

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

URŠKA BRUS

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
**SEGMENTACIJA KUPCEV RAČUNALNIŠKIH IZOBRAŽEVANJ NA
MEDORGANIZACIJSKEM TRGU**

Ljubljana, oktober 2013

URŠKA BRUS

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana URŠKA BRUS, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom SEGMENTACIJA KUPCEV RAČUNALNIŠKIH IZOBRAŽEVANJ NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. BARBARO ČATER.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____ Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEMELJNE ZNAČILNOSTI MEDORGANIZACIJSKEGA TRGA STORITEV	2
1.1 MEDORGANIZACIJSKI TRG.....	2
1.1.1 <i>Opredelitev in značilnosti.....</i>	2
1.1.2 <i>Razlike med porabniškim in medorganizacijskim trženjem</i>	3
1.1.3 <i>Odnosi med udeleženci na medorganizacijskem trgu</i>	4
1.2 TRŽENJE STORITEV	6
1.2.1 <i>Opredelitev in značilnosti storitev.....</i>	6
1.2.2 <i>Trženjski splet za storitve</i>	7
1.3 POSEBNOSTI TRŽENJA STORITEV NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH.....	9
2 SEGMENTACIJA KUPCEV NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU.....	10
2.1 OPREDELITEV POJMOV, ZNAČILNOSTI IN PREDNOSTI SEGMENTACIJE TRGA	10
2.1.1 <i>Opredelitev in značilnosti.....</i>	10
2.1.2 <i>Prednosti segmentacije trga.....</i>	11
2.2 OSNOVE ZA SEGMENTIRANJE MEDORGANIZACIJSKIH TRGOV	12
2.3 DOLOČANJE CILJNIH TRŽNIH SEGMENTOV	15
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA ZA POTREBE SEGMENTIRANJA KUPCEV V IZBRANEM PODJETJU	17
3.1 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE	17
3.2 METODOLOGIJA RAZISKAVE.....	18
3.3 ANALIZA UGOTOVITEV RAZISKAVE IN PREDSTAVITEV TEMELJNIH RAZISKOVALNIH HIPOTEZ.....	19
SKLEP.....	26
LITERATURA IN VIRI.....	28

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Razlike med izdelki in storitvami</i>	7
<i>Tabela 2: Predstavitev podjetij in oseb, ki so sodelovale v empirični raziskavi.....</i>	20

UVOD

Za storitveni sektor je bilo dolgo značilno, da se podjetja niso osredotočala na specifične potrebe posameznih skupin kupcev. Ker imajo različni porabniki storitev različne potrebe, pa so storitvena podjetja, ki poslujejo na velikem trgu, spoznala, da ne morejo oskrbovati vseh porabnikov na tem trgu. Namesto, da ponujajo in izvajajo storitve na celotnem trgu, je pogosto ugodnejše, da ugotovijo tiste delne trge (tržne segmente), ki jih lahko uspešno zadovoljijo. V ta namen morajo segmentirati trg, na podlagi tega izbrati ciljne trge in pozicionirati svojo ponudbo za izbrane ciljne trge (Potočnik, 2004, str. 203-204).

Delitev trga in prilagajanje ponudbe različnim tržnim segmentom oziroma izbranim ciljnim trgom pa se ne izkaže vedno za najbolj donosno strategijo trženja. Ta je odvisna od vrste različnih dejavnikov, na podlagi katerih se podjetje odloča, koga in na kakšen način bo oskrbovalo, da bo doseglo pričakovan tržni delež in zeleno uspešnost na trgu. Oblikovanje učinkovitih trženjskih strategij je ena najtežjih stopenj v procesu načrtovanja trženja, še posebno, ko gre za trženje na medorganizacijskih trgih. Le-to se precej razlikuje od trženja na porabniških trgih, kar tržnikom velikokrat predstavlja precejšen izziv in od njih zahteva določeno stopnjo prilagodljivosti ter uporabo posebnih trženjskih pristopov (Morris, Pitt & Honeycutt, Jr., 2001, str. 124-126). V diplomskem delu obravnavam segmentacijo kupcev računalniških izobraževanj na medorganizacijskem trgu. Za raziskovanje omenjene tematike sem se odločila na podlagi lastnih interesov, ki so povezani z naravo mojega dela v podjetju, kjer sem v trženju zaposlena že dobra 3 leta. Podjetje namreč deluje na medorganizacijskem trgu računalniških storitev, kjer me je zanimala predvsem glavna dejavnost podjetja, trženje računalniških izobraževanj. Ker je že samo trženje na medorganizacijskem trgu nekoliko bolj specifično, poleg tega pa se tudi trženje storitev precej razlikuje od trženja izdelkov, je diplomsko delo zame predstavljalo kar precejšen izziv.

Namen diplomskega dela je, na podlagi teoretičnih spoznanj, delovnih izkušenj in lastne kvalitativne raziskave, analizirati medorganizacijski trg računalniških izobraževanj v Sloveniji in ugotovitve uporabiti kot osnovo za nadaljnje kvantitativno raziskovanje in oblikovanje nove trženjske strategije v obravnavanem podjetju. Cilji diplomskega dela so ugotoviti, ali na medorganizacijskem trgu računalniških izobraževanj obstajajo različni segmenti kupcev, ki se med seboj razlikujejo na podlagi določenih segmentacijskih spremenljivk, in katere od teh (če) bi bilo smiselno upoštevati pri nadaljnjem kvantitativnem raziskovanju.

Diplomsko delo je razdeljeno na tri osnovna poglavja. Uvodu sledi prvo poglavje, kjer se osredotočim na temeljne značilnosti medorganizacijskega trga storitev. Najprej predstavim medorganizacijski trg, nato opišem značilnosti trženja storitev in zaključim poglavje s posebnostmi trženja storitev na medorganizacijskih trgih. V drugem poglavju obravnavam segmentacijo kupcev na medorganizacijskem trgu. Znotraj tega poglavja definiram osnovne pojme, značilnosti in prednosti segmentacije trga, nadaljujem z identificiranjem osnov za segmentacijo medorganizacijskega trga in opišem postopek določanja ciljnih trgov. Zadnje, tretje poglavje pa namenim kvalitativni raziskavi za potrebe segmentiranja kupcev v obravnavanem

podjetju. Diplomsko delo zaključim s sklepom, kjer povzamem glavne ugotovitve, povezane s segmentacijo kupcev računalniških izobraževanj na medorganizacijskem trgu.

1 TEMELJNE ZNAČILNOSTI MEDORGANIZACIJSKEGA TRGA STORITEV

Približno polovica vseh proizvedenih dobrin se v večini držav proda organizacijam, prav tako pa tudi finančni obseg transakcij na medorganizacijskih trgih močno presega tistega na trgih končnih porabnikov (Hollensen, 2010, str. 125; Hutt & Speh 2010, str. 4). V omenjeno statistiko sodi tudi izbrano podjetje, ki ga obravnavam v diplomskem delu. Kar devetdeset odstotkov svojega poslovanja namreč opravi na medorganizacijskem trgu, ki se precej razlikuje od trga končnih porabnikov. Ker je tudi trženje storitev v primerjavi s trženjem izdelkov drugačno, in je zanj značilnih veliko posebnosti, v prvem poglavju ločeno obravnavam vsako posebej. Najprej opišem značilnosti trženja na medorganizacijskih trgih, potem značilnosti trženja storitev, nato pa oboje združim v zadnjem delu prvega poglavja, kot »posebnosti trženja storitev na medorganizacijskih trgih«.

1.1 MEDORGANIZACIJSKI TRG

1.1.1 Opredelitev in značilnosti

Hutt in Speh (2010, str. 4) opredelita **medorganizacijske trge** kot »lokalne in mednarodne trge izdelkov in storitev, ki jih kupujejo podjetja, vladni organi in institucije za vgradnjo, potrošnjo, uporabo ali pa za nadaljnjo prodajo ... Edini trgi, ki z vidika medorganizacijskega trženja niso neposredno zanimivi, so tisti, ki se ukvarjajo z izdelki ali storitvami, namenjenimi za osebno uporabo«.

V angleškem jeziku se za medorganizacijske trge ohranja poimenovanje *business to business markets (B2B)* ali *business markets*, tudi *industrial markets*, v nasprotju s končnimi porabniškimi trgi ali *business to consumer markets (B2C)*. V slovenski literaturi pa za trženje na medorganizacijskih trgih v zadnjem času vse bolj prevladuje poimenovanje **medorganizacijsko trženje** (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 334). Ford et al. (2002, str. 6) opredelijo medorganizacijsko trženje kot izbiranje, razvijanje in management odnosov s strankami, z namenom pridobivanja koristi tako dobavitelja kot tudi kupca, z obzirom na njihove sposobnosti, vire, tehnologije, strategije in cilje.

Za medorganizacijsko nakupovanje je značilno, da je odvisno od vpliva dejavnikov iz okolja, narave in organizacijske strukture, ter od tega, na kakšen način deluje nakupni center v organizaciji (Hollensen, 2010, str. 124). Čeprav se medorganizacijsko trženje precej razlikuje od porabniškega, je za oba značilno, da (Ford et al., 2002, str. 2):

- sta dobičkonosno orientirana;
- sta del procesa, ki na koncu vodi do nakupa končnega porabnika;
- od podjetij zahtevata, da le-ta razvijajo in prilagajajo svoja znanja in sredstva, da bi zadovoljila zahteve kupcev;

- vključujeta poskuse podjetij, da vplivajo na vedenje kupcev;
- morata biti osnovana na razumevanju problemov in motivov kupcev.

Precej več kot podobnosti pa je med medorganizacijskim in porabniškim trženjem razlik, katere predstavljam v nadaljevanju.

1.1.2 Razlike med porabniškim in medorganizacijskim trženjem

Trženje na porabniških trgih je pretežno enosmerna aktivnost, izvedena z aktivno prodajo, s katero iščemo odziv pasivnega kupca. Medorganizacijsko trženje pa je proces interakcije med dvema aktivnima stranema (Ford et al., 2002, str. 7).

Trženje porabniških izdelkov in storitev je trženje za posameznike, družine in gospodinjstva, ki kupujejo izdelke in storitve za svojo lastno porabo in ne za nadaljnjo obdelavo in prodajo. O trženju med organizacijami pa govorimo, ko sta izdelek ali storitev prodana za kakršnokoli drugačno uporabo kot je osebna poraba (Bingham v Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 338). Hutt in Speh (2010, str. 13) trdita, da se porabniško in medorganizacijsko trženje razlikujeta glede na naravo trga, tržno povpraševanje, navade kupcev, odnose med kupci in prodajalci, vplive okolja in tržno strategijo.

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 335-338) navajata nekaj posebnosti in sodobnih spoznanj o medorganizacijskem trženju, ki se sicer nanašajo na mednarodno trženje, vendar pa, kot sama pravita, večina (po oceni več kot petinsedemdeset odstotkov) poteka na medorganizacijskih, in ne porabniških trgih. Pri tem se osredotočata na značilnosti, po katerih medorganizacijske trge razlikujemo od porabniških trgov:

- **Bistveno manjše število kupcev** (odjemalcev); od tod izhaja, da imajo posamezni kupci v osnovi večjo pogajalsko moč.
- **Večji kupci**; majhno število kupcev je udeleženo pri večini nakupov, kar pomeni, da je ekonomska vrednost posameznega nakupa bistveno večja.
- **Aktivna vloga dobaviteljev in odjemalcev** (ponudnikov in kupcev); zaradi pomembnosti in moči kupcev so odnosi med dobavitelji in odjemalci zelo tesni. V procesu menjave obe strani sodelujeta aktivneje kot v primeru trgov končne porabe. Od tod tudi izhodišče nadgradnje medorganizacijskega trženja v trženje s poudarkom na odnosih.
- **Kompleksnejši nakupni proces**; v primerjavi s trgi končne porabe se podjetja srečujejo s kupci, ki jih predstavlja več posameznikov oziroma enot v podjetju. To zahteva od ponudnikov, da poznajo načine odločanja, vloge in cilje posameznih oddelkov pri sprejemanju nakupnih odločitev. Prav visoko strokovno nakupovanje na eni strani in prodaja na drugi strani vplivata na bistveno bolj individualističen pristop v primerjavi s porabniškim trženjem.
- **Izvedeno povpraševanje**; povpraševanje kupcev je odvisno tudi od njihovih pričakovanj glede povpraševanja strank po njihovih izdelkih/storitvah.
- **Pomembnejša vloga tehnologije**; zelo pomembno je, kakšno tehnologijo, proizvodne in informacijske sisteme uporabljajo organizacije. Potrebno je prilagajanje ustreznim

standardom, ki medorganizacijske ponudnike silijo k poenotenju in ustrezni adaptaciji na trgih. To pa je tisti del v medorganizacijskem trženju, ki se razlikuje od porabniškega.

- **Prodajne poti;** na medorganizacijskih trgih prodajne poti vključujejo veliko manj ravni kot na trgih končnih porabnikov, in sicer prevladuje neposredna prodajna pot od ponudnika k odjemalcu, torej brez posrednikov.
- **Interakcija;** obe strani, tako dobavitelj (ponudnik) kot odjemalec (kupec), želita skozi medsebojno interakcijo doseči svoje cilje. S tem se drug drugemu prilagajata; interakcija lahko obsega različne oblike, od sooblikovanja procesov, tehnologij, izdelkov do medsebojnih odnosov zaposlenih. Zlasti pomembne so tesne osebne vezi med zaposlenimi sodelujočih podjetij.
- **Kompleksnost poslovnih odločitev;** za poslovne odločitve na medorganizacijskih trgih je značilna nepredvidljivost procesa in časovnega okvirja njihovega sprejemanja; proces lahko vključuje zgolj posameznika ali pa skupino zaposlenih, samo sprejemanje odločitev lahko traja več tednov ali pa jo avtomatično opravi računalnik.
- **Ustvarjanje dodane vrednosti;** v nasprotju s porabniškimi trgi lahko na medorganizacijskih trgih ponudniki in kupci v veliko večji meri soustvarjajo dodano vrednost. Pogoj sta odprtost in pripravljenost na medsebojno sodelovanje, pri čemer je možnost skupnega ustvarjanja večje vrednosti dodaten motiv za dolgoročno sodelovanje.
- **Geografska osredotočenost kupcev;** velika večina podjetij, še posebej na medorganizacijskih trgih, ki mednarodno trženjsko rastejo, se osredotoča na ustrezna geografska območja, ponavadi v povezavi z internacionalizacijo ali stopnjami rasti mednarodnega poslovanja in trženja.
- **Neprožno (neelastično) povpraševanje;** spremembe cen, glede na celotno povpraševanje po medorganizacijskih izdelkih in storitvah, so v povprečju manj elastične kot v trženju končnim porabnikom prav zaradi posebnosti nakupovalnega procesa in velikokrat visoke stopnje odvisnosti povpraševanja po ustreznih izdelkih/storitvah ali majhnem številu ponudnikov.
- **Večja nestabilnost povpraševanja;** zaradi geografske razpršenosti in ponudbe, velikokrat sezonskih vplivov ali okoljskih razlogov prihaja do velikega nihanja v obsegu povpraševanja. Pogosto je vzrok za to tudi tehnološki napredek.
- **Vzajemnost;** v medorganizacijskem trženju so dobavitelji podjetja hkrati tudi kupci izdelkov/storitev podjetja. Tudi tu igrajo vlogo trženjski odnosi, predvsem kakovost in učinkovitost sodelovanja, zaupanje, zvestoba in dolgoročnost odnosov.
- **Pogost zakup (leasing);** v medorganizacijskem trženju se kot pogosta oblika izvajanja nakupno-prodajnih odnosov razvije leasing (značilen je za opremo).

Poleg zgoraj naštetih značilnosti so na medorganizacijskem trgu izredno pomembni tudi odnosi med udeleženci, ki jih obravnavam v naslednjem poglavju.

1.1.3 Odnosi med udeleženci na medorganizacijskem trgu

V petdesetih in šestdesetih letih devetnajstega stoletja, v obdobju masovne proizvodnje, velikega števila potencialnih kupcev, dokaj homogenih potreb na trgu itd., se je tradicionalni (t.i.

»transakcijski«) trženjski pristop izkazal kot uspešen. Dandanes, še posebno ko govorimo o medorganizacijskih trgih in trgih storitev, pa ta pristop največkrat ni več primeren. Ker se konkurenčno okolje zelo hitro spreminja in zadržanje kupcev postaja vedno bolj pomembno, se je na podlagi tega razvil nov pristop trženja, in sicer **trženje s poudarkom na odnosih**. Hollensen (2010, str. 8) ga opisuje kot stalen proces ugotavljanja in ustvarjanja nove vrednosti za posamezne stranke in nato delitev koristi od tega skozi življenjsko dobo druženja. Gre za razumevanje, usmerjanje in menedžment sodelovanja med dobavitelji in kupci, z namenom vzajemnega ustvarjanja vrednosti in medsebojne izmenjave, preko soodvisnosti in organizacijskega prilagajanja.

Trend trženja s poudarkom na odnosih še vedno narašča, in sicer z razlogom. Dramatične spremembe v tržnem okolju predstavljajo ogromno novih priložnosti za podjetja, ki vlagajo v to, da gradijo in ohranjajo odnose s strankami. Trženje s poudarkom na odnosih poudarja izjemen pomen zadovoljnih, zvestih strank. Lahko bi rekli, da se tradicionalne opredelitve trženja, čeprav poudarjajo tudi pomen kupčevih potreb in zadovoljstva, v bistvu nanašajo na čim večjo dobičkonosnost vsake transakcije. Namesto tega pa bi morale stremeti k razvijanju dolgoročnih odnosov s strankami, ki jih konkurenti ne bi bili sposobni posnemati (Hollensen, 2010, str. xxi).

V nasprotju s to teorijo pa je mnenje Forda et al. (2002, str. 7-8), ki pravijo, da tesni odnosi med kupci in dobavitelji niso vedno dobri. Učenje in prilagajanje ponavadi zahteva veliko časa in vloženih sredstev, velikokrat pa se zgodi, da nobeden od obeh sodelujočih strani ne pridobi ravno veliko koristi od takšne investicije. Omejeno vlaganje v odnos pomeni tudi, da je kupec manj odvisen od tega odnosa in se tako izogne tveganju v zvezi s prilagajanjem poslovanja na način razmišljanja določenega kupca. Zato morajo tržniki in njihove stranke na medorganizacijskih trgih dobro predvideti koristi vsakega poslovnega odnosa posebej, namesto da vsakič uporabljajo standardne pristope oziroma formule.

