

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

IZDELAVA IZHODIŠČ ZA IZVAJANJE  
STRATEGIJE TRŽENJA IZBRANEGA  
PODJETJA

Tina Cencič

Koper, 2009

Mentor: pred. mag. Simon Ušaj



## POVZETEK

Projektna naloga je namenjena izboljšanju delovanja podjetja AGM d.o.o. na področju trženja. Temelji naloge slonijo na teoretičnih spoznanjih zakonitosti trženja na medorganizacijski ravni. Razvoj strategije trženja se prične z segmentacijo ključnih in potencialnih strank, analizo trženjskega spleta ter analizo okolja. Oblikovanje osnovnih izhodišč strategije trženja se opira na zahtevah in pričakovanjih strank glede proizvodov ter storitev podjetja. Opredeljene so smernice strategij na področju pridobivanja strank, ki so izvedene z konkretnimi tržnimi aktivnostmi za posamezen tržni segment. V nalogi je predstavljeno, da ima pomembno vlogo v trženju na medorganizacijski ravni odnos, ki se sprede na višji ravni, kot je običajen odnos med prodajalcem in kupcem. Gojenje tovrstnega odnosa je včasih zelo naporno ter terja redno preverjanje zadovoljstva strank s primernimi kazalniki. Namen tovrstnih kazalnikov je korekcija morebitnih napak za čedalje večje zadovoljstvo in zvestobo strank, kar posledično privede do izboljšanja dolgoročnega poslovanja podjetja.

*Ključne besede:* medorganizacijsko trženje, odnosi na medorganizacijskem poslovanju, strategije trženja, tržno komuniciranje, pridobivanje strank, ugotavljanje zadovoljstva strank, ključni kupci.

## SUMMARY

The aim of this diploma is to improve marketing performance of the AGM d.o.o. company. Basic concept is built using theoretical knowledge of marketing in business-to-business field. Development of marketing strategy begins with segmentation of key and potential customers, followed by analysis of marketing net and company environment. Basic features of the marketing strategy are based on customer requirements and expectations towards products and services of the company. Guidelines of strategies to acquire customers are defined and they are carried out with specific marketing activities for each market segment. The diploma emphasises the importance of business-to-business relationship in modern marketing that surpasses the normal relationship between seller and buyer. Growing suchlike relationship is very challenging and it requires a regular review of customer's satisfaction with appropriate indicators. The purpose of these indicators is to correct errors in order to increase customer's satisfaction and, consequently, to improve long-term business performance of the company.

*Key words:* business-to-business marketing, relationship in B2B markets, marketing strategy, marketing communication, customer satisfaction, key-customers.

**UDK:** 339.138(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Trženje v malem storitvenem podjetju.....</b>	<b>3</b>
2.1	Zamisel trženjskega spleta v povezavi z medorganizacijskimi trgi .....	3
2.2	Značilnosti medorganizacijskih trgov .....	4
2.3	Ključne stranke na medorganizacijskem trgu.....	7
2.3.1	Zakaj je pomembno vodenje ključnih kupcev? .....	7
2.3.2	Proces managementa odnosov s ključnimi kupci .....	8
2.4	Trženje na podlagi odnosov.....	9
2.5	Tržno komuniciranje na medorganizacijskih trgih.....	10
2.5.1	Tri razsežnosti trženjskega komuniciranja.....	11
2.5.2	Cilji (sprotnega) trženjskega komuniciranja.....	12
2.5.3	Oblikovanje tržno-komunikacijskih sporočil.....	12
2.6	Povezava med trženjem v malem podjetju in kazalniki uspešnosti .....	13
<b>3</b>	<b>Predstavitev podjetja AGM, d. o. o.....</b>	<b>15</b>
3.1	Predstavitev podjetja .....	15
3.2	Predstavitev dejavnosti podjetja.....	16
3.3	Procesi v podjetju .....	17
3.4	Problematika vezana na trženje v podjetju.....	18
<b>4</b>	<b>Razvoj strategije trženja v malem podjetju .....</b>	<b>19</b>
4.1	Segmentacija ključnih in potencialnih strank ter vrsta trga pri izbranem podjetju.....	19
4.2	Analiza trženjskega spleta izbranega podjetja.....	21
4.3	Analiza okolja – ključna spoznanja.....	23
4.4	Zahteve/pričakovanja strank glede storitev/proizvodov podjetja.....	24
4.5	Oblikovanje osnovnih izhodišč strategije trženja v podjetju .....	26
4.5.1	Smernice strategij na področju pridobivanja strank na medorganizacijskem trgu .....	27
4.5.2	Smernice strategij na področju pridobivanja strank na potrošniškem trgu.....	27
4.6	Predlog konkretnjših aktivnosti trženja.....	28
4.7	Oblikovanje tržnih aktivnosti .....	29

4.7.1	Konkretna trženjske aktivnosti zasnovane iz smernic strategij trženja za posamezen segment .....	29
4.7.2	Splošne trženjske aktivnosti za vse segmente trženja.....	30
4.8	Izdelava kazalnikov / modela glede ugotavljanja zadovoljstva strank.....	32
<b>5</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>35</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>37</b>
	<b>Viri .....</b>	<b>38</b>

## **SLIKE**

Slika 3.1	Organigram podjetja AGM, d. o. o.....	15
Slika 3.2	Procesi v podjetju AGM, d. o. o.....	17

## **TABELE**

Tabela 4.1	Zahteve in pričakovanja strank podjetja AGM, d. o. o. ....	25
------------	--	----





## 1 UVOD

Trženje izdelkov in storitev, ki je usmerjeno k potrošnikovem zadovoljevanju potreb, je ena od vitalnih dejavnosti v podjetju. V uspešnih podjetjih je sam koncept vpleten v vse faze poslovanja podjetja, kar mora še zlasti veljati za majhna podjetja, kjer morajo običajno zaposleni poleg osnovnih delovnih nalog opravljati tudi aktivnosti s področja trženja.

Podjetja morajo danes poleg izdelka ali storitve ponujati še mnogo »več«, saj se le tako lahko uspešno spopadajo z vedno večjo svetovno konkurenco. Ta »več« lahko predstavlja tako širši nabor storitev kot tudi bolj kakovostne poprodajne storitve, osebne odnose in podobno. Podjetnik in zaposleni v malem podjetju morajo vedno znova zaznavati in opredeljevati potrebe strank ter njim prilagajati svoje storitve.

Podjetje, ki ga v zaključni projektni nalogi preučujem, je postavilo strategijo poslovanja, se pa sooča z izzivom in potrebo po jasnejši opredelitvi strategije trženja ter z zagotavljanjem osnov za njeno implementacijo. Ključni izziv prihodnjega poslovanja v podjetju je gotovo oblikovanje in izvajanje strategije trženja. Podjetje namreč zaradi projektne narave dela in specifičnosti prodajnega trga deluje na tako imenovanem medorganizacijskem trgu, zato je izvajanje trženjskih aktivnosti, ki so skladne z načeli poslovanja na omenjenih trgih, ključno za razvoj podjetja. Posamezne strateške usmeritve podjetja namreč izhajajo iz okolja ter iz ciljev podjetja.

V zaključni projektni nalogi torej skušam sicer uspešnemu majhnemu podjetju predpisati izhodišča in deloma tudi aktivnosti, ki mu bodo lahko služila pri oblikovanju strategije trženja. Skladno s tem bom tudi postavila kazalnike, na osnovi katerih bo podjetje lahko merilo svojo uspešnost. Ob tem se nočem »preveč« zavezati pravilnosti postopkov, ampak iz izbranih modelov potegniti tisto, za kar menim, da je za konkretno podjetje resnično pomembno, in to tudi obravnavati. Tudi teorija strateškega načrtovanja namreč uči, da naj vsebina strateškega načrtovanja vedno prevladuje nad obliko (Hrastelj 1995, 360). Management naj se sam odloči, katere postopke in v kakšni meri bo izpeljal, in sicer glede na prednostne naloge in potrebe.

V zaključni projektni nalogi najprej postavim teoretična izhodišča s področja medorganizacijskega trženja. Ta izhodišča mi služijo za konkretiziranje strategije trženja in določitev aktivnosti trženja v izbranem podjetju. Prav tako mi tudi omogoča postavitev kazalnikov, ki bodo merili uspešnost trženja in omogočili prilagajanje aktivnosti zahtevam oziroma potrebam trga.



## **2 TRŽENJE V MALEM STORITVENEM PODJETJU**

Malih storitvenih podjetij je na trgu vse več in današnja družba postaja čedalje bolj odvisna od tovrstnih podjetij. Po podatkih leta 2008 so v Sloveniji ustvarila majhna in srednje velika podjetja 75% celotnega prihodka od prodaje (Statistični urad RS).

Storitev pomeni dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli. Proizvodnja storitve je lahko ali pa tudi ne vezana na fizični izdelek (Kotler 1998, 464).

Trženje storitev obsega analizo, načrtovanje, izvajanje in nadzorovanje aktivnosti, ki so oblikovane, da bi zadovoljile potrebe uporabnikov storitev in preko tega uresničile cilje podjetja. To pomeni, da podjetje uporablja in medsebojno povezuje inštrumente cen, komuniciranje z okoljem, distribucijo in storitve za to, da informira ciljni trg in ga motivira k uporabi storitve (Kotler in Bloom, 1984, 4).

### **2.1 Zamisel trženjskega spleta v povezavi z medorganizacijskimi trgi**

Trženjski splet je med najbolj pogostimi instrumenti trženja. Strnjeno bi ga lahko opredelili kot niz trženjskih spremenljivk, ki jih podjetje lahko nadzoruje in jih kombinira tako, da doseže želen odziv na ciljnem trgu. Cilj podjetja je ustvariti in obdržati trženjski splet, ki zadovolji potrebe kupcev (Rafiq in Pervaiz 1995, 4-15).

Vsako podjetje oblikuje trženjski splet kot ključni koncept v moderni trženjski teoriji. Pod tem pojmom razumemo niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim ciljem na ciljnem trgu. Sestavljen pa je iz štirih P - proizvod (product), cena (price), prodajne poti (place) in tržno komuniciranje (promotion) (Kotler 1998, 98).

V zadnjem času se pojavljajo kritike obstoječega trženjskega spleta. 4 P model naj bi bil zastarel oziroma ni več primeren za vse vrste trgov. Ta mnenja izhajajo predvsem iz medorganizacijskih trgov in trgov storitev. Predstavniki medorganizacijskih trgov trdijo, da se ta trg bistveno razlikuje od porabniškega. Po njihovih besedah so najpomembnejše razlike med trgoma v kompleksnosti izdelkov in nakupnega procesa, ki vodi v visoko stopnjo odvisnosti med kupci in prodajalci. Zato je bistvo medorganizacijskega trga odnos kupec-prodajalec, ki povezuje oba v zasledovanje skupnih ciljev, s tem pa postane odvisna drug od drugega. Zato se je treba osredotočiti na odnos kupec-prodajalec in ne toliko na osnovne elemente trženjskega spleta. Na medorganizacijskem trgu je negovanje odnosov pomembnejše kot manipuliranje trga s pomočjo trženjskega spleta. Kritika metode 4 P je predvsem ta, da so osebni odnosi v njem redko omenjeni, pa še to samo v smislu prodajalec - končni kupec. Dolgoročni odnosi so pomembnejši kot trenutna prodaja, saj so osebni odnosi lahko trajnejši kot izdelek sam ali blagovna znamka (Rafiq in Pervaiz 1995, 4-15).

Tudi v skladu s kritiko in z željo po bolj sistematični kombinaciji trženjskih instrumentov so teoretiki in praktiki (Kotler 1991, 45-46) razširili osnovne štiri sestavine na še dodatnih sedem, ki so ljudje, procesi oziroma postopki, moč udeležencev, zagotovitev storitev ali izdelkov, odnosi z javnostmi, zunanja podoba in politike. Vse sestavine spleta so enakovredne in njihovo učinkovito upravljanje je osnova celovitemu integriranemu trženju. Ob temu gre še dodati, da je trženjski splet predvsem instrument ponudnika izdelkov ali storitev, kar velja tudi, ko ta upošteva želje odjemalcev. Ker se je trženje v zadnjih letih še močneje povežalo z odjemalci, bi morali enakovredno upoštevati tudi zanesljivost, odgovornost in sposobnost vzpostavljanja in ohranjanja razmerij ponudnika.

