

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**TRŽENJE KOLEKTIVNIH POKOJNINSKIH ZAVAROVANJ NA  
PRIMERU PODJETJA MOJA NALOŽBA**

Ljubljana, junij 2016

MITJA BLAGOTINŠEK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Mitja Blagotinšek, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Trženje kolektivnih pokojninskih zavarovanj na primeru podjetja Moja naložba, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Barbaro Čater.

### IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE.....</b>	<b>2</b>
1.1 Kupci na medorganizacijskem trgu .....	2
1.2 Nakupne odločitve medorganizacijskih kupcev .....	3
1.3 Udeleženci v procesu medorganizacijskega kupovanja .....	3
1.4 Poglavitni vplivi na medorganizacijske kupce .....	4
1.5 Posebnosti trženja na medorganizacijskem trgu .....	5
1.5.1 Segmentiranje medorganizacijskega trga .....	5
1.5.2 Management izdelkov na medorganizacijskih trgih .....	5
1.5.3 Cenovne strategije za medorganizacijske trge.....	6
1.5.4 Tržne poti na medorganizacijskem trgu .....	7
1.5.5 Trženjsko komuniciranje na medorganizacijskih trgih .....	7
1.5.6 Merjenje dosežkov trženja.....	8
1.6 Trženje s poudarkom na odnosih.....	9
1.6.1 Opredelitev trženja s poudarkom na odnosih .....	9
1.6.2 Trženje s poudarkom na odnosih za medorganizacijski trg .....	10
1.6.3 Koncept vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe .....	12
<b>2 TRŽENJE STORITEV .....</b>	<b>13</b>
2.1 Opredelitev storitev in njihovih značilnosti .....	14
2.2 Trženjski splet v storitvah .....	15
2.2.1 Razvijanje koncepta storitve.....	15
2.2.2 Določanje cen in management prihodkov .....	16
2.2.3 Distribucija storitev skozi fizične in elektronske poti .....	17
2.2.4 Trženjsko komuniciranje v storitvah .....	17
2.2.5 Oblikovanje in management storitvenih procesov .....	18
2.2.6 Storitveno okolje .....	18
2.2.7 Ravnanje z ljudmi za storitvene prednosti.....	18
2.3 Management storitev za medorganizacijske trge .....	19
2.4 Implementacija dobičkonosnih storitvenih strategij.....	20
2.4.1 Management odnosov in izgradnja zvestobe.....	20
2.4.2 Doseganje okrevanja storitev in porabnikove povratne informacije .....	20
2.5 Tri vrste trženja v storitvenih dejavnostih.....	21
2.6 Posebnosti trženja zavarovalnih storitev .....	22
2.6.1 Naloge zavarovanja .....	22
2.6.2 Trženje zavarovalnih storitev .....	23
<b>3 TRG POKOJNINSKE DRUŽBE .....</b>	<b>25</b>
3.1 Dejstva o pokojninskem zavarovanju.....	25
3.2 Prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje.....	26
3.3 Pravice iz dodatnega zavarovanja .....	26
3.4 Vzpostavitev dodatnega zavarovanja .....	27

3.5	Struktura zavarovalnega trga glede na tržne deleže pokojninskih družb.....	27
3.6	Makroekonomsko okolje.....	29
<b>4</b>	<b>PREDSTAVITEV MOJE NALOŽBE .....</b>	<b>30</b>
4.1	Osnovni podatki o Moji naložbi, pokojninski družbi, d. d. ....	30
4.2	Ponudba zavarovanj Moje naložbe, pokojninske družbe, d. d.....	32
<b>5</b>	<b>KVALITATIVNA RAZISKAVA TRŽENJA S Poudarkom NA OdnOSIH NA PRIMERU MOJE NALOŽBE .....</b>	<b>34</b>
5.1	Izhodišča in namen raziskave .....	34
5.2	Metodologija raziskave .....	34
5.3	Predstavitev rezultatov raziskave.....	34
5.4	Povzetek ugotovitev in predlogi za podjetje .....	37
	<b>SKLEP.....</b>	<b>38</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>39</b>
	<b>PRILOGE</b>	

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1:	Ravni trženja na temelju odnosov .....	10
Tabela 2:	Temeljne razlike med storitvami in fizičnimi izdelki .....	14
Tabela 3:	Primerjava med staro in novo pokojninsko reformo .....	25
Tabela 4:	Obračunane kosmate zavarovalne premije in število zavarovancev v času varčevanja ter tržni deleži pokojninskih družb v letih 2013 in 2014 (v mio EUR in %). .....	28
Tabela 5:	Izobrazbena struktura na dan 31. 12. 2013 in 2014 .....	32

## **KAZALO SLIK**

Slika 1:	Tri vrste trženja v storitvenih dejavnostih .....	22
Slika 2:	Delničarji Moje naložbe, pokojninske družbe, d. d. na dan 31. 12. 2013.....	31

## UVOD

Cilj vsakega podjetja v sodobnem tržnem gospodarstvu je poslovati dobičkonosno, saj podjetja poslujejo v visoko konkurenčnem in hitro spreminjajočem se okolju. Zaradi naštetih dejstev se dobičkonosnost podjetij mnogokrat izkazuje v njihovi tržni naravnosti. Best (v Kotler, 1996, str. 667) pravi, da se močna tržna naravnost zrcali v tem, da je podjetje močno osredotočeno na kupce, usmerjeno na tekmece in uporablja timski pristop, ki sega čez različna funkcijska področja. Posledično podjetje razvije poslovanje, ki temelji na trgu ter razvije in uresniči strategije, s katerimi privabi, zadovolji in zadrži kupce.

Proizvodno usmerjeno gospodarstvo je zamenjalo storitveno usmerjeno gospodarstvo, pri katerem postajajo medosebni odnosi med udeleženci na trgu pomembnejši od samih izdelkov. Na pomenu je zato pridobilo trženje s poudarkom na odnosih, ki še posebej poudarja zaupanje, zvestobo, sodelovanje, dolgoročen odnos, izmenjavo informacij, medsebojne odnose. Merljive so najpogosteje te temeljne sestavine trženja, ki imajo velik pomen na odnosih. To so procesi, ki so za podjetja manj vidni, vendar vedno bolj ključni za konkurenčno prednost (Makovec Brenčič, 2004).

Konkurenco med posameznimi podjetji počasi nadomešča tekmovanje med omrežji podjetij in poslovnimi zvezami, ki izkoriščajo prednosti razvitih odnosov med udeleženci. Če želi podjetje na trgu ustvariti trdne odnose, mora nadgraditi tradicionalno trženje ter vključiti kupce in druge udeležence v razvoj podjetja ter tudi v odločanje. Podjetja morajo dobre odnose razumeti kot sistematično razvite vire za doseganje konkurenčnih prednosti in ne kot nekaj samoumevnega (Makovec Brenčič, 2004).

V diplomskem delu se lotevam problematike trženja storitev na medorganizacijskem trgu na primeru podjetja Moja naložba, pokojninska družba, d. d., pri čemer še posebno pozornost namenjam trženjskim odnosom na medorganizacijskih trgih. Namen mojega diplomskega dela je spoznati posebnosti trženja s poudarkom na odnosih in pomagati podjetju izkoristiti potencial tega trženjskega pristopa. Cilj dela je predstaviti problematiko trženja na primeru Moje naložbe, pokojninske družbe, d. d. ter ugotoviti, kako so v podjetju seznanjeni s trženjem s poudarkom na odnosih.

Diplomsko delo je poleg uvoda in sklepa sestavljeno iz petih vsebinskih poglavij. V prvem poglavju predstavim posebnosti trženja na medorganizacijskem trgu, v okviru katerega predstavim trženje storitev med podjetji, in sicer trženje kolektivnih pokojninskih zavarovanj. V drugem poglavju sledi predstavitev trženja storitev. V tretjem poglavju obravnavam trg pokojninskih družb, v četrtem pa sledi predstavitev Moje naložbe, pokojninske družbe, d. d. V petem poglavju predstavim kvalitativno raziskavo in ugotovitve ter predloge za podjetje.

# **1 MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE**

Podjetje, ki ga obravnavam v diplomskem delu, nastopa na medorganizacijskem trgu, zato najprej predstavim posebnosti trženja na medorganizacijskem trgu. Nadaljujem s predstavitvijo trženja s poudarkom na odnosih, ki je značilno za medorganizacijsko trženje in trženje storitev, ki ga predstavljam kasneje v diplomskem delu.

## **1.1 Kupci na medorganizacijskem trgu**

Medorganizacijski trg tvorijo vse organizacije, katere imajo namen kupovati blago in storitve, da jih uporabijo pri proizvodnji izdelkov ali storitev, ki jih kasneje prodajo, dajo v najem ali dobavijo naprej. Na medorganizacijskem trgu imamo naslednje pomembne panoge: distribucija ter storitve, bančništvo, finance in zavarovalništvo, komunalne storitve, prevoznništvo, komunikacije, gradbeništvo, rudarstvo, industrijska proizvodnja, kmetijstvo, gozdarstvo in ribolov (Kotler, 1996, str. 205–221).

Medorganizacijski trg je lahko razdeljen v tri pomembne sektorje: podjetja, vlado in institucije. Podjetja vsebujejo proizvajalce, gradbena podjetja, storitvena podjetja, transportna podjetja, podjetja za nadaljnjo prodajo. Vlade tudi znatno nabavljajo na teh trgih. Vladni kupci uporabljajo dve glavni nabavni strategiji: javne razpise za standardizirane izdelke in pogajanja o nakupu za edinstvene zahteve. Ustanove, kot so zdravstvene organizacije in univerze, sestavljajo tretji sektor medorganizacijskega trženja (Hutt & Speh, 2013, str. 28–29).

Značilnosti poslovanja na medorganizacijskem trgu se močno razhajajo od značilnosti poslovanja na porabniških trgih. Na tem trgu je manj kupcev, ki so večji in geografsko osredotočeni. Za odnose med dobavitelji in odjemalci je pomembno, da so zelo blizu drugega. Povpraševanje je izpeljano iz povpraševanja na trgu končnih porabnikov, je neelastično in nestabilno. Kupovanje izvajajo strokovnjaki, nanj pa vpliva več faktorjev kot na trgih končnih porabnikov (Kotler, 1996, str. 206–207).

Medorganizacijsko trženje je proces razumevanja, ustvarjanja in dostavljanja vrednosti ciljnemu podjetju in kupcem. Medorganizacijsko trženje zagotavlja način pospeševanja, nepristranskega povračila dostavljene vrednosti in izboljševati sedanjo in prihodnjo dobičkonosnost podjetja. Je napreden način mišljenja o poslovnih trgih in kaj ponudbena podjetja poskušajo na njih doseči. Po tej definiciji je nabava čopičev poklicnega pleskarja od trgovca na drobno za poslikavo skladišča transakcija medorganizacijskega trženja, medtem ko se nabava lastnika hiše enakih čopičev od istega dobavitelja šteje med transakcijo porabniškega trga (Anderson & Narus, 2004, str. 3).

## 1.2 Nakupne odločitve medorganizacijskih kupcev

Kupci na medorganizacijskem trgu nabavljajo izdelke in storitve, da z njimi ustvarjajo dobiček, zmanjšajo proizvodne stroške ali pa delujejo skladno z družbenimi in zakonskimi obveznostmi (Kotler, 1996, str. 213).

Poznavanje procesov, ki jih zasledujejo medorganizacijski kupci, ko sprejemajo nakupne odločitve, je temeljno za odzivne trženjske strategije. Organizacija, ki kupuje, se giblje od prepoznavanja problema, v katerem je potreba po dobrini definirana, do naslednjih faz, v katerih so ponudniki pregledani in izbrani. Dejstvo je, da bister tržnik pogosto sproži začetno zavedanje problema in pomaga organizaciji, da učinkovito reši problem. Postopne odločitve so narejene v celoti skozi nakupni proces omejevati domeno sprejemljivih ponudnikov in dramatičen vpliv na največji rezultat (Hutt & Speh, 2013, str. 57–58).

Pri nabavi izdelkov morajo kupci na medorganizacijskem trgu skozi nabavne oz. nakupne postopke. Nakupne faze industrijskega nakupnega postopka Robinson in drugi ločijo na osem različnih stopenj. Nakupne faze vključujejo: prepoznavanje potrebe, splošni opis potrebe, opis značilnosti izdelka, iskanje dobavitelja, zbiranje ponudb, izbiranje dobavitelja, določitev izvršitve naročila ter oceno izvršitve (Kotler, 1996, str. 213). Narava nakupovalnega procesa je odvisna od tega, kako je organizacija izkušena s podobnimi problemi oskrbe. Odločilno je vedeti, kako organizacija definira nakupno odločanje: kot novo nalogo, prilagojen ponoven nakup ali neprekinjeno dobavo. Vsaka nakupna situacija zahteva edinstven pristop k reševanju problema. Pri prvem nakupu gre kupec skozi vseh osem faz, nekatere med njimi pa veljajo tudi za drugi dve nakupni obliki, ki jih predstavljam v nadaljevanju.

Medorganizacijski kupec mora pri nakupu sprejeti razne odločitve, njihovo število je odvisno od vrste nakupnega položaja. Poznamo tri glavne vrste nakupnih situacij: prvi nakup, takojšen ponovni nakup in prilagojen ponovni nakup (Kotler, 1996, str. 208). Pri kupcu, ki prvič nabavlja izdelek ali storitev, gre za **prvi nakup**. Število udeležencev in potrebni podatki pri nakupu se povečujejo, čim večji so stroški ali tveganje. S tem pa se podaljša čas do uresničitve prave odločitve. Ko nabavni oddelek po ustaljenem postopku avtomatično nabavlja blago, govorimo o **takojšnjem ponovnem nakupu**. Dobavitelji so izbrani na podlagi izkušenj predhodnih sodelovanj. Ko kupec prične spreminjati lastnosti izdelka (dobavne zahteve, ceno ...), gre za **prilagojen ponovni nakup**. Prilagojen ponovni nakup običajno zahteva dodatne nakupne udeležence tako na strani kupca kot na strani ponudnika.

## 1.3 Udeleženci v procesu medorganizacijskega kupovanja

Nabavno osebje vpliva predvsem na takojšnje ponovne nakupe in na prilagojene ponovne nakupe. Drugi zaposleni pa imajo več pristojnosti ob prvih nakupih. Pri izbiri sestavin

izdelka ima vodilno vlogo tehnično osebje. Pri izbiri dobavitelja pa ima glavno vlogo nabava – nabavni referenti (Kotler, 1996, str. 209).

Zaposleni pri nabavnem odločanju in vsi tisti, ki si delijo cilje in tveganje pri nakupu, tvorijo nakupno središče. Člane nakupnega središča lahko razdelimo v šest vlog (Kotler, 1996, str. 209):

- Uporabniki so fizične osebe, ki bodo v bodoče uporabljali izdelek ali storitev. Pogostokrat so prav oni upoštevani pri ponovnem nakupu in pri opisu bistvenih značilnosti lastnosti izdelka.
- Vplivneži so člani osebja, svetovalci, ki s svojimi stališči vplivajo na nakupno odločitev. V vlogi vplivneža je posebej pomembno tehnično osebje.
- Odločevalci so člani osebja, ki odločajo o potrebah po izdelkih in o izboru dobavitelja.
- Potrjevalci so člani osebja, ki potrdijo aktivnosti odločevalcev ali nakupovalcev.
- Nakupovalci so člani osebja, katerih naloga je, da izberejo dobavitelja in se pogajajo o nabavnih pogojih. Pri večjih nakupih lahko kot nakupovalci pri dogovorih sodelujejo tudi višji managerji.
- Čuvaji so člani osebja, ki lahko preprečijo celoten posel ali prenos necelovitih informacij.

#### **1.4 Poglavitni vplivi na medorganizacijske kupce**

Na medorganizacijske kupce vplivajo raznovrstni vplivi pri sprejemanju nabavnih odločitev. Nekateri tržniki predvidevajo, da so najpomembnejši vplivi ekonomske narave: menijo, da kupci dajejo prednost dobavitelju, ki ponuja najnižjo ceno ali najboljši izdelek oziroma najboljšo storitev. S tega stališča bi morali medorganizacijski tržniki kupcem ponuditi predvsem čim večje ekonomske ugodnosti. Poleg ekonomskih na medorganizacijske kupce vplivajo tudi osebni dejavniki. Ob izenačenosti ponudb se medorganizacijski kupci ne vedejo racionalno. Kadar kupci ne vidijo racionalnih razlike med ponudbami, se bo upošteval osebni odnos. Kadar se konkurenčne ponudbe razlikujejo med seboj, medorganizacijski kupci več pozornosti namenijo ekonomskim dejavnikom (Kotler, 1996, str. 210–213).

