

2019

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MAJA MLAKAR

MAJA MLAKAR

KOPER, 2019

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

**MEDORGANIZACIJSKI MARKETING PODJETJA
NA TUJEM TRGU**

Maja Mlakar

Koper, 2019

Mentor: izr. prof. dr. Dragan Kesič

POVZETEK

Medorganizacijsko trženje je preseglo upravljanje medorganizacijskega spleta, usmerjenega na izdelek. Osredotočeno je predvsem na vzpostavljanje in razvijanje medosebni odnosov in povezav. V zaključni projektni nalogi smo raziskovali in proučevali strategijo medorganizacijskega marketinga, ki ga izvaja podjetje M Sora d. d. PE Norica na hrvaškem trgu. Ugotovili smo, da je strategija medorganizacijskega marketinga proučevanega podjetja uspešna in da se to odraža v zelo dobrem poslovanju, razvoju in visokih stopnjah rasti prodaje podjetja na tem trgu.

Ključne besede: medorganizacijski marketing, strategija, podjetje M Sora, d. d. PE Norica hrvaški trg.

SUMMARY

Business to business marketing has exceeded the management of business to business environment focusing on the market. It is focused primarily on establishment and development of mutual relationships and connections. Inside this final project paper you will find research and investigation of business to business marketing strategy of company M Sora d. d. PE Norica in Croatia. We have concluded that business to business marketing strategy of the researched company is successful and it reflects in a very strong business development and high level of sales growth on the market.

Key words: business to business, marketing, strategy, M Sora d. d. PE Norica company, Croatian market.

UDK: 339.138:658(043.2)

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorju izr. prof. dr. Draganu Kesiču za vso pomoč, nasvete, podporo in usmeritve, ki so mi pomagale pri pisanju zaključne projektne naloge.

Zahvala gre tudi direktorici podjetja M Sora d. d., PE Norica gospe Moniki Žust in vodji veleprodaje gospodu Alešu Bogataju za konkretne odgovore o aktivnostih podjetja, ki so mi pomagali pri empiričnem delu zaključne projektne naloge.

Iskreno se zahvaljujem tudi svojemu partnerju in ostali družini za pomoč, podporo in spodbudo v vseh letih študija.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev teoretičnih okvirov in raziskovalnega problema	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge.....	3
1.3	Metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge	3
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.....	4
2	Marketing	5
2.1	Vloga in pomen marketinga	6
2.2	Marketinški splet.....	7
3	Medorganizacijski marketing	10
3.1	Značilnosti medorganizacijskega marketinga.	10
3.1.1	Značilnosti odjemalcev na medorganizacijskem trgu.....	11
3.1.2	Stopnje nakupnega procesa na medorganizacijskem trgu	13
3.1.3	Značilnosti izdelkov na medorganizacijskem trgu.....	14
3.2	Strategija poslovanja podjetja na medorganizacijskem trgu	15
3.2.1	Strategije v prodajnem trženju.....	16
3.2.2	Strategije v nabavnem trženju	17
4	Hrvaški trg	18
4.1	Značilnosti Hrvaške in njenega trga.....	18
4.2	Ekonomsko sodelovanje Slovenije in Hrvaške.....	20
5	Empirični del - raziskava o strategiji medorganizacijskega marketinga izbranega podjetja M Sora d.d. PE Norica, na trgu Hrvaške	22
5.1	Predstavitev podjetja M Sora d.d. PE Norica.....	22
5.1.1	Poslanstvo in vizija podjetja	25
5.1.2	Strategija poslovanja podjetja.....	25
5.2	Raziskava in analiza o strategiji medorganizacijskega marketinga izbranega podjetja M Sora Norica, d.d. na trgu Hrvaške.....	26
5.3	Ugotovitve raziskovanja	30
5.4	Predlogi za nadaljnji razvoj in poslovno prakso proučevanega podjetja	31
6	Sklep	33
	Literatura	35
	Priloge	37

SLIKE

Slika 1: Trženjski splet izdelka	8
Slika 2: Model obvladovanja organizacije	16
Slika 3: Grafikon prikaza BDP Hrvaške	19
Slika 4: Slovenski izvoz in uvoz blaga med Hrvaško v letih 2011 – 2017	21
Slika 5. Logotip podjetja PE Norica.....	22
Slika 6: Realizacija Norice in hčerinskih družb.	24
Slika 7: Porast dobička Norice in hčerinskih družb.	25
Slika 8: Glavni dobavitelji PE Norica.	27

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Vloge in dejavnost v skupinah po vlogah udeležencev v nabavnem in prodajnem tržnem procesu.	12
Preglednica 2: Proizvodi v trženju med organizacijami in potrošnem trženju	14
Preglednica 3: Hrvaška – glavni makroekonomski indikatorji.....	20

KRAJŠAVE

B2B	angl. business to business – poslovanje med organizacijami
BDP	bruto domači proizvod
d. d.	delniška družba
EU	Evropska unija
IBRD	Mednarodna banka za obnovo in razvoj
IMF	Mednarodni denarni sklad
NATO	Mednarodna vojaško-politična organizacija držav za sodelovanje na področju obrambe
ODT	odvod dima in toplote
o. j.	omejeno jamstvo
PE	poslovna enota
PVC	polivinilklorid
RS	Republika Slovenija
WTO	Svetovna trgovinska organizacija
4 P	štirje elementi marketinškega spleta: izdelek, cena prodajne poti, marketinško komuniciranje
7 P	sedem elementov marketinškega spleta: izdelek, cena prodajne poti, marketinško komuniciranje, ljudje, izvajanje storitev, fizični dokazi

1 UVOD

Podjetja danes poslujejo v globalizirani ekonomiji. Stvari se premikajo izjemno hitro, za naše trge pa je postala značilna hiperkonkurenčnost. Tako imenovana nova ekonomija danes temelji na digitalni revoluciji in premišljenem ravnanju s pridobljenimi informacijami. V razmerah nove ekonomije morajo dandanes podjetja razmišljati na svež in sodoben način. Uvajajo se novi pristopi trženja in poslovanja, vendar pa so še vedno prisotni stari elementi delovanja podjetja. Partnerstva med ključnimi dobavitelji in distributerji postajajo čedalje bolj tesna. S pomočjo medoddelčnega timskega dela se podjetja krepijo, saj jim to pripomore k boljšemu sodelovanju in uspešnosti.

1.1 Opredelitev teoretičnih okvirov in raziskovalnega problema

Uspešna podjetja imajo marsikaj skupnega, čeprav se razlikujejo po področjih delovanja, proizvodih in storitvah, ki jih ponujajo ter trgih, ki jih oskrbujejo. Prizadevajo si kar najbolje zadovoljiti potrebe porabnikov na točno opredeljenih ciljnih trgih. Tržni delež in dobiček pa prinaša nenehna skrb za porabnike, česar se podjetja zelo dobro zavedajo (Kodrin, Kregar Brus in Šuster Erjavec 2013, 13).

Poleg tega pa Kodrin, Kregar Brus in Šuster Erjavec (2013, 3) poudarjajo tudi, da je cilj marketinga narediti izdelek, ki se porabniku prodaja sam: »Proces trženja se torej prične, preden v podjetju dejansko proizvedejo izdelek. V podjetju razmišljajo trženjsko, ko proučujejo potrebe porabnikov, merijo njihovo intenzivnost in obseg ter ocenjujejo, ali predstavljajo za podjetje dobičkonosno priložnost. Trženjski način razmišljanja se nadaljuje, ko si podjetje na posameznih stopnjah v življenjskem ciklu proizvoda s prilagoditvami izdelkov prizadeva obdržati obstoječe porabnike in pridobiti nove. Kadar tržniki natanko poznajo in razumejo potrebe porabnikov, razvijajo tak izdelek ali storitev, ki prinaša porabnikom popolno pokritje njihove potrebe. Primerna cena, ustrezne tržne poti in učinkovita promocija izdelka pa zagotavljajo tudi prodajo izdelka.«

Podjetje uresničuje svojo uspešnost v tržnem okolju, kjer se srečuje z vrsto vplivov, kot so partnerji podjetja in konkurenti podjetja. Partnerji podjetja so tisti, ki kupujejo proizvode podjetja ali pa ga oskrbujejo z blagom, ki ga slednje za delovanje potrebuje. Konkurenti podjetja pa so podjetja, ki z njim tekmujejo pri odjemalcih in dobaviteljih. Tako poznamo obstoječe konkurente in potencialne konkurente. Kot kažejo izkušnje, pa so podjetju mnogokrat potencialni konkurenti nevarnejši od obstoječih. (Tavčar 2000, 4,5). Tavčar pravi (2000,5): »Strategije do tržnih partnerjev in konkurentov prežemajo uspešno podjetje in nikakor niso le strategije tržnikov in tržne funkcije v podjetju.« Podjetje za različne programe uporablja različne strategije do partnerjev in konkurentov. Če ima organizacija izrazito temeljno strategijo privlačnih cen, diferenciranja, osredotočanja in prehitevanja, je uspešnejša.

Temeljni element tržnega uspeha in komercializacije podjetja sta izdelek in storitev, ki ju podjetje ponuja potrošnikom na trgu. Sta tudi temeljna gradnika poslovne strategije, razvoja in rasti vsakega podjetja. Vsako podjetje mora posvečati maksimalno potrebno pozornost načrtovanju, ustvarjanju, razvoju, proizvodnji, marketingu in prodaji ter prodajnim aktivnostim. V okviru lastnih razvojnih aktivnosti lahko podjetje izdelke načrtuje in razvija, lahko pa jih pridobi na trgu v okviru različnih poslovnih dogovorov in pogodb s potencialnimi partnerji. Podjetje mora znati upravljati z življenjsko krivuljo izdelka in storitve. Ta zajema fazo načrtovanja, uvajanja na trg, doseganja rasti prodaje, doseganja vrha prodaje in padec prodaje. Svoje izdelke in storitve mora vsako podjetje znati prilagoditi ciljni potrošniški skupini na trgu, zato je pravočasno zaznavanje potreb za podjetje zelo pomembno zato, da lahko podjetje potrošnikom pred konkurenco ponudi dosegljivost izdelka in storitve na trgu s pravimi komercialnimi pogoji. Prav tako pa je potrebno spremljati aktivnosti konkurenčnih podjetij. S tem lahko podjetje gradi dolgoročno poslovno sodelovanje s svojimi potrošniki in sledi svoji poslovni strategiji uspešnega zadovoljevanja potreb potrošnikov. To pa je zelo pomembno v pogojih močne konkurence (Kesič in Likar 2018, 31, 32).

Ker smo iz pregleda literature ugotovili, da na področju strategij medorganizacijskega marketinga podjetij v različnih dejavnostih ni bilo izvedenih raziskav, smo se odločili, da to proučimo. V zaključni projektni nalogi smo načrtovali raziskati in proučiti strategijo medorganizacijskega marketinga izbranega podjetja M Sora d. d., PE Norica na hrvaškem trgu.

M Sora d. d., PE Norica se ukvarja s prodajo materialov za proizvodnjo stavbnega pohištva. Podjetje je pričelo svoje poslanstvo v Žireh leta 1993. Vključevalo je 4 zaposlene, vključno z gospo direktorico Moniko Žust na čelu. Do današnjega dne se je podjetje uspešno razširilo, saj skupaj šteje 42 zaposlenih. Vzrok za to je bila velika vztrajnost in predanost zaposlenih, medsebojno spoštovanje in sodelovanje vseh, seveda pa so tukaj svojo vlogo igrali tudi pogoji poslovanja. Podjetje je razširilo svoje poslovanje naprej na tuje trge, med drugim tudi na Hrvaško. M Sora Norica Zagreb je s svojim poslovanjem pričela lani, novembra 2018 (M Sora Norica, 2019).

V zaključni projektni nalogi smo imeli namen podrobneje raziskati in proučiti ter opredeliti strategijo medorganizacijskega marketinga, ki jo izvaja hčerinsko podjetje na hrvaškem trgu in sicer nas je zanimalo, zakaj in kako je izbrano podjetje vstopilo na izbrani trg in kakšno strategijo medorganizacijskega marketinga podjetje izvaja na hrvaškem trgu. Na osnovi rezultatov raziskovanja in proučevanja smo podali tudi priporočila za nadaljnji razvoj in poslovanje proučevanega podjetja.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je bil raziskati in proučiti strategijo medorganizacijskega marketinga v podjetju M Sora d. d., PE Norica na hrvaškem trgu, ki se ukvarja s prodajo različnega potrošnega materiala za izvedbo stavbnega pohištva. Raziskali smo, zakaj se je podjetje odločilo poslovati tudi na tem trgu, kakšne so značilnosti poslovanja podjetja na tem trgu in kakšno strategijo medorganizacijskega marketinga podjetja izvaja na trgu Hrvaške. Na osnovi rezultatov raziskovanja smo podali tudi priporočila za nadaljnji razvoj in poslovno prakso proučevanega podjetja.

Cilji zaključne projektne naloge so bili:

- proučiti in predstaviti vlogo in pomen marketinga za poslovanje podjetij,
- predstaviti značilnosti medorganizacijskega marketinga v poslovanju podjetij,
- raziskati in proučiti strategijo medorganizacijskega marketinga izbranega podjetja M Sora d. d., PE Norica, na trgu Hrvaške,
- na osnovi rezultatov raziskovanja in proučevanja podati tudi priporočila za nadaljnji razvoj in poslovanje proučevanega podjetja.