Interakcija sestavin trženjskega spleta je nujna za celovito delovanje spleta. Usklajeno in ofenzivno delovanje spleta je osnova integriranemu trženju. Interakcija ali medsebojna povezanost pomeni, da morajo biti vse sestavine soodvisne ena od druge in morajo skupaj predstavljati celovito ponudbo. Brez izdelka spleta sploh ne bi bilo, cena in prodajni pogoji so edina sestavina, s katero podjetja dosegajo dohodke, s prodajnimi potmi so povezani stroški, komunikacije vplivajo na oblikovanja želja in pričakovanj uporabnikov.

#### *Značilnosti trženjskega spleta na medorganizacijskem trgu*

Porabniški in medorganizacijski trgi terjajo ločen pristop, saj med njima obstajajo velike razlike. Te so odraz same narave trga, kar posledično spreminja povpraševanje, kupčevo obnašanje, odnos med kupcem in prodajalcem ter trženjske strategije. Osnovni koncept znanja, teorije in principov ostaja skupen obema vrstama trgov.

Hrastelj in Makovec (1999, 90-92) menita, da je v medorganizacijskem trženju z vidika trženjskega spleta najpomembnejša sestavina izdelek. Ta se bistveno ne razlikuje od izdelka na porabniškem trgu. Prav tako ni bistvenih sprememb glede faz oblikovanja novih izdelkov. Z vidika življenjskega cikla izdelka je praviloma ta na medorganizacijskih trgih daljši. Cena je, kot že rečeno, edina sestavina za doseganje dohodka in v trženju med organizacijami zelo niha. Distribucijske poti so v medorganizacijskem trženju manj pomembna spremenljivka, saj so večinoma neposredne.

## **2.2 Značilnosti medorganizacijskih trgov**

Prodaja na medorganizacijskem trgu ali prodaja med organizacijami je gospodarska dejavnost, v kateri specializacija stalno narašča zaradi sprememb porabnikovega povpraševanja po izdelkih. Ravno to je razlog, da se je oblikovalo veliko število različnih vrst organizacij, ki nastopajo na medorganizacijskem trgu. Razlikujejo se glede na velikost trga, število tržnih segmentov, finančno moč in ponujene storitve.

Tako ločimo tri vrste organizacij (Stern 1996, 110):

- grosistični posredniki,
- podružnice in poslovalnice proizvajalcev,
- agenti, brokerji in zastopniki (za storitve).

Medorganizacijski trgi imajo več značilnosti, ki se izrazito razlikujejo od značilnosti porabniških trgov (Kotler idr. 1996, 206):

- *Manj kupcev.* Na medorganizacijskem trgu nastopa bistveno manjše število kupcev kot na porabniškem trgu.
- *Večji kupci.* Na medorganizacijskih trgih nastopa manj kupcev, zato pa ti nakupujejo v veliko večjem obsegu.
- *Tesni odnosi med dobavitelji in odjemalcem.* Manjše število kupcev vodi v bolj tesne odnose med dobavitelji in odjemalci na medorganizacijskem trgu. Dobavitelji se trudijo čim bolj ustreči željam odjemalcev, saj bi z izgubo stranke izgubili velik posel.
- *Geografska osredotočenost kupcev.* Slovenija je dokaj majhna, zato ne moremo govoriti o veliki razpršenosti kupcev. Kljub temu je tujim podjetjem težje obvladovati tujo deželo.
- *Izpeljano povpraševanje.* Povpraševanje na medorganizacijskem trgu se običajno giblje glede na povpraševanje porabniškega trga. Zato je v medorganizacijski dejavnosti treba spremljati tudi obnašanje končnih porabnikov.
- *Neprožno povpraševanje.* Cenovne spremembe na medorganizacijskem trgu ne vplivajo bistveno na povpraševanje po blagu in storitvah. Še zlasti velja to na kratek rok, saj se proizvodni postopki ne morejo hitro spreminjati.
- *Nestavno povpraševanje.* Povpraševanje na medorganizacijskem trgu je v primerjavi s porabniškim trgom bolj nestavno. Podjetja, ki nastopajo na industrijskem trgu, zato raje diverzificirajo svojo ponudbo, da nastopijo na več trgih in s tem zmanjšujejo neravnotežje v poslovanju.
- *Strokovno kupovanje.* Na medorganizacijskem trgu kupujejo izdelke usposobljeni nabavni zastopniki, ki morajo proučiti ponudbo več podjetij in se odločiti za tisto, ki najbolje zadovolji potrebe kupca. Zato je treba kupcu prikazati vse prednosti svojih izdelkov in spremljati konkurenco, da lahko ponudiš več.
- *Več dejavnikov vplivanja na nakup.* Na medorganizacijskem trgu velikokrat več oseb v podjetju odloča o nakupu. Zato je treba tem osebam izdelek strokovno predstaviti in poleg oglaševanja in pospeševanja prodaje uporabiti predvsem osebno prodajo. Za nakupno odločitev se porabi več časa, saj je nakup običajno povezan z visokim denarnim vložkom.

- *Neposredno kupovanje.* Nakupovanje na medorganizacijskem trgu poteka običajno neposredno od proizvajalcev, še posebej kadar gre za tehnično zapletene izdelke.
- *Vzajemnost.* Medorganizacijski kupci pogosto izberejo dobavitelje, ki so hkrati njihovi kupci, s tem pa drug drugemu omogočijo posel.
- *Zakup.* Nekateri industrijski odjemalci vzamejo opremo v zakup, s čimer si pridobijo razne ugodnosti: razpolagajo z več kapitala, od proizvajalca dobijo najnovejše izdelke, zagotovljene imajo storitve in upravičeni so do nekaterih davčnih olajšav. Zakupodajalci na drugi strani s tem pogosto pridobijo večji čisti dohodek in prodajajo odjemalcem, ki si ne morejo privoščiti takojšnjega nakupa.

Transakcije na medorganizacijskih trgih se razlikujejo od nakupov končnih porabnikov na več načinov (Potočnik 2002, 125):

- medorganizacijski trg je precej večji od porabniškega,
- pogajanja med kupci in prodajalci so običajna,
- izdelki morajo biti običajno prilagojeni potrebam kupcev,
- dodatne aktivnosti prodajalca, kot so servisiranje, instaliranje, tehnična pomoč in oskrba z rezervnimi deli, so pogosto ključne za sklenitev posla,
- osebna prodaja in ustvarjanje medsebojnega zaupanja sta najpomembnejši sestavini tržnega komuniciranja.

Poglavitni vplivi na medorganizacijske kupce so (Hrastelj in Makovec 1999, 92):

- dejavniki okolja – raven povpraševanja, stanje v gospodarstvu, cena denarja, tehnološke spremembe, politični in zakonski dejavniki, konkurenca;
- organizacijski dejavniki – cilji podjetja, politika, postopki, organizacijska struktura, sistemi;
- medosebni dejavniki – ugled, položaj, razumevanje, vpliv;
- osebni dejavniki – starost, dohodek, izobrazba, položaj, osebnost, odnos do tveganja, kultura.

Narava odnosa med ponudniki in odjemalci je različna. Lahko gre ali za tesne odnose z visoko stopnjo zaupanja in deljenja informacij ali za oddaljene odnose s formalnimi postopki in pravili. Odnosi na medorganizacijskem trgu so pogosto tesni in trajni, prodaja pa signalizira začetek odnosa in ne pomeni končnega rezultata kot na trgu končnih porabnikov. Hutt in Speh (2001, 14) vidita vzpostavljanje odnosov z odjemalci in skrb zanje kot bistvo medorganizacijskega trženja.

Kupci na medorganizacijskih trgih zahtevajo izpolnitev obveznosti iz naslova predmeta prodaje v skladu u dogovorjenimi elementih prodaje. Za organizacije je pri tem pomembna naslednja hierarhija ciljev (Webster 1991, 24):

- nabavljeni izdelki in storitve morajo biti na voljo od določenem času in na mestu, kjer jih potrebujejo;
- kakovost izdelkov mora biti v skladu z zahtevami, ki so bile planirane v procesu nakupnega odločanja;
- najnižja cena glede na razpoložljivost in kakovost izdelkov;
- ustrezne storitve, ki povečajo uporabno vrednost izdelka, kot so svetovanje, izobraževanje, popravila in vzdrževanje;
- uspešno dolgoročno sodelovanje z dobavitelji in razvoj virov.

### **2.3 Ključne stranke na medorganizacijskem trgu**

Gonilna sila poslovanja uspešnih podjetij temelji na razumevanju odjemalcev, zadovoljevanju njihovih potreb in iskanju najbolj donosnih kupcev. Podjetje se spopada z vprašanjem, kako obdržati donosne kupce (Rigby, Reichheld in Berez 2002, 28).

Ključni kupci so tisti kupci na medorganizacijskem trgu, ki so s stališča podjetja, ki jim prodaja svoje izdelke, ovrednoteni kot strateško pomembni. Takšna obravnava strank je nujno povezana s spremembami v organizacijski sestavi, v dvosmernem komuniciranju in ravnanju s strankami (McDonald, Millman in Rogers 1997, 737).

#### **2.3.1 Zakaj je pomembno vodenje ključnih kupcev?**

Cilj vodenja ključnih kupcev je preoblikovanje tradicionalnega pogodbenega odnosa v mnogo močnejši dvostranski partnerski odnos, ki omogoča neposredno povezavo med ponudnikom in odjemalcem. Ohranjanje ključnih kupcev je življenjskega pomena zlasti za mala storitvena podjetja, saj imajo navadno le sorazmerno malo ključnih kupcev ali včasih celo samo enega, zato si morajo podjetja zagotoviti njihovo zvestobo.

Dobri odnosi s kupci so zelo pomembni; to je razvidno iz naslednjih podatkov (Sharp 2003, 116):

- večina podjetij izgubi 50 % svojih kupcev v obdobju petih let;
- stroški pridobitve novega kupca so sedem- do desetkrat večji kot stroški, ki jih imamo s starim kupcem;
- skoraj polovica kupcev je nedonosnih;
- povprečno podjetje komunicira štirikrat na leto z obstoječim kupcem in šestkrat na leto s potencialnim kupcem.

Tavčar (2007) povzema Sinha (v Bateson 1995, 285-289), kakšne posledice imajo lahko napake in kako odjemalci nanje reagirajo:

- na vsako pritožbo, ki jo prejme vodstvo firme, odpade 19 drugih nezadovoljnih odjemalcev, ki si niso vzeli časa za pritožbo;
- pridobitev novega odjemalca stane pet- do desetkrat toliko kot ohranitev obstoječega;
- odjemalec mora doživeti 12 ugodnih izkušenj s storitvami podjetja, da pozabi na eno neugodno;
- povprečen nezadovoljen odjemalec posreduje svoje nezadovoljstvo devetim do desetim drugim; odjemalec, katerega pritožbo je podjetje ugodno rešilo, pove o tem le petim drugim;
- večina podjetij porabi 95 % servisnega časa za popravljanje napak in komaj 5 % za ugotavljanje, kako je napaka pravzaprav nastala;
- v več kot polovici primerov, ko firme skušajo ukrepati, da bi potolažile jezne odjemalce, se nameri, da so ti še bolj nezadovoljni.

### ***2.3.2 Proces managementa odnosov s ključnimi kupci***

Burnett (1993, 6) pravi, da je management ključnih kupcev skupek dejavnosti, v okviru katerih ponudnik nenehoma prilagaja svojo ponudbo individualnim željam kupcev z namenom zgraditi dolgoročno donosno poslovanje. S tem tudi prepreči, da bi ključni kupci zamenjali ponudnika.

Cheverton (1999, 26) navaja naslednje možne namene in cilje managementa ključnih kupcev:

- identificirati odjemalce, ki nam bodo pomagali doseči naše cilje;
- obdržati in povečati število kupcev kljub konkurenčnim silam;
- pridobiti konkurenčne prednosti;
- povečati dolgoročno zvestobo odjemalcev;
- uravnotežiti poslovne cilje, tržne priložnosti in poslovne vire;
- razporediti in učinkovito uporabljati vire (posebno človeške vire).

