VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA

MARIBOR

SPREMEMBA STRATEGIJE TRŽENJA V PODJETJU X

Kandidat: Gregor Potočnik

Vrsta študija: Izredni študij

Študijski program: Ekonomist

Mentor predavatelj: mag. Dušan Vrban

Mentor v podjetju: mag. Jurij Prinčič

Lektorica: Ana Korošec, mag. slov. jez. in knjiž.

Maribor, 2022

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani, Gregor Potočnik, sem avtor diplomskega dela z naslovom *»Sprememba strategije trženja v podjetju X«*, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Dušana Vrbana.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega dela;
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia Maribor;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/13, 56/15 in 63/16 – ZKUASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia Maribor skladno z njenimi pravili;
- skladno z 32.a členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia Maribor objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Ptuj, marec 2022 Podpis študenta:

ZAHVALA

Zahvaljujem se delovnemu kolektivu podjetja Seco Tools SI, d. o. o. za vsestransko podporo, predvsem pa direktorju Ervinu Fövényesiju, ki mi je ponudil možnost dodatnega izobraževanja, in mentorju v podjetju, mag. Juriju Prinčiču.

Prav tako se zahvaljujem delovnemu kolektivu Višje strokovne šole Academia Maribor za brezhiben prenos fizičnih predavanj v spletno okolje med koronapandemijo in še posebej mentorju, mag. Dušanu Vrbanu, za vso pomoč pri pisanju diplomskega dela.

Nazadnje se zahvaljujem svojim staršem za izkazano podporo, največjo zahvalo pa dolgujem svoji ženi Martini Toš Potočnik in hčeri Leili Potočnik za vso podporo in motivacijo, ki sta mi jo nudili med študijem.

POVZETEK

V diplomskem delu bomo raziskali, kako bo sprememba strategije trženja vplivala na percepcijo kupcev, da bodo ti videli naše podjetje kot najboljšega dobavitelja, in kako bo sprememba modela strategije vplivala na to, da bodo prodajalci lažje prepričali kupce o nakupu.

V teoretičnem delu smo najprej opredelili strategijo trženja B2B in strategijo trženja B2B v storitveni industriji, saj želimo predstaviti, kako se mora podjetje v proizvodni dejavnosti lotiti različnih izzivov na področju trženja ter kaj naj bi bila prava strategija trženja za fizične proizvode in storitve. Nato smo z analizo trženja ugotavljali, kaj moramo v podjetju odpraviti, če želimo uvesti spremembo strategije trženja. Jedro diplomskega dela je predstavitev strategije VKPZ. Govorimo zlasti o težavah, s katerimi se dnevno soočajo naše stranke v proizvodnem procesu. S pravimi vprašanji in spoznanji o njihovih težavah jim želimo na osnovi svojega znanja in svojih izkušenj pomagati pri obvladovanju teh težav, saj želimo zadovoljiti njihove potrebe in preseči njihova pričakovanja. Z uporabo pristopa VKPZ želimo postaviti stranke v središče vseh poslovnih procesov, in sicer s tem, da dokažemo, da lahko zadovoljimo njihove potrebe in presežemo njihova pričakovanja. S svojimi rešitvami želimo ustvariti odlično izkušnjo strank. Prav tako smo opisali izobraževalni program LIFE in predstavili, kako je z njegovo pomočjo mogoče implementirati novo strategijo VKPZ v vse oddelke v podjetju. V sklopu osrednje teme spremembe na delovnem mestu (vpliv svetovne pandemije, delo od doma) smo povzeli to novo resničnost, ki se je v veliki večini dotaknila vseh ljudi. Zaradi koronakrize smo se vsi začeli zavedati, da je mogoče delati veliko bolj virtualno, kot smo mislili pred izbruhom pandemije. Ta je dejansko prinesla negativne učinke, z vidika trajnosti pa pozitivne, saj se je izrazito zmanjšalo število potovanj, posledično pa se je tudi znižala količina izpustov škodljivih snovi. Toda kot že ugotavljamo, je pandemija kratkoročno vplivala na okolje.

Raziskovalna metoda, ki smo jo izbrali in uporabili v diplomskem delu, je poglobljeni intervju. Intervjuvali smo deset strank in prodajno ekipo. Želeli smo ugotoviti, kako bo sprememba strategije trženja vplivala na percepcijo kupcev, ali nas ti vidijo kot najboljšega dobavitelja in kako je strategija vplivala na to, da bodo prodajalci lažje prepričali kupce o nakupu.

Diplomsko delo smo zaključili z ugotovitvami, do katerih smo prišli z uporabo omenjene raziskovalne metode. Podali smo še predloge in smernice za izboljšave ob upoštevanju spremembe strategije trženja.

Ključne besede: *sprememba strategije, kupec, prodajalec, VKPZ, oddelki.*

ABSTRACT

CHANGE OF MARKETING STRATEGY IN X COMPANY

In this thesis, we will explore how changing the marketing strategy will affect customers' perception of our company as the best supplier and how changing the strategy model will make it easier for sellers to convince customers to make a purchase.

In the theoretical part, we first defined a B2B marketing strategy and a B2B marketing strategy in the service industry, as we want to present how a company in the manufacturing business should address the different marketing challenges and what the right marketing strategy should be for physical products and services. We then used a marketing analysis to identify what we needed to fix in the company if we wanted to change our marketing strategy. The core of the thesis is the presentation of the VKPZ strategy. Where we talk about the problems that our customers face daily in the production process. By asking the right questions and learning about their problems, we want to use our knowledge and experience to help them cope with them, by recognizing their needs and exceeding their expectations. By using a VKPZ approach, we aim to put customers at the heart of all business processes by demonstrating that we can meet their needs and exceed their expectations. With the LIFE educational programme, we explain how it can be used to implement the new VKPZ strategy in all departments. Under the central theme of change in the workplace (the impact of the global pandemic, working from home), we summarised this new reality. Due to the corona crisis, we are all beginning to realise that it is possible to work much more virtually than we thought before the pandemic broke out. This had some negative effects, but in terms of sustainability it has had positive effects, with a significant reduction in the number of journeys and, as a consequence, in the amount of pollutants emitted. But as we have already seen, the pandemic had a short-term impact on the environment.

The research method chosen and used in the thesis is the in-depth interview. We interviewed ten clients and sales team. We asked them questions to find out how the change in marketing strategy would affect customers' perception of us, whether they see us as the best supplier and how the strategy has made it easier for sellers to convince customers to make a purchase.

We concluded our thesis with the findings we obtained using the mentioned research method. Finally, we also provided suggestions and guidelines for improvement, taking into account the change in marketing strategy.

Key words: *strategy change, buyer, seller, VKPZ, departments.*

KAZALO VSEBINE

1 UVOD 1

1.1 Opis področja in opredelitev problema 2

1.2 Namen, cilji in hipoteze 2

1.3 Predpostavke in omejitve 3

1.4 Uporabljene raziskovalne metode 3

2 STRATEGIJA TRŽENJA 4

2.1 Strategije trženja na B2B-trgih 4

2.1.1 Raziskava strank 4

2.1.2 Izvedba kvalitativne in kvantitativne analize 4

2.1.3 Določitev ključnih ciljev in meritev 4

2.1.4 Razvoj lastnega zemljevida potovanja strank B2B 5

2.1.5 Opredelitev izvršilnih taktik trženja 5

2.2 B2B-strategija trženja v storitveni industriji 5

3 ANALIZA IN ORGANIZACIJA TRŽENJA V PODJETJU X 8

3.1 Analiza trženja v podjetju X 8

3.2 VKPZ proti ZPKV 9

3.3 Trendi trženja v panogi 10

3.4 Implementacija nove strategije trženja 13

3.5 Implementacija nove strategije trženja v vse oddelke 19

3.6 Trženjski načrt 22

3.7 Spremembe na delovnem mestu (vpliv pandemije, delo od doma) 24

4 ANALIZA SPREMEMBE STRATEGIJE TRŽENJA V PODJETJU X 27

4.1 Povzetek raziskave CSAT 27

4.2 Analiza intervjujev 28

5 SKLEP 32

6 VIRI, LITERATURA 34

7 PRILOGE 35

KAZALO SLIK

Slika 1: Od osredotočenosti na podjetje X do osredotočenosti na stranke 10
Slika 2: Prva anketa 11
Slika 3: Druga anketa 12
Slika 4: Orodje podjetja X 13
Slika 5: Aspirin 14
Slika 6: Promocijski letak za rezkanje 18
Slika 7: Trženjski načrt za leto 2020 (a) 24
Slika 8: Trženjski načrt za leto 2020 (b) 24
Slika 9: Rezultati CSAT za leto 2020 28
Slika 10: Rezultati CSAT za leto 2021 29
Slika 11: Primerjava starega in novega pristopa komunikacije (ZPKV in VKPZ) 30

KAZALO TABEL

Tabela 1: Trendi oglaševanja pri konkurenci 12

1 UVOD

»Trženje je PROCES načrtovanja in snovanja izdelkov (storitev, idej), določanja cene in odločanja v zvezi s tržnim komuniciranjem ter distribucijo z namenom, da se ustvari takšna izmenjava, ki zadovoljuje pričakovanja posameznikov in podjetja (kot povzema Kotler (2004, 9) po združenju American Marketing Association).« (Makovec, Ravbar, & Zagorc, 2009)

»Prav tako je trženje ena najpomembnejših usmeritev podjetij, ki je ni mogoče zanemariti niti v poslovnem življenju niti v življenju nasploh. Po Philipu Kotlerju je trženje družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam dobiti to, kar želijo in potrebujejo tako, da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost (Kotler, 1996, 13).« (Boltavzer, 2009)

Zato si prizadevamo, da prodajni in trženjski model v podjetju X ponuja jasno strukturo in usmeritev prodaje in trženja, vključno z ambicijami glede našega položaja na svetovnem trgu, portfelja ponudb in ponudnikov, lokalnih strategij trženja in odličnosti v vsakodnevnem izvajanju. To je tudi model za izboljšanje uporabniške izkušnje z uvedbo globalnega pristopa na vseh trgih s prilagodljivostjo za lokalno okolje. S tem modelom lahko uskladimo svoja trženjska prizadevanja s svojimi globalnimi prodajnimi procesi ter tako ustvarimo srečnejše in uspešnejše kupce. Za dosego svojih ambicij v nenehno spreminjajočem se okolju potrebujemo jasno smer (vedeti moramo, na koga ciljati, s kakšno ponudbo in po katerih kanalih).

Vlagamo v novi način dela s podatki o strankah, da bi lahko še bolje razumeli potrebe strank. Že danes imamo široko in raznovrstno ponudbo, ki še naprej raste na nova področja, kot so digitalna obdelava in nova področja storitev. Na področju prodaje in trženja pospešujemo razvoj ključnih dejavnikov, potrebnih za uspeh v prihodnosti in zagotovitev naše sposobnosti za upravljanje teh ponudb. Določanje ciljev bo našemu podjetju omogočilo konkurenčno prednost.

Uporabljamo posebno orodje za ocenjevanje, zato lahko vodje v prodaji preverijo svoje trenutno stanje glede na cilje. Ta ocena podpira vodje in njihove skupine pri določanju prednostnih pobud v lokalnem poslovnem načrtu. S strukturiranim pristopom in nenehnimi izboljšavami svojih ključnih dejavnikov in zmožnosti trženja na trgu imamo postavljene temelje, ki jih potrebujemo. Vemo, da imamo najboljše tržnike in prodajalce v panogi, s skupnimi cilji in odličnim sodelovanjem pa bomo uresničili svoje ambicije in uživali v poti, ki

bo vodila do dosege postavljenega cilja. Kljub temu si prizadevamo za nenehne izboljšave, da postavimo kupca v središče dogajanja in da postanemo prva izbira pri svojih kupcih. To nam lahko uspe z optimizacijo v tržnih procesih iz pristopa ZPKV v pristop VKPZ.