Trženjske prakse podjetij, ki opravljajo storitve za medorganizacijske trge, temeljijo na odnosih z edinstvenimi strukturnimi in procesnimi značilnostmi. V primerjavi z odnosi na porabniških trgih, se od teh razlikujejo glede na njihovo stalnost, kompleksnost, simetrijo in neformalnost. To so odnosi, ki so zapleteni, medosebni in vključujejo soodvisnost med kupcem in prodajalcem. Prodajalec je lahko v tem primeru ena oseba ali pa je to več posameznikov v organizaciji, vključno z vodstvenimi delavci (Coviello & Brodie, 2001, str. 383, 389). Hutt in Speh (2010) v nakupnem procesu na medorganizacijskem trgu ločita pet vlog:

- **uporabnik**, ki pogosto odločilno vpliva na odločitve o tipu izdelka in blagovni znamki;
- **vratar**, ki zbira informacije, na katerih temeljijo odločitve o nakupu;
- **vplivnež**, ki opredeli zahtevano zanesljivost in lastnosti izdelka;
- **odločevalec**, ki na podlagi vseh informacij o izdelku dejansko odloča o nakupu;
- **nakupovalec**, ki izbira dobavitelje in izpelje nakup.

1.2 TRŽENJE STORITEV

Danes, v razvitem svetu, storitvene dejavnosti ustvarijo okoli sedemdeset odstotkov prihodkov in delovnih mest, zato je proučevanje in analiziranje njihovih značilnosti in posebnosti trženja izjemnega pomena (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 122).

1.2.1 Opredelitev in značilnosti storitev

Beseda **storitev** je bila prvotno povezana z delom, ki so ga služabniki naredili za svoje gospodarje (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 14). Danes pa jo lahko opredelimo kot vsako neopredmeteno dejanje ali delovanje, ki ga določena oseba lahko ponudi drugi osebi in hkrati ne pomeni lastništva nečesa. V nasprotju z izdelki jih največkrat izvajamo na lokaciji ponudnika in ob udeležbi porabnika (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 122-123).

Storitev lahko opredelimo kot posebno dejanje ali delovanje, ki ga izvajalec storitve ponudi porabniku. Ponudba posameznega podjetja se lahko giblje od samega izdelka na eni strani do čiste storitve na drugi strani. Glede na to, koliko storitev je vključenih, razlikujemo pet vrst ponudbe (Potočnik, 2004, str. 30):

- samo izdelek;
- izdelek s spremljajočimi storitvami;
- izdelek in storitev, zastopana z enakim deležem;
- osnova je storitev, ki jo spremljajo manj pomembni izdelki;
- samo storitev.

Glavne značilnosti storitev so **neopredmetenost**, **neločljivost**, **spremenljivost** in **minljivost**. Neopredmetenost pomeni, da storitev ne moremo otipati, videti, okusiti ali jih kako drugače zaznati z našimi čutili, torej vnaprej preizkusiti. Neločljivost storitev pomeni, da so storitve izvedene in porabljene sočasno in v istem prostoru. Izvajanje storitve zato zahteva aktivno udeležbo obeh vpletenih strani: porabnika in izvajalca storitve. Ker je pri izvajanju storitev vedno prisoten človek, jih ni mogoče popolnoma standardizirati. V odvisnosti od tega kdo, kje in kdaj opravlja storitev, se spreminja tudi njena kakovost, zato pravimo, da so storitve spremenljive. Storitve je mogoče izvesti le v določenem času in prostoru, zato jih ne moremo skladiščiti. To opredeljuje minljivost storitev (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 123-125).

Ker so poslovne storitve neotipljive in nestandardizirane, imajo kupci navadno večje težave pri ocenjevanju storitev kot pri ocenjevanju blaga. Povečanemu tveganju pri izbiri ponudnikov storitev se zato skušajo izogniti s tem, da se zanašajo na različne vire informacij o kakovosti in zadovoljstvu s storitvijo. Ena od opravljenih raziskav ponuja nekaj dragocenih spoznanj o tem, kako kupci ocenjujejo kvaliteto storitev. Pri ocenjevanju zadovoljstva s storitvijo se osredotočajo na pet dejavnikov (Hutt & Speh, 2010, str. 268):

- **zanesljivost**, ki je najpomembnejši dejavnik in vključuje predvsem zanesljivost pri dogovorjenem roku dobave;
- **odzivnost**, ki opredeljuje predvsem pripravljenost zaposlenih pomagati strankam;

- **vzbujanje zaupanja**, ki vključuje zaupanje v profesionalnost in kompetentnost osebja;
- **zmožnost prilagajanja** specifičnim potrebam kupcev;
- **opredmetenost storitve** (brošure, dokumenti, itd.).

Med izdelki in storitvami samimi ter posledično njihovem trženju obstaja precej razlik. V Tabeli 1 predstavljam nekaj splošnih razlik med izdelki in storitvami, ki jih navaja Middleton (2001, str. 42).

Tabela 1: Razlike med izdelki in storitvami.

IZDELKI	STORITVE
jih proizvajamo	jih izvajamo
izdelujemo jih na lokaciji, ki je večinoma nedosegljiva porabnikom	izvajamo jih na lokaciji ponudnika, večinoma ob udeležbi porabnika
dostavljamo jih na mesta, kjer porabniki živijo	porabniki pridejo na mesta, kjer izvajamo storitev
nakup pomeni lastništvo in uporabo po želji	nakup pomeni začasno pravico uporabe prostora in časa
jih lahko otipamo ob nakupu in preizkusimo pred nakupom	so neotipljive ob nakupu, pogosto jih ni mogoče preizkusiti
jih lahko skladiščimo	so minljive in jih ne moremo skladiščiti

Vir: V.T.C. Middleton, Marketing in Travel and Tourism, 2001, str. 42.

1.2.2 Trženjski splet za storitve

Potočnik (2004, str. 34) definira **trženjski splet** kot sestavo trženjskih aktivnosti, ki jih storitveno podjetje uporablja za uresničitev svojih trženjskih ciljev na ciljnim trgu. Navadno ga sestavljajo štiri prvine (štiri P-ji): **izdelek** (*ang. product*), **prodajna cena** (*ang. price*), **prodajne poti** (*ang. place*) in **trženjsko komuniciranje** (*ang. promotion*).

Glede na vse razlike med izdelki in storitvami se tudi trženje storitev precej razlikuje od trženja izdelkov. To pomeni, da moramo upoštevati posebnosti trženja storitev in posledično trženjski splet za storitve razširiti še z dodatnimi nekaj P-ji. Konečnik Ruzzier (2011, str. 126-127) trženjski splet za storitve razširja z dodatnimi tremi P-ji. Prvi je pomen **ljudi** v storitvenih dejavnostih. Govorimo o zaposlenih in porabnikih, pa tudi ostalih udeležencih v prostoru, kjer se storitev izvaja. Vse tri navedene skupine ljudi stopajo v medsebojne odnose, ki vplivajo na zadovoljstvo, ne le porabnikov, temveč tudi zaposlenih v storitvenih dejavnostih. Podjetja skušajo svojim porabnikom sporočati kakovost, pozicioniranje in diferenciacijo svojih storitev s pomočjo **fizičnih dokazov**. Na ta način skušajo premostiti neopredmetenost storitev, saj z njihovo pomočjo postanejo storitve opredmetene oziroma otipljive. K **procesom** pripisujemo celoten sistem izvajanja storitev v podjetjih, kamor sodijo napisana pravila ali standardi za

izvajanje storitev, pristopi zaposlenih do porabnikov ter njihovih pritožb, izvajanje rezervacij, itd.

Poleg treh P-jev, ki jih opisuje Konečnik Ruzzier, pa nekateri drugi avtorji v trženjski splet za storitve vključujejo še **produktivnost**. Tako npr. Potočnik (2004, str. 34) omenja naslednje štiri P-je: **udeleženci** (*ang. participants*), **fizično okolje** (*ang. physical environment*), **procesi** (*ang. processes*), **produktivnost in kakovost** (*ang. productivity and quality*).

Podobno ugotavljata tudi Lovelock in Wirtz (2007, str. 22-25), ki pravita, da teh osem elementov, ki jih imenujemo osem P-jev trženja storitev, skupno predstavlja potrebne sestavine za ustvarjanje uspešnih strategij za dobičkonosno zadovoljevanje potreb kupcev na konkurenčnem trgu:

- **Sestavine storitve** (*ang. product elements*): so središče trženjske strategije podjetja. Načrtovanje trženjskega spleta se začne z oblikovanjem koncepta storitev, ki bo ciljnim strankam nudil določeno vrednost in zadovoljeval njihove potrebe bolje od konkurence. Skupek storitev je sestavljen iz osnovnega izdelka, ki zadovoljuje primarne potrebe strank in niza dodatnih storitev, ki pomagajo strankam, da bolj učinkovito uporabijo primarni izdelek ter z raznimi izboljšavami pridobijo dodano vrednost.
- **Prodajne poti in čas** (*ang. place and time*): zagotavljanje storitev vsebuje tudi odločitve o tem, kje in kdaj ter na kakšen način bomo le-te dostavili kupcem. Glede na vrsto storitve se razlikuje tudi tržna pot in število posrednikov. Hitrost in prilagodljivost časa in prostora sta dandanes pomembna dejavnika pri učinkovitem zagotavljanju storitev.
- **Cena in ostali izdatki** (*ang. price and other user outlays*): ta element trženjskega spleta mora obravnavati dvojno perspektivo storitvenega podjetja in njegovih strank. Kot vrednost izdelka, ki je neodvisna od plačila, je cena ključnega pomena pri vlogi trženja v vrednotenju storitev. Kupci pa, nasprotno, ceno storitve vidijo predvsem kot ključen strošek pri plačilu storitve, od katere pričakujejo ustrezne koristi. Zato morajo tržniki oblikovati takšno cenovno strategijo, ki bo zagotavljala ustrezno dobičkonosnost, pri tem pa bodo kupci pripravljani kupovati po ponujeni tržni ceni.
- **Tržno komuniciranje in izobraževanje** (*ang. promotion and education*): noben trženjski program ne more biti uspešen brez učinkovite trženjske komunikacije. Ta element ima tri bistvene vloge: svetovanje in zagotavljanje potrebnih informacij, določanje ciljnih kupcev za posamezen tržni segment in spodbujanje, da kupujejo ob določenem času.
- **Procesi** (*ang. process*): pametni menedžerji vedo, da je pri storitvah način, kako družba dela stvari (osnovni procesi), pogosto tako pomemben kot to, kaj dela. Še posebno to velja za vsakdanje izdelke z veliko konkurenco. Torej, uspešno trženje storitev zahteva tudi načrtovanje in implementacijo učinkovitega poslovnega procesa, pri soustvarjanju katerega so pogosto vpleteni tudi kupci.
- **Fizično okolje** (*ang. physical environment*): vse fizične sestavine trženjskega spleta, kot so npr. zaposleni, prostori, prevozna sredstva itd., predstavljajo oprijemljive dokaze o kvaliteti podjetja, ki ponuja storitve.

- **Ljudje** (*ang. people*): Veliko storitev še vedno zahteva direktno interakcijo kupca s kontaktnim osebjem v podjetju. Ta pa močno vpliva na zaznavanje kupčeve kvalitete storitev. Zato podjetja, ki se tega zavedajo, namenijo veliko časa usposabljanju in motivaciji prodajnega osebja, ki posledično lahko bolje zadovoljuje potrebe kupcev na trgu.
- **Produktivnost in kakovost** (*ang. productivity and quality*): produktivnost in kakovost gresta pri storitvenih organizacijah z roko v roki. Produktivnost je bistvenega pomena pri nižanju stroškov storitvenega procesa, izboljšanje kakovosti storitev pa je, po drugi strani, zelo pomembno pri diferenciaciji izdelkov in ohranjanju zadovoljstva ter zvestobe kupcev.

1.3 POSEBNOSTI TRŽENJA STORITEV NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH

V diplomskem delu obravnavam trženje izobraževalnih storitev na medorganizacijskem trgu, za katerega je, kot že rečeno, značilnih kar nekaj posebnosti. Zato v nadaljevanju tega poglavja najprej nekaj besed namenim značilnostim trženja izobraževalnih storitev, katerim nato sledi še nekaj posebnosti trženja storitev med organizacijami na splošno.

Izobraževalna storitev je rezultat celovitega trženjskega napora organizacije, da ustreže potrebam in zahtevam odjemalcev oziroma naročnikov (Devetak & Vukovič, 2002, str. 107).

Tavčar (v Devetak & Vukovič, 2002, str. 108) izobraževalne storitve razvrsti:

- na nesnovne storitve;
- po kraju izvajanja izobraževalnih storitev in po dosegljivosti;
- po prilagojenosti izobraževalnih storitev posebnim zahtevam, potrebam, željam in pogojem naročnikov;
- po intenzivnosti sodelovanja med izvajalcem in uporabnikom ter po deležu izobraževalnega dela v izobraževalnih storitvah;
- po snovnosti izobraževalnih storitev in vrstah naročnikov;
- glede na pogostost uporabe in po volji ali manj utečenem sodelovanju med izvajalci in naročniki.

Oblikovanje politike izobraževalnih storitev mora stremeti k temu, da je le-ta jasna, trajna in stabilna, kar zahteva dobro povezavo ljudi, ki se ukvarjajo s trženjem. Ustrezna organiziranost (v celoti in po oddelkih ter sektorjih) pa ni dovolj, potrebno je skrbeti še za organizacijsko kulturo izobraževalnih storitev. Ta predstavlja sistem skupnih vrednot in načina razmišljanja ter ravnanja vseh zaposlenih v izobraževalni organizaciji in razlikuje eno organizacijo od druge (Devetak & Vukovič, 2002, str. 108).

Učinkovito zadovoljevanje potreb storitvenih kupcev zahteva celostno strategijo trženja. Najprej morajo biti izbrani ciljni segmenti, nato pa je potrebno trženjski splet prilagoditi potrebam vsakega segmenta posebej. V medorganizacijskem trženju je potrebno, poleg upoštevanja vsakega od ključnih elementov trženjskega spleta, posebno pozornost nameniti razvijanju trajnih in trdnih odnosov s svojimi kupci. Poudarek pri trženju storitev je torej na menedžmentu celostnega procesa interakcije med kupcem in prodajalcem. Sposobnost zaposlenih, da storitev

opravijo tako, kot želi porabnik, pa je predmet interaktivnega trženja. Poleg zunanjega trženja in interaktivnega trženja, je za trženje storitev potrebno tudi notranje trženje. Notranje trženje zajema postopke usposabljanja in motiviranja zaposlenih, da bodo dobro izvajali storitev (Hutt & Speh, 2010, str. 271; Kotler, 2004, str. 450-451).

Tržniki na medorganizacijskih trgih velikokrat zmotno vidijo rešitev za kupca kot prilagojeno in integrirano kombinacijo izdelkov in storitev, za zadovoljevanje njegovih poslovnih potreb. V nasprotju s tem pa kupci vidijo rešitev kot skupek povezanih procesov med prodajalcem in kupcem, ki vključujejo (Hutt & Speh, 2010, str. 262):

- definicijo kupčevih zahtev;
- prilagoditev in povezavo blaga in/ali storitev;
- njihovo namestitev;
- kasnejšo podporo strankam in usmerjenost v zadovoljevanje poslovnih potreb strank.

Brown, Sichtmann in Musante (2011, str. 203) ugotavljajo, da zaznane prednostne lastnosti blagovne znamke v očeh medorganizacijskega kupca dajo storitvi dodano vrednost, kar vpliva na dolgoročen odnos med kupcem in prodajalcem. Zato je za tržnika na medorganizacijskem trgu pomembno upoštevanje višje stopnje tveganja, skupinskega procesa odločanja, racionalne razprave med člani znotraj nakupnega centra, pomembnosti storitev, povezanih z izdelkom, in bolj interaktivnega procesa prodaje.

2 SEGMENTACIJA KUPCEV NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU

Ciljno trženje je sestavljeno iz treh osnovnih faz, in sicer segmentacije trga, izbire ciljnih trgov in tržnega pozicioniranja (Kotler, 2004, str. 279). V drugem poglavju diplomskega dela se osredotočim predvsem na prvo fazo, torej segmentacijo trga. Opredelim pojme in opišem značilnosti, predstavim osnove za segmentacijo medorganizacijskih trgov ter na kratko povzamem postopek izbire ciljnih tržnih segmentov. Omenjeno mi kasneje služi kot osnova za izvedbo kvalitativne raziskave.

2.1 OPREDELITEV POJMOV, ZNAČILNOSTI IN PREDNOSTI SEGMENTACIJE TRGA

2.1.1 Opredelitev in značilnosti

Medorganizacijski trg je sestavljen iz treh glavnih sektorjev – podjetij, institucij in vladnih organizacij. Znotraj vsakega od teh najdemo veliko tržnih segmentov, ki imajo različne potrebe in od tržnika zahtevajo drugačen pristop oziroma trženjsko strategijo. Hutt in Speh (2010, str. 123-124) sta mnenja, da se tržnik lahko le takrat, ko je trg razčlenjen na smiselne manjše enote, pravočasno in dobičkonosno odziva na specifične potrebe kupcev.

Segmentacija medorganizacijskega trga je proces delitve trga v skupine organizacij (tržne segmente), ki imajo relativno podobne zahteve in želje glede ponudbe na trgu (Anderson & Narus, 2004, str. 45). Različni segmenti predstavljajo različen potencial za tržnike. Zato se

morajo ti največkrat odločiti, katere bodo lahko zadovoljevali bolje od konkurence – temu rečemo **ciljno trženje**.

Tržni segment je torej sestavljen iz skupine kupcev, ki si delijo skupne lastnosti, potrebe, nakupovalne navade ali potrošniške vzorce. Učinkovita segmentacija združi kupce v segmente na način, da so si podobni v kar največ možnih pomembnih lastnostih znotraj istega segmenta, pa vendar različni v teh istih lastnostih v primerjavi z ostalimi segmenti (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 187).

Ko govorimo o homogenih skupinah porabnikov, lahko govorimo tudi o **nišah oziroma vrzelih**. Vrzel je ožje opredeljena skupina porabnikov, ki išče poseben splet lastnosti/koristi pri izdelkih, z namenom zadovoljevanja specifičnih, ozko usmerjenih želja. Tržniki navadno določijo vrzeli z delitvijo segmentov v **podsegmente** (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 99). Skrajni stopnji segmentiranja, ko **posamezni kupec** zahteva individualno obravnavo, pa pravimo »trženje po meri porabnika« (Potočnik, 2004, str. 204).

Podjetja izvajajo segmentacijo trga tako, da najprej opazujejo trg (tudi s pomočjo rezultatov trženjskih raziskav), potem oblikujejo skupine porabnikov – segmentov (v skladu z izbranimi metodami segmentacije) ter oblikujejo profile za oblikovane tržne segmente (ugotavljajo značilnosti posameznega segmenta). Napačno je razmišljanje, da tržniki ustvarjajo segmente. Naloga tržnikov je, da segmente prepoznajo in se odločijo, na katere od teh se bodo osredotočili. (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 100).