1.3 Metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge

Pri izdelavi zaključne projektne naloge smo uporabili naslednje raziskovalne metode:

- metodo opisovanja ali deskripcije: opis dejstev, pojavov in procesov,
- metodo povzemanja ali kompilacije: povzetek stališč in spoznanj drugih avtorjev,
- metodo analize,
- metodo študije primera poslovanja izbranega podjetja,
- metodo sinteze končnih ugotovitev.

Zastavili smo si naslednje raziskovalno vprašanje, ki smo ga preverili z izvedeno raziskavo:

Kakšno strategijo medorganizacijskega marketinga izvaja podjetje M Sora d. d., PE Norica, na hrvaškem trgu ?

Izvedli smo kvalitativno raziskavo v obliki polstrukturiranega intervjuja s predstavnikoma izbranega podjetja M Sora d. d., PE Norica, direktorico podjetja, gospo Moniko Žust in z vodjo komercialnega oddelka, gospodom Alešem Bogatajem. Z izvedeno raziskavo v obliki obeh intervjujev smo želeli izvedeti, kakšno strategijo medorganizacijskega marketinga izvaja izbrano podjetje PE Norica na hrvaškem trgu, kaj je bila pobuda za vstop in delovanje na tem trgu, ali so pri tem naleteli na kakšne težave in kakšni so načrti poslovanja podjetja v prihodnosti.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema:

Pri raziskovanju smo si zastavili nekaj predpostavk, ki so bile del našega raziskovalnega procesa.

Predpostavke so bile naslednje:

- marketing je pomemben za uspešno poslovanje podjetja,
- medorganizacijski marketing ima vsebinske značilnosti v poslovanju podjetja na medorganizacijskih trgih,
- izbrano podjetje M Sora d. d., PE Norica posluje uspešno,
- za uspešno delovanje in poslovanje podjetja je potrebno imeti zelo dobro opredeljeno in izvedeno strategijo marketinga.

Omejitve, ki bi lahko vplivale na raziskovalni proces, so bile sledeče:

- pristnost odgovorov obeh intervjuvancev izbranega podjetja,
- dostop do vseh potrebnih podatkov o poslovanju in delovanju izbranega podjetja.

2 MARKETING

Marketing postaja prevladujoča poslovna filozofija in funkcija podjetja. Še preden se začnejo načrtovati izdelki ali storitve, je vpleten v vse druge dejavnosti. Trženje ni posebna poslovna funkcija, ampak je jedro poslovanja podjetij z vidika zadovoljitve njihovih kupcev in doseganja načrtovanih rezultatov. Podjetja delujejo na trgih s hitro spreminjajočo se konkurenco, ki postaja čedalje bolj globalna z novimi tehnološkimi dosežki in čedalje manj zvestimi kupci, ki lahko izbirajo med ogromnim številom istovrstnih izdelkov, ki so različnih kakovosti, cen in ravni strežbe (Potočnik 2005, 19).

Vukasovičeva (2012, 19) pravi: »Najenostavneje definiramo trženje kot proces načrtovanja, snovanja in ponudbe izdelkov na trgu, določanja pogojev menjave teh izdelkov, določanja ustreznih tržnih poti (distribucije) in tržnega komuniciranja, z namenom, da se s ciljnim skupinami ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovanja ciljnih skupin in izvajalca trženja.« Trženje je vodstveni in družbeni proces ustvarjanja, menjave izdelkov ali njihovih vrednosti, kjer posameznik lahko dobi tisto, kar potrebuje. Izbor izdelka in njegovo vrednost pa vodi v menjavo blaga na trgu. Tako s tem trženje pridobiva veljavo, saj vse več podjetij spoznava, kako močan vpliv ima na uspešnost na tržišču. Če želijo podjetja uspeti na vse bolj konkurenčnem trgu, morajo svoje delo opravljati odlično. Poznavanje in zadovoljevanje potreb ciljnega porabnika s ponudbo, ki je boljša od konkurentov pa je ključ do uspeha (Vukasović 2012, 23).

Ključ za doseganje podjetniških ciljev je v ugotovitvi potreb in želja ciljnega trga porabnikov, kar predpostavlja koncept trženja. Tudi to, da je podjetje pri posredovanju izdelkov ter zadovoljstva kupcev uspešnejše od konkurence. Koncept trženja temelji na razliki med prodajo in trženjem. Prodaja zadovoljuje potrebe prodajalcev, trženje pa zadovoljuje potrebe kupcev. Tako koncept trženja vsebuje štiri predpostavke: ciljni trg, potrebe kupcev, usklajeno trženje in dobičkonosnost. Nobeno podjetje ne more delovati na vseh trgih ter zadovoljevati vseh potreb. Vsako podjetje si najprej izbere svoj trg in za ta trg pripravi svoj program trženja. Ko ima podjetje izbran ciljni trg, mora prepoznati potrebe kupcev na tem trgu. Potrebe so lahko izražene, neizražene, resnične ali skrivne. S stališča kupcev mora te potrebe podjetje poiskati in opredeliti, saj lahko le tako ponudi tisto, kar kupec želi, išče ali resnično potrebuje. To, da izpolnimo kupčeve resnične potrebe bolje od konkurence, pa je ključ do uspešnega trženja. Pomembneje je obdržati ključne obstoječe kupce, kot pa pridobiti nove. Zadovoljni kupec ostane zvest dalj časa in kupuje več, če kupuje izboljšane in nove izdelke podjetja, je manj občutljiv na oglaševanje tekmecev, posreduje svoja pozitivna in negativna opažanja, razširja dobro ime o podjetju in njegovih izdelkih, ipd. (Potočnik 2005, 28).

Avtorja navajata: »Dobro trženje ni naključje, temveč je rezultat skrbnega načrtovanja in izvedbe« (Kotler in Keller 2006, 4).

2.1 Vloga in pomen marketinga

Dvigovanje ravni povpraševanja po izdelkih in storitvah ter zadovoljevanje kupčevih potreb, je glavni pomen marketinga. Vseskozi morajo biti podjetja osredotočena na to, kakšne izdelke in storitve proizvajajo in ponujajo. To so takšni izdelki in storitve, ki jih potencialni kupci potrebujejo in v njih vidijo neko dodano vrednost. Poleg tega pa je potrebno s stalnim spremljanjem upoštevati vsak korak konkurence na trgu. Le tako bodo lahko podjetja dosegla dolgoročno uspešnost. Da podjetja potrošnikom lahko ponudijo čim večjo dodano vrednost za točno določeno ceno, se morajo zelo potruditi. Dolgoročno lahko dodana vrednost pomeni bistveno stvar, ki bo kupcu omogočala preživetje in v njem vzbudila zvestobo podjetju. Cilj trženja je zgraditi dolgoročne odnose med ključnimi kupci, dobavitelji in distributerji, ter ohranjati njihovo dolgoročno naklonjenost in posel (Kotler 2004, 29).

Bistvo marketinga je v tem, da proučujemo potrebe potrošnikov. Na podlagi tega razvijamo in proizvajamo izdelke in storitve, zanimive našim interesentom. Marketing podjetjem omogoča analiziranje in ugotavljanje potreb trgov, ob upoštevanju konkurence pa tudi načrtovanju ustreznih marketinških programov. V tem procesu je pomembno, da je zadovoljeno tako podjetje kot tudi kupec. Številne poslovne dejavnosti prispevajo k temu, da izdelki prehajajo od proizvajalca do porabnika ob pravem času, na pravo mesto in po konkurenčni ceni. Da bi to dosegli, so potrebne tržne raziskave ter razvoj novih izdelkov in storitev. Da predstavlja marketing v organizacijah več kot sredstvo prodaje in promocije, velja poudariti. Je sredstvo načrtovanja in upravljanja odnosov ter izmenjav med različnimi javnostmi, s čimer podčrtamo vlogo, mesto in pomen marketinga. Ob namenu doseganja zadovoljstva strank podjetja analizirajo, planirajo, izvršujejo in nadzirajo zastavljene načrtovane programe. Organizacijam, s pomočjo marketinga, omogočamo ugotavljanje potreb na ciljnih trgih, načrtovanje primernih programov in upoštevanje konkurenčnosti vseh udeležencev poslovnega procesa. Ob tem pa je potrebno ponovno poudariti, da je pomembno stalno spremljanje in analiziranje domačega in tujega trga (Devetak 2007, 15-24).

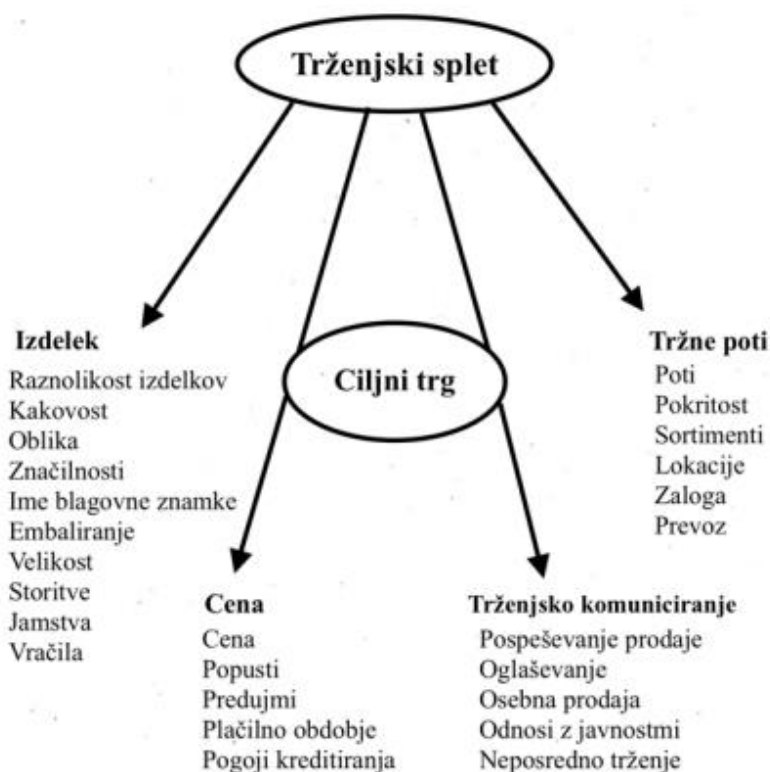
Marketing postaja način poslovanja podjetja. Tržna usmerjenost v podjetju poveže posamezne poslovne funkcije v celoto tako, da jim postavi enak cilj. To je zadovoljstvo kupcev in doseganje čim večjega dobička. Poslovodstvo in zaposleni si skupaj prizadevajo ustvariti zadovoljne kupce, hkrati pa si drznejše prilagajati spreminjajočemu se trgu. Tega se lotijo s strateškim načrtovanjem. Cilj celotnega podjetja je njegov obstoj in razvoj. Pogoj za to pa je doseganje nadpovprečnega dobička na daljši rok in ohranjanje konkurenčnih prednosti (Grlica 2002, 11).

2.2 Marketinški splet

Izbiri ciljnega trga in pozicioniranju sledi element temeljne marketinške strategije, to je marketinški splet. Marketinški splet je povezava predhodnih dveh strategij v končno obliko ponudbe. Ponudnik mora oblikovati elemente marketinškega spleta tako, da bodo izpolnjevali zahteve kot celota in hkrati govorili vsak zase. Da se bo potrošnik vključil v ustrezen proces menjave, mu mora biti vsebina vseh elementov prilagojena. Sinteza vseh dejavnosti in orodij v marketingu nas je pripeljala do identifikacije ključnih sklopov, ki jih razumemo pod pojmom marketinški splet: izdelka, cene, marketinških poti in marketinškega komuniciranja. Zadnjih štirideset let je bil marketinški splet skrčen na navedene štiri temeljne diferenciacije, znane s kratico 4P : product, price, place and promotion (Podnar, Golob in Jančič 2007, 117).

Vukasovičeva (2012, 195-253) je opredelila značilnosti elementov trženjskega spleta 4P takole:

- *izdelek (angl. Product)*: je temeljni instrument trženjskega spleta, saj predstavlja oprijemljivo ponudbo, vključno s kakovostjo, obliko, lastnostmi, blagovno znamko in embalaranjem. Izdelek je celota otipljivih in neotipljivih sestavin, ki porabniku ponujajo družbene, psihološke in funkcionalne koristi. Pomembno je, da podjetja svoje izdelke stalno prilagajajo, razvijajo in izboljšujejo;
- *cena (angl. Price)*: je med vsemi spremenljivkami trženjskega spleta najbolj prilagodljiva. Je edini element, ki prinaša prihodek podjetju. Oblikuje se glede na tri c-je: stroške (angl. Costs), konkurenco (angl. Competition) in porabnike (angl. Customers). Pravilno oblikovana cena potencialnim uporabnikom sporoči informacijo o kakovosti ponujenega izdelka. Pokrivati mora tudi stroške in prinašati dobiček na dolgi rok.
- *marketinška pot (angl. Place)*: imenujemo jo tudi distribucija izdelka. Predstavlja pot izdelka od proizvajalca do kupca oziroma končnega porabnika. Tržne poti so si med seboj različne, odvisne pa so od števila posrednikov. Praviloma je izdelek dražji, če ima več tržnih poti. Kakovostna distribucija je tudi oglaševanje izdelka, kar vpliva na zaznano vrednost blagovne znamke izdelka.
- *marketinško komuniciranje (angl. Promotion)*: je dejavnost, s katero podjetje obvešča porabnike na ciljnem trgu o svojih izdelkih. Obsega sredstva, metode, organizacijo in sporočila, s pomočjo katerih prenesemo informacijo o izdelku do porabnika. Po navadi podjetja komunicirajo s porabniki po različnih kanalih. Največkrat preko medijev, kot so radio, televizija, časopisi in socialna omrežja.