1.1 Opis področja in opredelitev problema

S pomočjo intervjuja, ki je naša raziskovalna metoda v diplomskem delu, bomo poskusili odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Ali bo sprememba strategije trženja vplivala na percepcijo kupcev, da bodo ti videli naše podjetje kot najboljšega dobavitelja?
- Ali bo sprememba modela strategije vplivala na to, da bodo prodajalci lažje prepričali kupce o nakupu?
- Ali bo sprememba strategije omogočila prodajalcem lažji dostop do novih kupcev?
- Ali bo sprememba strategije trženja prinesla boljše prodajne rezultate?

V diplomskem delu želimo z uporabljeno raziskovalno metodo, intervjujem, ugotoviti, kako bo implementacija nove strategije trženja vplivala na stališča kupcev, kako nas kupci vidijo oziroma zaznavajo danes in kako nas bodo videli oziroma zaznavali po uvedbi spremembe ter kako bo prodajna ekipa doživljala te spremembe.

1.2 Namen, cilji in hipoteze

Namen tega diplomskega dela je, da lahko služi podjetju kot priročnik o implementaciji nove strategije trženja, zlasti v oglaševanje kupcem, in kako govoriti kot ENO, da jo vpeljemo v vse oddelke v podjetju, predvsem pa v prodajo, saj naši prodajalci predstavljajo prvi stik s kupcem.

Cilji diplomskega dela so:

- ugotoviti, kako bo sprememba strategije trženja vplivala na percepcijo kupcev, da bodo ti videli naše podjetje kot najboljšega dobavitelja;
- dokazati, da bo sprememba strategije omogočila prodajalcem lažji dostop do novih kupcev, podjetju pa prinesla boljše prodajne rezultate;
- raziskati, kako bo sprememba modela strategije vplivala na to, da bodo prodajalci lažje prepričali kupce o nakupu.

Hipoteze diplomskega dela so:

- H1: Sprememba strategije bo vplivala na pozitivnejšo oceno kupcev, da smo zanje prva izbira med dobavitelji in da nas kupci vidijo oziroma zaznajo kot partnerja, ki jim pomaga optimizirati proizvodni proces.
- H2: Sprememba strategije bo povzročila, da bodo prodajalci porabili 20 % manj časa, da prepričajo stranko o nakupu.
- H3: Ob spremembi strategije bo 20 % več kakovostnih potencialnih strank (leadov) kot v enakem obdobju v preteklih petih letih.
- H4: Sprememba strategije trženja zahteva od prodajalcev drugačne kompetence v smislu empatije in komunikacijskih spretnosti.

1.3 Predpostavke in omejitve

S trženjem se ukvarjamo zadnjih deset let. Opažamo, da se trendi v panogi zelo spreminjajo. V želji po nenehni osebni rasti in izboljšanju bomo poskusili z raziskavo podrobneje preučiti področja, za katera ugotavljamo, da jih ne poznamo dovolj, saj želimo biti pri svojem delu karseda učinkoviti.

Omejitev predstavlja predvsem možnost, da intervjuvanci ne bodo izbrani optimalno in da posledično ne bo mogoče ustrezno zajeti vzorca, zato bo ta namenski in manj kakovosten. Manjše omejitve vidimo pri iskanju virov in literature, saj je obravnavano področje dokaj dobro raziskano. Prav tako sodelujemo neposredno z globalnim tržnim oddelkom, kjer imamo dostop do številnih internih in eksternih virov in gradiv.

1.4 Uporabljene raziskovalne metode

Raziskovalna metoda, ki jo nameravamo uporabiti, je intervju s kupci in prodajno ekipo. Z intervjuvanjem svojih kupcev želimo ugotoviti, kako trenutna strategija trženja vpliva na odločitev kupcev pri nakupu našega orodja in kako nova strategija trženja vpliva na odločitev kupcev pri nakupu. Pri prodajni ekipi želimo ugotoviti, kako ta vidi oziroma zaznava omenjene spremembe. Področje našega raziskovanja je analiza trženja v podjetju X in trendov v panogi.

Nazadnje bomo predstavili končne rezultate, zapisali ugotovitve raziskave in potrdili ali ovrgli postavljene hipoteze.

2 STRATEGIJA TRŽENJA

2.1 Strategije trženja na B2B-trgih

»Strategija trženja v B2B narekuje, kako bo organizacija proaktivno privabila kupce, zaključila prodajo in ostala na pravi poti do finančnega uspeha. Eksperimentiranje je pomembno, da lahko ugotovimo, kaj deluje in kaj ne za segment strank. Lahko je dragoceno, vendar le, če lahko zajemamo podatke, iz katerih se bomo lahko v prihodnosti učili.

2.1.1 Raziskava strank

Mnogi tržniki se strinjajo, da je pomembno raziskati svoje stranke, vendar kljub temu številna podjetja tega ne počnejo tako temeljito, kot bi morala. Če ne poznate bolečih točk svojih strank in če vaše trženjske odločitve ne bodo temeljile na raziskavah, so vaše možnosti za neuspeh zelo velike.

»Namesto da poskušate uganiti, kaj mislijo vaše stranke, jih lahko dejansko vprašate, kaj mislijo.« – Josh Gallant, digitalni in SEO-strateg trženja.

2.1.2 Izvedba kvalitativne in kvantitativne analize

Kvalitativna analiza je namerno odprto vprašanje in ne temelji nujno na številkah. To pomeni, da stranko vprašate: »Kaj vas pri izdelku ABC najbolj moti?«, da razumete, katere so njene najpogostejše težave.

Kvantitativna analiza se zanaša na vprašanja, na katera je mogoče odgovoriti s podatki, številkami in/ali statistiko. Treba je raziskati, katera vprašanja so najbolj iskana v iskalniku Google, in z ugotovitvami dati prednost najpogostejšim težavam strank. Če želite čim bolje razumeti trg in svoje stranke, potrebujete oboje.

2.1.3 Določitev ključnih ciljev in meritev

Poskrbite, da bodo vaši cilji SMART (angl. Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Bound).

Specifičen (angl. Specific): Natančno pojasnite, kaj poskušate doseči.

Merljiv (angl. Measurable): Poskrbite, da obstaja način za sledenje napredku in uspehu.

Dosegljiv (angl. Achievable): Cilj mora biti resnično mogoč, dosegljiv (na primer »ustvariti 50.000 vhodnih potencialnih strank v tem letu«, medtem ko ste jih imeli lani le 200, je verjetno precej nedosegljiv cilj).

Ustrezen (angl. Relevant): Če cilj ni povezan z vašimi poslovnimi cilji in ne bo neposredno vplival na vaš splošni uspeh, ga ni vredno postavljati.

Časovno omejen (angl. Time-bound): Cilj brez določenega roka so le sanje.

2.1.4 Razvoj lastnega zemljevida potovanja strank B2B

Zemljevid je priložnost, da se seznanite z različnimi stičnimi točkami, ki so vključene v vašo strategijo trženja B2B, ko se stranke premikajo skozi prodajni tok, in izveste, kaj vpliva na njihove odločitve in kakšna vprašanja imajo. To je tudi odlično mesto za vključitev idej, ki lahko odgovorijo na vprašanja o tem, koliko iskanj bi lahko ta vsebina prejela na osnovi vaših raziskav in kakšna oblika je za to vsebino najboljša.

2.1.5 Opredelitev izvršilnih taktik trženja

Na tej točki boste imeli raziskavo strank, zemljevid poti strank, kvalitativno in kvantitativno analizo ter razčlenitev svojih ključnih meritev in ciljev SMART. Tukaj je čas, da določite, kaj želite narediti za dosego teh ciljev.« (Rawle, 2021)

2.2 B2B-strategija trženja v storitveni industriji

»Storitve so postale globalno vse pomembnejše, kar je povzročilo potrebo po večji količini strokovnega znanja pri prodaji storitev in pri trženju. Toda trženje storitev ni sprehod po parku. Zakaj? To je posledica značilnosti, zaradi katerih se storitve razlikujejo od fizičnih izdelkov. Storitev je neoprijemljiva. Prav zaradi te značilnosti se trženje storitev močno razlikuje od trženja fizičnega izdelka. Medtem ko se mešanica trženja storitev morda ne razlikuje bistveno od strategij trženja, ki se uporabljajo za fizične izdelke, se nekatere izvedbe strategij trženja razlikujejo med seboj.

Trženje storitev zajema naslednje kategorije:

Storitve za potrošnike: Sem spadajo storitve, ki neposredno ustrezajo individualnim potrebam.

Industrijske storitve: Gre za storitve, ki so ustvarjene za industrijo. Te storitve podjetjem, ki jih kupujejo, pomagajo učinkoviteje opravljati svoje poslovne dejavnosti.

Tradicionalno trženje izdelka vključuje elemente, kot so izdelek, cena, distribucija in promocija 4P. S storitvami morate ugotoviti, kako delati brez fizičnih dokazov. To pa uvaja več kompleksnosti v procesu in ljudeh. Trženje storitev posledično vključuje elemente, kot so izdelek, cena, distribucija, promocija, ljudje in proces.

Pri prodaji storitev je ugled enako pomemben kot storitev, ki jo prodajate. Strategijo trženja gradite na zaupanju in z vsebinskim trženjem povečajte prepoznavnost blagovne znamke. Vlagajte v pričevanja obstoječih strank. Prosite jih, naj vam zaupajo pričevanje o izkušnjah.« (Roy, 2021)

Članka o strategiji trženja na B2B-trgih in B2B-strategiji trženja v storitveni industriji sta dober uvod v naše raziskovalno delo, saj govorita točno o osnovah, natančneje o tem, kako se mora podjetje lotiti različnih izzivov na področju trženja ter kaj naj bi bila prava strategija trženja za fizične proizvode in storitve.

V prvem članku avtor navaja, da je eksperimentiranje pomembno in da z njim lahko ugotovimo, kaj deluje in kaj ne. Našteje in opiše tudi pet korakov, ki jim je treba slediti, da lahko kasneje prepoznamo najboljšo možno strategijo v svoji panogi.

V drugem članku avtor navaja, da so postale storitve vse pomembnejše v podjetjih, kar je povzročilo potrebo po večji količini strokovnega znanja pri prodaji storitev in pri trženju. Ker je storitev neoprijemljiva, se samo trženje ne razlikuje bistveno od strategij trženja, ki se uporabljajo za fizične izdelke, nekatere izvedbe teh strategij pa se razlikujejo med seboj.

Podjetje je trenutno v fazi spreminjanja strategije trženja. Temeljna sprememba je prehod iz pristopa ZPKV v pristop VKPZ. ZPKV govori o ZNAČILNOSTIH, PREDNOSTIH, KORISTIH in VPRAŠANJIH/SPOZNANJIH. Pravzaprav govorimo o sebi in v tej strategiji trženja v središču dogajanja ni kupec. Kot pišeta avtorja, je podjetje lahko najuspešnejše, kadar je v središču dogajanja kupec. Prav eksperimentiranje je privedlo do tega, da moramo obstoječo strategijo trženja »obrniti na glavo«.

V diplomskem delu želimo analizirati, kako bo ta sprememba vplivala na stališča kupcev, kako nas kupci vidijo oziroma zaznavajo danes in kako nas bodo videli oziroma zaznavali po uvedbi spremembe ter kako bo prodajna ekipa doživljala te spremembe, to je prehod iz pristopa ZPKV v pristop VKPZ. VKPZ govori o VPRAŠANJIH/SPOZNANJIH, KORISTIH, PREDNOSTIH in ZNAČILNOSTIH.

3 ANALIZA IN ORGANIZACIJA TRŽENJA V PODJETJU X

3.1 Analiza trženja v podjetju X

Analiza trženja je pokazala, da če želimo vpeljati spremembo strategije trženja v organizaciji, moramo odpraviti notranje strukturne pomanjkljivosti in zmanjšati število administrativnih procesov (trenutno jih je preveč). Najprej moramo izboljšati interne platforme in način njihove uporabe, pa tudi način, kako lahko bolj sistematično merimo svojo finančno uspešnost (poraba v primerjavi z donosom). Nenazadnje želimo delati in govoriti kot usklajena tržna ekipa, ki vključuje korporativno komuniciranje, trženje izdelkov in trženje prodaje.