Sestava koncepta ravnanja s ključnimi strankami (Ojasalo 2001, 202):

1. odkrivanje strateško pomembnih strank;
2. analiziranje strateško pomembnih strank;
3. izbira primernih strategij za strateško pomembne stranke;
4. postavitve mehanizmov za izgradnjo, rast in vzdrževanje dobičkonosnih in dolgoročnih odnosov s strateško pomembnimi strankami; ta element vključuje tudi izvajanje in nadzorovanje.



## 2.4 Trženje na podlagi odnosov

Na odnosih zasnovano trženje se osredotoča na vse aktivnosti, ki so povezane z ustanavljanjem, razvojem in ohranjanjem uspešnih izmenjav s strankami oziroma s kupci (Hutt in Speh 2001, 88).

Gummesson (2000, 24) navaja definicijo popolnega trženja, temelječega na odnosih:

Popolno trženje, temelječe na odnosih, je trženje, ki temelji na odnosih, mrežah odnosov in povezavah, zavedajoč se, da je trženje vpleteno v trg, družbo in ravnanje z mrežami odnosov podjetja, ki prodaja. Usmerjeno je v dolgoročen, obojestransko zmagovit (angl. *win-win*) odnos z individualnimi kupci. Ustvarjanje vrednosti je domena obeh strank skupaj.

Avtor navaja glavne vrednote na odnosih temelječega trženja, ki so (ibidem):

- dolgoročno sodelovanje in obojestranska korist, ki se uresniči šele s konstruktivnim sodelovanjem obeh strani v odnosu;
- spoznanje, da so vse stranke v odnosu aktivne;
- vrednote odnosa in storitev namesto birokratskih vrednot, ki so po navadi prisotne v podjetjih.

Odnos je nek niz transakcij, ki preko vzajemnega zaupanja in zavezanosti, gradi na zavedanju obojestranskega odnosa. Res pa je, da je pojem odnosa relativen, saj je za nekoga odnos že nekaj interakcij.

Kristijan Musek Lešnik (2008, 109) meni, da so odnosi kompleksen pojav, saj je vedenje potrošnikov le zunanja plast, manifestacija njihovega odnosa do podjetja. Ko podjetja ta odnos poenostavljajo, ga neupravičeno enačijo z vedenjem, tako zapostavijo čustveni vidik. Ravno ta vidik pa je osrednji element odnosa.

Musek Lešnik (2008, 117) navaja vpliv odnosa: »Odnos med potrošnikom in zaposlenimi vpliva na zadovoljstvo, na občutek pripadnosti in zaupanje do podjetja in na potrošnikove nadaljnje namene (se vrniti ali oditi).«

Odnosi imajo določene lastnosti, da so:

- neoprijemljivi, nevidni, brez cene,
- težko prenosljivi na druga podjetja,
- težko posnemljivi,
- ne nastanejo »čez noč«.

V medorganizacijskem trženju je interakcija med ponudnikom in odjemalcem vse bolj pomembna sestavina učinkovitosti, uspešnosti razvoja in obstoja nakupno-prodajnih procesov podjetja, s tem pa tudi dobičkonosnosti podjetja (Brenčič in Hrastelj 2003, 344).

Značilnosti in primerjave so predvsem naslednje:

- aktivna vloga sodelujočih subjektov,
- interakcija kot nosilen koncept trženjskih odnosov,
- medsebojno prilagajanje potrebam, željam in zahtevam,
- dvosmerno integrirano komuniciranje.

## **2.5 Tržno komuniciranje na medorganizacijskih trgih**

Tržno komuniciranje je zapleten proces, ki obsega organizacijo, sredstva, metode in sporočila, s katerimi podjetje posreduje informacije o temeljnih značilnostih izdelkov, da bi se porabniki lažje in hitreje odločili za nakup. Tržno komuniciranje obsega vse komunikacijske aktivnosti, s katerimi podjetje obvešča in prepričuje kupce na ciljnem trgu o ponudbi izdelkov ter tako neposredno lajša menjavo dobrin (Potočnik 2001, 266).

Tržno komuniciranje postaja eden ključnih poslovnih dejavnikov, zato se morajo organizacije pripraviti na izzive v vse hitreje spreminjajočem se poslovnem svetu. Število podjetij, ki delujejo na medorganizacijskem trgu, iz leta v leto narašča. Zmanjšuje se število podjetij, ki delujejo v težkih industrijskih panogah, narašča pa število podjetij, ki se ukvarjajo s storitvami. Medorganizacijski trg se razlikuje od porabniškega, kupci se vedejo drugače, njihove nakupe vodijo drugačni motivi in, ne nazadnje, predmet nakupa so kompleksnejši izdelki ali storitve. Vse to pa so tudi razlogi, da je tržno komuniciranje pomembna spremenljivka v trženjskem spletu organizacij. Vsako podjetje mora oblikovati svoj splet instrumentov tržnega komuniciranja in pri tem upoštevati dejavnike, ki vplivajo na njihovo oblikovanje (Damjan 2003, 69).

Trgovci na debelo posvečajo manj pozornosti tržnemu komuniciranju, ozračju in lokaciji, ker se ukvarjajo bolj s poslovnimi odjemalci kot s končnimi porabniki (Kotler idr. 1996, 577).

Ker se komuniciranje na medorganizacijskem trgu loči od tistega na porabniškem, je pomen posameznih orodij v tržno-komunikacijskem spletu drugačen. Pri prodaji zapletenih, dragih in kompleksnejših izdelkov, ki so značilni za medorganizacijske trge, je najprimernejše tržno-komunikacijsko orodje osebna prodaja. Temu sledi pospeševanje prodaje, oglaševanje, odnos z javnostmi in neposredno trženje. Na medorganizacijskem trgu predstavlja osebna prodaja osnovni način prodajanja izdelkov in storitev, zato se ostala orodja tržno-komunikacijskega spleta uporabljajo predvsem kot podpora in dopolnitev osebne prodaje (Dimitrovič in Podobnik 2000, 51).

V komunikacijskih sestavinah je vloga osebne prodaje še kako pomembna, saj se uspešna prodaja enači z dobrim medosebnim in praviloma dolgoročnim poslovnim odnosom.

### 2.5.1 Tri razsežnosti trženjskega komuniciranja

Tavčar (2007, 149) opredeljuje razsežnosti trženjskega komuniciranja v okviru medorganizacijskega poslovanja v naslednjih točkah:

1. Odločitev v trženju oblikujejo ljudje.

Posredovanje in prejemanje sporočil od odjemalcev je odločilna sestavina tržnega spleta organizacije. Tu gre za večsmeren sistem oblikovanja, posredovanja in vrednotenja informacij med dobavitelji, odjemalci in njihovimi okolji. Cilj komuniciranja je vplivanje na odločanje v tržnem smislu, tj. odločanje o prodaji oz. nakupu ter procesu, ki se izvaja pred in po tem. Torej je proces komuniciranja poglavitna dejavnost tržnikov kot tudi vir njihove moči. Proces komuniciranja se nanaša na usmerjanje, usklajevanje in izvajanje komuniciranja, kjer so predpogoj za uspešnost znanja in veščine s področja vedenjskih ved.

2. Napotki kako naj podjetje komunicira znotraj organizacije ter med organizacijami znotraj časovnih okvirov.

*Dolgoročno.* Vsebina in način komuniciranja znotraj organizacije ter med organizacijami in njenimi trženjskimi partnerji sta močno pogojena s kulturo, ki vlada v organizaciji, s kulturo, v kateri delujejo organizacija in njeni trženjski partnerji, ter naposled s kulturo trženjskih partnerjev. Vse oblike kultur temeljijo na skupnih vrednotah ljudi v organizaciji ali okolju. Vrednote pa so trajne, globoko zasidrana prepričanja v ljudeh in organizacijah ter manj spremenljivo gonilo interesov, kot so njihove minljive potrebe. Te interese skuša organizacija zadovoljiti s koristmi, ki jih nudi s svojimi izdelki in storitvami. Komuniciranje je torej pot do prepoznavanja kultur, ki preko njih odkriva interese kupcev, da bi uspešno razkrila ustrezno trženjsko ponudbo v okviru trženjskega spleta.

*Srednjeročno.* Komuniciranje je na srednjeročni ravni edina pot za skupno razglabljanje s pomembnimi trženjskimi partnerji o novih potrebah, ki se porajajo na trgu, o katerih je sicer mogoče le sklepati na osnovi trajnih vrednot partnerjev. Pri tem imamo v mislih tudi snovanje idej o novih proizvodih za prihodnost, ki morajo presegati koristi, ki jih nudi konkurenca. Da bi organizacija to dosegla, mora zgraditi nove temeljne zmožnosti, temelječe na novih znanjih. Ker so tržniki nosilci in povezovalci tega komuniciranja, imajo v dolgoročno uspešnih organizacijah nadvse pomembno vlogo pri snovanju in uveljavljanju idej o novih proizvodih. Poleg tega obsega medorganizacijsko trženje veliko proizvodov in poslov, pri katerih proces od povpraševanja in pobude do izvršitve traja tudi nekaj let. Dejanska realizacija posla torej lahko

krepko presega kratkoročni časovni okvir, zato je v takem primeru treba vsaj okvirno načrtovati obsege in načine trženjskega komuniciranja po fazah nastajanja in izvrševanja poslov.

*Kratkoročno.* Trženjsko komuniciranje je v kratkoročnem smislu sprotno sledenje srednjeročnim ter razvojnim usmeritvam, pri čemer se postopno se v sodelovanju s trženjskimi partnerji razvija proizvode za srednjeročno prihodnost. Tovrstna dejavnost ne prinaša takojšnih koristi in jo navadno spremlja negativna volja pri vsakdanjem pridobivanju in izvajanju poslov v zvezi z obstoječimi posli. Management odigra pomembno vlogo pri vzdrževanju ravnotežja med obema sprotnima nalogama trženjskega komuniciranja.

3. Sodobna usmeritev v trženju je delovanje v omrežjih trženjskih partnerjev. O koristnosti omrežij govorimo takrat, ko omrežja ustvarjajo korist za partnerje, te koristi pa so zasnovane predvsem na novih zamislih in novih znanjih. Snovanje teh znanj je socialen proces med vsemi vplivnimi udeleženci ter strokovnjaki znotraj in zunaj organizacije. Sporazumevanje, komuniciranje je jedro tega socialnega procesa. Poglobljena znanja na področju komuniciranja, vodenja, vplivanja, usklajevanje interesov so torej osnova osebnih zmožnosti sodobnih tržnikov.

### **2.5.2 Cilji (sprotnega) trženjskega komuniciranja**

Tavčar (2007, 150) navaja naslednje cilje trženjskega komuniciranja:

- povečanje prodaje obstoječih izdelkov in storitev obstoječim kupcem – nabavnikom;
- širjenje prodaje novim kupcem v istih organizacijah;
- iskanje novih kupcev, ki imajo podobne značilnosti kot obstoječi.

Po Tavčarju (2007, 158) strategija komuniciranja obsega:

- načine: izbrane oblike, koncepte, usmeritve komuniciranja;
- urejenost: pravila, načrtovanje in izvajanje komuniciranja;
- sredstva: razpoložljiv čas, udeleženci, materialna in nematerialna sredstva za komuniciranje.

### **2.5.3 Oblikovanje tržno-komunikacijskih sporočil**

Podjetje mora za uspešno tržno komuniciranje pri oblikovanju tržnih sporočil upoštevati naslednje pogoje (Potočnik 2004, 247):

- natančno določiti ciljni trg, ki mu je tržno sporočilo namenjeno;

- opredeliti tržne značilnosti izdelka (cena, kakovost, uporabnost itd.), ki jih namerava posebej poudariti s tržnim komuniciranjem;
- določiti cilje, ki jih želi doseči z določeno obliko tržnega komuniciranja;
- določiti obseg tržnega komuniciranja za posamezno geografsko območje in čas komuniciranja;
- oblikovati sporočilo tako, da bo primerno za izbrane medije (televizija, radio, časopis itd.);
- izdelati načrt izdatkov za vsako obliko tržnega komuniciranja;
- določiti merila za ugotavljanje, spremljanje in nadzorovanje učinkovitosti tržnega komuniciranja.