Postopek segmentiranja trga na medorganizacijskih trgih se praviloma razlikuje od segmentacije porabniških trgov. Hutt in Speh (2010, str. 125) menita, da mora tržnik na medorganizacijskem trgu upoštevati štiri kriterije za vrednotenje zaželenosti oziroma smiselnosti potencialnih tržnih segmentov:

- **merljivost**: stopnja, pri kateri obstaja in je dostopna informacija o specifičnih potrebah posameznega segmenta;
- **dostopnost**: stopnja, pri kateri lahko podjetje učinkovito uresniči svoja trženjska prizadevanja;
- **zadostna velikost** (razločljivost): stopnja, pri kateri so tržni segmenti dovolj veliki in dobičkonosni, da so vredni ločene obravnave;
- **odzivnost**: stopnja, pri kateri se različni segmenti različno odzovejo na posamezne elemente trženjskega spleta.

Glavni cilj pri oblikovanju tržnih segmentov je, da imamo zadostno število različnih karakteristik med segmenti in veliko število podobnosti znotraj njih (Hutt & Speh 2010, str. 125).

2.1.2 Prednosti segmentacije trga

Če so zahteve za učinkovito segmentacijo izpolnjene, le-ta prinaša številne prednosti za podjetje. Tržnik na ta način lažje razume, da obstajajo razlike med segmenti, ki jih je potrebno upoštevati pri oblikovanju trženjskih strategij. Na podlagi teh razlik pa lahko bolj učinkovito razvije

trženjsko strategijo, prilagojeno potrebam kupcev znotraj posameznega segmenta. Učinkovita segmentacija predstavlja temelje za uspešno trženjsko strategijo. Prav tako da tržniku določene smernice za ustrezno razporeditev virov. Stroški, prihodki in dobičkonosnost morajo biti zato ocenjeni in opredeljeni za vsak segment posebej. To pomeni, da morajo biti ob morebitnih spremenjenih pogojih na trgu ali pri konkurenci temu ustrezno prilagojene tudi trženjske strategije za posamezen segment. Glavna prednost segmentacije je ta, da prisili tržnika, da poišče osnove za segmentacijo, ki pojasnijo podobnosti in razlike med organizacijami na medorganizacijskem trgu (Hutt & Speh, 2010, str. 125-126, 130).

2.2 OSNOVE ZA SEGMENTIRANJE MEDORGANIZACIJSKIH TRGOV

Na trgu ne obstaja zgolj en način, kako segmentirati trg, saj je postopek segmentacije odvisen od različnih dejavnikov. Glavne osnove za segmentiranje porabniških trgov, katerim sledi večina avtorjev, so geografske, demografske, psihografske in vedenjske (Kotler 2004, str. 287).

Medtem ko se tržniki na porabniških trgih osredotočajo na prepoznavanje smiselnih profilov posameznikov, pa je naloga tržnikov na medorganizacijskih trgih, da oblikujejo in določijo različne tipe organizacij in organizacijskih kupcev. In sicer na podlagi podobnosti in razlik med enotami, ki odločajo o nakupu. Da bi jih lahko učinkovito opredelili, niso dovolj le sekundarni viri, temveč morajo tržniki zbrati potrebne informacije bodisi z zbiranjem le-teh od prodajnega osebja bodisi s posebno trženjsko raziskavo. Zato obstajajo številne osnove za segmentacijo medorganizacijskih trgov, ki jih na splošno razdelimo v dve osnovni kategoriji: **makro** in **mikro osnove** (Hutt & Speh, 2010, str. 127, 131).

Tržniki na medorganizacijskem trgu proces segmentacije začnejo na makro stopnji. **Makrosegmentacija** vključuje značilnosti nakupnih organizacij in področja uporabe izdelka ter trg razdeli na podlagi značilnosti, kot so velikost, geografske spremenljivke, gospodarska dejavnost in organizacijska struktura. V kolikor tržniki na podlagi makro segmentov ne morejo razviti različnih strategij za posamezen segment, morajo največkrat narediti še raziskavo na podlagi mikro spremenljivk znotraj vsakega makro segmenta. **Mikrosegmentacija** se osredotoča na značilnosti posameznih odločevalskih enot znotraj organizacij, vključno s kriteriji o nakupnih odločitvah, zaznavi pomembnosti nakupa in odnosov s prodajalci (Hutt & Speh, 2010, str. 127, 136-137).

Tržniki na medorganizacijskih trgih se pogosto zanašajo na več osnov v povezavi z nadaljnjim segmentiranjem oziroma oblikovanjem podsegmentov. Anderson in Narus (2004, str. 46-49) denimo predlagata izvedbo segmentacije v dveh stopnjah, pri čemer ločita osnove za segmentiranje na **konvencionalne** in bolj **napredne**, ki jih predstavljam v nadaljevanju:

- **Konvencionalne osnove:** prvi korak pri segmentaciji trga je iskanje ustrezne **panoge** in podjetij, ki so uporabniki ponudnikovih izdelkov na trgu. Tržniki lahko razčlenijo trg tudi glede na **velikost kupca**, in sicer ko menijo, da je velikost organizacije pomemben dejavnik pri povpraševanju strank po njihovi tržni ponudbi. Posebna merila za opredeljevanje velikosti kupcev, ki jih največkrat dobimo iz sekundarnih virov, so znesek prodaje, število zaposlenih

in število poslovnih obratov podjetja. Ena od konvencionalnih osnov za segmentiranje je tudi **nakupno vedenje kupca**, katerega posledica so štirje segmenti: organizacije, ki pri ponudniku kupujejo prvič; organizacije, ki so pri ponudniku že kupovale in kupujejo tudi trenutno; organizacije, ki še niso kupovale pri omenjenem ponudniku; in organizacije, ki so pri ponudniku že kupovale v preteklosti, pa ne več. Na koncu tržniki lahko segmentirajo še na podlagi **geografskih osnov**, če menijo, da lokacija kupca igra dovolj pomembno vlogo pri poslovanju. Največkrat je to razčlenitev na domači in tuji trg. V primeru da je trg domače države dovolj velik, pa le-tega lahko razdelijo še na podsegmente in se osredotočijo le denimo na lokalno oziroma regionalno raven (Anderson & Narus, 2004, str. 46-49).

- **Napredne osnove:** čeprav tradicionalne osnove za segmentiranje predstavljajo dober temelj, veliko tržnikov meni, da le-te ne zadostujejo, če želimo natančno določiti skupine kupcev z dovolj podobnimi zahtevami in željami. V skladu s tem nekateri tržniki uporabijo še naprednejše osnove. Trg lahko razčlenijo npr. **po uporabi**, ker organizacije, ki uporabljajo ponudnikov osnovni izdelek ali storitev na enak način ali v isti namen, običajno tudi pridobivajo vrednost iz nje na podoben način. **Kupčeve zmogljivosti** so lahko koristna podlaga za segmentacijo, ko se stranke med seboj bistveno razlikujejo glede pristojnosti, ki jih imajo, in glede znanj ter spretnosti, za katere želijo, da jih ponudnik zagotovi. **Poslovne prioritete kupca** so močno vodilo pri tem, katere sposobnosti si prizadeva podjetje imeti kot vir konkurenčne prednosti in hkrati predstavljajo napredno osnovo za njihovo segmentacijo. Kupci lahko uporabijo osnovni izdelek ali storitev v enak namen, pa imajo pri tem izrazito različne zahteve in želje **glede na uporabo v različnih situacijah**. Osnova za segmentacijo, ki se je poslužujejo napredni tržniki, je lahko tudi **prispevek k dobičkonosnosti**. Ta pomeni znesek dobička, ki ga je ponudnik zaslužil pri poslovanju z določeno stranko. Napredna osnova za segmentiranje je tudi **nadgradnja segmentacije na podlagi geografskih osnov**, kjer ponudnik prilagodi ponudbo posameznim podsegmentom, znotraj določenega območja oziroma države (Anderson in Narus, 2004, str. 46-49).

Merriles, Bentley in Cameron (1999, str. 152-154) so identificirali štiri skupine osnov za segmentacijo trga storitev vzdrževanja zgradb. Podatke so zbirali na podlagi raziskave in analizirali s faktorsko analizo ter razvrščanjem v skupine. Čeprav se raziskava nanaša le na eno vrsto storitev, avtorji pravijo, da je uporabna tudi za druge vrste poslovnih storitev. Raziskovalno orodje je bil anketni vprašalnik, ki je bil poslan uporabnikom električnih in mehanskih vzdrževalnih storitev. Vseboval je vprašanja o demografiji (velikost in panoga podjetja), trenutni situaciji, ocenjene odzive na pomen različnih elementov zagotavljanja storitev in vrednotenje uporabnikov o dejanskem izvajanju teh elementov s strani svojih dobaviteljev. Vzorčni okvir so predstavljala podjetja iz ene od avstralskih regij, ne glede na velikost in vrsto sektorja (privatni/javni), ki so bila potencialni uporabniki storitev vzdrževanja zgradb. Metoda vzorčenja oziroma anketiranja je bila sestavljena iz dveh delov in je temeljila na dveh naključnih skupinskih vzorcih oziroma dveh različnih bazah podatkov o davčnih zavezancih. V raziskavi so bili ugotovljeni tri dejavniki, ki predstavljajo devetinštirideset odstotkov vseh razlik med pričakovani strank. Prvi faktor, poimenovan »**osredotočenost na stranke**«, odraža naravo šestih postavk v tem dejavniku. Vse postavke se nanašajo na prilagajanje storitev potrebam

strank, z namenom čim boljše zadovoljitve njihovih potreb. Drugi faktor je **velikost** organizacije, tretji faktor pa so **osnovne storitvene potrebe**.

Zgoraj navedeni trije dejavniki, plus **cena**, so bili uporabljeni kot razlikovalne spremenljivke, s pomočjo katerih so bili določeni štirje segmenti oziroma skupine. Analiza je pokazala, da se te štirje dejavniki med različnimi segmenti zelo razlikujejo. Najmanjša je razlika pri pričakovanjih organizacij glede osnovnih storitvenih potreb, kar le odraža dejstvo, da so zahteve organizacij glede tega po večini precej visoke. V raziskavi so avtorji prepoznali naslednje segmente, ki so jih poimenovali (Merriles et al., 1999, str. 154-155):

- **»Iskalci odnosov«** (*ang. relationship seeking*): To je relativno prefinjen nabor uporabnikov storitev, ki najvišje med dejavniki vrednotijo odnose med uporabnikom in dobaviteljem. Imajo najbolj realistična pričakovanja glede izpolnjevanja zahtev, povezanih z zagotavljanjem storitev, in obenem najbolj razumejo razmerje med ceno in stopnjo kvalitete storitev.
- **»Cenovno občutljivi«** (*ang. price sensitive*): Glavna značilnost te skupine kupcev so visoka pričakovanja glede cene. In nasprotno, nizka pričakovanja glede ostalih dejavnikov, kot so osredotočanje na kupca, odnosi, itd. Kupcem v tem segmentu je pomembno predvsem, da dobijo storitve po najnižji možni ceni.
- **»Uporabniki storitev z visokimi pričakovanji«** (*ang. high expectation service users*): To skupino kupcev bi lahko opredelili kot najbolj zahteven segment, saj ima zelo visoke zahteve glede cene, poleg tega pa pričakuje tudi storitve na razmeroma visokem nivoju. Prav tako so jim pomembni tudi odnosi dobavitelja do kupcev, velikost organizacije in osredotočanje na kupca. Če povzamemo, ta segment želi imeti vse, odlično storitev za odlično ceno.
- **»S poudarkom na potrebah kupcev«** (*ang. customer focus needs*): Ta skupina ima največja pričakovanja glede prilagajanja strankam in velikosti organizacije, pa tudi glede zadovoljevanja osnovnih storitvenih potreb. Vendar pa so za visoko raven storitev pripravljeni plačati tudi višjo ceno. Pričakovanja te skupine kupcev so torej višja od povprečnih, sama cena storitev pa jim pri tem ni toliko pomembna.

Zgoraj opredeljeni segmenti imajo med seboj povsem drugačne potrebe. Glavna prednost raziskave je zato ravno prepoznavanje teh štirih segmentov, kar služi kot izhodišče za izboljšanje izvajanja storitev za stranke. Druga prednost pa je določanje profila kupcev znotraj vsakega segmenta glede na spremenljivke kot so koncentracija sektorja in narava ugotovljenih težav v vsakem segmentu. Čeprav je bila v raziskavi preizkušena metodologija na specifičnih poslovnih storitvah, storitvah vzdrževanja zgradb, so ugotovitve uporabne tudi za razvoj in izvajanje raziskovalnih programov v katerikoli drugi industrijski panogi. Ključno je, da tržniki razvijejo celovit seznam nakupnih meril in meril za vrednotenje odnosov, ter ocenijo preference kupcev in njihovo oceno glede na ta seznam (Merriles et al., 1999, str. 157, 159).

V splošnem se poraja tudi vprašanje, koliko osnov za segmentiranje trgov je smiselno kombinirati. Odgovor ni enoten. Kombinacija prevelikega števila osnov se pri oblikovanju tržnih segmentov v večini primerov izkaže kot neučinkovita. Oblikovani segmenti so opredeljeni

preozko, zaradi česar postane tako predpostavljeni segment vprašljiv z vidika njegove velikosti (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 102-104).

2.3 DOLOČANJE CILJNIH TRŽNIH SEGMENTOV

Ko podjetje uspešno razdeli trg na več segmentov s posebnimi zahtevami, mora tržnik primerno oceniti povpraševanje znotraj vsakega segmenta in nato določiti, v katere segmente se splača investirati. To pomeni, da mora biti dobiček posameznega segmenta dovolj velik, da se stroški investicije v razvoj edinstvene trženjske strategije za ta segment povrnejo v taki meri, kot je za organizacijo smotno. Tržnik mora torej v procesu segmentacije najprej predvideti dobičkonosnost ostalih segmentov preden investira v posamezno strategijo določenega segmenta. Pogosto se zgodi tudi, da ko ima podjetje izdelano celotno sliko prihodkov in stroškov razvoja vseh trženjskih strategij za posamezne segmente, ugotovi, da majhna skupina kupcev subvencionira večjo skupino nedobičkonosnih kupcev. Prav natančna napoved pričakovane prodaje pa predstavlja enega od najpomembnejših izzivov v analizi povpraševanja organizacij (Hutt & Speh, 2010, str. 123, 137-138).

Natančna analiza nakupnega vedenja sodobnih porabnikov opozarja na njihovo raznolikost ter raznolikost njihovih preferenc in želja. Poznavanje in izvajanje pristopa ciljnega trženja postaja nepogrešljiva stalnica tržnikov 21. stoletja. **Ciljno trženje**, sestavljeno iz korakov segmentiranja, ciljanja in pozicioniranja, predstavlja začetni korak strateškega načina razmišljanja v sodobnih podjetjih (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 98).

Ciljni trg je trg, ki ga podjetje izbere med tistimi iz širšega trga, in je lahko opredeljen na podlagi številnih spremenljivk. Nekateri tržni segmenti zagotavljajo boljše priložnosti kot drugi. Tržniki morajo izbirati ciljne segmente, ne samo na podlagi prodaje in potencialnega dobička, ampak tudi glede na zmožnost podjetja, da dosežejo ali celo presežejo konkurenčne ponudbe, usmerjene na iste tržne segmente (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 187).

Opredelitev primernih osnov za segmentiranje trga ter določitev glavnih tržnih segmentov predstavlja le prvi korak pri procesu ciljnega trženja (proces segmentacije). Tržniki, ki želijo celovito izpeljati proces ciljnega trženja, se morajo po določitvi glavnih tržnih segmentov odločiti, na kateri ciljni segment bodo ciljali (proces ciljanja) ter kakšne izdelke bodo ponudili ciljnemu trgu, da jih bo le-ta prepoznal kot edinstvenega ponudnika v primerjavi z njegovimi konkurenti (proces pozicioniranja). Zato morajo tržniki pri ocenjevanju privlačnosti tržnih segmentov upoštevati in analizirati sledeče tri dejavnike (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 105):

- velikost segmenta, njegovo rast in dobičkonosnost;
- privlačnost segmenta z vidika konkurenčne strukture;
- skladnost segmenta s cilji in viri podjetja.

Podjetje se lahko pri izbiri ciljnih trgov odloči za eno izmed sledečih strategij izbora ciljnega trga. Ko podjetje na celotnem trgu nastopa z eno ponudbo, za katero uporablja enoten trženjski splet in ne upošteva obstoja različnih tržnih segmentov, govorimo o strategiji **nediferenciranega trženja oziroma množičnega trženja**. Izbrani način naj bi bil primeren za trženje homogenih

izdelkov oziroma za trženje na homogenih trgih. Ker pa vemo, da se sodobni porabniki med seboj zelo razlikujejo po svojih željah in preferencah, je strategija nediferenciranega trženja v sodobnih razvitih tržnih gospodarstvih, z vidika izvedljivosti in primernosti, zelo vprašljiva. Pri **strategiji diferenciranega trženja oziroma segmentiranega trženja** se podjetje lahko odloči za dva ali več izbranih segmentov in za vsakega od njih oblikuje poseben trženjski splet. Veliko sodobnih podjetij se odloči tudi za **strategijo koncentriranega oziroma nižnega trženja**, največkrat ko imajo na razpolago omejena sredstva. Za to strategijo je namreč značilno, da želijo podjetja na izbranem segmentu doseči čim močnejši tržni položaj, kar jim omogoča njihovo dobro poznavanje potreb in želja izbranih porabnikov (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 106-109).

Armstrong (v Lovelock & Wirtz, 2007, str. 187) ugotavlja, da je pri ciljnem trženju strategija izbora odvisna od:

- sredstev podjetja;
- stopnje možnosti prilagajanja izdelka;
- življenjskega cikla izdelka;
- preferenc porabnikov;
- strategij konkurenčnih podjetij.

Kot smo že ugotovili, se trženje izdelkov precej razlikuje od trženja storitev. William Davidow in Bro Uttal (v Hutt & Speh, 2010, str. 271-272) ugotavljata, da se tudi storitveni tržni segmenti precej razlikujejo od običajnih tržnih segmentov, in sicer:

- tržni segmenti za storitve so pogosto ožji, ker kupci storitev velikokrat pričakujejo prilagojene storitve;
- segmentacija storitev se osredotoča na to, kaj kupci pričakujejo, in ne na to, kaj potrebujejo.