Glavni poudarek mora biti na ustvarjenju osnove za enotno trženje v podjetju X. To velja za orodja, komunikacijske metode, osnovne elemente, kot je struktura, po potrebi pa tudi nadaljnji razvoj organizacijskih strategij in ukrepov.

Zaradi zgodovine ter nove tržne usmeritve in strukture je dobra osnova za učinkovito sodelovanje nepogrešljiva in ni popolnoma opredeljena. Poleg tega je treba ustvariti učinkovite platforme, ki omogočajo odprto 360-stopinjsko izmenjavo. Cilj je ustvariti enoten način dela, obdelati splošne teme in določiti postopke.

V nadaljevanju bomo predstavili vrzeli, ki smo jih zaznali pri analizi, in opisali, kako bomo izpeljali pobude:

- Globalni proračun

Vrzel: Usklajevanje proračuna in sledenje proračunu tako na globalni kot tudi na regionalni ravni ne obstajata.

Pobuda: Ustvariti pregled in sistem za mesečno spremljanje globalne porabe za trženje.

Izpeljava predlagane pobude: Treba je oblikovati medregionalno skupino, ki bo preučila načine za opredelitev enotnega načina spremljanja mesečne porabe za trženje, ter poenoteno opredeliti, kako primerjati in spremljati porabo na trgih v primerjavi s stroški izvajanja.

- Timsko sodelovanje

Vrzel: Številne platforme, razdrobljenost informacij, zapletenost pri iskanju informacij.

Pobuda: Treba je poenotiti platforme, odstraniti dodatne kanale ter omogočiti odprto 360-stopinjsko izmenjavo informacij in idej.

Izpeljava predlagane pobude: Treba je jasno in natančno opredeliti, kako sodelovati v manjših specializiranih tržnih skupinah in kako te skupine medsebojno povezati v eno globalno tržno ekipo, ki komunicira kot eno v vseh oddelkih (proizvodnja, prodaja, podpora strank, finance). Potrebna je tudi hramba vseh informacij in datotek na enem mestu.

- Govoriti kot eno

Vrzel: Razdrobljenost na več skupin, od katerih vsaka posreduje različna »tržna« sporočila po različnih kanalih/platformah.

Pobuda: Treba je analizirati trenutna tržna sporočila in jih poenotiti, pa tudi govoriti kot ENO.

Izpeljava predlagane pobude: Treba je določiti enoten kanal ali enotno informacijsko orodje za učinkovito in uspešno informiranje vseh udeležencev.

3.2 VKPZ proti ZPKV

Večina zaposlenih v podjetju X pozna ZPKV. Ta je del obstoječega tržnega komuniciranja in del obstoječega komuniciranja v sklopu prodajnega programa, ki se uporablja za pripravo prodajnih zastopnikov, da ti predstavijo kupcem izdelke.

ZPKV

Značilnosti: Podatki, čiste in preproste informacije o izdelku.

Prednosti: Informacije o tem, kako izdelki ali storitve pomagajo stranki.

Koristi: Informacije o tem, kako izdelki ali storitve zadovoljijo potrebe stranke.

Vprašanja/spoznanja: Odprto vprašanje, s katerim vključimo svoje stranke tako, da povežemo njihove potrebe z rešitvijo (izdelkom/storitvijo), ki jo ponujamo.

Tradicionalno v proizvodni dejavnosti komunikacija temelji na izdelkih in njihovih lastnostih. Čeprav ni narobe, da se v tržnem komuniciranju uporablja opis tehničnih lastnosti izdelka, si v podjetju X z novim pristopom VKPZ prizadevamo, da govorimo o kupčevih težavah.

VKPZ

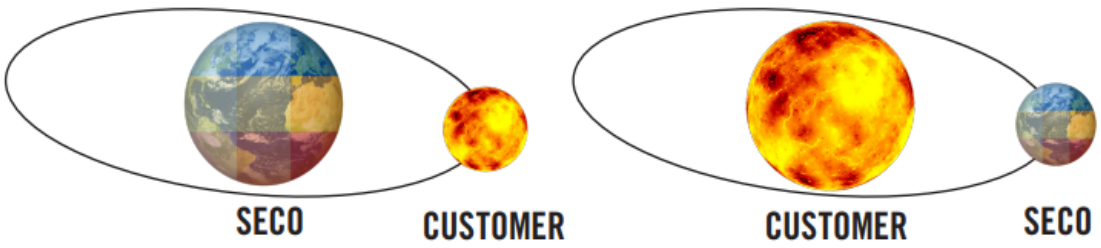
Vprašanja/spoznanja: Težave strank in/ali način, za katerega te niso vedele, kako prihraniti ali zaslužiti denar.

Koristi: Načini za zadovoljevanje jasnih potreb strank.

Prednosti: Dodatne koristi predlaganih rešitev, ki jih stranka ni iskala (odpornost proti koroziji, okolju prijazna rešitev).

Značilnosti: Uporaba samo najpomembnejših funkcij za tehnično podporo in razlago, kako in zakaj izdelek koristi kupcu.

Pristop VKPZ govori zlasti o težavah, s katerimi se dnevno soočajo naše stranke v proizvodnem procesu. S pravimi vprašanji in spoznanji o njihovih težavah jim želimo s svojim znanjem in svojimi izkušnjami pomagati pri obvladovanju teh težav, saj želimo zadovoljiti njihove potrebe in preseči njihova pričakovanja. Z uporabo pristopa VKPZ želimo postaviti stranko v jedro, središče vseh poslovnih procesov, in sicer s tem, da dokažemo, da lahko zadovoljimo njihove potrebe in presežemo njihova pričakovanja. S svojimi rešitvami želimo ustvariti odlično izkušnjo strank.



Slika 1: Od osredotočenosti na podjetje X do osredotočenosti na stranke

Vir: (Lastni vir)

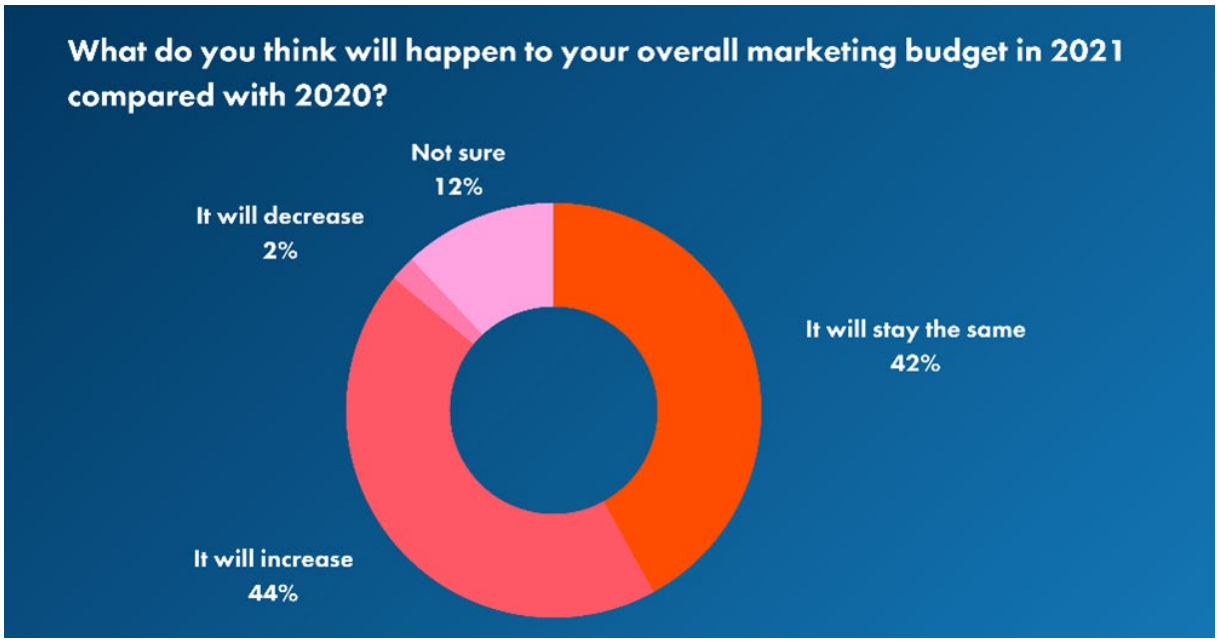
3.3 Trendi trženja v panogi

»Digitalna prodaja in e-trgovina sta na vrhu seznama trendov trženja v proizvodni panogi za leto 2021. Proizvodnja kot sektor je pri sprejemanju digitalnih pristopov na številnih področjih počasnejša od svojih kolegov v B2B. Pridobivanje potencialov skozi sejme in osebne prodajne mreže ima nedvomno pomembno vlogo pri tem.

Toda inženirji in vodje nabave že nekaj let opravljajo vse več spletnih raziskav. Vpliv sejmov se je pred pandemijo zmanjšal, kar je te prisililo, da so začeli vlagati v digitalizacijo, predvsem v povezavi z dostopom do informacij o izdelkih in storitvah. Niso le ustvarili manj potencialnih strank, temveč so se priložnosti za sodelovanje pojavile veliko kasneje v prodajnem procesu. S tem so bila podjetja, ki so bila preveč odvisna od sejmov, v slabšem konkurenčnem položaju.« (Jensen, 2021)

»Letna anketa o trženju v proizvodni panogi razkriva, da kar 68 % proizvodnih podjetij opisuje trženje kot »visoko prioriteto«.

Slika 2 dokazuje, da proizvajalci, kljub potrebi po varčevanju, vlagajo v pobude za rast.



Slika 2: Prva anketa

»Med podjetji v panogi obstaja močan občutek, da so SEO, redne pisne vsebine in morda presenetljivo (neplačani) družbeni mediji najuspešnejše oblike trženja v zadnjih 12 mesecih.« (Manufacturer, 2021)



Slika 3: Druga anketa

V tabeli 1 so predstavljeni trendi, ki jih zaznavamo pri svojih konkurentih. Vidno je, kako se ti z vsebino predstavljajo na trgu.

Tabela 1: Trendi oglaševanja pri konkurenci

Konkurenca	**Kategorija**	**Ime promocije/ oglaševalske akcije**	**Opis**
Konkurenca A	Popust	Ponudba	Ponudba za popust: 20-odstotni popust ob nakupu orodij za vrtanje pri Konkurenci A.
	Izdelek	Nov izdelek	40-odstotni popust ob nakupu novih vrtalnih glav z nikljevo zlitino.
Konkurenca B	Promocija	Prilagajanje rezilnega orodja	Zgodba o strankah: Nekaj minut truda je vodilo do izrazitega zmanjšanja ciklov pri kupcu A pri razvoju vrtalnika, specifičnega za njegovo stranko.
Konkurenca C	Izdelek	Orodja za brušenje	Z orodji vam nudimo dosledno kakovost (»Konkurenca C«) po pošteni ceni. S storitvijo brušenja rezkarjev iz karbidne trdine vam ponujamo svojo dokazano kakovost.

Vir: (Lastni vir)

3.4 Implementacija nove strategije trženja

Poslovni uspeh v veliki meri temelji na tem, kako dobro razumemo stranke in kako dobro izdelki ali storitve ustrezajo njihovim potrebam. V proizvodni industriji se tudi najuspešnejše blagovne znamke pri prodaji izdelkov zanašajo na svoje ime, neskončne napredne funkcije s pričakovanji, da jih bodo potencialne stranke pregledale po seznamu, da bi prepoznale dejavnik, ki bo naredil razliko, in se odločile za nakup. Nekateri gredo še dlje z opisi prednosti teh funkcij. Toda le redki osredotočajo svoja tržna prizadevanja na potrebe strank in redki poenostavijo tehnično zahteven jezik inženirjev, da ustvarijo lahko razumljivo sporočilo, ki ga je mogoče razumeti v nekaj sekundah.