## **2.6 Povezava med trženjem v malem podjetju in kazalniki uspešnosti**

Uravnoteženi sistem kazalnikov je celovit sistem merjenja uspešnosti, ki poudarja strateško načrtovanje prihodnosti in povezavo različnih orodij s strategijo. Temelji na štirih vidikih poslovanja, in sicer na finančnem vidiku, poslovanju s strankami, notranjih poslovnih procesih ter učenju in rasti.

Uravnoteženi sistem kazalnikov je več kot taktični ali operativni sistem merjenja. Inovativna podjetja ga uporabljajo kot strateški managerski sistem za dolgoročno izvajanje svoje strategije. Podjetja se odločajo za razvoj in implementacijo uravnoteženega sistema kazalnikov zaradi različnih razlogov. Nekaterim pomeni zgolj merjenje uspešnosti poslovanja, drugim integriran sistem kakovostnega upravljanja in sredstvo za povečanje uspešnosti poslovanja. Gre za prenos vidika načrtovanja v organizaciji v sistem kazalnikov uspešnosti, ki pokrivajo vsa področja organizacije, ki so pomembna za uspešnost.

V sistemu merjena področja uporabljajo podjetja za izvajanje ključnih managerskih procesov, torej za (Kaplan in Norton 2000, 22):

- pojasnjevanje ter udejanjanje vizije in strategije;
- posredovanje in povezovanje strateških ciljev in kazalnikov;
- načrtovanje, zastavljanje ciljev ter usklajevanje strateških pobud;
- učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja.

Pogosto se uspešnost profitne organizacije meri le z računovodsko-finančnimi izkazi. Osnovni namen vsake profitne organizacije je seveda čim večji dobiček, kar je kratkoročno lahko zadovoljiv pokazatelj stanja podjetja. Za dolgoročen obstoj podjetja pa je tak pristop pomanjkljiv in ne zagotavlja uspeha, saj je organizacija živ organizem in deluje v živem in stalno spreminjajočem se okolju. Če namenimo vso pozornost mrtvi strukturi, organizacija posledično zamre. Ker organizacijo tvorijo ljudje, ki v njej

delujejo, in svoje poslanstvo izpolnjuje preko ljudi, ki sprejemajo njene dobrine, je bistvenega pomena pravšnje mero pozornosti posvetiti živi strukturi – ljudem, ki so v njej in izven nje. Torej, so se iz te potrebe razvili štirje kazalniki, ki zagotavljajo celovit pregled nad učinkovitostjo poslovanja podjetja ter so lahko sredstvo za usmerjanje zaposlenih na pot izpolnjevanja poslanstva podjetja.

Za potrebe zaključne projektne naloge se bom naslonila le na kazalnike, ki zadevajo poslovanje s strankami, ostale bom zanemarila, saj izhajam iz namena naloge, ki je izdelava podlage, ki bo podjetju omogočila sistematično in stalno ugotavljanje želja, potreb ter zadovoljstva strank.

#### *Vidik poslovanja s strankami*

Vidik poslovanja s strankami bi lahko strnili tudi v vprašanje, kako stranke vidijo podjetje oziroma kakšno mnenje imajo o njem. Mnogo podjetij ima v svojem poslanstvu izraženo skrb za stranke. Iz tega lahko sklepamo, da je ena od prednostnih nalog podjetij skrbeti za ustrezen odnos podjetja do strank, tako neposrednih kupcev kot končnih potrošnikov. Uravnotežen sistem kazalnikov pomaga poslovodjem pretvoriti splošno izraženo poslanstvo v kazalnike in merila, ki kar najbolje odražajo skrb, podano v poslanstvu. Strankam so gotovo najpomembnejši dejavniki čas, kakovost in funkcionalnost izdelka ali storitve, cena ter poprodajna podpora. Ob teh štirih dejavnikih ne gre zanemariti še imidža in ugleda podjetja ter osebnih odnosov s stranko. Osnovna skupina kazalnikov pri poslovanju s strankami je enaka za vse vrste organizacij, sem sodijo (Kaplan in Norton 2000, 73-100):

- tržni delež in delež naročil strank,
- ohranjanje strank,
- pridobivanje strank,
- zadovoljstvo strank in
- dobičkonosnost strank.

Vsi ti osnovni kazalniki se razporedijo v vzročno verigo odnosov. Te kazalnike, ki so sicer enaki za vse vrste organizacij, je seveda treba prilagoditi ciljnim skupinam strank, od katerih poslovna enota pričakuje največjo rast in dobičkonosnost.

Na splošno bi lahko zelene kazalnike, ki si jih lahko postavi podjetje, strnili v naslednje zahteve:

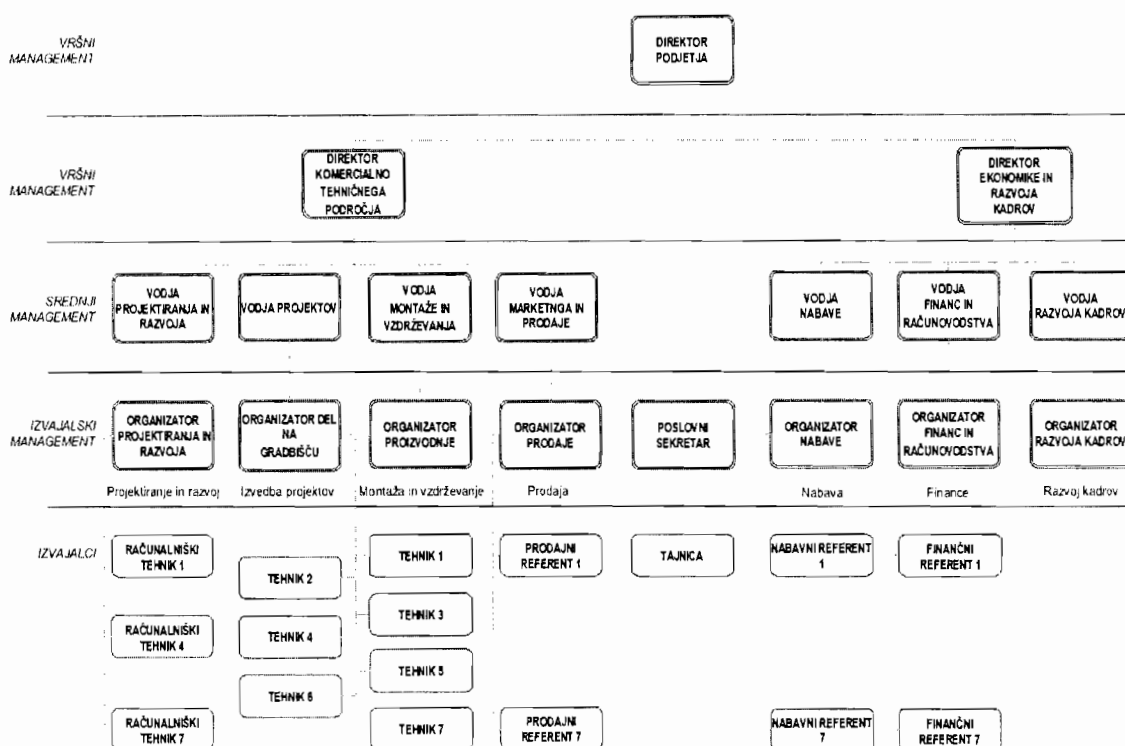
- postati vodja v kakovosti in zanesljivosti,
- zagotoviti vrednost storitev, strokovno znanje in podporo strankam,
- uvesti inovativne in visoko učinkovite rešitve.

### 3 PREDSTAVITEV PODJETJA AGM, D. O. O.

#### 3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje AGM, Nova Gorica, d. o. o. je bilo ustanovljeno leta 1997 in vpisano v poslovni register kot kapitalska družba. Sprva je bila organizacijska struktura podjetja zelo enostavna, zaposlovanje kadra pa zaradi neprepoznavnosti podjetja in pomanjkanja kandidatov težavno. Podjetje se je v treh letih od ustanovitve specializiralo za izvajanje sistemov tehničnega varovanja. Ključne stranke so izhajale iz igralniškega sektorja, predvsem zaradi lokacije in hitrega razvoja omenjene dejavnosti v regiji.

Slika 3.1 Organigram podjetja AGM, d. o. o.



Vir: AGM 2009 a.

Podjetje je s 14 zaposlenimi uvrščeno med majhna podjetja, njegova temeljna dejavnost je trgovina in inženiring. Razpolaga z ustreznimi znanji in tehnologijo ter s kadrovskimi in materialnimi viri, potrebnimi za načrtovanje, izvedbo in vzdrževanje sistemov tehničnega varovanja objektov. Po standardu ISO 9004 naj bi obravnavano podjetje spadalo med storitvena podjetja s srednjo vsebnostjo izdelka, zato izhodišče strategije za učinkovito poslovanje temelji na dobrem poslovnem odnosu s končnimi odjemalci, kot tudi na odnosu s partnerji. Takšen odnos je nujen in je učinkovit le, če so ostale zahteve v podjetju predhodno izpolnjene. Te so, da izdelki, ki so predmet prodaje,

dosegajo ali raje presegajo kupčeva pričakovanja o njihovi kakovosti, enako tudi storitev, ki je pri tem potrebna, da postane izdelek celovit ter v polnem delovanju. Poleg tega imajo bistveno vlogo tudi poprodajne pogodbene storitve za zagotavljanje brezhibnega delovanja predmeta prodaje še vrsto let, kot tudi za zaradi zakonskih zahtev. V konkretnem podjetju se te poprodajne storitve nanašajo na preventivno, redno in interventno vzdrževanje. Nenazadnje se učinkovitost poslovanja naslanja tudi na hitrost in način reševanja reklamacij, saj je to eden od elementov za gojenje kakovostnega poslovnega življenja obstoječih strank.

### **3.2 Predstavitev dejavnosti podjetja**

Primarna dejavnost podjetja je tehnično varovanje objektov. V podjetju se zavedajo dejstva, da je varovanje smotrno le takrat, ko je ekonomsko upravičeno. Izkušnje v svetu in pri nas kažejo, da lahko profesionalen in celovit varnostni sistem v podjetju odločilno prispeva k povečanju pozitivnih poslovnih izidov ter k dvigu kulture, konkurenčnih prednosti in ugledu podjetja, to pa so kategorije, ki nedvomno upravičijo investicije v zaščitne ukrepe.

Dejavnosti lahko razdelimo na naslednje kategorije:

- izdelava tehnične dokumentacije in svetovanje;
- dobava, prodaja in montaža sistemov:
  - protipožarni sistemi,
  - sistemi proti vlomom,
  - video nadzorni sistemi,
  - kontrola pristopa,
  - drugo;
- vzdrževanje in servisiranje;
- prodaja opreme organizacijam.