Storitveno podjetje pa lahko svoje trženjske napore, poleg izbire ciljnih segmentov, usmeri tudi v izbiro števila storitev, ki jih bo ponujalo na trgu. Velikost oziroma obseg fokusa podjetja določata dve dimenziji: tržni fokus in storitveni fokus. Tržni fokus pomeni obseg različnih trgov, ki jih podjetje oskrbuje, fokus na storitve pa pomeni obseg različnih storitev, ki jih ponuja. Ti dve dimenziji opredeljujeta štiri osnovne strategije fokusa (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 186):

- **popolnoma usmerjena** organizacija ponuja majhno število storitev ozkemu in specifičnemu tržnemu segmentu;
- **tržno usmerjena** organizacija se osredotoča na ozek tržni segment, ponuja pa široko paleto storitev;
- **storitveno usmerjena** organizacija ponuja ozek nabor storitev širšemu trgu;
- **neusmerjena organizacija** poskuša zadovoljiti širok trg in ponuja široko paleto storitev.

Pri izbiri ciljnih trgov se mora storitveno podjetje odločiti, ali bo pozicioniralo svojo ponudbo neposredno ob konkurentih ali se bo usmerilo na »nezaseden« del trga. Če se pozicionira neposredno ob konkurentu, mora ustrezno diferencirati ponudbo svojih storitev. Diferenciranje ponudbe pomeni oblikovanje razlikovalnih značilnosti v primerjavi s ponudbo konkurentov.

Tudi če je ponudba storitev dveh podjetij enaka, je podoba o posameznem storitvenem podjetju v očeh kupca lahko zelo različna. Storitveno podjetje mora zato skrbno izbrati načine, kako se bo razlikovalo od konkurentov (Potočnik, 2004, str. 205-206).

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA ZA POTREBE SEGMENTIRANJA KUPCEV V IZBRANEM PODJETJU

V raziskovanju podatke delimo na kvalitativne in kvantitativne. Kvalitativni se nanašajo na značilnost pojava in so izraženi opisno, kvantitativni pa so izraženi številsko. Razlikovanje med obema vrstama določa različen namen uporabe podatkov (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 2).

Kvalitativna raziskava je nestrukturirana, odkrivalna raziskovalna metoda. Temelji na majhnih nereprezentativnih vzorcih, ki omogočajo razumevanje in vpogled v določeno problematiko (Malhotra, 2012, str. 149-150). Zadnje poglavje diplomskega dela namenjam empirični raziskavi, ki je moj lasten prispevek na temo segmentacije kupcev računalniških izobraževanj na medorganizacijskem trgu. Na osnovi teoretičnih spoznanj iz strokovne literature, predstavljenih v prvem delu diplomskega dela, in lastnih delovnih izkušenj na tem področju, v nadaljevanju najprej opredelim namen in cilje kvalitativne raziskave. Nato predstavim izbrano metodologijo in v zadnjem poglavju podrobneje analiziram rezultate, predstavim temeljne ugotovitve raziskave in podam nekaj hipotez za nadaljnje raziskovanje.

3.1 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

Namen raziskave je preveriti dejansko stanje na medorganizacijskem trgu računalniških izobraževanj v Sloveniji in na podlagi ugotovitev oblikovati ustrezne raziskovalne hipoteze, ki bi jih bilo kasneje smiselno uporabiti za nadaljnje kvantitativno raziskovanje v izbranem podjetju. Kratek opis podjetja se nahaja v Prilogi 1. **Cilji** raziskave so preveriti, ali na medorganizacijskem trgu obstajajo različni segmenti kupcev računalniških izobraževanj in s tem povezane osnove za segmentacijo ter ugotoviti spremenljivke, ki bi jih bilo smiselno pri tem uporabiti.

V okviru glavnih ciljev raziskave, ki sem si jih zastavila, me zanimajo odgovori na osnovna vprašanja, kot so:

- demografski podatki o podjetju;
- organiziranost nabavne funkcije;
- podrobnosti v zvezi s potekom nakupnega procesa in vloga intervjuvanca pri tem;
- ocena glede ponudbe računalniških izobraževanj v Sloveniji na splošno in predlogi za izboljšanje;
- potek procesa izbire ponudnika izobraževanj v posameznem podjetju.

3.2 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Kot je razvidno že iz naslova zadnjega poglavja, sem empirično raziskavo naredila s pomočjo kvalitativne metode zbiranja podatkov, in sicer z intervjujem. Poznamo strukturiran, nestrukturiran in delno strukturiran intervju. O **strukturiranem intervjuju** govorimo, kadar pogovor izpeljemo točno po vnaprej pripravljenih vprašanjih. **Nestrukturiran intervju** je intervju, v katerem je določena le tema za pogovor, o kateri se izpraševanec prosto izraža in ne odgovarja na vnaprej določena vprašanja. Kadar pa obstaja vnaprej pripravljen seznam vprašanj in je njihova izvedba med intervjujem prilagojena trenutni situaciji in toku pogovora, govorimo o **delno strukturiranem intervjuju**, ki sem ga v raziskavi uporabila tudi sama (Bregar et al., 2005, str. 82).

Za to raziskovalno metodo sem se odločila zaradi narave mojega raziskovalnega problema, ki se nanaša na raziskovanje na medorganizacijskem trgu storitev. Malhotra (2012, str. 162) je mnenja, da nam osebni stik »ena na ena« pri globinskem intervjuju omogoča, da lahko neposredno sledimo pripombam vsakega intervjuvanca posebej. To pa je zlasti pomembno v raziskavah na medorganizacijskih trgih, v katerih je treba komentarje oceniti v okviru predhodnega poznavanja osebnega in korporativnega ozadja. Pri izbiri ustrezne metode zbiranja podatkov za potrebe segmentiranja kupcev na medorganizacijskem trgu računalniških izobraževanj sem upoštevala tudi nekatere dobre in slabe značilnosti kvalitativnega raziskovanja. Bregar et al. (2005, str. 2) denimo menijo, da je zbiranje kvalitativnih podatkov lahko precej drago, zamudno in podvrženo subjektivnosti. Seveda pa ti na drugi strani omogočajo bolj poglobljeno in široko osnovo za analizo in interpretacijo raziskovalnih hipotez.

Preden sem se lotila same izvedbe intervjujev, sem najprej razmislila o podjetjih, ki bi bila primerna za raziskavo. Opredelila sem populacijo in znotraj nje določila vzorec. Bregar et al. (2005, str. 31) **vzorec** definirajo kot del populacije, ki obsega enote populacije (izbrane slučajno ali neslučajno), z namenom, da iz vzorčnih podatkov izračunamo ocene parametrov. Te pa odražajo značilnosti celotne populacije, ki jih dejansko ne poznamo. **Vzorčenje** je torej postopek, ko na osnovi opazovanja dela enot preučevane populacije sklepamo o značilnostih celotne populacije (Bregar et al., 2005, str. 31). Ker so potencialni kupci računalniških izobraževanj skoraj vsa podjetja v Sloveniji, si nisem postavila nobenih posebnih omejitev pri opredelitvi populacije. Le-to naj bi predstavljala vsa podjetja z najmanj petdeset zaposlenimi, saj imajo ta navadno večji oddelek informatike in posledično več potencialnih kandidatov za udeležbo na računalniških izobraževanjih.

Na trgu in tudi v ponudbi našega podjetja obstaja razlika med različnimi vrstami izobraževanj. Za empirično raziskavo v diplomskem delu je najbolj relevantna groba delitev na osnovna, t.i. izobraževanja za uporabnike in napredna izobraževanja, torej tista za informatike v organizacijah. Ponudba med obema vrstama se precej razlikuje in je tudi prilagojena različnim ciljnim skupinam. Zaradi najbolj optimalne izvedbe raziskave sem izbrala takšna podjetja, ki povprašujejo po obeh vrstah izobraževanj. Skozi intervjuje sem nato skušala izvedeti, ali obstajajo in kakšne so razlike med nakupnimi odločitvami glede same vrste izobraževanj znotraj posameznega podjetja.

Pri izbiri podjetij za raziskavo sem upoštevala tudi kriterije, kot so število zaposlenih, panoga in lokacija, z namenom izbire čim bolj raznovrstnega vzorca. Tega predstavlja skupno pet različnih podjetij, ki sem jih izbrala na podlagi že omenjenih kriterijev, vključno s priporočili moje direktorice glede tega, katere osebe bi bile najverjetneje pripravljene sodelovati v raziskavi. Vsa podjetja, sodelujoča v raziskavi, so torej podjetja iz baze kontaktov, ki je sicer last podjetja, v katerem sem zaposlena.

Zaradi vnaprej znanih oseb, s katerimi sem želela opraviti intervju, sem se preko telefona ali e-pošte kar direktno z njimi dogovorila za termin izvedbe intervjuja. Vse izbrane osebe so pristale na sodelovanje pri raziskavi, prav tako so se strinjale s snemanjem celotnega intervjuja (vsi zapisi intervjujev se nahajajo v Prilogi 3), kar mi je omogočilo lažjo interpretacijo odgovorov in analizo rezultatov. Hkrati pa so vse osebe izrazile željo, da se v diplomskem delu ne objavi njihovega imena ali imena podjetja. Vse globinske intervjuje sem opravila v mesecu avgustu leta 2013, vsakega posebej. Pogovori so trajali v časovnem okvirju od trideset do šestdeset minut in so potekali po vnaprej pripravljenem opomniku (Priloga 2). Ta je značilen za izvedbo delno strukturiranega intervjuja, ki spada med nestandardizirane vrste intervjujev. Raziskovalec ima navadno vnaprej pripravljene teme in nekaj ključnih vprašanj, vrstni red le-teh pa se spreminja glede na potek pogovora. Pogosto pa se sproti pojavijo tudi dodatna vprašanja, ki nam omogočijo širši vpogled v delovanje posamezne organizacije (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012, str. 374).

3.3 ANALIZA UGOTOVITEV RAZISKAVE IN PREDSTAVITEV TEMELJNIH RAZISKOVALNIH HIPOTEZ

Kvalitativno raziskovanje je do določene mere subjektivno in zahteva utemeljevanje. Zato ni dovolj, da je kvalitativna raziskava kakovostno izpeljana, ampak mora biti tudi kakovostno dokumentirana (Bregar et al., 2005, str. 26). Zadnje poglavje diplomskega dela posvetim predstavitvi in analizi rezultatov, pridobljenih s kvalitativno raziskavo. Na podlagi podrobnih zapisov intervjujev najprej povzamem glavne ugotovitve temeljnih raziskovalnih vprašanj in oblikujem raziskovalne hipoteze za nadaljnje kvantitativno raziskovanje in oblikovanje nove trženjske strategije v obravnavanem podjetju.

Nekaj podatkov o podjetjih, predvsem demografskih, sem pridobila že iz javno dostopnih informacij oziroma sekundarnih virov, točnost katerih pa sem vseeno preverila še pri intervjuvancih. Ostale informacije, ki se navezujejo na specifično poslovanje posameznega podjetja, pa sem pridobila z zbiranjem primarnih podatkov. Glavne ugotovitve povzemam v nadaljevanju. V tabeli 2 najprej prilagam kratek opis glavnih značilnosti podjetij in oseb, s katerimi sem opravila intervjuje.

Tabela 2: Predstavitev podjetij in oseb, ki so sodelovale v empirični raziskavi.

Podjetje	Dejavnost	Št. zaposlenih	Št. poslovnih obratov	Oseba
A	Proizvodnja netkanih tekstilij in laminatov	197	3	Vodja finančno-računovodske službe
B	Farmaceutvska družba	Pribl. 200	6	Direktor IT oddelka
C	Sistemi za klimatizacijo in avtomobilske tehnologije	2700 (korporacija)	30	Direktor informacijskih tehnologij v korporaciji
D	Celovite rešitve na področju jeklenih zgradb, streh in fasad, jeklenih konstrukcij, kontejnerjev in zvočno-izolativnih sistemov	250–499	6 (skupina)	Direktor sektorja informatike
E	Spletna/telefonska prodaja in internetne storitve, marketing	250–499 (5500)	21	Vodja sistemske administracije

Vir: Bizi, 2013

Že na podlagi podatkov, ki sem jih pridobila iz sekundarnih virov, lahko trg razdelimo na ustrezne makro segmente. Ker sem populacijo za raziskavo opredelila kot vse organizacije, ki kupujejo storitve računalniškega izobraževanja in imajo najmanj petdeset zaposlenih, ta predstavlja okvir za nadaljnje segmentiranje. Makro osnove, vključene v raziskavo, so velikost organizacije, dejavnost, organizacijska struktura nabave in nakupno vedenje kupca. Menim, da bi bilo kupce na medorganizacijskem trgu računalniških izobraževanj smiselno segmentirati le na podlagi velikosti organizacije in nakupnega vedenja. Ostale makro osnove se mi v primeru obravnavanega podjetja ne zdijo relevantne, saj glede na izkušnje in poznavanje medorganizacijskega trga računalniških izobraževanj lahko sklepam, da delitev na posamezne tržne segmente po ostalih kriterijih ne bi bilo smiselno.

Poleg demografskih podatkov o podjetjih me je najprej zanimalo nekaj glavnih značilnosti nakupnega procesa računalniških izobraževanj, z namenom, da ugotovim, ali obstajajo razlike med posameznimi podjetji, na podlagi katerih bi bilo smiselno oblikovanje različnih trženjskih strategij. Načrtovanje izobraževanj v vseh podjetjih, vključenih v raziskavo, poteka na letni ravni. Vendar pa se nekatera podjetja bolj držijo načrtov kot druga. Med njimi je večina takih, ki jih sicer poskušajo čim bolj natančno realizirati, vendar pa jim to vsakokrat zaradi različnih

dejavnikov ne uspe. Najbolj izstopa podjetje E, kjer so načrti najmanj rigidni, ker se v podjetju najhitreje odzivajo na spreminjajoče se poslovno okolje in temu sproti prilagajajo tudi načrte. V nobenem podjetju pa se načrtov ne držijo tako striktno, da ne bi dopuščali tudi možnosti dodatnih izobraževanj, ki niso vključena v načrt in se pojavijo sproti, na podlagi določenih potreb ali pa želja zaposlenih.

Kot sem že omenila in je razvidno tudi iz predstavitve podjetja, na primeru katerega sem izvedla raziskavo, obstajata dva glavna segmenta računalniških izobraževanj, ki jih podjetje ponuja; osnovna (za uporabnike) in napredna izobraževanja (za informatike). Na podlagi izkušenj sem sklepala, da obstaja razlika v samem načrtovanju in tudi med nakupnim procesom obeh vrst izobraževanj, kar sem upoštevala kot možen kriterij za segmentacijo. Načrtovanje in nakupni proces ter tudi izvajanje računalniških izobraževanj se po pričakovanih razlikuje glede na posamezno vrsto izobraževanja. Za IT oddelek (oddelek informatike) v vseh podjetjih poteka znotraj oddelka in je v največji meri v pristojnosti vodje oddelka. Medtem ko računalniška izobraževanja za uporabnike po večini usklajuje kadrovska služba, glede na potrebe ostalih oddelkov oziroma uporabnikov po podjetju. Kadrovska služba na nek način posledično opravlja tudi vlogo izvršitelja nakupnega procesa računalniških izobraževanj. Edino v podjetju A načrtovanje in nakup izobraževanj potekata strogo po oddelkih, za vsak oddelek posebej. V podjetju C osnovna izobraževanja izvajajo interno za večje skupine uporabnikov, kar prav tako organizirajo v kadrovske službi. Podoben sistem so pred kratkim uvedli tudi v podjetju D in pri tem nameravajo vztrajati tudi v prihodnje. Izobraževanje uporabnikov se za zaključene skupine preko kadrovske službe organizira tudi v podjetju E, pri čemer pa posredno sodeluje tudi IT oddelek. In sicer s tem, da svetuje glede same izbire ponudnika in ostalih podrobnosti, ki zadevajo bolj strokovno poznavanje trga računalniških izobraževanj.

V okviru samega nakupnega procesa računalniških izobraževanj me je zanimalo tudi, kdo vse sodeluje v njem in kakšne so njihove vloge. Tukaj sem se bolj osredotočila na izobraževanja za informatike, saj sem na podlagi predhodnih odgovorov ugotovila, da je za ostala izobraževanja pristojna kadrovska služba oziroma odgovorne osebe znotraj nje. Skleпам, da intervjuvanci točnega poteka nakupnega procesa za to vrsto računalniških izobraževanj in vanj vpletenih oseb niti ne poznajo. V nakupnem procesu IT izobraževanj podjetja A sodeluje praktično intervjuvanec sam, ki kot neuradni vodja oddelka informatike sam zbira ponudbe, sprejme odločitve o izbiri ponudnika in izobraževanja ter izvrši nakupni proces. Na enak način kot oseba A, na podlagi svoje lastne presoje in vnaprej določenega letnega proračuna za izobraževanja znotraj svojega oddelka, sama odloča tudi oseba C. Pri ostalih podjetjih pa nakupni proces poteka v nekaj več korakih in zahteva vpletenost večjega števila oseb. V podjetju B intervjuvanka prav tako sama zbere ponudbe in kot vodja IT oddelka tudi odloča in presoja o ustreznosti izobraževanj za svoje podrejene. To potem pošlje v kadrovske službo, kjer zbirajo načrte in kasneje potrjujejo še na kolegiju. Podoben postopek je tudi v podjetju D, kjer intervjuvanec kot vodja IT oddelka sicer zbere predloge in ponudbe s strani svojih zaposlenih in se tudi sam odloča o ustreznosti izobraževanja, itd., odločitev pa morajo potrditi še v kadrovske službi in dobiti tudi odobritev generalne direktorice. Tudi v podjetju E intervjuvanec o izobraževanjih odloča sam znotraj svojega pododdelka (sistemske administracije), in sicer na

podlagi okvirnih finančnih načrtov. Formalno pa mora to potrditi še njegov nadrejeni, ki je odgovoren za celoten IT oddelek. Administrativno in v vlogi svetovalca zaradi osebne zgodovine in dobrih praks intervjuvanec sodeluje tudi pri izbiri in nakupnem procesu IT izobraževanj za ostale pododdelke znotraj IT oddelka. Neposredno pa o tem sicer vedno odločajo posamezni vodje, ki prav tako morajo dobiti še odobritev svojega nadrejenega, torej vodje celotnega IT oddelka.

Zadnje, kar me je zanimalo glede nakupnega procesa računalniških izobraževanj, je bilo vprašanje o trajanju samega procesa znotraj podjetja. Torej, od točke, ko se pojavi določena potreba, do končne potrditve izvedbe izobraževanja. Vse osebe, ki so sodelovale v raziskavi, so povedale, da je ta proces dokaj hiter. Odvisno je predvsem od razpoložljivosti vpletenih oseb, običajno pa je to od enega do največ štirinajstih dni.