Webster in Wind (1972, str. 6) sta razne vplive na medorganizacijske kupce razvrstila v štiri skupine:

- **Dejavniki okolja:** Na medorganizacijske kupce močno vplivajo dejavniki v obstoječem in pričakovanem gospodarskem okolju, npr. raven primarnega povpraševanja, stanje gospodarstva in cena denarja. Med gospodarsko recesijo medorganizacijski kupci zmanjšajo naložbe v tovarne in opremo ter zaloge. Medorganizacijski tržniki ne morejo kaj dosti vplivati na spodbujanje celotnega



povpraševanja v takšnem okolju, lahko se le borijo za zvečanje ali ohranitev svojega deleža.

- **Organizacijski dejavniki:** Vsaka organizacija, ki kupuje, ima drugačne cilje, politiko, postopke, organizacijsko zasnovo in sistem. Medorganizacijski tržnik mora poznati odgovore na vprašanja, koliko ljudi sodeluje pri nakupnem odločanju, kateri zaposleni sodelujejo pri nakupnem odločanju, kakšna so njihova merila vrednotenja, kakšna je politika podjetja do kupcev in kakšni so njeni pritiski nanje.
- **Medosebni dejavniki:** Člani osebja v nakupnem središču imajo različne vplive, ugled, interese. Pri postopku nakupnega odločanja medorganizacijski tržnik le redko zazna, do kakšnih situacij prihaja pri nakupnem odločanju, kljub temu da mu je vedno pomemben vsak podatek.
- **Osebnostni dejavniki:** Vsak udeleženec ima osebne lastnosti. Nanje lahko vplivajo njegova osebnost, položaj, izobrazba, kultura in starost. Nekateri mlajši, visoko izobraženi kupci natančno analizirajo konkurenčne ponudbe in šele potem izberejo dobavitelja. Drugi so »trdi fantje stare šole«, ki radi tekmujejo s prodajalci.

## 1.5 Posebnosti trženja na medorganizacijskem trgu

### 1.5.1 Segmentiranje medorganizacijskega trga

Medorganizacijski trgi vsebujejo kompleksno mešanico kupcev z raznolikimi potrebami in cilji. Tržnik, ki se ukvarja s strategijami in analizira agregatne trge in prepozna zapostavljene ali nezadostno oskrbovano skupino kupcev, je idealno pripravljen za tržne napade. Specifična trženjska strategija prilagoditev je lahko izdelana kot napad na edinstvene potrebe vsakega ciljnega segmenta. Tako diferencirane tržne strategije so uresničljive samo takrat, kadar so ciljni segmenti merljivi, dostopni, odzivni in dovolj veliki, da upravičujejo ločeno pozornost (Hutt & Speh, 2013, str. 110).

Segmentacija trga vključuje razvrščanje obstoječih ali potencialnih kupcev v vzajemno ekskluzivne segmente, vsak od teh segmentov dokazuje relativno homogeni odgovor na trženjske spremenljivke. Poslovni tržniki se soočajo z dvema vrstama segmentacije: makro in mikro stopnjo segmentacije. Osnove za makrosegmentacijo vključujejo značilnosti kupčeve organizacije, področja uporabe izdelka oziroma storitve in značilnosti nakupne situacije. Mikrosegmentacija temelji na temelju podobnosti in razlik v pristopih k nabavi in sprejemanju odločitev v tej zvezi ter zahteva visoko raven poznavanja nakupnega odločanja (Hutt & Speh, 2013, str. 136).

### 1.5.2 Management izdelkov na medorganizacijskih trgih

V okviru managementa izdelkov na medorganizacijskih trgih izpostavljam pomen blagovne znamke, o posebnosti trženja storitev na medorganizacijskem trgu pa pišem v poglavju o trženju storitev.

Moč blagovne znamke prebiva v glavah kupcev skozi to, kar so doživeli, videli in slišali o njej v preteklosti. Model blagovne znamke, ki se prilagaja strankam, temelji na štirih korakih (Hutt & Speh, 2013, str. 185–186):

- razviti pozitivno identiteto znamke,
- definirati pomen blagovne znamke preko unikatnih asociacij na blagovno znamko,
- razviti odziven trženjski program z namenom doseči pozitiven odziv strank ter
- razviti odnos kupcev z znamko, ki se bo kazal v njihovi zvestobi.

Raziskave nazorno prikazujejo, da investicije v izgradnjo močne blagovne znamke prinašajo pozitiven donos, kar je razvidno iz finančnih poročil podjetij (Hutt & Speh, 2013, str. 185–186).

### **1.5.3 Cenovne strategije za medorganizacijske trge**

Na začetku mora nosilec trženja dodeliti vlogo ceni znotraj celovite strategije trženja v podjetju. Uspešne strategije postavljanja cen temeljijo na dejanski vrednosti, so proaktivne in dobičkonosno naravnane. Vrednost za kupca predstavlja splošna ocena poslovne stranke o koristnosti odnosa z dobaviteljem, ki temelji na prejetih koristih in žrtvah. Cena je eden izmed stroškov, ki jih kupci pregledujejo, ko primerjajo konkurenčne storitve. Tako trženje lahko ustvarja dobiček z močnim fokusom na končnega uporabnika. Odzivne cenovne strategije lahko razvijemo s pomočjo razumevanja ekonomske vrednosti, ki jo nek izdelek predstavlja za kupca. Ekonomska vrednost predstavlja stroškovni prihranek in dodatne prihodke, ki jih kupci dobijo zaradi nakupa izdelka nekega podjetja, namesto da bi izbralo naslednjo najboljšo alternativo. Z razumevanjem, kako kupci uporabljajo izdelek ali storitev in kakšna je zanje vrednost njegove uporabe, je medorganizacijsko trženje opremljeno z znanjem, ki lahko postavi ceno izdelku in razvije odzivno strategijo (Hutt & Speh, 2013, str. 308).

Postavitev cene je multidimenzionalna odločitev. Da bi postavili ustrezno ceno, je treba opredeliti cilje poslovanja podjetja in analizirati naravo povpraševanja, stroškov in konkurence. Čeprav je ta naloga zamegljena z negotovostjo, se je morajo podjetja lotiti aktivno. Na primer: mnogo podjetij uporablja ciljne stroške z namenom onemogočiti konkurenčna podjetja. Prav tako lahko podjetje z izolacijo povpraševanja, stroškov ali konkurenčnih vzorcev poveča vpogled v vedenje trga in v zanemarjene priložnosti. Učinkovit spopad z agresivno konkurenco zahteva več kot le pripravljenost na spopad. Zahteva konkurenčno strategijo in razumevanje, kdaj ignorirati cenovni napad, kdaj se mu prilagoditi in kdaj vrniti milo za drago (Hutt & Speh, 2013, str. 308).

Konkurenčno povezovanje kot unikatna značilnost medorganizacijskega trženja zahteva unikatne strategije. Naj še enkrat poudarim, da so natančno definirani cilji temeljni kamen vsake strategije. Ti cilji v kombinaciji z natančnim postopkom preverjanja pomagajo

podjetju, da lažje prepoznajo projekte, ki se ujemajo z zmožnostmi družbe (Hutt & Speh, 2013, str. 308).

#### **1.5.4 Tržne poti na medorganizacijskem trgu**

Strategija tržnih poti izhaja iz števila alternativ, ki so na voljo proizvajalcu za distribucijo izdelkov in storitev na medorganizacijskem trgu. Strategija tržnih poti vključuje dve nalogi: oblikovanje celotne strukture in vodenje delovanja tržne poti. Oblikovanje tržne poti vključuje ocenjevanje distribucijskih ciljev, aktivnosti in potencialnih posrednikov. Takšna struktura vključuje število in tipe posrednikov ter stopnje, na katerih bodo le ti vključeni. Osrednji izziv predstavlja določitev načina mešanja klasičnega poslovanja z elektronskim. Podjetja na medorganizacijskem trgu uporabljajo različne tržne poti pri oskrbovanju kupcev pri posameznih tržnih segmentih: prodajalci družbe, poslovni partnerji, klicni centri, neposredna pošta in internet. Cilj strategije več tržnih poti je koordinacija aktivnosti med potmi z izboljšanjem izkušnje kupca, medtem ko se izboljša poslovanje podjetja (Hutt & Speh, 2013, str. 260).

Osnovni udeleženci tržnih poti so distributerji in zastopniki. Distributerji zagotavljajo poln obseg storitev za svoje dobavitelje. Na drugi strani zastopniki skrbijo za kakovostno predstavitev svojih dobaviteljev in niso fizično vključeni v distribucijo. To breme prepuščajo proizvajalcem. Osrednji cilj managementa tržnih poti je povečati vrednost za kupce preko natančno usklajenih aktivnosti med partnerji na tržni poti. Vitalni pomen za uspeh tržne poti sta selekcija in motivacija partnerjev (Hutt & Speh, 2013, str. 260).

#### **1.5.5 Trženjsko komuniciranje na medorganizacijskih trgih**

Za medorganizacijske trge je značilno, da je glavni nosilec komunikacije prodajalec, ostala orodja pa igrajo podporno vlogo. V nadaljevanju najprej predstavljam podporna orodja, kot so oglaševanje ter družabni mediji (Hutt & Speh, 2013, str. 333).

Oglaševalska podpora omogoča izdelku in podjetju prepoznavnost med kupci. Rezultat je večji uspeh pri prodaji in predstavitvi podjetja. Učinkovito oglaševanje pogosto zmanjša stroške poslovanja in prodaje. Prav tako oglaševanje omogoča večjo prepoznavnost podjetja in zgraditev zavesti o izdelku na boljši način kot osebna prodaja. Vodenje programa oglaševanja se začne z določitvijo oglaševalskih ciljev, ki morajo biti jasno definirani in usmerjeni v določeno publiko. Ko so cilji enkrat določeni, je treba poiskati sredstva za oglaševanje. Pravilo palca, čeprav pogosta metoda, ni idealna za določitev oglaševalskega proračuna. Metoda ciljev in nalog je veliko bolj učinkovita. Oglasna sporočila so ustvarjena s prepričanjem, da zaznavni proces potencialnih kupcev vpliva na sprejemljivost sporočila. Najučinkovitejši poziv je tisti, ki prikaže prednosti izdelka ali rešitve, ki ciljno nagovarjajo k nakupu vplivne stranke (Hutt & Speh, 2013, str. 334).

Internet predstavlja zelo močan medij za komunikacijo s ciljnimi strankami in podjetja na medorganizacijskem trgu namenjajo večji del oglaševalskega proračuna za digitalne formate. Tržniki vključujejo splet in ostale medije v svoje oglase za prikaz izdelkov in blagovnih znamk. In končno: oglaševalska kampanja mora biti vrednotena glede na komunikacijske cilje oglaševalne akcije. Potrebna je skrbno načrtovana in izvedena strategija vlaganja v oglaševalne programe, da se investicija povrne. Oglaševalski programi so učinkovita pot za doseganje večje publike preko ene predstavitve, vendar pa je potrebno sredstva previdno dodeliti (Hutt & Speh, 2013, str. 334).

Družabni mediji se nanašajo na razne kanale družbenih omrežij, ki omogočajo interakcijo med strankami in podjetji ter izmenjavo vsebin na različnih ravneh: diskusijah, blogih, forumih, wikijih in drugih družbenih omrežjih. Ko se stranke in ustvarjalci promocijskih gradiv obrnejo na družbena omrežja z namenom, da bi čim več izvedeli o nekem izdelku in ponujenih storitvah, bi morali poslovni strategji usmerjeno olajšati in stranki zagotoviti osebni stik preko celotne izkušnje. Družbeni mediji lahko izboljšajo mnenje kupca o neki znamki. Vodje poslovnega trženja razvijajo integrirano trženjsko komunikacijo, ki povezuje strateške cilje s kreativno izvedbo znotraj različnih medijev, da bi dosegli zelene rezultate (Hutt & Speh, 2013, str. 333).

Osrednjo vlogo pri trženjskem komuniciranju na medorganizacijskem trgu pa predstavlja osebna prodaja. Vodenje prodajnega osebja je večplastna naloga. Vodja mora najprej jasno določiti vlogo osebne prodaje v splošni strategiji trženja. Nato je treba poskrbeti, da je prodajna služba pravilno strukturirana – geografsko, glede na izdelek, glede na trg ali na kombinacijo vseh treh. Glede na organizacijo prodajnega osebja se vedno več podjetij na medorganizacijskem trgu odloča za uporabo ravnanja s ključnimi kupci, da lahko dobičkonosno oskrbujejo velike stranke s kompleksnimi nabavnimi zahtevami. Proces managementa prodajnega osebja vključuje novačenje in selekcijo, usposabljanje, spremljanje in motivacijo ter evalvacijo in nadzor. Da bi obvladali kompleksni vpliv spleta, ki posega v odnos med prodajalcem in kupcem, mora skrbnik ključnih kupcev razvijati in ohranjati omrežja odnosov znotraj lastnega podjetja in podjetja kupca. V primerjavi s svojimi sodelavci višji skrbniki kupcev stavijo na gradnjo odnosov ter razvoj bogatejše baze strank in konkurenčnega znanja, ki ga uporabljajo pri ustvarjanju boljših rešitev za stranko. V primerjavi s svojimi vrstniki pa so višji skrbniki ključnih kupcev zmožni bolje diagnosticirati potrebe strank, mobilizirati zunanje strokovnjake in oblikovati aktivnosti, ki so potrebne pri premagovanju konkurence in pomagajo zadovoljiti želje kupcev (Hutt, & Speh, 2013, str. 359).

### **1.5.6 Merjenje dosežkov trženja**

Učinkovit sistem za nadzor trženja ima štiri izstopajoče komponente: strateški nadzor, kontrolo letnega načrta, nadzor učinkovitosti in nadzor dobičkonosnosti (Hutt & Speh, 2013, str. 385).

Mnogi poslovni načrti propadejo zaradi slabe izvedbe. Izvedba trženja je proces, ki prevaja trženjske načrte v izvedbo nalog in zagotavlja, da so le te pravočasno in kakovostno opravljene. Štiri izvajalne spretnosti so še posebej pomembne za vodje poslovanja:

- interakcija,
- dodeljevanje,
- nadzor,
- organizacija.

Netrženjsko osebje igra pomembno vlogo pri izvedbi poslovno tržne strategije. To pomeni velik izziv in ključno interdisciplinarno vlogo za vodjo trženja (Hutt & Speh, 2013, str. 385).

## 1.6 Trženje s poudarkom na odnosih

### 1.6.1 Opredelitev trženja s poudarkom na odnosih

Morgan in Hunt (1994, str. 23) definirata trženje s poudarkom na odnosih kot »vse trženjske napore, usmerjene na vzpostavljanje, razvoj in ohranjanje uspešnih menjav v odnosu«. Splošna in vseobsegajoča definicija trženja s poudarkom na odnosih je, da gre pri trženju s poudarkom na odnosih za proces iskanja, vzpostavljanja, ohranjanja in razvijanja ter če je potrebno tudi končanja odnosov s kupci in drugimi deležniki ob doseganju dobička in z zadovoljevanjem ciljev vseh strani (Groenroos, 1997, str. 407).

Kotler (1996, str. 48–49) pravi, da morajo podjetja pri tem, ko se odločajo, koliko naj vložijo v trženje s poudarkom na odnosih s kupci, upoštevaje dodatne stroške in napore, ki so za to potrebni, ločiti med petimi različnimi stopnjami povezave s kupci: osnovna, odzivna, zanesljiva, proaktivna in partnerstvo (Tabela 1).

**Za osnovno stopnjo** je značilno, da prodajalec proda izdelek, vendar ne vzpostavi ponovnega stika s kupcem (na primer: prodajalec avtomobilov enostavno samo proda avto). Na **odzivni** stopnji prodajalec proda izdelek in vzpodbudi kupca, naj pokliče, če ima kakšno vprašanje ali pritožbo. Za **zanesljivo raven** je značilno, da prodajalec kmalu po nakupu pokliče kupca in se pozanima, če je izdelek izpolnil pričakovanja. Prodajalec tudi skuša dobiti od kupca predloge za izboljšave izdelka in skuša izvedeti, če je bil kupec nad čim razočaran. To so podatki, ki pomagajo podjetju neprestano izboljševati ponudbo. Pri **proaktivni ravni** prodajalec telefonira kupcu vsake toliko časa in mu predlaga dodatno razširitev uporabe ali priporoči koristne nove izdelke. Za **partnerstvo** je značilno, da podjetje nenehno sodeluje s kupcem, da skupaj najdeta načine, kako lahko kupec ravna uspešneje in bolj ekonomično (Kotler, 1996, str. 48–49).