Slika 1: Trženjski splet izdelka

Vir: Kotler 2004, 16.

Izdelčni 4P nadgrajujejo komponente dodatnih treh P-jev: izvajanje procesov in storitev, ljudje in fizični dokazi.

Vsi elementi skupaj tvorijo storitveni trženjski splet za storitve, ki ga imenujemo tudi 7P. Devetak (2007, 185-188) opisuje dodatne tri P-je sledeče:

- *izvajanje procesov in storitev (angl. Processing)*: izvajalci morajo tu odražati svojo vitalnost in navdušenje. Morajo imeti domišljijo in biti ustvarjalni pri delu z ljudmi. Biti optimističen in vlivati upanje ljudem, je njihova naloga. Procesiranje predstavlja bistvo storitve, kjer mora biti poskrbljeno za varnost, kakovost in ustrezno hitrost. Izvajalci stroke morajo biti tehnološko podkovani, seznanjeni s tehnologijo in obvladati tehnike poslovnega komuniciranja.
- *udeleženci pri storitvah (angl. People)*: imajo pri izvajanju najrazličnejših storitev izredno pomembno vlogo. Tu nastopajo kot odjemalci in izvajalci. Pomembno je, da so na podlagi svoje stroke ustrezno izobraženi, hitri in izvajajo kakovostno storitev, saj to igra veliko vlogo pri prodaji.
- *Fizični dokazi za storitve (angl. Physical evidence)*: predstavljajo vse, kar naročnik sliši, vidi ali občuti. Sem spadajo različni pripomočki, zgradbe, oprema, instrumenti, itd. Uspeh storitve, zadovoljstvo uporabnikov in zaposlenih, je odvisen od ustreznega fizičnega

okolja. Če so bili porabniki storitvene organizacije zadovoljni, se bodo vračali z dobrimi vtisi in zadovoljstvom.

Podjetja imajo pri uporabi posameznih elementov marketinškega spleta prosto izbiro. Zato lahko temeljijo zgolj na izbranem elementu in samo na njem načrtujejo svojo strateško pot. Lahko pa tudi kombinirajo več elementov ali jih enakovredno izrabljajo za doseganje konkurenčne prednosti. Z vsakim elementom marketinškega spleta želimo doseči določen cilj.

3 MEDORGANIZACIJSKI MARKETING

Na medorganizacijskih trgih podjetja nabavljajo materiale in storitve za svoje poslovanje. Svoje izdelke in storitve za končno porabo posameznika pa prodajajo na trgih potrošnih dobrin. Medorganizacijski trg je del celotnega trga. Sestavljajo ga posamezniki, podjetja in druge organizacije, ki kupujejo izdelke za poslovno uporabo, predelavo ali preprodajo. *Business-to-business marketing*, kot ga tudi imenujemo, se nanaša predvsem na trženje med organizacijami in se bistveno razlikuje od trga potrošniških dobrin. Na tem trgu podjetja nabavljajo večje količine materiala pri manjšem številu dobaviteljev. Organizacije se med seboj pogajajo o nabavnih cenah, kakovosti izdelkov, storitvah, dobavnih rokih in plačilnih pogojih. V zadnjem času v B2B poslovanju vedno večjo vlogo igra nabavno trženje. Slednjega razvijajo nabavna središča, njihova naloga pa je, da zagotovijo stalnost dobav po minimalnih stroških. Vse bolj očitna pa pri tem postaja medsebojna odvisnost dobavitelja in kupca, ki jo rešujeta z ustvarjanjem dolgoročnega partnerstva (Potočnik 2005, 121-134).

3.1 Značilnosti medorganizacijskega marketinga

Medorganizacijski trg je sestavljen iz organizacij, ki pridobivajo blago in storitve z namenom, da bo uporabljeno v proizvodnji drugih izdelkov ali storitev, ki bodo nato prodani, dani v najem ali dobavljeni naprej (Kotler 2004, 216).

Glavne značilnosti, ki medorganizacijski trg razlikujejo od porabniškega, so nakupno vedenje, vpliv okolja, vrsta povpraševanja, odnos med dobaviteljem in kupcem, narava trga in trženjska strategija (Hutt in Speh 2007, 10-14).

Te značilnosti Kotler (2004, 216-219) navaja kot sledeče:

- *Manj kupcev*: na medorganizacijskem trgu se tržnik navadno ukvarja z manj kupci kot na porabniškem trgu. Tako lahko izguba enega samega kupca prizadene celotno poslovanje.
- *Večji kupci*: večino nakupov opravi nekaj večjih kupcev.
- *Tesni odnosi med dobaviteljem in odjemalcem*: zaradi manjšega števila kupcev in moči večjih odjemalcev se od dobaviteljev največkrat pričakuje, da svojo ponudbo prilagodijo potrebam posameznega odjemalca. Zgodí pa se tudi to, da organizacijski kupci zahtevajo, da ponudnik spremeni svoj postopek in način poslovanja. V zadnjem času se zaradi pomembnosti in moči poslovanja, odnosi med dobavitelji in odjemalci spreminjajo iz tekmovalnih v tesne in povezane.
- *Geografska osredotočenost kupcev*: za večino podjetij, ki mednarodno trženjsko rastejo, je značilno, da so osredotočena na geografska območja. Geografska osredotočenost proizvajalcev omogoča zmanjševanje prodajnih stroškov. Naloga medorganizacijskih tržnikov pa je tudi spremljanje regionalnih premikov panog.

- *Izpeljano povpraševanje*: za organizacijsko porabo je povpraševanje po blagu izpeljano iz povpraševanja po porabniškem blagu. Tako morajo medorganizacijski tržniki prilagoditi ponudbo na svojih prodajnih trgih, kar pomeni, da morajo upoštevati obseg povpraševanja na trgih svojih odjemalcev.
- *Neprožno povpraševanje*: da je povpraševanje neprožno pomeni, da cene nanj malo vplivajo. Povpraševanje je na kratek rok še posebej neprožno, saj proizvajalci svojih proizvodnih postopkov ne morejo hitro spremeniti. Najbolj pa je neprožno povpraševanje značilno za take izdelke, ki so del nekega končnega izdelka.
- *Nestalno povpraševanje*: precej bolj je nestanovitno povpraševanje po izdelkih in storitvah značilno za organizacijsko porabo, kot za potrošniški trg. Veliko medorganizacijskih tržnikov se je zaradi tega odločilo za diverzifikacijo izdelkov.
- *Strokovno kupovanje*: usposobljeni nabavni zastopniki kupujejo blago za organizacijsko porabo. Ti morajo upoštevati nabavno politiko, omejitve in zahteve podjetja. To navadno ni prisotno pri porabniškem kupovanju.
- *Na nakup vpliva več dejavnikov*: na nakupne odločitve v organizaciji navadno vpliva več ljudi, kot so tehnični izvedenci in višji managerji. Pri prodaji pa uporabljajo dobro usposobljene prodajne predstavnike in time.
- *Več prodajnih obiskov*: raziskava je pokazala, da je za pridobitev več organizacijskih naročil potrebnih več prodajnih obiskov.
- *Neposredno kupovanje*: na medorganizacijskem trgu kupci večinoma kupujejo neposredno od proizvajalcev, kar omogoča tesnejše sodelovanje.
- *Vzajemnost*: kupci so hkrati tudi dobavitelji isti organizaciji.
- *Zakup*: številni organizacijski odjemalci različno opremo dajejo v zakup, namesto, da bi jo kupili.

3.1.1 Značilnosti odjemalcev na medorganizacijskem trgu

Medorganizacijski odjemalci kupujejo izdelke in storitve z namenom, da bi ustvarili dobiček in zmanjšali proizvodne stroške (Kotler 2004, 220). Kotler navaja tudi posameznike, ki imajo svojo vlogo v nabavnem procesu, skupaj pa sestavljajo nabavno središče v podjetju:

- Pobudniki so po navadi osebe, ki zahtevajo nakup.
- Uporabniki so tisti, ki bodo uporabljali izdelek ali storitev in sodelujejo pri opredelitvi značilnosti izdelka. So pobudniki za nakup.
- Vplivneži so osebe, ki vplivajo na nakupno odločitev, saj priskrbijo informacije o značilnostih izdelka. So tehnično izobraženi.
- Odločevalci sprejemajo odločitve o nakupu in dobaviteljih.
- Potrjevalci odobrijo predloge odločevalcev in nakupovalcev.
- Nakupovalci imajo formalna pooblastila, da se dogovorijo o nakupnih pogojih in izberejo dobavitelja.
- Čuvaji so tisti, ki odločajo, kdo lahko pride v stik z nakupnim središčem.

Preglednica 1: Vloge in dejavnost v skupinah po vlogah udeležencev v nabavnem in prodajnem tržnem procesu.

Prodajna dejavnost (pri dobavitelju)	Neformalna skupina						Nabavna dejavnost (pri odjemalcu)
	Pobudnik	Nakupovalec	Vplivnež	Odločevalec	Čuvaj		
Spoznavanje in spodbujanje potreb odjemalca	<i>Nabavna</i>	+	+	-	-	-	Spoznavanje potreb, obveščanje dobaviteljev
	<i>Prodajna</i>	+	-	+	-	-	
Opredelitev ponudbe – funkcija, lastnosti proizvoda	<i>Nabavna</i>	+	+	+	+	-	Opredelitev potrebe: specifikacije, opisi, načrti
	<i>Prodajna</i>	+	+	+	+	+	
Predložitev, predstavitev in obravnavanje ponudbe	<i>Nabavna</i>	+	+	+	-	+	Spoznavanje nabavnih možnosti
	<i>Prodajna</i>	-	+	+	-	-	
Dokazovanje koristi ponudbe	<i>Prodajna</i>	+	+	+	-	-	Ocenjevanje in vrednotenje nabavnih možnosti
	<i>Nabavna</i>	+	-	+	-	-	
Dejavnosti za končno odločitev odjemalca na naročilo	<i>Prodajna</i>	+	+	+	+	-	Izbor dobavitelje ali naročilo
	<i>Nabavna</i>	-	-	+	+	-	

Vir: Tavčar 2007, 42.

3.1.2 Stopnje nakupnega procesa na medorganizacijskem trgu

Stopnje v procesu nakupnega odločanja, Kotler (2004, 228-234) razlaga takole:

- *Prepoznavanje problema:* nakupni postopek se začne s tem, da nekdo v podjetju prepozna potrebo po nakupu, ki jo lahko spodbudijo notranji ali zunanji dejavniki.
- *Splošen opis potrebe:* tej stopnji kupec opredeli splošne značilnosti in potrebno količino izdelka.
- *Opis značilnosti izdelka:* nakupna organizacija tu opredeli tehnične značilnosti izdelka, s pomočjo tima inženirjev za analizo vrednosti izdelka. To pomeni, da proučijo sestavne dele izdelka, in zasnujejo izdelek s pomočjo zmanjševanja stroškov.
- *Iskanje dobavitelja:* na tej stopnji kupec skuša določiti najustreznejše dobavitelje. Išče jih lahko s pomočjo poslovnih imenikov, priporočil drugih podjetij, z obiskovanjem poslovnih sejmov in s spremljanjem oglasov.
- *Zbiranje ponudb:* kupec povabi svoje dobavitelje, da predložijo pripravljene ponudbe. Kupec zahteva natančno pisno ponudbo, če gre za zapleten ali dražji izdelek. Ko kupec ponudbe oceni, povabi nekaj dobaviteljev na formalno predstavitev.
- *Izbiranje dobavitelja:* preden se v nakupnem središču izbere pravega dobavitelja, opredelijo značilnosti in sorazmerno pomembnost potencialnih. Na podlagi teh lastnosti izberejo najboljše. Za ocenjevanje vrednosti dobavitelja v praksi organizacijski kupci uporabljajo različne metode.
- *Določitev izvedbe naročila:* ko je dobavitelj dokončno izbran, kupec izda končno naročilo, pri katerem določi količino, tehnične značilnosti, predviden čas dobave, politiko vračila, garancije in drugo.
- *Ocena poslovanja z dobaviteljem:* občasno kupec s pomočjo različnih metod oceni poslovanje z izbranim dobaviteljem. Na podlagi dosežene ocene se odloči za nadaljnje poslovanje z njim ali pa ga prekine oz. zahteva prilagoditev.

