

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA TRŽENJA VISOKOTEHNOLOŠKIH PODJETIJ KOT  
IZHODIŠČE ZA TRŽENJSKO STRATEGIJO PODJETJA ELAPHE**

Ljubljana, junij 2016

ALENKA JERAS



## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Alenka Jeras študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza trženja visokotehnoloških podjetij kot izhodišče za trženjsko strategijo podjetja Elaphe pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Barbaro Čater.

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 študentke: \_\_\_\_\_



# KAZALO

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD .....</b>                                                              | <b>1</b>  |
| <b>1 TRŽENJSKI POGLED NA VISOKOTEHNOLOŠKE IZDELKE .....</b>                    | <b>2</b>  |
| 1.1 Opredelitev in pomen visokotehnoloških izdelkov in visoke tehnologije..... | 2         |
| 1.2 Življenjski cikel visokotehnoloških izdelkov .....                         | 4         |
| 1.3 Posebnosti trga visokotehnoloških izdelkov .....                           | 7         |
| 1.4 Nestabilnost visokotehnoloških trgov .....                                 | 8         |
| <b>2 NAČRTOVANJE TRŽENJA ZA VISOKOTEHNOLOŠKA PODJETJA.....</b>                 | <b>9</b>  |
| 2.1 Organizacijska struktura podjetja .....                                    | 9         |
| 2.2 Določanje cene visokotehnoloških izdelkov .....                            | 10        |
| 2.3 Tržne poti.....                                                            | 11        |
| 2.4 Trženjsko komuniciranje .....                                              | 14        |
| 2.4.1 Pospeševanje prodaje.....                                                | 15        |
| 2.4.2 Odnosi z javnostmi .....                                                 | 17        |
| 2.4.3 Internet in digitalno trženje.....                                       | 18        |
| 2.4.4 Osebna prodaja .....                                                     | 20        |
| <b>3 PRIMER IZ PRAKSE - PODJETJE ELAPHE .....</b>                              | <b>21</b> |
| 3.1 Predstavitev podjetja Elaphe .....                                         | 21        |
| 3.2 SWOT analiza podjetja Elaphe.....                                          | 22        |
| 3.3 Cilji podjetja Elaphe .....                                                | 25        |
| <b>4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VISOKOTEHNOLOŠKIH PODJETJIH .....</b>               | <b>26</b> |
| 4.1 Metodologija raziskave problema .....                                      | 26        |
| 4.2 Izbira vzorca in potek globinskih intervjujev .....                        | 27        |
| 4.3 Predstavitev intervjuvanih podjetij .....                                  | 28        |
| 4.4 Analiza dobljenih odgovorov .....                                          | 29        |
| <b>5 PRIPOROČILA PODJETJU ELAPHE PRI OBLIKOVANJU TRŽENJSKE</b>                 |           |
| <b>STRATEGIJE .....</b>                                                        | <b>33</b> |
| <b>SKLEP.....</b>                                                              | <b>37</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI.....</b>                                                 | <b>39</b> |
| <b>PRILOGE</b>                                                                 |           |

## KAZALO TABEL

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Trije pristopi ustvarjanja novo - rastočih podjetij .....                                  | 3  |
| Tabela 2: SWOT matrika podjetja Elaphe .....                                                         | 23 |
| Tabela 3: Velikost trga in potencial podjetja Elaphe .....                                           | 25 |
| Tabela 4: Predstavitev intervjuvanih podjetij – osnovni podatki intervjuvane osebe in podjetja ..... | 28 |
| Tabela 5: Vpliv orodij trženjskega komuniciranja glede na posamezne KPI-je .....                     | 35 |
| Tabela 6: Predviden letni strošek uporabe posameznega orodja trženjskega komuniciranja .....         | 35 |

## KAZALO SLIK

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Krivulja življenjskega cikla izdelka .....                                                        | 5  |
| Slika 2: Lastnosti visokotehnološkega okolja .....                                                         | 9  |
| Slika 3: Visokotehnološko okolje, silnice in določanje cene .....                                          | 11 |
| Slika 4: Proces oblikovanja tržne poti .....                                                               | 13 |
| Slika 5: Piramida trženjskega komuniciranja .....                                                          | 15 |
| Slika 6: Model zaporedja tokov na sejmskem nastopu in primerne aktivnosti, ki se izvajajo med sejmom ..... | 17 |

## UVOD

Podjetje ima dve bistveni funkciji in sicer trženje ter inovacije. Trženje in inovacije prinašajo rezultate, vse ostale funkcije v podjetju pa samo stroške. Zmagovalna formula je torej imeti odlične inovacije in odlično trženje. Inoviranje ni samo ustvarjanje novih in boljših izdelkov, ampak tudi razvoj boljšega sistema in novih poslovnih konceptov (Kotler, 2012, str. 312). Pri visokotehnoloških podjetjih in podjetnikih je očitno, da je za inovacije dobro poskrbljeno, med tem, ko obstaja velika možnost, da za trženje zmanjkuje časa, sredstev in tudi znanja. Ravno zato je pomembno, da s podrobno trženjsko analizo visokotehnoloških podjetij razkrijemo pomembne dejavnike, ki bi lahko vplivali na oblikovanje trženjske strategije slovenskega visokotehnološkega podjetja Elaphe Pogonske Tehnologije d.o.o., ki se ukvarja z razvojem kolesnih elektromotorjev za električne avtomobile in druga vozila.

Namen diplomskega dela je s kritično obravnavo domače in tuje literature ter lastne raziskave pomagati podjetju Elaphe razviti trženjsko strategijo, ki bo pripomogla k izboljšanju in boljšemu delovanju ter iskanju ključnih kupcev pri vstopu v avtomobilsko panogo električnih vozil. Cilj diplomskega dela pa je analizirati visokotehnološka podjetja, njihove tržne poti in orodja trženjskega komuniciranja ter na podlagi empirične raziskave visokotehnoloških podjetij s pomočjo globinskih intervjujev, podati podjetju konkretne smernice pri oblikovanju trženjske strategije in s tem smiselni organizaciji učinkovite trženjske funkcije v podjetju.