Varnost je dobrina, ki je v razvitem svetu bistvenega pomena za celovit razvoj podjetja in posameznikov, hkrati pa je dobrina, ki posega v zasebnost posameznika in podjetja, zato je ključni element medsebojnega zaupanja. Kupec si ustvari prvi vtis že v začetni fazi aktivnosti, to je v fazi svetovanja, kar lahko že predstavlja vzrok njegovega odločitve o sprejetju ali zavrnitvi sodelovanja. V tej fazi iščemo optimalne rešitve potrebne varnosti in ekonomske upravičenosti. Tu so zelo pomembni dejavniki, kot so prilagajanje in upoštevanja strankinih potreb. Uspešnemu pristopu v začetnih fazah sledi izvedba, kjer je kupec še vedno aktiven, saj na podlagi svojih meril presoja kakovost načina izvajanja del. Ob sklenitvi dogovora ali pogodbe sta stranki v tako rekoč povezanem odnosu, saj se z zaključkom del začne obdobje vzdrževanja in servisiranja. Za določene sisteme tehničnega varovanja in v določenih dejavnostih je zakonsko



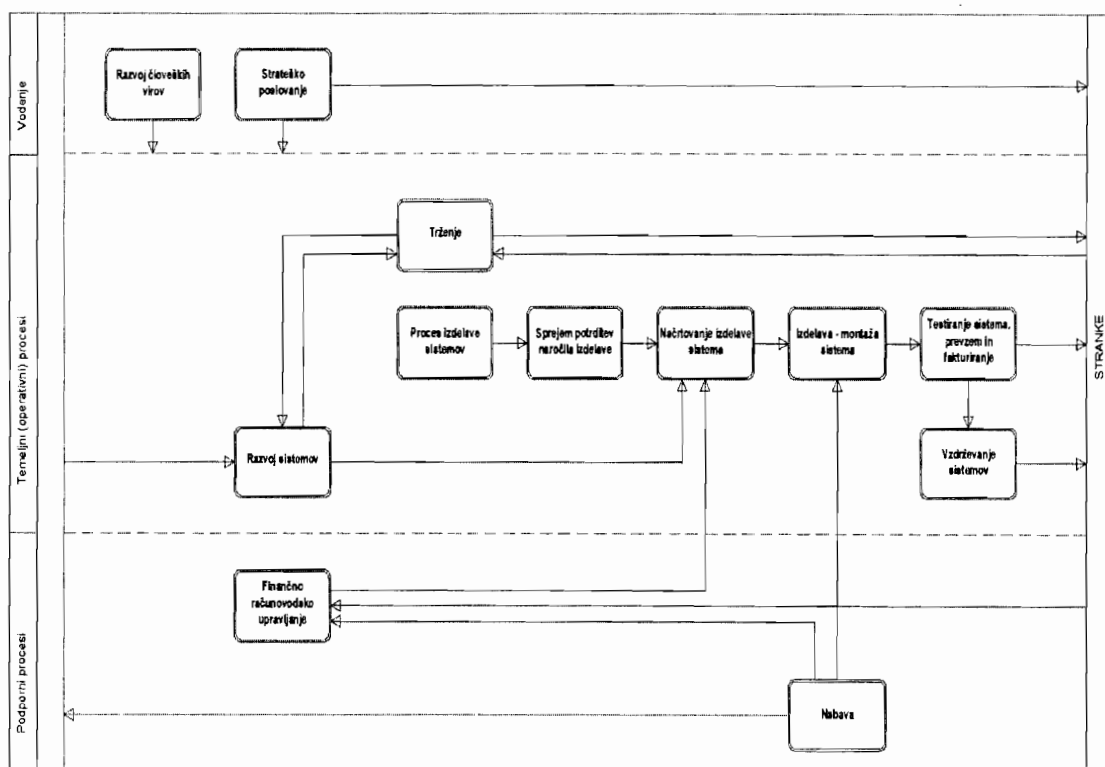
predpisana nujnost vzdrževanja oziroma vzdrževalnih pogodb (igralništvo, bančništvo, sistemi za javljanje požara itd.).

Vzdrževanje sistemov predstavlja za podjetje temeljno dejavnost kontinuitete in stabilnosti, saj so za razliko od projektnega načina dela pogodbe dolgoročne in stalne.

### 3.3 Procesi v podjetju

V nadaljevanju predstavljam shematski prikaz osnovnih procesov v izbranem podjetju.

Slika 3.2 Procesi v podjetju AGM, d. o. o.



Vir: AGM 2009 b.

Procesi se delijo na ključne in podporne. Ključni procesi v podjetju so tisti, ki dodajajo vrednost s pretvarjanjem vhodov v izhode; v izbranem podjetju so ti procesi: vodenje, trženje, razvoj sistemov, izdelava in vzdrževanje sistemov ter nabava. Podporni procesi so tisti, ki se izvajajo z namenom čim uspešnejšega delovanja glavnih procesov. Ti so: upravljanje s finančni viri, upravljanje kakovosti, upravljanje sistemov.

Pomembno je, da so procesi med seboj povezani in da delujejo usklajeno. Za njihovo izboljšavo je treba opredeliti medsebojno delovanje in njihovo merjenje.

### **3.4 Problematika vezana na trženje v podjetju**

V zaključni projektni nalogi (Grobiša 2009) je iz smernic strategij razvidno, da v podjetju od ustanovitve ni bilo zasedeno delovno mesto komercialista in se posledično občuti, da so tržne aktivnosti skromne. Aktivnosti, ki izhajajo iz tega naslova, potekajo tako, da so naloge razpršene med več zaposlenih, da se z njimi ukvarjajo stihijsko po potrebi, predvsem takrat, ko ni drugega dela. V lanskem letu so se začeli v organizaciji konkretnije aktivnosti za pridobivanje del. Glede na dane vire in možnosti je takšna organizacija procesa prinesla nekaj uspeha, a je slabost pri tem predvsem, da ni skrbnika procesa, da ni bilo nikoli merjenja rezultatov posameznih tržnih akcij.

Aktivnosti, ki se izvajajo na področju trženja, so bile v podjetju zelo zanemarjene, zlasti za medorganizacijsko trženje, kjer celoten proces poteka z delegiranjem tehničnega direktorja. Odvisno od njegovega časa in zasedenosti so se izvajale tudi akcije in aktivnosti. Podjetje se opira na izkušnje in morebitne predloge vplivnih udeležencev. Tudi vsak zaposleni, ki je integriran v interaktivni delovni proces s kupcem ali odjemalcem, bi moral osvojiti osnovna znanja s področja poslovnega trženja, saj v danih okoliščinah zaposleni predstavljajo tudi tržnika.

Dejstvo je, da ima podjetje največji tržni delež na medorganizacijskem trgu. Če izhajam iz tega dejstva, bi moralo biti podjetje zelo dobro opremljeno z znanjem s področja medorganizacijskega trženja tako na teoretičnem delu skozi literaturo kot pri praktičnem delu. Podjetje je znanje na tem področju pridobivalo le skozi izkušnje, tako da je sproti spremljalo potrebe trga in se učilo na lastnih napakah. Teoretične podlage za delovanje na medorganizacijskem trgu v taki obliki, da je lahko neposredno vezana na dejavnosti iz tega naslova, torej v podjetju ni.

## **4 RAZVOJ STRATEGIJE TRŽENJA V MALEM PODJETJU**

Medorganizacijsko trženje v izbranem podjetju zahteva od zaposlenih, da se odpovedo tradicionalnemu modelu razmerij, ustvarjenih med dobavitelji in odjemalci. Ta razmerja morajo preiti v odnose, ki so blizu partnerstev. Pri tem so odjemalci vedno bolj zahtevni in terjajo vedno več podpore ter razumevanja njihovih potreb, koristi in vrednosti. V podjetju posle pogosto sklepajo na osnovi osebnih poznanstev, zaradi česar je za konstantno poslovanje v podjetju treba veliko energije vložiti v družabno življenje, da se nabor poznanstev in posledično realizacija poslov okrepi. To seveda ni pravilo, igra pa v določenih trenutkih ključno vlogo pri izbiri izvajalca posla. Sodoben način trženja med organizacijami postaja omrežje odnosov, kjer so odjemalci redki in se vrstijo na osnovi individualnega in osebnega napora.

### **4.1 Segmentacija ključnih in potencialnih strank ter vrsta trga pri izbranem podjetju**

Segmentacijo izvajamo zato, da bodoče odjemalce, kupce ali morebitne poslovne partnerje razvrstimo v bolj ali manj homogene skupine. Opredelitev ključnih strank je predpogoj pri snovanju strategij trženja. Podjetje deluje s končnimi porabniki, med organizacijami ter z državnimi inštitucijami. Ključnih strank je malo, poleg tega je pozornost, ki so jo obstoječe stranke deležne, skopa. Za to področje bodo v nadaljevanju naloge obravnavane smernice, ki bodo oblikovale strategijo ohranjanja in negovanja ključnih strank.

Ključne ter potencialne stranke so segmentirane po dejavnosti z opredeljeno vrsto trga, na katerem deluje. Pri ciljnih panogah, kjer je določen segment večji in je možnost dobička večja, je oddaljenost manj pomembna komponenta in obratno.

#### **– Igralniški sektor**

Podjetje je z obratovanjem pričelo na področju igralnštva. Sprva v manjšem obsegu in obliki kot danes, a si je vseeno na tem področju pridobilo veliko izkušenj ter referenc, za katere si je danes zagotovilo določen obseg dela in renome. Pri tem poslovanju gre skoraj v celoti za delovanje na medorganizacijskem trgu.

#### **– Elektroinštalacijska podjetja**

To so podjetja, ki navadno pridobijo delo tehničnega varovanja v sklopu celovitih elektroinštalacijskih del. V večini primerov podjetja nimajo zadostnega strokovnega znanja za izvedbo tovrstnih sistemov, torej dejavnost izbranega podjetja nastopa v razmerju z elektroinštalacijskimi podjetji v vlogi dopolnilne dejavnosti. Sodelovanje z elektroinštalacijskimi podjetji je na medorganizacijski ravni.

- Projektanti  
Po zakonu o zasebnem varovanju (ZZasV; Ur. l. RS, št. 126/2003 in Ur. l. RS, št. 41/2009) je za projektiranje tehničnega varovanja potrebna posebna licenca. To licenco lahko projektanti pridobijo tako, da po zakonu o graditvi objektov (ZGO-1-UPB1; Ur. l. RS, št. 102/2004 in Ur. l. RS, št. 120/2006) opravijo projektantski izpit in nato še dodatno usposabljanje in izpit za projektiranje tehničnega varovanja. V večini primerov projektanti tega izpita nimajo, niti niso strokovno usposobljeni za izvajanje tovrstnih načrtov; če torej nudijo storitve iz tega naslova, so v prekršku. Podjetje AGM, d. o. o., je registrirano za projektiranje po zakonu o graditvi objektov (strokovni izpit za projektiranje) in po zakonu o zasebnem varovanju (strokovni izpit za projektiranje varnostnih sistemov), kar zagotavlja osnovo za delovanje projektantskega oddelka. AGM, d. o. o., deluje s projektanti tako, da jim nudi storitve projektiranja. S tem jim omogoči pridobitev manjkajočega znanja in hkrati izpolnitev zakonskih zahtev. Na tak način si podjetje zagotovi nekaj prednosti pri pogajanjih za izbiro najugodnejšega ponudnika. Opreme in rešitve, ki so zajete v projektni dokumentaciji, so prilagojene opremi in rešitvam podjetja. Pri izvedbi projektov projektanti nastopajo kot nadzorniki in s tem preverjajo skladnost izvedbe s projektno dokumentacijo. Ustrezna strokovna usposobljenost projektantov pripomore k lažjemu razumevanju, vodenju in zaključevanju pogodbenih del. Trg, na katerem delujejo projektanti, je izključno med organizacijami.
- Velika gradbena podjetja  
Pri takih partnerjih je odnos in sodelovanje podobno kot pri elektroinštalacijskih podjetjih. Poslovanje vseskozi poteka na medorganizacijskem trgu, saj lahko pri tem nastopamo le kot podizvajalci preko njihovih projektov. Izvajanje del za gradbena podjetja je navadno zahtevno strokovno delo, kjer je potrebna kombinacija znanj z več različnih področij.
- Večja podjetja, državne inštitucije  
Sodelovanje z državnimi inštitucijami je dolgotrajno in predstavlja določen postopek, kjer inštitucija preko javnega razpisa objavi potrebo po določeni gradnji ali opremi. Temu sledi izbira primernega ponudnika rešitve, kjer ima cena običajno vodilno vlogo. Trženje se vrši kot kombinacija med medorganizacijskem trženjem ter trženjem z državo.

## 4.2 Analiza trženjskega spleta izbranega podjetja

Natančna izdelava trženjskega spleta je predpogoj za snovanje strategij trženja, saj je le tako mogoče oblikovati primerno ponudbo. Dotaknila se bom spleta iz spektra enajstih dejavnikov, ki vplivajo na ponudbo izdelkov in storitev ter povpraševanje po njih.

### *Proizvod*

Proizvodi so definirani skladno s temeljno strategijo podjetja, a podjetje na podlagi razvojne strategije išče nove proizvode in storitve, ki jih trg potrebuje.

### *Cena*

Cena je za končne potrošnike splošno definirana, za medorganizacijske partnerje pa je cena prilagojena trenutnemu stanju na tržišču in drugim, konkurenčnim ponudnikom.