3.1.3 Značilnosti izdelkov na medorganizacijskem trgu

Na medorganizacijskem trgu ni dobrine, ki se ne bi pojavljala kot predmet medorganizacijskega trženja. Točno te dobrine pa se pogosto pojavljajo tudi v potrošniškem trgu. (Tavčar 2007, 31)

Preglednica 2: Proizvodi v trženju med organizacijami in potrošnem trženju

<i>Proizvodi</i>	<i>Opredelitev</i>	<i>Primer</i>	<i>Značilnosti</i>
<i>Surovine</i>	V naravni obliki	Premog, hlodovina, rude	Cikličnost tržišč, oskrba iz bližnjih virov, visoki stroški transporta, voluminozni proizvodi
<i>Materiali</i>	Delno predelani	Plastika, steklo, kemikalije, jeklo, rezan les	Standardni proizvodi izgubijo identiteto – vključeni v druge proizvode
<i>Pomožni materiali</i>	Uporaba pri poslovnih dejavnostih	Maziva, pisarniški material, varilne elektrode	Prodaja iz zaloge, takojšnje dobave
<i>Sestavni deli</i>	Za vgradnjo v proizvode	Črpalke, elektromotorji, žarnice, elektronske komponente	Ostajajo nepredelani; imajo pomembno vlogo pri končnem proizvodu.
<i>Oprema</i>	Za proizvodnjo in druge poslovne dejavnosti	Orodni stroji, letala, računalniki	Dragi naložbeni proizvodi, investicije; pomembne so zanesljivost, nabavna cena in stroški uporabe.
<i>Sistemi</i>	Za proizvodnjo in druge poslovne dejavnosti	Procesna oprema, papirnice, jeklarne, ladje, letala	Opravljajo več funkcij. Visoka tveganja in odnosi za dobavitelja in odjemalca
<i>Storitve</i>	Dejavnosti, znanja, koristi	Oglaševanje, pravno svetovanje, tržne raziskave, prevozi	Nematerialne, trenutne dobrine

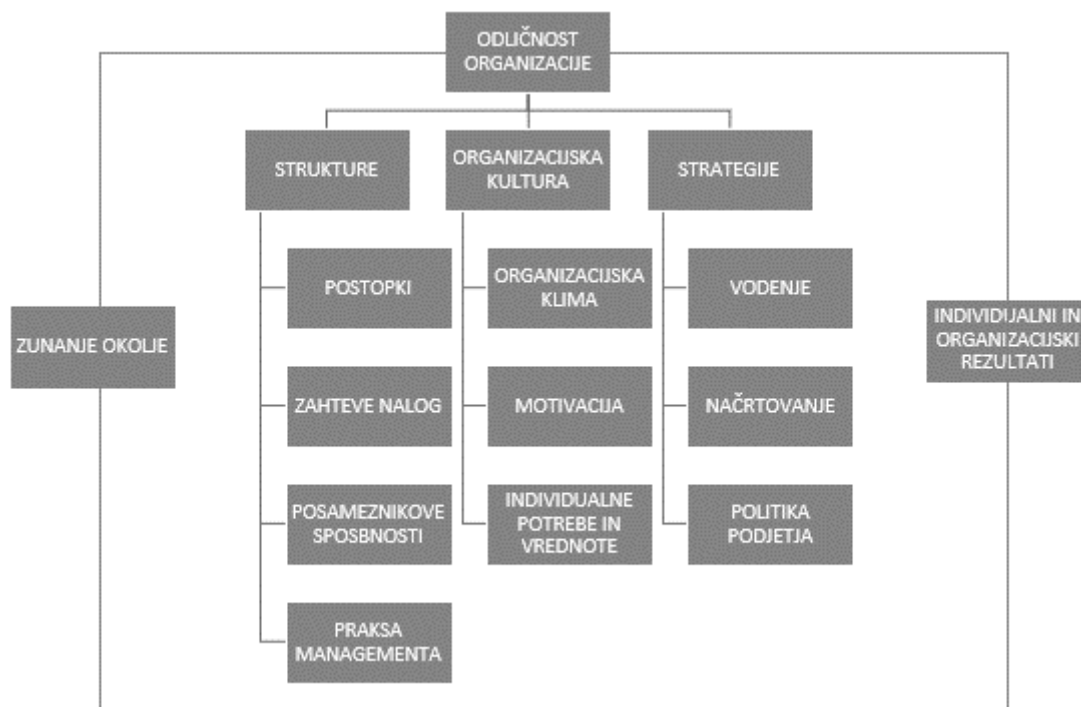
Vir: Tavčar 2007, 31.

3.2 Strategija poslovanja podjetja na medorganizacijskem trgu

V interesu organizacije ali v interesu posameznika moramo imeti dobro zastavljeno strategijo – to je pot do cilja. Tako organizacija kot posameznik morata skrbeti za dobro organiziranost v procesu dela in poslovanja. Posameznik, managerji in vodilni strokovnjaki so tisti, ki zastopajo delodajalca in morajo imeti dovolj izkušenj iz svojega preteklega poslovanja. Morajo biti aktivni in pozitivno naravnani, da lahko zastavljene cilje dosežejo na pravi način, ob pravem kraju ter ob pravem času. To pomeni, da morajo nenehno uporabljati svoja nova znanja in jih tudi razvijati. Za uspešnega managerja velja, da nenehno spoznava notranje in zunanje okolje, ga želi spreminjati in mu slediti ter v njem in o njem odločati (Meško Štok 2011, 20).

Na osnovi vizije, smotrov in poslanstva je v organizaciji načrtovan cilj. K temu prispeva tudi politika organizacije, kultura organizacije in neposredne informacije. V rast in razvoj podjetja je potrebno osredotočiti in vključiti vse zaposlene. Poleg tega je za zaposlene potrebno pridobivanje multidisciplinarnega znanja, inoviranje in usmerjenost v rezultate, ki vodijo v uspešnost in odličnost (Meško Štok 2011, 20).

Strategiji se pripisuje velik pomen. Dobro zastavljena strategija vodi organizacije k uspešnosti, k dobro zastavljenim ciljem in odličnemu pristopu organizacije. Dobra strategija v svoji zasnovi opredeljuje cilje, uporablja znanje, ugotavlja potrebe in ustvarja znanje skozi razvoj idej, novih izdelkov in sposobnosti. Strateško planiranje je osredotočeno na opredelitev prednostnih in odločilnih smeri razvoja organizacije. Nato se oblikuje v proces oblikovanja strategij za obvladovanje razvojnih in drugih sprememb. Obvladovanje organizacije lahko dosežemo s pregledno in natančno zastavljenimi cilji vršnega managementa, ki usklajuje rezultate kot dosežene cilje skupaj s sodelavci na vseh ravneh organizacije.



Slika 2: Model obvladovanja

Vir: Meško Štok 2011, 22.

3.2.1 Strategije v prodajnem trženju

Osnovne strategije so nastajale na področju strategije potrošnega trženja, strategije diferenciranja in osredinjenja (Tavčar 2007, 50):

- *Strategija potrošnega trženja*: imenujemo jo tudi strategija nizkih stroškov, privlačnih cen in velikega tržnega deleža. Za to tradicionalno industrijsko strategijo so potrebni trije pogoji in sicer dovolj nizki stroški poslovanja, dovolj veliko tržišče in dovolj velike zmogljivosti organizacije. Ta strategija ščiti organizacijo pred pritiski okolja, npr. konkurenti ali partnerji. Terja velike napore podjetja in prinaša tveganje ob hitrih tehnoloških spremembah. Rada se ukorenini v miselnost managerjev, saj ob njej dostikrat ne vidijo alternativnih rešitev.
- *Strategija diferenciranja*: tu podjetje nudi edinstven proizvod ali storitev, ki učinkoviteje ugaja posebnim željam in potrebam kupcev. Strategija je uspešna kljub višje postavljeni ceni, pri kateri ima podjetje nekaj manjši tržni delež. Kot prednost tu štejeta večja varnost pred konkurenti in možna dobra donosnost. Stroški za proizvod so nekoliko višji, s čimer je pogojena tudi končna cena. Podjetja, ki začno konkurirati v tem segmentu tržišča pa lahko postanejo težava.
- *Strategija osredinjenja*: podjetja osredini svoje resurse in prizadevanja na ožjo skupino odjemalcev. Ta strategija je kot dodatna, ki lahko kombinira z eno od prvih dveh. Omogoča boljšo donosnost uporabljenih virov in optimiranje obsega dejavnosti na podlagi

razpoložljivih sredstev. Zaradi specializacije je cena produkta višja, nanjo pa vplivajo tudi želje odjemalcev.

V prodajnem trženju ima posebno veljavo strategija ohranjanja trženjskih partnerjev, ki gradi na skupnih izkušnjah, zavzetem sodelovanju in zaupanju. To terja obilno porabo zmožnosti in časa. Kot pravi Tavčar (2007, 53): »Stari odjemalci ostajajo največkrat tudi najboljši odjemalci«.

3.2.2 Strategije v nabavnem trženju

Organizacija potrebuje za delovanje materialna in nematerialna sredstva. Materialna sredstva so energenti, surovine, materiali, sestavni deli, podsestavi, izdelki, naprave in sistemi, nematerialna sredstva pa so delo, znanje in zavzetost ljudi. Poleg teh sredstev se sama lahko oskrbuje tudi z lastno dejavnostjo ali pri drugih organizacijah – največ z menjavo in nabavnim trženjem (Tavčar 2007, 57).

Surovine je potrebno pridobiti ob najnižjih stroških logističnih povezav, prevozov, skladiščenja ter posredovanja materiala do proizvodnje. Oskrbo z materialom je potrebno načrtovati in je pomemben dejavnik politike podjetja in politike trženja. V najširšem smislu nabavno trženje obsega vse, kar organizacija nabavlja za lastno delovanje (Meško Štok 2011, 58).

Strategije v nabavnem trženju obsegajo vrsto področij (Meško Štok 2011, 59):

- *Načrtovanje materialnih potreb*: načrtovanje potreb po materialih, ter učinkovito izvajanje načrtov v nabavnem trženju. Izvajanje nabave mora biti zastavljeno v konceptu »natanko ob času« (angl. »just in time«). To pomeni sprotno oskrbovanje z materialom.
- *Oskrbovanje*: kratkoročna in dolgoročna oskrbljenost. Tukaj velja koncept »za vsak slučaj« (angl. »just in case«). Zmerne zaloge so amortizer za nemoten potek proizvodnje.
- *Obvladovanje kakovosti*: le 100% kakovost ne ogroža proizvodnje, ob tem pa moramo upoštevati še čim krajši dobavni rok.
- *Analiziranje vrednosti*: tržno razmerje med dobavitelji in kupci.

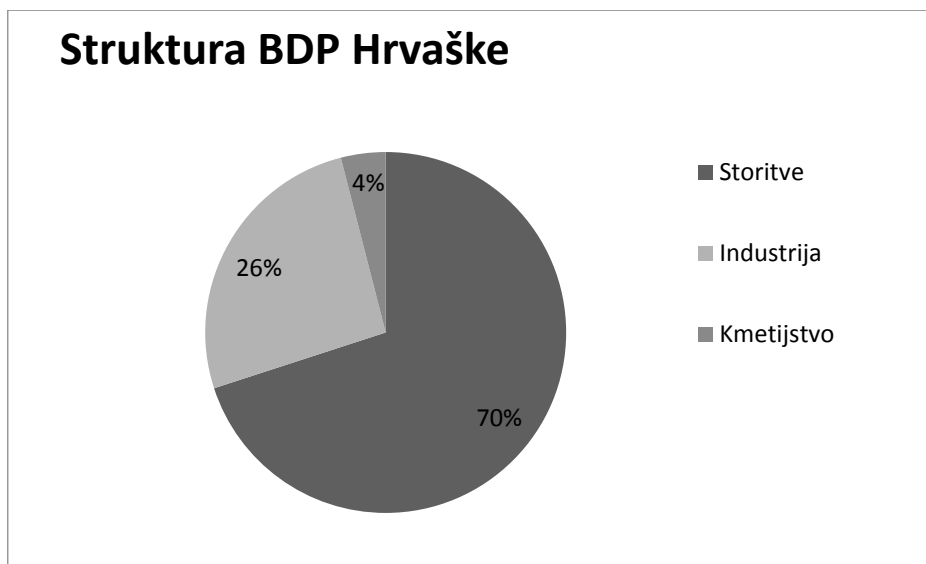
4 HRVAŠKI TRG

Republika Hrvaška je naša sosednja država, njeno glavno mesto pa je Zagreb. Sosednje države, ki jo obkrožajo so še Madžarska, Bosna in Hercegovina, Črna gora in Srbija. Njen uradni naziv je Republika Hrvaška in šteje približno 4,3 milijona prebivalcev. Njena površina znaša 56.414 km². Ima zelo pomembno lego ob Jadranskem morju, saj je pod njenim okriljem več kot 1000 otokov, obala Jadranskega morja pa je dolga kar 1.778 km. Po 2. svetovni vojni je bila del Socialistične federativne republike Jugoslavije, skupaj s Slovenijo, Bosno in Hercegovino, Srbijo, Črno goro in Makedonijo. Svojo neodvisnost je razglasila junija 1991, nato pa je sledila štiriletna vojna s srbsko in jugoslovansko vojaško silo, ki je bila končana avgusta 1995. Hrvaška je republika, ki ima parlamentarno demokracijo. Njena denarna enota je hrvaška kuna. Je država v razvoju z visoko dohodkovnem gospodarstvom in je članica številnih mednarodnih organizacij, med drugim WTO, IMF, IBRD, NATO in EU (Izvozno okno, 2019c).

4.1 Značilnosti Hrvaške in njenega trga

Takoj za Slovenijo ima Hrvaška drugo najbolj razvito gospodarstvo na Balkanu. Po desetletnem pristopnem procesu se je EU pridružila 1. julija 2013. V letu 2015 je po 6 letih recesije, hrvaško gospodarstvo ponovno začelo rasti. V letu 2018 je rast BDP znašala 2,8 %. Eden izmed glavnih stebrov hrvaškega gospodarstva je turizem. Ta je v letu 2018 ustvaril 19,8 % BDP. Hrvaška si tudi prizadeva postati regionalno energetska vozlišče in načrtuje odprtje plavajočega terminala za ponovno uplinjanje utekočinjenega zemeljskega plina do konca leta 2019 ali začetka leta 2020.

