti ničesar. To vsi vemo, da ni možno, da bi tukaj bili posebni. Pomembno je, da tisto stvar, ki jo dodaš, narediš vedno na dober način, ker drugače lahko zaključiš. Za inovativnost pa lahko poskrbimo samo pri nižnih produktih. Dejstvo je, da množična produkcija niža stroške proizvodnje.

Se vam zdi, da je podjetje agresivno pri prodaji in proda tudi zalogo?

Ne, ampak vedno bolj. Je pa res, da imamo mogoče na tem področju nekakšno izgubo. Prej smo vlagali v svoje elektrarne, kjer smo to porabili brez naporov, danes pa je to težje. Ta zaloga je napaka proizvodnje in naše vodilo je nič napak, čeprav to vedno ne gre.

Kdo naj bi se s to zalogo ukvarjal – prodaja ali marketing?

Dobro vprašanje. Nam je bilo posredovano, da se moramo s tem ukvarjati mi. Mi se težave zavedamo in jo moramo zagovarjati, kadar je krivda na naši strani. Prodaja mora to prodati, tukaj se mi trudimo, da smo v kontaktu z njimi.

V kakšni obliki se podjetje prilagaja fotovoltaičnemu trgu?

Resnično maksimalno. To se je kronološko zelo spreminjalo. Na začetku smo veliko posebnih, tehnološko naprednih in nižnih izdelkov izdelali, ker se je toliko izdelkov prodalo. Še vedno moramo na žalost gledati na posamezne trge, ne pa da bi spremljali celoten fotovoltaični trg. Mi vedno nekaj delamo z namenom, ampak ni še bilo izdelka, ki bi čisto propadel in s katerim si ne bi odprli vsaj enih vrat.

Kako bi opisali svoj odnos z marketinškim oddelkom?

Odnos je čisto super, ampak že način dela ne predvideva stikov med marketingom in proizvodnjo. Mi vsa navodila prejemamo preko vodstva. Nikoli ni bilo teh kontaktov.

Kaj pa je po vašem mnenju vodilo marketinškega oddelka?

Težko rečem. Ne vem.

A se kdaj zgodi, da marketing ponudi nekaj, kar vi ne morete izdelati?

Ja, mislim, ponudi, predlaga. Načeloma ne vem, od kod pride ideja, ali je to marketing ali prodaja. Včasih je to neizvedljivo, včasih je to popolnoma predrago. A pri nas marketing ponavadi idejo razvije že zgoraj, pri upravi, potem pa pride do proizvodnje.

Pa se vam zdi, da je komunikacija med vašim in marketinškim oddelkom dovolj jasna, da se marketing sploh zaveda, kakšni izdelki so na voljo in kje so meje?

Mislím, da se marketing dobro zaveda, ampak mislim, da ne zaradi naše medosebne prakse, ampak bolj zato, ker so s tem že v osnovi seznanjeni sami, pa je to njihovo poznavanje. Da pa mi redno komuniciramo, pa ni bilo nikoli jasno načrtano in poudarjeno. Tudi vodstvo ni podalo želje po takšni komunikaciji.

S kom komunicirate o pomembnih spremembah izdelkov?

Za velike spremembe pride do prodaje informacija s strani vodstva, le za manjše pa mi komuniciramo direktno s prodajniki, ker so to specifične zahteve, pa ni treba pri tem obremenjevati vseh. Je pa nasploh pri modulih zelo malo sprememb, zato je malo manevrskega prostora, kjer nekaj spreminjamo.

Se vam zdi, da bi bilo bolje, če bi bila komunikacija med oddelki bolj jasna?

Meni se zdi, da bi bilo bolje, ampak mislim, da ni tako urejeno, tako jaz čutim.

Če govoriva o skladnosti, raznolikosti ipd., s kom imate največje težave?

S prodajo, ampak ne glede produkta, to se začne že kar pri načrtovanju, dnevnih dobavah ipd. Da bi pa rekla glede razvoja, delujemo samo z vodstvom, tako da z njimi komuniciramo o spremembah in težav s prodajo nimamo.

Drugi sklop: izdelek in storitev v proizvodnem podjetju

Kaj vključuje povprečna ponudba, ki jo s strani podjetja lahko dobi stranka?

Ne vem.

Ali ste ozaveščeni s tem, kakšne storitve se ponujajo poleg izdelka?

Tukaj gre za to, koliko si samoiniciativen – seveda vemo, ker smo že toliko let tukaj, ampak da bi pa posebej se nam kdaj to razložilo, pa tega ni bilo.

Kaj po vašem mnenju storitve pomenijo za primer BISOL-a?

Obstoječe verjetno največ ponujamo na vzdrževanju elektrarn, verjetno tudi v obliki svetovanja, ampak čisto točno pa ne vemo. To ni stvar proizvodnje, tako da se ne zanimamo za to.

Kaj pa garancije?

Se rešujejo pri nas. Ampak to je stvar izdelka.

Ampak to je storitev.

Dobro, lahko je storitev. Je pa to tudi edina storitev, ki je povezana s proizvodnjo.

Je storitev prihodkovna prednost, prednost zaradi strank ali težje posnemanje?

Povečanje prodaje bi bilo verjetno tudi tukaj vodilo.

Je bila potreba po storitvah včasih večja?

Ja, ampak zaradi Slovenije, torej specifičnosti našega trga. Zmanjšala se je zaradi stroškov. Trenutno smo tako izkušeni, da bi lahko poskusili prodajati svoje znanje kot svetovanje. Mi smo že več kot 11 let prisotni kot poznavalci, kar nas je v vseh teh letih naredilo strokovnjake. Naredili smo več kot 1000 internih testov, tako da smo v tem res kvalitetni in zanesljivi

Bi lahko podjetje pridobilo na dodani vrednosti z močno storitvijo?

Ne znam si predstavljati, kaj bi to bilo. Mogoče to bolje prepoznavajo drugi oddelki.

Bo izdelek dovolj za preživetje?

Dobro vprašanje, večina kupuje cenovno ugodne azijske produkte, in tistih ni mogoče prepričati, ker se za cenovno višje evropske produkte ne bodo odločili. Dodatna storitev bi mogoče jih nekaj pripeljala, ampak kaj bi to bilo za stranke, ki živijo 2000 km stran, ni tako enostavno, zato je bil naš poslovni model tesno sodelovanje z distributerji, to nam je tudi pomagalo preživeti do danes.

Ali je konkurenca kdaj kopirala naše izdelke?

Ja, enkrat so kopirali naš okvir, ampak ne moremo ravno reči, da so kopirali nas.

Bi se iz čiste izdelčne usmeritve lahko usmerili v storitev?

Lahko bi, ker so ljudje, ki vodijo to podjetje, sposobni takšnih premikov, ampak bi pa morali popolnoma prestrukturirati podjetje in potem bi proizvodnja izgubila svoj delež.

So stranke dovolj izobražene, da bi soustvarjale podjetje?

Težko bi soustvarjale s svojim silnim znanjem. Ampak velike in redne stranke s komentarji velikokrat vplivajo na izboljšanje. Najbolj se pritožijo, da povedo, kaj jim ni všeč. Ampak po naših izkušnjah je vse pogojeno s ceno, marsikdo reče: Dobro bi bilo to narediti, ampak ko pa mi pridobimo stvari, pa rečejo, no ne bo šlo.

Ali so naše stranke zveste stranke?

Ja, zelo. Seveda bolj na B2B, kjer večinoma ne odhajajo. Nekateri odhajajo, pa pridejo nazaj.

Ali vrata proizvodnje odpirate vsem ljudem?

Včasih je bila politika podjetja, da nikomur nismo odpirali vrata, ampak se je to popolnoma obrnilo. Danes smo odprti tudi za potencialne stranke, jaz mislim, da danes lahko pride vsak, mogoče je to šlo predaleč in tako skoraj ne pridobimo stranke, ki si ne bi prišla pogledat proizvodnje.

Tretji sklop: organizacijska kultura

V preteklosti se je zaradi padca fotovoltaičnega trga v vašem podjetju precej odpuščalo – so ljudje razumeli, zakaj je do tega prihajalo?

Razumeli nikoli niso, ker niti niso razumeli, zakaj je prejšnja leta šlo dobro.

Se vam zdi, da zaposleni z lahkoto sprejemajo spremembe ali je to izziv?

Spremembo občutijo kot grozljivo težavo, za najmanjšo spremembo je potrebno vložiti nore napore, da se lahko zgodi. Imamo mini izobraževanja, ko pridejo spremembe, jih o tem obvestimo, pa tudi izmenovodje povedo naprej.

So proizvodni delavci povezani med seboj?

Ko smo začeli, je bilo zelo prijateljsko, potem je prišlo še vse ostalo. Z leti, ko ljudje odrastejo (vsi so se zaposlili stari 20+, danes je to 30+), manj entuziastično poteka delo. Ta entuziazem je bila tako dobra kot tudi slaba stvar, veliko smo delali na razširitvah, takrat so bili vsi mladi in jim je bilo to res všeč, danes je mogoče to že nekoliko težje, ker so starejši. Človek mora vedno najti neko razmerje med tem prevelikim entuziazmom in redom.

Je ostalo veliko ljudi? Je danes starejša proizvodnja?

V slovenskem povprečju smo še vedno zelo mladi, ampak od prej so starejši, ja.

Kako bi pripomogli k bolj močni organizacijski kulturi?

Izobraževanja, skupna oblačila... zagotovo. Ko vodiš maso ljudi, ki delajo monotono delo, jih je težko motivirati, to je res težko. Njih najbolj motivira plača, to je tisto, kar je glavno in kar naj bi najbolj pomagalo. Vsaka izboljšava pa prinaša neke spremembe, ampak že vse, kar jim je lažje delati, je sigurno boljše. Ampak to so takšne kratkotrajne rešitve, oni potem to kar hitro pozabijo, ko se neko obdobje zaključi.

Ali proizvodni delavci dovolj dobro poznajo izdelke, ki jih izdelujejo?

Definitivno. Tudi vedo, h kateri stranki gredo in kakšen je tam trg. Mislim, da bi tu težko drugi oddelki pripomogli, da bi bili še bolj seznanjeni z delom. Ampak bi pa bilo koristno neko splošno izobraževanje o panogi, na poudarku BISOL-a, da se razloži, zakaj je tako noro zahtevna panoga in kako se razvija. Včasih imajo ljudje občutek, ko dajemo velikim podjetjem te module, da bo to konec, ker vidijo res veliko izdelkov, ki gredo mimo njih. Ta ponos nam manjka, trenutno res. Kar dobijo predstave, dobijo od Uroševih govorov ali oddaj, kjer se pojavljamo.

Ali glede na trend zaposlovanja pri izboru previdno izbirate svoje delavce?

Vedno se je gledalo na delavce, kakšne smo izbirali. Včasih smo res gledali, da smo vzeli najboljše. Danes pa se dogaja to, da moramo ostati z izbiro, ki smo jo dobili. Danes je edina rešitev višja stopnja avtomatizacije, manj ljudi in da so ti boljši. Žal je pač tako, da lahko en človek spremeni razmišljanje 10 drugih. Res so potem takoj slabe volje. Fluktuacije je manj, nimamo več tipičnih sezon, včasih si nismo morali privoščiti, da bi nekaj mesecev imeli ljudi, ki jih ne potrebujemo. Je pa res, da so letos dali odpoved takšni ljudje, za katere si ne bi želela, da bi šli.