*Tabela 1: Ravni trženja na temelju odnosov*

	<b>Visoka stopnja dobička</b>	<b>Srednja stopnja dobička</b>	<b>Nizka stopnja dobička</b>
Veliko število kupcev/distributerjev	Zanesljivi	Odzivni	Osnovni ali odzivni
Srednje število kupcev/distributerjev	Proaktivni	Zanesljivi	Odzivni
Malo število kupcev/distributerjev	Partnerstvo	Proaktivni	Zanesljivi

*Vir: P. Kotler, Marketing Management, 1996, str. 49.*

V številnih primerih podjetje ne teži zgolj k prodaji. Podjetje definira pomembnejšo stranko, ki jo želi osvojiti in ji ugajati. Podjetje stremi k temu, da lahko zadovolji strankine potrebe in da se vzpostavi odnos, ki temelji na zaupanju (Kotler, 1996, str. 711).

Trženje s poudarkom na odnosih lahko definiramo, da določeni odjemalci rabijo več osredotočenosti. Za naročilo odjemalcev je potrebno storiti več kot samo kontaktirati odjemalce. Potreben je večkratni obisk ali celo pogostitev in jim svetovati v zvezi z njihovim poslovanjem (Kotler, 1996, str. 712–713).

Glavni koraki ustvarjanja trženjskega programa v podjetju, ki bo temeljilo na odnosih, so naslednji:

- Definira tiste velike odjemalce, ki zadostujejo pogojem trženja s poudarkom na odnosih. Podjetje lahko zbere boljše stranke in jih obravnava za trženje s poudarkom na odnosih. Upošteva lahko tudi podjetja, ki so dokazala rast nakupov.
- Definira za posebnega odjemalca podjetja vodjo trženja s poudarkom na odnosih.
- Definira razviden opis nalog mesta zaposlitve za vodjo trženja s poudarkom na odnosih. V naslednjem koraku podjetje določi nadrejenega, ki bo imel nadzor nad vodji za trženje s poudarkom na odnosih.
- Nadrejeni v trženju s poudarkom na odnosih mora izdelati letne plane trženja, ki so sestavljeni iz ciljev, posebnih aktivnosti, potrebnih sredstev in strategij.

Če je trženje dovolj učinkovito, se bo podjetje fokusiralo na obravnavanje strank tako močno kot na ravnanje z izdelkom. Podjetja se žal morajo zavedati, da proces trženja na osnovi odnosov ni vedno uspešen (Kotler, 1996, str. 713).

### **1.6.2 Trženje s poudarkom na odnosih za medorganizacijski trg**

Poslovni odnos precej bolj kot enostavna transakcija zagotavlja osrednji fokus v medorganizacijskem trženju. Pri demonstraciji izrednih vodstvenih sposobnosti in trženju s poudarkom na odnosih pri ključnih kupcih kakor tudi pri zavezništvih storitvena

medorganizacijska podjetja lahko ustvarjajo skupne prednosti (Hutt & Speh, 2013, str. 84).

Z namenom razvijanja dobičkonosnih odnosov s strankami morajo medorganizacijski tržniki kot prvo razumeti različne oblike, ki jih menjalni odnosi lahko zavzamejo. Transakcijska menjava pomeni menjavo osnovnih izdelkov in storitev na visoko konkurenčnih tržnih cenah. Na drugi strani sodelovalna menjava vključuje zelo bližnje osebne, informacijske in funkcionalne povezave, ki jih stranke razvijajo, da dosegajo dolgoročne vzajemne cilje (Hutt & Speh, 2013, str. 84).

Kadar so poznani celotni stroški oskrbe kupcev, številne organizacije spoznavajo, da 15 do 20 odstotkov strank generira 100 odstotkov (ali veliko več) dobička, velika skupina strank (5 do 10 odstotkov) pa generira velike izgube. Z merjenjem dobičkovnosti strank direktorji trženja lahko transformirajo nedobičkonosne odnose v dobičkonosne z izboljšanjem procesov ali s trženjem s poudarkom na odnosih. Trženje s poudarkom na odnosih vsebuje usklajeno strategijo z namenom napredka porabnikove lojalnosti in na koncu korporacijske dobičkonosnosti. Strategija managementa odnosov z odjemalci vsebuje (Hutt & Speh, 2013, str. 84–85):

- pridobivanje pravih odjemalcev,
- oblikovanje prave ponujene vrednosti,
- vpeljavo najboljših procesov,
- motiviranje zaposlenih,
- učiti se, kako obdržati kupce.

Aktivnosti trženja s poudarkom na odnosih predstavljajo predane programe, razvite in implementirane, da zgradijo močne povezave s strankami. Za poglobitev odnosov s kupci se uporabljajo trije tipi programov trženja s poudarkom na odnosih: socialni, strukturni in finančni (Palmatier, 2008, str. 42).

Pri vrednotenju kratkoročnih finančnih donosov različnih strategij trženja s poudarkom na odnosih je bilo ugotovljeno, da imajo družbene investicije trženja s poudarkom na odnosih direkten vpliv na dobiček. Za stranko **socialni programi** ustvarjajo občutek medosebnega dolga, s tem stimulirajo potrebo po vračanju in tako zagotavljajo takojšnje dohodke. Vsemu navkljub Palmatier ugotavlja, da lahko socialni programi povzročijo, da si stranke ustvarijo boljše mnenje o prodajalcu kot o podjetju, za katerega prodaja. To pa ima lahko za podjetje negativne posledice v primeru, da ta prodajalec podjetje zapusti. Zaradi tega mora biti prodajno podjetje odprto za neposredne stike s strankami (Hutt & Speh, 2013, str. 83).

Finančni vpliv **strukturnih programov** trženja s poudarkom na odnosih je odvisen od frekvence interakcij, ki jih ima podjetje s svojimi strankami. Medtem ko je prelomnega pomena doseči donos strank s povprečno interakcijo, je donos pri strukturiranem trženju s

poudarkom na odnosih kar 120 % pri strankah, ki so deležne pogostih kontaktov s strani prodajalca. Kot rezultat se mora medorganizacijski tržnik osredotočiti na tiste stranke, za katere strukturne rešitve ponujajo največjo dodano vrednost. Medtem ko samo razstavljanje prinaša dobiček le na kratek rok, naj bi organizirane elektronske povezave z namenom obdelave podatkov na daljši rok postale donosne, saj so kupci nagnjeni k podpori vrednosti predvidenega (Hutt & Speh, 2013, str. 83).

Ker ekonomske pobude pogosto privlačijo poslovne stranke in so enostavne za prilagoditev konkurenci, so **finančni programi** trženja s poudarkom na odnosih pogosto neuspešni pri ustvarjanju ekonomskih dobičkov. Seveda pa so takšni programi (npr. posebni popusti) nujni, saj predstavljajo odgovor na grožnjo, ki jo predstavlja konkurenca, da bi zaščitili obstoječi odnos s strankami. Nasprotno pa so socialni in strukturni programi trženja s poudarkom na odnosih orožje, s katerim zagotavljajo večje finančne donose in trajnejšo prednost pred konkurenco (Hutt & Speh, 2013, str. 83).

Določanje donosnosti naložb v trženjske aktivnosti je še vedno vroča tema med akademiki in praktiki. Palmatier, Gopalakrishna in Houston (2006, str. 490) so raziskovali vpliv izdatkov dobaviteljev za trženje s poudarkom na odnosih na dobiček na ravni posameznega kupca. Čeprav opažajo pozitivne ekonomske donose, avtorji prepoznajo tudi 25 možnih spremenljivk, ki bi lahko povečali te izdatke. Njihove ugotovitve ponujajo vpogled v razmere, v katerih bi lahko bila uvedba odnosa posebne vrste za tržno dejavnost najbolj koristna (Palmatier et al. 2006, str. 70).

Trženje s poudarkom na odnosih je postalo ena od prevladujočih manier v poslovno-strateških krogih, čeprav raziskave o tem kažejo mešane rezultate. V pomoč raziskovalcem in managerjem pri prizadevanju za povečanje učinkovitosti so avtorji Palmatier, Dant, Grewal in Evans (2006) raziskave o trženju s poudarkom na odnosih sintetizirali v meta-analitične okvirje. Čeprav je temeljno izhodišče, da taka oblika trženja pozitivno vpliva na uspešnost, dobro podprto, je veliko avtorjev ugotavljalo še druge implikacije za raziskovanje in prakso. Na uspešnost poslovanja najbolj vpliva kakovost odnosov, najmanj pa zavezanost. Rezultati tudi kažejo, da je trženje s poudarkom na odnosih uspešnejše, če so odnosi za kupce visokega pomena in kadar so odnosi zgrajeni z neko osebo in ne s prodajnim podjetjem (Palmatier et al., 2006, str. 70).

### **1.6.3 Koncept vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe**

Ko govorimo o trženju s poudarkom na odnosih, ne moremo mimo vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe. Vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe nam pove, koliko je v povprečju na dolgi rok za podjetje vreden kupec. Vključuje sedanjo vrednost vseh pričakovanih dobičkov, ki bodo nastali kot posledica porabnikovega nakupa skozi vse njegovo življenje. Od pričakovanih prihodkov mora podjetje odšteti stroške pridobitve in postrežbe kupca (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 25–27).



Koncept so pred približno petnajstimi leti začele uvajati različne finančne institucije in druga podjetja, ki imajo veliko neposrednih in tesnih stikov s porabniki. Ključna ideja je bila v nudenju dodatnih in boljših storitev za tiste kupce, ki jim prinašajo več dobička, in slabše storitve tistim, ki so za podjetje manj dobičkonosni. V začetnem obdobju so omenjeni koncept uvedla le nekatera podjetja, medtem ko danes njihovo število močno narašča. Pomembnost koncepta in načina razmišljanja je vidna takrat, ko podjetje izračuna, koliko izdelkov/drugih entitet lahko posamezen kupec kupi v svojem življenju oz. v določenem obdobju svojega življenja. Koncept podpirajo tudi mnogoštevilne empirične raziskave, ki navajajo, da je strošek zadržanja obstoječega porabnika manjši od stroška, ki ga ima podjetje ob privabljanju novega porabnika (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 26).

Kupec mora biti z izdelki tako zadovoljen, da si ne premisli in ne odide h konkurenčnim podjetjem. Slaba postrežba ob prvem obisku, neprijaznost/nestrokovnost osebja ima lahko za podjetje dolgoročne neprijetne posledice. Nezadovoljen kupec bo lahko sicer za podjetje enkratno (oz. kratkoročno) dobičkonosen, dolgoročno pa vsekakor izgubljen. Največjo izgubo beležijo podjetja, če jih kupci zapustijo v času, ko so izdelki/druge entitete podjetja še na stopnji uvajanja, hkrati pa so o njih sprožali negativna priporočila od ust do ust. Tako bodo tudi ostali potencialni kupci dobili slab signal in se bodo začeli spraševati, kaj je z izdelki narobe. Posledično lahko ima podjetje resne probleme, kako izdelek uvesti na trg in si povrniti investicijo, ki je nastala z njegovim razvojem (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 26).

V večini primerov nam že preprost izračun pokaže, da ima vsak kupec svojo vrednost, ki jo morajo podjetja poznati. V primeru poznavanja povprečne vrednosti življenjske dobe porabnikove zvestobe se podjetje tudi lažje odloča, koliko denarja je smiselno vložiti v pridobivanje novega kupca (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 27).

## **2 TRŽENJE STORITEV**

Ekonomija razvitega sveta je vedno bolj poudarjena na vseh dejavnostih področja storitev. V zadnjih desetletjih se zmanjšuje rast industrijske in kmetijske proizvodnje zaradi neverjetne rasti storitvenih dejavnosti. Priča smo, da je že več kot 60 odstotkov BDP-ja in več kot dve tretjini zaposlenih celotnega gospodarstva v storitvenih dejavnostih, zato lahko govorimo o storitvah kot o prevladujočem gospodarskem sektorju. Na rast storitvenega sektorja so vplivali številni razlogi, najpogosteje jih razčlenjujemo na demografske, socialne, ekonomske in politične, kot so na primer daljša življenjska doba prebivalstva, vse večje število upokojencev, spremembe življenjskih navad, povečano število zaposlenih žensk, izjemno povečana mobilnost ljudi, globalizacija, ki je povečala potrebe po komunikacijskih in informacijskih storitvah, politične integracije (na primer EU) – vse to zahteva čedalje več pravnih in drugih profesionalnih storitev. Storitveno gospodarstvo je prevladalo nad proizvodnim gospodarstvom. Poudarjamo, da imajo odnosi med strankami na trgu že večjo vlogo od samih izdelkov (Potočnik, 2000, str. 12–13).

Lovelock in Wirtz (2007, str. 29) opredelita trge storitev in njihov pomen in odgovorita na vprašanje, zakaj je smiselno proučevati storitve. Moderna gospodarstva temeljijo na storitvah. Odgovorne so za ustvarjanje novih služb, kvalificiranih in nekvalificiranih. Mnoge panoge doživljajo dramatične transformacije, gnane z izboljšavami v tehnologijah, globalizacijo, spremembah v vladnih politikah in razvijanje porabniških potreb in življenjskega sloga. Pomembni poslovni trendi vsebujejo najemanje zunanjih sodelavcev in strateška zaveznitva. V takšnem okolju učinkovito trženje igra pomembno vlogo v določanju, ali individualna organizacija preživi in raste ali propade. Storitve potrebujejo poseben pristop trženja, ker okvir in naloge se pogosto razlikujejo v pomembnih pogledih od tistih v proizvodnem sektorju. Za uspeh v vlogi direktorja trženja v storitvenem podjetju se zahteva ne samo da razume glavne trženjske koncepte in orodja, ampak se zahteva, da jih zna učinkovito uporabljati. Vsak od osmih P-jev, tj. strateških vzvodov trženja storitev, potencialno ima vlogo, ampak važno je, kako dobro jih povežemo skupaj.

## 2.1 Opredelitev storitev in njihovih značilnosti

Konečnik Ruzzierjeva (2011, str. 122) definira storitve kot dejavnost med osebami, kjer gre za neopredmetenost ali nedejavnost, ki nujno ne pomeni lastništva. Storitve in fizični izdelek ni nujno, da sta med seboj povezana. Storitve lahko definiramo kot dejavnost, ki jo nosilec storitve ponudi porabniku (Potočnik, 2000, str. 18). Razlike med izdelki in storitvami lahko najbolje opredelimo z naslednjimi osmimi značilnostmi (Potočnik, 2002, str. 422), ki jih podrobneje predstavljam v Tabeli 2.

*Tabela 2: Temeljne razlike med storitvami in fizičnimi izdelki*

<b>Značilnost</b>	<b>Storitve</b>	<b>Izdelki</b>
Neopredmetenost	Praviloma neotipljive; obstajajo fizični dokazi.	V celoti otipljivi; lahko jih spremljajo storitve.
Neločljivost	Navzoča morata biti izvajalec in uporabnik storitve.	Navzočnost ni običajna.
Minljivost	Storitve ni mogoče skladiščiti.	Skladiščenje izdelkov je pogosto nujno zaradi kasnejše prodaje.
Spremenljivost	Kakovost storitev se spreminja glede na to, kdo, kje in kdaj jih izvaja.	Kakovost je lahko standardizirati.
Težavnost merjenja in nadziranja kakovosti	Ugotavljamo predvsem zadovoljstvo porabnikov s storitvijo.	Merimo in nadziramo predvsem kakovost izdelkov.
Visoka stopnja tveganja	Stroški napak so zelo veliki; storitve pri pritožbah ni mogoče zamenjati.	Izdelek je pri reklamacijah mogoče zamenjati.
Prilagodljivost ponudbe	Izvedba storitve po meri posameznega porabnika povečuje porabnikovo zaznavanje kakovosti in njegovo zadovoljstvo z dobljeno storitvijo.	Izdelava po meri posameznika povečuje stroške, vendar bistveno ne vpliva na zaznavanje večje kakovosti.
Vzpostavljanje osebnih stikov	Osebnostni stiki so izjemno pomembni.	Izdelek ni nujno povezan z osebnim stikom.