Na Hrvaškem kmetijski sektor predstavlja 4% BDP, storitveni, 70% BDP, industrijski pa 26 % BDP. Hrvaška industrija, ki zaposluje 27 % aktivnega prebivalstva, je osredotočena na konkurenčne dejavnosti, to so: tekstilna in lesna industrija, jeklarstvo, proizvodnja aluminija in živilska industrija. Lesna industrija je eden od temeljnih gospodarskih segmentov, saj ima Hrvaška več kot tretjino ozemlja pokritega z gozdovi. V letu 2018 je dosegla – 3,4% padec industrijske proizvodnje, v letu 2019 pa naj bi zrasla za 0,8 %. V letih 2020 in 2021 pričakujejo porast industrije še za 1% ali 2% (Izvozno okno, 2019d).



Slika 3: Grafikon prikaza strukture BDP Hrvaške v letu 2019

Vir: Izvozno okno, 2019d.

V blagovni menjavi je hrvaški primanjkljaj v letu 2018 znašal 8,2 mrd EUR. To predstavlja kar 16 % BDP. Hrvaška je izvozila v l. 2018 za 13,1 mrd EUR, uvozila pa za 21,3 mrd EUR. Najpomembnejši trgovinski partnerici Hrvaške sta Italija in Nemčija. V Nemčijo so v letu 2018 izvozili za 13%, v Italijo pa 14,1 % celotnega izvoza. Pomembni izvozni trgi za Hrvaško so poleg Nemčije in Italije še Slovenija, BiH in Avstrija. V letu 2018 je Hrvaška največ uvozila iz Nemčije in sicer 15,1 % celotnega uvoza. Poleg Nemčije so pri uvozu pomembne še Italija, Slovenija, Madžarska in Avstrija. Iz Slovenije so v letu 2018 uvozili 11,1 % celotnega uvoza. Hrvaška največ uvaža stroje, vozila, mineralna goriva, farmacevtske izdelke, električno in elektronsko opremo. Med izvoznimi blagovnimi skupinami so najpomembnejša mineralna goriva, strojna, električna in elektronska oprema, farmacevtski izdelki, ter les in lesni izdelki (Hrvatska narodna banka, 2019).

Preglednica 3: Hrvaška – glavni makroekonomski indikatorji

	2015	2016	2017	2018
<i>Površina (km²)</i>	56.594	56.594	56.594	56.594
<i>Število prebivalcev (mio)</i>	4,204	4,174	4,125	4,089
<i>BDP na prebivalca (EUR)</i>	10.616	11.180	11.882	12.594
<i>BDP- realna letna stopnja sprememb (%)</i>	2,4	3,5	2,9	2,6
<i>Povprečna letna stopnja inflacije</i>	-0,5	-1,1	1,1	1,5
<i>Tekoči račun plačilne bilance (mio EUR)</i>	2.066	1.173	1.700	1.267
<i>Izvoz blaga in storitev (%BDP)</i>	48,1	48,8	51,3	51,9
<i>Uvoz blaga in storitev (% BDP)</i>	45,8	46,0	49,1	50,9
<i>Zunanji dolg (mio EUR)</i>	45.384	41.668	40.247	38.836
<i>Zunanji dolg (% BDP)</i>	101,7	89,3	82,1	75,4
<i>Stopnja zaposlenosti (po definiciji ILO-a, prebivalstvo starejše od 15 let)</i>	44,2	44,6	45,8	46,9

Vir: Hrvatska narodna banka, 2019.

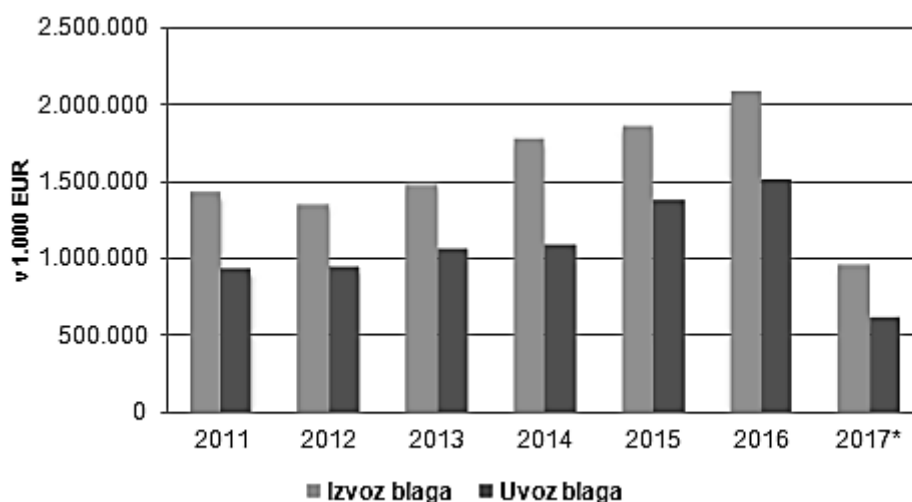
Preglednica 3 prikazuje osnovne makroekonomske podatke o Republiki Hrvaški v obdobju (2015 - 2018). Iz danih podatkov je razvidno, da je BDP na ravni približno 11.500 EUR na prebivalca in vidno narašča. Negativen premik pa je zaznati na tekočem računu plačilne bilance uvoza in izvoza blaga in storitev, kjer vidimo, da se izvoz blaga počasi zmanjšuje. Iz leta 2015 je v letu 2018 padel kar za 799 mio EUR, zunanji dolg in brezposelnost sta še vedno hrvaški problem (spremembe so vidne le pri zunanjem dolgu, ki je v zadnjih štirih letih upadel kar za 25 %), vendar pa to še ne pomeni, da gospodarstvo ni krepko.

4.2 Ekonomsko sodelovanje Slovenije in Hrvaške

Vse od samostojnosti obeh držav, Slovenija in Hrvaška dobro sodelujeta in sta druga drugi med najpomembnejšimi gospodarskimi partnericami. V letu 2016 je tako Hrvaška zasedla 4. mesto glede na skupno vrednost blagovne menjave, ki predstavlja 7,3 % celotne blagovne menjave Slovenije s svetom. Tako pri izvozu kot pri uvozu, blagovne menjave med državama zadnja leta beleži konstanten trend rasti. Skupna blagovna menjava je v letu 2016 dosegla skoraj 3,6 mrd EUR, saldo menjave pa je za Slovenijo ves čas pozitiven. V letu 2016 je skupna vrednost blagovne menjave dosegla rekordno vrednost, ki znaša 3,58 mrd EUR, kar predstavlja 10,7 % rast glede na leto 2015 (3,23 mrd EUR). Vrednost slovenskega izvoza na Hrvaško je bila za 11,3 % višja kot leta 2015 in je znašala 2,07 mrd EUR. Vrednost uvoza pa je dosegla vrednost 1,5 mrd EUR in je bila višja kot leta 2015 za približno 10%. Zadnja leta

se beleži občutno rast blagovne menjave, k čemur je brez dvoma pripeval vstop Hrvaške v EU (leta 2013 = 9%, leta 2014 = 12 %, leta 2015 = 13,4 %, lani = 10,7 %).

Področja, kjer je zabeležen največji delež hrvaškega izvoza v Slovenijo, so: mineralna goriva in olja, proizvodi njihove destilacije, bituminozne snovi in mineralni voski (14 %), jedrski reaktorji, kotli, stroji in mehanske naprave, njihovi deli (9%), vozila, razen železniških ali tramvajskih tirnih vozil, ter njihovi deli in pribor (10%), les in lesni izdelki, lesno oglje (4%), električni stroji in oprema ter njihovi deli, aparati za snemanje ali reprodukcijo slike in zvoka ter deli in pribor za te izdelke (7%), plastične mase in proizvodi iz plastičnih mas, kavčuk in proizvodi iz kavčuka in gume (3%) itn. Iz Slovenije na Hrvaško izvažata preko 2900 podjetij (Veleposlaništvo RS v Zagrebu, 2019).



Slika 4: Slovenski izvoz in uvoz blaga med Hrvaško v letih 2011 – 2017

Vir: Veleposlaništvo RS v Zagrebu, 2019.

5 EMPIRIČNI DEL - RAZISKAVA O STRATEGIJI MEDORGANIZACIJSKEGA MARKETINGA IZBRANEGA PODJETJA M SORA D.D., PE NORICA, NA TRGU HRVAŠKE

V empiričnem delu smo raziskali, proučili in opredelili strategijo medorganizacijskega marketinga podjetja M Sora d. d., PE Norica na hrvaškem trgu. Podjetje je zaenkrat še majhno, a vendar uspešno, na trgu pa se predstavlja kot ponudnik materiala za izdelavo stavbnega pohištva. Sem spadajo materiali za proizvodnjo oken, materiali za montažo, prezračevalni sistemi, materiali za proizvodnjo vrat, materiali za proizvodnjo stavbnega pohištva iz stekla, avtomatska vrata, sistemi za ODT ter razna orodja in stroji. Na primeru podjetja M Sora d. d., PE Norica smo želeli prikazati, kakšno strategijo medorganizacijskega marketinga izvaja podjetje na trgu Hrvaške oziroma kako se z materiali, ki jih ponujajo, uveljavljajo na tujem trgu.

5.1 Predstavitev podjetja M Sora d. d. PE Norica

Norica je poslovna enota v podjetju M Sora, d. d.. Podjetje M Sora se ukvarja s proizvodnjo lesenih, les-aluminij oken in panoramskih sten ter vrat, ki so oblikovana po naročilu in želji kupca. Podjetje odlikuje sodoben izgled proizvodov, intenziven razvoj, izredna fleksibilnost in visoka kvaliteta. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1948 pod imenom Kmetijska zadruga z o.j., ukvarjali pa so se z odkupom kmetijskih in gozdnih izdelkov. Nato je podjetje leta 1965 pričelo s trgovsko dejavnostjo in krepilo tudi razvoj zadružnega hranilništva. Leta 1985 se je M Sori priključilo Mizarsko podjetje Žiri, ki je danes znan proizvajalec oken in vrat. Od tu naprej je podjetje M Sora samo še raslo in se razvijalo, v svojo verigo pa so vključili tudi številna majhna podjetja. Leta 1990 so začeli z veleprodajo stavbnega okovja. Od podjetja M Sore se je dejavnost Stavbno okovje ločila leta 1993, kar že lahko pišemo kot prve začetke PE Norice. Leta 2000 je Stavbno okovje opravil nakup družbe Norica d. o. o. v Radovljici, ki ima sedaj svoj sedež v Žireh. PE Norica, ki jo že vse od začetka vodi direktorica ga. Monika Žust, je lani praznovala 25 let obratovanja (M Sora, 2018).



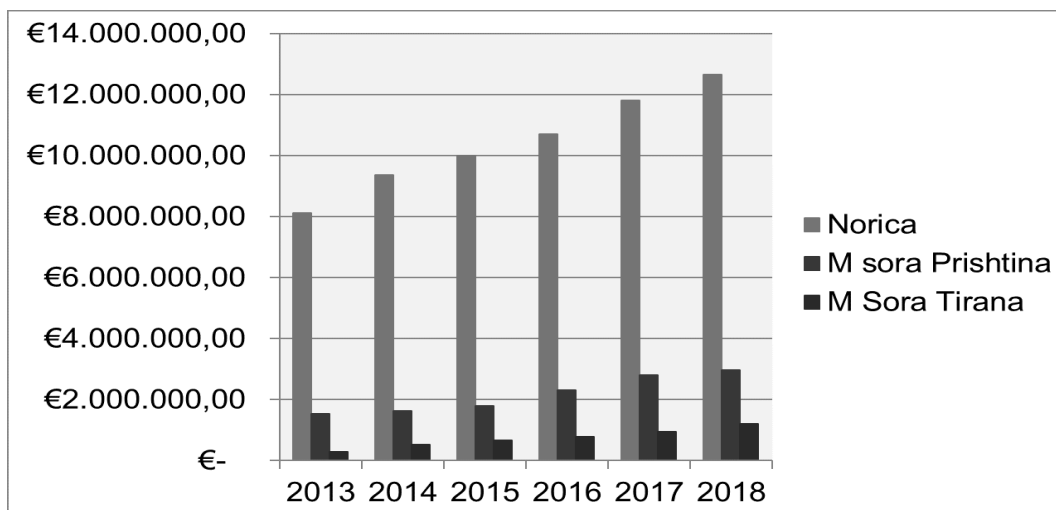
Slika 5. Logotip podjetja PE Norica

Vir: M Sora Norica, 2019

Na oddelku, ki se je tedaj imenoval Stavbno okovje, so bili leta 2000 zaposleni štirje delavci, letni promet pa je znašal 2.115.000 EUR. Takrat so se odločili za nakup podjetja Norica d.o.o. iz Radovljice, ki je imelo pod svojim okriljem kar nekaj pomembnih blagovnih skupin, ki so jih potrebovali za krepitev svoje moči na trgu. Promet Norice je v letu 2000 znašal 773.000 EUR, imela pa je 8 zaposlenih. Ker je promet skokovito rasel, in z njim tudi dobiček, jim je pričelo zmanjkovati prostora, zato so se leta 2002 odločili za nakup zemljišča in gradnjo novega objekta v industrijski coni v Žireh. Tja so se preselili leta 2002. Prodajo so začeli širiti tudi na druge trge bivše Jugoslavije. Ob globljem spoznavanju le teh so leta 2007 zaznali potrebo po ustanovitvi hčerinskega podjetja M Sora Priština na Kosovu, kjer so začeli praktično iz nič in do danes zrasli v najpomembnejšega igralca v njihovi panogi na Kosovu (M Sora, 2018).