Z VKPZ želimo ustvariti pristop, ki se osredotoča na jezik, ki ga govorijo in razumejo naše stranke. Prav tako si želimo z njim okrepiti položaj na trgu, saj si želimo, da smo prva izbira svojih potencialnih strank. Tradicionalno se v vseh vrstah industrije komunicira s slogom, ki je osredotočen na izdelke in funkcije. Mnogi naši stari oglasi so bili sestavljeni samo iz preprostih seznamov funkcij, ki so jih le izkušeni inženirji lahko prevedli v prednosti. Raziskave kažejo, da se v naši industriji tehnično znanje zmanjšuje, zato večina potencialnih strank ne bo razumela, zakaj in kako te funkcije pomagajo zadovoljiti njihove potrebe.

NAČIN KOMUNIKACIJE:

• Rezkar v velikostih 45 in 68.

• Brez nikljeve prevleke.

• Fiksne različice žepov in kaset.

• Hlajenje na vseh premerih.

• Geometrija M12 in M18.

• Vogalni polmer 2 mm.

• Vijak T20P.



Slika 4: Orodje podjetja X
Vir: (Lastni vir)

Da pojasnimo, kaj mislimo s »komunikacijo na osnovi funkcij«, si oglejmo enak pristop pri potrošniškem izdelku. Aspirin je zdravilo, ki se uporablja za zdravljenje bolečin, vročine in vnetja. Če uporabljamo komunikacijski slog, ki temelji zgolj na funkcijah izdelka, ne govorimo svojim potencialnim strankam, zakaj bi ga morale kupiti.

NAČIN KOMUNIKACIJE:

• Premer 5 mm.

• Natančen vzorec žlebov.

• Srebrna embalaža.

• 20 tablet v eni škatli.

• Nemška proizvodnja.



Slika 5: Aspirin
Vir: (https://www.aspirin.si)

Tako kot naše proizvodne rešitve smo se v trženju odločili za pristop na osnovi dokazov, s katerim želimo ustvariti ponovljiv in popolnoma optimiziran komunikacijski slog. Tega mora brez izjem vsebovati pristop VKPZ.

VPRAŠANJA

Pri B2B-trženju lahko opredelimo »potrebo« kot vprašanje ali cilj, ki ga ima potencialna stranka. Tako vprašanja kot cilji ali izzivi in rešitve predstavljajo jedro prvega stebra VKPZ. Če smo pozorni na potrebe strank, bomo lažje prepoznali boleče točke strank, ki pa se lahko razlikujejo od tržnih prizadevanj. Na današnjem globalno konkurenčnem proizvodnem trgu je ločevanje od množice ključnega pomena za nadaljnji uspeh podjetja X.

Na začetku delovanja našega podjetja se je ob koncu druge svetovne vojne ustvarilo veliko povpraševanje po kovinah in izdelkih za rezanje kovin. Ker Švedska ni sodelovala v nobeni izmed obeh velikih vojn 20. stoletja, je v povojnem obdobju okrepila svojo vlogo svetovne dobaviteljice kovin. Osredotočenost na kupca v tistem trenutku ni bila potrebna, ker so bile potrebe strank velike in ker je obstajalo malo dobaviteljev.

Stari način prodaje je bil zelo primeren za te razmere. »Kar je običajno poudarjeno, je prodaja, ne trženje. To je napaka, saj se prodaja osredotoča na potrebe prodajalca, medtem ko se trženje osredotoča na potrebe kupca.« (Levitt, 2004)

Treba se je postaviti v kožo stranke in se vprašati, o čem razmišlja med iskanjem. Predstavljajte si, da želi nekaj narediti ali ima težavo, za katero ni prepričana, kako jo rešiti. Verjetno bo odprla spletni brskalnik in poskusila najti odgovor. Kaj išče? Bo iskala lastnosti izdelka? Prodaja lastnosti je neučinkovita, saj kupci običajno ne morejo ugotoviti, zakaj je določena lastnost izdelka pomembna zanje.

Zato zagovarjamo tezo, da se komunikacija mora začeti z vprašanjem o težavah, ki jih izdelek ali storitev lahko reši ali prepreči, kadarkoli je to mogoče. Pogosto težave in rezultat komunikacije predstavljajo strani istega kovanca, razlika je samo v perspektivi, na primer »izogibajte se zaustavitvam strojev« ali »zagotovite delo v proizvodnji«. Govorimo bolj ali manj o isti stvari. Prodajalec je lahko popolnoma zaseden z naročili in želi povečati svojo proizvodnost. Slabost je, če ne more pravočasno dostaviti blaga strankam, zato lahko izgubi naročila. To je osnova VKPZ.

SPOZNANJA

Spoznanja o tehničnem znanju, ki jih pridobimo na trgu pri vsakodnevnem stiku s svojimi strankami, kažejo na nenehno nižanje tehnične usposobljenosti v proizvodni industriji ob upokojitvi starejših in ob novih zaposlitvah. Kot vemo, orodja in rezilne ploščice veljajo za strateško kritične potrošniške izdelke, zato je v nabavni proces vključenih več ljudi. Vsi ne bodo razumeli tehničnih lastnosti izdelka. Edini, ki razumejo tehnične lastnosti izdelka, so verjetno strojni operaterji in tehniki, vendar ti niso vedno tisti, ki odločajo o nakupu orodja.

Pogosto tisti, ki odločajo o nakupu orodja, ne bodo dosti vedeli o tehničnih lastnostih orodja in ga bodo obravnavali kot blago, ki mora stati čim manj, razen če jim pokažemo in dokažemo, kakšno razliko naredijo ta orodja v njihovi proizvodnji v smislu prihrankov. Ne trdimo, da je treba prenehati uporabljati lastnosti. Govorimo le o tem, da funkcije ne bi smele biti osrednji element v prodajnem postopku in tudi ne izhodišče v prodajnem postopku.

»Pomislite na obseg komunikacije in informacij, ki jih zasledimo vsak dan. Strokovnjaki za digitalno trženje ocenjujejo, da je večina ljudi izpostavljena več kot 4.000 oglasom na dan.« (Carr, 2021)

Nagonsko se zaščitimo pred prekomernim oglaševanjem. Izločimo večino nepomembnih vsebin in postajamo vse natančnejši (kako preživljamo svoj čas in na kaj smo pozorni). Naša prodajna in tržna ekipa ima pri strankah zelo omejen čas, ker je raven pozornosti zelo nizka. To je še en razlog, da moramo pritegniti pozornost strank in takoj povedati, kaj jim prinaša orodje.

Da bi razumeli, kaj motivira kupce in kako to uporabiti v svoj prid, je pomembno poznati in razumeti delovanje človeškega uma. Simon Sinek v svoji znameniti knjigi »Start With Why« ponuja zanimivo razlago:

»Kadar sporočamo »kaj, da«, lahko ljudje razumejo ogromno zapletenih informacij, kot so funkcije in koristi, dejstva in številke.

Kadar komuniciramo, začenši z »zakaj«, nagovarjamo neposredno del možganov, ki nadzoruje vedenje, s tem pa ljudem dovolimo racionalizirati z oprijemljivimi stvarmi, ki jih govorimo in počnemo. Od tod izvirajo nagonske odločitve. Včasih lahko nekomu poveste vsa dejstva in številke in bo rekel: »Poznam vsa dejstva in podrobnosti, vendar se mi to ne zdi prav.«.

Zakaj bi uporabljali ta glagol, če se ne »počuti« v redu? Ker del možganov, ki nadzoruje odločanje, ne nadzoruje jezika. Primer: »Ne vem. Preprosto se mi ne zdi prav.«. Vse to se dogaja v delu možganov, ki nadzoruje odločanje in ne jezika.« (Simon, 2011)

V komunikaciji B2B ni občutka »statusa« kot pri razkošnem B2C-blagu. Namesto tega naš način sproža čustveno odločanje o bolečih točkah naših strank. Tukaj pridemo do drugega pomena črke »V« v kratici VKPZ, to so spoznanja. Spoznanja o težavah strank so lahko nove ideje, ki pomagajo strankam bodisi zaslužiti bodisi prihraniti denar na načine, za katere sploh niso vedele, da je to možno. Stranke razumejo težave veliko bolje kot rešitve in tukaj nastopi skrbno tržno komuniciranje.

Da lahko implementiramo spoznanja, moramo zelo dobro poznati poslovanje in dejavnost strank. To je ključno, da pridobimo zaupanje in zvestobo strank ter da se razlikujemo od svoje konkurence. Dejstvo, da imajo stranke težave, pomeni, da na trgu še niso našle zadovoljive rešitve, če ta seveda obstaja. V takem primeru imamo priložnost, da zapolnimo vrzel in na edinstven način zadovoljimo to potrebo.

KORISTI

Čeprav se stranke zavedajo težav, se pogosto ne zavedajo posledic podcenjevanja določenih težav. Ko se soočijo z izzivi ali potrebami, imajo široko izbiro: izdelke ali rešitve lahko kupijo pri nas ali pri konkurenci, lahko kupijo nadomestni izdelek ali rešitve ali pa preprosto ne naredijo ničesar od naštetega.

»Ne narediti ničesar« je najpriljubljenejša izbira iz več razlogov. Številne študije so pokazale, da možgani delujejo zaščitniško glede sprememb. Možgani so prepleteni tako, da iščejo nagrade ter se izognejo bolečinam in nelagodju, vključno s strahom. Zato je vedno treba začeti s težavo in predlogom, kako rešiti to težavo. Vedno pa mora biti ta podkrepljena s koristmi in dejstvi, ki jih navajamo.

Kakšna je razlika med B2B in B2C? Mnoga načela trženja in blagovnih znamk so si podobna, vključno s prepoznavnostjo blagovne znamke. Toda razen nekaj izjem modelu B2B manjkajo

sestavine statusa, načina življenja, mita in zabave, ki pa jih mnoge blagovne znamke B2C imajo. Namesto tega kupci v B2B kupujejo, ker imajo potrebo.

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je beseda »korist« razložena kot: »ekon. celotna korist: *skupna korist od določene količine kake dobrine*; marginalna ali mejna korist: *korist zaradi dodatne enote dobrine, blaga*; pravn. premoženjska korist«. (SSKJ, 2021) Pri trženju je najbolje razlikovati med prednostmi izdelkov in koristmi za stranke, ki jih uporabljamo kot del VKPZ. S prednostmi izdelka, na primer »tihi rezkarji z odličnimi obdelovalnimi lastnostmi«, je lahko povezana korist za stranke, kot je »uresničevanje varnega postopka brez delavca«.

Korist za stranke torej vključuje cilje oziroma rezultat, ki ga želijo doseči stranke. Razlika med tema dvema koristma je sicer subtilna, vendar pomembna. Ko uporabljamo koristi za stranko, govorimo o njenih potrebah, če pa uporabljamo koristi izdelka, še vedno govorimo o svojem izdelku namesto o stranki. Protagonist oziroma osrednji lik sporočila mora biti vedno stranka in njeni interesi, ki morajo biti vedno na prvem mestu v komunikaciji, preden začnemo govoriti o izdelku.

V nekaterih primerih ne bomo mogli najti težav ali bolečih točk strank, toda brez skrbi. Vedno lahko začnemo komunikacijo s spoznanji o stranki, če ta obstajajo, ali s koristjo. Dober primer lahko najdemo pri rezkanju, ki je običajno tako preprosto, da se kupci v svojih procesih ne srečujejo s posebnimi težavami.



Slika 6: Promocijski letak za rezkanje

Vir: (Lastni vir)

Slika 6 prikazuje primer pristopa v oglasu znamke Seco. Težave naših strank in rešitve, ki jih ponujamo, so postavljene v središče dogajanja, funkcije pa so integrirane v osnovno sporočilo. Dejavniki, na primer 16 rezalnih robov na Double Octomill™ ali zmogljivosti DoC na Double Quattromill™, podpirajo osnovno sporočilo in ne obratno.