### *Prodajne poti*

Iskanje novih prodajnih poti ter novih dobaviteljev je nenehen proces v podjetju. Dobavitelji, s katerimi podjetje sodeluje že vrsto let imajo ustaljeno prodajno pot, pri ostalih dobaviteljih pa poteka iskanje najugodnejših oziroma optimalnih poti.

### *Tržno komuniciranje*

Temu vprašanju v celoti podjetje še ni posvečalo dovolj pozornosti. Doslej so izvajali tako osebne kot neosebne oblike tržnega komuniciranja.

Osebno tržno komuniciranje je potekalo v naslednjih oblikah:

- *Osebni stiki*: je sicer najdražja oblika tržnega komuniciranja a tudi najučinkovitejša, posebno na medorganizacijskem trgu.
- *Telefonska prodaja*: izvajala se je v kombinaciji s trženjem po pošti, in sicer le za neposredno trženje, ki je bilo izvedeno v zadnjem času na določenih segmentih.
- *Sejmi in razstave*: podjetje na sejmih redno sodeluje ter izkorišča to možnost za iskanje novih alternativnih rešitev glede ponudnikov proizvodov.

Neosebne oblike tržnega komuniciranja vključujejo:

- *Komuniciranje po pošti*: podjetje tega načina načeloma ne uporablja, razen v kombinaciji s telefonsko prodajo v okviru alternativnih tržnih aktivnosti, ki jih v zadnjem času izvaja.
- *Komuniciranje preko elektronske pošte*: načeloma se prodajna oblika posla odvije preko elektronske pošte, ampak le predhodno dogovorjeni ter potrjeni

posli, saj je narava dejavnosti takšna, da zahteva predhodno svetovanje in osebno komuniciranje.

- *Oglaševanje*: doslej podjetje takšnemu načinu komuniciranja še ni posvečalo pozornosti v taki meri, da bi preko takšnega kanala dosegli razpoznavnost na tržišču. Naloga komercialista je, da vzpostavi koncept in začrta cilje in smotre tovrstnega komuniciranja ter iz tega skupaj z vodilnimi zaposlenimi začrtajo strategijo, po kateri bo podjetje delovalo v nadaljnjem obdobju.

### *Ljudje*

V podjetju uvajajo nova sistemizacijo dela, a katero bodo natančno opredelili naloge, obveznosti in pravice zaposlenih ter skladno s tem nagrajevanje in sankcioniranje. Zaposleni so neprecenljiv vir in predstavljajo konkurenčno prednost podjetja, njihovo delovanje pa je odvisno od ravnanja managementa. V pripravi je nov koncept HRM (*human resource management*), po katerem bo mogoče v prihodnosti ravnati za večje zadovoljstvo med zaposlenimi ter posledično dosegati višjo kakovost dela.

### *Procesi*

Vsi procesi so v medsebojni soodvisnosti, zato so tudi vse tržne aktivnosti za medsebojno usklajenost temu prilagojene. Posamezni procesi imajo skrbnika procesa, ki skrbi za urejenost ter nemoteno delovanje procesa.

### *Moč udeležencev*

Dobavitelji - v podjetju skušajo spremeniti tradicionalen odnos do dobaviteljev v partnerski odnos. Dobavitelj v vlogi poslovnega partnerja je lahko v veliko pomoč pri promociji, pridobivanju poslov, pri zagotavljanju posredne finančne pomoči, kot npr: odlog plačila, daljši rok plačila, dodatni rabati itn. Dobavitelj torej v vlogi partnerja povečuje moč podjetja.

Kupci in odjemalci - dejstvo je, da je podjetje odvisno od majhnega števila odjemalcev, zato se podjetje trudi, da bi povečalo razpršenost tržnega deleža med več različnih kupcev in odjemalcev. Na tak način peščica ključnih odjemalcev izgubi del pogajalske moči, ki lahko včasih preide v neetično poslovno manipulacijo.

### *Zagotovitev storitev ali izdelkov*

Podjetje se zavzema za visoko kakovost izdelkov, posebno večjo pozornost pa namenja kakovostni izvedbi storitev. To zagotavlja tako, da izvaja strokovna usposabljanja tako tehnikov kot tudi vodij izvajalcev storitev. Za vse zaposlene potekajo

usposabljanja, ki se nanašajo tudi na področje trženja, saj je vsak zaposleni v določeni situaciji v neposrednem stiku s kupcem ali odjemalcem.

#### *Odnosi z javnostmi*

Podjetje se mora javnosti predstaviti kot resno, zaupanja vredno podjetje, ki obvladuje problematiko s področja varnosti in skladno s tem ponuja ustrezne rešitve.

#### *Zunanja podoba*

Zadnje obdobje je zaznamovano glede sprememb na področju zunanje podobe podjetja. Podoba podjetja vključuje vse, kar se dotika podjetja in ustvarja vtis o njem. Čeprav je ta splošen vtis o določenem podjetju včasih le »farsa« in dober vtis dejansko ne odraža tudi pričakovane kakovosti podjetja, je osredotočenost nanj vseeno neizbežna.

Podjetje je zamenjalo poslovne prostore, oblikovalo je nov logotip in ga umestilo na določena mesta, ki so najpogosteje v neposrednem stiku z odjemalci. Zahteva splošno urejenost in enotnost delovnih oblačil serviserjev. Podjetje je izboljšalo tudi svojo spletno stran, s čimer je morebitnim bodočim strankam zagotovilo boljši pregled med informacijami o podjetju in njegovem delovanju. Določeni zaposleni se trudijo in izpopolnjujejo znanja in veščine za uspešno predstavitev podjetja.

K privlačni zunanji podobi pripomorejo tudi razne prireditve, ki na katerih se podjetje predstavlja kot sponzor ali organizator. Podjetje izboljšuje lastno podobo tudi tako, da se združuje v sklop z razvojnimi podjetji »Dimenzije napredka«.

#### *Politika organizacije*

Politika organizacije sledi strategiji podjetja. Pri tem podjetje vodijo naslednja osnovna vodila -enakomeren razvoj, stabilnost in samostojnost podjetja.

### **4.3 Analiza okolja – ključna spoznanja**

Analiza okolja je metoda strateškega planiranja, pri kateri podjetje raziskuje in analizira dejavnike svojega širšega in ožjega okolja, na katere ima manjši ali večji vpliv. Potrebna je za prepoznavanje zahteve okolja glede na ekonomske, socialne in tehnološke vidike družbe (zahteve oz. potrebe trga, potrebe okolja, zahteve in potrebe industrije).

Dejavniki sprememb v organizaciji so:

- V panogi se krajšajo verige vrednosti (izpadajo distributerji), to omogoča bolj intenzivno povezovanje med podjetjem in dobavitelji.  
Ali lahko iz tega povezovanja podjetje iztrži več (dostop do tehnologij, načini financiranja ...)? Zakaj podjetje sodeluje z obstoječimi dobavitelji? Kaj pa potencialni dobavitelji?

- Internetna prodaja opreme za tehnično varovanje ustvarja zmedo in močno vpliva na cene. V večini primerov kupci niso dovolj strokovno usposobljeni za take nakupe.
- V panogi se dogajajo stalne inovacije pri proizvodih. Ali podjetje sledi temu? Kaj pa inovacije pri procesih (način dela, financiranje ...)?
- Panoga je v fazi rasti. Ali to pomeni prihod novih konkurentov? Ali podjetje izkorišča rast v celoti?

Ključni dejavniki uspeha v panogi so:

- Dostopnost do poslovnih partnerjev oz. kupcev. Koliko energije in sredstev podjetje namenja povečanju svojega portfolia kupcev?
- Lasten razvoj integriranih sistemov. Ali podjetje razpolaga z viri za to, ali jih je smiselno pridobiti in razviti?
- Posredovanje tržnih znanj s področja pridobivanja poslov na domačem trgu in na tujih trgih ter iskanje alternativnih pristopov ponudbe storitev (financiranje po meri naročnika ...).
- Kakovost in inovacije v organizaciji. Ali podjetje zagotavlja dovolj kakovostne storitve? Kaj pa uspešnost in učinkovitost notranjih procesov?

#### **4.4 Zahteve/pričakovanja strank glede storitev/proizvodov podjetja**

Konkurenca v panogi je vse večja, zato je boj za zadovoljitev zahtev strank vedno hujši, saj imajo ti ob visoki konkurenci večjo pogajalsko moč. Dostopnost informacij je vse lažja, zato so postala znanja in informacije o izdelkih lahko dostopna. To posledično povečuje pričakovanja strank. Zahteve in pričakovanja se nanašajo na kakovost storitev in proizvodov. Kakovost je mera uspešnosti pri doseganju ciljev, uporabnikov cilj pa je prejeti izdelek ali storitev v skladu s pričakovanji. Torej je za uporabnika kakovostna storitev ali kakovosten proizvod tisti, ki presega koristi, ki jih je pričakoval. Kakovost je opredeljena kot razlika med zaznanimi in pričakovanimi koristmi uporabnika. Podjetje mora najti optimalen način za natančno opredeljevanje potreb svojih strank, da jih bo lahko ustrezno zadovoljilo. Predvideti mora tudi trend naraščanja teh potreb in najti temu ustrezne rešitve za srednjeročno obdobje poslovanja.



**Tabela 4.1** Zahteve in pričakovanja strank podjetja AGM, d. o. o.

<i>Igralniški sektor:</i>	
Zahteve:	Pričakovanja:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– 24/7 brezhibno delovanje, saj izpad določenih sistemov za ta sektor lahko pomeni zmanjšanje proizvodnje in posledično manj dobička</li> <li>– kakovost izdelka je važna in povezana z brezhibnim delovanjem</li> <li>– najnižja cena ni merilo za izbiro</li> <li>– na izdelek vezane storitve so bistvenega pomena pri odločitvi o kupčevi izbiri (vzdrževanje, dežurstvo, odzivnost, strokovnost)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– profesionalnost</li> <li>– skupno načrtovanje in reševanje problemov</li> <li>– strokovnost</li> <li>– pogajanja</li> <li>– prilagajanje</li> <li>– dodatne aktivnosti</li> </ul>
<i>Elektroinštalacijska podjetja:</i>	
Zahteve:	Pričakovanja:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– prilagodljivost in vključevanje v njihovo delo</li> <li>– kakovost storitev; da je podjetje med vodilnimi ponudniki na svojem področju</li> <li>– da je podjetje prepoznavno v svoji regiji</li> <li>– vzpostavitev odnosa, ki je več kot le goli odnos kupec–prodajalec</li> <li>– cena ima pomembno vlogo pri odločitvi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– strokovna pomoč</li> <li>– usposabljanje projektantov in izvajalcev inštalacij</li> <li>– strokovnost in odzivnost</li> <li>– razpoznavnost na trgu</li> <li>– primerne cene</li> </ul>
<i>Projektanti:</i>	
Zahteve	Pričakovanja:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– vključevanje v njihovo delo, pomoč pri projektiranju varnostnih sistemov</li> <li>– kakovost storitev; podjetje mora imeti reference</li> <li>– da je podjetje prepoznavno v svoji regiji</li> <li>– vzpostavitev odnosa na višji ravni</li> <li>– fleksibilnost in prilagodljivost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tehnično pomoč pri projektiranju</li> <li>– usposabljanje projektantov</li> <li>– strokovnost in odzivnost</li> <li>– razpoznavnost na trgu</li> </ul>
<i>Gradbena podjetja:</i>	
Zahteve:	Pričakovanja:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– večinoma najnižja cena</li> <li>– odzivnost, strokovnost, razpoznavnost</li> <li>– administrativna urejenost, zahteve po certifikatih kakovosti</li> <li>– prilagajanje novim izvajalskim potrebam in organizaciji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– po kakovostni storitvi</li> <li>– usklajevanje s terminskimi plani</li> <li>– zadostne kapacitete za izvajanje večjih projektov</li> </ul>

Tabela 4.1 – nadaljevanje

<i>Večja podjetja:</i>	
Zahteve:	Pričakovanja:
<ul style="list-style-type: none"><li>– prepoznavnost na trgu</li><li>– kakovost, strokovnost, zanesljivost</li><li>– cenovna ugodnost</li><li>– pomoč in svetovanje</li><li>– prilagodljivost</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– varnost, natančnost izvedbe in delovanja</li><li>– jamstvo delovanja</li><li>– pozornost dobrim odnosom v poslovnem sodelovanju</li></ul>
<i>Državne inštitucije:</i>	
Zahteve:	Pričakovanja:
<ul style="list-style-type: none"><li>– formalizirano delovanja v skladu z zakonodajo</li><li>– cenovna ugodnost (navadno je merilo za izbiro ponudnika najnižja cena)</li><li>– usposobljenost in prepoznavnost na trgu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– spoštovanje dogovorjenih terminov in rokov</li><li>– izvajalec skuša poskrbeti za vse morebitne nepredvidene okoliščine, ki bi utegnile zavirati proces izvajanja del naročnika</li><li>– izvajalec se poglobi in analizira celotno problematiko okrog potrebe po varnosti in reševanja morebitnih zapletov v zvezi z montažo in kakovostjo izdelkov</li></ul>

Res je, da narava storitev včasih prisili izvajalce k prilagajanju in spreminjanju storitev v skladu s posebnimi potrebami in željami uporabnikov. To je težje obvladljivo področje kakovosti, saj je na tak način težje nadzorovati in obvladovati kakovost, posledično pa se zmanjšata tudi ekonomičnost in produktivnost.