Mogoče se bomo lažje prilagodili, ampak mogoče tudi ne, glede na situacijo. Vedno je težava, ker imamo nekatere res mojstre, ki znajo vse, če te osebe dajo odpoved, je za nas hudo, mogoče bomo res morali narediti tudi razlike med njimi, ker drugače jih bomo izgubili. Čutim, da postajamo stara industrija, kjer si delavci želijo več kulture, stabilnosti, ugodnosti. Je pa res, da bo pri nas drugače, ker ni tako kot v avtomobilski industriji.

Priloga Č: Poglobljeni intervju – vodja slovenske prodaje, 6. 9. 2017

Prvi sklop: usmeritev podjetja, marketinški pristop, odnos med oddelki

Kdo ima po vašem mnenju v podjetju vodilno funkcijo – je to proizvodnja, marketing ali prodaja, kar se tiče izdelkov?

Ključna je vloga prodajnega oddelka. Seveda ima tudi proizvodnja pomembno vlogo, vsaj kar se tiče kakovosti, ampak še vedno je treba s prodajo zagotoviti stik s kupcem. Prodajni oddelek je tisti, ki predstavi izdelek kot celoto, ki dejansko doda vrednost izdelku, da dobi tudi širši pomen – tudi storitveno usmerjeno je prodajni oddelek tisti, ki skrbi za poprodajne aktivnosti, torej da ohranjamo stik s kupcem.

Kakšne izdelke izbirajo vaše stranke?

Ne morem reči, da je samo ena stvar tista, ki izstopa pred ostalimi. Največkrat gre za kombinacijo kakovosti in cene – tukaj iščejo stranke optimum in tukaj tudi tehtajo. Vedno gre za neko kombinacijo.

Kakšen pomen ima pri tem inovativnost izdelkov?

V tej branži, kjer smo proizvodnjo usmerili na tako ozko, je zelo težko narediti tako inovativen izdelek, da bo naredil preboj med ostalimi, ker gre v resnici pri nas za zelo standardiziran izdelek, a se da dodati vrednost s storitvami.

Ali pri novih strankah izpostavljate to vrsto inovativnosti kot prednost?

Ja, poudarimo, da se določene stvari lahko naredijo po želji – ampak imamo omejitve, zato ne obljubljam, da se da izdelati vse, kar si bodo zaželeli.

Kdo v podjetju narekuje, kakšni izdelki se bodo izdelali?

Vodstvo. Vedno so tisti, ki potrjujejo. Je res, da določene informacije prihajajo s trga, tako da to posreduje prodajnik, ampak še vedno je vodstvo tisto, ki odloči, kaj bo naredilo s to informacijo.

Na kaj se osredotočajo v proizvodnji – stranke ali izdelke?

Morali bi se osredotočati predvsem na stranke, ampak se mi zdi, da se ogromno ukvarjamo z izdelki samimi. V podjetju je izdelek na trenutke sam sebi namen, ker na trenutke slonimo na tem, da je glavnina strank tako ali tako rednih in večjih, zato ni večje potrebe po prilagoditvi.

Bi rekli, da pri vas velja filozofija »naredi in prodaj« ali »zaznaj in odreagiraj«?

Oboje, naredi in prodaj je osnovni namen, ampak se mi zdi, da znamo dobro najti impulze na trgu, da se znamo obrniti in da znamo biti fleksibilni. Fleksibilni smo tudi s strankami, znamo najti pot do stranke, da jo pritegnemo z našo ponudbo.

**Pri prodaji je ponavadi jasno povezan splet izdelka, cene, prodajne poti in promocije?
Bi lahko potrdili, da je tako tudi pri vas?**

V večini primerov naj bi bili povezani, ampak promocija ne pride vedno zraven in zdi se, da ostaja v ozadju.

Ali je kateri oddelek zelo zaverovan v znamko in v izdelek sam?

Trenutno se mi zdi, da mogoče proizvodnja, ampak ne tako, kot je bilo to v preteklosti. Dovolj spremljamo konkurenco skozi celoten proces, tako da bi rekla, da nismo tako zelo zaljubljeni. Se mi zdi, da se je včasih naš izdelek zelo povečevalo, verjeli smo, da smo resnično najbolj pomembni. Potem je prišlo zavedanje, da so tudi drugi proizvodi popolnoma primerljivi našemu, hkrati pa so tudi podjetja naše konkurence postala zrela. Tudi prodajniki spremljamo konkurenco in vemo, da nismo sami, zato se tudi mi učimo prilagajati situacijam.

V kateri točki ocenjujete, da je bilo podjetje najbolj ranljivo v preteklosti in kaj je takrat podjetje najbolj zaznamovalo?

Ko je trg postal preveč hudo konkurenčen, ko so Kitajci vdrli s svojimi nizkocenovnimi politikami, kvaliteta se je zelo težko dosegala nad temi cenami. Tukaj smo se morali postaviti pred dejstvo, kaj bomo naredili s stroški. Takrat je potekala racionalizacija stroškov in krčenje na vseh oddelkih, kjer je bilo to potrebno. Spremenili so se materiali, odvečne storitve se je odstranilo, vzporedno je padel slovenski trg, tako da so se istočasno ukinali različni oddelki. To, da smo takrat tako reagirali, je bil edini način, da smo preživeli. Drugače ni šlo, prihodka ni bilo, zato je bilo treba skrčiti.

Kako so takrat stranke dojemale situacijo, v kateri ste se vi znašli?

To je bil zelo velik šok, ker je trg padel, zato so se morali vsi znajti na svoj način. Tisti, ki so bili manjši, so se preusmerili drugam, povpraševanja tako ali tako ni bilo, vseeno pa je bil šok, da tudi nam ni uspelo.

Kako ocenjujete vaš, prodajni odnos, s proizvodnim oddelkom?

Meni se zdi, da smo čisto premalo povezani z vidika informiranosti in tehničnega sodelovanja, ki bi bilo vzajemno. Kadar pride do večjih sprememb, seveda pridejo informacije do nas, ampak takrat o tem tako ali tako govori že celo podjetje, ampak na dnevni ravni je premalo interakcije, v kateri bi zvedeli ter aktivno sodelovali. Seveda so stranke tiste, ki imajo kdaj kakšne posebne želje in takrat pridemo do manjših navzkrižij s proizvodnjo, ker kar hitro dobimo odgovor, da se oni z določenimi stvarmi ne bodo ukvarjali, torej težko dosežemo dogovor, kako bomo to izpeljali. Ni konflikt, je pa nek odnos, ki ni vedno bleščeč.

Kako kot prodajniki komunicirate z marketingom?

Tudi tukaj se mi zdi, da je odnos sicer ok, ampak je marketing tista točka, ki pride, kadar jo res nujno potrebujemo, ampak da bi jo pa potrebovali kot ključno, o tem res ne morem govoriti. Ko se mi kot prodajniki odločimo za nekaj, pridemo do marketinga in jim povemo, kaj bi radi. Določene stvari bi bile bolj smiselne, če bi prišle s strani marketinga, tukaj ne govorim o direktni prodaji, kjer seveda mi naredimo glavno delo, ampak aktivnosti bi lahko bile bolj s strani marketinga. Tako tudi poznavanje strank ostane bolj pri nas in ker gre za neke precej tehnične odnose, ne vidim, kje bi lahko direktno vključevali marketing.

Je včasih imel marketing večjo vlogo?

Skozi celoten čas, kakor spremljam jaz, je imel marketing zelo podobno vlogo, ampak to je res tehnična stroka, mi ogromno poudarjamo izdelek, ne pa toliko storitve, predstavljam pa si, da če bi bila storitev bolj v ospredju, da bi mogoče res lahko prišli do tega, da bi marketing imel večjo vlogo, ki pa trenutno ne more priti do izraza. Mi bi morali celostno bolj prikazati našo ponudbo, da ne bi bil samo izdelek, ampak tega žal ni.

Se vam zdi, da marketing sploh kdaj narekuje, kakšni izdelki bi se naj naredili?

Nikoli, narekuje nikoli ne. Pri nas to vlogo prevzemajo drugi oddelki.

Ali vodstvo skrbi za jasno komunikacijo med oddelki, tako da ste seznanjeni, kaj so funkcije drug drugega?

Niti približno, velikokrat se zgodi, da si sami po svoje razlagamo stvari, se sami odločamo, ker ne dobimo pametne usmeritve in smo potem tudi sami odgovorni za stvari, ki jih počnemo. Sicer v določeni meri vemo, s čim se ukvarjajo posamezni oddelki, ampak je tukaj precej močna samoiniciativa.

Če pogledava obvladanje raznolikosti/skladnosti in zanesljivosti, kako je pri tem med vami in proizvodnim oddelkom?

Bolj kot gremo v širino izdelkov, manj smo profitabilni, ampak mi sami ne silimo toliko več v takšne primere, ker ponavadi ne gre za tako velike projekte. Pri meni se npr. pri načrtovanju ne zgodi, da ne bi dobila stvari, zato ker nimam takšnih volumnov, je pa ta zamik ponavadi vezan tudi z dobavo in nabavo sončnih celic in drugega materiala.

Drugi sklop: izdelek in storitev v proizvodnem podjetju

Kaj vključuje povprečna ponudba, ki jo s strani prodajnika lahko dobi stranka?

Svetovanje oz. analizo, naš izdelek, pa tudi neke vrste tehnični poprodajni nadzor. Določene stvari mi izpostavimo kot dodatne storitve, ker sicer stranke pričakujejo, da bodo poleg proizvoda dobile še cel paket, ampak to je seveda vezano na posamezne strategije, ki jih razvijamo glede na trg, na katerem smo prisotni. Slovenski trg se mora tako prilagajati

trenutki strategiji, tako da pri nas trenutno kompletno ne ponujamo, tako da te stvari pridejo dodatno z naše strani. Dodatno torej lahko dobijo več tehnične podpore, ampak se zelo redko odločijo za to, sploh na slovenskem trgu te dokumentacije ni toliko. V osnovni ponudbi pa je to prvo svetovanje, da lahko naredimo ponudbo in potem prodaja izdelka, dodatno pa je že zaračunana dostava.

Ali podjetje gleda na te storitve kot na prihodkovno prednost, prednost zaradi strank ali prednost, ker so težje posnemljive?

Najverjetneje prihodkovna, no prihodkovna ne, ker nimamo dodatnega prihodka, se mi pa zdi, da lažje pristopimo do strank, pa pomembno je, da ne morejo vsi posnemati tega. Včasih je bila potreba po storitvah večja, s tem smo dobili več denarja. Bilo je pač tako, da če smo na slovenskem trgu želeli vstopiti v branžo, smo morali ponuditi celotno storitev in je bila tukaj v ospredju stranka, ker je bilo treba poskrbeti zanjo. S tem smo pridobili projekte, zato so bile storitve zelo pomembne.

Kaj je največja ovira, da danes storitev ne prevzame večje vloge v podjetju?