*Vir: V. Potočnik, Temelji trženja, 2002, str. 422.*

## **2.2 Trženjski splet v storitvah**

Mnoga storitvena podjetja se soočajo z aktivno konkurenco. Tržniki morajo najti poti za ustvarjanje pomembne ponudbe vrednosti za svoje izdelke, ki zavzamejo položaj z značilno in branljivo pozicijo na trgu nasproti alternativam tekmecev. Idealno je, če podjetje cilja na segmente, na katerih lahko služi bolje kot drugi konkurenti, ponudi in oglašuje višjo raven učinkovitosti kot konkurenti, in sicer na tistih lastnostih, ki so še posebno vrednoteni s strani porabnikov na ciljnem trgu. Narava storitev predstavlja številne značilne možnosti za tekmovalno razlikovanje (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 204–205). V tem poglavju predstavljam elemente trženjskega spleta v storitvah (izdelek, ceno, tržne poti, trženjsko komuniciranje, ljudje, fizični dokazi in procesi) (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 126).

### **2.2.1 Razvijanje koncepta storitve**

Koncept storitev je sestavljen iz glavnega izdelka, ki je povezan z različnimi dodatnimi elementi storitev. Glavni izdelek se odziva na porabnikovo potrebo po osnovni koristi, kot je prevoz na specifično lokacijo, razjasnitev specifičnega zdravstvenega problema ali popravilo okvare opreme. Dopolnilne storitve so tisti elementi, ki lajšajo in izboljšajo uporabo glavne storitve. So v razponu od zagotovitve potrebne informacije in svetovanja, do rezervacije, nudenja pogostitve strankam in poravnavanje računa (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 95).

Oblikovanje koncepta storitev je kompleksna naloga, ki zahteva razumevanje, kako naj bosta glavna in dopolnilna storitev kombinirani, sta v časovnem vrstnem redu dostavljeni in načrtovani, da ustvarita vrednostno ponudbo, ki sreča potrebe segmentov ciljnega trga. Prikazovanje tehnike razkazovanja narave in zaporedja različnih korakov, ki so vpleteni v izpolnjevanje storitve porabniku, ponuja pot, kako razumeti celoto izkušenj porabnika s storitvijo. Različne vrste glavnih izdelkov so pogosto udeležene pri potrošnji podobnih dopolnilnih elementih (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 95–96).

Koncept »cveta storitev« razvršča dopolnilne storitve v osem skupin (vsaka je predstavljena kot okvir jedra). Osem skupin predstavljajo informacije, naročila, gostoljubje, varstvo, ugovor, račun in plačilo. Analogija s cvetom nam pomaga razumeti potrebo po usklajeni izvedbi vseh dopolnilnih elementov, tako da slabost v enem elementu ne pokvari celotnega vtisa. Ker so dopolnilni elementi pogosto skupni v mnogih industrijah, naj bi direktorji proučevali zunaj svojih podjetij v iskanju »najboljši v razredu« igralca specifične storitve (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 96).

Skrivnost uspešne storitvene inovacije predstavlja vedenje, kako stranke definirajo vrednost. Stranke uporabljajo izdelke in storitve za opravljanje določenih poslov. Njihov uspeh pa merijo po tem, kako je bil ta posel opravljen in kako so zadovoljni s končnim

rezultatom oz. koliko se je ta rezultat približal zelenemu. Na mnenje porabnika vpliva tudi izkušnja, ki si jo pridobi z uporabo neke storitve. Če upoštevamo, kakšno nalogo mora stranka opraviti in kaj mora storiti, da pride do rešitev, ki ji olajšajo delo, lahko pridemo do določenih prijemov za inovacijo storitve – jedro inovacij na področju storitev, novo inovacijo storitve, inovacijo dostave storitve in dodatno inovacijo storitve (Bettencourt, 2010, str. 25).

Če izhajamo iz inovacijskih ciljev, je strategija zgrajena okoli edinstvenega in dragocenega koncepta storitev. Podjetje mora:

- izbrati fokus inovacije,
- odkriti potrebe porabnika,
- poiskati prednostne potrebe porabnika,
- razviti strategijo storitve.

Natančneje: podjetje mora opredeliti stranko in razvozlati vrsto in obseg njenih potreb (Bettencourt, 2010, str. 25–26).

Čeprav so inovacije osrednje za učinkovito trženje, so velike inovacije storitev relativno redke. Bolj pogosta je uporaba novih tehnologij, kot je internet, dobavljati obstoječe storitve na nove poti. V zrelih panogah, v katerih jedro storitve lahko postane fizični izdelek, se iskanje konkurenčne prednosti pogosto osredotoča na oblikovanju nove dopolnilne storitve ali občutno izboljšanje na obstoječih. Možnost za uspeh novega koncepta storitve naraste, kadar je v skladu s podjetniškim in strokovnim znanjem, viri in obstoječim slovesom; zagotavlja izredno prednost v tekmi storitev v pogojih srečanja s porabnikovimi potrebami in se dobro upira na koordinirane napore sredi različnih funkcionalnih področij (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 96).

### **2.2.2 Določanje cen in management prihodkov**

Za določanje učinkovite strategije cen mora podjetje imeti dobro razumevanje svojih stroškov, ustvarjeno vrednost za porabnike in spremljanje cen konkurentov. Določanje stroškov je bolj zahtevno v storitvenih podjetjih kot v proizvodnih podjetjih. Brez dobrega razumevanja stroškov, direktorji ne morejo biti sigurni, da so določene cene takšne, da pokrijejo vse stroške (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 151).

Dodatni izziv je posredovati vrednost, ki jo porabniki zaznavajo v storitvi, in ceno, ki so jo za to storitev pripravljani plačati. Ta korak zahteva razumevanje še drugih stroškov, ki jih porabniki lahko imajo z nabavo in uporabo, vsebuječ izdatke nefinančne narave, kot sta čas in napor. Direktorji morajo prepoznati, da ista storitev ni nujno vrednotena isto pri vseh porabnikih in zato morajo ponuditi različne cene različnim segmentom trga (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 151).

Določanje cen konkurenta se ne more primerjati dolar za dolar. Storitve se nagibajo lokacijski in časovni natančnosti in konkurenčne storitve imajo svoje lastne denarne in nedenarne stroške, včasih se raztezajo tako, da dejanske cene postanejo drugotnega pomena za konkurenčne primerjave. Tekmovanje v cenah mora upoštevati vse vidike. Prihodkovni management je močno orodje, ki pomaga upravljati premoženje. Strategija cen mora biti naslovljena kot glavni problem, katero ceno je treba zaračunati za prodajo določene enote storitve na določeni časovni točki. Ker storitve pogosto kombinirajo številne elemente, morajo biti strategije cen visoko ustvarjalne. Končno, podjetja morajo biti pozorna, da ne bi cenovni časovni načrti postali tako kompleksni in težko primerljivi, da ne bi zmedli porabnikov (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 151).

### **2.2.3 Distribucija storitev skozi fizične in elektronske poti**

Odgovori na tri vprašanja (»Kam?, Kdaj?, Kako?«) oblikujejo temelj storitvenih dobavnih strategij. Porabnikova izkušnja s storitvijo je funkcija obeh značilnosti, izvedbe in dostave storitve. »Kam?« se navezuje na smer, na kraje, kam porabniki lahko dobijo dostavo glavnega izdelka, eno ali več dopolnilnih storitev, ali celovit paket. »Kdaj?« vključuje odločitve o urniku dostave storitve. Porabnikove potrebe po večji udobnosti vodijo mnoga podjetja, da razširijo svoj delovni čas, za največjo fleksibilnost ponujajo 24/7 servis vsak dan v letu. »Kako?« skrbi za kanale in postopke za dostavo glavne in dopolnilne elemente storitve k porabnikom. Napredovanje v tehnologiji ima velik vpliv na dostopnost alternativ in na ekonomiko teh alternativ. Odziv na porabnikove potrebe po fleksibilnosti – mnoga podjetja zdaj ponujajo številne alternativne možnosti distribucijskih poti (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 122).

### **2.2.4 Trženjsko komuniciranje v storitvah**

Elementi trženjskega komuniciranja na področju storitev zahtevajo nekoliko različne poudarke od komunikacijskih strategij, uporabljenih na trgih fizičnih izdelkov. Komunikacijske naloge, s katerimi se soočajo storitveni tržniki, vsebujejo poudarjene otipljive sledi za storitve, katere je težko vrednotiti, pojasnjevati naravo in vrstni red izvedbe storitev, vrhunec izvedbe osebja, ki je v kontaktu s porabniki, in izobraževanje porabnikov, kako sodelovati učinkovito v dostavi storitev (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 180).

Številni komunikacijski elementi so dostopni, da pomagajo podjetjem, da ustvarjajo značilno pozicijo na trgu in dosegaajo bodoče porabnike. Možnosti v naboru trženjsko komunikacijskih orodij vsebujejo osebno komunikacijo, kot je osebna prodaja in servis strank, tako kot neosebna komunikacija, kot so odnosi z javnostmi, oglaševanje, pospeševanje prodaje. Navodila za uporabo od brošur do internetnih strani pogosto igrajo pomembno vlogo v izobraževanju porabnikov z namenom dobiti čim več z nakupom storitve. Razvoj v tehnologiji, predvsem z internetom, spreminja obraz trženja, je gonilna

silna inovacij in ponuja navdušujoče možnosti oglaševanja preko spleta (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 180).

### **2.2.5 Oblikovanje in management storitvenih procesov**

Potrebno je poudariti pomembnost načrtovanja in managementa storitvenih procesov, ki so poglavitni, osrednji v produkciji storitev. Pomemben del postopka dizajna je definirati vloge, ki naj bi jih stranke igrale v produkciji storitev. Njihov nivo želene soudeležbe mora biti determiniran in stranke morajo biti motivirane in se učiti, da igrajo svojo vlogo v dobavi storitev (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 257).

### **2.2.6 Storitveno okolje**

Storitveno okolje igra vodilno vlogo pri oblikovanju oziroma zaznavanju podjetja in njegove podobe in položaja. Ker je kakovost storitve pogosto težko vrednotiti objektivno, porabniki pogosto uporabljajo storitveno okolje kot pomemben signal kakovosti. Dobro postavljeno storitveno okolje predstavlja pomemben signal kakovosti. V dobro postavljenem storitvenem okolju se stranka počuti dobro (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 308).

Glavna sestavina storitvenega okolja so pogoji ambienta (vključujoč glasbo, vonj in barve). Prostorski načrt in funkcionalnost, znaki, simboli. Vsaka dimenzija lahko ima pomemben vpliv na odziv porabnika. Oblikovanje storitvenega okolja je umetnost. Profesionalni oblikovalci se nagibajo k specializaciji enega ali več specifičnih tipov okolja, kot so hotelska avla, restavracije, klubi, kavarne, bistroji, prodajalne, zdravniški obrati (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 308).

### **2.2.7 Ravnanje z ljudmi za storitvene prednosti**

Kakovost zaposlenih ljudi, posebno tistih, ki delajo v kontaktu s strankami, igra ključno vlogo za uspeh na ciljnim trgu. Zato so zaposleni v storitvenih dejavnostih tako pomembni. Uspešne storitvene organizacije so predane učinkovitemu ravnanju z zaposlenimi, kjer tržniki in operativni managerji tesno sodelujejo in so v ravnotežju, ker bi drugače lahko prišlo do konfliktne situacije. Na dolgi rok so ponujene boljše plače in dobički so lahko bolj učinkoviti, kot je manjše plačilo zaposlenim, ki niso zvesti in kmalu prebegnejo (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 338).

Najboljše prakse strategije ravnanja z ljudmi pri delu začnejo s priznavanjem, da so v mnogih panogah trgi zaposlenih visoko tekmovalni. Tekmovati je treba za nove zaposlene, ki so po preferencah zaposlovalcev in ki bodo skladni z zahtevami službe in organizacijsko kulturo. Sledi naloga temeljitega treninga in ustvarjanja strategij, ki bodo dajale moč zaposlenim, ki bodo potem imeli samozavest in avtoriteto, da bodo uporabljali njim lastno

pobudo v dostavljanju storitvene odličnosti. (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 338).

Glavni in srednji managerji, vsebujoč neposredno vodstvo, potrebujejo neprekinjeno krepitev močne kulture, ki poudarja storitveno odličnost in produktivnost. Ko zaposleni razumejo in podpirajo cilje organizacije, kjer vodstvo navdihuje in vodi te storitvene dobavitelje, jih motivirajo, polno zaposlijo in jim uresničujejo njihovo službeno življenje. Dobre strategije ravnanja z zaposlenimi, povezane z vodilnim managementom, na vseh področjih pogosto vodi k prepričljivim konkurenčnim prednostim. Verjetno je težje narediti kopijo visoko usposobljenih zaposlenih kot katerekoli podjetniške vire (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 338).

### **2.3 Management storitev za medorganizacijske trge**

Zadovoljstvo kupcev predstavlja skupek kupčevih preteklih izkušenj s podjetjem. Kupčeve izkušnje zagotavljajo močno osnovo za definiranje kritične komunikacije med stranko in podjetjem, za odkrivanje kupčevih pričakovanj in odkrivanju možnosti, ustvariti trdno kupčevo zvestobo. Bolj kot na posamezne storitve in izdelke se trženje storitev na medorganizacijskem trgu posveča temu, kar kupci zares želijo – rešitvam. Pri oblikovanju rešitve vodja trženja v medorganizacijskem podjetju začne z analizo problema kupca in nato išče izdelke in storitve, ki so potrebni za rešitev problema. Ker so boljše tiste rešitve, ki so narejene po meri posameznika oz. posameznih kupcev, zagotavljajo več možnosti pri diferenciaciji, kot jo izdelek lahko ponudi. Poslovne stranke vidijo rešitev kot niz povezovalnih dejavnosti med kupci in podjetji, ki vključujejo (Hutt & Speh, 2013, str. 239):

1. opredelitev zahtev kupcev,
2. prilagajanje in integriranje dobrin oz. storitev,
3. njihovo uvajanje,
4. podpora strankam po uvajanju.

Da bi prišli do učinkovite rešitve, morajo ponudniki razviti ustrezne mehanizme za koordinacijo aktivnosti v različnih proizvodnih enotah, ki si sledijo pri ustvarjanju rešitev za kupca. V končni fazi je učinkovitost rešitve odvisna tako od dobavitelja kot od vedenja kupca (Hutt & Speh, 2013, str. 239).

Tudi na medorganizacijskem trgu se storitve od izdelkov razlikujejo po tem, da gre pri storitvah za hkratno proizvodnjo in potrošnjo, nestandardizirane rezultate, minljivosti in nezmožnost skladiščenja ter uporabi brez lastništva. Skupaj te karakteristike tvorijo močan vpliv na prodajo storitev. Kupci poslovnih storitev poudarjajo pet dimenzij kakovosti storitev: zanesljivost, odzivnost, vzbujanje zaupanja, empatijo in vidne sestavine storitve (Hutt & Speh, 2013, str. 239).

Zaradi neopredmetenosti in pomanjkanja standardizacije imajo kupci velike težave pri primerjavi in izbiri poslovnih storitev. Ponudniki storitev morajo izpolniti obljube, navdihniti zaupanje, zagotoviti oprijemljive dokaze (dokumentirane prihranke ...), da bi ustvarili zadovoljne kupce. Ključni prvi korak pri ustvarjanju strategije za storitev je definirati korist za kupca in to prevesti v storitveni koncept. Nato je potrebno storitveno ponudbo razčleniti in načrtovati dostavo storitve (Hutt & Speh, 2013, str. 239).

## **2.4 Implementacija dobičkonosnih storitvenih strategij**

### **2.4.1 Management odnosov in izgradnja zvestobe**

Mnogi elementi so vključeni v povečanje tržnega deleža, pomembna je izgradnja dolgoročne zvestobe. Uporabljamo orodja zvestobe kot organizacijski okvir, ki se začne z opredelitvijo in ciljanjem pravih porabnikov, učenjem o njihovih potrebah, vključujoč njihove preference, raznolikih oblik in dobavo storitev (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 386).

Tržniki morajo posvečati posebno pozornost tistim strankam, ki prinašajo podjetjem najvišjo vrednost, ker nabavljajo njihove izdelke pogosto in porabijo dosti premium storitev. Programi, ki nagradijo pogoste porabnike, so najbolj razviti v letalskih klubih, ustvarjenih s strani letalskih družb, identificirajo in ponudijo nagrade porabnikom z visoko dodano vrednostjo in lajšajo dobavo storitev. S pomočjo teh programov podjetja ugotavljajo, kako se vedejo najbolj cenjeni porabniki, »kje in kdaj« uporabljajo storitve, kakšne razrede in tipe izdelkov in storitev kupujejo in koliko pri tem potrošijo. Trženje s poudarkom na odnosih je ključ za strategije, obravnavane kot pogon zvestobe, in je pogosto integriran s programi zvestobe. Z vidika porabnikov CRM je lahko posledica velikanskega napredovanja in povečano vrednostjo za porabnike (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 386).