Naslednji, krajši sklop vprašanj se nanaša na ponudbo računalniških izobraževanj v Sloveniji na splošno. Tukaj me je zanimalo, kako osebe ocenjujejo ponudbo, kaj v ponudbi pogrešajo in kakšni (če) bi bili njihovi predlogi glede izboljšanja. Večina intervjuvancev se je strinjala, da je splošne ponudbe računalniških izobraževanj na trgu veliko, manjka pa več specifičnih izobraževanj, ki jih v Sloveniji primanjkuje. Oseba B je izpostavila, da se ji zdi ponudba zadnje čase slabša, predvsem zaradi velikega števila neizvedenih izobraževanj glede na razpisane termine, kar je posledica premajhnega števila udeležencev za izvedbo posameznega izobraževanja. Oseba E pa je ponudbo opredelila kot standardno oziroma pričakovano in povedala, da pogreša širitev ponudbe in nekoliko več fleksibilnosti s strani ponudnikov izobraževanj. Intervjuvanci so podali kar nekaj zanimivih predlogov glede izboljšanja ponudbe računalniških izobraževanj. Oseba B je predlagala, da bi lahko obstajal kak zbirni portal, kjer bi bila zbrana vsa tovrstna izobraževanja. Na ta način bi človek lažje pridobil informacije o novostih na trgu in med sabo primerjal različne ponudbe ter se tudi lažje odločil o ustrezni izbiri izobraževanja. Oseba D je omenila, da bi določena izobraževanja lahko skrajšali in s tem dosegli optimalnejšo izvedbo izobraževanja tako s strani udeleženca kot tudi izvajalca. Zdi se ji, da je vsebina izobraževanja velikokrat po nepotrebnem napihnjena in vsebuje preveč nepotrebne teorije. Najbolj zanimiva se mi je zdela ideja osebe E, ki meni, da je glavna priložnost v oblikovanju prilagojenih izobraževanj. Ta naj bi zajela integracijo določenih tehnologij, ki se med sabo tudi sicer ustrezno dopolnjujejo in povezujejo. Na ta način bi lahko naredili tudi izobraževanja, ki bi vključevala pridobitev znanja za uporabo vsake od teh tehnologij in učinkovito povezavo med njimi.

Zadnji sklop vprašanj je povezan s samo izbiro ponudnika računalniških izobraževanj. Najprej sem želela izvedeti, koliko in katere ponudnike računalniških izobraževanj v Sloveniji sploh poznajo. Udeleženi v raziskavi so se poimensko, poleg našega podjetja, spomnili še od dveh do šestih različnih ponudnikov. Večina od vseh omenjenih ponudnikov je naša neposredna konkurenca, nekaj pa je tudi takih, ki sicer ponujajo računalniška izobraževanja, vendar večinoma s področja drugih tehnologij in niso neposredna konkurenca. Pri izbiri ponudnika računalniških izobraževanj me je zanimalo tudi, na kakšen način podjetje sploh pridobiva in zbira informacije o ponudnikih. Vsa podjetja, zajeta v raziskavi, so kot enega od načinov pridobivanja informacij o ponudniku omenila javno dostopne informacije na internetu, večinoma

kar na spletni strani ponudnika. V primeru nezadostnih informacij pa le-te podjetja dodatno pridobijo na ta način, da kontaktirajo ponudnika in ga prosijo za ponudbo oziroma zelene informacije. Drugi pomemben vir pridobivanja informacij so razna trženjska sporočila, ki jih po e-pošti prejemajo intervjuvanci s strani ponudnikov izobraževanj in se na njih, v primeru interesa, tudi odzovejo. Večina intervjuvancev, zanimivo, meni, da je ta način trženja prednost za ponudnika, saj s tem pokaže določeno iniciativo in željo po sodelovanju. Eden od intervjuvancev je omenil, da mu veliko pomenijo tudi informacije o ponudniku, ki jih dobi ustno, s strani kolegov ali poslovnih partnerjev iz drugih podjetij. Zadnji vir informacij, ki so ga navedli intervjuvanci, pa so bile informacije o ponudniku, pridobljene v okviru predhodnega medsebojnega sodelovanja pri ostalih storitvah ali npr. dobavi programske opreme.

Zanimali so me tudi kriteriji, na osnovi katerih se omenjena podjetja oziroma osebe odločajo o izbiri ponudnika in tudi izobraževanj. Glede same izbire izobraževanj lahko na podlagi vseh omenjenih kriterijev s strani intervjuvancev povzamem, da so na prvem mestu kompetence, strokovnost in izkušnje predavatelja, na drugem mestu je cena izobraževanja, ki je tudi precej pomembna, predvsem ko gre za primerjavo med sicer enakovrednimi ponudniki. Med ostalimi kriteriji so intervjuvanci navedli še razpoložljivost terminov in računalniške opreme (v primeru izvedbe na lokaciji naročnika), možnost izvedbe izobraževanja na lokaciji naročnika in pa prilagodljivost predavatelja različnim zahtevnostnim stopnjam pri podajanju znanja, glede na udeležence in njihovo predhodno znanje ter sposobnosti dojetanja. Pri izbiri izobraževanj glede na ponudnika pa so intervjuvanci omenjali predvsem predhodne izkušnje s ponudnikom, vključno z zadovoljstvom udeležencev preteklih izobraževanjih pri istem ponudniku, zmožnost prilagoditve specifičnim potrebam stranke in ustrezen pristop ter korekten odnos do stranke oziroma ključnih oseb, ki sodelujejo pri izbiri, v tem primeru njih samih. Oseba A je kot kriterij pri izbiri ponudnika omenila še finančne kazalce, velikost ponudnika in razne negativne objave v medijih, kar je povezano z naravo njenega dela v okviru vodenja finančnega oddelka.

Na vprašanje o tem, kako velikost ponudnika vpliva na izbiro, so vsi intervjuvanci, z izjemo osebe A (ki je že v prejšnjem vprašanju velikost navedla kot enega od kriterijev za izbiro), odgovorili, da velikost ni pomembna. Bolj kot to so jim pomembne kompetence predavatelja. Glede prilagajanja ponudnika posamezni stranki oziroma njenim specifičnim potrebam so si bile vse intervjuvane osebe enotne, da je to izjemno pomemben kriterij in pri izbiri igra veliko vlogo.

Zadnji sklop vključuje tudi vprašanja o pomembnosti dolgoročnega odnosa s ponudnikom računalniških izobraževanj in posledično tudi vplivu na izbiro. Zanimalo me je, ali se v podjetjih, kjer delajo intervjuvanci, odločajo bolj na podlagi odnosov ali izbirajo ponudnika glede na trenutno situacijo na trgu. Skoraj vsa podjetja, vključena v raziskavo, dajejo veliko večjo prednost dolgoročnemu odnosu s ponudnikom kot pa trenutni situaciji. Oseba B pa je odgovorila, da se vedno odloča glede na trenutno situacijo, tudi iz razloga, da preveri morebitne nove ponudnike na trgu. Podjetja, ki menijo, da je dolgoročen odnos s ponudnikom zelo pomemben kriterij, večinoma navajajo s tem povezane prednosti, kot so pričakovani učinek (če so v preteklosti že imeli dobre izkušnje), prihranke pri času in denarju, lažje pridobitev informacij, manjše tveganje in tudi vzdrževanje dobrih odnosov s partnerji na dolgi rok.

Zadnje vprašanje se nanaša na možnost izvedbe računalniškega izobraževanja na lokaciji naročnika, kar bi tudi lahko bil možen kriterij za izbiro. Tudi tukaj so se intervjuvanci strinjali, da je dejstvo, da ta možnost obstaja, absolutno pomemben dejavnik pri izbiri. Pri tem pa so nekateri poudarili, da je ta možnost veliko bolj pomembna, ko gre za izbiro izobraževanj za večje zaključene skupine (izobraževanja za uporabnike), kot pa pri udeležbi izobraževanj za IT kadre. Ti se večinoma udeležujejo naprednejših izobraževanj na redno razpisanih terminih na lokaciji ponudnika, pri čemer niti ni smiselno, da bi se za posameznike organizirala izobraževanja na njihovi lokaciji. To ne velja le v primeru, ko gre za izobraževanje IT kadra v večjem številu, česar pa ni omenil nobeden od intervjuvancev. Ena oseba je celo izpostavila, da raje vidi, da se tovrstna izobraževanja ne organizirajo znotraj njihovih prostorov, ker so na nek način podpora ostalim v podjetju in se na ta način zelo težko izločijo iz rednih delovnih procesov in posvetijo izobraževanju.

Na podlagi ugotovitev, izpeljanih iz kvalitativne raziskave, v samem zaključku diplomskega dela oblikujem temeljne raziskovalne hipoteze. Te nato predlagam v podjetju kot izhodišča za nadaljnje kvantitativno raziskovanje in oblikovanje nove trženjske strategije, ki bi vključevala diferenciacijo sedanje ponudbe računalniških izobraževanj, ob upoštevanju pričakovanih tržnih segmentov.

Hipoteza 1: V podjetjih načrtovanje računalniških izobraževanj načeloma poteka na letni ravni, dopušča pa se tudi možnost sprotnega odziva na privlačne ponudbe, v skladu s potrebami in željami posameznikov ter razpoložljivih virov.

Glede na ugotovitve in postavljeno hipotezo lahko sklepamo, da v tem primeru delitev trga na različne segmente ni smiselna, saj so razlike med kupci premajhne. Bi bilo pa kljub temu dobro upoštevati dejstvo, da načrtovanje izobraževanj v vseh podjetjih sicer poteka na letni ravni, vseeno pa obstaja tudi možnost sprotnega odziva, odvisno od privlačnosti ponudbe.

Hipoteza 2: Potek nakupnega procesa računalniških izobraževanj se med podjetji razlikuje glede na vrsto izobraževanja.

Ob predpostavki, da obstaja razlika med načrtovanjem, izbiro in izvajanjem osnovnih izobraževanj za uporabnike ter naprednejših izobraževanj za informatike, se je izkazalo, da te razlike res obstajajo. To pomeni, da bi bilo vredno razmisliti o tem, da podjetje svojo ponudbo računalniških izobraževanj prilagodi glede na dva osnovna segmenta kupcev oziroma posamezno vrsto izobraževanj.

Hipoteza 3: Ključna oseba v nakupnem procesu računalniških izobraževanj je vodja IT oddelka.

Nakupni proces v omenjenih podjetjih večinoma poteka na podobne načine. Pristojnosti posameznih intervjuvanih oseb se sicer med podjetji razlikujejo, vendar pa se da iz odgovorov razbrati, da je v vseh primerih kljub temu ključna oseba v nakupnem procesu vodja IT oddelka. Nekih očitnih razlik med podjetji torej tukaj ni opaziti, kar pomeni, da razlikovanje med različnimi segmenti glede na omenjen kriterij ni potrebno. Predstavljeno hipotezo pa bi bilo vseeno dobro upoštevati pri pripravi trženjske strategije.

Hipoteza 4: Podjetja si želijo ponudbe celovitih izobraževanj, ki bi vključevala integracijo različnih tehnologij, ki se med sabo ustrezno dopolnjujejo.

Med predlogi glede izboljšanja ponudbe, podanimi s strani intervjuvancev, se mi zdi najbolj zanimiv zgoraj omenjeni predlog. Predlagala bi, da se v izbranem podjetju dodatno razišče, ali na medorganizacijskem trgu računalniških izobraževanj obstaja dovolj velik interes za tovrstna izobraževanja in ali bi bilo to v bodoče smiselno upoštevati pri oblikovanju nove trženjske strategije. Po mojem mnenju bi to lahko bila ena od pomembnih konkurenčnih prednosti na trgu in priložnost za zapolnitev tržne vrzeli.

Hipoteza 5: Pomemben segment kupcev so kupci računalniških izobraževanj, ki le-ta koristijo v okviru sodelovanja ali nakupa kake druge storitve pri istem ponudniku.

Na podlagi kvalitativne raziskave lahko pričakujemo, da v izbranem podjetju obstaja možnost povečanja prodaje računalniških izobraževanj, na podlagi sodelovanja s kupci pri ostalih storitvah. V določeni meri podjetje to upošteva že sedaj, vendar pa menim, da v tem segmentu obstaja še nekaj neizkoriščenega potenciala. Dobro bi bilo razmisliti, na kak način bi lahko v »kompletu« s katero od ostalih storitev ponudili čim več izobraževanj.

Hipoteza 6: Kompetence, izkušnje in strokovnost predavatelja so najpomembnejša skupina kriterijev pri izbiri računalniških izobraževanj. Poleg tega je pomembna tudi cena.

Na podlagi ugotovitev o pomembnosti različnih kriterijev za izbiro računalniških izobraževanj in ponudnika izobraževanj lahko predpostavimo, da so kompetence in strokovnost predavatelja v primerjavi s konkurenco izredno pomembna prednost podjetja na trgu. V obravnavanem podjetju se ta konkurenčna prednost izkorišča že sedaj, saj se podjetje skuša na ta način pozicionirati na trgu kot ponudnik visoko kvalitetnih računalniških izobraževanj. Ceno izobraževanj so intervjuvanci različno ovrednotili, iz česar sledi, da je to prav tako lahko ena od osnov za segmentacijo. Kupce lahko v tem primeru razdelimo v različne segmente glede na cenovno občutljivost. Kot pomemben kriterij pri izbiri ponudnika so intervjuvanci navedli ali visoko ovrednotili tudi osredotočenost oziroma prilagajanje ponudbe specifičnim potrebam posamezne stranke. To je tudi lahko ena od konkurenčnih prednosti podjetja, ni pa v tem primeru relevanten kriterij za segmentacijo, saj je bilo pri vseh intervjuvancih zaznati visoko vrednotenje tega kriterija. Prav tako so skoraj vsi intervjuvanci visoko pomembnost pripisali tudi dolgoročnemu odnosu s ponudnikom računalniških storitev (izobraževanj), iz česar se da sklepati, da bi podjetje lahko več pozornosti namenilo oblikovanju trženjskih strategij, ki temeljijo na odnosih med ponudniki in kupci na medorganizacijskem trgu računalniških izobraževanj, ne pa tudi razlikovanju ponudbe med različnimi tržnimi segmenti na podlagi tega. Tudi možnost izvedbe izobraževanj na lokaciji naročnika se je, po predvidevanjih, izkazala kot pomemben kriterij pri izbiri ponudnika. Omenjeni kriterij se ponovno nanaša na razlikovanje ponudbe glede na vrsto računalniških izobraževanj, saj je le-ta pomemben predvsem pri izboljšanju in razširitvi ponudbe osnovnih računalniških izobraževanj za uporabnike.

Zgoraj oblikovane raziskovalne hipoteze bi bilo, kot že rečeno, potrebno preveriti še z nadaljnjim kvantitativnim raziskovanjem. Na podlagi izvedenih intervjujev namreč lahko le sklepamo, ne moremo pa posploševati na celotno populacijo. Razlikovalne spremenljivke in pričakovane tržne segmente, ki bi jih bilo smiselno upoštevati pri nadaljnjem raziskovanju, predstavljam v nadaljevanju.

Ker so potencialni kupci računalniških izobraževanj skoraj vse organizacije na trgu, ne gre zanemariti nobenega kupca, vseeno pa se naj podjetje bolj osredotoči na medorganizacijske kupce računalniških izobraževanj z več kot petdeset zaposlenimi, ki po izkušnjah predstavljajo donosnejše segmente. V okviru makro segmentacije se kot relevantne kažejo naslednje osnove: demografske spremenljivke (na podlagi števila zaposlenih lahko trg razdelimo na dva osnovna segmenta: srednje velika in velika podjetja), nakupno vedenje kupca (kupci, ki kupujejo prvič; kupci, ki so že kupovali in kupujejo trenutno; kupci, ki še niso kupovali; kupci, ki so kupovali v preteklosti, pa ne več) ter vrsta nakupa (kupci, ki izobraževanja kupujejo samostojno; kupci, ki izobraževanja kupujejo skupaj z ostalimi storitvami). Dodatno lahko v okviru mikro segmentacije kot osnovi uporabimo še vrsto izobraževanj (kupci osnovnih računalniških izobraževanj za uporabnike; kupci naprednih izobraževanj za informatike) in cenovno občutljivost (kupci, ki iščejo kvalitetna izobraževanja in so pripravljeni za njih plačati tudi primerno ceno; kupci, ki iščejo kvalitetna izobraževanja po zmerni ceni; kupci, ki iščejo kvalitetna izobraževanja po čim nižji ceni). Kot potencialna tržna vrzel se, glede na ugotovitve iz raziskave, kaže skupina kupcev, ki iščejo ponudbo celovitih izobraževanj, ki bi vključevala integracijo različnih tehnologij, ki se med sabo ustrezno dopolnjujejo.

Predlagam, da se v obravnavanem podjetju še dodatno razišče medorganizacijski trg računalniških izobraževanj ter s tem preveri, ali zgoraj opisane hipoteze držijo in ali lahko omenjeni trg segmentiramo na podlagi preverjenih spremenljivk. V kolikor se bo izkazalo, da so katere od spremenljivk relevantne za medorganizacijski trg računalniških izobraževanj, se lahko v skladu s tem oblikuje nove trženske strategije, ki bi bile prilagojene za najbolj donosne ciljne trge med zgoraj navedenimi pričakovanimi segmenti.

SKLEP

Obstoječa ponudba na trgu računalniških storitev in posledično tudi izobraževanj na slovenskem trgu je precej pestra, kar gre pripisati številnim novim tehnologijam, katerih obseg se v zadnjem času izjemno povečuje. V velikih organizacijah namreč osnovni procesi v podjetju, kateri temeljijo na učinkovitem in dobro zasnovanem informacijskem sistemu, predstavljajo izjemno pomemben faktor za uspešno delovanje in doseganje zastavljenih ciljev organizacije na trgu. Pri tem, da so tehnologije karseda učinkovito izrabljene, pa so še vedno ključni uporabniki, ki morajo biti temu primerno računalniško izobraženi. Iz naraščajočega trenda novih informacijskih tehnologij na trgu bi lahko sklepali, da se da pričakovati podoben trend tudi na medorganizacijskem trgu računalniških izobraževanj. Vendar pa je po drugi strani potrebno upoštevati dejstvo, da zaradi izjemno lahko dostopnih informacij na svetovnem spletu (poleg slabih gospodarskih razmer) prodaja računalniških izobraževanj v zadnjih letih močno upada. Podjetja, ki bodo želela v prihodnosti obstati ali povečati svoj tržni delež, bodo torej morala

stremeti k iskanju novih konkurenčnih prednosti, prilagajanju svoje ponudbe spreminjajočemu se trgu in oblikovanju novih, donosnejših trženjskih strategij.