Verjetno to, da ni več takšne potrebe, kot je bila nekoč. Če bi bil trg isti, bi se s tem verjetno še vedno ukvarjali, ampak trg po tem enostavno ne povprašuje. Tudi, kar se tiče storitev, ki bi jih lahko uvedli še dodatno, na teh stvareh ne delamo nekih poglobljenih raziskav, da bi lahko izvedeli, kaj vse še potrebujemo. V Sloveniji je mreža poslovnih partnerjev, ki ponuja te storitve in mi bi verjetno ob ponovni uvedbi teh storitev njim prinesli slabo voljo, ker bi jim posegali v delo. Trenutno male sisteme, ki jih postavljajo, pokrijejo zunanji partnerji, tujina je drug primer.

Se vam zdi, da s potrošnikom dovolj sodelujete po prodaji izdelka?

Z nekaterimi bolj, z drugimi manj ... Da bi pa rekla, da je veliko poprodajnega stika, ga nimam, ker to prevzamejo drugi oddelki. Če je to stalna stranka, ki ima več projektov, da, če je stranka z enim poslom, tega ni. Ampak so pa naše stranke zveste, to smo zgradili s prodajo in z našim delom. Res se prilagajamo, smo odzivni, skrbni, da zadostimo potrebam, stranki poskušamo ponuditi tisto najboljšo rešitev, ki jo potrebuje. To stranke začutijo in zato ostanejo pri nas – seveda je pomembna tudi naša konkurenčnost, ampak zaradi našega stika pa ostanejo. B2C stranke so seveda tiste, ki si želijo več storitev po prodaji izdelka, pri B2B to ni toliko izrazito.

So potrošniki bolj zadovoljni z izdelkom ali stvarmi, ki jih dobijo zraven?

Nikoli ni samo ena stvar, je kombinacija prvega in drugega. Če je mogoče slabši izdelek, lažje zgladimo, če postavimo neke temeljne trdne odnose.

Ali menite, da je trg sam po sebi bolj primeren za B2B ali B2C delovanje?

Ponovno se mi zdi, da se vračamo k B2C trgu in da je vse naravnano k njemu. Veliki projekti, ki so se gradili v zadnjih desetih letih, se zmanjšujejo, vse bolj naj bi bilo to dostopno vsakomur, in tukaj je pomembno, da smo prilagodljivi in da smo pripravljeni na končne kupce. Zdi se mi, da se bo zopet naredila ta tranzicija, ali pa da nam bo dejansko uspelo z zunanjim sodelovanjem uspeti, brez da bi mi morali posegati v to.

Ali dejansko poznate potrebe končnih kupcev, glede na to, da ste poznani predvsem kot B2B podjetje?

Mislím, da tega generalno ne spremljamo v dovolj veliki meri. Jaz imam bolj stik, ker imam takšen trg in spremljam ljudi. Pri meni je zagotovo največ strank, ki želijo, da se za njih opravlja vedno več storitev, in da je tega vedno več, tako da tehtajo, ampak izberejo podjetja, ki določene stvari opravijo za njih. Do tega je prišlo, ker ljudje nimajo več toliko časa in jim je pomembno, kako ta čas zapravijo.

Ste močna blagovna znamka – bi lahko še enkrat zablesteli v luči storitvenega podjetja?

To bi lahko naredili, ker imamo znanje, kapacitete in izkušnje. V preteklosti je storitev precej zasenčila izdelek, modul je bil samo en v elementu, BISOL pa je bil zelo močan kot nekdo, ki je postavljaj sončno elektrarno. Zdi se mi, da je stranka imela takšno percepcijo, mislim, da podjetje ni imelo takšne usmeritve, ampak saj veste – na koncu je pomembno, kako si podjetje predstavlja stranka. V storitvah smo bili res uspešni, to so bila leta dinamičnega dela.

Se vam zdi, da če bi danes vstopili nazaj na trg s podobnimi storitvami, bi vas ljudje še vedno prepoznali?

Meni se zdi, da bi bilo to popolnoma enako, vsaj če govoriva o slovenskem trgu. Še vedno prihajajo ljudje, ki nas po tem poznajo, a zdi se mi tudi, da naš trg nikoli več ne bo tako močan, da bi se to zgodilo, predvsem zaradi trga, ne zaradi nas.

Je bilo vaše podjetje kdaj zrelo do takšne mere, da so stranke s svojim znanjem vplivale na delovanje podjetja? So bila vrata podjetja odprta?

Enosmerno nikoli ni bilo, vedno je bilo treba gledati tudi z vidika stranke, ampak da bi pomagale soustvarjati vrednost našega podjetja, ne. Kadar je bilo več primerov in več nasvetov s strani določenih strank, potem se je prestavilo v določeno smer, ampak danes bi pa rekla, da smo precej samozavestni sami pri sebi, tako da je naše znanje pred znanjem strank. Seveda se odzivamo, ampak bi lahko rekla, da se odzivamo na trg, ne pa samo na stranke. Je pa res, da se mi zdi, da smo v vseh teh letih precej izobrazili stranke, s katerimi delamo.

Priloga D: Poglobljeni intervju – vodja vzdrževanja, 6. 9. 2017

Kako bi opisali svoje glavne naloge kot vodja vzdrževanja?

V osnovi se osredotočam na brezhibno delovanje elektrarn, vezano na to je največ organizacije dela, terminov, pri čemer smo vezani na tisoč in en dejavnik: na delovanje elektrarn, na nepredvidljive napake, na izpade, na vremensko napoved, na želje strank, na dodatna naročila, na delo znotraj firme, zato težko rečem, da se osredotočam samo na eno stvar, ampak na tisto, kar je najbolj bistveno v določenem trenutku.

Izpostavili ste, da se osredotočate na elektrarne – obstoječe (postavljene) ali tudi nove, ki potrebujejo vzdrževanje?

V tem trenutku večji del nadzora poteka v povezavi z lastnimi elektrarnami, vzdrževanih elektrarn pa je bistveno manj. Ampak BISOL vzdrževanje v osnovi živi od nadzora zunanjih elektrarn, čeprav v tem trenutku ne pridobivamo veliko novih strank. Stojimo na obstoječih strankah, konkurenca je huda, svojega trga ne iščemo aktivno, nove stranke dobimo zgolj po naključju, če nas najdejo in se same obrnejo na nas, tiste, ki se, prepričamo in sklenemo pogodbo.

Kako pa je to stroškovno učinkovito, da je tako malo zunanjih elektrarn?

Na BISOL vzdrževanju imamo to srečo, da smo del BISOL Groupa in se določeni stroški tako razporedijo. Dejstvo je, da nas je na BISOL vzdrževanju manj zaposlenih. Več zunanjih elektrarn bi prineslo več profita, sploh če bi bile to večje stranke, prav tako bi se veliko denarja lahko v podjetje prineslo z enkratnimi naročili, ali pa da bi šlo samo za določene storitve, ki niso vezane samo na vzdrževanje - kakšne premontaže in podobno.

Ali vaša stranka dobi dovolj širok nabor storitev v okviru ponudbe, ki jo imate?

Ne, v ponudbi, ki jo imamo trenutno, imamo tipsko ponudbo, ki ni bila prenovljena že več let, mogoče je bila v tistem danem trenutku dovolj dobro postavljena, je pa dejstvo, da je precej pomanjkljiva, v določenih postavkah je tudi nerealno napisana, ker vsega niti ne moremo izvesti, v ponudbi pa ni marsičesa, kar bi lahko dobro prodajali in na drugi strani tudi opažamo, da naši konkurenci to odlično uspeva.

Kako spremljate konkurenco?

Konkurenco spremljamo slabo, tudi ni spremljana sistematično, mi smo tako mala ekipa, da trenutno pokrivamo delo, ki je na dnevni ravni, za razvoj bi potrebovali več časa in ljudi. Konkurenco spremljamo preko spleta ali pa če nas na to opozorijo stranke, ki nam povedo, da imamo previsoke cene glede na svojo konkurenco.

In zakaj stranke vseeno obdržite, na kakšni podlagi?

Prednost je, da pokrivamo vse spektre stroke v eni hiši. Delno poznamo druge vzdrževalce, ki pokrivajo samo posamezne elemente, mi pa znotraj naše hiše lahko pokrivamo vse, imamo zalogo in znanje. Lahko bi promovirali od optimizacije, do alternativ v primeri izgub, ampak tega trenutno ne ponujamo.

Se vam zdi, da pri delu dovolj sodelujete in poznate delo preostalih oddelkov?

Kar potrebujemo, dovolj dobro poznamo, a kadar se pojavijo nove težave, zmanjka teh povezav in ljudi, na katere bi se lahko obrnili. S projektivo zagotovo najbolj sodelujemo, veliko manj pa s prodajo in marketingom. Na proizvodnjo smo npr. vezani samo z reklamacijo modulov, za ostale stvari pa samo preusmerimo na druge oddelke.

Kateri oddelki pa bi vam lahko pomagali pri boljši promociji vzdrževanja?

V osnovi bi potrebovali dobro podporo prodajnikov, ker poznajo finančne učinke, preračune in kalkulacije, da lahko vzpostavimo takšno ponudbo, ki bo vzdržna. Ko bo postavljena dobra ponudba z zanimivo ceno, je na vrsti marketing, da se ta ponudba tudi proda. BISOL lahko zagotovo ponudi boljšo ponudbo, ker smo edini proizvajalec modulov v Sloveniji in ker imamo vso stroko na svoji strani – ki ima zgodovino postavljanja sončnih elektrarn. Zato bi lahko pokrivali večji del slovenskega trga.

Kako gledate na storitve – je to storitev, dodana izdelku ali samostojna ponudba?

Popolnoma samostojna, ker imamo tudi elektrarne, ki niso vezane na naš produkt, neodvisno od tega lahko izvajamo storitev.

Ali se vam zdi, da se na BISOL-u drugi oddelki dovolj zavedajo pomena storitev?

Ne. Ljudje razmišljajo o nadgradnji BISOL-a po oddelkih, mislim, da so vsi osredotočeni samo na svoje delo, zato menim, da o tem ne razmišljajo. Mi se seveda sami trudimo promovirati vzdrževanje, verjetno bomo potrebovali znotraj podjetja tudi kakšno pomoč. BISOL Vzdrževanje je otok sredi ostalih oddelkov, trenutno sicer nismo vezani na ostale zaposlene, ampak bi z združitvijo zagotovo izboljšali delovanje

Ali se dovolj posvetite svojim strankam?

Če gledam samo BISOL vzdrževanje, bi se lahko več, ker imamo zastavljen nek cilj oz. nadzor elektrarn in imajo posledično včasih ljudje občutek, da niso pod nobenim nadzorom, še posebej takrat, kadar njihova elektrarna deluje brezhibno. Lahko bi imeli neka mesečna poročila, da bi imela stranka vseskozi občutek, da je v stiku z nami. Na drugi strani pa so stranke, ki potrebujejo našo popolno pozornost in jo tudi dobijo, ker mi te informacije lahko nudimo. Tipi strank se res razlikujejo, nekatere stranke elektrarne poznajo, nekatere ne. Tukaj je tudi strah po tem neznanju, na drugi strani pa so stranke, ki imajo res močno to znanje. V

Sloveniji imamo največ dela s tistimi, ki ne poznajo elektrarn, sistema in zakonodaje, ker je tukaj veliko razlag, ki jih mi dajemo, kar pomeni, da nam to jemlje veliko energije.