### **2.4.2 Doseganje okrevanja storitev in porabnikove povratne informacije**

Zbiranje porabnikove povratne informacije skozi pritožbe, predloge in pohvale zagotavlja povečanje porabnikovega zadovoljstva. Je priložnost, da posežemo v bistvo porabnikovega razmišljanja. Na drugi strani so porabniki, ki želijo nadaljevati sodelovanje s podjetjem, ampak nakazujejo, da ni vse dobro in pričakujejo boljše storitve od podjetja (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 412).

Storitvena podjetja morajo razviti učinkovite strategije, da dobijo povratne informacije po napakah, vendar lahko ohranjajo porabnikovo dobro voljo, katera je vitalnega pomena za dolgoročen uspeh podjetja. Tudi najboljše strategije okrevanja niso tako dobre, kot da bi ravnali dobro brez napak na začetku. Dobro grajene brezpogojne storitvene garancije so dokazale, da so dobro orodje za prepoznavanje in uravnavanje potreb, kakor tudi ustvarjati kulturo, katero zaposleni uporabijo kot inovativne korake, kar zagotavlja, da so porabniki



zadovoljni (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 412).

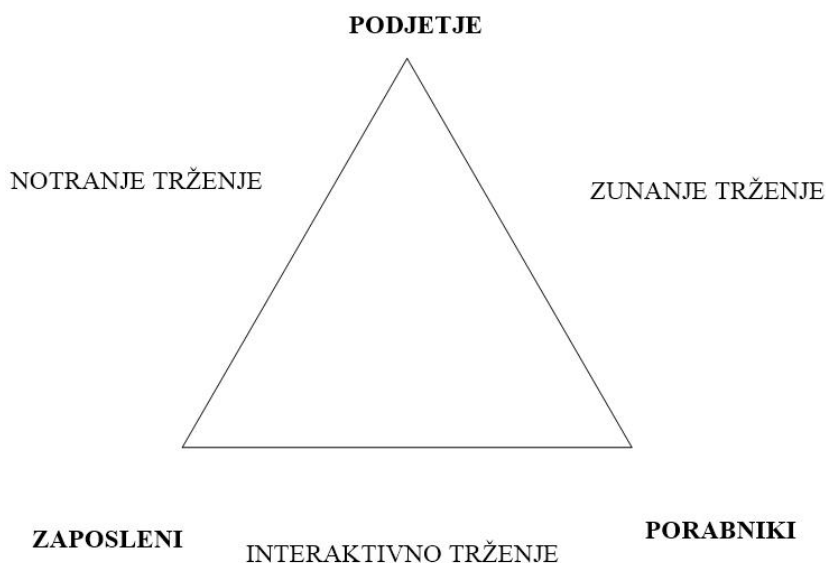
Končno se mora storitveno podjetje in njihovo osebje učiti tudi iz napak in dela na zmanjšanju vzrokov, ki povzročijo poznane probleme. Porabnikovi sistemi povratnih informacij morajo zagotoviti, da so informacije, ki izvirajo iz pritožb in pohval, in druga orodja povratnih informacij sistematično zbrane in analizirane. Najbolj objektivni in učinkovit porabnikov informacijski sistem je uporabljen sistematično (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 412).

Izboljšanje storitvene kakovosti in izboljšanje storitvene produktivnosti sta pogosto dve strani istega kovanca. Ponuditi močno potencialno za napredovanje vrednosti za obe strani, porabnika in podjetje. Glaven izziv za katerokoli storitveno podjetje je dostavljati zadovoljiv rezultat njihovim strankam v območjih, ki so stroškovno učinkovita za podjetje. Če so stranke nezadovoljne s kakovostjo storitve, ne bodo voljne plačati več za storitev ali jo sploh kupiti, če konkurenca ponuja boljšo kakovost. Zmanjšanje prodaje ali nizke cene pomeni manj produktivno premoženje. Široko je sprejeta ideja, da so porabniki najboljši sodniki storitvenega procesa in njegovega rezultata (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 441).

## **2.5 Tri vrste trženja v storitvenih dejavnostih**

Pri trženju storitvenih dejavnosti ni pomembno le zunanje trženje, temveč tudi notranje in interaktivno trženje (Slika 1). Zunanje trženje je tisto trženje, ki ga podjetje usmerja na porabnike. Notranje trženje predstavlja trženje znotraj podjetja, kamor so vključeni postopki izobraževanja, usposabljanja in motiviranja zaposlenih, ustvarjanja pozitivnega vzdušja med njimi, z namenom doseganja zadovoljstva med zaposlenimi, kar posledično vpliva tudi na zadovoljstvo porabnikov. Groenroos (1997) opredeljuje notranje trženje kot trženje podjetja zaposlenim, na katere je potrebno po njegovem mnenju gledati kot na notranje porabnike. Pri notranjem trženju je pomembno dajati velik poudarek na dvosmerno komunikacijo med vodilnim kadrom in ostalimi zaposlenimi v podjetju. Zadnje, interaktivno trženje, pa predstavlja odnos med zaposlenimi in porabniki, kjer prihaja do njihove interakcije in skupnega soustvarjanja storitve. Z vidika izvajanja storitev pomeni zunanje trženje dajanje obljub, notranje trženje omogočanje obljub, interaktivno trženje pa držanje obljub (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 126–128).

Slika 1: Tri vrste trženja v storitvenih dejavnostih



Vir: M. Konečnik Ruzzier, *Temelji trženja Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*, str. 128.

## 2.6 Posebnosti trženja zavarovalnih storitev

Definicije zavarovanja podrobno pojasnjujejo pojem zavarovanja. Mnogi teoretiki so poskušali definirati, ali so definirali zavarovanje. Nemški klasik v zavarovalniški znanosti Manes je dejal: »Zavarovanje je vzajemno zadovoljevanje potreb številnih in na enak način ogroženih oseb, ki nastanejo slučajno in jih je mogoče oceniti« (Bijelić, 1998, str. 3). V nadaljevanju opredeljujem naloge zavarovanja in trženje zavarovalnih storitev.

### 2.6.1 Naloge zavarovanja

Bistvo zavarovanja je, da številna tveganja, ki jih lahko utrpijo zavarovanci, razpršijo na vse zavarovance in da se ob nastanku škode lahko upravičencu izplača odškodnina na podlagi sklenjene pogodbe. Za samega zavarovanca se ne more vedeti, ali bo prišlo do kakršnekoli škode, lahko pa se z veliko verjetnostjo napove statistično ugotovljene pojave škodnih dogodkov večji populaciji. S sklenitvijo zavarovalne pogodbe pride do pretvorbe spremenljivih stroškov v fiksne stroške, to se lahko tudi definira kot strošek zavarovanja, in sicer plačilo mesečne premije za zavarovalno pogodbo. Zavarovalnica pa s tem nosi tveganje rizika, če bo morebitni škodni dogodek presegal plačano premijo. S sklenitvijo zavarovalne pogodbe med zavarovancem in zavarovalnico pride do prenosa tveganja iz enega na drugega. Ker je pri zavarovancu premija znana, lahko s tem tudi bolje načrtuje svojo gospodarsko varnost (Bijelić, 1998, str. 3–4).

Skupno vsem definicijam zavarovanja je, da obstaja množica lastnikov zavarovanih predmetov, ki so lahko deležni škode zaradi tveganj. Pomembne sestavine zavarovanja so

riziko, čas trajanja zavarovanja in kaj se zavaruje (Bijelić, 1998, str. 3).

## **2.6.2 Trženje zavarovalnih storitev**

Trženje kot sestavina sodobnega razvoja, način in instrumentarij usmerjanja in izvajanja poslovnih dejavnosti vsake organizacije na katerem koli trgu ali njegovem delu, je ravno tako tudi neločljivi del zavarovalniškega poslovnega sistema, tako v odnosu do zunanjega kot tudi notranjega okolja. Vendar pa ima v nekaterih svojih segmentih znanstvenih spoznanj, metod in tehnik dela ter poti določene posebnosti zaradi narave dela in lastnosti zavarovalnih storitev kot gospodarske dejavnosti (Bijelić, 1998, str. 299).

Te posebnosti izvirajo predvsem iz vsebine zavarovanj: zaščite posameznika, skupine ali družbe v celoti pred posledicami raznovrstnih tveganj, torej zavarovancev v rizičnih zavarovanjih v celoti, v varčevalno rizičnih pa samo v rizičnem delu, pred vsakodnevnimi nevarnostmi, ki se bodo uresničile v celoti, delno ali pa sploh ne, za to storitev pa morajo zavarovanci običajno vnaprej plačati celotno ceno storitve, zavarovalno premijo (Bijelić, 1998, str. 299).

Poenostavljeno lahko torej rečemo, da moramo obstoječega in možnega zavarovanca najprej prepričati, pa naj bo fizična ali pravna oseba, da bo vnaprej plačal določeno vrednost zavarovalne storitve za zaščito, ki pa ni rečeno, da se bo v celoti uresničila, temveč obstaja za njeno uresničenje samo neka statistična verjetnost. Določen dogodek se bo torej verjetnemu številu zavarovancev v določenem prostoru tudi zgodil, brez teh storitev pa bi zavarovanca lahko prizadele večje ali celo katastrofalne posledice. Zavarovancu prodamo varnost, ki ga obvaruje pred določenim rizikom, za kar obstaja verjetnost, da se realizira, sigurno pa se realizira nekaterim zavarovancem (Bijelić, 1998, str. 299).

Upoštevajoč vse raznolikosti naj bi trženje tudi v zavarovalništvu ciljalo k zadovoljstvu v odnosu med porabniki zavarovanj in zavarovalnico. Cilj zavarovalnice kot podjetja je, da si želi ustvarjati dolgoročen dobiček, cilj zavarovanca pa je, da je zaščiten pri raznovrstnih tveganjih ob plačilu ustrezne premije. Zavarovalnice morajo stalno zavestno in dejavno prilagajati svoje cilje, usmerjene k porabnikom njihovih storitev, to je zavarovancem oziroma njihovim sedanjim in prihodnjim potrebam. Zato morajo poleg obstoječih potreb in želja porabnikov s pomočjo trženjskih sredstev in orodij stalno iskati in odkrivati nove, ravno tako pa jih tudi ustvarjati zaradi stalnega prilagajanja obstoječih zavarovanj ter oblikovanja in uvajanja novih. Pri tem mora trženje skrbeti za tekoče prilagajanje novim razmeram na trgu, iščoč vedno nove poti za zadovoljitev točno določenih potreb in želja že obstoječih in možnih porabnikov zavarovalnih storitev (Bijelić, 1998, str. 299).

Poleg klasičnih poti prodaje, to je sklepanje zavarovanj preko osebne prodaje, se v brezkompromisnem boju za tržni delež pojavljajo vedno nove in nove poti. Predvsem so to

prodajne tehnike in poti, ki jih je prineslo neposredno trženje, torej neposredna prodaja s pomočjo komunikacijske in telekomunikacijske tehnologije; telefona, kableske televizije in komunikacijskih mrež, predvsem interneta, ki povzroča na področju trženja pravo revolucijo (Bijelić, 1998, str. 300).

Prvine trženja v poslovanju zavarovalnic so:

- zavarovalna storitev,
- zavarovalna premija kot cena zavarovalne storitve,
- tržne poti,
- trženjsko komuniciranje.

Na trgu zavarovalnih storitev Sloveniji že obstaja močna konkurenca, z vključevanjem v evropski gospodarski prostor, sledeč predpisom Evropske unije za področje zavarovalništva, pa je postal boj za obstoj in razvoj posebej majhnih in manjših slovenskih zavarovalnic še težji. Obstale bodo samo tiste zavarovalnice, ki se bodo najhitreje prilagajale sedanjim in prihodnjim potrebam sedanjih in možnih zavarovancev, in sicer z uporabo ustreznih trženjskih tehnik in metod, torej tiste, ki bodo izgradile in uporabile, seveda še ob nekaterih drugih pogojih, v svoji organizaciji in izvajanju svoje dejavnosti takšno zasnovano trženja, da bodo lahko najhitreje, najkakovostneje in najučinkoviteje uresničile zavarovalne storitve na trgu (Bijelić, 1998, str. 300).

Zasnova trženja je torej ena od najbistvenejših sestavin organizacije in delovanja vsake zavarovalnice. Izhajajoč iz tržne usmeritve, torej usmeritve h kupcu zavarovalnih storitev, njegovim potrebam in željam, sedanjim in prihodnjim, mora biti zasnova trženja tako oblikovana in organizacijsko vpeta v zavarovalno družbo, da bo lahko ob največjem možnem izkoriščanju vseh svojih možnosti resnično sledila osnovnemu cilju vsega tržnega obnašanja, to je zadovoljitev potreb porabnikov, s tem pa tudi odločilno prispevala k doseganju dolgoročnega cilja vsake gospodarske družbe, torej tudi zavarovalnice, to je doseganje vsakokratnega optimalnega dobička. Zasnova trženja mora torej temeljiti predvsem na poznavanju sedanjih in prihodnjih zunanjih dejavnikov, njihovega spreminjanja in razvoja ter izbiri optimalnih metod in tehnik delovanja nanje ob optimalnem izkoriščanju in razvoju vseh notranjih dejavnikov, biti mora torej integralna, vseobsežna (Bijelić, 1998, str. 301).

Opredelitev trženja storitev se po Lovelocku razlikuje od trženja izdelkov v pogledu obsega elementov in po vsebini, kar se kaže tudi pri vodenju in organiziranju storitvenega oziroma zavarovalnega podjetja (Končina, 1994, str. 20). In kje se trženje v zavarovalništvu pravzaprav začne in kje konča? Začne se v izdelavi splošnih pogojev, posebnih pogojev in v izdelavi cenikov posameznih zavarovalnih vrst. Nadaljuje se s trženjem zavarovanj, v primeru nastale škode pa sledi likvidacija škod. Konča se, ko je cilj dosežen, in sicer to pomeni zadovoljne zavarovance in dobičkonosno zavarovalnico

(Bijelić, 1998, str. 301).

Sestavine trženja v zavarovalnici sestavlja več sestavnih delov in dejavnosti (Bijelić, 1998, str. 301):

- izdelava splošnih, posebnih pogojev zavarovanj in izdelava premijskih cenikov;
- trženje zavarovanj;
- inovacije in izboljšave v trženju zavarovanj;
- širjenje poslovanja na nove trge;
- tržna komunikacija;
- poučevanje in izobraževanje zavarovancev o morebitnih rizikih;
- analiza trga, ki določa cenovno politiko.

Prisotno je hitro razvijanje trženja, ki se čedalje bolj razvija in dopolnjuje. Na trgu bodo obstali samo najboljši, zato moramo omeniti še nekaj sestavnih delov trženja. To so izobraževanje in nenehno izpopolnjevanje znanja lastnih delavcev na področju prodaje, spremljanje prodaje zavarovanj v zavarovalniško najbolj razvitih delih sveta in konstantno nadziranje konkurence (Bijelić, 1998, str. 301).

### 3 TRG POKOJNINSKE DRUŽBE

#### 3.1 Dejstva o pokojninskem zavarovanju

Pogoji za upokojitev so z vsako pokojninsko reformo težji, to pomeni, da se višata starostna in delovna doba za upokojitev. Priča smo tudi spremembi pri osnovi in obdobju za izračun pokojnin. Tabela 3 prikazuje primerjavo med staro in novo pokojninsko reformo (Pokojninsko zavarovanje, 2016).