Na trgu informacijskih tehnologij nastopa tudi v diplomskem delu obravnavano podjetje, ki poleg ostalih računalniških storitev ponuja tudi izobraževanja za končne uporabnike in informatike, ki se ukvarjajo z razvojem in delovanjem računalniških tehnologij v organizacijah. Podjetje svoje ponudbe računalniških izobraževanj trenutno ne prilagaja različnim kupcem oziroma segmentom (vsaj ne sistematično), kar pomeni, da uporablja strategijo nediferenciranega trženja. Na podlagi izkušenj pa menim, da na trgu obstaja nekaj različnih segmentov kupcev računalniških izobraževanj, za katere bi bilo smiselno razviti različne trženjske strategije in ponudbo prilagoditi glede na značilnosti kupcev znotraj posameznega segmenta.

V kvalitativni raziskavi, ki sem jo izvedla na primeru petih različnih podjetij, sem ugotovila, da obstaja nekaj pomembnih kriterijev, ki jih organizacije upoštevajo pri izbiri ponudnika računalniških izobraževanj. Na osnovi teh kriterijev bi podjetje lahko definiralo različne tržne segmente in se odločilo, katere od teh bi bilo najbolj smiselno upoštevati pri diferenciaciji svoje ponudbe, odvisno od privlačnosti in donosnosti posameznega segmenta. Vsekakor pa bi bilo v diplomskem delu ugotovljene hipoteze in podane predloge potrebno preveriti še z nadaljnjim raziskovanjem. Glede na rezultate raziskave, teoretična spoznanja in lastne delovne izkušnje zato predlagam, da se v obravnavanem podjetju naredi dodatne kvantitativne raziskave, s katerimi se preveri, ali so postavljene hipoteze resnične, ugotovljene spremenljivke za segmentiranje medorganizacijskega trga računalniških izobraževanj relevantne in pričakovani tržni segmenti smiselni. Na podlagi tega lahko podjetje nato določi najbolj privlačne in donosne tržne segmente, torej ciljne trge. Za vsakega od teh pa oblikuje prilagojeno trženjsko strategijo, ki bo temeljila na skupnih značilnostih posameznih kupcev oziroma organizacij znotraj segmentov.

V diplomskem delu sem prišla do spoznanja, da na medorganizacijskem trgu računalniških izobraževanj v Sloveniji, kljub padajočemu trendu v zadnjih letih, po mojem mnenju obstaja še neizkoriščen potencial za povečanje tržnega deleža. Glede na ugotovitve v kvalitativni raziskavi je glavna priložnost v diferenciaciji ponudbe za nekaj glavnih ciljnih segmentov in širitvi le-te na podlagi določenih konkurenčnih prednosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Anderson, J. C., & Narus, J. A. (2004). *Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value* (2nd ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
2. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M., (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Brown, B., Sichtmann, C., & Musante, M. (2011). A model of product-to-service brand extension success factors in B2B buying contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(3), 202–210.
4. Coviello, N. E., & Brodie, R. J. (2001). Contemporary marketing practices of consumer and business-to-business firms: how different are they? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(5), 382–400.
5. Devetak, G., & Vukovič, G. (2002). *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Založba moderna organizacija.
6. Ford, D., Berthon, P., Brown, S., Gadde, L., Håkansson, H., Naude, P., Ritter, T., & Snehota, I. (2002). *The Business Marketing Course*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd
7. Hollensen, S. (2010). *Marketing management: a relationship approach* (2nd ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
8. Hutt, M.D., & Speh T.W. (2010). *Business Marketing Management* (10th ed.). South-Western, Cengage Learning.
9. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja : pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: MeritUM, 2011.
10. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11. izdaja). Ljubljana: GV Založba.
11. Lovelock, C. & Wirtz, J. (2007). *Services marketing: people, technology, strategy*. (6th ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
12. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba, d.o.o.
13. Malhotra, N.K. (2012). *Basic marketing research: Integration of social media* (4th ed.). Upper Saddle River: Pearson Education.
14. Merriles, B., Bentley, R., & Cameron, R. (1999). Business service market segmentation: the case of electrical and mechanical building maintenance services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(2), 151–161.
15. Middleton, V. T. C. (2001). *Marketing in Travel and Tourism* (3rd ed.). Butterworth-Heinemann.
16. Morris, M.H., Leyland, F. P., & Honeycutt, Jr., E. D. (2001). *Business-to-business marketing* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
17. Obravnavano podjetje. (2009). *Poslovnik kakovosti obravnavanega podjetja* (interno gradivo). Ljubljana: Obravnavano podjetje.
18. Podjetje A. (2004). *Organizacijski predpis - kadrovanje* (interno gradivo). Škofja Loka: Podjetje A.
19. Podjetje A, Podjetje B, Podjetje C, Podjetje D, Podjetje E. (b.l.). V *Bizi*. Najdeno 9. julij 2013 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si>.
20. Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba, d.o.o.

21. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opis podjetja, na primeru katerega sem izvedla raziskavo za potrebe segmentiranja kupcev	1
Priloga 2: Opomnik za izvedbo intervjujev.....	3
Priloga 3: Zapisi intervjujev	4

Priloga 1: Opis podjetja, na primeru katerega sem izvedla raziskavo za potrebe segmentiranja kupcev

Podjetje, obravnavano v diplomskem delu, želi ostati neimenovano. Zato na tem mestu, za lažje razumevanje kvalitativne raziskave in predstavljenih rezultatov ter ugotovitev, podajam le nekaj osnovnih podatkov o podjetju in kratek opis storitev, kar sem povzela po Poslovniku kakovosti obravnavanega podjetja (Obravnavano podjetje 2009).

Začetki podjetja segajo v leto 1989, ko so kot oddelek informatike začeli z izvajanjem internih računalniških tečajev za zaposlene v takratnem večjem turističnem podjetju. Kasneje se je podjetje odcepilo in spremenilo v delniško družbo, ki se je dokončno lastniško preoblikovala leta 1995 in v tej strukturi deluje še danes.

Trenutno ima podjetje s sedežem v Ljubljani, registrirano SKD dejavnost: J62.020 – Svetovanje o računalniških napravah in programih. S približno 15 redno zaposlenimi in nekaj študenti ter zunanjimi sodelavci, se uvršča med majhna podjetja in sodi med vodilne družbe na področju zagotavljanja IT (informacijsko tehnoloških) storitev v Sloveniji. 90% svojega poslovanja opravi na medorganizacijskem trgu in je kot Microsoft Certified Partner posebej specializirano za področje Microsoft tehnologij. Poleg izobraževalnega centra, ki je vodilna dejavnost podjetja, je na trgu prisotno tudi z ostalimi IT storitvami, kot so razvoj programske opreme, vse vrste storitev na področju informacijskih sistemov; od namestitve in konfiguracije strežnikov, do rednega vzdrževanja celotne računalniške infrastrukture, pomoči in svetovanja, itd. in storitev s področja poslovne inteligence. V zadnjih nekaj letih pa se je podjetje še posebej specializiralo za izvajanje in zagotavljanje prilagojenih rešitev na področju Microsoftove tehnologije SharePoint.

Izobraževanje – vodilna dejavnost

Podjetje ponuja širok spekter različnih IT storitev, ki bi bil preobsežen za izvedbo raziskave za potrebe segmentiranja in obravnavo v dovoljenem obsegu strani diplomskega dela. Zato sem se osredotočila na vodilno dejavnost podjetja – računalniško izobraževanje. V nadaljevanju sledi bolj podrobna predstavitev ponudbe računalniških izobraževanj podjetja in s tem povezanih glavnih značilnosti, relevantnih za raziskavo. Kot Microsoft CPLS (Certified Partner for Learning Solutions), so poznani predvsem po ponudbi izobraževanj s področja Microsoftovih tehnologij, ki predstavljajo tudi daleč največji delež vseh izvedenih izobraževanj podjetja. Takšnih partnerjev, ki so pooblaščen za izvajanje Microsoftovih uradnih tečajev, je v Sloveniji, vključno z obravnavanim podjetjem, le 5. Ti predstavljajo tudi neposredno konkurenco podjetja, ki ima poleg tega tudi veliko posrednih konkurentov, saj je raznoraznih ponudnikov računalniških izobraževanj na medorganizacijskem trgu v zadnjem času vse več. Ponudbo izobraževanj podjetja lahko v grobem razdelimo na 2 osnovna segmenta: osnovna računalniška izobraževanja za uporabnike in naprednejša IT izobraževanja za informatike in zaposlene v IT oddelkih, kamor sodijo tudi Microsoftovi uradni tečaji, ki predstavljajo večinski delež v ponudbi naprednih izobraževanj. Ta večinoma potekajo na sedežu podjetja, kjer imajo 5 računalniških učilnic z vso potrebno tehnično opremo.

Največji del med izvedenimi računalniškimi tečaji za uporabnike pa predstavljajo tečaji, ki jih izvedejo za zaključene skupine v podjetjih in največkrat zajemajo področje MS Office-a. To so večinoma delavnice, ki so posebej prilagojene potrebam in željam posameznega podjetja in jih po potrebi izvedejo tudi na lokaciji naročnika.

Priloga 2: Opomnik za izvedbo intervjujev

1) PODJETJE:

- Velikost: Št. zaposlenih, št. obratov
- Panoga/Dejavnost
- Organizacijska struktura; centralizacija/decentralizacija nabave
- Nakupno vedenje kupca: kupci, ki kupujejo prvič; kupci, ki so že kupovali in kupujejo trenutno; kupci, ki še niso kupovali; kupci, ki so kupovali v preteklosti, pa ne več

2) OSEBA:

- Delovno mesto
- Pristojnosti pri nakupnem procesu in vpletenost v nakupni proces

3) NAKUPNI PROCES:

- Kako načrtujete izobraževanja v vašem podjetju (letni načrti, po potrebi, itd.)?
- Ali obstaja in kaka je razlika med načrtovanjem uporabniških in naprednih tečajev?
- Kdo vse sodeluje v nakupnem procesu in kakšne so njihove vloge?
- Kako dolgo približno traja nakupni proces (od tren., ko se pojavijo potrebe, do končne izbire ponudnika oziroma potrditve izobraževanja)

4) PONUDBA IZOBRAŽEVANJ V SLO

- Kako ocenjujete ponudbo računalniških izobraževanj v Sloveniji?
- Ali kaj pogrešate pri ponudbi in kaj?
- Predlogi glede izboljšanja ponudbe računalniških izobraževanj

5) IZBIRA PONUDNIKA:

- Katere ponudnike računalniških izobraževanj v Sloveniji poznate?
- Kako podjetje pridobiva informacije o ponudnikih?
- Kriteriji, na osnovi katerih se odločajo o izbiri ponudnika?
- Ali dejavniki glede velikosti ponudnika vplivajo na izbiro in kako/zakaj?
- Ali osredotočenost ponudnika na posamezno stranko oziroma prilagajanje ponudbe potrebam stranke vpliva na izbiro in kako/zakaj?
- Vam je dolgoročen odnos s ponudnikom pomemben in vpliva na izbiro ali se odločate bolj glede na trenutno situacijo na trgu?
- Je lokacija ponudnika/izvedbe izobraževanja pomemben dejavnik pri odločitvi, kako vpliva na izbiro ponudnika?

Priloga 3: Zapisi intervjujev

INTERVJU Z OSEBO A

Želela bi preveriti koliko je zaposlenih v vašem podjetju in koliko poslovnih obratov imate?

Trenutno število zaposlenih je 197, poslovni orati so trije.

Zanima me kakšen je točen naziv vašega delovnega mesta?

Vodja finančno računovodske službe.

Kakšne so vaše pristojnosti pri nakupnem procesu računalniških izobraževanj? Glede na naziv vašega delovnega mesta, sklepam, da ste močno vpleteni tudi v nakupne procese na ostalih področjih?

Čeprav iz naziva moje funkcije to ni razvidno, sem v podjetju vseskozi tudi vodja AOP, torej vodja informatike. To pomeni, da je moje vpletenost pri nakupu visoka.

Kako načrtujete izobraževanja v vašem podjetju (letni načrti, po potrebi, itd.)?

Ker sem pričakoval to vprašanje, sem vam tudi natisnil naš načrt kadrovanja za letošnje leto in organizacijski predpis. Prav za računalniška izobraževanja nimamo posebnih predpisov, imamo pa organizacijski predpis v okviru ISO:9001 standarda, pod poglavjem kadrovanje. In v tem poglavju je med drugim tudi podpoglavje izobraževanje, kjer je določeno kako se pri nas načrtuje izobraževanje – po oddelkih – in tudi vodenje evidence izobraževanj. Na podlagi tega predpisa se pri nas vsa izobraževanja načrtujejo in evidentirajo. Obstaja tudi izvedbeni akt tega predpisa, in sicer vsakoletni načrt izobraževanja. V okviru tega potem vsak vodja svoje službe pripravi tudi nek letni načrt izobraževanj za svoje zaposlene. Evidentiranje opravljenih izobraževanj pa potem poteka v kadrovske službi za vsakega zaposlenega posebej.

Kdo vse sodeluje v nakupnem procesu izbire računalniških izobraževanj, konkretno katere osebe in kakšne so njihove vloge?

V bistvu jaz. Dobim neke predloge oziroma glede na letni načrt, čeprav načrt je eno, potem pa so odstopanja. Tako, da se velikokrat pojavijo kake potrebe zelo "ad hoc", npr. v okviru kakšnih projektov, tako kot smo nazadnje recimo sodelovali z vašim podjetjem. In v tem primeru npr. neke izbire ponudnikov niti nismo izvršili, ker je logično, da če vi za nas delate projekt, bomo imeli pri vas tudi izobraževanja za to področje.

Potem se za ponudnika največkrat odločite na ta način ali imate sicer kakšne predpise glede zbiranja ponudb, itd.?

Kar se tiče računalniških izobraževanj nimamo tovrstnih pravil, ampak se bolj držimo nekih ustaljenih poti, ker nimam smisla pošiljati ljudi na izobraževanja vsakič k drugemu ponudniku. Če se enkrat odločimo za eno izobraževalno ustanovo in smo z njo zadovoljni, se je največkrat kar držimo.

Potem vam je odnos med ponudnikom izobraževanj in vami oziroma vašim podjetjem kar pomemben?

Ja, na splošno delamo z našimi dobavitelji surovin in storitev na daljši rok. Tako, da se pri npr. pri dobavi opreme, ki je za naše delo najpomembnejša, v zadnjih sedmih letih držimo kar enega oziroma dveh dobaviteljev. Odvisno je tudi od obsega, npr. strošek enega računalniškega izobraževanja je tako minimalen, v primerjavi z vsemi ostalimi stroški, da se tukaj prav veliko enostavno ne da prihraniti. Sicer vsakodnevno dobivamo ponudbo različnih ponudnikov, vendar se ne odločamo na osnovi ponudbe, ampak letnih načrtov.

Kolikšen procent med vsemi izobraževanji na letni ravni, pa potem približno predstavljajo računalniška izobraževanja?

Zelo težko na pamet ocenim, recimo 10–20%. Vsak projekt v katerega gremo, vključuje tudi izobraževanja vseh zaposlenih, ki delajo potem s temi programi. To je nujni sestavni del, ostalih izobraževanj pa je precej manj. Pojavijo se ob sprotnem delu, npr. za nove verzije, itd.

Kako bi vi ocenili ponudbo računalniških izobraževanj v Sloveniji na splošno?

Predvsem jo je veliko, o kvaliteti pa težko sodiš, če ne poskusiš. Tako, da to bi težko ocenil.

Ste že kdaj naleteli na to, da bi za vaše podjetje potrebovali kakšno izobraževanje, pa ni bilo ponudbe na slovenskem trgu?

Enega takega primera se res spomnim, vendar gre tukaj za eno zelo specifično, ozko področje, in sicer gre za en segment informacijskega sistema za en stroj. In tako izobraževanje v Sloveniji organizirajo približno enkrat na tri leta, vendar je po tem res zelo malo povpraševanja in temu primerna je tudi ponudba. Drugače pa je za te osnovne programe, ki se jih veliko uporablja, veliko tega.

Se mogoče spomnite kak predlog glede izboljšanja ponudbe računalniških izobraževanj na trgu?

Teh ponudb, ki prihajajo vsakodnevno brez povpraševanja, iskreno niti ne berem, ker je tega preveč. Tako, da bi težko komentiral kaj pogrešam, če niti točno ne vem kaj vse se ponuja.

Ali se morda poimensko spomnite kakega ponudnika računalniških izobraževanj v Sloveniji, poleg našega podjetja?

Adacta, B2, to je pa v zadnjem času več ali manj to.

Na kakšen način pa pridobivate informacije o ponudnikih? Ugotovila sva že, da večinoma kar v okviru IT (informacijsko tehnoloških) projektov. Vendar tudi tukaj, ko izbirate izvajalca storitev, verjetno na začetku pridobite neke informacije o ponudnikih le-teh na trgu?

Pred začetkom sodelovanja z vsakim ponudnikom na področju informatike, seveda najprej pogledamo določene javno dostopne informacije, finančne kazalce, tudi kako veliko je podjetje. Če ima enega, dva zaposlena, je potem verjetno temu primeren tudi obseg storitev, ki jih ponuja, kvaliteta. Pogledamo tudi kako podjetje stoji finančno, na podlagi tega sklepamo o možnostih sodelovanja na dolgi rok. Osnovne stvari pač, ki so javno objavljene. In te dejavniki

sigurno zelo vplivajo na izbiro, tudi npr. objave v medijih vplivajo na nek splošen vtis o ponudniku.

Koliko vam pomeni prilagajanje ponudnika računalniških izobraževanj vam, kot cenjeni stranki, in specifičnim potrebam vašega podjetja?

To nam je zelo pomembno. Fleksibilnost ponudnika, v konkretnem primeru vašega podjetja, je zagotovo prva konkurenčna prednost in to cenimo tudi pri ostalih.

Kaj pa glede lokacije; kako pomembna vam je možnost izvedbe izobraževanj tudi v vaših prostorih?

V principu bi najraje imeli vsa izobraževanja doma, vendar pa se tukaj pojavi vprašanje ustrezne opremljenosti, prostora, ki je lahko zaseden, itd. Če gre za izobraževanje, ki traja več dni in bi mi hoteli organizirati pri nas, potem imamo problem s prostorom, zaradi zasedenosti sejne sobe. Tudi računalnikov ne moremo prenašati sem in tja in v takem primeru je boljše, da se gre drugam. Če gre pa za krajše izobraževanje, bolj v smislu predstavitve v okviru enega dneva, pa je bolj primerno, da je pri nas.

Če izobraževanja razdelimo na napredna (npr. Microsoftovi uradni tečaji) in tista za uporabnike (npr. Office); ali obstaja razlika pri izbiri ponudnika med obema vrstama izobraževanj? Kaj pa razlika pri samem nakupnem procesu?