V preteklosti je BISOL slovel po postavljanju elektrarn – kakšno je doje manje BISOL-a na slovenskem trgu danes?

BISOL večina še vedno pozna kot proizvajalca modulov in postavljalca – to je bilo najbolj promovirano takrat in se je o tem največ pisalo. Danes je vse vezano na rentabilnost elektrarn in na module, vzdrževanje pa je neodkrito področje BISOL-a v Sloveniji. Nisem zasledila, da bi se to v preteklosti izpostavljalo kot dodana vrednost, to je bilo tudi v okviru postavitve elektrarn bolj slabo predstavljeno v preteklosti, zato tukaj ni bilo predčasne možnosti za vzdrževanje. Je pa vzdrževanje nadomestilo postavitvev elektrarn v Sloveniji, žal pa se takrat ni unovčilo momenta, ko bi to bolje izkoristili v smislu, da bi se postavljanje direktno preneslo v vzdrževanje.

Sta v vašem podjetju storitev in izdelek dobro povezana?

Na BISOL-u je veliko nepovezanega. Mogoče manjka krovna organizacija, preveč oddelkov je otokov samih zase, pri svojem delu se tudi sama moram obračati na več ljudi, kar mi vzame ogromno časa in energije. Če bi bil dostop do podatkov boljši in bi obstajala neka srečanja, kjer bi se predstavila naša vizija, bi imeli več informacij na enem mestu. Tako tudi ostali oddelki ne vedo, kaj BISOL vzdrževanje sploh dela. Velikokrat se BISOL vzdrževanje potisne na stranski tir in ima BISOL proizvodnja vedno prvo mesto. Na BISOL vzdrževanje bo potrebno gledati kot na enakovredno podjetje, tudi na ljudi je potrebno gledati enakovredno, ne samo na nas, ki smo tukaj v upravnem delu, temveč tudi na vzdrževalce, ki imajo ogromno nekega znanja. V vsakem primeru pa se nas mora povezati z ostalimi oddelki. Storitve bo težko kdaj nadomestila izdelek, to je jasno, ampak znotraj našega podjetja bi lahko naredili še veliko več.

Priloga E: Poglobljeni intervju – član uprave Dag Kralj, 7. 9. 2017

Prvi sklop: usmeritev podjetja, marketinški pristop, odnos med oddelki

Če se že na začetku naveževa na izdelek – bi lahko rekli, da je to element, s katerim se na BISOL-u največ ukvarjate?

Mislím... ja in ne. Ukvarjaš se z vsem tistim, kar ti lahko pomaga ta izdelek na koncu plasirat, seveda pa ta izdelek zapakiraš v nekakšen širši kontekst. Jaz mislim, da ravno v tem je ena izmed naših dodanih vrednosti, ker drugače padeš v zgodbo: Vsi izdelki so isti, zakaj bi jaz plačeval vašega, ki ni najcenejši na svetu?

Kdo je v podjetju tisti, ki v povezavi z izdelkom prevzema največ nalog – je to proizvodnja, marketing ali prodaja?

Ne... mislim, da to ni prav pogled. Tu smo vsi v podjetju v službi prodajnika, saj živimo od tega, kar prodamo in seveda se vse to pri prodaji začne in konča. On je »goal gater«, če pogledava v športnem smislu. Seveda je pomemben element tukaj proizvodnja, ker če nimaš proizvodnje, ki pravočasno, po konkurenčnih cenah, konsistentno in tako naprej, bruha in dostavlja produkte, potem te zgodbe ne moreš začeti – je torej pomemben, ampak ne zadostni pogoj. Torej še enkrat – mi primarno živimo od tega, kar prodamo in seveda se pri prodaji konča.

Omenili niste marketinga ... bi rekli, da je oddelek marketinga skrčen na delovanje podpore ali kot oddelek deluje samostojno?

Jaz ne vidim tukaj vsebinske razlike, ker če bi bil samostojni oddelek, da je vreden več, če pa ni samostojni, pa je vreden manj. Kakorkoli pogledamo, smo v verigi tega, da prodaji pomagamo. Mi nismo marketinška družba taka, ki bi tržila storitve, ampak smo v funkciji tega, da nekaj prodamo. Dejstvo je, kot sem rekel, da bi morali biti vse usmerjeno k temu, da podpiramo prodajo. Ali znamo dovolj ceniti druge stvari in druge oddelke, kot je prodaja, to je pa druga stvar.

Če poskusiva narediti nekakšno široko oceno – kakšne izdelke izbirajo naši potrošniki?

Nedvomno je pomembno, da si v segmentu, kjer si cenovno konkurenčen. Mi nismo pozicionirani kot nekdo, ki dela cenene ali najcenejše proizvode, mi delamo proizvode, ki imajo pravo razmerje med ceno in kvaliteto, za katerimi stoji neko znanje, tradicija in reference. To je mogoče težje razumeti v neki drugi branži, kjer 10 let v branži ne pomeni ničesar, v fotovoltaiiki pa je eno leto kot eno pasje leto, 7 človeških. Torej, če si v tem že 11 let, ima to nadpovprečno velik pomen v primerjavi s proizvodnjo avtov. Zagotovo smo cenovno konkurenčni, tudi ti, ki kupujejo, v glavnem, mi ne dobimo poslov, ker smo

premagali najcenejšega, ampak zato, ker smo bili v segmentu, za katerega se nekdo ogreva, bodisi je to zanesljivost, evropski proizvajalec, smo bili konkurenčni. Tudi vse storitve, ki zraven spadajo, od seveda tega, da nekdo ima odzivnega prodajnika, od tega, da se držimo rokov, do tega, da mu lahko svetujemo pri tem, kakšne komponente potrebujejo ... Mi imamo celo projektantsko ekipo bolj kot ne takšno, kot takrat, ko smo postavljali elektrarne... Imamo jo zavestno, ne zato, ker bi želeli na teh ljudeh prihraniti. Tudi če na teh ljudeh direktno ne služimo (torej da ne rečemo, na projektantu ste sedaj porabili dve uri ipd.), se dobro zavedamo, da ravno to, da imamo te ljudi na trgih, kamor vstopamo, torej na neke nove trge, veliko pomeni, tako da že uspešno to zapakiramo drugače, da se nam še vedno izplača.

Torej bi lahko rekli, da v ozadju vseeno poteka veliko storitev?

Ja, ker drugače, če imaš najcenejši izdelek, je vse, kar potrebuješ, spletno stran, kamor napišeš, da imaš najcenejše module na svetu; če pa je to izdelek, ki ima tehnološko prednost, potrebuješ prodajno osebje, ki zna te prednosti razložiti, zato je še kako pomemben človeški faktor.

Kakor vi spremljate konkurenco? Se vam zdi, da na trg vstopajo samo z golim produktom?

Tukaj je predvsem razlika med Kitajci in »nekitajci«. Jaz sem poceni, ok? Kitajci se potem ločijo od tega, da so »brendirani« Kitajci in da so »nebrendirani« Kitajci. Torej, »nebrendiran« Kitajec je hudičevo poceni, drugi je samo poceni. Da bi pa ostale stvari nudili, pa niti ne. Ko sem hodil po sejnih in se pogovarjal kot potencialni kupec, je to relativno dovolj nizko razumevanje celotne branže. On se je nečesa naučil, kaj so njegove prednosti in to zna povedati, drugo pa ne. Ostali pa poskušamo poudarjati tudi druge stvari. Potem začneš izpostavljati logistiko, kdaj je lahko kamion kje, pri nas se kupec lahko sprehodi skozi proizvodnjo, da lahko začuti, kako delamo.

Se vam zdi, da na takšen način razmišljajo vsi vaši prodajniki in da se zavedajo stvari, ki ste jih omenili?

Jaz iskreno mislim, da se tega zavedajo, čeprav nobenega izmed njih ne gledam v drobovje, če lahko temu tako rečem. Mislim, da bi velik procent strank vsakega od naših prodajnikov ravno to odzivnost, širino znanja, ki jo lahko kot podjetje ponudimo, omenil zelo visoko na naši lestvici, zakaj se za nas odloča. Jaz mislim, da ja.

Na kakšen način se odločate, kakšne izdelke boste izdelali?

Eno je tehnologija, ki gre naprej v smislu nekih moči, ker imajo celice vedno boljše izkoristke. Eno je torej napredek v tehnologiji. Drugo je, da gledaš po trgu, kaj dela konkurenca, tretje je, da poskusiš poslušati trg, kaj bi trg rad. Če lahko to dodamo v svojo

ponudbo, zakaj ne, tudi če so količine majhne. Če pogledamo barvne module, to je tipični primer. Potrebno je spremljati trende, tako da gledamo tudi posebne razvoje, ki se dogajajo ob strani vseh tehnoloških napredkov. V tem razvoju je najslabše, da se dva zapreta in da imata občutek, da bosta z nekim izdelkom rešila ves svet. To pač ne gre, mi smo za to premajhni. To je vzvišen cilj, ampak moramo biti realni. Borimo se proti ogromnih firmam, ki imajo verjetno več inženirjev, kot imamo mi vseh zaposlenih. Treba je hoditi po svetu, spremljati konkurenco in spremljati naše stranke ter najti neko srednjo pot, ki nas pelje naprej.

Se vam zdi, da imate kakšno prioriteto lestvico, po kateri vam je tehnologija mogoče pred strankami ali kako bi rekli?

Zelo težko bi s prstom pokazal ali na eno ali na drugo. Na prvo žogo, ko sem prišel v firmo, je bilo to zato, ker sem v vodstvu opazil dva elektrotehnik in sem rekel, da lahko prinesem nekaj drugega. Ampak Uroš je pri nas vse prej kot pa samo elektrotehnik, je elektrotehnik, ampak ima tudi širino. Če bi bil tako kot tehnični direktor, bi imeli samo tehniko, tehniko, tehniko. Ampak Uroš se od začetkov in skozi 10 let delovanja zaveda, kako trg diktira, ampak ima pravo razmerje. Tudi pot od stranke je izredno kratka in hitra pri nas. Če pogledamo Kitajsko ... tudi če prodajnik nekaj sliši, preden pride to do uprave, se ne zgodi nič. Mi imamo tedenske Skype pogovore, na 3 mesece se dobimo in ravno zaradi tega čutimo trg, drugi čutijo nas. Zato bi težko rekel, da je neka motnja, preden pride do nas neka ideja. Seveda se vse ideje ne realizirajo, včasih se zavestno odločimo, da nekaj ne bomo izpeljali.

Ste zaverovani z svoj izdelek?

Jaz mislim, da smo zelo in da je to tudi ena izmed stvari, ki nas krasi. Gledam prodajno – tisti trenutek, ko ljudje ne bi verjeli 110 % v naš izdelek in BISOL kot takšen, seveda lahko gre kaj narobe z izdelki, ampak da nekdo ne bi verjel v celotni sistem, tisti trenutek nas ni. In dokler imamo to – ni boga, da nas pri tem premaga.

Kako se je podjetje obdržalo v preteklosti, na podlagi česa?