*Tabela 3: Primerjava med staro in novo pokojninsko reformo*

	Danes-ZPIZ-1	Prej-ZPIZ
Najnižja starost za upokojitev	Moški 63 let Ženske 61 let	Moški 63 let Ženske 55 let
Polna delovna doba	Moški 40 let Ženske 38 let	Moški 40 let Ženske 35 let
Pokojninska osnova za moškega s 40 leti delovne dobe	72,5 % od povprečja osnove plač	85 % od povprečja osnove plač
Upoštevano obdobje obračuna	Zaporednih 18 let	Zaporednih 10 let
Razmerje najvišja/najnižja pokojnina	4:1	4:1

*Vir: Zavpro zavarovalno zastopanje, Pokojninsko zavarovanje, 2016.*

V starosti bomo priča dodatnim izdatkom za zdravila in zdravstvene storitve. V primeru neustreznega finančnega varčevanja ne bomo pripravljeni na starost in se bomo morali prilagoditi na slabšo kakovost našega življenja. Bistveno je, da začnemo za starost varčevati čim prej, ker je v tem primeru obdobje varčevanja daljše, zneski, namenjeni varčevanju, pa ustrezno nižji. V mladosti lahko varčujemo za pokojnino bolj tvegano, bolj ko pa se bližamo upokojitvi, manjše je lahko naše tveganje varčevanja (Zavpro zavarovalno zastopanje, 2016).

### 3.2 Prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje

Dodatno zavarovanje predstavlja po Zakonu o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (Ur.l. RS, 96/2012, 214. člen, v nadaljevanju ZPIZ-2) zbiranje denarnih sredstev na osebnih računih varčevalk ali varčevalcev (v nadaljnjem besedilu: varčevalec) in zavarovancev (v nadaljnjem besedilu: člani), ki so vključeni v to obliko zavarovanja, z namenom, da se jim ob dopolnitvi določene starosti ali v drugih primerih, ki so določeni s pokojninskim načrtom ali s tem zakonom, zagotovi pravica do dodatne pokojnine ali druge, v tem zakonu določene pravice.

V kolektivno dodatno zavarovanje se vključijo posamezniki preko svojega delodajalca, ki delno ali v celoti financira pokojninski načrt v breme lastnih sredstev (v nadaljnjem besedilu: kolektivno zavarovanje). V kolektivno zavarovanje se lahko vključijo tudi zavarovanci, ki opravljajo pridobitno ali drugo samostojno dejavnost. Individualno dodatno zavarovanje je zavarovanje, v katerega se lahko vključi samostojno vsak posameznik iz 215. člena tega zakona, ki v celoti z lastnimi sredstvi financira vplačila premije (v nadaljnjem besedilu: individualno zavarovanje) (ZPIZ-2, 214. člen).

### 3.3 Pravice iz dodatnega zavarovanja

Član dodatnega zavarovanja pridobi **pravico do dodatne pokojnine**, ko je uveljavil pravico do predčasne ali starostne pokojnine v skladu z ZPIZ-2 oziroma v drugih primerih, ki jih ureja zakon (MDDSZ, 2016). Dodatna pokojnina se izplačuje v obliki doživljenjske pokojninske rente, ki jo lahko izplačujeta zavarovalnica in pokojninska družba. Član sklada lahko sam izbere izplačevalca pokojninske rente, pri katerem upravljavec sklene zavarovanje. Če ima član sredstva pri več upravljavcih pokojninskih skladov, lahko zahteva prenos odkupne vrednosti sredstev v sklad, namenjen izplačevanju pokojninske rente, ki ga član sam izbere (MDDSZ, 2016).

Član pridobi **pravico do predčasne dodatne pokojnine** pred uveljavitvijo pravice do predčasne ali starostne pokojnine v skladu z ZPIZ-2, če (MDDSZ, 2016):

- je dopolnil 53 let starosti in
- ni več vključen v obvezno pokojninsko zavarovanje.

Član kolektivnega zavarovanja ima v primeru izstopa iz zavarovanja možnost, da od upravljavca zahteva **izplačilo odkupne vrednosti premoženja z njegovega osebnega računa v enkratnem znesku** (MDDSZ, 2016):

- če je že uveljavil pravico do pokojnine iz obveznega zavarovanja in
- če sredstva na njegovem osebnem računu kolektivnega zavarovanja ne presegajo 5.000 evrov.

Član individualnega zavarovanja lahko v primeru izstopa iz zavarovanja kadarkoli zahteva, da se izvrši izplačilo odkupne vrednosti premoženja z njegovega osebnega računa v enkratnem znesku (MDDSZ, 2016).

### **3.4 Vzpostavitev dodatnega zavarovanja**

Pogoj za vzpostavitev dodatnega zavarovanja je odobren pokojninski načrt. Pokojninski načrt določa pogoje za pridobitev pravic iz dodatnega zavarovanja, vrsto in obseg teh pravic ter postopek za njihovo uveljavitev. Odobri ga minister, pristojen za delo. Pokojninski načrt se izvaja na podlagi upravljanja pokojninskih skladov, ustanovljenih po zakonu ZPIZ-2 (MDDSZ, 2016).

Sredstva dodatnega zavarovanja se zbirajo in upravljajo v pokojninskem skladu, oblikovanem po ZPIZ-2. Pokojninski sklad se lahko oblikuje kot (MDDSZ, 2016):

- vzajemni pokojninski sklad;
- krovni pokojninski sklad ali
- kritni sklad.

Pokojninski sklad lahko oblikujejo in upravljajo (MDDSZ, 2016):

- pokojninska družba iz ZPIZ-2;
- zavarovalnica, ki ima dovoljenje za opravljanje poslov v zavarovalni skupini življenjskih zavarovanj, v skladu z zakonom, ki ureja zavarovalništvo;
- banka, ki ima dovoljenje za opravljanje poslov upravljanja pokojninskih skladov, po zakonu, ki ureja bančništvo.

### **3.5 Struktura zavarovalnega trga glede na tržne deleže pokojninskih družb**

V skladu z ZPIZ-2, ki je začel veljati 1. 1. 2013, je pokojninska družba pravna oseba s sedežem v Republiki Sloveniji, ki ima dovoljenje za opravljanje dejavnosti prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja. Pokojninska družba je lahko organizirana le kot

delniška družba. Za njo se uporabljajo določbe zakona, ki ureja zavarovalništvo o zavarovalni delniški družbi, če ni z ZPIZ-2 drugače določeno. Pokojninska družba lahko opravlja samo dejavnost prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja, ki obsega posle upravljanja pokojninskega sklada in storitev izplačevanja pokojninske rente (AZN, 2014, str. 55).

Pričakovanja o varčevanju v obliki dodatnega pokojninskega zavarovanja se kljub državnim spodbudam z davčnimi olajšavami niso uresničila. Tovrstna oblika varčevanja za starost zaradi majhne donosnosti in visokih preteklih donosnostih na kapitalskih trgih ni najbolj privlačna. Konec leta 2014 so imele tri pokojninske družbe dovoljenje Agencije za opravljanje dejavnosti prostovoljnega dodatnega zavarovanja. Pri pokojninskih družbah je bilo prelomno leto 2011, saj je minilo prvih deset let njihovega poslovanja, kar pomeni, da so prvi zavarovanci pridobili pravico do pokojninskih rent, po drugi strani pa tudi pravico do dviga sredstev, zbranih na njihovih računih. V tabeli 4 prikazujem obračunane kosmate premije in število zavarovancev ter tržne deleže pokojninskih družb v letih 2013/2014 (AZN, 2015, str. 55).

*Tabela 4: Obračunane kosmate zavarovalne premije in število zavarovancev v času varčevanja ter tržni deleži pokojninskih družb v letih 2013 in 2014 (v mio EUR in %)*

Pokojninska družba	Obračunana kosmata premija 2013 v mio EUR	%	Število zavarovancev 2013	%	Obračunana kosmata premija 2014	%	Število zavarovancev 2014	%
Moja naložba, pokojninska družba, d. d.	11,0	17,9	31.361	23,7	12,1	20,1	31.203	24,0
Skupna pokojninska družba, d. d.	29,0	47,2	61.182	46,3	27,1	45,0	58.211	44,9
Pokojninska družba A, d. d.	21,4	34,9	39.577	30	21,0	34,9	40.328	31,1
SKUPAJ	61,4	100	132.120	100	60,2	100	129.742	100

*Vir: AZN, Poročilo o stanju na področju zavarovalništva in o delu za leto 2014, 2015, str. 55.*

V letu 2014 se je dvigovanje sredstev z osebnih računov nadaljevalo, vendar se hkrati vse več zavarovancev odloča za nakup pokojninske rente, zato so pokojninske družbe ponudile različne oblike do življenjskih pokojninskih rent. Pokojninske družbe so v letu 2013 izkazovale 1337 prejemnikov rent, v letu 2014 pa se je njihovo število povečalo na 1716, torej za 379 prejemnikov rent oziroma 28,3 odstotka. Omenjenih 379 prejemnikov rent je vplačalo enkratno premijo v višini 3,6 mio EUR (AZN, 2015, str. 56).



### 3.6 Makroekonomska okolje

V nadaljevanju podajam kratek pregled makroekonomskega okolja, ki je potreben za boljše razumevanje naložbenih možnosti. Leto 2014 je bilo ob pregledu kapitalskih trgov precej uspešno. Delniški indeksi so rasli predvsem na osnovi ekspanzivnih denarnih politik centralnih bank po svetu, ki so poskrbele za pritek svežega denarja na kapitalske trge. Za vlagatelje je bilo torej okolje ugodno. Slovenski borzni indeks SBITOP je pridobil skoraj 20 odstotkov v letu 2014. Na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev je bilo sklenjenih za 686 milijonov evrov poslov. Povprečni dnevni promet je znašal 2,76 milijona evrov. Ameriški indeks Dow Jones je pridobil 7,5 odstotkov, merjeno v dolarjih, medtem ko je ameriški dolar proti evru v letu 2014 pridobil 13,6 odstotka. Skromno so leto 2014 zaključile evropske borze. Nemški indeks DAX je pridobil skromnih 2,7 odstotka, francoski indeks CAC40 pa je celo izgubil pol odstotka vrednosti (Moja naložba, pokojninska družba, d. d., 2015, str. 16).

Na trgu obveznic je skozi celotno leto padala zahtevana donosnost tako državnim kot podjetniškim obveznicam. Tako so skozi leto tečajji obveznic rasli. Pri pregledu deset letnih državnih obveznic so se donosnosti nemških obveznic od začetnih skoraj dveh odstotkov spustile na pol odstotka letno. Slovenske desetletne državne obveznice so bile ob začetku leta še precej donosne (5 odstotkov letno), do konca leta pa se je njihova donosnost na letni ravni spustila pod dva odstotka. Podobno se je dogajalo pri italijanskih in španskih obveznicah (Moja naložba, pokojninska družba, d. d., 2015, str. 16).

Zanimivo je bilo dogajanje na surovinskem trgu. Do julija je bila cena nafte stabilna, prav tako stabilno je bilo razmerje med vrednostjo dolarja in evra. Po poletju pa so se cene nafte začele drastično spuščati. Do konca leta je ameriška nafta dosegla svoje dno pri 55 dolarjih za sodček. Tokrat se članice OPEC-a niso odločile za zmanjšanje ponudbe nafte na trgu, da bi na ta način zajezile njeno padanje cene. Padanje cene nafte na svetovnem surovinskem trgu je povzročilo še dodatne deflacijske pritiske. V Evropski uniji so vsi trije meseci zadnjega kvartala leta 2014 zabeležili deflacijo. Tudi medletna vrednost HICP je bila konec decembra negativna (-0,2 odstotka) (Moja naložba, pokojninska družba, d. d., 2015, str. 17).

Centralne banke so v letu 2014 odigrale ključno vlogo glede dogodkov na kapitalskih trgih. Evropska centralna banka se je skozi vse leto borila za pospešitev gospodarske rasti in zajezitev deflacijskih učinkov. Dvakrat se je odločila poseči v višino ključne obrestne mere. Ameriška centralna banka FED v letu 2014 ni posegala v spremembo ključne obrestne mere. V letu 2014 je Ameriška centralna banka mesečno zmanjševala kvoto odkupov obveznic na ameriškem sekundarnem trgu, oziroma je zmanjševala kvantitativno sproščanje denarja na trgu (Moja naložba, pokojninska družba, d. d., 2015, str. 18).

Makroekonomski kazalci so se v letu 2014 nekoliko izboljšali. Brezposelnost je začela

postopoma upadati. V ZDA je konec leta 2013 znašala 6,7 odstotkov, konec leta 2014 pa 5,6 odstotkov. V Evropski uniji se je znižala pod 12 odstotkov, v Sloveniji pa je ostala na enaki ravni kot leta 2013. Rast bruto družbenega produkta je bila v primerjavi s koncem leta 2013 največja v Sloveniji, ko je v tretjem kvartalu 2014 znašala 3,2 odstotka. Na Kitajskem je rast bruto družbenega produkta v letu 2014 padla iz 7,7 odstotka (konec 2013) na 7,3 odstotka. Inflacija se je v vseh opazovanih državah oziroma skupinah držav še zniževala, najbolj v EU in Nemčiji ter na Kitajskem (Moja naložba, pokojninska družba, d. d., 2015, str. 19).

#### **4 PREDSTAVITEV MOJE NALOŽBE, POKOJNINSKE DRUŽBE, d. d.**

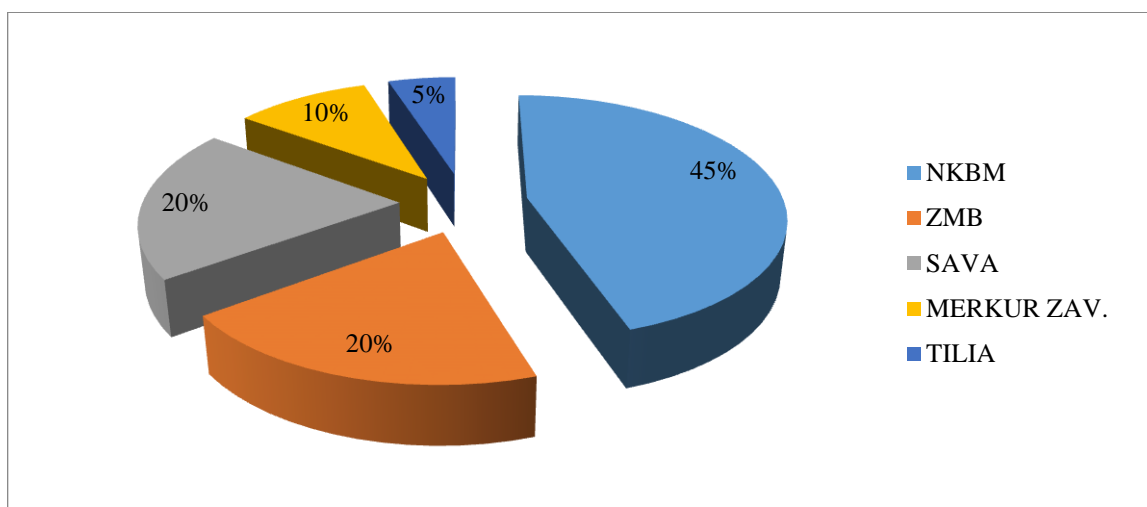
Moji naložbi je na dan 30. 9. 2015 zaupalo 30.274 zavarovancev 569 delodajalcev. Čista vrednost kritnih skladov je znašala 112 milijonov evrov. V nadaljevanju predstavljam osnovne podatke o podjetju ter ponudbo njihovih zavarovanj (Moja naložba, pokojninska družba, d. d., 2016).

##### **4.1 Osnovni podatki o Moji naložbi, pokojninski družbi, d. d.**

Moja naložba, pokojninska družba, d. d. (v nadaljevanju družba ali upravljalec) je bila ustanovljena 4. septembra 2000 v skladu z ZPIZ-1, Zzavar in ZGD-1. Po prejemu odločbe Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve o odobritvi pokojninskega načrta in prejemu dovoljenja AZN za opravljanje dejavnosti prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja je bila družba vpisana v sodni register Okrožnega sodišča v Mariboru. Dejavnost prostovoljnega pokojninskega zavarovanja je družba pričela izvajati 1. januarja 2001 (Moja naložba, pokojninska družba, d. d., 2014, str. 8).

Z izplačevanjem pokojninskih rent je družba začela dne 1. 1. 2011. Rente družba upravlja v kritnem skladu. Slika 2 nam prikazuje delničarje Moje naložbe d. d. na dan 31. 12. 2013 (Moja naložba, pokojninska družba, d. d., 2014, str. 9).

Slika 2: Delničarji moje naložbe d. d. na dan 31. 12. 2013



Vir: Moja naložba, pokojninska družba, d. d., Letno poročilo Moje naložbe, 2014, str. 9.