Podjetje Elaphe, ki ima na letni ravni približno 100 odstotno rast, postaja vse bolj pomemben igralec tako na evropskem kot tudi širšem trgu razvoja električnih pogonov, specifično kolesnih (angl. *in - wheel*) elektromotorjev. Za še hitrejšo rast in rast z večjo zanesljivostjo pa je potrebno podrobneje poznati trženjske mehanizme in pristope, ki vodijo do uspeha. Trenutno ti temeljijo na odličnem poznavanju tehnologije in aktivnem osebnem pristopu pri mreženju ter talentu za prodajo s strani ključnih oseb v podjetju. Dolgoročno pa je za rast podjetja pomembno, da pozna pristope in mehanizme, ki bodo omogočali rast in uspeh tudi v primeru manjšanja tehnoloških prednosti pred konkurenco ter, da bodo pri pridobivanju poslov uspešni tudi tisti kadri, ki nimajo vseh reference ter izkušenj vodstva.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. V prvem poglavju najprej opišem glavne značilnosti visokotehnoloških podjetij na splošno in raziščem kako naj bi načrtovala in vodila trženjsko strategijo v podjetju. V drugem poglavju se osredotočam na organizacijsko strukturo visokotehnoloških podjetij in opišem kako naj načrtujejo cenovno politiko, tržne poti in trženjsko komuniciranje. V tretjem poglavju sledi predstavitev podjetja Elaphe Pogonske Tehnologije d.o.o. in njegovo trenutno stanje na področju trženja. Za podjetje predstavim SWOT analizo in opišem glavne cilje podjetja. V četrtem poglavju nato sledi

empirični del in opis glavne raziskovalne metode in sicer globinskega intervjuja, s katerim sem prišla do zelo uporabnih informacij in z analizo katerih nato podam podjetju Elaphe glavne smernice za oblikovanje njegove trženjske strategije s poudarkom na trženjskem komuniciranju. V sklepnem delu razpravljam o tem, iz katerih ključnih trženjskih aktivnosti podjetja Elaphe lahko v prihodnosti izhajajo najuspešnejši posli.

## **1 TRŽENJSKI POGLED NA VISOKOTEHNOLOŠKE IZDELKE**

V začetnem delu želim najprej izvesti podrobno analizo visokotehnoloških podjetij z namenom izdelave strategije trženja za podjetje Elaphe. V ta namen sem preučila literaturo, na podlagi katere bom aplikativno razvijala celotno nalogo. Dotaknem se opredelitve in pomena visokotehnoloških podjetij, predstavim njihov življenjski cikel, poiščem posebnosti in raziščem njihovo precej nestabilno okolje, v katerem delujejo. Ko namreč poznamo vse te informacije lahko lažje razvijemo ustrezno trženjsko strategijo podjetja.

### **1.1 Opredelitev in pomen visokotehnoloških izdelkov in visoke tehnologije**

Visoka tehnologija vključuje dizajn, razvoj in predstavitev novih izdelkov in/ali novih proizvodnih procesov skozi sistematično uporabo znanstvenega in tehničnega znanja (Mohr, 2001, str. 5). Mohr (2001, str. 5) omenja tudi zanimivo definicijo visoke tehnologije, ki jo uporabljajo različne vlade, po kateri se visoko tehnologijo opredeli glede na število delavcev s strokovno oziroma znanstveno izobrazbo, glede na število raziskovalnih projektov in po številu patentov na določenem področju. Področje visoke tehnologije je namreč turbulentno in kaotično, kjer obstaja zelo veliko tveganje za uspeh, ki pa je lahko bogato nagrajeno (Mohr, 2001, str. 15).

Quinn trdi, da mora biti inovacija samostojno motivirana, oportunistična, burna, nelinearna in interaktivna v svojem razvoju. Managerji morajo tako planirati splošne usmeritve in cilje, vendar presenečenj pri tem ne manjka (Hutt & Speh, 2010, str. 233). Moramo se zavedati, da je veliko strateških odločitev povezanih z razvojem novih izdelkov, zmedenih, neurejenih in nepovezanih. Quinn tudi ugotavlja, da je inovacijski proces kontrolirani kaos. Mnogi managerji dovolijo kaos v zgodnjih fazah inovacijskega procesa, v kasnejših fazah rasti pa zahtevajo bolj formalen in načrtovan način dela (Hutt & Speh, 2010, str. 233, 234).

V nadaljevanju si pogledjmo kako razvojne projekte visokotehnoloških podjetij razvrščamo v štiri skupine (Hutt & Speh, 2010, str. 239):

- projekti z inkrementalnimi inovacijami,
- platformni projekti, ki vključujejo skupino novih izdelkov,
- prebojni projekti, kjer gre za popolnoma nove izdelke oziroma procese,



- raziskave in razvoj, kjer ustvarjamo novo znanje.

Pomembno se mi zdi prikazati in opisati tudi tri pristope za razvoj novo rastočih visokotehnoloških podjetij, kar opisuje Tabela 1.

*Tabela 1: Trije pristopi ustvarjanja novo - rastočih podjetij*

| <b>Dimenzije</b>                             | <b>Prilagoditvene inovacije</b>                                                                        | <b>Prebojne inovacije za cenovno občutljivi trg</b>                                                                    | <b>Prebojne inovacije za novi trg</b>                                                               |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ciljne lastnosti izdelka ali storitve</b> | Izboljšava lastnosti po ključnih kazalnikih najbolj reprezentativnih kupcev                            | Lastnosti zadovoljive po tradicionalnih merilih na nizkocenovnem delu glavnega trga                                    | Slabše lastnosti po tradicionalnih kazalnikih vendar z izboljšanimi lastnostmi pri novih kazalnikih |
| <b>Ciljni kupci ali tržne aplikacije</b>     | Najbolj atraktivni kupci, ki so pripravljeni plačati za izboljšane lastnosti                           | Kupci na nizkocenovnem delu glavnega trga                                                                              | Ciljanje kupcev, ki jim tradicionalno primanjkuje denarja ter sposobnosti nakupa in uporabe izdelka |
| <b>Vpliv na poslovni model</b>               | Izboljšava ali vzdrževanje marže z izkoriščanjem obstoječih procesov in uporabo konkurenčnih prednosti | Uporaba novih operacijskih ali finančnih pristopov z boljšim izkoristkom prihodkov na nizkocenovnem delu glavnega trga | Poslovni model generira dobiček pri nižji ceni na enoto in nižji začetni količini                   |

*Vir: M. Hutt & T. Speh, Business Marketing Management B2B, 2010, str. 242.*

Disruptivne strategije so lahko v dveh oblikah in sicer prebojne inovacije za cenovno občutljivi trg in prebojne inovacije za novi trg (Hutt & Speh, 2010, str. 242, 243). Tabela 1 opisuje značilnosti treh strategij in razlike za namen ustvarjanja nove rasti. Na primer, ciljni kupci v nizko cenovnem segmentu so že pretirano postreženi, na disruptivnih trgih pa kupcem tradicionalno primanjkuje virov (Hutt & Speh, 2010, str. 241). **Kriteriji za strategijo pri izdelkih nižjega cenovnega razreda** opisujejo dejstvo, da morajo obstajati stranke, ki bi kupile ravno dovolj dober izdelek, v primeru, če ga dobijo za nizko ceno. Poslovni model mora omogočati privlačne dobičke kljub nizki ceni izdelka. **Strategija za nove trge** pravi, da mora obstajati dovolj veliko število potencialnih kupcev, ki zaradi

pomanjkanja sredstev, opreme ali znanja niso uspeli priti do tega izdelka. Obstoječi kupci lahko pridobijo izdelek oziroma storitev samo na neoptimalnih lokacijah. Končni preizkus pravi, če inovacija ustreza enemu izmed prejšnjih dveh kriterijev, se mora tudi dovolj razlikovati od rešitev, ki jih ponuja obstoječa panoga. Če katero izmed močnih, velikih podjetij razvija rešitve v tej smeri, bodo novi igralci težko prišli na trg. Povzamemo lahko, da so v hitro spreminjajočih industrijskih sektorjih visokotehnoloških izdelkov s kratkim življenjskim ciklom in v hitro spreminjajočih konkurenčnih razmerah zmagovalci tista podjetja, ki imajo stalno nove in nove inovacije, tako da je ponudba usklajena s trgom in da podjetja natančno razumejo potrebe kupcev (Hutt & Speh, 2010, str. 243).