Obe enoti, Stavbno okovje v Žireh in Norica v Radovljici, sta z leti širili število kupcev in posledično tudi število zaposlenih. Leta 2010 je imelo Stavbno okovje že 5.500.000 EUR prometa in 14 zaposlenih, Norica pa 2.800.000 EUR prometa in 13 zaposlenih. Leta 2012, so združili obe enoti pod eno in se z novim letom skupaj preselili na nov objekt, ki so ga zgradili na dodatnem zemljišču, prav tako v industrijski coni (M Sora, 2018).

Na jugu se je njihova poslovna dejavnost vedno bolj uspešno širila. Leta 2012 so odprli še eno hčerinsko podjetje, M Sora Tirana v Albaniji. Tudi tu so bili začetki sprva težki, a so z vztrajnostjo dosegli, da jim sedaj promet odlično raste. Letos je bil tam organiziran hišni sejem, na katerega so bili povabljeni poslovni partnerji, ki so se tako lahko predstavili investitorjem in proizvajalcem iz Albanije, Kosova, Makedonije in Črne gore. Tam so lahko vsi razstavljalci predstavili svoja podjetja in produkte arhitektom in inženirjem. Poleg tega pa je bil organiziran tudi seminar s strani Albanske agencije za investicije in razvoj, kjer so bile partnerjem predstavljene možnosti tujih investicij, tržišče in možnosti vstopa evropskih blagovnih znamk na albanski trg. Lansko leto je Norica naredila še en velik korak naprej, ko so januarja ustanovili podjetje M Sora Skopje v Makedoniji, kjer so se pojavile nove borbe, novi vzponi. Tržišče je namreč prekrito s poceni turškim in kitajskim materialom, saj tam kvalitetna izbira tako rekoč ni obstajala. S tem problemom se že aktivno soočajo. V začetku leta so pričeli poslovati s sedmimi poslovnimi partnerji, sedaj pa lahko naštejemo že preko devetdeset podjetij. Veliko vlogo pri tem je igrala novica, da je v Skopju ustanovljeno resno slovensko podjetje, ki nudi zgolj kvalitetne proizvode, zato jim je promet pričel vztrajno rasti. Z začetnih 10.806 EUR v februarju 2018 se je promet istega leta v oktobru dvignil na kar 48.311 EUR. S tem, ko je rastla prodaja in povpraševanje s strani proizvajalcev, je rastlo tudi število zaposlenih v podjetju (M Sora, 2018).

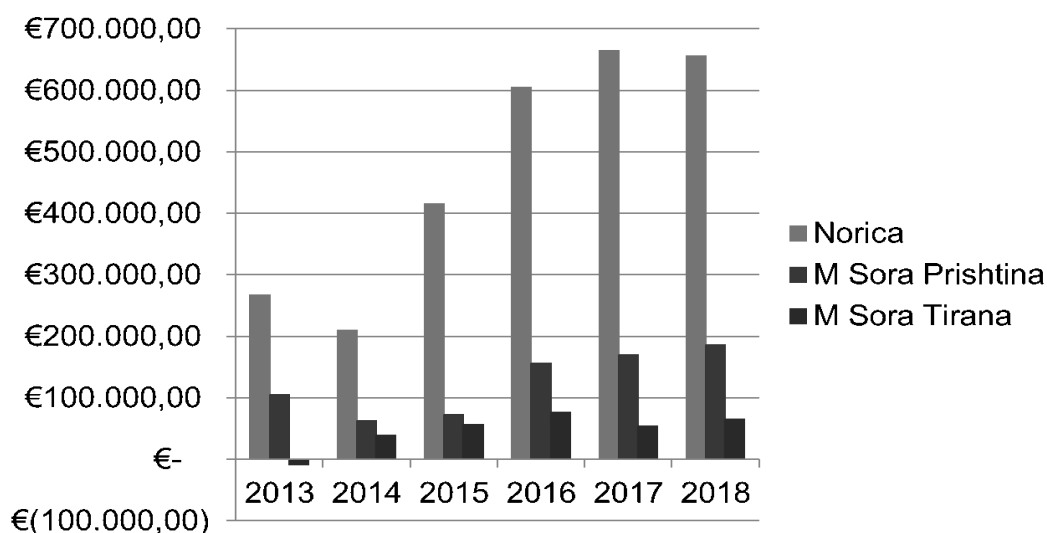


Slika 6: Realizacija obsega prodaje Norice in hčerinskih družb v navedenih letih

Vir: M Sora Norica, 2019.

Z novembrom 2018 je svoje poslanstvo pričelo še M Sora Zagreb na Hrvaškem. V pol leta so razvili svoj tim, ki šteje kar 9 zaposlenih: trije so zadolženi za logistiko, štiri komercialisti ter dva v upravi in administraciji. Družba je v kratkem obdobju od ustanovitve do konca lanskega leta pričela sodelovati s 25 kupci in tako ustvarila prihodke v višini 20.000 EUR. Od začetka letošnjega leta pa do sedaj je število kupcev in prihodkov narastlo. Trenutno imajo 100 aktivnih kupcev in 100.000 EUR mesečnih prihodkov od prodaje. Ponudba produktov priznanih evropskih in svetovnih proizvajalcev na hrvaškem tržišču je brezhibna in cenovno zelo ugodna. Celoten tim ob neomejeni in požrtvovalni podpori prodajnega in strokovnega osebja matične družbe, dobro izkorišča svoje znanje in prednosti. Iščejo in ustvarjajo prodajne priložnosti, obenem pa gradijo in utrjujejo sebe, zaupanje in partnerske odnose s kupci in dobavitelji (M Sora, 2018).

Uspeh v Norici in v vseh hčerinskih družbah je odvisen predvsem od predanosti zaposlenih, pogojev poslovanja, sreče, glavno vlogo pa igrajo zavzetost, medsebojno spoštovanje in sodelovanje, saj brez tega ne bi želi takšnih uspehov na trgih, kjer so prisotni (M Sora, 2018).



Slika 7: Porast dobička Norice in hčerinskih družb v navedenih letih

Vir: M Sora Norica, 2019.

5.1.1 Poslanstvo in vizija podjetja

Poslanstvo PE Norica je ponuditi kupcem celovite in raznovrstne rešitve za proizvodnjo in montažo lesenega, PVC, aluminijastega in steklenega stavbnega pohištva. V svojo ponudbo želijo vključevati vrhunske materiale najboljših evropskih proizvajalcev in tako kupcem zagotavljati zanesljivo in varno proizvodnjo in proizvode (M Sornik, 2018).

Vizija podjetja je biti in ostati najboljši specialist in vodilni ponudnik materialov za proizvodnjo stavbnega pohištva v Sloveniji in v vseh ostalih državah, kjer so prisotni. Njihov moto *Sledimo prihodnosti* jih vodi k aktivnemu sodelovanju pri razvoju novih produktov in raziskovanju najboljših materialov ter vključevanju le teh v svojo ponudbo. Njihovo blago in storitve bodo zadovoljevale potrebe kupcev in s svojo kakovostjo ohranjale njihovo zaupanje. Vzpostavljali bodo prijetno in spodbudno delovno okolje za zaposlene in zagotavljali dolgoročen razvoj podjetja (M Sornik, 2019).

5.1.2 Strategija poslovanja podjetja

Strategija poslovanja PE Norica temelji na strokovnem znanju in dobrem poznavanju tehničnih lastnosti izdelkov, ki jih prodajajo. To znanje zajema tudi poznavanje težav, s katerimi se stranke soočajo na terenu zato, da jih lahko že vnaprej opozorijo pri izbiri. Na tak način jim lahko ponudijo najkvalitetnejše produkte, ki bodo ustrezali njihovim zahtevam in željam. V ta namen se komercialisti redno izobražujejo z udeležbo sejmov in znanje delijo s

svojimi sodelavci. Svojega uspeha ne prepisujejo le znanju in zaposlenim, temveč tudi vrednotam. Zavzetost za delo, medsebojno spoštovanje, sodelovanje, iskrena komunikacija in zaupanje so v PE Norica bistvenega pomena. Tako prihajajo do uspešnega in dolgoročnega sodelovanja s svojimi strankami. Njihova vztrajnost in drznost jim pride v pomoč, kadar pridejo do drznejših projektov, težave in neuspehe pa izkoristijo kot priložnost za izboljšanje. Sodelovanje v podjetju ima res velik pomen, kar se pozna pri boljše opravljenem delu. Pomemben del njihove načrtane strategije je tudi neustavljiva želja po stalnem napredku in ohranjanje visoko motivacijskega delovnega okolja. S tem razvijajo svojo osebnostno in karierno rast. Njihove največje prednosti pred konkurenti so visokokvalitetni produkti, povezanost med sodelavci, široko znanje na področju stavbnega pohištva in njihov način dela »*just in time*«, kar pomeni, da se stranki sproti dostavlja blago po naročilu, tudi neposredno končnim uporabnikom. Njihova glavna naloga je, da stranka dobi blago, takrat ko ga želi (M Sora, 2018).

Dobremu sodelovanju na medorganizacijskem trgu podjetje pripisuje velik pomen. Uspešno sodelovanje med dobavitelji in kupci je pomembno za razvoj in prodajo novih izdelkov na trgu. Prilagajanje spremembam jim omogoča ohranjanje vodilne pozicije in povečevanje čistega dobička. Inovativni izdelki so plod visoke tehnologije in omogočajo podjetju uspešno sodelovanje s poslovnimi partnerji ter pripomorejo k razvoju podjetja (Bogataj, 2019).

5.2 Raziskava in analiza o strategiji medorganizacijskega marketinga izbranega podjetja M Sora d. d., PE Norica na trgu Hrvaške

V empiričnem delu smo izvedli kvalitativno raziskavo v obliki polstrukturiranega intervjuja s predstavnikoma podjetja M Sora d. d., PE Norica, gospo Moniko Žust, direktorico podjetja in gospodom Alešem Bogatajem, ki zastopa mesto vodje veleprodaje. Intervju je potekal v četrtek 27.6.2019 na sedežu podjetja v Žireh. S pomočjo njunih odgovorov smo želeli raziskati, kakšno strategijo medorganizacijskega poslovanja izvajajo na hrvaškem trgu.

Za začetek smo želeli, da nam ga. Monika Žust predstavi ključne aktivnosti PE Norica. Ga. Žust nam je povedala sledeče: »Naše ključne aktivnosti podjetja obsegajo prodajo materiala za izdelavo stavbnega pohištva in pa tudi montažo avtomatskih vrat ter sistemov ODT. Naš moto *Sledimo prihodnosti* nas vodi k aktivnemu sodelovanju pri razvoju novih produktov in raziskovanju najboljših materialov, katere želimo vključiti v našo ponudbo. Naše blago in storitve zadovoljujejo potrebe kupcev in s svojo kakovostjo ohranjamo njihovo zaupanje. Kupcem poskušamo nuditi raznovrstne rešitve za proizvodnjo in montažo lesenega, PVC, aluminijastega in steklenega stavbnega pohištva. V svojo ponudbo poskušamo vključevati vrhunske materiale najboljših evropskih proizvajalcev.« Nato pa nam je še na kratko predstavila ponudbo materialov za izvedbo stavbnega pohištva: »Naše podjetje zajema kar velik spekter materialov za izdelavo stavbnega pohištva, katere ponujamo tako na domačem, kot na tujem trgu. Sem spadajo materiali za proizvodnjo oken, materiali za proizvodnjo vrat,

materiali za montažo, prezračevalni sistemi, materiali za proizvodnjo stavbnega pohištva iz stekla, materiali za avtomatska vrata in sisteme za ODT. Glavno vlogo za proizvodnjo raznovrstnih oken in balkonskih vrat ima kvalitetno okovje, dobaviteljev Roto in GU, ki sta najboljša evropska proizvajalca. Pomembna je tudi linija Hoppe, katerih kljuge veljajo med uporabniki kot zelo kvalitetne. Zraven spadajo še tesnila za okna in vrata, protipožarni trakovi, polkenskno okovje in ostali manjši materiali, ki so pomembni za proizvodnjo oken. Pri montažnih materialih ponujamo silikone in tesnilne mase Qnor, aluminijaste police RBB, zaključne profile Menke, Purenit, vijake, montažne podložke, panele Weiss, itd. Ponujamo tudi prezračevalne sisteme na ročno ali daljinsko upravljanje, motorne pogone za odvod dima in toplote, avtomatska vrata ter lamelna okna. Pri materialih za vrata pa lahko zasledite razne cilindre TITAN, samozapirala GEZE, pragove za vrata, biometrične produkte, itd. Kot sem že dejala, naša ponudba zajema velik spekter materialov svetovno znanih dobaviteljev. «



Slika 8: Glavni dobavitelji PE Norica.

Vir: M Sora Norica, 2019.