Družba je v letu 2014 poslovala uspešno in preseгла zastavljene poslovne cilje. Vrednost kritnega sklada se je povečala za 5 odstotkov, število zavarovancev se je nekoliko zmanjšalo, enkratni dvigi sredstev so bili za 1 odstotek višji od načrtovanih. Skupna vplačana premija na kritnem skladu PDPZ je znašala v letu 2014 kar 12.077.169 evrov, kar je za 45 odstotkov več od načrtovane vplačane premije in se nanaša predvsem na kolektivno zavarovanje. Prenosi sredstev k upravljavcu presegajo načrt za 1 odstotek. Prihodki družbe iz naslova vstopnih in izstopnih stroškov ter upravljaljske provizije presegajo načrtovane za 6 odstotkov. Obratovalni stroški so bili za 3 odstotke višji od načrtovanih, vendar so se glede na leto 2013 znižali za 16 odstotkov. Družba je v letu 2014 ustvarila 342.873 evrov čistega poslovnega izida, kar je za 80 odstotkov več od načrtovanega, izid iz rednega poslovanja predstavlja 12 odstotkov čistega poslovnega izida (Moja naložba, pokojninska družba, d. d., 2014, str. 14).

**Vizija družbe je:** Moja naložba zagotavlja mirno sedanost in varno prihodnost (Moja naložba, pokojninska družba, d. d., 2016a, 2016b).

**Poslanstvo so oblikovali kot:** »Moja naložba s preglednim poslovanjem in kakovostnim upravljanjem zbranih sredstev zavarovancem zagotavlja gotovo, varno in donosno naložbo za jesen življenja. Z ustvarjanjem kreativnega in ustvarjalnega delovnega okolja zaposlenim zagotavlja preseganje njihovih pričakovanj in tudi pričakovanj družbe. Z učinkovitim vodenjem zagotavlja preseganje pričakovanj delničarjev družbe.« (Moja naložba, pokojninska družba, d. d., 2016a, 2016b).

**Njihove vrednote so:** Odličnost. Varnost. Zaupanje. Strokovnost (Moja naložba, pokojninska družba, d. d., 2016a, 2016b).

V družbi Moja naložba, pokojninska družba, d. d. je bilo 14 zaposlenih, od tega eden zaposlen z dopolnilnim delovnim časom v letu 2014. Iz Tabele 5 je razvidna izobrazbena struktura družbe Moja naložba, pokojninska družba, d. d. na dan 31. 12. 2013 in 2014 (Moja naložba, pokojninska družba, d. d., 2014, str. 41).

*Tabela 5: Izobrazbena struktura na dan 31. 12. 2013 in 2014*

Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih 2014	Delež v % 2014	Število zaposlenih 2013	Delež v % 2013
V.	1	7,14	1	6,67
VI.	2	14,29	2	13,33
VII.	7	50,00	8	53,33
VIII.	3	21,43	3	20,00
IX.	1	7,14	1	6,67
Skupaj	14	100,00	15	100,00

*Vir: Moja naložba, pokojninska družba, d. d., Letno poročilo Moja naložba, 2015, str. 41.*

V družbi je zaposlena tudi notranja revizorka, ki izvaja celovit nadzor nad poslovanjem družbe, odgovarja upravi družbe in je zaposlena za dopolnilni delovni čas. Urejeno je tudi razmerje z zunanjim revizorjem ter pooblaščenim aktuarjem (Moja naložba, pokojninska družba, d. d., 2015, str. 41).

## **4.2 Ponudba zavarovanj Moje naložbe, pokojninske družbe, d. d.**

Moja naložba, pokojninska družba, d. d. ponuja različna zavarovanja, ki jih predstavljam v nadaljevanju, in sicer individualno dodatno zavarovanje, kolektivno zavarovanje, upravljanje skladov in renta (Moja naložba, pokojninska družba, d. d., Varčevanje, 2016).

**Individualno dodatno pokojninsko zavarovanje** je varčevanje po pokojninskem načrtu, ki ga v celoti financira posameznik sam. V individualno dodatno pokojninsko zavarovanje se lahko vključi vsak kdo, ki je vključen v obveznem pokojninskem zavarovanju, vendar dodatno pokojninsko zavarovanje v celoti sam financira (Moja naložba, pokojninska družba, d. d., 2016c).

O **kolektivnem dodatnem pokojninskem zavarovanju** govorimo takrat, ko del premije financira delodajalec, možno pa je tudi, da del premije prispeva delojemalec sam. S tem se delojemalcu lahko povečuje varčevanje. Moja naložba zagotavlja kvaliteten pokojninski načrt, s katerim se zagotavlja izplačevanje rent (Moja naložba, pokojninska družba, d. d., 2016c).

Moja naložba se je odločila, da svojo ponudbo razširi na **sklade življenjskega cikla**, v okviru katerih ponuja (Moja naložba, pokojninska družba, d. d., 2016d):

- **Moj dinamični sklad**, namenjen mlajšim zavarovancem, starim do 45. leta. Mlajšim zavarovancem do upokojitve manjka še približno 20 let ali več. Zato so njihovi prihranki lahko v večji meri naloženi v kakovostne delnice velikih in perspektivnih svetovnih podjetij. Čeprav bodo zavarovanci v celoti sprejemali naložbeno tveganje, bodo v daljšem časovnem obdobju deležni višjih donosov, kar bo privedlo do višje dodatne pokojnine.
- **Moj uravnoteženi sklad**, namenjen srednji starostni skupini zavarovancev, kateri do upokojitve manjka 10 do 20 let. Tudi v tem primeru bodo prihranki v pomembnem deležu naloženi v delnice velikih in perspektivnih svetovnih podjetij, a hkrati v veliki meri tudi v obveznice in druge varnejše naložbe. Ob nižjem tveganju bodo tako še vedno deležni višjih donosov, hkrati pa bodo njihovi dolgoletni prihranki boljše zaščiteni pred morebitnimi izgubami.
- **Moj zajamčeni sklad:** Zbrani prihranki vseh zavarovancev in tekoča vplačila se upravljajo z zagotovljenim zajamčenim donosom na čisto vplačilo (Moja naložba pokojninska družba, d. d., 2016d).

**Renta** je dohodek od plačanega denarja. Rente se lahko izplačujejo z obdobjem zajamčenega izplačevanja (dedovanje) ali brez. V vsakem primeru pa najmanj do konca življenja zavarovanca. Poznamo (Moja naložba, pokojninska družba, d. d., 2016e):

- **Klasična renta** je renta, ki se izplačuje v enakomerni višini do konca življenja zavarovanca. Klasična renta je primerna izbira za tiste, ki si želijo zvišati svojo mesečno pokojnino. Renta se valorizira letno, skladno z določbami pokojninskega načrta. Izbirate lahko rento z zajamčenim obdobjem izplačevanja ali brez zajamčenega obdobja izplačevanja. Lahko znaša do 20 let in pomeni, da se v primeru, da zavarovanec pred iztekom izbranega zajamčenega obdobja umre, renta do izteka tega obdobja izplačuje njegovemu dediču. Zavarovanec v vsakem primeru rento prejema do konca svojega življenja (Moja naložba, pokojninska družba, d. d., 2016e).
- **Sestavljena renta** je renta, ki se izplačuje v dveh različnih višinah. V prvem obdobju se izplačuje visoka renta, v drugem obdobju, ki traja do konca življenja zavarovanca, pa nizka renta. Sestavljena renta je primerna izbira za posameznike z relativno nizkimi prihranki (nekaj tisoč evrov) ali posameznike, ki želijo v prvih letih po upokojitvi prejemati visoke pokojninske rente. Renta se valorizira letno, skladno z določbami pokojninskega načrta. Obdobje, v katerem se izplačuje visoka renta (prvo obdobje), predstavlja hkrati tudi zajamčeno obdobje izplačevanja. Zajamčeno obdobje izplačevanja lahko znaša do 20 let in pomeni, da se v primeru, da zavarovanec pred iztekom izbranega zajamčenega obdobja umre, renta do izteka tega obdobja izplačuje njegovemu dediču. Zavarovanec v vsakem primeru rento prejema do konca svojega življenja (Moja naložba, pokojninska družba, d. d., 2016e).
- **Naraščajoča renta** je renta, ki postopoma, letno narašča za 2 % in se izplačuje do konca življenja zavarovanca. Naraščajoča renta je primerna izbira za tiste, ki si želijo svojo mesečno pokojnino povišati zlasti v obdobju pozne starosti. Renta se valorizira

letno, skladno z določbami pokojninskega načrta. Izbirate lahko rento z zjamčenim obdobjem izplačevanja ali brez. Zjamčeno obdobje izplačevanja lahko znaša do 20 let in pomeni, da se v primeru, da zavarovanec pred iztekom izbranega zjamčenega obdobja umre, renta do izteka tega obdobja izplačuje njegovemu dediču. Zavarovanec v vsakem primeru rento prejema do konca svojega življenja (Moja naložba, pokojninska družba, d. d., 2016e).

## **5 KVALITATIVNA RAZISKAVA TRŽENJA S Poudarkom NA Odnosih NA Primeru MOJE NALOŽBE**

### **5.1 Izhodišča in namen raziskave**

Namen moje kvalitativne raziskave je s pomočjo opomnika za poglobljeni intervju priti do ugotovitev, kako je s stanjem medorganizacijskega trženja in trženja s poudarkom na odnosih v podjetju. Domnevam, da so s problematiko omenjenega trženja seznanjeni. Moj cilj je, da podam konkretne ugotovitve in predloge.

### **5.2 Metodologija raziskave**

V diplomskem delu uporabim kvalitativno raziskavo, ki jo uporabljamo, da ugotovimo, zakaj se nekaj dogaja in kako. Vzorec je majhen, nenaključen, namenski. Zbiranje podatkov poteka prek opazovanj, intervjujev, zaključek raziskave pa je vsestranski, celovit, obsežen in bogato opisan. Znotraj kvalitativnih raziskav se odločim za izvedbo poglobljenega intervjuja, ki poteka v obliki sproščenega pogovora o vnaprej določenih temah (Kotler, 1996, str. 132).

Poglobljeni pogovor sem imel s predstavnikom podjetja Moja naložba, ki je zadolžen za trženje. Zaposleni opravlja delo vodje prodaje. To je služba, ki je v omenjenem podjetju zadolžena za trženje. Sogovornik ima univerzitetno izobrazbo. Pogovor je potekal v sproščenem ozračju in je trajal dve uri. Kot podlago za raziskavo sem imel sestavljen vprašalnik za poglobljeni pogovor, ki ga prilagam v Prilogi 2.

### **5.3 Predstavitev rezultatov raziskave**

V tem poglavju povzemam rezultate pogovora po vprašanjih. Najprej me je zanimalo, na kaj sogovornik pomisli ob besedi trženje. Dobil sem odgovor, da trženje temelji na razumevanju odjemalcev in poskuša ustvarjati njim prilagojeno ponudbo. Je način razmišljanja, ki podjetjem omogoča gradnjo konkurenčnih prednosti in boljše poslovanje tudi v neugodnih razmerah. Je vezni člen med podjetjem in njegovimi kupci, tako na trgih končnih porabnikov kot na medorganizacijskih trgih. Nato sva govorila o tem, kako je v njihovem podjetju organizirana služba trženja. Dobil sem odgovor, da je organizirana kot

služba prodaje. Sogovornik mi je povedal, da v procesu trženja sodelujejo tudi s trženjskimi agencijami in različnimi medijskimi hišami. Zanimalo me je tudi, kako razlikujejo prodajo kolektivnih in individualnih pokojninskih zavarovanj. Sogovornik je povedal, da sta obe vrsti zavarovanj vsebinsko zelo podobni. Potem sem prosil sogovornika, da mi pove nekaj več o obeh vrstah zavarovanj. Izvedel sem, da trženje kolektivnih dodatnih zavarovanj temelji na razumevanju odjemalcev in poskuša ustvarjati njim prilagojeno ponudbo. Je način razmišljanja, ki podjetjem omogoča gradnjo konkurenčnih prednosti in boljše poslovanje tudi ob neugodnih razmerah. Kolektivno dodatno pokojninsko zavarovanje je varčevanje po pokojninskem načrtu, ki ga deloma ali v celoti financira delodajalec. Del premije lahko prispeva tudi zavarovanec sam in tako privarčuje več. Vanj se lahko vključijo vsi zaposleni pri posameznem delodajalcu. Moja naložba delodajalcem in zaposlenim ponuja kakovosten kolektivni pokojninski načrt, ki pod najugodnejšimi pogoji omogoča izplačevanje dodatne starostne ali predčasne pokojninske rente.

Plačevanje kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja (KDPZ) pomeni posebno davčno olajšavo za plačnika premije. Plačilo premij PDPZ za podjetje pomeni strošek, ki v celoti znižuje osnovo za odmero davka od dobička. Trženje kolektivnih dodatnih pokojninskih zavarovanj pri Moji naložbi izvajajo preko telefonskega studia, CRM-a, zavarovalnih agencij, računovodskih servisov in drugih pogodbenih partnerjev. Izvedel sem še, da v Moji naložbi veliko pozornosti namenjajo poprodajnim aktivnostim oziroma odnosom v celotnem varčevalnem obdobju njihovih odjemalcev oziroma zavarovancev. V ta namen so pri Moji naložbi vzpostavili sistem CRM, kjer aktivno gradijo dobre in konstruktivne odnose z zavarovanci z organizacijo številnih regijskih srečanj, informacijskih pisarn in zborov zaposlenih pri delodajalcih.

O individualnih zavarovanjih je sogovornik povedal, da je individualno dodatno pokojninsko zavarovanje varčevanje po pokojninskem načrtu, ki ga v celoti financira posameznik sam. Vanj se lahko vključi vsak posameznik, ki je hkrati vključen tudi v obvezno pokojninsko zavarovanje. Moja naložba ponuja posameznikom kakovosten individualni pokojninski načrt, ki pod najugodnejšimi pogoji omogoča izplačevanje dodatne starostne ali predčasne pokojninske rente. Posameznik lahko uveljavlja davčne olajšave takrat, ko premije plačuje iz svoje neto plače. Plačane premije iz neto plače v celoti znižujejo osnovo za odmero dohodnine v posameznem letu. Davčna olajšava za premije PDPZ po novem zakonu o dohodnini ostaja edina olajšava, ki si jo lahko zagotovite za izdatke v tekočem letu. Trženje individualnih pokojninskih zavarovanj pri Moji naložbi izvajajo preko trženjskih agencij, zavarovalnih posrednikov, pogodbenih partnerjev, bančnih okenc ... Imajo torej zelo razvejano trženjsko mrežo.

V nadaljevanju pogovora je beseda tekla o povezavah na medorganizacijskem trgu. O tem je predstavnik podjetja povedal, da povezave vzdržujejo na poslovnih konferencah, okroglih mizah in z delovnimi posveti z vsemi deležniki.

Nato sem sogovornika povprašal o konceptu trženja s poudarkom na odnosih in kako ta koncept uporabljajo v podjetju. Na to vprašanje mi je sogovornik odgovoril, da v njihovem podjetju veliko pozornosti posvečajo poprodajnim aktivnostim oziroma odnosom v celotnem varčevalnem obdobju. V ta namen so vzpostavili sistem CRM, kjer aktivno gradijo dobre in konstruktivne odnose z zavarovanci, organizirajo številna regijska srečanja, informacijske pisarne in zборе zaposlenih pri delodajalcih.

Nato me je zanimalo, če določenim strankam nudijo posebno obravnavo. Izvedel sem, da načeloma ne razlikujejo stranke na »velike« in »male«. Pogovor se je nadaljeval z vprašanjem, kako se branijo pred konkurenco. Odgovor je bil, da s specializacijo (osnovna in edina dejavnost je dodatno pokojninsko zavarovanje), z najboljšimi pogoji zavarovanja za odjemalce ter s preglednostjo poslovanja. Izvedeti sem želel, kakšen odstotek prihodkov namenjajo trženjski funkciji. Izvedel sem, da trženjski proračun sproti prilagajajo prihodkom in trženjskim aktivnostim.

V naslednjem vprašanju sem izvedel, da je njihova služba trženja strateško dobro postavljena, saj neposredno odgovarja upravi, dobrodošle pa bi bile kadrovske okrepitve. Poslovni komercialisti so neposredno odgovorni vodji prodaje, torej mojemu sogovorniku.

Po sogovornikovem mnenju prekašajo konkurenco pri pogojih zavarovanja, komuniciranju, odnosih in s poprodajnimi aktivnostmi. Rezerve za rast podjetja sogovornik vidi v dodatnih promocijskih aktivnostih in dodatnih davčnih spodbudah na ravni države.