PREDNOSTI

V angleščini je beseda »prednost« sopomenka besede »korist«, v pristopu VKPZ pa jo uporabljamo za označevanje dodatnega bonusa za kupce, ki ga ti sploh niso iskali oziroma pričakovali. Morda so na primer želeli povečati proizvodnost rezkanja. »Prednosti« lahko vključujejo daljšo življenjsko dobo orodja, manjšo porabo energije ali okolju prijaznejše materiale. Naši kupci morda sploh niso pričakovali teh dodatnih koristi, vendar jih bodo pozdravili, še posebej če so predstavljene kot del trajnostne strategije tržnega komuniciranja.

V podjetju X se zavedamo razvoja trga. Proizvodna industrija uporablja nove materiale, kot so superzlitine, kompoziti, plastika in drugi. Tako je rezanje kovin že nepravilna, nepopolna opredelitev poslovne dejavnosti podjetja. Strojna obdelava je le proizvodni proces, ne pa končni rezultat, ki ga želi stranka. Poleg tega lahko proizvodni proces zastara. Če pa se osredotočimo na potrebe strank, ko se te razvijajo, je tveganje zastaranja manj zastrašujoče. Najbolje je, da je podjetje X videno kot delujoče podjetje v proizvodni industriji, ne pa kot ponudnik rešitev in orodij v proizvodni industriji. Zato je ključnega pomena vzpostavitev odnosa s stranko, da bi te nezahtevane dodatne koristi lahko ponudili, kadarkoli je to mogoče, za izgradnjo zaupanja.

ZNAČILNOSTI

Pri pristopu ZPKV so bile značilnosti na prvem mestu, pri pristopu VKPZ pa jih uporabimo na koncu. Kupci ne kupujejo orodij zaradi napredne geometrije, ampak da minimizirajo izpad proizvodnje in da imajo stabilen proizvodni proces, zahvaljujoč boljšemu nadzoru odrezkov in življenjski dobi orodja po tej geometriji.

Proizvodna industrija opira svoj tradicionalni komunikacijski slog na izdelke in lastnosti. Če si ogledamo, kako smo v podjetju X komunicirali prej, opazimo, da so naša sporočila vsebovala le gole sezname funkcij. Čeprav ni nič narobe z opisom tehničnih lastnosti izdelka, ta ne bi smel biti izhodišče ali edino sporočilo, ki ga posredujete.

Spoznanja o tehničnem znanju, ki jih pridobimo na trgu pri vsakodnevnem stiku s strankami, kažejo, da se v naši industriji tehnično znanje zmanjšuje. Izkušeni inženirji lahko prevedejo lastnosti v prednosti in koristi, vendar večina strank v prihodnosti ne bo mogla razumeti, zakaj

in kako te lastnosti pomagajo zadovoljiti njihove potrebe. Posledično jim same funkcije ne bodo povedale, zakaj bi morali kupiti izdelek.

Predstavljajte si, da ste vodja v sodobni proizvodnji in da ste pod nenehnim pritiskom, da morate ustvarjati dobiček. Ali bi kupili orodje pri prijatelju in/ali osebi, ki vam je všeč, ali bi kupili izdelek/storitev, ki najbolj ustreza vašim potrebam?

Zato si v podjetju X prizadevamo za to, da služimo strankam kot »partner« ter da jim pomagamo premagovati ovire in težave. Poskušamo ugoditi njihovim potrebam na vseh nivojih.

3.5 Implementacija nove strategije trženja v vse oddelke

Trenutno stanje

Večina zaposlenih v podjetju X nikoli ne sreča strank. Razmerje med zaposlenimi na terenu, prodajalci/inženirji in ostalimi podpornimi funkcijami je 30 : 70. Če nikoli ne srečaš strank, je težko biti osredotočen na stranke in zlahka te vodi osebno razmišljanje.

Zaposleni zaradi osebnega razmišljanja oprejo svoje odločitve na svoje potrebe, pri čemer spregledajo potrebe strank. Običajno to pomeni, da njihovo odločanje usmerjajo predpostavke in ne podatki, zato se organizacija bolj osredotoča na konkurenco kot na kupca. Izdelki/storitve so posledično razviti iz internih razlogov, kot je zapolnitev vrzeli v lastnem asortimentu. To negativno vpliva na diferenciacijo in umestitev blagovne znamke, kar povzroči slabo storitev za stranke in vodi do slabe uporabniške izkušnje.

Želeno stanje

Želimo, da bo podjetje X organizacija v industriji, ki je najbolj osredotočena na stranke, s premikom od osebnega razmišljanja k miselnosti od zunaj navznoter. S to kulturo se podjetje X razlikuje od konkurence tako, da razvija edinstveno ponudbo, ki je konkurenca ne more zagotoviti. Osredotočenost na stranke krepi njihovo zaupanje in zvestobo.

Cilj je govoriti kot ENO, zato je potrebna implementacija strategije VKPZ v vse oddelke. Pri tem si bomo pomagali z izobraževalnim programom LIFE. Kratica LIFE v angleščini pomeni »Little Improvements From Everyone«, v slovenščini pa »Majhne Izboljšave Od Vsakogar«.

Program LIFE, ki je bil uveden leta 2008, je pokazal dobre rezultate v več oddelkih. Skupni cilj tega programa je, da se izvaja v vseh oddelkih družbe, in sicer s sistematičnimi metodami in

orodji za neprekinjeno, nenehno izboljševanje. Rezultati in dokazi morajo biti vedno vidni in morajo ustrezati ciljem skupine podjetja X.

Program LIFE daje poudarek izmenjavi najboljših praks in implementaciji novih strategij med vsemi oddelki v skupini podjetja X. Najinovativnejše delo je vsako leto odlikovano z diplomo za posebne dosežke v skupini podjetja X.

Program LIFE je jasno v skladu z našimi skupnimi vrednotami.

Razmišljanje in delovanje v podjetju X temeljita na vrednotah. Pri premagovanju izzivov strank si prizadevamo za praktični pristop uvajanja visoko učinkovitih rešitev za rezanje kovin. Odnosi, ki temeljijo na zaupanju in spoštovanju, so ključni za naš uspeh. Tesno sodelujemo s strankami, da bi razumeli njihove potrebe. V podjetju X te vrednote opisujejo pravila ravnanja med vsemi zaposlenimi in vodstvom ter so osnova za misijo in vizijo podjetja X, za korporacijsko strategijo in upravljanje. Vrednote podjetja X so naslednje: strast do strank, družinski duh in osebna zaveza. Naše vrednote niso samo besede na papirju.

LIFE v podjetju X vključuje veliko različnih vidikov. Obstaja na desetine različnih delovnih mest in vsako posamezno delo je sestavljeno iz različnih nalog. Ni pomembno samo to, kar zaposleni počnejo v podjetju, ampak želimo, da sodelujejo. To pomeni, da ne želimo, da le »opravljajo svoje delo«, ampak da si nenehno prizadevajo, da bi se izboljšali. Kratica LIFE v podjetju X pomeni prav to, »Majhne Izboljšave Od Vsakogar«.

Toda samo izboljšave na splošno ne bodo dovolj. Moramo se osredotočiti in si prizadevati za izboljšanje tam, kjer dosežemo največjo korist. Glede na to, kje smo zdaj, lahko vidimo, da so različni oddelki pri svojem delu izbrali različne metode, in sicer TPM (angl. Total Production Management) ali LEAN. To je popolnoma v skladu s programom LIFE, ker te metode ustrezajo potrebam oddelkov in so sistematične.

Poleg tega želimo, da so stalne izboljšave vključene kot naravni del v več naših delovnih procesov. Na izboljšave je treba ciljati tako, da podpirajo delo proti našim najpomembnejšim ciljem. Ti so:

- 97-odstotna neto razpoložljivost zalog na stabilni ravni v letu 2021;
- implementacija pristopa VKPZ v vse oddelke.

Obstajajo tri glavna področja, ki jih moramo nenehno izboljševati, in sicer Q L E: Kakovost (angl. Quality), Dobavni rok (angl. Lead-time) in Učinkovitost (angl. Efficiency).

Podjetje X daje velik poudarek uspešnosti dobave. Kot opisujemo v nadaljevanju, ima poudarek na uspešnosti dobave veliko širši obseg. Ko uporabljamo besede, kot so proizvodnost ali stroški na enoto, so te dejansko del učinkovitosti.

Ko torej rečemo Q L E, mislimo na vse to. Vse počnemo za stranke (notranje ali zunanje). Te zahtevajo od nas, da prejmejo naročila ali zahteve pod pogoji, za katere smo se dogovorili. Brez odstopanj pričakujejo, da bodo prejele kakovost.

Minimalni pogoj za konkurenčnost na današnjem trgu je kakovost, vendar to ni dovolj. Prav tako moramo biti sposobni dostaviti tisto, kar kupci naročajo, in ob pravem času. Čakanje na prihod naročil povzroča težave in dodatne stroške. Poleg tega stranke pričakujejo vse pogostejša in manjša naročila, zato moramo biti sposobni dostaviti ne samo v pravem trenutku, ampak tudi v najkrajšem časovnem okviru.

To, kar opisujemo, imenujemo dobavni rok (angl. Lead-time). Dobavni rok je čas, ki preteče od datuma naročila do dobave naročila. Vsekakor pa smo prepričani, da stranke ne bodo plačale več za te izboljšave, ker se tudi naša konkurenca izboljšuje na tem področju. To pomeni, da moramo hkrati znižati svoje stroške za proizvodnjo izdelkov, ki jih ponujamo, da bi dosegli konkurenčno prednost. Ne govorimo o »znižanju stroškov«, ampak o učinkovitosti. Če lahko dostavimo blago v kratkih dobavnih rokih, porabimo veliko manj časa, s čimer prihranimo denar in postanemo učinkovitejši.

Nenehne in neskončne izboljšave Q L E morajo vključevati vse, ne glede na vlogo v podjetju. Toda sčasoma bodo potrebna določena bolj specifična vprašanja, povezana s Q L E. Danes je najbolj kritično vprašanje »Zanesljivost«. V več raziskavah strank jasno vidimo, da je zanesljivost ključno področje izboljšav. Ugotovili smo potrebo po izboljšanju kakovosti izdelkov ter potrebo po izboljšanju pri dostavi in načinu obravnavanja zahtev in naročil, zlasti za manjše količine ali manj običajne izdelke.

Q: Kakovost (angl. Quality)

Od vseh zaposlenih pričakujemo, da se bodo potrudili, da:

- popolnoma razumejo, kdo so njihove notranje in kdo končne stranke;
- previdno poslušajo, razumejo in upoštevajo potrebe strank;
- vsakič zagotovijo strankam tisto, kar potrebujejo, to je kakovost.
- Kdo so vaše stranke?

- Ali poznate potrebe strank?
- Kaj lahko izboljšate glede potreb strank za popolno kakovost?

L: Dobavni rok (angl. Lead-time)

Od vseh zaposlenih pričakujemo, da se bodo potrudili, da:

- popolnoma razumejo tok, v katerem delujejo;
- resno razmislijo o prispevku, kako se lahko skrajša dobavni rok.
- Ali imate jasno predstavo o svoji vlogi v toku?
- Ali veste, kako vaše delo vpliva na dobavni rok?

E: Učinkovitost (angl. Efficiency)

Od vseh zaposlenih pričakujemo, da se bodo potrudili, da:

- nenehno izboljšujejo učinkovitost na svojem delovnem področju;
- pomislijo, kaj je resnično dragoceno za stranke.

Q L E: Nenehne izboljšave

Od vseh zaposlenih pričakujemo, da se bodo potrudili, da:

- opazno izboljšajo način dela, ki ga opravljajo;
- nehajo početi stvari, ki niso potrebne;
- pomagajo in podpirajo druge, da ti izboljšajo svoje načine dela.