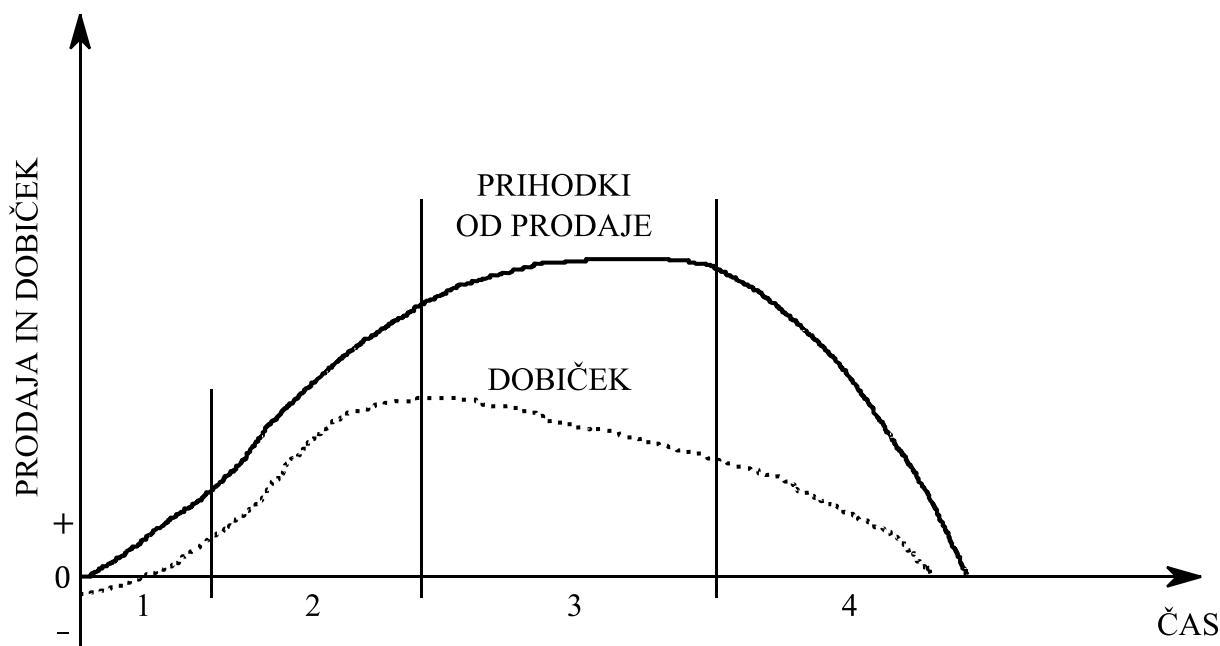
## **1.2 Življenjski cikel visokotehnoloških izdelkov**

Koristen instrument zlasti v mednarodnem trženju je zamisel življenjske dobe izdelka. Zaradi različne gospodarske razvitosti mednarodnih trgov, spretnim tržnikom lahko uspe podaljšati dobo izdelka, ob hkratnem trženju na nekaj trgih, s čimer dosežejo učinke ekonomije obsega. Življenjska doba izdelka se po izdelčnih skupinah zelo razlikuje (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 195-196). Avtorja v knjigi navajata pet faz življenjskega cikla izdelka, čeprav bi se lahko omejili samo na štiri ali pa bi dodali še šesto. Pri avtomobilih in beli tehniki se na primer čedalje bolj uvaja še šesta faza razgrajevanje izdelka kot obveznost ponudnika, ki izhaja iz okoljskih zahtev. Na tak način je reprodukcijski krog izdelkov sklenjen. Vsekakor lahko pričakujem, da bodo morali ponudniki poskrbeti za razgradnjo izdelkov, skladno z geslom »od zibelke do groba« (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 197).

Razlogi za opuščanje in spreminjanje izdelkov so pogosto posledica tehnološkega razvoja ali pa pritiskov tekmecev. V teoriji in praksi se glede stopnje zahtevnosti omenja tri spreminjevalne politike izdelkov: izboljšavo kakovosti, izboljšavo potez in izboljšavo sloga. Tehnične zahteve izdelkov se lahko po mednarodnih trgih razlikujejo. Prilagoditi pa moramo tudi zahteve, ki jih postavljajo državni organi (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 197).

Za življenjski cikel visokotehnoloških izdelkov lahko rečemo, da je zelo podoben življenjskemu ciklu izdelkov, ki jih označujemo za modno muho. Oboji imajo hitro rast in oster padec (Viardot, 2004, str. 177). Kot navajo Viardot (2004, str. 177), Kotler (1996, str. 356) in Keller (2003, str. 322) so štiri osnovne faze življenjskega cikla visokotehnološkega izdelka naslednje: uvajanje, rast, zrelost in upadanje. Slika 1 tako ponazarja življenjski cikel izdelka in posamezne pravkar našete faze skozi katere gre izdelek v določenem časovnem obdobju.

Slika 1: Krivulja življenjskega cikla izdelka



Vir: L. Chaston & T. Mangles, *Small Business Marketing Management*, 2002, str. 136.

Za produktne vodje je **uvajanje** oziroma predstavitev novega izdelka eno izmed ključnih dejanj. To pa je v primerjavi s tradicionalno industrijo, kjer izdelek lahko ostane na trgu desetletja, tudi dokaj pogosto dejanje v visokotehnoloških podjetjih. Visokotehnološka podjetja morajo namreč zaradi hitre zastarelosti, nove in izboljšane izdelke lansirati bolj pogosto. Problem pa lahko nastane, ker je na trgu zelo veliko novih izdelkov s slabo zasnovanim programom uvajanja na trg, zato je kar precej visokotehnoloških izdelkov obsojenih na propad (Viardot, 2004, str. 178). Visokotehnološki izdelki lahko obstajajo v podjetju določen čas predno jih dejansko lansiramo na trg, saj je določen izdelek v fazi prototipiranja lahko dolgo časa. Ta faza razvoja izdelka je namenjena preizkušanju in izboljševanju raznih pomembnih aktivnosti, od uskladitve proizvodnje do priprave potrebne in celovite dokumentacije. V tej fazi se pred vstopom novih konkurentov zavarujemo s patentno zaščito (Viardot, 2004, str. 178).