Med pogovorom smo želeli ugotoviti, kdo so ključne stranke podjetja Norica in kako jih pridobivajo. G. Aleš Bogataj nam je povedal, da so ključni kupci veliki proizvajalci lesenega in PVC stavbnega pohištva, zraven pa tudi trgovci s tehničnim blagom (eden izmed glavnih je Merkur) in razni investitorji, ki vgrajujejo RWA sisteme in avtomatska vrata (BTC, HOFER). Kupce pa pridobivajo na različne načine. Najpomembnejši so obiski na terenu, kjer lahko pri stalni stranki dobijo informacije za novega potencialnega kupca. S pomočjo pridobljenih informacij se poskušajo povezati z odločilnim osebjem v izbranem podjetju in jim predstaviti svojo ponudbo, ki so jo že prej pripravili in se o njej tudi posvetovali z vodilnimi v Norici. Komercialist, ki je našel novo stranko, jo po navadi tudi obiše. Izvajajo tudi hišne sejme v hčerinskih družbah, katerih se udeležijo stalne stranke in novi potencialni kupci. Tam s pomočjo glavnih dobaviteljev predstavijo svoje artikle. Zelo pomembno je, da so tam prisotni tudi dobavitelji, saj kupcu s tem pokažejo svojo moč in kvaliteto. V bodoče imajo namen

organizirati tudi hišni sejem v Zagrebu. Pri nas hišnega sejma ne izvajajo, saj trenutno ni potrebe po pridobivanju novih kupcev, ampak bolj gradijo na dolgoročnem in uspešnem poslovanju z že obstoječimi kupci. V ta namen vsako leto pripravijo prireditve, na katero so povabljene njihove glavne stranke, ki jih ni malo. Glavni namen prireditve je preživeti družaben dan s strankami in z njimi vzpostavljati prijateljsko poslovni odnos in zaupanje. Letos imajo organiziran izlet v Tolminska korita in spust z raftom. Te prireditve se stranke vsako leto z veseljem udeležijo.

Izvedeli smo, da so na hišnih sejmih prisotni tudi glavni dobavitelji Norice, zato nas je zanimalo ali je uspešno poslovanje podjetja odvisno tudi od njih. Ga. Žust nam je odgovorila: »Zelo! Če imamo dobre dobavitelje, ki prisluhnejo našim problemom različnih tržišč, smo veliko bolj uspešni. Dobavitelji nam za določen trg prilagajajo cene, pogoje, dobavo, ki se razlikujejo glede na trg. Na jugu moramo ponuditi nižjo ceno kot pri nas, ker je takšen trg, tako se nam dobavitelji prilagodijo. Ampak tukaj ni pomembna samo cena, temveč je zelo pomembno tudi to, da naš dobavitelj vedno stoji za nami, da vedno dobimo ustrezne certifikate, s točno dobavo in prikazom montaže na našem tržišču. Važno je tudi, da nas na nekaterih tržiščih perforirajo. Tako poslovanje pa lahko temelji le na dolgoročnem obojestranskem zaupanju«.

Slogan *Sledimo prihodnosti* stremi k temu, da podjetje vseskozi sledi trendom na trgu in se jim prilagaja tako doma kot tudi v tujini. O novostih so obveščeni s strani dobaviteljev, udeležujejo se raznih sejmov, ki se tičejo njihovega prodajnega programa in mednarodnih konferenc, kjer so predstavljeni trendi stavbnega pohištva. Slednje jim ne omogoča zgolj tega, da so v koraku s časom, ampak tudi to, da so pred njim.

Ker smo opravljali raziskavo na področju medorganizacijskega marketinga, nas je zanimalo kakšno vlogo ima le ta v poslovanju podjetja Norica. Na vprašanje je odgovoril g. Bogataj: »Medorganizacijski marketing je v našem podjetju zelo prisoten in tudi pomemben. V prvi vrsti sodelovanje z dobavitelji na trgu. Kot je bilo že prej omenjeno povabimo dobavitelje na hišne sejme, kjer zastopajo naše artikule, včasih pa skupaj z nami opravijo obisk pri stranki. Znotraj hčerinskih podjetij izvajamo razna šolanja in izobraževanja, saj skušamo tudi pri njih vzpostaviti takšen delovni tim, kot je pri nas. Zadnje čase najbolj izobražujemo kader v Zagrebu, kjer smo pripravili že kar nekaj šolanj. Najprej smo pripravili izobraževanje na sedežu našega podjetja za celotno ekipo, nato pa smo pri njih imeli še tri izobraževanja. Eno je bilo organizirano tudi kot mednarodna konferenca, eno pa kot šolanje za naše kupce, skupaj z dobavitelji. Za naše podjetje v Žireh trenutno nimamo posebnih izobraževanj. Največkrat so kakšne predstavitve novih izdelkov s strani dobaviteljev, katerih se vsi udeležimo. «

Na vprašanje, kje imajo več dela, v Sloveniji ali tujini, sta oba komentirala enako. Trenutno je v Sloveniji ugodna gospodarska klima, zato je na vidiku veliko dela. V tujini pa je veliko dela v tem smislu, da imajo tam še veliko za postoriti. Predvsem je potrebno povečati tržni delež.

Glede na to, da bi moralo vsako podjetje za uspešen marketinški nastop v svoj poslovni model umestiti tudi pravo strategijo, smo go. Žust vprašali, kakšno strategijo izvajajo sami. Na vprašanje nam je odgovorila: »Bistvena stvar pri naši marketinški strategiji je to, da naše dobre prakse v Sloveniji prenašamo na naše hčerinske družbe v tujini. Težko nas boste zasledili v kašni publikaciji ali sejnih. Imamo svoj časopis M Sornik, ki izhaja vsake tri mesece in je pomemben za naše B2B poslovanje. M Sornike redno predstavljamo svojim strankam, saj so notri vse novosti, ki jih naše podjetje ponuja. Ti M Sorniki izhajajo tudi v tujini, le v manjšem številu. To je najbolj aktivni marketing, s katerim se ukvarjamo«. G. Bogataj pa je še dodal: »Pri zasnovi dobre marketinške strategije na Hrvaškem, je ključno vlogo igral dobro zastavljen tim. Zaposlili smo ekipo od naše konkurence, ki je dobro podkovana s tehničnim znanjem in informacijami glede hrvaškega trga, s čimer smo si tudi zmanjšali konkurenco. Tako smo lahko pripravili ponudbe, ki so ustrezale našim kupcem. Največ pa je bilo to, da so že imeli dobre osebne kontakte z nabavniki pri strankah. Fleksibilnost, dostopnost, zaloga materiala pa je samo še večji plus za uspešno poslovanje. Predvsem fleksibilnost je naša vrlina, kjer nas konkurenca težko dohaja. Omeniti moram tudi to, da so zaposleni tam zelo zadovoljni. Zavedajo se, da imajo močan prodajni program, kar je močan argument za dolgoročno uspešno prodajo. Več kot zadovoljni so tudi s podporo in strokovnostjo matične družbe«.

Po prejetih informacijah nas je zanimalo, zakaj so se odločili za vstop na trg Hrvaške ter kakšno vlogo in pomen ima to poslovanje za njih. Ga. Žust nam je povedala, da s tem želijo utrditi položaj in moč Norice na celotnem Balkanu. Svoje moči ne želijo prikazati samo konkurenci, ampak tudi dobaviteljem in njihovim kupcem. Razlog pa je bil tudi, da so imeli veliko kupcev na Hrvaškem, ki so v Slovenijo, v Žiri, na približno vsake dva meseca prihajali po njihove izdelke. Tako so se odločili, da poizkusijo odpreti hčerinsko družbo v Zagrebu. Na tak princip so odprli tudi vse druge hčerinske družbe. Z odprtjem le teh so bili edini, ki so imeli kakovosten evropski material z dostopnimi cenami. Prodor na hrvaški trg za Norico ne pomeni samo utrjevanje položaja, ampak je prinesel ogromno dela v matični družbi, zaradi česar se je zgodilo tudi prestrukturiranje organizacije.

Nanašajoč na prejšnje vprašanje nas je zanimalo, kako se soočajo s konkurenti na hrvaškem. G. Bogataj nam je odgovoril: »Konkurenca je definitivno večja kot pri nas v Sloveniji ali ostalih hčerinskih družbah. Trenutno še nimamo kakšnega posebnega načrta, kako se soočiti z njimi. Je pa to na prvem mestu, kar moramo storiti. Tudi tu si želimo postati najboljši ponudnik stavbnega pohištva, a se zavedamo, da bo borba kar precej težka. Naša fleksibilnost, širok spekter ponudbe in strokovna podpora kupcu ima vseeno svojo težo, a vprašanje je, kakšna je ta teža pri taki konkurenci.«

Zanimalo nas je tudi, katere elemente marketinškega spleta upravljajo na slovenskem ali hrvaškem trgu. Izvedeli smo, da so vsi elementi marketinškega spleta prisotni v njihovem poslovanju v Sloveniji in Hrvaški, upravljajo pa jih na enak način. Ponujajo kakovostne

izdelke, ki so podprti z blagovno znamko in certifikati. Tem izdelkom je prilagojena cena, od katere zahtevajo svoj dobiček na dolgi rok. Zelo pomemben je tudi dobavni rok izdelka, ki vpliva na zaznano vrednost blagovne znamke. Marketinško komuniciranje pa obsega metode, s pomočjo katerih prenesejo informacijo o izdelku do končnega porabnika.

Za konec našega intervjuja smo ge. Žust zastavili še vprašanje, v katerem so nas zanimale nadaljnje strateške aktivnosti na trgu Hrvaške. Ga. Žust nam je odgovorila: »Predvsem se moramo utrditi v tehničnem znanju, skupaj obiskati strateške kupce, razvijati svojo fleksibilnost in podporo in se lotiti konkretnega reševanja problemov naših strank.«

5.3 Ugotovitve raziskovanja

V prvem delu naše zaključne projektne naloge smo obravnavali teoretična izhodišča s področja medorganizacijskega marketinga. Slednja so bila osredotočena na teme samega definiranja marketinga, medorganizacijskega marketinga, ekonomskega poslovanja Hrvaške in njenega sodelovanja s Slovenijo. Drugi del raziskovalne naloge smo posvetili kvalitativni raziskavi, ki smo jo izvedli v obliki polstrukturiranega intervjuja. Namen naše raziskave je bil odgovoriti na zastavljeno raziskovalno vprašanje: Kakšno strategijo medorganizacijskega marketinga izvaja podjetje M Sora d. d., PE Norica, na hrvaškem trgu ?

Ugotovili smo, da je pri medorganizacijskem marketingu, ki ga izvaja podjetje M Sora d. d., PE Norica, najpomembnejša sestava prave strategije za namene medorganizacijskega marketinga. Podjetje namreč uporablja strategijo »just in time«, kar pomeni, da se stranki sprti dostavlja blago po naročilu, tudi neposredno končnim uporabnikom. Da na ta način lahko uspešno poslujejo pa so odvisni tudi od sodelovanja s svojimi dobavitelji, ki jim prilagajajo cene, dobavo in ostale pogoje glede na tržišče, na katerim poslujejo. Zanje je pomembno tudi to, da se dobavitelji skupaj z njimi pokažejo na tržišču, saj s tem krepijo svojo moč in zagovarjajo svojo kvaliteto izdelkov, ki jih imajo v svojem prodajnem programu. Njihov cilj je postati najboljši ponudnik materialov za izvedbo stavbnega okovja v Sloveniji in Hrvaški.

Delovanje podjetja sledi svojemu sloganu: *Sledimo prihodnosti*. Kar pomeni, da je podjetje seznanjeno s trendi stavbnega okovja na trgu in se mu tudi prilagaja, tako v Sloveniji kot tudi na Hrvaškem. Izobražujejo se z udeležbo raznih sejmov in mednarodnih konferenc, kjer so predstavljeni trendi njihovega prodajnega programa. Vedno želijo biti korak pred konkurenco. Da lahko na Hrvaškem poslujejo uspešno, so najprej izvedli izobraževanje za kadre v Zagrebu, nato pa pripravili mednarodno konferenco skupaj s svojimi dobavitelji, ki je bila namenjena že obstoječim in potencialnim kupcem. Del strategije poslovanja, ki jo izvajajo, je med drugim izvajanje nastopa na trgu.

Bistvo njihove strategije za uspešno medorganizacijsko marketinško poslovanje je prenašanje dobre prakse matične družbe v Sloveniji na svoje hčerinske družbe v tujini, ena izmed njih je tudi na Hrvaškem. Za uspešno B2B poslovanje izdajajo svoj časopis M Sornik, ki ga redno dostavljajo svojim strankam, saj vedno vključujejo vse novosti, ki jih imajo v svojem prodajnem programu. Ključno vlogo za družbo na hrvaškem trgu je igral dobro zastavljen tim že na začetku poslovanja. Zaposlili so izredno kvalificiran kader, ki je bil že v temelju dobro podkovan s tehničnim znanjem in informacijami s hrvaškega trga – na ta način so se lažje približali kupcem in jim pripravili vabljive ponudbe. Kot dodana vrednost pri uspešnem poslovanju pa je pripomogla tudi fleksibilnost, dostopnost in zaloga materiala. Pri vsem tem jim že od ustanovitve naprej strokovno pomaga matično podjetje Norica iz Žirov in jim nudi vso podporo, ki jo potrebujejo.

Norica se je določila prodreti na hrvaški trg predvsem zato, da utrdijo položaj in moč Norice na celotnem Balkanu. S tem kažejo svojo moč tako konkurenci kot tudi svojim dobaviteljem in kupcem. Eden izmed razlogov je bil tudi ta, da so imeli kar nekaj strank iz Hrvaške, ki so k njim v Slovenijo, v Žiri prihajale po določen material. Zato so se odločili, da ustanovijo hčerinsko podjetje v Zagrebu. Pokazalo se je, da je konkurenca nekoliko večja kot doma ali v ostalih hčerinskih družbah, kjer poslujejo z identičnim materialom. Na svoj uspeh se zaenkrat še vedno zanašajo s fleksibilnostjo, širokim spektrom ponudbe in s svojo strokovno podporo, ki jo nudijo kupcu.

Z izvedeno raziskavo smo ugotovili, da podjetje vključuje vse elemente marketinškega spleta pri poslovanju tako v Sloveniji, kot na Hrvaškem. Upravljajo jih na enak način, saj ponujajo kakovostne izdelke, podprte s certifikati svetovnih dobaviteljev, katerim je prilagojena cena, ki še vedno prinaša velik dobiček, čim krajši dobavni rok in marketinško komuniciranje, ki je pomembno za kvalitetno sodelovanje s stranko.