Bolj, ko gre za množične programe (osnovna izobraževanja), večja je ponudba. In nasprotno, težje je najti ponudnika naprednejših, specifičnih izobraževanj. Sicer pa pri nas kar se tiče na splošno informatike oziroma vseh računalniških izobraževanj, kadrovska služba nima nič zraven. Razen tega, kar sem že omenil, da vodi samo evidenco opravljenih izobraževanj. Kadrovska služba pri nas predstavlja namreč ena oseba, ki bolj opravlja vlogo tajnice in ne funkcije v smislu kadrovanja. Tako, da sodeluje pri izbiri izobraževanj le v primeru, da ona potrebuje določena znanja. Izvaja torej samo operativno raven, npr. ureja razna potrdila, itd. Sicer pa je odločitev o izbiri ponudnika in izobraževanj v pristojnosti vodje vsakega oddelka.

Najbolj me zanima organiziranost nabavne funkcije oziroma potek nakupnega procesa izobraževanj?

Iz Organizacijskega predpisa za kadrovanje izbranega podjetja (2004, str. 1–4), ki ga dobim od intervjuvanca, razberem kakšen je postopek načrtovanja izobraževanj v njihovem podjetju. In sicer, le-to poteka v treh sklopih. Vodje oddelkov ob zaključku leta pripravijo okvirni tematski in terminski načrt izobraževanja ter število udeležencev za naslednje leto. Strokovnjak za standarde pripravi na enak način načrt za področje sistema vodenja kakovosti in sistema varovanja okolja. Pooblaščenec za varstvo pri delu in pooblaščenec za kemikalije pa pripravita na enak način načrt izobraževanj za področja v okviru njunih pristojnosti. Poslovna sekretarka, ki pokriva tudi kadrovsko področje, na osnovi vseh predlogov izdela skupni letni načrt izobraževanja, vključno z načrtovanimi sredstvi za izobraževanje (podatek FIN). Evidenco izobraževanja vodi KAD, potrdila in vse ostalo je shranjeno v personaliziranih mapah. Pregled opravljenih izobraževanj je zabeležen v kvartalnih in letnih poročilih.

INTERVJU Z OSEBO B

Najprej bi me zanimalo kolikšno je točno število zaposlenih v vašem podjetju, po javno dostopnih informacijah je to okrog 200?

Ja tukaj je precejšnja fluktuacija, tako da se to malo spreminja, približno pa drži.

Koliko pa imate poslovnih obratov?

Tukaj je samo en obrat, drugače pa imamo nekaj poslovnih enot po tujini. Vendar pa je tukaj, za to podjetje, samo en obrat.

Zanima me še točen naziv vašega delovnega mesta?

Sem direktorica IT.

Kakšne so vaše pristojnosti pri nakupnem procesu računalniških izobraževanj oziroma izbiri ponudnika?

V glavnem to jaz odločam. Sicer naj bi imeli izobraževanje vodeno v kadrovski službi, vendar ker je zelo strokovno, potem navadno jaz odločam. Odvisno za kakšno izobraževanje gre; če je to npr. kaj od Office-a, torej bolj splošna, širša izobraževanja, potem lahko to tudi kadrovska izbira. Ker je več ponudnikov izobraževanj in mogoče tudi oni katerega preferirajo, itd. Če gre pa za bolj strokovna izobraževanja, ko je npr. BI področje (poslovna inteligenca), programiranje, sistemska administracija, itd. in je več ponudnikov v Sloveniji, se pa potem pogleda te tečaje, vsebine, reference, kredibilnost ponudnika. Potem damo povpraševanje, vključno s ceno, in se nato odločimo. Torej, na osnovi ponudb.

Se pravi potem obstaja razlika, če izobraževanja v grobem razdelimo na osnovna (npr. Office) in bolj napredna, za informatike? Je razlika pri nakupnem procesu in načinu zbiranja ponudb?

Ja, sigurno. Ker osnovna znanja potrebujejo že običajni uporabniki, to so širše skupine ljudi. Ta izobraževanja potekajo preko kadrovske službe. Za ožje pa sami izbiramo. Tudi ponudbe, ki jih prejemo v zvezi z informatiko v kadrovski preko e-pošte, kar meni posredujejo, ker navadno niti ne vejo točno za kaj gre.

Na kak način pa načrtujete izobraževanja v vašem podjetju; bolj na podlagi letnih načrtov ali bolj po potrebi, itd.?

Ja, mi delamo letne načrte. In sicer, sedaj v jeseni za naslednje leto in potem ocenimo za naprej. Vodje imamo tudi letne razgovore z zaposlenimi, kjer izrazijo svoje želje oziroma potrebe na področju izobraževanj. Če pa ne sami, pa potem sama določim. Glede na področje, ki ga ima zaposleni, ocenim katero izobraževanje bi bilo dobro, da opravi v naslednjem letu. Potem tudi opredelim za kakšen cenovni rang gre in damo to v načrt. Jaz odločam in načrtujem za IT oddelek, podobno pa za svoje oddelke določajo tudi ostali šefi. To potem dobijo v kadrovski in tudi direktor, kjer se vidijo vse potrebe. Nekateri iz drugih oddelkov si tudi želijo kakšnih računalniških izobraževanj. Če gre za večje število ljudi iz različnih oddelkov (računovodstva,

prodaje, itd.), npr. za kako Excel izobraževanje, potem pogledajo koliko je kandidatov in skupaj organizirajo.

Kdo vse potem sodeluje v nakupnem procesu izbire računalniških izobraževanj in kako, če vzamemo za primer IT izobraževanja za vaš oddelek?

Sama zberem ponudbe in predlagam, potem pa se to potrjuje na kolegiju. Tako kot za vse nabave, je podobno tudi za izobraževanja. Na kolegiju potem to potrdijo ali pa npr. rečejo, da to trenutno ni potrebno. Kar je sproti v okviru letnega načrta, torej sama odločam. Če pa je kaj dodatno, pa zopet mora potrditi kolegij.

Koliko pa je v vašem oddelku zaposlenih?

Do 10 nas je.

Kako dolgo pa navadno traja ta postopek, od takrat ko se pojavi potreba? Da potem vi predlagate in potrdijo na kolegiju, pa do same izvedbe?

Načrt je narejen že v jeseni, pa spomladi je več časa za to. In takrat se to dela sproti, tako da je dosti hitro.

Kako bi vi ocenili ponudbo računalniških izobraževanj v Sloveniji na splošno?

Mislím, da je zadnje čase slabša. Veliko stvari so ukínili zaradi neudeležbe.

Ali potem pogrešate širšo ponudbo izobraževanj?

Ja. Pa tudi velikokrat kaj odpade, ker ni dovolj ljudi. Vem pa, da je to kar problem.

Imate tukaj morda kak predlog glede izboljšanja ponudbe? Kaj bi lahko ponudniki še vključili ali pa na kak način?

Veliko je teh bolj komercialnih izobraževanj, kjer bolj prodajajo stvari. In to me moti. Eno je, da se udeležiš raznih enodnevnih delavnic, vendar od tam ne odneseš ničesar, nič se ne naučiš. Po eni strani je dobro, da se teh stvari udeležuješ, samo tisti, ki mora spremljati kaj je novega, ne pa informatiki. Samo hoditi nekam "na pamet" pa tudi ni smiselno. Bi bilo dobro, da bi obstajal npr. kak zbirni portal, kjer bi bila zbrana vsa tovrstna izobraževanja. Nisem še zasledila česa takega, je vse parcialno bolj in kolikor poznaš. Včasih tudi težko dobiš informacije o tem kaj je novega na trgu in kaj bi te sploh zanimalo. Se mi zdi, da je teh informacij premalo.

Katere ponudnike računalniških izobraževanj v Sloveniji pa poznate?

Vaše podjetje, Housing, Src, Avtenta, nekaj smo imeli tudi v tujini, specialno za naše programe.

Kakšen pa je vaš način pridobivanja informacij o ponudnikih?

Kar na internetu poiščem informacije, ki so dostopne in malo pogledam. Potem pa še malo pokličem kaj še imajo ali pa kdaj koga poznam in mi da več informacij, itd.

Kateri so kriteriji na osnovi katerih se odločite za določenega ponudnika?

To je strokovnost predavatelja, da ima reference, da ima tudi prakso.

Kaj pa kar se tiče samih izobraževanj, vam je cena tudi pomembna? Kateri kriteriji še?

To, da se izobraževanje izvede takrat, ko je razpisan termin. Dobro bi bilo tudi, da bi bilo bolj prilagodljivo, da se izobraževanje npr. lahko izvede na naši lokaciji, bolj individualno. Tudi cena je pomembna.

Ali vam je velikost ponudnika izobraževanj (št. zaposlenih, itd.) pomembna pri izbiri?

To niti ni pomembno. Tudi, če je manj zaposlenih, je pomembnejše, da imajo ti ustrezne kompetence kot pa sama velikost.

Koliko vam pomeni prilagajanje ponudnika posamezni stranki in specifičnim potrebam?

Ja, je kar pomembno, da se zna prilagoditi in tudi predlagati ustrežnejše rešitve.

Vam je pri izbiri izobraževanj bolj pomemben dolgoročen odnos s ponudnikom ali se bolj odločate glede na trenutno situacijo?

Vedno bolj glede na trenutno situacijo. Vsakič pogledam kako je stanje, če se mogoče še kdo nov pojavi, itd.

INTERVJU Z OSEBO C

Najprej bi želela bi preveriti, če drži navedeno število zaposlenih v vašem podjetju in koliko poslovnih obratov imate?

Drži. Konkretno naše podjetje ima 1 poslovni obrati, skupina pa jih ima skupno 5.

Kako pa imate potem organizirano nabavo, za celotno skupino skupaj ali posebej?

Večinoma imamo ločeno. Imamo pa sicer tako organizirano, da je pri nas nekdo odgovoren za nabavo in mora malo preverjati tudi kaj se dogaja v hčerinskih družbah na področju nabave.

Kakšen pa je točen naziv vašega delovnega mesta.

Direktor informatike.

Na kakšen način pri vas načrtujete izobraževanja (letni načrti, bolj sproti)?

Večino načrtujemo na letni ravni v sklopu letnega razgovora. Navadno imamo neka izobraževanja že izbrana, predvsem tista, ki se vsako leto ponavljajo, npr. kakšne konference. Ostala izobraževanja pa se potem določijo na letnem razgovoru med zaposlenim in vodjo. Dokler je bilo dovolj budgeta za te stvari, to ni bil problem, v zadnjem času pa je ta vrednost za izobraževanje na zaposlenega tako nizka, da niti potnih stroškov ne pokrije za eno izobraževanje. Sicer pa naj bi bilo načeloma vse določeno v načrtu, razen če slučajno kdaj vmes pride kakšna aktualna ponudba za tisti čas, za katero smatramo, da bi se bilo dobro udeležiti, pa se potem da to naknadno v proces potrjevanja. Potrjuje pa kadrovska služba in nato direktorica, na predlog direktorja posameznega sektorja.

Kakšna pa je potem točno vaša vloga pri izbiri oziroma nakupnem procesu IT izobraževanj?

Jaz moram najprej preveriti, če je to stvar, ki je v tem trenutku aktualna. Želje zaposlenih so namreč velike in moram presoditi ali določeno izobraževanje v tistem trenutku sploh

potrebujemo. Potem dam predlog naprej v kadrovske službe, kjer morajo to potrditi. Navadno, če je v kadrovske odobreno, potem potrdi tudi generalna direktorica.

Ima še kdo kakšno vlogo pri tem kar se tiče vašega oddelka?

Ne, to predlagam jaz in pošljem kadrovske službi, kjer to kot že rečeno potrdijo oni in direktorica.

Letni razgovori pa potem potekajo med vodji sektorjev in zaposlenimi znotraj sektorjev?

Ja, na letnem razgovoru potem z zaposlenimi pogledamo naloge, ki so bile določene prejšnje leto in tudi izobraževanja, ki so bila izvedena. To realizacijo potem tudi opredelimo v procentih.

Ali obstaja kaka razlika med načrtovanjem izobraževanj, če jih razdelimo na napredna (npr. Microsoftovi uradni tečaji) in tista za uporabnike (npr. Office)?

Ja, mi imamo organizacijo znotraj podjetja takšno, da osnovna izobraževanja izvedemo sami, interno. Oddelek informatike izvede ta izobraževanja za ostale zaposlene. Takšen predlog pa pride iz kadrovske službe, ker oni zbirajo in analizirajo vsa izobraževanja na podlagi letnih razgovorov. Ker mi nimamo vpogleda v to, oni pa imajo vse informacije o tem kaj si kdo želi. In če ugotovijo, da je več ljudi, ki bi potrebovali takšna znanja, se potem to organizira. Največkrat je to izobraževanje za Excel.

Kdo pa zbira ponudbe za zunanja izobraževanja, izven podjetja?

To naj bi zaposleni sami posredovali meni, jaz pa potem naprej v kadrovske.

Kako dolg pa je potem ta proces od točke, ko se pojavi določena potreba do vključno potrditve oziroma izvedbe?

Ponavadi je to v enem dnevu, če so vsi takrat na delovnem mestu razpoložljivi vsi za potrjevanje, lahko pa traja tudi do 14 dni. Odvisno od tega ali je takoj sprejeto ali je zavrnjeno in moram potem podati dodatne argumente, itd. Večinoma pa je to urejeno v enem tednu.

Kako bi vi ocenili ponudbo računalniških izobraževanj v Sloveniji na splošno?

Splošnih izobraževanj je veliko, manjka nam pa kakih bolj specifičnih izobraževanj, kjer je povpraševanja bistveno manj. Tukaj smo v preteklosti že imeli težave. Sicer pa je tako, da se moji zaposleni velikokrat sami znajdejo in poiščejo določena znanja oziroma rešitev. Kar se tiče ostalih oddelkov, izven informatike, pa nekih specialističnih znanj ljudje ne rabijo, splošna pa dobijo od informatikov ali na našem intranetu, kjer objavljamo ogromno teh stvari.

Katere ponudnike računalniških izobraževanj v Sloveniji poznate?

Eno prvih na katere pomislim, je zagotovo vaše podjetje. Potem pa še Avtenta, S&T, Housing, NIL.

Na kakšen način pa pridobivate informacije o ponudnikih?

Zaposleni s tega področja si znajo kar sami poiskati informacije, veliko tega pa pride tudi preko raznih trženjskih sporočil, po pošti in e-pošti. Če rabimo potem dodatne informacije jih pridobimo na podlagi tega, ker navadno te informacije, ki jih potrebujemo niso zajete v standardnih ponudbah izobraževanja.

V nadaljevanju me zanimajo kriteriji na podlagi katerih se odločate za ponudnike oziroma izobraževanja?

Jaz lahko rečem osebno, da imam svoje mnenje o določenem ponudniku, h kateremu npr. ne bi rad pošiljal svojih zaposlenih zaradi slabih izkušenj. Po drugi strani pa so ravno te izkušnje največ vredne pri odločitvi o tem kam se bomo šli izobraževati. In na podlagi teh izkušenj se navadno tudi odločimo.

Kaj pa kar se tiče samih izobraževanj, cena, kompetence, itd.?

Kompetence predavatelja so sigurno najpomembnejše, potem pa je v vsakem primeru pomembna še cena, ki določa, če zaposleni sploh lahko gre na tako izobraževanje ali ne. Budget je na žalost omejen, ni pa cena edini dejavnik. Še vedno imajo prednost kompetence. V primeru, da so te v dveh ponudbah enake in smo bili pri obeh ponudnikih v preteklosti zadovoljni, pa se bomo seveda odločili za cenejšo.

Ali vam je velikost ponudnika izobraževanj (št. zaposlenih, itd.) pomembna pri izbiri?

Meni osebno ne.

Koliko vam pomeni prilagajanje ponudnika posamezni stranki in specifičnim potrebam?

To pa je pomembno. V preteklosti smo to že večkrat izkoristili, v primeru, da je bilo npr. pri nas več interesentov za določeno izobraževanje in je potem predavatelj prišel k nam, namesto da so ljudje hodili tja.

Ali vam potem možnost izvedbe izobraževanj na vaši lokaciji veliko pomeni?

Ja, se lažje organiziraš, več narediš.

Vam je pri izbiri izobraževanj bolj pomemben dolgoročen odnos s ponudnikom ali se bolj odločate glede na trenutno situacijo?

Kot sem že omenil, so pomembne izkušnje. Pri kakem ponudniku, pri katerem si prvič, težko govoriš o kakem odnosu, ampak si moraš izkušnje najprej nabrat. In tukaj mi velikost, kot sem že prej omenil, ni pomembna, če je izobraževanje korektno izvedeno. Pri kakih drugih storitvah pa je velikost in podobni dejavniki bolj pomembna, ker moraš preživeti s partnerjem na dolgi rok. Pri izobraževanju pa tega problema ni. Je dobro, da imaš nekoga, na katerega se lahko zanesesh, vendar pa znanje pridobiš in ga potem imaš.

Kako velik pa je vaš IT oddelek?

14 nas je.

INTERVJU Z OSEBO D

Najprej me zanima kolikšno je točno število zaposlenih in število poslovnih obratov v vašem podjetju?

Celotna korporacija ima skupno 2700 zaposlenih in 30 poslovnih obratov.

Kakšen pa je točen naziv vašega delovnega mesta?

Direktor informacijskih tehnologij.

Kako pa imate organizirano nabavo, imate skupno za korporacijo ali posebej po obratih?

Oboje. Je funkcija korporativna nabava, ki se vključuje za večje posle. Za manjše posle pa nabavo delajo po poslovnih enotah ali pa znotraj posameznih funkcij. Npr. IT je funkcija, ki dela sama nabavo, po potrebi pa se vključi še korporativna, skupna nabava.

Torej je nabava oziroma nakup računalniških izobraževanj v pristojnosti IT oddelka?

Ja in pa kadrovskega.

Kako načrtujete izobraževanja v vašem podjetju (na letni ravni ali sproti, po potrebi, itd.)?

Kar se tiče IT izobraževanj, v grobem načrtujemo izobraževanja za zaposlene v IT-ju. To je en načrt, za zaposlene po družbah oziroma za poslovne enote pa je drug načrt. Npr. ta poslovna enota bo imela v prihodnjem obdobju ta in ta izobraževanja. So sicer načrti, vendar grobi. Vodje funkcij in vodje poslovnih enot delajo načrte. Naj razložim; to, kar delamo so produkti, katere delamo skozi 10 poslovnih enot. Znotraj ene poslovne enote potem vodja skupaj z kadrovsko naredi načrt. Načrtujemo pa tudi spletni katalog izobraževanj preko SharePoint-a, kjer bodo zaposleni lahko predlagali ali se bodo lahko prijavi na izobraževanja vnaprej. Je pobuda kadrovskega, da se to v bodoče naredi za npr. pol leta vnaprej.