#### **4.5 Oblikovanje osnovnih izhodišč strategije trženja v podjetju**

Osredotočila se bom na določene smernice strategij trženja, ki naj bi predstavljale ključne usmeritve v sektorju trženja. Za razvoj smernic je potrebna predhodna natančnejša analiza trženjskega spleta od tiste, ki je okvirno analizirana v nadaljevanju. Podlaga za strategije trženja je tudi SPIN analiza, ki je potrebna za ocenjevanje prednosti in slabosti podjetja, opredelijo pa se tudi priložnosti in nevarnosti. Na podlagi SPIN analize je zasnovana matrika strateških alternativ, kar pripomore k usklajevanju strategij trženja s temeljnimi strategijami podjetja kot tudi z vizijo in poslanstvom podjetja.

Kot predpostavko izhodišč strategije trženja velja omeniti, da je večji del zamisli postavljen v medorganizacijski trg, saj se večinski del poslov v izbranem podjetju izvaja prav med organizacijami.

Pogoj za uspešno izvajanje strategij je stalno in redno preverjanje in po potrebi uvajanje sprememb, saj je to dinamičen proces. Strategije je treba tudi finančno ovrednotiti in, kar je najpomembnejše, jih tudi izvajati. Določiti je treba skrbnika na tem področju, ki bi znatno razbremenil vodstvo.

V nadaljevanju bom predstavila smernice za strategije na področju pridobivanja strank, ki so zasnovane za posamezne segmente, saj se ti med seboj razlikujejo do take mere, da terjajo različne pristope.

#### ***4.5.1 Smernice strategij na področju pridobivanja strank na medorganizacijskem trgu***

Opredelila bom strategije pridobivanja strank na naslednjih področjih delovanja izbranega podjetja:

##### *Igralniško-zabavišni centri, igralni saloni*

- Za uspešno prodiranje na ta segment je potreben razvoj novih artiklov ter spodbujanje inovacijskih rešitev.
- Vstop na tuje trge z novimi rešitvami.
- Predstavitev obstoječe družine proizvodov, ki so zanimive za igralniški sektor.

##### *Elektroinštalacijska podjetja, velika gradbena podjetja*

- Prisotnost, sodelovanje in odzivnost ter ustrezna cenovna politika.
- Povečanje strokovne usposobljenosti vodilnih zaposlenih v podjetju ter povečanje obzorja znanja na področju trženjskih veščin.
- Ponudba finančnih ugodnosti.

##### *Projektanti*

- Izobraževanja projektantov.
- Povečevanje pripadnosti.

##### *Državne inštitucije*

- Aktiven pristop na vseh javnih razpisih.
- Splošne tržne aktivnosti.

#### ***4.5.2 Smernice strategij na področju pridobivanja strank na potrošniškem trgu***

Porabniški trg je treba predhodno segmentirati, saj določeni segmenti za izbrano podjetje niso zanimivi. Skladno s tem je treba izvajati strategijo podjetja, ki bo prilagojena kupni moči ciljnega segmenta. Namen iskanja tržnega deleža na tovrstnem trgu je povečanje prepoznavnosti podjetja.

Smiselna je segmentacija trga na fizične in pravne osebe, iz katere izhajajo okvirne smernice za nadaljnje strategije:

- Fizične osebe:
  - iskanje najcenejšega komunikacijskega kanala, preko katerega se bo proces trženja izvajal;
  - iskanje najprimernejših izdelkov, ki so ob dobri tehnični dovršenosti enostavni za uporabo;
  - ponujanje najugodnejših možnih cen in prodajnih pogojev.
- Pravne osebe, samostojni podjetniki:
  - iskanje načina trženja, preko katerega se bo proces izvajal; možna je kombinacija različnih načinov trženja (trženje po pošti, po telefonu itn.);
  - iskanje privlačnih izdelkov, ki bi zadovoljevali potrebe ciljnih segmentov;
  - povezovanje in dopolnjevanje izdelkov z ostalo ponudbo podjetja.

#### **4.6 Predlog konkretnjših aktivnosti trženja**

Trženje postane dolgoročno uspešno, če temelji na dovolj pravičnem razporejanju dobrin med udeležence. Če med udeleženci ni sožitja in zaupanja, je trženje le kratkoročno (Tavčar 2007, 1-2).

Poleg tega zahteva uspešno trženje vrsto priprav, kot so: opredelitev ciljnega trga, izdelavo SPIN analize, analiziranje trženjskega spleta, opredelitev ciljev na tržnem področju in druge. Te priprave so zamen, če podjetje ne izhaja iz razumevanja potreb kupcev in ponudbe ne prilagaja danim razmeram in zahtevam kupcev.

##### *Opredelitev ciljev trženja*

Trženjska funkcija je smotrna, kadar je ciljno usmerjena in deluje skladno s strategijo podjetja, upravičena pa je, ko je ekonomsko rentabilna. Podjetje AGM, d. o. o., si je v tem okviru zastavilo naslednje cilje (AGM, d.o.o., 2009 c):

- povečanje realizacije konstantne rasti za 10 % letno;
- konstantna polna zasedenost oz. prezasedenost proizvodnje oz. naročenih del. to področje prezasedenosti je mogoče realizirati preko zunanjih sodelavcev;
- razpoznavnost podjetja v regiji in državi;
- usklajena celotna podoba podjetja (logotip, spletna stran, dokumentacija, avtomobili, delovne obleke itd., vse v enotnem dizajnu);
- podjetju zagotoviti koncept ter strategijo, ki bo omogočala konstantno preverjanje zadovoljstva odjemalcev;

- konstantno analiziranje in negovanje poslovnih odnosov ter njihovo usklajevanje s prilagojeno strategijo ohranjanja ključnih in potencialnih odjemalcev;
- skrb za redno izvajanje promocijskega spleta;
- sledenje trendom na področju razvijanja in iskanja novih tržnih priložnosti in trženjskih strategij na domačem in tujem trgu;
- razširiti portfolio strank s ciljem zmanjšati odvisnosti od največjih strank.

#### **4.7 Oblikovanje tržnih aktivnosti**

Tržne aktivnosti v AGM niso v polni meri razvite in skladno s tem niso izkoriščene v okviru zmožnosti podjetja. Trženje poteka po predhodnem dogovoru med naročnikom dela in za prodajo kompetentno osebo. Najpogosteje je to v okviru dogovorjenega izdelka in količine v poslovanju med organizacijami. Iz predhodnih navedb je razvidno, da podjetje pripravlja aktivnosti za razvoj celostnega koncepta trženja z analizo širšega in ožjega okolja, SPIN analizo, ocenjevanje privlačnosti trga ter podobnih pokazateljev stanja trga. Na področju zahtev in potreb strank kot tudi njihovega zadovoljstva s storitvami podjetja, kar ima tudi pomembno vlogo pri oblikovanju tržnih ponudb, pa do sedaj ni bilo izvedenih analiz; ta segment poslovanja podjetja tudi ni dokumentiran. Zato se bo s popolnimi podatki podjetje lahko približalo tržnim aktivnostim, ki bodo prinašale večjo možnost doseganja zadovoljivih rezultatov.

Tržne aktivnosti so v nadaljevanju oblikovane po v zaključni projektni nalogi postavljenih strategijah. Tržne aktivnosti bom predstavila po posameznih segmentih, v katerih je tako ravnanje potrebno. Ostale, splošne aktivnosti, so aktivnosti, ki se nanašajo na vse segmente oz. delo z njimi ne zahteva ločevanja strategij za posamezen segment.

##### ***4.7.1 Konkretno trženjske aktivnosti, zasnovane na smernicah strategij trženja za posamezen segment***

###### *Igralniški sektor*

- integracija megapixel kamer v sistem video nadzora;
- povezovanje različnih sistemov (on-line, player tracking) s sistemi tehničnega varovanja;
- integracija sistemov prepoznavanja obrazov za uporabo na varnostnih in recepcijskih mestih;
- medsebojna integracija sistemov;
- predstavitev in promocija novih proizvodov igralniškemu segmentu na domačem trgu.

*Elektroinštalacijska podjetja in večja gradbena podjetja*

- prisotnost: predpogoj za prisotnost je vzpostavitev dobrih poslovnih odnosov s posamezniki na tem segmentu, za uspeh pa je potrebna stalna aktivnost na področju investicij, sledenje javnim razpisom ...;
- sodelovanje in svetovanje je naslednja aktivnost v skrbi za ohranjanje dobrih poslovnih odnosov;
- odzivnost in prilagodljivost: odziv podjetja AGM, d. o. o., mora biti hiter, prilagojen ter natančen, saj so tovrstni projekti vezani na terminske plane;
- cenovna politika mora biti prilagojena danim situacijam na trgu ter mora ustrezati pričakovanjem naročnika;
- strokovna usposobljenost zaposlenih na vodilnih delovnih mestih tovrstnih podjetij je seveda ključ za zagotovitev delovnega procesa, ki naj bi potekal po predvidenih načrtih in terminskih planih;
- znanje na področju trženja, zlasti trženjskega komuniciranja je nujno, saj brez tega lahko prejšnja smernica splava po vodi. Zaposleni morajo upoštevati določena pravila obnašanja za ohranjanje in gojenje odnosov na gradbišču in drugod po terenu. Večino del se izvaja na terenu, zaposleni so v stalnem stiku z vodilnimi delavci in so mnogokrat pomemben element pri vzdrževanju in vzpostavljanju pogojev za uspešno trženje;
- treba je izdelati načrt, ki bo z ugodnejšimi plačilnimi pogoji pritegnil zanimanje obstoječih in potencialnih odjemalcev (npr.: odlog plačila, dodaten rabat, kreditiranje ...).

*Projektanti*

- osveščanja projektantov z zakonskimi zahtevami projektiranja in hkrati nudenje storitev;
- usposabljanje projektantov;
- gojenje pripadnosti;
- iskanje načina za zagotovitev dobrega poslovnega odnosa s projektanti; npr.: pomoč pri izdelavi projekta, iskanje vzajemnosti pri realizaciji posla ...

**4.7.2 Splošne trženjske aktivnosti za vse segmente trženja**

Smernice za strategijo združevanja s podjetji s komplementarno dejavnost so naslednje:

- ponudba rešitve celovitih integriranih sklopov (za celoten šibki tok, tehnično varovanje, strukturirano ožičenje, optika, multimedia, telefonija, avtomatizacija procesov in medsebojna integracija vseh sistemov);

- predstavitev celovitih rešitev v okviru konzorcija doma in v tujini preko različnih komunikacijskih kanalov, ki vključujejo razne poslovne povezave, sejme ipd. Pomembno je, da se gradi na zavedanju obstoječih kupcev in odjemalcev o obstoju in prisotnosti tovrstnih proizvodov in storitev na trgu. Posledično pripomore takšno ravnanje k dvigu razpoznavnosti konzorcija.