Ugotovili smo tudi, da bo v prihodnosti podjetje gradilo predvsem na utrjevanju tehničnega znanja, obisku strateških kupcev, razvoju čim večje stopnje prilagodljivosti in podpore ter pomoči pri reševanju konkretnih problemov.

5.4 Predlogi za nadaljnji razvoj in poslovno prakso proučevanega podjetja

Medorganizacijski marketing danes postaja vedno bolj pomembna strategija poslovanja velike večine podjetij. Na domačem in tujem trgu je vedno več konkurence med samimi ponudniki izdelkov. V podjetju M Sora d.d., PE Norica se dobro zavedajo, da je za pridobitev ključnih kupcev na Hrvaškem potrebna strategija, ki smo jo spoznali v naši raziskovali nalogi. S trenutno strategijo podjetje na Hrvaškem uspešno raste, kar smo lahko ugotovili v naši raziskavi. Hkrati pa je tudi opaziti, da se podjetje sooča s hudo konkurenco na hrvaškem trgu,

kar jim predstavlja kar velik izziv. Glede na trenutno stanje, svetujemo, da se podjetje strogo drži zastavljene strategije, saj bodo le tako lahko postali uspešna in težka konkurenca na trgu. Po naših opažanjih je podjetje odločeno postati vodilni ponudnik stavbnega okovja na Hrvaškem. Zavedajo se, da jih čaka precej težje soočanje s trgom, kot pri ustanovitvi in uveljavljanju ostalih hčerinskih družb.

Predlagali bi tudi, da bi se podjetje na Hrvaškem aktivno usmerilo v marketinško komuniciranje in digitalni marketing. Marketinško komuniciranje vsebuje nabor elementov v marketinškem spletu organizacije in omogoča ter pospešuje oblikovanje skupnega pomena s porabniki. Posledično bi lažje nadzorovali in upravljali celotni marketinški splet. Pri digitalnem marketingu pa bi se poslužili raznih spletnih orodij, kot so na primer internetno oglaševanje ali aplikacije. Tako bi se uspešno povezali s potencialnimi uporabniki in hkrati spodbujali sodelovanje z njimi.

Ker si podjetje želi utrditi svojo moč in položaj na Balkanu predlagamo, da mogoče v bližnji prihodnosti ustanovi še kakšno podjetje v regiji Balkana. Glede poslovanja s Slovenijo sta nam blizu tudi državi kot sta Bosna in Hercegovina ter Srbija. Tako bodo postali še močnejši in s tem pokazali svoje zanje ter izkušnje, poleg tega pa bodo posledično vplivali tudi na uspeh dobaviteljev in svojih kupcev.

Podjetja se pogosto odločijo za razvoj novih izdelkov, ki jih tržijo predvsem rednim odjemalcem. Podjetju predlagamo, da se na Hrvaškem mogoče usmeri še v ponudbo kakšnega novega produkta, ki ga stranke potrebujejo in trgu še ni poznan. S tem bi si zagotovili večjo obstojnost strank ter posledično še večji prihodek in seveda tudi dobiček.

6 SKLEP

Vir konkurenčnih prednosti in uspešnosti podjetja je inovativnost ter prilagodljivost podjetja. Podjetje, ki želi ohraniti svoj položaj na trgu, mora biti inovativno, predvsem pa prilagodljivo v prodajnem in nabavnem trženju. Vsekakor pa je pa je pridobivanje donosnih poslov glavni namen delovanja podjetja. Podjetje mora premišljeno sestaviti svoj prodajni program, če želi približati izdelke potencialnim uporabnikom in jim vzbuditi potrebo. Podjetje mora uskladiti svoje strateške odločitve s taktičnimi, ki so pomembne pri oblikovanju sestavin marketinškega spleta, saj vplivajo na uspešno delovanje podjetja.

Pomemben vzvod ofenzivnega medorganizacijskega poslovanja so tudi hčerinska podjetja v tujini. Podjetja v domačem okolju lažje prepoznajo potencialne porabnike, nove vzorce porabe ter zaznajo spremembe na trgih. Podružnice imajo pomembno vlogo pri posredovanju idej o novih izdelčnih programih, ki so vodilo konkurenčnosti in uspešnosti podjetja. Na medorganizacijskem trgu je cilj podjetja ustvariti dolgoročne odnose s poslovnimi partnerji in dobavitelji, ki jih je potrebno negovati. Spremembe, ki se dogajajo na trgu vplivajo na vse, zato je pomembno da se med seboj dobro informirajo in izobražujejo.

Z izvedeno kvalitativno raziskavo v obliki intervjuja z direktorico podjetja M Sora d.d., PE Norica, go. Moniko Žust in vodjo veleprodaje z g. Alešem Bogatajem ter analiziranjem strategije medorganizacijskega marketinga na trgu Hrvaške, smo prišli do nekaterih ključnih ugotovitev o tem, kako izvajati strategijo poslovanja na tujem trgu, ki jih podajamo v nadaljevanju. V empiričnem delu naloge smo raziskovali in proučevali strategijo medorganizacijskega marketinga podjetja M Sora d. d., PE Norica na hrvaškem trgu. Ugotovili smo, da je pri njihovi strategiji pomembno, da se podjetje zaveda, zakaj izvaja svojo dejavnost in kdaj. Spoznali smo, da dobro zastavljena strategija pomembna prispeva k uspešnemu poslovanju Norice tako v Sloveniji, kot na Hrvaškem in zato lahko rečemo, da je bistvenega pomena pri delovanju podjetja. Podjetje s principom delovanja »just in time« stalno skrbi, da je podjetje založeno z materialom, ki ga stranke potrebujejo in jim ga nudijo takoj, ko zaznajo potrebo po njem. Ob tem skrbijo, da si podjetje zagotavlja čim manjše stroške ob ponudbi le tega.

PE Norica že s svojim sloganom *Sledimo prihodnosti* izraža strmenje k novim trendom na področju stavbnega okovja, zato se njihovi strokovnjaki redno udeležujejo sejmov in mednarodnih konferenc, kjer se lahko najbolje seznanijo tako o potrebah potrošnikov kot o novostih na trgu.

V podjetju se zavedajo, da je prodor na hrvaški trg eden največjih izzivov, s katerim se trenutno soočajo. Že to, da se tega zavedajo je lahko korak do uspešnejšega nastopa na trgu v prihodnosti. Na osnovi raziskave lahko trdimo, da ima podjetje načrtovano in dobro zastavljeno strategijo, ki je že v postopku izvajanja – to pa se tako doma, kot v hčerinskih

družbah kaže v obliki odličnih poslovnih rezultatov podjetja, nadpovprečni rasti dobička, večanju števila zaposlenih ter krepitvi ugleda podjetja.

Zaradi rasti konkurence in hitrega spreminjanja trendov na trgu, svetujemo, da podjetje še bolj razširi svoj spekter prodajnega programa in se še bolj intenzivno specializira na zastavljenem področju. Zaradi majhnosti slovenskega trga pa jim prav tako svetujemo širitev podjetja še na kakšen drug izbrani tuji trg.

Trenutna strategija podjetja M Sora d.d. Zagreb je ta, da se uči in uvaja s strani matične družbe. Celotno tehnično znanje in odlični odnosi z dobavitelji so bili prenešeni iz slovenskega na hrvaški trg. Na hrvaškem trgu se srečujejo z močno konkurenco in se krepko zavedajo, da se ga morajo načrtno lotiti. Njihova trenutna prioriteta se je najprej uveljaviti na hrvaškem trgu, nato pa pripraviti načrt, s pomočjo katerega bodo postali vodilni ponudnik materiala za izvedbo stavbnega okovja.

LITERATURA

- Bogataj, Aleš. 2019. *Intervju z avtorjem*. Žiri, 27. junij.
- Devetak, Gabrijel. 2007. *Marketing management*. Koper: fakulteta za management Koper.
- Grlica, Zdenka. 2002. *Osnove trženja: interno gradivo za višješolski program komercialist*. Celje: poslovno – komercialna šola, Višja strokovna šola.
- Finance, 2019. *Gospodarsko sodelovanje med Republiko Slovenijo in Republiko Hrvaško, 2019*. <https://www.finance.si/36706?cctest&> (25. 5. 2019)
- Hutt, Michael D. in Thomas W. Speh. 2007. *Business marketing management: B2B*. Mason OH: South western Thomson Learning.
- Habjanič, Darja in Tanja Ušaj Hvalič. 2003. *Osnove trženja*. 1. izd. Ljubljana: DZS
- Hrvatska narodna banka, 2019. *Glavni makroekonomski indikatorji*. <https://www.izvoznookno.si/drzave/hrvaska/gospodarske-panoge/> (30. 7. 2019)
- Izvozno okno, 2019a. *Na tujih trgih obilo priložnosti za slovenska podjetja - uspešen zaključek Evropskega tedna podjetništva*. <https://www.izvoznookno.si/aktualno/na-tujih-trgih-obilo-priloznosti-za-slovenska-podjetja-uspesen-zakljucek-evropskega-tedna-podjetnistva/> (15. 5. 2019)
- Izvozno okno, 2019b. *Poslovno sodelovanje Slovenije s Hrvaško, 2018*. <https://www.izvoznookno.si/drzave/hrvaska/poslovno-sodelovanje-s-slovenijo/> (25. 5. 2019)
- Izvozno okno, 2019c. *Predstavitev držav: Predstavitev gospodarstva Hrvaške*. <https://www.izvoznookno.si/drzave/hrvaska/predstavitev-drzave/> (30. 7. 2019)
- Izvozno okno, 2019d. *Gospodarske panoge Hrvaške*. <https://www.izvoznookno.si/drzave/hrvaska/gospodarske-panoge/> (30. 7. 2019)
- Interni viri podjetja M Sora d.d, PE Norica, 2019.
- Kesič, Dragan in Borut Likar. 2018. *Komercializacija novosti za neekonomiste*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
- Kodrin, Lidija, Kregar Brus, Aleksandra in Šuster Erjavec, Hana. 2013. *Osnove trženja*. 2.izdaja. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Konečnik Ruzzier, Maja. 2011. *Temelji trženja: pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21.stol*. Ljubljana: Meritum.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
- Kotler, Philip in Kevin Lane Keller. 2006. *Marketing management*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Meško Štok, Zlatka. 2011. *Trženje med organizacijami – usmeritev managementa in tržnikov v znanje*. Ljubljana: Zavod za varnostne strategije pri Univerzi v Mariboru.
- M Sora. 2018. *70 let tradicije in inovativnosti*. Interno gradivo M Sora.
- M Sora Norica, 2019. <https://www.norica.si/> (15. 5. 2019)
- M Sornik. 2018. *Norica*. Interno gradivo M Sora Norica.
- M Sornik. 2019. *Norica*. Interno gradivo M Sora Norica.

- Podnar, Klement, Golob Urša in Jančič Zlatko. 2007. *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Potočnik, Vekoslav. 2005. *Temelji trženja: s primeri iz prakse*. 2.izd. Ljubljana: GV založba
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Strategija trženja*. 2. izd. Koper: Visoka šola za Management
- Tavčar, Mitja. 2007. *Trženje med organizacijami*. Koper: Visoka šola za Management.
- Veleposlaništvo RS v Zagrebu, 2019. *Gospodarsko sodelovanje med Slovenijo in Hrvaško*. [Http://www.zagreb.veleposlanistvo.si/index.php?id=3134](http://www.zagreb.veleposlanistvo.si/index.php?id=3134) (25. 5. 2019)
- Vukasović, Tina. 2012. *Trženje – Od temeljev trženja do strateškega tržnega načrtovanja*
- Žust, Monika. 2019. *Intervju z avtorjem*. Žiri, 27. junij.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašanja za intervju z direktorico podjetja M Sora d.d. PE Norica, gospo Moniko Žust in vodjo veleprodaje, gospodom Alešem Bogatajem.

1. Kakšne so ključne poslovne aktivnosti vašega podjetja?
2. Ali mi lahko prosim na kratko predstavite ponudbo materialov za proizvod stavbnega pohištva?
3. Kdo so vaši ključni kupci in kako jih pridobivate?
4. Ali je uspeh vašega podjetja odvisen tudi od dobaviteljev?
5. Ali sledite trendom, ki se pojavljajo na področju stavbnega pohištva in kako?
6. Kakšno vlogo ima medorganizacijski marketing v poslovanju vašega podjetja?
7. Ali imate več dela v Sloveniji ali v tujini?
8. Kako v vašem podjetju poskrbite za razvoj in usposabljanje komercialistov pri nas in na tujem trgu?
9. Kaj po vašem mnenju igra ključno vlogo pri zasnovi dobre marketinške strategije in kako bi opisali vašo?
10. Kakšno vlogo in pomen ima poslovanje na tujem trgu za vas in zakaj ste se odločili za vstop na trg Hrvaške?
11. Kaj za Norico pomeni prodor na hrvaški trg?
12. Kako se soočate s konkurenti na hrvaškem trgu ?
13. Kakšne prednosti imate pred konkurenti na trgu Hrvaške ?
14. Katere elemente marketinškega spleta upravljate in kako na trgu Hrvaške ?
15. Kako bi opredelili strategijo medorganizacijskega marketinga vašega podjetja na trgu Hrvaške?
16. Kako ocenjujete nadaljnje strateške aktivnosti medorganizacijskega marketinga na trgu Hrvaške?