Glede poslovnih enot; nisem čisto dobro razumela kako imate organizirano vodenje (management), po posameznih poslovnih enotah ali čisto centralizirano?

Oboje. Lahko ima poslovna enota sama zase prodajo, nabavo, itd. Nekatere PE pa koristijo skupno prodajo, nabavo in ostale funkcije. Vse funkcije pa so v vsakem primeru tudi centralizirane, torej imajo skupno prodajo, nabavo, IT na nivoju korporacije.

Ali obstaja kaka razlika med načrtovanjem izobraževanj, če jih razdelimo na napredna (npr. Microsoftovi uradni tečaji) in tista za uporabnike (npr. Office)?

Ja. Vodje PE ali njihovi podrejeni (vodje razl. Geografskih lokacij, ena PE lahko deluje na več lokacijah) določijo npr. teh 10 ljudi bo šlo naslednji teden na določeno izobraževanje. Ponavadi je za uporabniške tečaje tako, da se najde nekaj pobudnikov, ki bi se radi udeležili nekega tečaja. Potem pa kadrovska razpošlje vsem vodjem v skupini mail, da bo organiziran določen tečaj in če bi se še kdo iz njihovih enot udeležil tega tečaja. Potem vse to zberejo skupaj in organizirajo tečaj.

Kako pa je z izobraževanji za informatike?

Za IT izobraževanja pa jaz kot vodja predlagam ali pa zaposleni sami. Jih tudi spomnim, načeloma pa kar sami predlagajo in potem jaz odločam o tem. Znotraj svojega oddelka imam določen budget in potem se na podlagi "zdrave pameti" odločam. Tega potem ne potrjuje več noben, ampak vsak vodja funkcije odloča o izobraževanjih znotraj svojega oddelka. Razen v primeru, da gre za kak doktorski študij, ki je precej dražji, to potem uprava potrди. Ostalo pa sam. Na vsakem letnem razgovoru vsakega zaposlenega tudi vprašam, če je bilo v preteklem letu kaj za njega in dam sporočilo za naprej naj si vsak sam poskuša najti kaj primerne zase. Če presodim, da je ustrezno, potrdim in to je to.

Kako dolgo pa navadno traja ta postopek?

Odvisno od potrjenega termina izobraževanja. Načeloma je to takoj, razen če se znotraj IT-ja kaj dogovarjamo glede vsebine, predavatelja, itd. Za uporabniške tečaje pa se ljudi lahko nabira tudi do 2 tedna. V roku enega meseca recimo se izobraževanje tudi izvede.

Koliko je zaposlenih v IT oddelku?

Točno 20.

Kako bi vi ocenili ponudbo računalniških izobraževanj v Sloveniji na splošno? Pogrešate kaj?

Dobro. Za mehke vsebine (npr. projektno vodenje) toliko ne poznam ponudnikov, vem pa, da jih je veliko. Z kar nekaj od teh smo že sodelovali. Kar pa se tiče naprednejših, bolj tehničnih izobraževanj pa je tega tudi kar veliko. Obstaja sicer kaka specifika, za katero v Sloveniji ne najdeš izobraževanja, sploh pa ne predavatelja in si potem prepuščen kakemu e-gradivu. Vendar to je čisto razumljivo, nimam v mislih kakšnih posebnih ukrepov. Edino kar bi lahko rekel je to, da se velikokrat pri kakem izobraževanju, ki traja dlje, tisti prvi del preveč razvleče in napolni s teorijo ter napihne. Tega bi lahko bilo manj. Zato sem zagovornik, da je vsebina prej usklajena in so jasno izražene želje po profilih, itd. in kaj lahko potem izpustiš. To velja predvsem za tečaje, ki niso predpisani po standardnih učnih načrtih določenih proizvajalcev.

Potem pri vas nobenih izobraževanj ne izvajate interno?

Ja, sedaj smo začeli, v letošnjem letu. Kar pomeni, da interno pripravimo kombinacijo e-gradiva in kratkih delavnic. Jaz sem tako npr. pripravil kratko delavnico z novostmi nove verzije, kolegica iz IT-ja se je to naučila in naprej predstavila zaposlenim. Odziv je bil zelo dober. Naprednejših izobraževanj pa se seveda udeležujemo pri zunanjih ponudnikih.

Katerih ponudnikov računalniških izobraževanj v Sloveniji se spomnite?

Vašega podjetja, Housing, B2.

Na kakšen način pa pridobivate informacije o ponudnikih izobraževanj?

Računalničarji vejo kateri so ponudniki IT izobraževanj v Sloveniji, tako da je to bolj samo vpogled glede razpisanih terminov izobraževanj, kot pa pridobivanje informacij. Drugi način je, da kdo slučajno izve od kakega kolega iz druge firme. Večinoma pa so te stvari kar poznane in se točno ve kateri so ponudniki.

Kateri so kriteriji pri izbiri ponudnikov oziroma tudi samih tečajev?

Cena, kompetence predavatelja, razpoložljivost terminov, včasih tudi opreme. Torej, da ponudnik npr. pripelje svojo opremo v našo učilnico in tukaj izvede izobraževanje. To so 4 osnovni kriteriji. Predavatelj je prvi, termin že najdeš, vendar je tudi pogoj. Pa cena potem.

Kaj pa velikost ponudnika izobraževanj (št. zaposlenih, itd.) je pomembna pri izbiri?

Ne, predavatelj je tisti, ki prenese znanje.

Ali vam prilagajanje ponudnika posamezni stranki in specifičnim potrebam veliko pomeni?

Ja, to je tudi en tak atribut. Predvsem pri določenim specifikam glede vsebine.

Vam je pri izbiri izobraževanj bolj pomemben dolgoročen odnos s ponudnikom ali se bolj odločate glede na osnovi drugih kriterijev in trenutne situacije?

Ne, da bi vsakič posebej iskal nima smisla. So prednosti pri določenemu partnerju, tako kot povsod. Veš kam poklicat, veš vprašat in se zmenit za lokacijo, veš kako je bilo v preteklosti, kak je predavatelj. V dolgoročnem partnerstvu imaš tudi nek feedback o izvajalcu s strani tečajnikov in ne tvegaš toliko pri vsebini in ostalem.

Kako pa bi ovrednotili možnost izvedbe izobraževanj na vaši lokaciji?

Je absolutno zelo pomembno, da obstaja.

Zanima me še kakšna je konkretno vloga kadrovske pri izobraževanjih?

Pomaga organizirat izobraževanje, npr. skliče ljudi, rezervira sejne sobe, ureja glede plačil. Za IT oddelke pa praktično vse sami uredimo, razen evidenco vodi kadrovska. S področja mehkih vsebin pa kadrovska lahko ostalim tudi predlaga izvajalce, ki jih bolj pozna kot ostale funkcije.

INTERVJU Z OSEBO E

Najprej bi rada preverila kolikšno je točno število zaposlenih v vašem podjetju in koliko poslovnih obratov imate?

V Sloveniji, striktno v našem podjetju je res od 250–500 zaposlenih, pod skupino pa spada še kup manjših podjetij, tako da nas je v resnici precej več (več kot 500 in manj kot 1000). Tipično delamo stvari centralno, malo je distribuirano, v glavnem pa centralno. Vsi skupaj se dojemamo kot ena entiteta. Prisotni smo v 21 državah, prešteti se ne moremo čisto natančno. Finance pravijo, da nas je nekaj čez 6000, direktorji pravijo, da nas je malo pod 10000 (vključno z agenti oziroma kakršnimikoli notranjimi sodelavci). Je pa skupno 30 večjih lokacij.

Kaj pa glede dejavnosti?

Mi pokrivamo praktično ves retail, torej vse kar je prodaja. Imamo telemarketing (prevladujoč delež), direktni marketing (po TV), internetna prodaja in tiskani katalogi, imamo veleprodajo po različnih trgovskih verigah. In imamo tudi direktno prodajo (maloprodajo), 250 trgovin, samo po Sloveniji jih je 10.

Kakšna je potem organizacijska struktura nabave?

Kar se izobraževanja tiče, je tako. Podjetje je organizirano izrazito po državah, imamo neke regionalne agregate, večina stvari pa se dogaja po državah. Glavna lastnost je, ki jo imamo tukaj je, da smo headquarter, torej smo glavni štab za vse te države. Stvari, ki se dogajajo glede izobraževanj, se večinoma dogajajo lokalno. Tukaj samo svetujemo ali je nek človek na primerni poziciji, da gre na neko izobraževanje, kar se tiče IT kadra. Kar se tiče ostalih izobraževanj, vključno z računalniškimi izobraževanji "ne IT kadra", pa se ne vpletamo neposredno. Kar se tiče samo Slovenije, pa sodelujemo tudi pri računalniških izobraževanjih "ne IT kadra", čeprav se fokusiramo predvsem na IT kader. Ne glede na to, s katerega konca v Sloveniji IT kader prihaja (skupno nas je okrog 120–130, ker smo internacionalno usmerjeni), pa ta kader

upravljamo centralizirano. Pri tem je IT oddelek tisti, ki to pelje, z majhnimi posegi kadrovske. Večinoma pa kar sam, ker je tudi največji uporabnik IT storitev.

Glede ostalega IT kadra izven Slovenije, je pa tako: vsaka država ima majhne državne oddelke, ki so odgovorni lokalnim managerjem. Linijsko, vsebinsko pa odgovarjajo in sodelujejo z nami, kot headquarterjem. Na nek način mi svetujemo kaj bi bilo primerno za koga (za IT delavce), medtem ko se odločitve dogajajo lokalno, kakor se tudi ti ljudje izobražujejo. Za IT kader, ki je v Sloveniji, pa imamo bistveno večje pristojnosti.

Zanima me še kakšen je točen naziv vašega delovnega mesta?

Vodja sistemske administracije.

Kakšna je vaša vloga pri nakupu IT izobraževanj, kar se tiče izbire ponudnika, izobraževanj, itd.?

To je pa bolj povezano z mojo osebno zgodovino. Po izobrazbi sem namreč učitelj in ko sem prišel delat sem, sem začel močno delat na tem, da bi se kader, ki deluje v mojem neposrednem ožjem delu, torej oddelku sistemske administracije, dobro izobrazil. In smo relativno veliko v to vlagali, ker se mi je zdelo, da je to pomemben del in se je izkazalo, da sem imel prav. Ker smo bili tako svetla točka znotraj podjetja, so se potem še drugi deli IT začeli na nas naslanjati. Dejansko stanje je sedaj tako, da jaz dogovarjam in administriram večino teh izobraževanj, ker se je to izkazalo kot dobra praksa. Odločam pa neposredno samo o kolegih, ki so zaposleni v mojem oddelku, torej sistemski administraciji (11–12 ljudi). O drugih izobraževanjih znotraj IT oddelka, pa odločajo ostali vodje pododdelkov. Mi jim samo svetujemo, imamo neke stalne relacije z nekaterimi ponudniki, med drugim tudi z vašim podjetjem. Se pravi skupaj pogledamo, odobrimo, iščemo vire financiranja, itd.

Kako načrtujete izobraževanja v vašem podjetju (letni načrti, po potrebi, itd.)?

Finančno načrtovanje postavlja neke načrte, ne sicer fiksnih, vendar je to osnova. Potem pa imamo 2 glavna motivatorja, ki štartata potrebo po izobraževanju. To je lahko sprememba v poslovnem procesu oziroma prilagoditve kadra novemu poslovnemu procesu oziroma prilagoditve novega kadra utečenemu poslovnemu procesu (to so bolj "ad hoc" zadeve, ker smo tako veliki in toliko vodij je, da praktično ni napovedljivo kaj se nam bo dogajalo). Drugi zelo pomemben faktor, vsaj v IT oddelku, pa so osebni interesi posameznika. Kot podjetje še vedno zelo spodbujamo osebni razvoj in se vodje zelo trudimo, da usklajujemo osebne želje in potrebe podjetje. Ko se pri kakem zaposlenem pojavi potreba po izobraževanju, vsako tako iniciativo poskušamo akceptirati in poriniti naprej. Oboje je relativno "ad hoc", ker se tudi zaposleni večinoma ne vidijo kje bodo točno za več kot pol leta v naprej.

Imate potem na letni ravni za vsakega zaposlenega ali oddelek na podlagi finančnega načrta kake omejitve?

Ne, finančni načrti se tipično delajo po pododdelkih in so potem konsolidirani na nivoju IT-ja. Niso tako zelo rigidni, kot so morda po kakšnih drugih podjetjih, ker podjetje zelo zelo hitro

raste in bi nas rigidni načrti pokopali. V zadnjih treh letih smo zrasli približno za trikrat. Torej, načrti so na nivoju leta in na nivoju IT-ja, vendar niso rigidni. Lahko jih presežemo za faktor 2 ali pa jih dosežemo 70%. To sicer ni zaželeno, vendar če se pokaže potreba, to izvedemo. Temeljno vodilo podjetja je prilagajanje tistemu kar podjetje tisti trenutek potrebuje in pustiti posamezniku, da raste v tisto smer, kamor ga vleče.

Kako dolg pa je potem ta notranji proces odobritve posameznega izobraževanja?

Notranji proces je tipično hiter, v 10ih, maksimalno 14 dneh.

Ste potem za vaš oddelek vi tisti, ki na koncu odločite o udeležbi na izobraževanju ali tukaj sodeluje še kdo?

Vedno je še šef celotnega IT oddelka tisti, ki mora dati kljukico. Vendar smo po dosedanjih izkušnjah vedno imeli take šefe, ki se strinjajo z merili vodij pododdelkov. Šef IT -ja je sicer tisti, ki je vedno odgovoren za formalno potrditev izobraževanj znotraj IT oddelka. Jaz, kot njegov podrejeni in vodja systemske administracije, pa sem tisti, ki formalno odločam in predlagam izobraževanja za svoj oddelek.

Kako bi vi ocenili ponudbo računalniških izobraževanj v Sloveniji na splošno?

Zelo mešani občutki. Jaz bi izpostavil, da je standardna oziroma pričakovana. Se mi zdi, da so potrebe in svet veliko bolj pisani kot naša ponudba izobraževanj. Zavedam se, da širitev ponudbe pomeni večjo investicijo ponudnika in posledično tudi dražja izobraževanja, vendar bi bilo to vsekakor dobrodošlo, nekaj več fleksibilnosti. Sploh IT je tipično področje, kjer po mojem ne bi smeli povzemati praks iz rednega izobraževanja (kjer so učni načrti znani za par let vnaprej), ker se svet na tem področju zelo hitro spreminja.

Bi lahko rekli potem, da pogrešate kaka bolj specialistična izobraževanja ali širšo ponudbo teh standardnih?

Pogrešam predvsem specialistična izobraževanja ali pa izobraževanja, ki pokažejo kako se posamezna področja med sabo integrirajo.

Imate še kak predlog glede tega?

Glavna priložnost je po mojem v tem, da narediš customizirano izobraževanje. Jaz sem prepričan, da nisem edini, ki ne želi 1 teden SharePoint-a, 1 teden Lync-a, itd., ampak vse troje skupaj oziroma boljše rečeno povezavo med njimi. Te integracije, tako z vidika uporabnika kot tudi z vidika IT profesionalca, so po mojem priložnost, ki je v Sloveniji še nismo dobro izkoristili.

Kako pa ocenjujete količino tovrstnih oziroma specializiranih izobraževanj na strani povpraševanja?

Specializacija pomeni manjšanje potencialnega tržišča. Je pa dejstvo, da je pri teh izobraževanjih podjetje pripravljeno tudi več plačati. Predvsem, ker če imaš dobro specialistično izobraževanje v Sloveniji, boš človeka zagotovo raje poslal sem, kot da v tujini plačuješ še vse ostale stroške zraven.

Katerih ponudnikov računalniških izobraževanj v Sloveniji se spomnite?

Poleg vašega podjetja, zagotovo še B2-ja, SRC, Avtenta, S&T, nekaj specialističnih izobraževanj smo imeli še preko NIL-a in Zelinke.

Na kakšen način pa vaše podjetje oziroma konkretno vi pridobivate informacije o ponudnikih izobraževanj?

Kadar gre za specifične tehnologije, običajno začnem tam, kjer sem se začel pogovarjati o tem, torej pri dobavitelju opreme/tehnologije. Drugače pa počkam tudi, da me poiščejo. Mislím, da ta samoiniciativnost ponudnikov pokaže neko vrednost. Če so me bili sposobni najti, pomeni da si blazno želijo prodati ali pa, da vejo zame. Ta osebni pristop je meni kar pomemben.

Dolgoročen odnos s ponudnikom vam je potem najbrž pomemben?

Zagotovo je to prednost. Ko imaš enkrat pozitivne izkušnje, se potem tega držiš.

Kateri pa so še ostali kriteriji, na podlagi katerih izbirate ponudnika in znotraj tega tudi sama izobraževanja?

Jaz sem zelo enostaven, kar se tega tiče. Najprej mora prepričati mene in potem še tistega, ki je bil na izobraževanju. Potem, ko sva po izobraževanju oba prepričana, smo v tej kombinaciji zmagali.

Torej dajete prednost pri izbiri kvaliteti in ne ceni?

Cena ne vpliva. Kvaliteta pa je tudi mogoče preveč splošen pojem. Meni je pomembno, da se je ponudnik izobraževanja sposoben prilagoditi poslušalcem. Ker ti so na zelo različnih nivojih. In ta sposobnost prilagoditve je po mojem ključna za zadovoljstvo poslušalca. Strokovnost je pomembna, vendar potem moraš znati prilagoditi tudi nivo in to je zame ključno. Dobro je tudi, da so skupine tako dimenzionirane, da je možna komunikacija med poslušalci, hkrati pa niso tako velike, da prilagoditev ne bi bila možna. Absolutno so, poleg prilagodljivosti, pomembne tudi kompetence predavatelja.

Kako pa bi ovrednotili pomembnost velikosti ponudnika izobraževanj?

Ni pomembna.

Kaj pa možnost izvedbe izobraževanj na vaši lokaciji?

Z vidika IT-ja skoraj raje vidim, da ni na naši lokaciji. Ker smo na nek način podpora in v tem primeru, če se popolnoma ne izločiš iz mesta dela, imaš vedno telefone in se težko fokusiraš.

Kaj pa kar se tiče ostalih kadrov, npr. za zaključene skupine?

Tukaj pa je pomembno. Odvisno je od organizacije; če so to celodnevna izobraževanja, je tudi za večje skupine boljše, da "izginejo". Če so pa to izobraževanja, ki so bolj razredčena in razporejena čez daljši rok (npr. 3x na teden po 2 uri dop. In 2 uri pop.), pa je za zaključene skupine boljše, da se izvedejo pri nas. Ker je logistično enostavneje.