Naša branža je danes zagotovo ena izmed najbolj konkurenčnih na svetu – to je branža, ki so jo Kitajci že v drugem petletnem načrtu, Kitajska namreč deluje po petletkah, poimensko navedli kot branžo, v kateri želijo dominirati kot država. Mi se dejansko borimo z industrijsko najbolj razvito državo, poleg tega pa se borimo s celim svetom v igri, ki je daleč od tega, da bi bila poštena in nam v tej igri uspeva. To, da smo mi imeli slabša ali boljša leta, vsa pa so bila pozitivna, je svetovni fenomen, danes namreč ni družbe na svetu, ki proizvaja module in dela to enajst let zapored dobičkonosno. Je ni, ene družbe je ni. Je pa seveda tako, da so bila boljša in slabša leta. Ena so bila izredna, potem so sledila zelo slaba leta, je to lahko pogubno, ampak mislim, da so nas tista leta največ naučila, zraven je bila pa še finančna kriza, tako da

je bil to dvojni udarec. Ampak ko gledamo nazaj – je bila ta stvar krasna za samoočiščenje, da vemo, kako delamo in kaj ne, tudi za samozavest je bilo to dobro – to so temeljni kamni, ki ti dajejo samozavest. V tem času sta šla Siemens in Bosch iz fotovoltaike ven z milijardnimi izgubami, mi pa smo to preživeli relativno neprizadeti in če smo to dali skozi to – kaj se nam sploh še lahko zgodi? Imamo dobro kondicijo, v kateri smo se marsičesa naučili, videli smo tudi kadrovske, kje imamo preveč »špeha«, ljudje, ki so ostali, imajo zgodbe in izkušnje, zato to ni bila tako zelo slaba stvar, ki se bi nam lahko zgodila.

Drugi sklop: izdelek in storitev v proizvodnem podjetju

Proizvodno podjetje se na neki točki sooči s tem, do kakšne mere bo dodalo storitev v svojo ponudbo – vi ste omenili, da je velik del naše ponudbe že storitev, se vam zdi, da je tu še odprt prostor za dodatne?

Vedno in zmeraj več. Na storitev ne moremo gledati s finančnega vidika, ker se ne bo poznala. Jaz bi rekel, da je v vsakem našem modulu, ki ga prodamo, storitev in vedno večji del tega, da bomo uspešni pri modulih, bo neka storitev, ki pa se ne bo kot takšna pokazala kot računano svetovanje, ampak bo zapakirana v siceršnje produkte, ki jih prodajamo. Zaposleni tudi sami vedo, da bodo potrebovali vedno več storitev. Gre za vsakodnevno razvijanje, mi to enostavno in avtomatično dodajamo. Gre pa za to, da je to prednost malih in srednjih firm, to je kasneje težje, res se mi zdi, da pri nas se vsak proizvod tudi v proizvodni dela, kot da je eden in edini – tako da lahko govorim tudi o pripadnosti. To se resnično generično razvija s trgom in tudi ti vidiš, kaj potrebuješ, da boš uspel. Kadar so te storitve definirane drugače, je to zelo komplicirano, ker jih mora na neki točki uprava odobriti, potem jih morajo predelati in potem vse to postane problem – čeprav so storitve stvar, ki je enostavna in se lahko zgodi sama od sebe. To je tudi naša prednost, ker se tolikokrat slišimo z drugimi, da se lahko o tem pogovorimo in naredimo spremembo.

Rekli ste, da nekega finančnega vidika ne bi morali izpostaviti v storitvah, ker se to direktno ne vidi?

Računovodsko niso razvidne. V vsakem evru pa se po mojem mnenju skriva del storitve, ki je prispevala k temu, da se je to zgodilo. Ali je sedaj to potreba po tem, da tako ali drugače knjžimo, je stvar debate – generalnemu direktorju je namreč pomembno, da promet raste in da smo vedno bolj uspešni. Tukaj se ustvari simbioza s stranko, da je ona zavestno pripravljena plačati več, ker dobi neke stvari zraven, zdi pa se mi smiselno, da storitve finančno ne izpostavljamo na kakšen drugačen način, ker bi nam nekdo rekel, da ga kar naenkrat zanima samo modul.

Se vam zdi, da je prednost storitev tudi to, da so težje posnemljive s strani konkurence?

Rad bi rekel ja, ampak niso tako težko posnemljive. Gre za to, da velike firme, ki so uspešne, so uspešne ravno zato, ker delajo neke revolucionarne stvari. V današnjem svetu se stvari zelo hitro kopirajo, jaz bi rekel, da je bolj to, da je prednost storitev to, da delajo neke precej preproste stvari bolj konsistentne. Tudi za to, kar mi počnemo, lahko na neki točki rečemo, da ni nič posebnega, ampak en modul mogoče res ni nič posebnega, ampak ko jih je na en dan več tisoč in da smo ob tem prisotni na toliko trgih – je nekaj posebnega.

Je vašim strankam dovolj to, kar jim ponujate ali opažate, da bi se še lahko širili na tem področju?

Stranke si vedno želijo več, zato je na nas, da znamo postaviti meje, ker ljudje bi vedno želeli več. Seveda bi lahko imeli še dvajset projektantov, ki bi delali projekte in jih poklanjali strankam – verjetno bi nekaj več prodali, ampak verjetno bi bil strošek bistveno večji, kot bi bil prihodek. Potrebno je najti pravo ravnovesje v tem, kar se tebi še vedno splača; da najdeš pravo ravnovesje, kaj ponuja konkurenca in kaj ti – ter da se tukaj ne merimo v nekem absolutnem smislu, temveč vedno v relativnem. Potrebno je gledati vse elemente, ker ne moremo enostavno vnesti v ponudbo vsega, brez posledic, ki se nikjer ne pojavijo. Mi se moramo tudi pri storitvah prilagajati različnim strankam, ker enostavno ne moreš vsakomur ponuditi vsega. Potrebujete prodajnike, ki razumejo – komu, kaj in na katere vire se lahko opirajo. Pomembno je, da so res prodajniki sami, ki znajo presoditi, kaj uporabiti.

Se vam zdi, da so vaše stranke zveste stranke?

Meni se zdi, da so naše stranke zelo zveste, še posebej zato, ker to pa je dejansko merljiva stvar, če druge niso, je to dejansko merljiva. Številko poznam približno, ampak rekel bi, da 90 % procentov naše prodaje so stranke, ki z nami delajo že dolga leta. To je potrdilo, da nekaj dobro delamo, ker tudi njih vsak dan bombardirajo z različnimi ponudbami. Te stranke, ki delajo z nami, se že leta vračajo k nam.

Kaj pa njihovo znanje o fotovoltaiki? Je dovolj široko?

To je zelo odvisno, kakšen je trg. Poglejmo belgijski, nemški trg, kjer je zelo veliko znanja in malo prostora za nakladanje. Na drugi strani so določeni trgi, kjer se stvari postavljajo. Ponovno je zelo pomembno, da znamo vsakemu dati tisto, kar želi. Poskrbimo za mačke in za tiste, ki nimajo pojma o fotovoltaiki. Je pa res, da mi večino delamo z ljudmi, ki so na tem področju precej sofisticirani in ne želimo takšnih, ki to niso, ker tisti ponavadi tudi zahtevajo najnižjo ceno, česar pa mi tako ali tako ne ponujamo.

Ali vašim strankam dovolj na široko odpirate vrata podjetja?

To je lahko pristransko, kar rečem – ampak govorim z argumenti: mi vsakega sprejmemo, jaz osebno sem jih peljal nekaj 100, mi ničesar ne skrivamo, želimo to deliti, ker se tudi zavedamo, da nekdo, ki pride, lahko nekaj tudi odnese. Za prodajo je odprtost pomemben argument, tukaj ljudje na svoje oči vidijo vse; kako delujemo, kdo dela, kaj delamo – to je seveda zgolj in samo prednost. Jo pa težje tržimo izven evropsko, kjer je manj pomembno, ker nihče ne bo prišel modlov sem pogledat.

Kako ocenjujete, da stranke začutijo podjetje?

Prednost tega, da nekdo pride na omejen čas, je tudi to, da dobi omejeno informacijo. Še enkrat – v tem ni nič slabega. Vsak, ki je prišel, je rekel, da je ena od stvari, ki jo lahko pohvali, usklajenost in prizadevnost delavcev. Velikokrat smo mi v podjetju preveč kritični, ker tisti, ki pozna stvari do obisti na svoji strani, ne pa pri drugih, pristransko ocenjuje to. Mi poznamo neke težave, ki jih poznamo znotraj, ampak včasih je to treba pogledati malo bolj na široko. Meni se zdi, da kljub težkim razmeram, so ljudje predani. Včasih premalo vemo, kako se dela v proizvodnji, zato sam spodbujam, da ljudje gredo delat v proizvodnjo, da vidijo, kaj je dejansko težko delo naše proizvodnje. Mislim, da je predanost ena velikih prednosti našega podjetja. Ko nekdo pride k nam, to ni šov, ki ga naredimo za pol ure, je precej realno stanje.

Tretji sklop: organizacijska kultura

Se vam zdi, da je komunikacija med oddelki jasna?

Jaz bi vedno upal, da bo boljša. Dobro bi bilo, da je boljša, je pa seveda že sedaj ok, ker smo tako majhni, blizu drug drugemu in lahko komuniciramo.

Bi moralo vodstvo vplivati na to?

Vodstvo je lahko zgled, mi ampak bolj je na posameznikih, da tudi kaj sami naredijo na tem. Oz. da tudi mi to z mehкими zgledi poskušamo spremeniti. Je pa res, da so vloge posameznih oddelkov na splošno jasne drug drugim, ampak v podrobnosti pa ne, kar bi pa pomagalo, če bi po podjetju malo bolj krožili. Ni pa to toliko pereče, da bi zaradi tega podjetje trpelo, ker smo mali in znamo te stvari rešiti tudi, če jih ne formaliziramo.

Kako kot vodja prodajnikov ocenjujete odnos s proizvodnim oddelkom?

Mislim, da je vedno potencialno konfliktna stvar. Tehnični direktor bi najrajši videl, da stranke ne bi ničesar hotele, v njegovem videnju stranke težijo in težijo. A če bi se mi odlično razumeli, bi pomenilo, da se ne razumemo s strankami. To je prirojen konflikt, ki v podjetju obstaja po naravi. Če bi pa bil kdaj naš konflikt problematičen, bi Uroš slej kot prej posegel vmes in bi se stvari zelo hitro uredile.

Priloga F: Poglobljeni intervju – tehnični direktor Marko Poličnik, 7. 9. 2017

Prvi sklop: usmeritev podjetja, marketinški pristop, odnos med oddelki

Če se že na začetku naveževa na izdelek – bi lahko rekli, da je to element, s katerim se na BISOL-u največ ukvarjate?

Ja, poleg ljudi, torej zaposlenih. Največ nalog v povezavi z izdelkom prevzema proizvodni oddelek v vseh pogledih, pri inovativnosti so edino prodajniki nek manjši del, ki prenaša do nas potrebe strank, niso pa oni tisti, ki bi aktivno delovali v tem, ampak bolj kot posredniki.

Bi lahko rekli, da je marketing v podjetju skrčen na delovanje prodaje ali deluje kot samostojni oddelek?

Se mi zdi, da deluje bolj kot samostojni oddelek, sigurno.

Kdo je v podjetju tisti, ki odloča, kam bo šel trend izdelkov v prihodnosti?