S predstavitvijo nove tehnologije, stara in nova tehnologija tekmujeta med seboj, dokler nova tehnologija ne nadomesti stare in prevzame vodilno vlogo (Mohr, 2001, str. 47). Najboljši nadaljnji scenarij je, da podjetje investira v nadgradnjo obstoječe tehnologije in hkrati tudi investira v razvoj nove tehnologije. Torej prihodke obstoječe tehnologije investira v razvoj in predstavitev nove tehnologije. Ko nadgradnja obstoječih izdelkov ni več smiselna se podjetje raje odloči za inovacije in razvoj novih izdelkov, ki nadgradijo obstoječe. Nadgradnja ni več smiselna takrat, ko postane predraga. Biti proizvajalec zastarelih izdelkov z nizkimi stroški pa seveda ni racionalno dejanje (Mohr, 2001, str. 48).

V fazi **ra**sti povpraševanje praviloma preseže zmožnost proizvodnje, število kupcev naraste in prodaja se poveča (Viardot, 2004, str. 181). V tej fazi podjetje želi zmanjšati stroške in zato išče druge možne načine proizvodnje z različnimi strategijami: iskanje novih tržnih segmentov, iskanje novih tržnih poti in pridobivanje cenovno občutljivih kupcev z znižanjem cene. Vse te strategije pa povzročajo visoke stroške, zato se mora podjetje odločiti, kakšen tržni delež in dobičkonosnost želi doseči znotraj omejitev tehnoloških zmožnosti (Viardot, 2004, str. 183). V tej fazi tržno-proizvodnega cikla lahko pričakujemo, da bo inovativno podjetje v tujih razvitih državah ustanovilo svoje podružnice, s čimer se bo klasičen izvoz v te države prenehal. Vsaj začasno bi v tem primeru prišlo do druge oblike izvoza in sicer izvoza storitev, znanja, licenc in patentov (Kumar, 2007, str. 151).

V fazi **zrelosti** in **upadanja** je zelo pomembno pravilno ravnanje podjetja, saj ta faza še posebno vpliva na uspeh podjetja ali se mu bo uspelo dovolj dobro prilagoditi razmeram na trgu (Viardot, 2004, str. 184). V času padanja prodaje mora podjetje povečati oziroma spremeniti trženjske aktivnosti, iskati nove kupce ali pa izboljšati obstoječi izdelek. Na tak način lahko podjetje spremeni življenjski cikel izdelka in prepreči padec. Kakorkoli že, včasih mora biti proizvodnja neperspektivnih izdelkov prekinjena. Nato je naloga, izziv in cilj oddelka za trženje, prepričati stranke, da obstoječi izdelek zamenjajo za novega/izboljšanega ter jim ga ponuditi pod dobrimi prodajnimi pogoji (Viardot, 2004, str. 184).

Bolj uspešna majhna inovativna podjetja bodo zaradi prej omenjenega razloga imela raje več različnih izdelkov pozicioniranih na različnih stopnjah življenjskega cikla. S tem se podjetje izogne tveganju odvisnosti od enega samega izdelka, ki ima omejeno življenjsko dobo. Glavni razlog je v tem, da si majhna podjetja s portfeljem različnih izdelkov zagotovijo dolgoročno prihodkovno stabilnost (Chaston & Mangles, 2000, str. 140).

Hitrost, s katero gre inovacija skozi razpršitveni proces, je odvisna od primerjalne prednosti, kompleksnosti, deljivosti, kompatibilnosti in komunikativnosti. Manjša kot je kompatibilnost novega izdelka in večje kot so ostale prej našteje spremenljivke, hitreje se izdelek razprši po trgu (Morris, Pitt, & Honeycutt, 2001, str. 257). V nadaljevanju lahko povzamemo, da so uspešni izdelki na trgu tisti izdelki, ki dosežejo različne primerjalne prednosti temelječe na unikatnosti in superiornosti (Morris, Pitt, & Honeycutt, 2001, str. 269).

Življenjski cikli visokotehnoloških izdelkov so kratki in nestanovitni, zato je za posamezen visokotehnološki izdelek nesmiselno in drago graditi blagovno znamko. Bolj pomembno je, da podjetje gradi enotno blagovno znamko oziroma določene rešitve in ideje, saj na tak način lahko izkoristi že uveljavljene prednosti blagovne znamke. Veliko visokotehnoloških podjetij namreč gradi svojo blagovno znamko na podlagi tehnoloških prednosti, kar pa ni vedno najbolj smiselno, saj so tehnološke zmogljivosti visokotehnoloških podjetij večinoma pričakovane. Bolj smiselno se je predstavljati kot podjetje, ki je prvo uvedlo določeno

tehnološko rešitev, kot podjetje s superiornimi tehničnimi značilnostmi izdelka ali kar s kakovostjo oziroma s storitvami (Keller, 2003, str. 48). Večina podjetij v visokotehnološki dejavnosti za izdelke, ki temeljijo na popolnoma novi tehnologiji, katera zadovoljuje potrebe in želje na popolnoma nov način, uporablja imena za skupine izdelkov ali rešitve, ki niso v nobeni povezavi z imenom podjetja. Ne povezovanje imena izdelka s podjetjem je namreč prednost v primeru neuspeha podjetja z novim izdelkom (Mohr, 2001, str. 284).

### 1.3 Posebnosti trga visokotehnoloških izdelkov

Ena izmed prvih in pomembnih odločitev visokotehnološkega podjetja je uskladitev trženjske strategije potiska in vleke. Pri strategiji potiska, proizvodnja in distribucija temeljita na dolgoročnem napovedovanju. Proizvajalec napoveduje povpraševanje na podlagi naročila trgovca, zato potrebuje daljši čas, da se odzove na razmere na trgu. Pri strategiji vleke pa se proizvodnja in distribucija prilagajata potrebam in povpraševanju strank. Pri čistem sistemu potiska podjetje nima zalog končnih izdelkov in proizvaja le po naročilu. Ta odločitev izbora ene ali druge metode potem bistveno vpliva na določitev vseh ostalih elementov trženjskega spleta (cena, izdelek, promocija, distribucija) visokotehnološkega izdelka in izbiro ustreznih trženjskih metod (Viardot, 2004, str. 189).