Smernice za strategijo ohranjanja ključnih strank so:

prilagajanje ključnim strankam:

- zavedati se je treba dejstva, da je najpomembnejše ravnanje pri tovrstni smernici nenehno prilagajanje ponudbe individualnim željam ključnih strank;
- opredeliti in celotnemu osebju podjetja AGM, d. o. o., je treba predstaviti pojem dobrega odnosa s strankami;
- vzpostaviti je treba način stalnega tržnega komuniciranja z vsemi odjemalci, zlasti s ključnimi strankami, in to ustrezno dokumentirati. To vključuje razne pozornosti, ki naj se prilagajajo osebnostni naravi ključne stranke. Pozornosti se lahko vključujejo vabila na razne zabave, športne prireditve, tematske večere itn.;

ponujanje raznih ugodnosti:

- podjetje naj sestavi nabor ugodnosti, ki jih bo lahko v nadaljevanju ponudilo svojim ključnim strankam kot izraz zadovoljstva pri poslovanju z njimi; ugodnosti morajo biti prilagojene hierarhični delitvi ključnih strank;

ugotavljanje zadovoljstva ključnih strank:

- zadovoljstvo ključnih strank je zelo pomemben pokazatelj, saj lahko podjetje na podlagi tega oblikuje določen asortiment izdelkov ter temu prilagojene storitve;
- ugotavljanje zadovoljstva ključnih strank je podrobneje opisano v naslednjem podpoglavju.

Smernice strategije dvigovanja razpoznavnosti podjetja so:

izdelave promocijskega spleta:

- ustvariti je treba celostno podobo podjetja navzven (logotip, ki je viden na vseh avtomobilih v lasti AGM, d. o. o., enotna oblačila za zaposlene, razne nalepke, logotip na vseh dokumentih podjetja ...);

udeležba na sejnih, ki se dotikajo tovrstnih izdelkov:

- pri tovrstnih aktivnostih se iščejo cenejši substituti, komplementarni proizvodi ter inovacijske ideje za razvoj novih proizvodov in s tem povezanih storitev.

### *Smernice za strategijo neposrednega trženja*

Narava izdelkov je kompleksnejša, njihova uporaba pa zahteva določeno znanje, zato niso primerni za množično trženje. Tovrstno trženje zahteva opredelitev na nekaj najprivlačnejših izdelkov, po katerih je povpraševanje visoko ter so cenovno primerni. Pomembna sestavina ponudbe so plačilni pogoji, ki morajo biti ugodni, proces pa terja večkratno ponovitev neposrednega trženja po pošti. Na tem področju ni pričakovanja po velikem dobičku, je pa namen tovrstnih aktivnosti povečanje prepoznavnosti podjetja AGM, d. o. o. Postopek trženja naj poteka po segmentih, in sicer ločeno za fizične osebe, kjer je verjetnost nakupa manjša, ter pravne osebe in samostojne podjetnike, kjer je možnost nakupa in nadaljnjega sodelovanja večja. Za slednje je možnost nakupa večja, če trženje po pošti spremlja telefonski klic.

- Trženje fizičnim osebam:
  - izdelek mora biti tehnološko dovršen, enostaven za uporabo;
  - iskati je treba tržne poti z najnižjimi stroški;
  - potrebna je večkratna obdelava tovrstnega segmenta oz. ponavljanje tržnih akcij;
  - skladno s tem je potrebno oglaševanje izdelka z nizkimi stroški.
- Trženje pravnim osebam ter samostojnim podjetnikom:
  - smiselno je opredeliti segmente regijsko ter jih razvrstiti po dejavnosti za lažjo opredelitev potreb po varnostnih sistemih; smiselno je tudi površen pregled poslovanja z določenimi managerskimi orodji za oceno plačilne sposobnosti subjekta;
  - skladno s potrebami je treba opredeliti ciljno ponudbo, ki je prilagojena posameznemu segmentu;
  - postaviti je treba strategijo komuniciranja s ciljnim segmenti za pridobitev posla.

### **4.8 Izdelava kazalnikov / modela glede ugotavljanja zadovoljstva strank**

Konkurenca je iz dneva v dan večja, zato si vsako podjetje prizadeva, da bi izstopalo od povprečja, ali še raje, da bi zasedalo vodilno mesto v panogi. Da bi to doseglo, se mora zavzemati za najvišjo mero uspešnosti, torej za najvišjo možno kakovost, ki jo podjetje lahko doseže. To se v uporabnikovih očeh vidi kot dosežen največji razpon med pričakovanimi in zaznanimi koristmi v primerjavi s konkurenčnimi podjetji. Pravilno podjetno ravnanje je le tisto, ki v kupcu ali odjemalcu vzbudi zadovoljstvo. Glede na to, da so pričakovanja strank vedno večja, je treba predhodno spoznati njihove potrebe in jih znati zadovoljevati, šele nato lahko podjetje ugotavlja



njihovo zadovoljstvo. Ugotavljanje zadovoljstva stranke je torej smiselno, če se je podjetje predhodno zavzemalo za zadovoljevanje potreb strank.

Model za ugotavljanje zadovoljstva strank služi kot pomoč pri oblikovanju tržne ponudbe, izboljšavi raznih procesov in pripomore k boljšemu zadovoljevanju potreb in k višjemu presežnemu pričakovanju strank. Posledično je to metoda, ki pripomore k višanju produktivnosti podjetja preko ohranjanja obstoječe stranke, kajti pridobitev nove je mnogo bolj zahtevnejše in dražje kot ohranjanje obstoječe stranke.

Podlaga za ugotavljanje zadovoljstva glavnih strank je vodenje ključnih kupcev. Ugotavljanje zadovoljstva ključnih strank poteka v okviru strategije ohranjanja ključnih strank. Ključne stranke zasedajo najvišja mesta v hierarhiji, zato terjajo temu prilagojeno primerno obravnavo, torej osebno obliko komuniciranja kot glavni kanal za pridobivanje informacij o zadovoljstvu. Poleg tega mora biti osebna oblika komuniciranja podprta z zapisi in ugotovitvami na podlagi kazalnikov.

Za ugotavljanje zadovoljstva strank so primerni kazalci, ki so navedeni v nadaljevanju.

- priprava in izvedba letne ankete, kjer ugotavljamo zadovoljstvo - s proizvodi, s storitvami, z vzdrževanjem, s korespondenco;
- skupno število reklamacij - reklamacije proizvodov, reklamacije storitev;
- število popravkov izvedbe projektov v kratkem časovnem obdobju po zaključku projekta;
- število izgubljenih strank zaradi slabe izvedbe ali slabega vzdrževanja - ugotovitev vzroka napake, iskanje rešitve in odprava vzroka napake;
- število pogodb oziroma realizacija po posamezni ključni stranki.

Kazalnikom je treba prirediti mejno število pojavov oz. tolerančni prag ter pri tem izpeljati ukrepe in ugotovitve na raziskovalnem področju.



## 5 SKLEP

Za uspešno prodajo je bilo v preteklosti dovolj, da čakate na povpraševanja, primerno ovrednotite ponudbo in posel je bil sklenjen. Danes, je v poplavi ponudb, ki so izpolnjene in poslane, je le malo takih, ki jim sledijo pogajanja in pogodba. Celovit tržni splet in aktivno delovanje na trgu edina zagotavljata uspeh.

Obravnavano podjetje ustvari približno tri četrtine realizacije na medorganizacijskem trgu. Moja zaključna naloga temelji na teoretičnih spoznanjih poslovanja med organizacijami, ki sem jih želela konkretno prenesti v poslovanje obravnavanega podjetja. Dotaknila sem se pomena vodenja ključnih kupcev, saj je na tovrstnem trgu za gojenje uspešnega in produktivnega poslovnega odnosa to skoraj neizbežno. Dalje sem izpostavila pomembnost trženjskega komuniciranja, kot ključen poslovni dejavnik v interakcijskem procesu med ponudnikom in odjemalcem na medorganizacijskem trženju.

Skušala sem postaviti smernice za strategije na področju konkretnih trženjskih aktivnosti in pri tem zastavila osnutke za merjenje zadovoljstva strank, s katerim se lahko podjetje začne vrednotiti. Menim, da so postavljena izhodišča za izdelavo konkretnih strategij in aktivnosti, ki bi pomagale podjetju pri doseganju osnovnih strateških ciljev, kot so rast in stabilnost.

V času pisanja zaključne projektne naloge sem spoznala, da je podjetje v želji pridobitve novih poslov, posvečalo pretirano pozornost iskanju novih strank, kot pa gojenju dobrih poslovnih odnosov z obstoječimi strankami. Podala sem ideje, kako bi lahko podjetje z vodenjem ključnih kupcev izboljšalo komuniciranje z obstoječimi odjemalci ter vzpostavilo produktiven odnos, ki bi temeljil na obojestranski zmagi ter na dolgoročni rasti podjetja.



## LITERATURA

- Bateson, J. E. G. 1995. *Managing services marketing*. 3rd ed. Forth Worth: Dryden.
- Brenčič, M. M. in T. Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
- Burnett, K. 1993. *Strategic customer alliances: How to win, manage and develop key account business in 1990s*. London: Pitman.
- Cheverton, P. 1999. *Key account management – the route to profitable key supplier status*. London: Kogan Page.
- Damjan, J. 2003. Preživeti in uspeti v Evropski uniji: marketinški pogled. V *Preživeti in uspeti v Evropski uniji: zbornik prispevkov*, ur. J. Damjan, 5–6. Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije in časnik Finance.
- Dimitrovič, T. in D. Podobnik. 2000. Tržnokomunikacijski splet in njegove določljivke v slovenskih podjetjih. *Akademija MM* 4 (7): 49–58.
- Grobiša, M. 2009. *Izdelava izhodišč strategije izbranega podjetja*. Zaključna projektna naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Gummesson, E. 2000. *Total relationship marketing: From 4 Ps – product, price, promotion, place – of traditional marketing management to the 30 Rs – the thirty relationships – of The New Marketing Paradigm*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hrastelj, T. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hrastelj, T. in M. Makovec. 1999. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Hutt, M. D. in T. W. Speh. 2001. *Business marketing management: a strategic view of industrial and organizational markets*. 7th ed. Fort Worth: Harcourt College.
- Kaplan, S. R. in P. D. Norton. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: GV Založba.
- Kotler, P. 1991. Kotler on ... *Management Decision* 29 (2): 44–47.
- Kotler, P. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, P. in N. P. Bloom. 1984. *Marketing professional services*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kotler, P., G. M. Armstrong, J. A. Saunders in V. Wong. 1996. *Principles of marketing*. London: Prentice Hall Europe.

## Literatura

- McDonald, M., T. Millman in B. Rogers. 1997. Key account management: theory, practice and challengers. *Journal of marketing management* 13 (8): 737–757.
- Musek Lešnik, K. 2008. *Od zadovoljstva potrošnikov do programov zvestobe*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Ojasalo, J. 2001. Key account management at company and individual levels in business-to-business relationship. *Journal of business and industrial marketing* 16 (3): 199–216.
- Potočnik, V. 2001. *Trženje v trgovini*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Potočnik, V. 2002. *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Potočnik, V. 2004. *Trženje storitev*. Ljubljana: GV Založba.
- Rafiq, M. in K. A. Pervaiz. 1995. Using the 7 Ps as a generic marketing mix. *Marketing Intelligence and Planning* 13 (9): 4–15.
- Rigby, D., F. Reichheld in S. Berez. 2002. Custom fit. *Optimize Magazine*, dec.: 26–36.
- Sharp, D. E. 2003. *Customer relationship management systems handbook*. Boca Raton: Auerbach.
- Stern, L. W. 1996. *Marketing channels*. 5th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall International.
- Tavčar, M. 2007. *Trženje med organizacijami*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Webster, F. E. 1991. *Industrial marketing strategy*. 3. izd. New York: Wiley.

## VIRI

- AGM. 2009 a. *Strateški načrt dela*. Interni viri, AGM, d. o. o.
- AGM. 2009 b. *Sistemizacija delovnih mest*. Interni viri, AGM, d. o. o.
- AGM. 2009 c. *Strategija podjetja*. Interni viri, AGM, d. o. o.
- Statistični urad RS. [Http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=2778](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2778)
- Zakonu o graditvi objektov –ZGO-1 – UPB1. *Uradni list RS*, št. 102/2004 in 120/2006.
- Zakonu o zasebnem varovanju – ZZasV. *Uradni list RS*, št. 126/2003 in 41/2009.