Zagotovo o trendu odloča trg sam, kam se bo dejansko prestavilo naprej. Informacije k nam prihajajo v različni obliki, mi ponudimo, kar se nam zdi smiselno in smotrno proizvesti na naših strojih, potem pa je vse odvisno od naročil. Trg tudi v nadaljevanju odloča po svoje, kaj bo sprejel. V določenih okvirih pa spremljamo konkurenco, da vemo, kam se moramo usmeriti. Problem fotovoltaike je, da so ljudje precej veliki tradicionalisti in je težko karkoli spremeniti. Vsaka sprememba mora biti bolj globalna in mi sami težko stranko obrnemo v našo smer.

Kakšen pa je posluš za inovativnost, ki jo želi stranka?

Jaz osebno bi rekel, da je posluš za stranko z naše strani prevelik, ker imamo v proizvodnji zaradi tega velikokrat veliko problemov, ne vedno, ampak se pa pojavljajo. Mislim, da je to tudi ena naših ključnih prednosti, da se znamo prilagajati. To je tudi vedno težava in izziv.

Kakšne izdelke želijo vaši potrošniki?

Najcenejše. V večini primerov je cena tista, ki odloča.

Ali bi rekli, da ste zaverovani v svoj izdelek?

Ja. Verjetno so bili primeri, ko se nam je zameglil um, ampak se ne spomnim takšnih primerov. Včasih se to enostavno zgodi, tako kot se prevečkrat zgodi, da tudi premalo zaupamo v naš izdelek.

Kako danes gledate na konkurenco?

Indikator tega, kaj je možno narediti. Nanjo nismo nikoli gledali zviška, ker smo bili vedno med manjšimi.

Se vam kdaj zdi, da so za neuspeh krivi potrošniki sami?

Potrošniki so krivi v dobrem in v slabem za vse spremembe, mi potrošnika ne moremo prisiliti v nič.

Kdaj je bilo v preteklosti podjetje najbolj ranljivo?

Finančna kriza. Do tega je v preteklosti prišlo zaradi dejstva, ker je bilo sicer manj proizvajalcev modulov, a bolj konkurenčnih, danes pa jih je vedno več, ampak obstoječi v Evropi težje preživijo, kaj šele, da bi nastajali novi. Nismo več tako ogroženi.

Če danes pogledava podjetje, na kakšne načine se prilagajate?

Danes je sprememb veliko manj, preživeli krizo veliko bolj trezno razmišljajo, še posebej stranke. Pri tem mislim predvsem na B2B stranke, tudi če je »small business«. Tako da teh prilagoditev ni toliko.

Se vam zdi, da je jasna komunikacija med posamezniki oddelki znotraj podjetja?

Bi rekel, da komunikacija med oddelki je jasna, je pa potem večja težava komunikacija človeka do človeka. V smislu, da so ljudje vedno znova problematični na inovativne načine. Govorim o vseh področjih, brez izjeme. Do teh konfliktov prihaja iz različnih razlogov, najbolj zato, ker želijo prelagati delo drug na drugega.

Se kdaj kot tehnični direktor spopadate z marketingom in prodajnim oddelkom v smislu, da se soočate s tem, kakšne so njihove želje in kaj lahko proizvodnja na drugi strani ponudi?

Z marketingom niti ne, s prodajniki pa dnevno. Mislim, da kar se pomembnih sprememb tiče, je naš Summit, ki ga imamo štirikrat na leto, dovolj. Če je pomanjkljivost, je to miselna neprisotnost nekaterih prodajnikov. Navzkrižje interesov se pojavi, a ob primerni ocenitvi hitro pride do prevelike cene izdelka, zato tudi hitro zamre ta želja, da bi prodajnik prodajal nekaj, kar proizvodnja ne more izvesti. Kar se tiče rokov, se mi zdi, da je to popolnoma nekaj splošnega in da to ni poseben problem. Do določenih konfliktov pa prihaja, ker lahko rečemo, da je prodajnik optimist, proizvodnja pa v teh primerih pesimist, zato prihaja do navzkrižnih trenj.

Drugi sklop: izdelek in storitev v proizvodnem podjetju

V kakšni obliki so v podjetju prisotne storitve?

Prisotne so v manjšem deležu. Pojavljajo se kot dopolnilni element, predvsem nišnih produktov, zato je njihov obseg manjši. Jaz na storitve gledam kot na del marketinga, ki je v resnici kar tehnični marketing. Storitve je potrebno ponujati v takšnem obsegu, kot stranke potrebujejo, ali pa moramo stremeti k temu, da bi storitve rasle, ker bi s tem stranko bolj vezali na sebe. S tem da za naš »core business« je že toliko nekaj lokalnih ponudnikov storitev, da se na nas bolj težko obrnejo stranke, ki so bolj oddaljene od nas, zato ima tudi slovenski trg svoje omejitve, ker smo majhni, zato neke hude perspektive v tem ne vidim.

Bi lahko storitev dobila večji pomen v podjetju – če se ločiva od izdelka? Je BISOL pripravljen na take prilagoditve?

Rekel bi, da smo, ker smo še vedno v isti formi, kot smo bili pred bumom fotovoltaike in če smo se takrat lahko prilagodili, ne vem, zakaj se ne bi prilagodili še enkrat. Je pa res, da če bi šli v storitev, bi spremenili svoj »core-business«, ki je še vedno izdelek. Bolj pa je vprašanje, kaj bomo nudili stranki, kar ne more nuditi lokalni ponudnik? Na nek način smo tako naravnani, da smo se lahko z lokalno prisotnostjo obdržali na tem trgu, ker če ne bi bilo strank, ki bi prisegale na lokalno prisotnost, potem nas ne bi bilo. Mi bomo vedno prilagodljivi toliko, da bomo ugodili našim strankam.

So strankam s strani vašega podjetja dovolj samo izdelki?

Jaz osebno bi rekel, da so stalnim strankam dovolj samo izdelki, ker ne potrebujejo pomoči z naše strani, kvečjemu smo lahko storitveno aktivni na novih trgih in na novih izdelkih. Zelo malo je strank oz. so »case-by-case«, s katerimi delamo tako, posamezne projekte.

Imate občutek, da ko imate kontakt s prodajniki, da le ti dovolj dobro poznajo svoje stranke in da znajo negovati odnos z njimi?

To je pa spet zelo odvisno od prodajnika do prodajnika. Rad bi rekel, da so prodajniki tisti, ki znajo umestiti nove akcije, ponudbe, ampak se je žal že večkrat izkazalo, da temu ni bilo tako.

Se vam zdi, da bi storitev v BISOL-u kdaj lahko nadomestila izdelek?

Če se to zgodi, bo to popolnoma druga firma, lahko pa seveda pride do tega.

Do kakšne mere dovolite strankam, da vplivajo na podjetje?

Seveda lahko. V bistvu še nismo prišli do primera, ki ga za stranko ne bi naredili, edina ovira je bila samo denar. Že z večino strankami smo skupaj razvili produkte, pri katerih smo seveda mi samo proizvodni partner, a ti projekti mogoče niso zaživel. Da bi rekel, da smo negativno vplivali na to, ne morem reči, ker se vedno poskušamo prilagajati. Po drugi strani pa strankam omogočimo skoraj vse, kar si omislijo, tako da bi rekel, da strankam pustimo zelo blizu, ampak stranke niso tiste, ki bi imele veliko glasbenih želja, da bi morali to delati kar naprej.

Ste včasih bolj na široko odpirali vrata podjetja?

Se mi zdi, da smo se včasih bolj bali za sebe, sedaj pa pustimo skoraj vsakega, da pride k nam. Do tega je prišlo zaradi tega, ker je bilo včasih manj proizvajalcev modulov, sedaj pa jih je vedno več, ampak obstoječi v Evropi težko preživijo, kaj šele, da bi nastajali novi. Nismo več tako ogroženi.

Tretji sklop: Organizacijska kultura

Ali se izvajajo kakšna interna izobraževanja, na katerih se delavci seznanijo s trgom fotovoltaike?

Ne, s pomenom fotovoltaike ne, edino, kar imamo, je varstvo pri delu in pa sam proizvodni proces, ki ga izvajamo po principu mojster-vajenec. Izobraževanja bi seveda bila dobra, ampak zaradi pomanjkanja kadra imamo trenutno pri novih delavcih veliko fluktuacijo, zato ni ne časa in ne volje preveč investirati v te delavce.

Bi bili delavci pripravljeni tvegati za uspeh podjetja?

Posamezniki ja, ampak večina pa ne, ker živi od danes do jutri in jih ne zanimajo takšne stvari. Če bi prišlo do povečane storitve, ne vidim direktne povezave, da bi to vplivalo tudi na njih. Se mi zdi, da bi slabo sprejeli spremembe, ker slabo sprejemajo spremembe, tako da je včasih to zelo težko narediti in jih je težko prisiliti. Sam po kakšnem tednu resno vzamem stvari v roke, ker tisto prvo poskušam ignorirati, ker so pripombe del vsakdana.

Ali lahko na komunikaciji lahko še kaj naredite?

S človeškega vidika bi bilo potrebno več komunikacije, ker ljudje to potrebujejo, potrebujejo dialog, ampak z efektivnega vidika pa ne vidim potrebe po tem.

Priloga G: Poglobljeni intervju – generalni direktor dr. Uroš Merc, 11. 9. 2017

Če se že na začetku naveževa na izdelek – bi lahko rekli, da je to osrednja stvar, s katero se ukvarjate v podjetju?

Izdelek je gotovo tisti, ki mora biti po najboljših močeh popoln in gotovo ne sme biti slabši od tistih, ki ga ima konkurenca. Dejstvo pa je, da to velja na splošno in da je vsak proizvajalec sposoben narediti, sploh če govoriva o proizvodnih dejavnostih, en ali pa določeno število kakovostnih proizvodov. Koliko pa je potem uspešen v širšem smislu – torej imeti tudi dolgoročno strukturo, ki omogoča nabavo; koliko mu na posameznih področjih pomeni usposobljena delovna sila (po angleško: craftsmanship), torej koliko so ljudje sposobni ta izdelek narediti. Izdelek sam po sebi je nekaj, kar je predpogoj, saj se velikokrat zgodi, da zna vsak narediti izdelek, potem pa je pomembno, kako nekdo ta izdelek obvladuje in kako z njim ustvarja posel. Seveda to drugo je, da imaš procese, ki skrbijo za kakovost, za stroškovno optimizacijo posameznih področij (logistika, skladišče, razvoj) ter seveda, kako izdelek plasirati na trg, ki pa je velikokrat vezano na to, kaj počneš v podjetju na dolgi rok, kako kreiraš blagovno znamko, kako uspešen si pri neposredni komunikaciji s strankami, kako se jim uspeš zapisati ali zlesti pod kožo.

Kako ocenjujete, da se je osnovno vodilo spremenilo v enajstih letih podjetja?