Nato sem povprašal sogovornika, v čem vidi prednosti relativno majhnega števila zaposlenih v podjetju. Prednosti se kažejo v fleksibilnosti oziroma prilagodljivosti zaposlenih, dobri komunikaciji med zaposlenimi, večji motiviranosti in točno določeni odgovornosti.

Sogovornik zelo dobro pozna koncept vrednosti življenjske dobe porabnikove zvestobe. Na to vprašanje je odgovoril, da nam pove, koliko je v povprečju na dolgi rok za podjetje vreden zavarovanec oziroma porabnik. Vključuje sedanjo vrednost vseh pričakovanih dobičkov, ki bodo nastali kot posledica sklenitve zavarovanja zavarovanca oziroma porabnika skozi vse njegovo življenje. Odšteti moramo stroške pridobitve in postrežbe zavarovanca oziroma porabnika. Podjetje ne razpolaga s podatkom, kako je s stroški zadržanih in na novo pridobljenih zavarovancev.

Ostali sta mi še zadnji dve vprašanji, in sicer bistvena razlika med trženjem življenjskih in premoženjskih zavarovanj. Po mnenju sogovornika je bistvena razlika v osebnem odnosu do odjemalcev in dolgoročnosti osebnih zavarovanj.

Za konec je sogovornik opisal demografske trende kot poslovno priložnost. Glede na demografske trende (staranje prebivalstva), ki smo jim priča v razvitem svetu, kamor sodi



tudi Slovenija, pričakujemo, da se bo moralo krečiti tudi dodatno pokojninsko zavarovanje in tukaj vidijo veliko poslovno priložnost. Dodatna pokojninska zavarovanja v Sloveniji še niso dobila prave priložnosti, ki si jo glede na nujnost sprememb zaslužijo. V mislih imamo dodatne promocijske in davčne spodbude tudi na ravni države.

#### **5.4 Povzetek ugotovitev in predlogi za podjetje**

Predstavniki podjetja, s katerim sem imel intervju, je dobro podkovan s teorijo trženja. V nadaljevanju podajam nekaj svojih pogledov v zvezi z medorganizacijskim trženjem in trženjem s poudarkom na odnosih. Komentiral bi odgovor, da v podjetju ne delajo posebnih razlik med individualnimi in kolektivnimi pokojninskimi zavarovanji. Po mojem mnenju podjetje z nekaj sto zaposlenimi in posamezniki ne predstavljata enakega potenciala za podjetje. Predstavniki podjetja torej ni dobro seznanjen s trženjem s poudarkom na odnosih. Predstavniki podjetja je na to temo odgovoril, da so v podjetju uvedli sistem CRM (management odnosov s porabniki, angl. *customer relationship management*). Po Konečnik Ruzzier (2011, str. 28) gre pri CRM za proces ravnanja s podrobnimi informacijami o posameznih porabnikih in skrbnem ravnanju v vseh točkah stika s porabniki v notranjem in zunanjem okolju podjetja, da bi se tako povečala njihova zvestoba. CRM koncept ni le trženjska domena, temveč mora prežemati vse ravni in oddelke v podjetju, kar zahteva tudi spremembe v vedenju zaposlenih oziroma spremembo organizacijske kulture, saj sicer uvedba CRM v podjetju ne bo dajala ustreznih učinkov. V svoji disertaciji Čaterjeva (2006, str. 22) ugotavlja, da trženja s poudarkom na odnosih ne zanimajo vsi vidiki trženjskih odnosov, saj njegovo bistvo predstavlja osredotočenje na dolgoročne in sodelovalne odnose med podjetjem in/ali drugimi udeleženci na trgu. Gre za pristop trženja, kjer je poudarek na vzpostavljanju in ohranjanju tesnih in sodelovalnih trženjskih odnosov. Podajam ugotovitev Kotlerja (1996, str. 712), da trženje s poudarkom na odnosih ni ustrezno za vse kupce, ker se velike naložbe v izgradnjo odnosov ne bodo vedno izplačale. Seveda pa je zelo učinkovito pri pravi vrsti odjemalcev, ki so predani določenemu sistemu in pričakujejo dosledno in pravočasno storitev. Zavedam se, da so stroški prehoda zavarovancev od ene k drugi zavarovalnici minimalni, zato se zdi trženje s poudarkom na transakciji primernejše za tiste odjemalce, ki so bolj kratkoročno naravnani in pri katerih so stroški prehoda na drugo blagovno znamko nizki.

Strinjam se s predstavnikom podjetja, da je poslovna funkcija trženja v podjetju dobro postavljena, saj je neposredno odgovorna upravi, dobrodošle pa bi bile dodatne kadrovske okrepitve. Demografski trendi predstavljajo veliko poslovno priložnost za podjetje. Dobrodošle bi bile še posebej dodatne promocijske in davčne spodbude tudi na ravni države.

## SKLEP

Namen mojega diplomskega dela je bil spoznati posebnosti trženja s poudarkom na odnosih in pomagati podjetju izkoristiti potencial tega trženjskega pristopa. Cilj dela je bil predstaviti problematiko trženja na primeru Moje naložbe, pokojninske družbe, d. d. ter ugotoviti, kako so v podjetju seznanjeni s trženjem s poudarkom na odnosih.

V diplomskem delu sem najprej predstavil teorijo s področja medorganizacijskega trženja in trženja storitev. Nato sem predstavil trg pokojninskih zavarovanj ter predstavil podjetje, na primeru katerega sem izvedel raziskavo. V zadnjem poglavju sem obravnaval trženje kolektivnih pokojninskih zavarovanj na primeru podjetja Moja naložba, pokojninska družba, d. d. Podjetje Moja naložba je storitveno podjetje in za storitve veljajo naslednje značilnosti (Potočnik, 2000, str. 20–21): neopredmetenost, neločljivost, minljivost in spremenljivost. Zelo pomembno je tudi ustvarjanje osebnih stikov med porabnikom in izvajalcem storitve.

Prišel sem do ugotovitve, da v podjetju ne delajo bistvenih razlik pri trženju kolektivnih in individualnih pokojninskih zavarovanj, kar bi vsekakor lahko nadgradili in tudi v večji meri uporabljali trženje s poudarkom na odnosih. Zelo pomembna je vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe ter tudi zvestoba odjemalcev. Prizadevanja vseh podjetij naj bi bila v ustvarjanju apostolov, zadovoljnih in zvestih porabnikov, ki poleg vedenjske zvestobe do podjetja izražajo tudi stališčno zvestobo, ki se izkazuje z nakupno namero ter v priporočilih izdelkov/drugih entitet svojim prijateljem in znancem. Nasprotno izkazujejo svoje nezadovoljstvo teroristi, ki ne le da pobegnejo h konkurenci, temveč širijo negativna priporočila o izdelkih/drugih entitetah (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 24–25).

Na trgu pokojninskih zavarovanj vlada tudi precejšnja konkurenca, čeprav so se v podjetju strinjali, da obstaja še veliko priložnosti za rast podjetja. Na roko jim gredo tudi demografski trendi, saj se v Sloveniji soočamo s staranjem prebivalstva.

Bistvene ugotovitve kvalitativne raziskave, ki sem jo opravil v podjetju, so, da so v podjetju dobro seznanjeni s teorijo trženja, razlikoval se je le naš pogled na trženje s poudarkom na odnosih in CRM. Menim, da so v podjetju Moja naložba dobro pripravljene na izzive prihodnosti, saj delujejo z malo ekipo, ki pa je zelo visoko izobražena.

## LITERATURA IN VIRI

1. Agencija za zavarovalni nadzor - AZN. (2015). *Poročilo o stanju na področju zavarovalništva in o delu za leto 2014*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu (2016). <https://www.a-zn.si/Default.aspx?id=180>
2. Anderson, C. J., & Narus, J. A. (2004). *Business Market Management, Understanding, Creating and Delivering Value*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
3. Bettencourt, L. A. (2010). *Service Innovation, How to go from customer needs to breakthrough services*. New York: Mc Graw Hill.
4. Bijelić, M. (1998). *Zavarovanje in pozavarovanje*. Ljubljana: Art agencija d.o.o..
5. Čater, B. (2006). *Zavezanost v odnosih med trženjskoraziskovalnimi organizacijami in naročniki raziskav*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Groenroos, C. (1997). Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies. *Journal of Marketing Management*, 13(5), 407–419.
7. Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2013). *Business marketing management: B2B*. Arizona: South-Western Cengage Learning.
8. Končina, M. (1994). *Trženje osebnih in premoženjskih zavarovanj na slovenskem zavarovalnem trgu*. Ljubljana: Petit d. o. o.
9. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja, Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum.
10. Kotler, P. (1996). *Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
11. Lovelock, C., & Wirtz, J. (2007). *Services Marketing. People, Technology, Strategy* (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
12. Makovec Brenčič, M. (2004). Nadgradite tradicionalno trženje z vlaganjem v odnose. Najdeno 26. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.ecetera.si/nadgradite-trzenje-z-vpeljavo-odnosov/>
13. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti - MDDSZ. (2016). *Dodatno pokojninsko zavarovanje*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.mddsz.gov.si/si/delovna\\_podrocja/delovna\\_razmerja\\_in\\_pravice\\_iz\\_dela/pokojninsko\\_in\\_invalidsko\\_zavarovanje/dodatno\\_pokojninsko\\_zavarovanje/](http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/delovna_razmerja_in_pravice_iz_dela/pokojninsko_in_invalidsko_zavarovanje/dodatno_pokojninsko_zavarovanje/)
14. Moja naložba, pokojninska družba, d. d. (2015). *Letno poročilo 2014*. Najdeno 13. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.moja-nalozba.si/si/files/default/moja-nalozba/o%20podjetju/pdf-poslovanje/Letno\\_porocilo\\_2014-MN\\_-\\_revidirano.pdf](http://www.moja-nalozba.si/si/files/default/moja-nalozba/o%20podjetju/pdf-poslovanje/Letno_porocilo_2014-MN_-_revidirano.pdf)
15. Moja naložba, pokojninska družba, d. d. (2016a). O podjetju. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.moja-nalozba.si/si/o-podjetju>
16. Moja naložba, pokojninska družba, d. d. (2016b). Vrednote. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.moja-nalozba.si/si/o-podjetju/vrednote>
17. Moja naložba, pokojninska družba, d. d. (2016c). Varčevanje. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.moja-nalozba.si/si/varcevanje>
18. Moja naložba, pokojninska družba, d. d. (2016d). Skladi življenjskega cikla. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.moja-nalozba.si/si/upravljanje-skladov>

19. Moja naložba, pokojninska družba, d. d. (2016e). Renta. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.moja-nalozba.si/si/renta>
20. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment–Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
21. Palmatier, R. W. (2008). *Relationship Marketing*. Cambridge: Marketing Science Institute.
22. Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans K. R. (2006). *Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis*. Cincinnati: American Marketing Association.
23. Palmatier, R. W., Gopalakrishna, S., & Houston, M. B. (2006). *Returns on Business-to-Business Relationship Marketing Investments: Strategies for Leveraging Profits*. Cincinnati: University of Cincinnati, Missouri: University of Missouri-Columbia.
24. Potočnik, V. (2000). *Trženje storitev*. Ljubljana: GV Založba.
25. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
26. Webster, F. E., & Wind, Y. J. (1972). *Organizational Buying Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
27. Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju. *Uradni list RS*, 96/2012.
28. Zavpro zavarovalno zastopanje. (2016). Pokojninsko zavarovanje. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.zavpro-zavarovanje.si/pokojninsko\\_zavarovanje.html](http://www.zavpro-zavarovanje.si/pokojninsko_zavarovanje.html)

## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

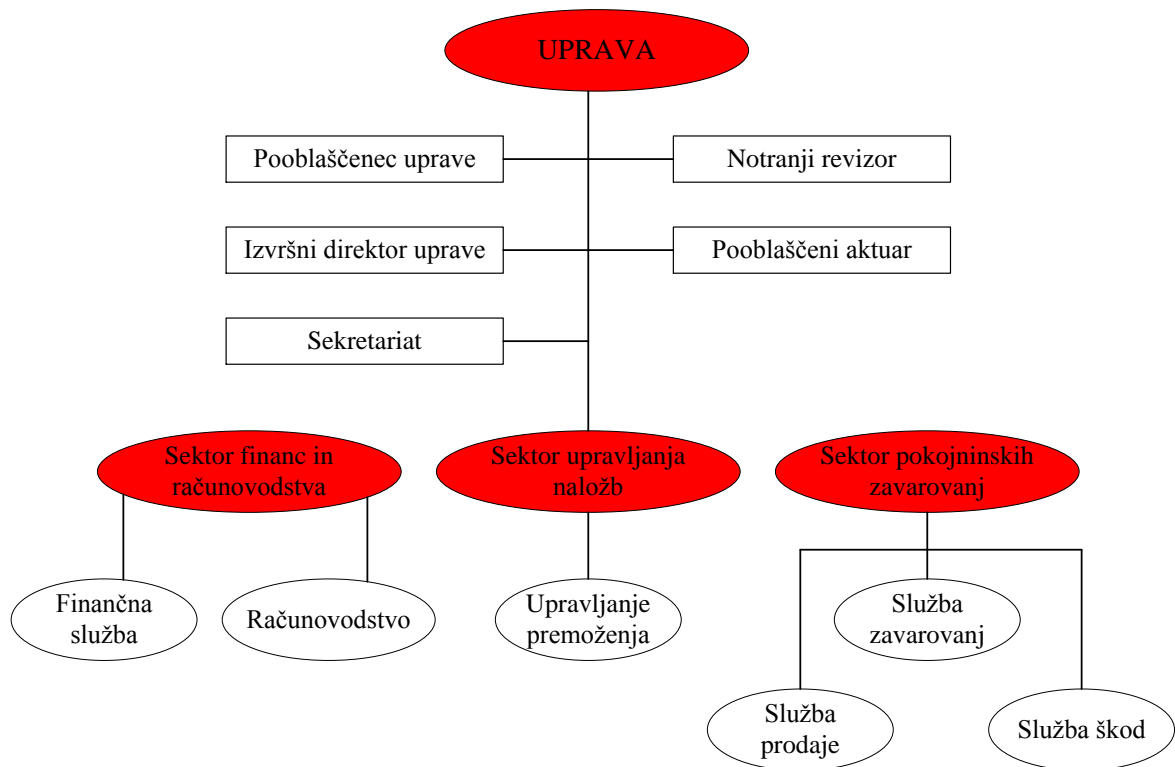
Priloga 1: Organizacijska struktura družbe Moja naložba, pokojninska družba, d. d. ....	1
Priloga 2: Vprašalnik za poglobljeni pogovor s predstavnikom podjetja.....	2





## Priloga 1: Organizacijska struktura družbe Moja naložba, pokojninska družba, d. d.

Slika 1: Organizacijska struktura družbe Moja naložba, pokojninska družba, d. d.



Vir: Moja naložba, pokojninska družba, d. d., 2016a.

## **Priloga 2: Vprašalnik za poglobljeni pogovor s predstavnikom podjetja**

1. Na kaj najprej pomislite ob besedi trženje?
2. Kako je v vašem podjetju organizirana služba trženja?
3. Ali v procesu trženja sodelujete s trženjskimi agencijami?
4. Kako razlikujete oziroma obravnavate trženje individualnih in kolektivnih pokojninskih zavarovanj?
5. Kako vzdržujete povezave na medorganizacijskem trgu?
6. Kako poznate koncept trženja s poudarkom na odnosih? Kako v vašem podjetju uporabljate trženje s poudarkom na odnosih?
7. Ali določenim strankam nudite posebno obravnavo? Na podlagi katerih kriterijev izbirate stranke, katerim se bolj posvečate?
8. Kje vidite prednosti pred svojimi konkurenti?
9. Približno kakšen odstotek prihodkov namenjate trženjski funkciji?
10. Kje vidite možnosti za izboljšanje dela službe, ki je zadolžena za trženje?
11. Kako se primerjate s konkurenco glede organiziranost trženja?
12. Komu so neposredno odgovorni poslovni komercialisti?
13. Kje vidite glavne rezerve za rast vašega podjetja?
14. V čem vidite prednosti relativno majhnega števila zaposlenih v vašem podjetju?
15. Kakšna je vaša izobrazbena struktura?
16. Kako bi primerjali stroške zadržanih in na novo pridobljenih zavarovancev?
17. Na kaj pomislite ob konceptu vrednosti življenjske dobe porabnikove zvestobe?
18. Kakšna je po vašem mnenju bistvena razlika med trženjem premoženjskih in življenjskih zavarovanj?
19. Kako ocenjujete vlogo demografskih gibanj kot poslovno priložnost?