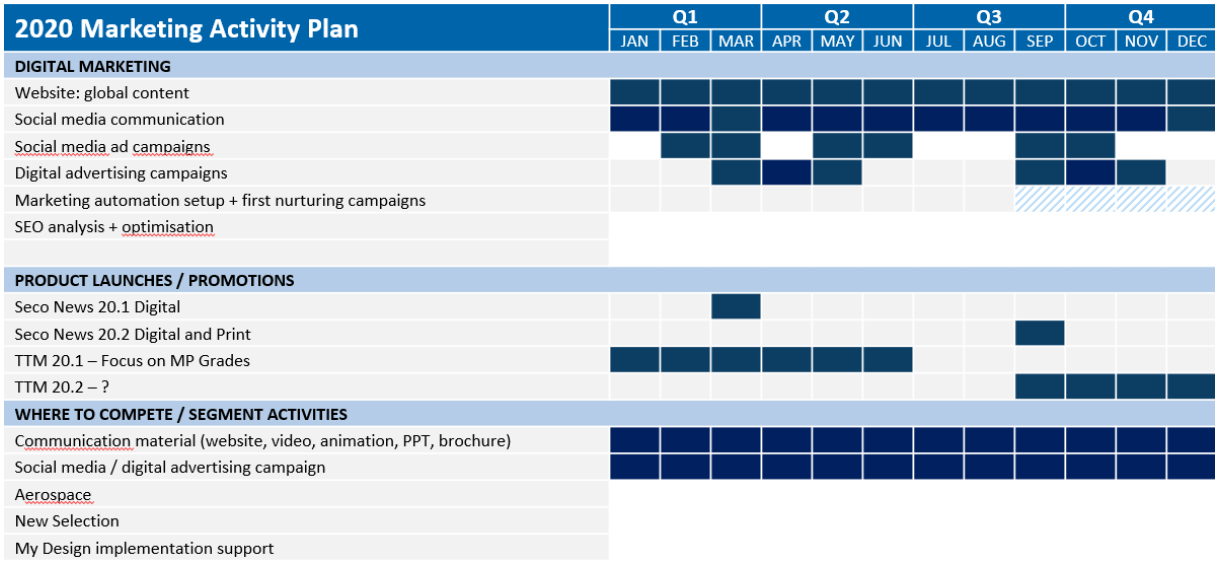
Program LIFE ne vključuje samo vsega, kar smo opisali, ampak pomeni tudi željo po integrirani organizaciji, ki deluje kot ena ekipa v vse smeri, vodoravno in navpično. Vertikalna integracija zajema skupni pogled na ključne cilje, osredotočenost in vrednote, horizontalna integracija pa sodelovanje v delovnem toku, preprosto povedano »Govoriti kot ENO«.

3.6 Trženjski načrt

»Trženjski načrt je operativni dokument, ki opisuje oglaševalsko strategijo, ki jo bo uporabila organizacija za pridobivanje potencialnih strank in doseganje ciljnega trga. Trženjski načrt podrobno opisuje kampanje ozaveščanja in odnose z javnostmi, ki jih je treba izvajati v določenem obdobju, vključno s tem, kako bo podjetje merilo učinek teh pobud.

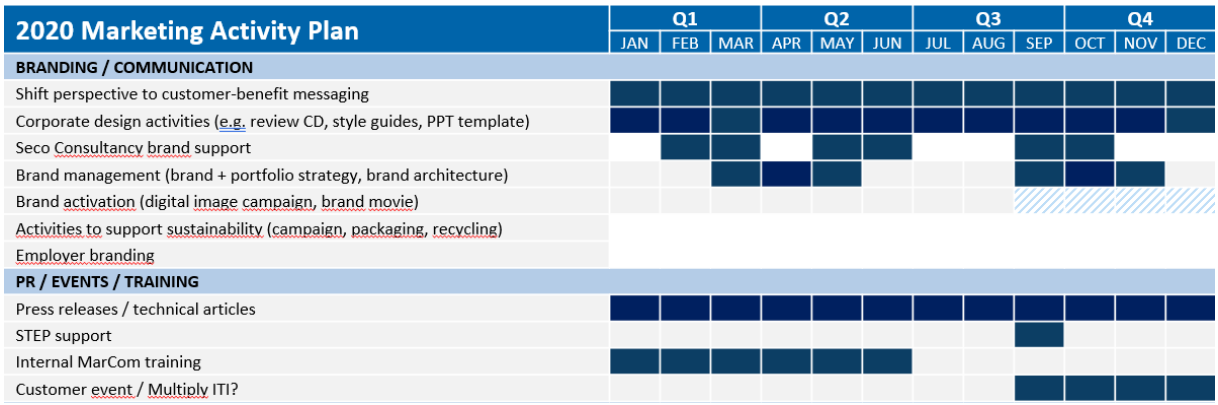
Funkcije in sestavine tržnega načrta vključujejo:

- tržne raziskave v podporo odločitvam o cenah in novim vstopom na trg;
- prilagojena sporočila, ki ciljajo na določena demografska in geografska območja;
- izbiro platform za promocijo izdelkov in storitev, kot so digitalne, radijske, spletne, trgovske revije in mešanica teh platform za vsako oglaševalsko akcijo;
- meritve, ki merijo rezultate tržnih prizadevanj in njihove roke poročanja.« (Chen, 2021)



Slika 7: Trženjski načrt za leto 2020 (a)

Vir: (Lastni vir)



Slika 8: Trženjski načrt za leto 2020 (b)

Vir: (Lastni vir)

Cilji v podjetju X so: vključiti vse tržnike v eno globalno marketinško ekipo; ustvariti pristop, ki je osredotočen na stranke, z vsemi trženjskimi prizadevanji; uvesti izobraževanje o pristopu

VKPZ v celotno organizacijo do konca leta. Anketa CSAT je aktivna v petih stičnih točkah strank s povprečno oceno CSAT > 75 do konca leta. Cilj je tudi povečanje obiska dotcom na povprečno 200.000/mesec (trenutno 180.000/mesec) do konca leta.

Drugi cilji so: ustvariti vrednost; zgraditi popolnoma integrirano ekipo za prodajo in trženje, ki ustvarjata vrednost drug za drugega; posodobiti podatke v CRM na ravni stika za 50 % (panoga, položaj/vloga, kategorija izdelkov); globalno usposabljanje in ozaveščenost o novih proizvodih; digitalizacija (delovanje marketinške ekipe kot središče inovacij za razvoj in uvajanje digitalizacije); izvedba dveh globalnih dogodkov ITI in petih globalnih spletnih seminarjev v letu 2022. Samo načrtovanje trženja in postavljanje ciljev se z implementacijo pristopa VKPZ ne bosta spremenila. Z novim konceptom želimo predvsem spremeniti vsebino in doseči, da vsi v podjetju X govorijo kot eno.

3.7 Spremembe na delovnem mestu (vpliv pandemije, delo od doma)

»Na vprašanje »Kako delo od doma vpliva na našo produktivnost?« ni enoznačnega odgovora, saj na to vpliva več različnih dejavnikov. Kateri dejavniki so to in kaj so pokazale raziskave, si lahko preberete v spodnjem članku.

Avtorica: **Špela Dukić**

Pandemija covida-19 je prinesla v organizacije mnogo sprememb, pri čemer je ena od njih tudi delo od doma. Po podatkih Eurofounda (2020) naj bi v letu 2020 kar 40 % vseh delavcev v Evropski uniji začelo delati od doma prav zaradi pandemije. Podobno velja tudi za Združene države Amerike, kjer naj bi se delo od doma med zaprtjem države v letu 2020 povečalo s 5 % na več kot 40 % (Bloom, 2020). Čeprav so nekatere spremembe na delovnih mestih zaradi pandemije le začasne, pa obstaja velika verjetnost, da nekatere od njih postanejo nova stalnica. Tudi ko se bo pandemija končala, se namreč pričakuje, da bo delo od doma bolj razširjeno, kot je bilo pred njo (Bloom, 2020).

Mnogo organizacij se je že pred pandemijo spogledovalo z delom od doma, pandemija pa je vse skupaj samo pospešila. Z delom od doma želijo organizacije namreč doseči boljše ravnovesje med delom in prostim časom ter zvišati zadovoljstvo zaposlenih (Perry-Smith in Blum, 2000). Prav tako pa naj bi delo od doma povečalo produktivnost delavcev in zmanjšalo absentizem (Stavrou, 2005).

Bloom idr. (2015) so naredili raziskavo na temo produktivnosti pri delu od doma zaposlenih v kitajskem klicnem centru Ctrip. Vodstvo klicnega centra je dalo zaposlenim prostovoljno možnost, da lahko naslednjih 9 mesecev delajo od doma, saj so na ta način želeli preveriti, ali se da zmanjšati stroške za pisarniško opremo. Predvidevali so, da se bo produktivnost zaposlenih nekoliko znižala zaradi nestrukturiranega okolja in manjše možnosti nadzora zaposlenih, vendar so upali, da bodo te izgube nadomestili s privarčevanim denarjem, ki bi bil sicer namenjen za pisarniško opremo. Ko so raziskovalci slišali za ta načrt, so se odločili raziskati, ali se bo zaposlenim produktivnost med delom od doma zares znižala. Rezultati so pokazali ne le, da so bili tisti zaposleni, ki so delali od doma, bolj zadovoljni in da so imeli manjšo verjetnost, da dajo odpoved, temveč so bili tudi bolj produktivni. Zaposleni, ki so delali od doma, so opravili kar 13,5 % več klicev kot tisti v pisarnah. To je za podjetje pomenilo, da so bili zaposleni tako učinkoviti, kot če bi delali še en dodatni delovni dan v tednu.« (Dukić, 2021)

Delo od doma je globalna ambicija z lokalno implementacijo v podjetju X.

Zaradi situacije s koronavirusom smo se vsi začeli zavedati, da je mogoče delati veliko bolj virtualno, kot smo si mislili, preden je svet zajela pandemija. Zaradi pandemije nas je velika večina začela delati od doma, kar je izrazito spremenilo način dela in sestankov. Ena izmed prednosti je bila, da ni bilo treba vsak dan hoditi v pisarno. To ni bilo koristno samo za nas kot posameznike, ampak tudi s trajnostnega vidika, saj se je izrazito zmanjšalo število potovanj, posledično pa se je znižala tudi količina izpustov škodljivih snovi.

Najvišje vodstvo podjetja X je sprejelo tri glavne vidike, ki se nanašajo na pomoč pri obvladovanju svetovne pandemije:

- zaščititi svoje zaposlene pred nevarnimi tveganji širjenja epidemije, saj se brez zaposlenih podjetje ustavi;
- pomagati družbi pri omejevanju širjenja okužbe in razbremenitvi zdravstvenega sistema;
- zagotoviti delovanje proizvodnje kljub težkim razmeram.

Izdana so bila priporočila in navodila za delo od doma, da se zagotovi varnost tako za posameznika kot tudi za podjetje med epidemijo. Zelo pomemben vidik je bil prevzem osebne odgovornosti pri delu od doma, saj podjetje X dejansko ni moglo zagotoviti varnega domačega delovnega okolja. Posledično je poskušalo vplivati na zaposlene s priporočili, da vsak izmed njih organizira svoje domače delovno okolje karseda varno in ergonomsko.

Navodila za delo od doma so bila objavljena na spletni strani podjetja X v zavihku »Praktična navodila za delo od doma«. Razdeljena so bila na štiri dele: upravljanje ekip, virtualna srečanja, okolje domače pisarne in tehnične teme.

Upravljanje ekip je področje in navodilo za vodje. Vključuje redno sestajanje z delovno ekipo na virtualnih sestankih, potrebo po zajetju socialnih vidikov in psihološko varnost. Treba se je pogovoriti o tedenskih opravilih in ugotoviti, če zaposleni potrebujejo pomoč. Zaposleni, ki delajo od doma, lahko vodijo do pristranskih domnev o osredotočenosti in predanosti delu, zato je treba spoštovati različne odzive.