Ni se toliko spremenilo. Ker je na začetku šlo za izjemno mlado panogo, je bilo veliko poudarka na tem, kdo zna narediti dober proizvod in kdo zna imeti konsistentnost v kakovosti proizvoda, kdo je zanesljiv, s kom se da poslovati glede na dogovore je bil pa že takoj nek drugi pogoj. Mi smo to stalnost gradili skozi spoštovanje odnosov s strankami, proizvod je izjemno hitro postal samoumeven, in to je značilno vseh proizvodnih dejavnosti. Ključno in kako si zagotavljaš prihodnost pa je, da si vedno sledil trendom, da jih uvajaš in da si prisoten pri tem, ko se proizvodi na trgu spreminjajo in da sledimo panogi, kako se odvija. Vse to je ključno, ampak danes velja za predpostavljeno. To kar vidiš, mora biti funkcionalno. Kupci ne dvomijo o proizvodu, ampak to ne dvomijo v primeru naših in tudi ne v primeru kakšnih drugih. Načeloma, seveda, potem so razlike, nianse in pri nekaterih se pokažejo težave, seveda se to spreminja, ampak splošno dojemanje potrošnika je, da so proizvodi med seboj zelo podobni.

S čim se bolj ukvarjate v podjetju, s tehnološko izpopolnjenim izdelkom ali skrbite za stranke?

Kar se tehnologije tiče, se ukvarjamo s tem, da uspemo slediti stroškovni strukturi – torej razvoju panoge v smislu obvladovanja stroškov in da smo konkurenčni, naj se to navezuje

bodisi na nove materiale, procese ali tehnologije. Osnovno vodilo je biti stroškovno zadovoljiv, ker je to osnova, če nismo stroškovno uspešni, tudi ekonomsko ne moremo parirati trgu in vse izgubi smisel. A ko enkrat izdelek imaš, se vprašaš, kako ga boš prodal. Tukaj je ta odnos s stranko ključen in rekel bom, da kadar se ne ukvarjamo s stroški, se ukvarjamo s strankami.

In kdo odloča, kakšne izdelke boste postavili na trg?

Vedno sledimo načelu: namesto, da bi mi učili trg, poskušamo mi poslušati trg in videti, kaj trg zahteva ter da lahko kasneje trgu to tudi ponudimo. Tudi če stranka zahteva nekaj posebnega, poskušamo vzpostaviti dialog, v katerem stranka predstavi svoja osnovna izhodišča in kjer tudi mi vidimo, do katere mere se lahko približamo in potem tudi mi svetujemo, čakamo na odziv – čez to interakcijo pridemo do nekih poslovnih učinkov. Še vedno je naša prodajna strategija, da stranka k nam pride, da bo nekaj kupila, mi pa ne bomo silili – torej, mi ne prodajamo, temveč stranke kupujejo.

Iskreno verjamete, da je to, kar ponujate, strankam dovolj?

Dostikrat, ko se pogovarjamo o tem vprašanju, je prva misel – kaj lahko v tehničnem smislu nudimo stranki. V smislu nečesa oprijemljivega. Ali naj bo to neka dodatna aplikacija, naj bo to nekaj tehničnega. Po drugi strani se mi zdi, da stranke bolj kot ta tehnični del ali višjo moč modula pričakujejo neko podporo v primeru določenih situacijah, torej nek prodajni pristop, pomoč, podporo o tem, kako smo pripravljeni rešiti njihovo težavo. Te stvari dosti štejejo. To je dostikrat, kar stranka v naprej ne ve in je to sposobnost lažje predstavljati, ker se mi zdi, da te stvari je veliko lažje predstavljati tu v Evropi, lahko rečeva tudi zahodnem svetu, kot pa mogoče v Aziji, kjer podpora in odnos, še posebej če so stranke razpršene, mogoče nimajo toliko posluha. Tam jih zanima hitra in poceni rešitev, mi pa vseeno poskušamo na nek dolgoročni pristop razvijati sodelovanje. Če želimo to predstaviti vnaprej, pride v poštev neka splošna podoba o podjetju, ki pa se gradi na različne načine – vse od socialnih omrežij, spoštljivega in neprestanega marketinškega odnosa (če rečem plastično, ne da pošiljamo masivna sporočila dvakrat na dan, ampak da ustvarjamo neko sporočilnost, četudi so to npr. naše enkratne stranke), da se goji neka kultura okrog podjetja, ki omogoča večplastno razvijanje odnosov s kupci.

Je marketing v vašem podjetju skrčen na delovanje prodaje ali deluje kot samostojni oddelek?

Sam oddelek marketinga? Pri nas je mogoče marketing, tako malo, ena prosta funkcija, če se znam pravilno izraziti. Načeloma je vloga marketinga, da je v tesnem sodelovanju s prodajo. Jaz sem eden tisti, ki vidi prodajo na prvem mestu, pa potem zaradi specifike poslovanja za

njo marketing. Določen del prodaje je pač centraliziran v Sloveniji, ostalo je razpršeno po državah naokrog in recimo posledično je pristop k poslovanju zelo različen od države do države. Ne zaradi naše prodajne strategije, ampak zaradi pestrosti trgov. In v tem pogledu je marketing tisti, ki mora poslušati in skozi izkušnje z vede marketinga in drugih trgov izbere pravi pristop, da je lahko partner prodajniku na konkretnem trgu. Jaz sicer nikoli nisem razmišljal o nivoju, kdo je prvi in drugi, ampak bolj horizontalno – kdo je pred kom. In tisti, ki je pred kom, je bližje stranki, kar je pri nas seveda prodajnik, ki mora nekaj stranki dati, da potem lahko marketing nekaj naredi, vrne to prodajniku in potem to koristno uporabi. Gotovo ni marketing tisti, ki bi kreiral prodajno politiko, ker to ne more biti.

Bi storitev, če bi bila v večji meri, spremenila pomen marketinškega oddelka?

je tako bolj prav. Poprodajne aktivnosti niso v domeni marketinga. Jaz vidim marketing bolj pri ustvarjanju okolja ter podobe podjetja. Vežano na konkretne storitve pa je to pri nas bolj delo drugih oddelkov. Gre torej za specializirane oddelke, ki so namenjeni izvajanju posameznih storitev. Če pogledava vzdrževanje, je problematika širša, ker je potrebno v celoti ta produkt razviti do neke mere. To, kar smo imeli v preteklosti in kar imamo sedaj, služi našim lastnim namenom, to je steber tega vzdrževanja, zato želimo podobno stvar ponuditi ostalim. Šlo je za princip – tisti, ki so delali z nami, bodo mogoče šli k nam in tako bo beseda šla naokrog. Ves ta koncept je treba razviti in tukaj, ali marketing zbira konkurenčne ponudbe in da pripravi naš produkt? Jaz mogoče se tukaj bojim, da tudi marketing ne bo znal zbrati pravega pristopa, ker so takšni produkti vezani na stroške, ki so povezani s tem, kaj vse je potrebno narediti, torej so tukaj bolj ključni tehnični pristopi, stroškovno jih je potrebno ovrednotiti, jih primerjati s konkurenco ter narediti produkte, ki so se ravno skozi ta proces razvoja definirali argumenti za ta produkt. Naloga marketinga je, da te argumente uspešno zapakira, kar se tiče produkta. Produkt je tukaj paket vzdrževanja, da oblikujemo neke pakete. Naša naloga danes ni, da samo pregledamo delo konkurence, naša specifičnost mora biti, da glede na to, da imamo res poglobljeno znanje o panogi, izoblikujemo takšno ponudbo, ki bo bistveno boljše od ostalih. In da skozi naš lastni pristop k vzdrževanju najdemo specifičnost, ki bo za nas poceni, stranki bo veliko pomenila, nam pa bo na koncu predstavljala konkurenčno prednost. In potem če zajamemo še vse ostalo, kar ima še konkurenca, potem je to uspešen produkt, za katerega se potem odločimo, kako ga bomo tržili. Razviti takšen produkt je kompleksno, potem pa bo prevzel to oddelek marketinga. Zato celote ne more prevzeti marketing.

Verjamete, da je v prihodnosti podjetja v večji meri rezerviran prostor za storitev?

Gotovo, kot rečeno – predvsem delim na dva dela. Naš izdelek ima tehnični del, vse ostalo pa je tisto drugo. Če je predpostavka, da znamo vsi narediti tehnično dovolj dober izdelek, potem je to nekaj, kar moramo tudi mi sami po sebi jemati samoumevno. Vse službe, vsa tehnična podpora, ki je vezana na izdelek – to mora biti jasno, da moramo tu vedno biti »špica«, to mora biti avtomatizem. Kje lahko razvijamo? Razvijamo lahko na tem delu storitev. To je ravno ta na nek način težje opisljiv del, ko nekdo reče, kako ste lahko to, pa ste zraven še vse ostalo... To je nekaj, kar ljudem ni jasno. Za izdelek lahko jasno specificirajo, kaj je, v tem delu pa niti ne znaš povedati, zakaj si sam tako drugačen. Lahko samo rečeš, da si drugačen zaradi dejavnosti, ki pa niso vezane samo na izdelek, ampak tudi na vse ostalo. Mislim, da je v ta storitveni del veliko treba vlagati. Jaz osebno vlagam v emocionalni pristop s stranko, vidim, kaj šteje, kako pomembno je to za njih, da se na nas zanesejo, da smo si na nekem drugem nivoju blizu s stranko in potem narediti v to smer, da so v čim širšem spektru zadovoljeni. Če pogledamo posamezne funkcije, bi lahko vsako komentirali. Nekaj je prisotnost na družbenih omrežjih, LinkedInu, mislim, da je to na nek način predpogoj, neke vrste socialna družbena mreža, potem se seveda preko tega poskušat čim bolj vplest; drugo je pa seveda imeti pravilne prodajne politike, razumevanje stranke, ko je treba kaj prestaviti ali pa je plačilo se izgubilo.

Se pri vas prodajniki dovolj dobro zavedajo, da ni vse samo izdelek?

Mislim, da se. Prodajniki še bolj kot kdo drug. Načeloma smo prepričani v to, da imamo najboljši izdelek, težava je, da so vsi prepričani v to. Tudi drugi prodajniki. Verjetno je komu bolj za verjeti, drugemu manj, ampak je bolj pomembno, da so neki mehanizmi, na podlagi katerih se ljudje odločijo za nas. Vedno smo imeli politiko poslovanja, v kateri je prodajna oseba na določenem trgu lokalni predstavnik, saj pozna lokalni jezik in je v kulturi domača.

Vas je v preteklosti kdaj zavedlo, ker ste bili preveč zaljubljeni v svoj izdelek?

Če je oseba preveč samokritična do sebe, potem to izgleda, kot da je izgubila zaupanje, kar je pri stranki zelo hitro opazno. Mi moramo slepo verjeti v naš izdelek, pa tudi če ne verjamemo povsem slepo, je treba za to najti argumente, se prepričati in verjeti v te argumente. Če me kdo vpraša, ali verjamem v naš izdelek – jaz vem, da mi vse vhodne materiale testiramo, da jih dobro testiramo, vem, da imamo proces odličen, da to, kar izvajamo, izvajamo dobro, kar pomeni, da so proizvodi kakovostni. Vem za številne slabosti naše konkurence in če smo mi tukaj boljši, je naš proizvod zagotovo tukaj boljši. Ali zna konkurenca tudi narediti tako dober produkt? Zagotovo zna. Nekaj je, kar znaš, nekaj je, kar narediš. Veliko pa je stvari, ki lahko

naredijo razliko. Dober je tisti, ki ima na dolgi rok čim manj odstopanj in anomalij. Nekdo, ki zagotavlja konstantno in ustrezno obliko proizvoda. Zato vem, da smo dobri.