V nadaljevanju pa si pogledajmo, katere so posebnosti in kateri so ključni dejavniki uspeha trženjskega oddelka, ki so jih navedli vodilni managerji v zelo uspešnih visokotehnoloških podjetjih (Viardot, 2004, str. 285-286):

- Zbiranje informacij o porabnikih in ocena njihovih prihodnjih potreb je pomemben element dejavnosti podjetja. Torej izdelati moramo temeljito analizo kaj trg sploh potrebuje. Tako kot ostala podjetja morajo tudi visoko-tehnološka biti sposobna zbiranja informacij o kupcih, konkurenci ter tržnih trendih in komuniciranje le teh skozi organizacijo.
- Nujen je tesen **odnos oddelka za trženje s prodajnim oddelkom**. Oddelek za trženje namreč priskrbi ustrezne informacije prodajnemu oddelku, ki nato te informacije preveri s kupci.
- Zelo pomembna je pravilna ocena finančne in tehnološke sposobnosti podjetja in na podlagi tega načrtovanje novih izdelkov. V nekaterih primerih je bolje, da se projekta ne izpelje zaradi pomanjkanja finančnih virov.
- Veliko število akademikov in ostalih strokovnjakov verjame, da je najpomembnejši dejavnik uspešnosti visoko-tehnoloških podjetij **kakovost sodelovanja med oddelkom za raziskave in razvoj ter trženjem na dnevni osnovi**. To dejstvo potrujeta vsaj dva pomembna vira na to temo z enakim zaključkom (Mohr, 2001, str. 250; Viardot, 2004, str. 270). Visokotehnološka podjetja se morajo zavedati pomembnosti obeh oddelkov, ki le z dobrim sodelovanjem skozi celoten proces razvoja novega izdelka, lahko dosežeta

dobre rezultate. Oddelek za R&R namreč potrebuje vizijo trga in splošno usmeritev razvoja, trženje pa oddelek za R&R za uspešno pripravo aplikacij, ki bodo zadovoljevale potrošnikove potrebe. Tematiko je zelo dobro obdelal Kolenc (2005, str. 22, 23) v magistrskem delu, kjer govori o tem, da mora trženjski oddelek s svojim znanjem o potrebah kupcev sodelovati pri razvoju že pred samo komercializacijo izdelka. V idealnem primeru se oba oddelka dopolnjujeta, podpirata in pomagata pri prebroditvi različnih izzivov. Težava največkrat nastane zaradi dajanja prednosti inženirskemu znanju pred trženjskim, kar vodi v togost visokotehnoloških podjetij. Inženirska miselnost pomeni pomanjkanje spoštovanja tržnikov, to pa se odraža v za tržnike neprijetnem delovnem okolju in posledično v zmanjšani učinkovitosti (Mohr, 2001, str. 105).

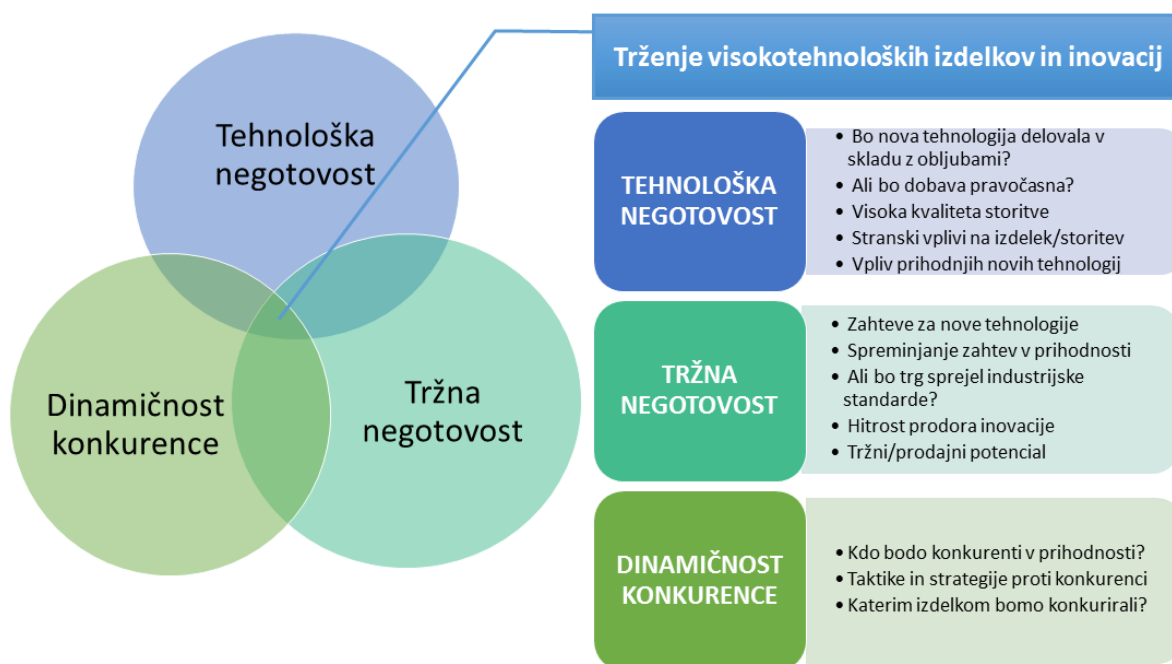
- Tudi pravočasna in hitra predstavitev izdelkov visokotehnoloških podjetij je nujna. Gre po načelu »kdor prvi pride, prvi melje«.
- Nadalje je nujno hitro reagiranje trženjskega oddelka na odgovore strank in organizacijsko povpraševanje.
- Kot zadnje, vendar ne najmanj pomembno, pa je ključno tudi odlično poznavanje tehnologije izdelka, ki mora biti na vseh ravneh v skladu s potrebami porabnika.

#### 1.4 Nestabilnost visokotehnoloških trgov

Posebnost trga visokotehnoloških izdelkov je tudi negotovo okolje. V svetu se uporablja izraz VUCA svet (angl. *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity* – VUCA world) (VUCA World, 2016). Visokotehnološka podjetja se morajo prilagoditi delovanju v nestanovitnem, negotovem, kompleksnem in dvoumnem okolju. Trije pomembni faktorji, ki zaznamujejo izvedbo trženjskih aktivnosti so tržna negotovost, konkurenčna dinamika in negotovost tehnologije (Mohr, 2001, str. 7). **Tržna negotovost** se nanaša na nejasnost glede zmožnosti zadovoljevanja potreb porabnikov z določeno tehnologijo (Mohr, 2001, str. 8). **Konkurenčna dinamika** se nanaša na spremembe obstoječih in novih konkurentov v konkurenčnem okolju in na izdelke in metode, ki jih uporabljajo za doseganje tržne prednosti (Mohr, 2001, str. 11). **Tehnološka negotovost** pa se odraža v negotovosti podjetja oziroma izdelka, da ta ne more izpolniti kupčevih potreb (Mohr, 2001, str. 10). Zaradi tržne negotovosti je po mojem mnenju učinkovitost trženja odvisna od uspešnosti prilagajanja nestabilnemu okolju. V takšnem okolju pa je zato nujna velika prilagodljivost vsakodnevnim spremembam, zaupanje med ponudnikom in distributerjem oziroma kupcem na medorganizacijskem trgu ter vsakodnevno sodelovanje med obema stranema. Zaradi razmer na trgu mora celoten sistem delovati kot ena usklajena enota.

Visokotehnološka podjetja si torej delijo določene značilnosti, ki jih lahko opazimo pri vseh podjetjih takšne vrste in smo jih že prej našli: tržna negotovost, tehnološka negotovost in dinamična konkurenca. To stanje nazorno prikazuje Slika 2.