Pri virtualnih srečanjih je treba poskrbeti, da bodo vsi slišani in videni. Oseba, ki skliče sestanek, je odgovorna za osebno dobrodošlico in spodbudo vseh prisotnih, da ti vklopijo svojo spletno kamero. Veliko lepše je videti vse udeležence. Če vodite večji sestanek, lahko določite sovodjo, ki lahko spremlja klepet in poskrbi, da se vsi prisotni počutijo vključeni v sestanek.

Okolje domače pisarne naj bo miren delovni prostor brez motenj z naravno svetlobo. Prepričajte se, da imate internetno povezavo, telefon, računalnik in slušalke. Podjetje X trenutno ne more nadgraditi ali opremiti domače pisarne vsakega zaposlenega. Če ni pogojev za delo od doma iz tehničnih ali praktičnih razlogov, se delo opravlja na sedežu podjetja z upoštevanjem vseh epidemioloških priporočil.

Tehnične teme se nanašajo na uporabo različnih digitalnih sistemov podjetja X, denimo na to, kako uporabljati VPN-povezavo osebnega računalnika z omrežjem podjetja X pri delu z aplikacijami, ki to zahtevajo, da ne pride do blokade določenih dostopnih točk. Praktična priporočila za delo na daljavo opisujejo, kako ravnati v primeru tehničnih težav.

Prav tako je najvišje vodstvo podjetja začelo razpravo o nadaljevanju delnega dela od doma po koncu epidemije. Poleg tega, da si številni zaposleni želijo delo od doma, je to tudi v skladu z ustvarjanjem prilagodljivega in privlačnega delovnega okolja, ki bo pomagalo ohraniti in razviti podjetje X ter privabiti talente.

Ambicija podjetja X je ponuditi delo od doma vsem, ki si to želijo. To velja za vse funkcije in regije; na katerih položajih in v kolikšni meri, se bodo podjetja odločala lokalno in vedno po dogovoru z vodjo vsakega delavca. Kadrovska služba v vsaki državi bo prevzela vodilno vlogo, da zagotavlja, kako se to lahko izvede v skladu z lokalnimi razmerami, predpisi in pogoji.

Najvišje vodstvo vidi to kot prispevek k ustvarjanju odličnega delovnega mesta in verjame, da bo to povečalo osebno zavezanost in prispevalo k večji produktivnosti.

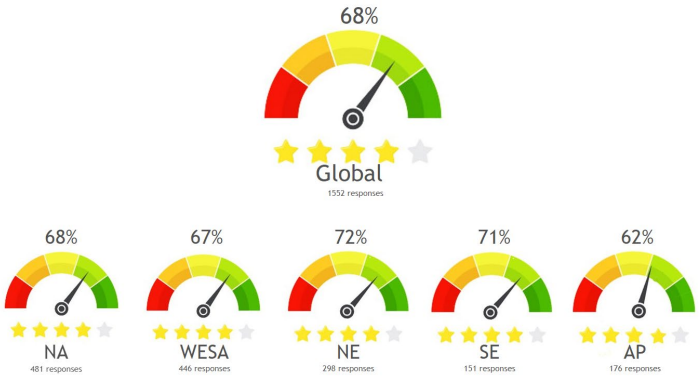
4 ANALIZA SPREMEMBE STRATEGIJE TRŽENJA V PODJETJU X

4.1 Povzetek raziskave CSAT

Ocena zadovoljstva strank (angl. CSAT – Customer Satisfaction Score) je naš glavni KPI za merjenje uporabniške izkušnje v naših kanalih. CSAT merimo s kratkimi raziskavami na stičišču, kjer se zgodi izkušnja, na primer na spletni strani. Pravzaprav CSAT sprašuje o sreči določene izkušnje (»Kako ocenjujete svojo izkušnjo?«). Najvišja ocena je pet zvezdic. CSAT je delež pozitivnih ocen (štiri zvezdice ali pet zvezdic) v skupni količini odgovorov.

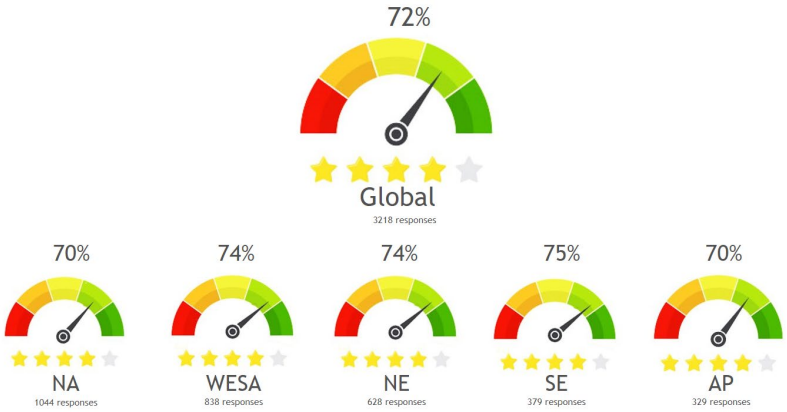
V osnovi uporabniške izkušnje sledimo naslednjim trem korakom:

- zbiranje povratnih informacij uporabnikov/strank s prepoznavanjem stičišč in izvedbo raziskave CSAT na vseh ustreznih stičiščih;
- izvajanje nadaljnje strategije, zlasti za prilagojene povratne informacije;
- analiziranje in poročanje povratnih informacij ter razvijanje konceptov izboljšav za vsa stičišča.



Slika 9: Rezultati CSAT za leto 2020

Vir: (Lastni vir)



Slika 10: Rezultati CSAT za leto 2021

Vir: (Lastni vir)

Če primerjamo rezultate raziskave CSAT med letoma 2020 in 2021, lahko vidimo in govorimo, da so stranke začele zaznavati strategijo VKPZ, saj smo na globalni ravni dvignili zadovoljstvo svojih strank za štiri odstotne točke. V sami analizi je velik poudarek na zaznavanju strategije VKPZ, saj želimo postaviti stranko v jedro, središče vseh poslovnih procesov, in sicer s tem, da dokažemo, da lahko zadovoljimo njihove potrebe in presežemo njihova pričakovanja. S svojimi rešitvami želimo ustvariti odlično izkušnjo strank.

4.2 Analiza intervjujev

Raziskovalna metoda, ki smo jo izbrali in uporabili v diplomskem delu, je intervju. Intervjuvali smo deset strank in prodajno ekipo. Strankam smo postavili vprašanja, da ugotovimo, kako je oziroma kako bo sprememba strategije trženja vplivala na percepcijo kupcev in ali nas ti vidijo kot najboljšega dobavitelja. Pri prodajni ekipi nas je zanimalo, kako zaznavajo novo strategijo in kako bo po njihovem mnenju strategija vplivala na to, da bodo lažje prepričali kupce o nakupu.

Vprašanja, ki smo jih postavili strankam, smo razdelili na dva dela: osnovne informacije in vsebinsko trženje.

Osnovne informacije:

Živimo v nepredvidljivem času, kjer smo izpostavljeni številnim različnim informacijam. Kako vi vidite današnji način komuniciranja (nas in naše konkurence)?

Današnji način komuniciranja izraža čas, v katerem živimo. Zaznavajo, da se komunikacija vse bolj seli iz fizične oblike v digitalno. Ne zavračajo novih tehnologij oziroma digitalizacije,

ampak vsi poudarjajo željo po osebnem odnosu v smislu boljšega poslovnega odnosa. Digitalne medije uporabljajo, kadar so časovno omejeni in kadar potrebujejo tehnične informacije oziroma rešitve z enim klikom. Prav tako poudarjajo in zaznavajo, da sta naša komunikacija in način komuniciranja na visoki ravni in boljša od mnogih konkurentov na trgu.

Kaj je vaša naloga v vašem podjetju?

Naši sogovorniki so zaposleni na položajih, kot so vodja nabave, vodja proizvodnje in tehnolog. Namenoma smo intervjuvali osebe, katerih vloga v njihovih podjetjih ni povezana s trženjem, saj smo želeli, da iskreno kot laiki zaznajo razliko med ZPKV in VKPZ.

Na katerih področjih posluje vaše podjetje in kakšni so vaši načrti za prihodnost?

Podjetja, v katerih delajo intervjuvanci, poslujejo na različnih področjih kovinskopredelovalne industrije. Opažamo, da stranke, ki so zaposlene v avtomobilski industriji, razmišljajo o zamenjavi te s katero drugo manj ranljivo industrijsko panogo znotraj kovinskopredelovalne industrije, delno zaradi posledic pandemije covida-19 in delno zaradi vse močneje prisotne elektrifikacije v avtomobilski industriji, ki bo v prihodnosti zmanjšala potrebo po različni obdelavi kovin. Prav tako opažamo, da je rezkanje v veliki večini strojne obdelave prisotno v slovenski kovinskopredelovalni industriji.

Vsebinsko trženje:

Od osnovnih splošnih vprašanj smo prešli k vprašanjem, ki so se nanašala na vsebinsko trženje. Predstavili smo stari in novi pristop komunikacije/oglas, torej ZPKV in VKPZ.



Slika 11: Primerjava starega in novega pristopa komunikacije (ZPKV in VKPZ)

Vir: (Lastni vir)

Katera vsebina vas bolj pritegne? Ali opazite razliko?

Velika večina intervjuvancev je odgovorila, da opazijo razliko in da jim je novi koncept komuniciranja VKPZ ljubši. Rezultat, ki smo ga pričakovali, govori o izzivih strank in postavlja stranko v središče dogajanja. Prav tako nismo presenečeni, da imajo nekateri raje stari način komuniciranja ZPKV, ki govori bolj o lastnostih samega izdelka in tehničnih specifikacijah orodja, saj intervjuvanci izhajajo iz tehnične stroke. Toda kljub temu izpostavljajo, da so njihovi izzivi prednost, in pravijo, da bo dobavitelj rezilnega orodja, ki bo to spoznal prvi, v veliki prednosti pred svojimi konkurenti, ki v veliki večini govorijo o lastnostih svojih izdelkov.

Katera vrsta informacij je za vas najdragocenejša?

Najdragocenejša informacija je zanje stranki prilagojena informacija, ki pomaga reševati vsakdanje izzive/težave. Ko smo spraševali, katera vsebina jih bolj pritegne (vsebina tehnične ali splošne narave), je bil odgovor večinski. Bolj jih pritegne vsebina tehnične narave, ker jim tehnične informacije dejansko pomagajo rešiti izzive in težave, s katerimi se srečujejo.

Katere informacije želite prejemati od nas (danes/jutri)? Katero obliko vsebin imate raje pri raziskovanju nečesa novega (video ali besedilo)? Kako dolga naj bo naša vsebina (oglas, članek, video)? Koliko časa imate na razpolago, da pregledate vsebine? Kako pogosto želite prejemati informacije od nas?

Vsebina, ki jo želijo prejemati, mora biti kratka in jedrnata. Želijo jo prejemati v povprečju enkrat ali dvakrat na mesec, saj je njihov čas za prebiranje teh vsebin zelo omejen. Prav tako se moramo zavedati dejstva, da nismo edini na trgu, ki pošiljamo te vsebine svojim strankam. Oblika, v kateri želijo prejemati vsebine, je mešanica videa in besedila. Video vsebina, ki si jo ogledajo, je dolga v povprečju 60 sekund in mora vsebovati novosti na področju obdelave, praktične primere. Prav tako strokovni članki ne smejo biti daljši od pol strani. Pomanjkanje časa jih velikokrat odvrača od oglaševalskih vsebin, ki pogosto ostanejo tudi neprebrane. Intervjuvanci se prilagajajo nenehnim spremembam v industriji in ne zavračajo digitalnih medijev, temveč vsi poudarjajo pomembnost fizične komunikacije, s katero uporabnik dobi še dodatne informacije, ki jih digitalni mediji ne predstavljajo oziroma jih ne morejo zajeti.

Prodajno ekipo smo najprej vprašali, kakšno je bilo usposabljanje VKPZ.