Se vam zdi, da je podjetje dovolj agresivno pri prodaji in da proda tudi tisto, kar npr. ostaja v zalogi?

Tukaj imamo zagotovo težavo. Ravno zato, ker je naša predpostavka ne samo, kako bo prodajnik čim več prodal, ampak da gradimo nekaj na dolgi rok, torej da imamo dobre in dolgotrajne odnose s stranko, kar pa pomeni, da moramo biti izjemno korektni. In včasih naši prodajniki, da ne bi izgubili teh strank, so preveč korektni. Zato se meni zdi, da sem tudi jaz v stalnemu pogajanju z našimi prodajniki. Verjamem, da se tudi prodajniki soočajo s takšnimi stvari s kupci. Velikokrat se zgodi, da je tudi stranka negativno presenečena in se potem s tem vsi ukvarjamo. Morali bi biti bolj direktno napadalni, ker bi verjetno več dosegli, ampak ta agresija je bolj na kratek rok.

Kako bi na splošno rekli, da vaše stranke vidijo naš izdelek?

Včasih je težko reči, kako nas vidijo. Zdi se mi, da naš izdelek in nas kot podjetje vidijo kot kakovostno pri vrhu, nekaj, kar jih ne skrbi, ker so na varni strani, zato so tudi pripravljene več plačati. Pri nekaterih je to malo več plačati, nekateri plačajo veliko več, predvsem pa nas vidijo kot stalnico v naši panogi. Če je nek distributer 10 let pripravljen naš izdelek ponujati, pomeni, da smo mi stalnica, tako da tisti, ki našo panogo ne gledajo samo kot oportunitetno, ampak tudi ima resen pristop, nas gleda kot nekoga, ki je bolj priljubljen. Pri tem ni pomembna samo podoba podjetja, ampak moramo biti tudi cenovno sprejemljivi, ne moremo biti tehnološko nerazviti, moramo biti razviti v standardih. Če je izdelek dober, če je dostopnost redna in konstantna, potem ni razloga, da se stranka ne bi vračala. Vidijo nas kot tehnični proizvod, ki ga kupujejo, ker to je ena stvar, ker inštalaterji najbolj čutijo, tudi zato, ker delajo z rokami, storitev pa je tista, ki prihaja v podzavesti.

BISOL je bil na eni točki bolj prepoznaven kot izvajalec storitev – sploh v preteklosti, je bilo to res?

Slovenski trg je bil tukaj res specifičen, mi smo bili prvi pri tem ustvarjanju. Ko smo se mi pojavili kot proizvajalec, za nas ni vedel nihče, nekje 2005. Tam 2009 in 2010 pa so se začeli na nas obračati vsi, od vse konkurence, ki je k nam prihajala po znanje, do vseh bank, ki so hodile k nam, tudi zavarovalnice so hodile k nam, to znanje se je v želji po rasti trga razdeljevalo, potem v pol leta pa so bili vsi naši konkurenti, banke so nas začele učiti, kakšne donose imamo mi in kako si oni lahko tukaj obetajo obresti, zavarovalnice so začele izvajati lastna predavanja in konference. Zelo hitro prišel občutek, da vsak zmore vse in je bilo seveda kar naenkrat boljše kupovati izdelke drugje, kot pa da bi se pustilo, da ima od tega korist nekdo

v državi. Šlo je za resnični kavbojski pristop, a se je pri tem veliko podjetij opeklo ter naučilo, da je bolje, da delajo, kar znajo. To, da danes množično Slovenci kupujejo v BISOL-u, je posledica dejavnikov – sodelovanje z GENI-jem, kar je dodatno pripomoglo k temu, da je BISOL znova predstavljen kot zanesljiva slovenska stranka. V preteklosti je šlo za izločevalne boje, ki so se sedaj prenehali. Mi smo vendarle profesionalci, ki smo na trgu prisotni že vrsto let in tudi marsikaj vemo. Čas je pokazal, da čeprav se kdo čuti sposobnega, tega ne namenja dovolj časa, potem produkt ni dovolj dober.

Ali kdaj na slovenski trg gledate kot na mikro okolje, ki lahko pokaže primer prakse za celoten drug trg v Evropi?

Jaz mislim, da neposreden prenos ni možen, ker je vsak trg že znotraj Evrope nekoliko specifičen, predvsem pa je ključno to, da se na vsakem trgu najde pravi partner. V tem primeru bi lahko prenesli pristop storitve tako, da bi poskušali najti podobne partnerje, kot to počnemo mi. Še vedno bi bil direkten prenos modela, ki ga imamo v Sloveniji, zelo težaven, zahteval bi tudi ogromno sredstev. Da pa bi mi razvili nekaj, kar smo v Sloveniji razvili v obliki produkta, ki je sestavljen iz fizičnega izdelka in storitve, pa mislim, da ni mogoče

Je BISOL to pripravljen storiti?

To je izjemno težko pripraviti. Trenuten uspeh poslovanja v Sloveniji je sestavljen iz različnih dejavnikov, ki eden drugega podpirajo in skupaj naredijo neko sfero okolja, v katerem smo. Nekaj je poslovanje z GENI-jem, zaradi tega se je zgodil Petrol, drugo je, da smo poznani v Sloveniji kot proizvajalci, tukaj smo prisotni že vrsto let, na področju fotovoltaike sedaj že res vsi vedo za nas – eno z drugim je pripeljalo do tega, da smo oblikovali sredino, ki je bila sposobna in zaradi česar je nastal ta produkt in sodelovanje. Da bi to lahko naredil drugje, bi potreboval podobne lokalne igralce, potreboval bi večletno prisotnost. Ampak če bi bili po slučaju z nekom takšnim v sodelovanju, potem je to mogoče in se po vzoru tega generira. Ampak »copy-paste« bi bil zelo težaven, tudi ogromna sredstva bi morala biti v to vložena. V Sloveniji je ta model direktno na male stranke, drugje imamo delo z distributerji, če pa bi postala zamisel drugje, bi se tega lotili, ampak na drugačen način. Tudi če mislimo, da bi to bilo potrebno, se tega ne da prisiliti. Potreben je interes trga za to.

Ali vi osebno na te storitve gledate kot na prihodkovno prednost, prednost za radi strank ali ker so težje posnemljive kot sam izdelek?

Predvsem z vidika stranke, ker sicer se da vsaka stvar posnemati. Verjetno se sicer storitev ne da tako posnemati, ampak načeloma je storitev tista, ki je tudi manj definirano merljiva do stranke. Ko neko storitev izvedeš in jo dodaš k izdelku, ne veš, koliko je doprinesla k prodajni ceni izdelka. In seveda zato vsi izvajamo več tovrstnih stvari, tudi konkurent ne prekopira

nekega dela, ker so težko merljive. Na koncu pri nas nastane skupek storitev, med katerimi ne veš, katera ti prinese največ denarja. Znotraj konkurence je še vedno tako, da ko nekdo vidi nekaj dobrega, poskuša to povzeti in to izvajati. Nikoli nisem razmišljal v smeri, da bi storitev izvajali zato, da bi bili dražji od drugih, ampak predvsem zato, da bi nas stranka znala prepoznati. S pavšalno študijo, ko bi nekaj ponujali stranki, ne naredimo dovolj, to mora priti do širšega poznavanja na trgu, zato je treba ta dolgoročni proces ponavljati, da se dobijo učinki in potem nekoč priti do trenutka, ko vidimo tudi finančni učinek.

Kako torej gledate na posamezne storitve?

Seveda na vse storitve gledamo, kot da nam prinašajo profit. Z »add-on« dodajamo neko dodano vrednost in poskušamo dodajati neke procente, s katerimi vidimo učinek – tukaj je vezano predvsem na izdelek. V drugem primeru pa je izdelek podpora storitvi, ker prodajamo celovitost, ki pa ima tudi nek del materialnih stroškov. Sicer jih je manj, še vedno veliko. Je pa tukaj bolj pomembno, da kar se prodaja, ni samo to, da samo nekdo pride na objekt in uredi, ampak je bolj kompleksen produkt, sestavljen v pretežni meri iz storitev. Tukaj gre za stalni nadzor, odzivne čase, za pravilno ukrepanje, za en kup stvari, ki morajo biti ne samo koordinirane, ampak narejene z razlogom. Materialni del pa je tisto, kar sem moral dodati, da sem to lahko naredil. Prihodnost vidim v obeh stvari, glavnina je bila vedno vezana na ta add-on, ker generira glavnino prihodkov. Ostalo pa je neko malo podjetje, ki ima neko sposobnost rasti, mogoče je v določenih primerih bolj kompleksen v smislu, ker je po naravi dela povsem drugačen, vezan pa je na teren, ki je težje nadzorljiv. V proizvodnji so neki procesi, ki so lažje obvladljivi, nastavljivi kot pa nekaj, kar se dogaja po različnih lokacijah na terenu. Tudi vezano na posameznike ... tukaj v proizvodnji je drugačen pristop dela, ker so nastavljene norme in delo je znano. Tisti segment pa je težje obvladljiv in težje predvidljiv, kar pomeni, da so tudi poslovni rezultati manj predvidljivi, zaradi slovenskega trga so manjši. Strateško je tisti segment na drugem mestu in ne vidim, da bi se to spremenilo. Seveda ob neljubem dogodku, da bi morali ukiniti proizvodnjo, pa bi bil to strateški segment, ki bi obstal samo na slovenskem trgu. Ni pomembno samo, kaj narediš, ampak kako narediš.

Bi BISOL v tem primeru lahko naredil korak naprej in bolje izobraževal svoje delavce, ali dojamejo pomen fotovoltaike?

Da bi proizvodni delavci to razumeli, bi morali pokazati predstavitve, mogoče tega res ne izvajamo tega pri nas, ker si ljudje lahko pogledajo sami, konec koncev tudi na naših spletnih straneh. Če pa pogledam drug primer, pa moram reči, da se res trudimo, da bi zaposleni imeli čim več znanja in da bi lahko v različnih smereh delali v dobro podjetja. Če pogledamo

vzdrževalce, ki hodijo po terenu, jih poskušamo seznaniti s čim več tehničnimi informacijami, ker so oni naši prvi prodajniki na terenu. Tudi stranke opažajo, če so usposobljeni.

Ali bi ocenili, da ljudje dobro sprejemajo spremembe?

Ljudje smo načeloma vsi tako nastrojeni, da smo proti spremembam. Pri nas se kaj dosti s tem ne ukvarjamo, tako da ne gledamo na te individualne stvari. Če nekaj spremenimo, pač spremenimo. Je pa res, da je v nekem kompleksnem delu podjetja neka sprememba vezana na segmente, ki so povezani z oddelki in da sprememba traja dlje, kot bi si želeli. Ravno zato, ker je to multi pristop, da lahko to izvedemo. To traja, traja in traja pri nas. Včasih, ko smo bili manjši, ko so bili procesi manj definirani, sicer je bil znotraj večji kaos, ampak sprememba je bila pa hitreje sprejeta. Danes si to kot profesionalci ne moremo privoščiti, vse si moramo pripraviti in potem spremeniti.