Slika 2: Lastnosti visokotehnološkega okolja



Vir: J. Mohr, *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, 2001, str. 7.

## 2 NAČRTOVANJE TRŽENJA ZA VISOKOTEHNOLOŠKA PODJETJA

V tem poglavju proučujem visokotehnološka podjetja z vidika različnih področij trženja. Zanima me organizacijska trženjska struktura visokotehnoloških podjetij, določanje cene visokotehnoloških izdelkov, oblikovanje učinkovitih tržnih poti in na koncu še izbor najbolj primernih orodij trženjskega komuniciranja. Zadnje področje predstavim zelo podrobno, ker se v zaključni analizi osredotočim na priporočila podjetju Elaphe ravno na področju trženjskega komuniciranja, saj je podjetje trenutno v fazi ocenjevanja in izbora najprimernejših.

### 2.1 Organizacijska struktura podjetja

Pri organizacijski strukturi visokotehnoloških podjetij bi najprej izpostavila, da je zelo pomembno tesno sodelovanje in pretok informacij trženjskega oddelka z vsemi drugimi oddelki v podjetju (Viardot, 2004, str. 270). Kot smo že ugotovili v poglavju 1.3 pa je

ključno spodbujati predvsem sodelovanje med oddelkom za trženje in oddelkom za raziskave in razvoj (v nadaljevanju R&R). Veliko visokotehnoloških izdelkov je neuspešnih ravno zaradi nesodelovanja med tema dvema oddelkoma (Viardot, 2004, str. 271). Viardot (2004, str. 271) celo omenja, da prost pretok informacij med oddelkom za trženje in R&R lahko dela čudeže, kajti brez konsistentnega trženjskega programa, se oddelek raziskav in razvoja lahko vrti v začaranem krogu. Osebe iz enega in drugega oddelka bi morale zato delati skupaj na projektu oziroma biti združeno glede na posamezne naloge (Viardot, 2004, str. 275). Zlasti v manjših visoko-tehnoloških podjetjih je zaznati problem, da se ne vidi velike pomembnosti trženjske funkcije in zato tržniki opravljajo predvsem funkcijo prodaje izdelkov. Majhna podjetja se morajo torej skladno z rastjo podjetja zavedati vedno večjega pomena te funkcije v podjetju tako, da ta najprej postane podporna funkcija in nato tudi strateška funkcija, ki deluje skladno z ostalimi oddelki v podjetju (Mohr, 2001, str. 109).

## 2.2 Določanje cene visokotehnoloških izdelkov

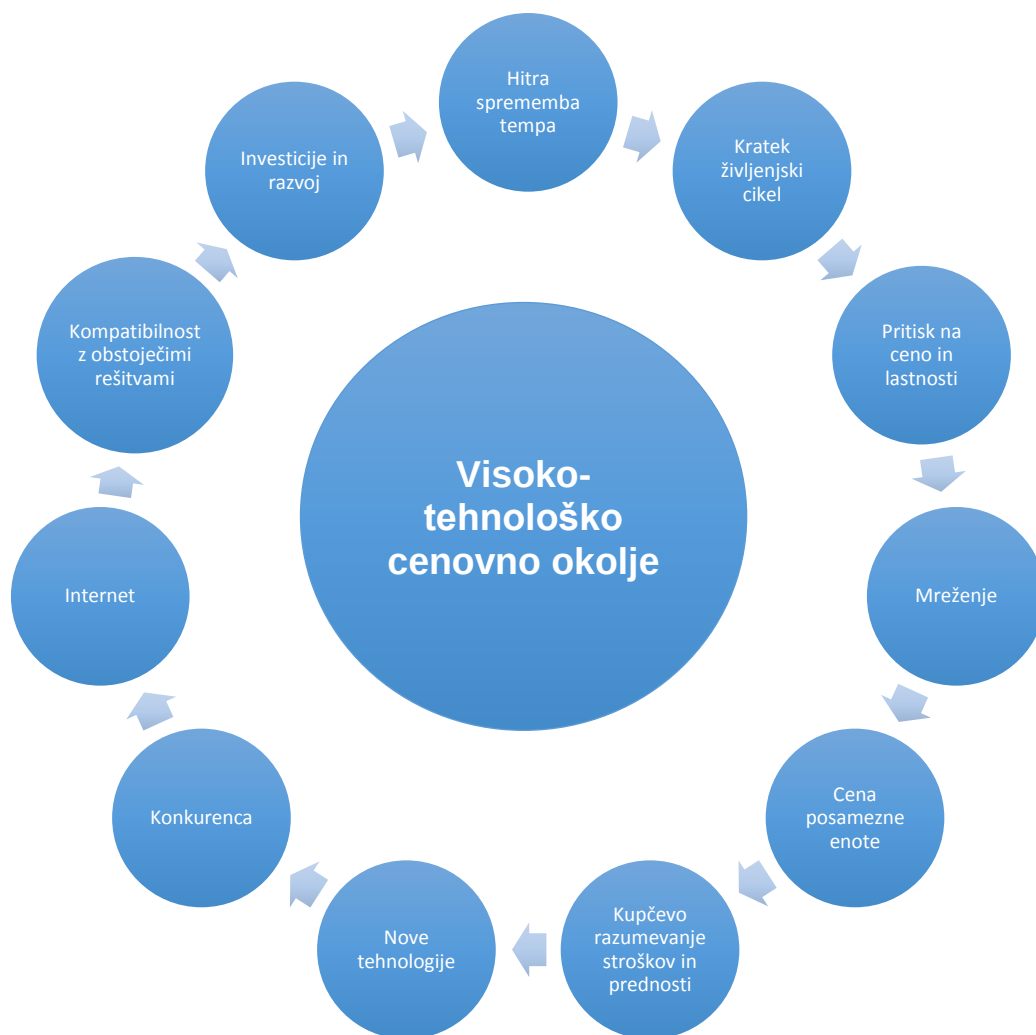
Določanje cene visoko-tehnoloških izdelkov je že v osnovi zelo zahteven proces. Trije pomembni dejavniki, ki jih moramo pri tem sistematično upoštevati so (Mohr, 2001, str. 256):

- **Stroški izdelave:** predstavljajo najnižjo možno postavljeno ceno.
- **Konkurenca:** podjetje lahko postavitev cene prepusti konkurenci in nato ceno dvigne, spusti ali izenači z njihovo ceno, odvisno od položaja podjetja na trgu.
- **Kupci:** v vsakem trenutku se mora podjetje zavedati, da kupec tehta med koristmi nakupa izdelka in njegovimi stroški. Visokotehnološke organizacije pogosto smatrajo svoj izdelek za takšno inovacijo, da mislijo, da so vse koristi izdelka očitne tudi kupcu, kar pa ni vedno tako.