Usposabljanje in izobraževanje o novem konceptu VKPZ so sprejeli pozitivno. Poudarjajo, da so dobili veliko koristnih informacij ter da je usposabljanje dobra mešanica teorije in prakse. Novost zaznavajo kot drzno smer, s katero se stranki posreduje močno sporočilo. Menijo, da je bila referenca Aspirina močno sporočilo. Ta je najbolj razjasnila moč komunikacije VKPZ.

Kaj je po vašem mnenju treba narediti in kaj je naslednji korak pri usposabljanju?

Intervjuvanci so tukaj enotni. Menijo, da se usposabljanje mora nadaljevati v sklopu programa LIFE v vnaprej določenem časovnem obdobju, da se jim predstavi napredek strategije VKPZ in da obnovijo svoje znanje. Ko bo strategija VKPZ v polnem razmahu, želijo izvedeti več o najboljših praksah in deliti primere iz najboljših praks med seboj.

Kaj menite o pristopu VKPZ?

Verjamejo, da je VKPZ prava strategija, s katero lahko izvedemo učinkovito komunikacijo, zagotovimo prepoznavnost blagovne znamke in dosežemo stranko. Prav tako verjamejo, da bodo s pomočjo te strategije lažje prepričali kupce o nakupu. Sporočila, ki so osredotočena na stranke, so najboljši pristop. Kaže, da postajamo bolj osredotočeni na stranke in manj nase ter da je stranka na prvem mestu.

Kako bo po vašem mnenju VKPZ vplival na stanje v podjetju X?

Menijo, da bo VKPZ vplival pozitivno, da ga je treba začeti uporabljati v vseh oddelkih in da je treba kasneje analizirati odzive strank. V idealnem primeru bo novost povečala zanimanje za naše rešitve. Vsekakor bomo postali podjetje, ki je bolj osredotočeno na stranko/kupca.

Kako lahko VKPZ po vašem mnenju vpliva na našo blagovno znamko in zakaj?

VKPZ bo vplival na našo blagovno znamko, ker nam bo pomagal pri razumevanju želja naših strank. To nam bo pomagalo pri zagotavljanju boljših rešitev in povečanju tržnega deleža. Ločilo nas bo od podjetij, ki ne obravnavajo potreb svojih strank in pošiljajo nesmiselna tržna sporočila s tehničnimi specifikacijami svojih izdelkov. Rešitve, ki so usmerjene v stranke, bodo pritegnile več pozornosti in okrepile naš ugled. Vsi menimo, da bomo s tem postali bolj povezani s strankami in da bodo stranke dobile občutek, da so slišane, saj bo po mnenju prodajnega osebja VKPZ ustvaril več zaupanja strank. Stranke bodo dobile občutek, da jih postavljamo v središče vseh poslovnih procesov.

5 SKLEP

Osnova za zaključek diplomskega dela je intervju, ki je potrdil naše domneve in videnja o poslovnem odnosu do strank in o trženju. Koncept VKPZ nas lahko zapelje v smer, kjer lahko z obstoječimi in bodočimi strankami razvijemo partnerski odnos ter kjer stranka zazna, da jo postavljamo v središče vseh svojih dejavnosti. Kot smo že omenili, VKPZ govori predvsem o težavah, s katerimi se dnevno soočajo naše stranke v proizvodnem procesu. S pravimi vprašanji in spoznanji o njihovih težavah jim želimo s svojim znanjem in svojimi izkušnjami pomagati pri obvladovanju teh težav, saj želimo zadovoljiti njihove potrebe in preseči njihova pričakovanja. Z uporabo pristopa VKPZ želimo postaviti stranko v središče vseh poslovnih procesov, in sicer s tem, da dokažemo, da lahko zadovoljimo njihove potrebe in presežemo njihova pričakovanja. S svojimi rešitvami želimo ustvariti odlično izkušnjo strank.

Na začetku diplomskega dela smo si postavili štiri hipoteze, ki jih zdaj, po izvedbi raziskave, lahko potrdimo ali ovržemo.

H1: Sprememba strategije bo vplivala na pozitivnejšo oceno kupcev, da smo zanje prva izbira med dobavitelji in da nas kupci vidijo oziroma zaznajo kot partnerja, ki jim pomaga optimizirati proizvodni proces.

Prvo hipotezo lahko potrdimo, saj smo z intervjujem dokazali, da nas kupci vidijo kot partnerja, ki jim pomaga optimizirati proizvodni proces. Zaznavajo namreč, da z novim pristopom trženja govorimo predvsem o njihovih izzivih, da skušamo rešiti njihove težave in da jih postavljamo v središče vseh svojih dejavnosti.

H2: Sprememba strategije bo povzročila, da bodo prodajalci porabili 20 % manj časa, da prepričajo stranko o nakupu.

Druge hipoteze za zdaj še ne moremo potrditi ali ovreči, saj gre za nov pristop oziroma prehod iz ZPKV v VKPZ. Koncept kot takšen je naša prodajna ekipa sprejela zelo pozitivno. Da so pozitivno sprejeli novi koncept, je možno zaslediti v intervjuju, ki je bil opravljen z naključno izbranim prodajnim osebjem po opravljeni delavnici LIFE in je v celoti objavljen v prilogah. Menimo, da bomo lahko po določenem časovnem obdobju potrdili to hipotezo, ki bo vplivala na to, da bodo prodajalci porabili 20 % manj časa, da prepričajo stranko o nakupu, saj bodo imeli s pomočjo pristopa VKPZ izdelan trženjski načrt, ki jim bo služil kot orodje, osredotočeno na kupca. S pomočjo tega orodja bodo lažje prepričali stranko o nakupu.

H3: Ob spremembi strategije bo 20 % več kakovostnih potencialnih strank (leadov) kot v enakem obdobju v preteklih petih letih.

Tretje hipoteze za zdaj ne moremo potrditi ali ovreči, saj še ni preteklo dovolj časa, da bi lahko naredili analizo.

H4: Sprememba strategije trženja zahteva od prodajalcev drugačne kompetence v smislu empatije in komunikacijskih spretnosti.

Četrto hipotezo lahko potrdimo, ker so naši potniki že s staro strategijo trženja dokazali, da imajo komunikacijske spretnosti. Res pa je, da s spremembo strategije trženja ta zahteva od prodajalcev drugačne kompetence. Drugačne kompetence v smislu empatije in komunikacijskih spretnosti bodo pridobili v obveznem internem izobraževalnem programu LIFE. Prve izsledke teh novih kompetenc lahko zasledite v intervjuju, ki je bil opravljen z naključno izbranim prodajnim osebjem po opravljeni delavnici LIFE.

V diplomskem delu smo skušali v celoti predstaviti nov koncept, to je VKPZ, s katerim želimo postaviti stranko v središče vseh poslovnih procesov. Prav tako želimo v podjetju X s pomočjo novega koncepta govoriti kot ENO. Ne samo analize, ki se opravljajo v podjetju X, ampak tudi izkušnje, ki jih pridobivamo vsakodnevno pri sodelovanju s svojimi strankami, in globalno medsebojno sodelovanje različnih oddelkov so začrtali pot konceptu VKPZ. Potreba in želja sta bili veliki, saj nam je stari koncept nastavljal ogledalo, glede na vrednote, ki jih živimo. Menimo, da smo z oblikovanjem novega koncepta komaj na začetku začrtane poti. Da bomo globalno prva izbira med dobavitelji in da nas kupci zaznajo kot partnerja, ki jim pomaga optimizirati proizvodni proces, bo potrebno veliko dela. S pomočjo programa LIFE moramo predvsem implementirati novi koncept v vse oddelke v podjetju, saj sta implementacija koncepta in sprejemanje tega pri strankah na globalni ravni odvisna od vodila »Govoriti kot ENO«. Prav tako moramo nadaljevati različne analize, intervjuje in raziskave trga, da bomo lahko dolgoročno potrdili vse postavljene hipoteze in da bomo pri tem prepoznani kot prva izbira svojih kupcev.

6 VIRI, LITERATURA

Boltavzer, Z. (2009). *Trženje*. Ljubljana: Zavod IRC.

Bučar, F. (2012). *Rojstvo države*. Ljubljana: Didakta.

Carr, S. (2021). *ppcprotect.com*. Pridobljeno iz How Many Ads Do We See A Day In 2021?: https://ppcprotect.com/blog/strategy/how-many-ads-do-we-see-a-day/

Chen, J. (2021). *nvestopedia.com*. Pridobljeno iz Marketing Plan: https://www.investopedia.com/terms/m/marketing-plan.asp

Dukić, Š. (2021). *psihologijadela.com*. Pridobljeno iz Kako delo od doma vpliva na našo produktivnost?: https://psihologijadela.com/2021/05/24/kako-delo-od-doma-vpliva-na-naso-produktivnost/

Fran, SSKJ. (2021). *ISJFR ZRC SAZU*. Pridobljeno iz Slovar slovenskega knjižnega jezika: https://fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=korist

Jensen, N. (2021). *industrialmarketer*. Pridobljeno iz DIGITAL SALES AND E-COMMERCE TOP THE LIST, OF COURSE. BUT WHAT OTHER TRENDS ARE ON THE RISE?: https://industrialmarketer.com/top-industrial-marketing-trends-2021/

Levitt, T. (2004). *Harvard Business Review*. Pridobljeno iz Marketing Myopia BEST OB HBR 1960: https://pensamentocorporativo.files.wordpress.com/2014/02/mktgmyopia-original-english.pdf

Makovec, N., Ravbar, J., & Zagorc, S. (2009). *Trţenje*. Ljubljana: ZAVOD IRC.

Manufacturer, T. (2021). *themanufacturer.com*. Pridobljeno iz Industrial marketing trends for 2021: https://www.themanufacturer.com/articles/industrial-marketing-trends-2021/

Rawle, M. (2021). *Foundation*. Pridobljeno iz B2B Marketing Strategies: A 5-Step Process For B2B Brands (With Examples & Best Practices): https://foundationinc.co/lab/b2b-marketing-strategies

Roy, G. (2021). *unboundb2b*. Pridobljeno iz Introduction: What is Service Marketing: https://www.unboundb2b.com/blog/marketing/service-marketing/

Simon, S. (2011). *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York: Portfolio; Illustrated edition.

7 PRILOGE

Priloga 1: Vprašanja za kupce

Osnovne informacije:

1. Živimo v nepredvidljivem času, kjer smo izpostavljeni številnim različnim informacijam. Kako vi vidite današnji način komuniciranja (nas in naše konkurence)?
2. Kaj je vaša naloga v vašem podjetju?
3. Na katerih področjih posluje vaše podjetje in kakšni so vaši načrti za prihodnost?
4. Katere vrste strojne obdelave so najpogostejše v vašem podjetju?

Vsebinsko trženje:

Predstavimo stari pristop in VKPZ-pristop komunikacije/oglas:

1. Katera vrsta informacij je za vas najdragocenejša?
2. Ali je vsebina tehnične ali splošnejše narave?
3. Kaj menite o novih vsebinah?
4. Ali delite vsebino s svojimi sodelavci?
5. S katerimi sodelavci delite vsebine?
6. Ali naj tem sodelavcem kar neposredno pošiljamo te vsebine?
7. Katero obliko vsebin imate raje pri raziskovanju nečesa novega (video ali besedilo)?
8. Kako dolga naj bo naša vsebina (oglas, članek, video)?
9. Koliko časa imate na razpolago, da pregledate vsebine?
10. Kako pogosto želite prejemati informacije od nas?
11. Katere informacije želite prejemati od nas (danes/jutri)?
12. Ali želite kaj dodati na osnovi celotnega pogovora, morda kakšno zaključno misel?

Priloga 2: Vprašanja za prodajno ekipo

1. Kaj je bilo pri usposabljanju VKPZ dobro in kaj ne?
2. Kaj je po vašem mnenju treba narediti in kaj je naslednji korak pri usposabljanju?
3. Kaj menite o pristopu VKPZ?
4. Kako bo po vašem mnenju VKPZ vplival na stanje v podjetju X?
5. Kako lahko VKPZ po vašem mnenju vpliva na našo blagovno znamko in zakaj?