Če je visoka cena odraz dobrega izdelka, potem v času trženja mnoge silnice sočasno vplivajo na njeno zniževanje, kar nazorno prikazuje Slika 3. Pri cenovni strategiji visokotehnoloških izdelkov je tako v začetni fazi smiselno postaviti visoko ceno, ker so prvi kupci po naravi cenovno neobčutljivi in v novi tehnologiji vidijo konkurenčno prednost. Tehnološki vodja ima možnost pobiranja smetane in zato možnost nastavitve relativno visoke cene. Sledilci se nato ceni bolj prilagodijo in se pozicionirajo glede na to. Pogosta napaka visoko-tehnoloških podjetij je ravno v tem, da ceno svojega izdelka postavijo prenizko, misleč, da bodo tako hitreje rasla in da bodo imela zato večji tržni delež. Strategija nizkih cen namreč zmanjšuje vrednost izdelka in s tem moč blagovne znamke, zato za visokotehnološke izdelke ni primerna (Mohr, 2001, str. 273).



Slika 3: Visokotehnoško okolje, silnice in določanje cene



Vir: J. Mohr, *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, 2001, str. 254.

## 2.3 Tržne poti

Tržne poti podjetij na medorganizacijskih trgih (angl. *Business to Business*, v nadaljevanju B2B) so po navadi zelo podobne tržnim potem do končnih kupcev (angl. *Business to Consumer*, v nadaljevanju B2C). Bistvena razlika je le v tem, da je na B2B trgih zelo velik poudarek na osebnem pristopu. Ostale pomembne razlike so še (B2C vs. B2B, 2015):

- Na B2C je končni kupec vedno posameznik, na B2B pa je kupec skupina ljudi, ki imajo lahko različne interese. V tem primeru moramo po navadi iskati neke kompromise.
- Na B2B trgih je odločevalni proces precej daljši kot na trgih B2C.

- Na B2B trgih podjetja iščejo dolgotrajna poslovna razmerja in niso nagnjena k preizkušanju različnih blagovnih znamk, ker to lahko negativno vpliva na celotno poslovanje. Zvestoba blagovni znamki je v tem primeru večja kot na B2C trgih.
- Pri masovnih izdelkih na B2C trgih je cena izdelkov nižja, zato je potreben večji vložek v prodajne aktivnosti kot na B2B trgih.
- Na B2B trgih so kupci praviloma zelo dobro obveščeni o izdelkih in storitvah, zato je v primerjavi z B2C trgi ponudbe potrebno natančneje specificirati.

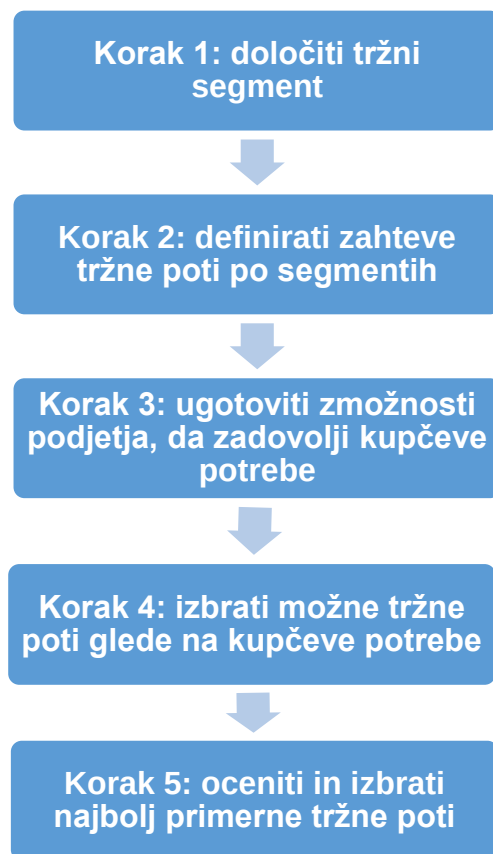
Ena izmed značilnosti visoko-tehnoloških podjetij je praviloma tudi ta, da konkurentov ni veliko, so pa ti toliko bolj nevarni tekmeci, glede vložkov v raziskave in razvoj in organiziranostjo na vseh ravneh. V fazi razvoja je trženje usmerjeno predvsem v vzpostavitev učinkovitega sistema distribucije in trženjskega komuniciranja. Tržna pot bi morala biti oblikovana tako, da maksimiramo profit na njej in da se lahko kadarkoli prilagaja in spreminja, če se spremenijo navade kupcev in obnašanje konkurentov (Hutt & Speh, 2010, str. 295). Ravno zaradi prejšnjih dveh razlogov je zelo pomembno, da tržnik pred oblikovanjem posamezne tržne poti preuči pet ključnih odločitev (Viardot, 2004, str. 191) in sicer velikost trga, stroške določene distribucijske mreže, tipične značilnosti izdelka ali storitve, možno stopnjo kontrole na tržni poti in prilagodljivost tržne poti.

Vedeti moramo tudi to, da prodaja izdelkov zahteva kombinacijo treh poti in sicer tržne poti, dostavljalne poti in servisno/storitvene poti. Lahko so medsebojno povezane ali pa povsem ločene (Viardot, 2004, str. 190). Večina visoko-tehnoloških podjetij vsaj na začetku delovanja določi svoje osebje za prodajo izdelkov direktno končnemu kupcu. Kupce tako želijo doseči na najbolj učinkovit način (Viardot, 2004, str. 190). V tej fazi je število potencialnih porabnikov relativno majhno, nakupne vrednosti pa so visoke, zato podjetje prodaja izdelke neposredno, kar pomeni torej, da ustanovitelj sam osebno prodaja izdelke končnemu porabniku. Če prodaja torej direktno, brez distributorjev, potem je nujno resno angažiranje prodajnega osebja in vseh vpletenih za zagotavljanje celovitega informiranja potencialnega kupca. Zaradi pomena visoke tehnologije je nujna tudi višja stopnja kompetentnosti, izobrazbe in poznavanja specifične tehnologije. Podjetje mora to dejstvo nujno upoštevati pri zaposlovanju prodajnega osebja (Mulej, 2007, str. 64).

V nadaljevanju je potrebno tudi določiti, v katero skupino visokotehnoloških izdelkov se uvršča naš izdelek, ali je to standarden ali nestandarden izdelek. Nestandarden izdelek zahteva neposredno prodajno osebje oziroma neposredno tržno pot, saj so izdelki narejeni za točno določeno stranko oziroma so njej prilagojene rešitve in je zato osebni stik z uporabnikom nujen. Prodajno osebje mora v detajle poznati izdelek in njegovo uporabo, ker je to ključnega pomena, da se stranka popolnoma seznani z izdelkom (Viardot, 2004, str. 195). Za standardne izdelke pa je značilno, da potrebujejo zunanje oziroma posredne tržne poti, torej kanale namenjene masovnemu dosegu. To so običajno izdelki z natančno definiranimi lastnostmi, ki se prodajajo v velikih količinah in kateri imajo precej nizke

stroške na enoto (Viardot, 2004, str. 196). Sam proces oblikovanja tržne poti se nanaša na število ravni določene tržne poti, na število in tip posrednikov in povezave med člani na tržni poti (Hutt & Speh, 2010, str. 292), kar v nadaljevanju nazorno prikazuje Slika 4.

*Slika 4: Proces oblikovanja tržne poti*



*Vir: M. Hutt. & T. Speh, Business Marketing Management B2B, 2010, str. 293.*

Izbor prave tržne poti ni enodneven proces, vsaka tržna pot namreč potrebuje svoj čas in energijo, da se učinkovito formulira (Viardot, 2004, str. 190). Pri tem ne moremo govoriti o statični strukturi, ampak gre za spreminjajoči se proces, ki vključuje sprotno prilagajanje in razvoj tržne strukture (Hutt & Speh, 2010, str. 295). Velja tudi, da bolj kot je izdelek inovativno in tehnološko zahteven, večjo razpoložljivost v smislu zagotovitve informacij in usposabljanja za stranko moramo zagotoviti. V nekaterih primerih lahko visokotehnološka podjetja precej prihodkov in dobička ustvarijo tudi s poprodajnimi storitvami. Ena izmed učinkovitih organizacijskih metod je lahko ustanovitev ločenega podjetja. V poprodajnih aktivnostih ni tako pomembna cena, ampak precej bolj zanesljivost, hitrost, razpoložljivost in vzdrževanje kakovosti (Viardot, 2004, str. 213).

## 2.4 Trženjsko komuniciranje

Splošno dejstvo je, da se tudi najboljši izdelki ne prodajajo sami (Hutt & Speh, 2010, str. 348). Iz tega razloga potrebujemo učinkovita komunikacijska orodja, s katerimi predstavimo izdelek širši množici. Pravilen oglaševalski in promocijski splet je na visokotehnoloških trgih celo bolj pomemben kot na tradicionalnih trgih, saj so tehnološki izdelki po naravi bolj zahtevni in zato potrebujejo še trdnejši trženjski in promocijski pristop (Mohr, 2001, str. 276). Aktivnosti trženjskega komuniciranja morajo biti smiselno kombinirane in usklajene. Pomembna začetna naloga je določitev ciljne publike, saj je primarna naloga trženjskega komuniciranja doseganje nakupnih vplivnežev, ki so nedostopni za prodajno osebje. Vodja trženjskega oddelka mora definirati ciljne vplivne skupine (Hutt & Speh, 2010, str. 389). Tako je metoda ciljev in nalog uporabljena z oceno vpliva oglaševanja na rezultate (Hutt & Speh, 2010, str. 390). Ta proces lahko razdelimo v štiri osnovne korake (Hutt & Speh, 2010, str. 390):

- Vzpostaviti specifične trženjske cilje za izdelek v obliki prodanih količin, tržnega deleža, dobička in tržnih segmentov.
- Oceniti komunikacijske funkcije, ki jih je potrebno izvesti za dosego trženjskih ciljev in določiti vlogo oglaševanja in drugih elementov komunikacijskega spleta pri izvajanju teh aktivnosti.
- Definirati natančne cilje za oglaševanje v obliki merljivih odzivov potrebnih za doseganje trženjskih ciljev.
- Določiti proračun za dosego oglaševalskih ciljev.

Uporabo orodij trženjskega komuniciranja nazorno prikazuje piramida trženjskega komuniciranja na Sliki 5. Teorija piramide trženjskega komuniciranja govori o tem, da moramo uporabljati komunikacijska orodja tako z vrha kot tudi z dna piramide, in sicer z ustrezno kombinacijo komunikacijskih orodij, saj na tak način dosežemo največjo učinkovitost komuniciranja. Tako podjetje lahko nov izdelek predstavi najprej na svoji spletni strani in v članku v strokovni reviji in kupce nato, ko pokažejo zanimanje za izdelek, kontaktira na bolj direkten način (Mohr, 2001, str. 277-278).

Slika 5: Piramida trženjskega komuniciranja



Vir: J. Mohr, *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, 2001, str. 277.

Za visokotehnološke izdelke so v začetnih fazah inovacije najbolj primerna naslednja komunikacijska orodja oziroma kanali (Viardot, 2004, str. 218-225; Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 234; Mohr, 2001, str. 276; Hutt & Speh, 2010, str. 384-405):

- pospeševanje prodaje,
- seminarji in prezentacije,
- članki v strokovnih publikacijah,
- odnosi z javnostmi,
- spletno trženje,
- osebna prodaja.

V nadaljevanju tudi podrobneje predstavljam vrste in pomen prej naštetih komunikacijskih kanalov.

#### 2.4.1 Pospeševanje prodaje

Pri pospeševanju prodaje lahko omenimo različne oblike orodij in sicer sejmi, promocije, katalogi, testne vožnje in demonstracije, promocijska darila in podobno. Prisotnost na sejmi, konferencah, konvencijah in razstavljanjih naj bi bila ena izmed možnih strategij

predstavljanja visokotehnoloških podjetij in iskanja novih B2B partnerjev. V nadaljevanju si podrobno pogledjmo sejme, za katere velja, da podjetje lahko na enem mestu predstavi vso svojo tehnologijo in izdelke, kjer lahko najde svoje konkurente in se hkrati pojavlja v družbi ostalih priznanih podjetij (Viardot, 2004, str. 223). Po Viardotu (2004, str. 224) so prednosti takšne strategije predvsem predstavitev novih izdelkov širši množici in iskanje novih strank, možnost promocije podjetja z utrditvijo dobrega imena oziroma blagovne znamke ter izboljšanje podobe podjetja. Poleg tega Kellezi (2014, str. 1) navaja tudi prednosti kot so utrditev odnosov s trenutnimi strankami, možnost za konkretno prodajo, splošno vzpostavljanje ali vzdrževanje mednarodnega ugleda in analiza ovir za vstop na nove trge. Na enem mestu se lahko podjetje sreča z vsemi pomembnimi igralci na trgu in pridobi informacije o svojih tekmecih. To omogoča nadgradnjo strategije za diferenciacijo pred tekmeci (Branch, 2012, str. 219). Tako Kellezi kot Branch vidita prednost tudi v odnosu do konkurence. Na drugi strani pa sejmi lahko pomenijo kar nekaj slabosti in sicer velike stroške zakupa prostora, promocijskega materiala in stroškov osebja. Velika pogostost sejmov in s tem povezana razdrobljenost, pomeni, da mora podjetje tehtno razmisliti, na katerem sejmu se pojaviti. Potrebne so dobre pred-sejemske priprave in pregled podjetij, ki se bodo predstavila, in že vnaprej, če je seveda možno, predvideti srečanja s potencialnimi strankami (Viardot, 2004, str. 223).

Za načrtovanje in organizacijo učinkovite sejemske komunikacijske strategije mora tržnik tudi odgovoriti na štiri pomembna vprašanja (Hutt & Speh, 2010, str. 401):

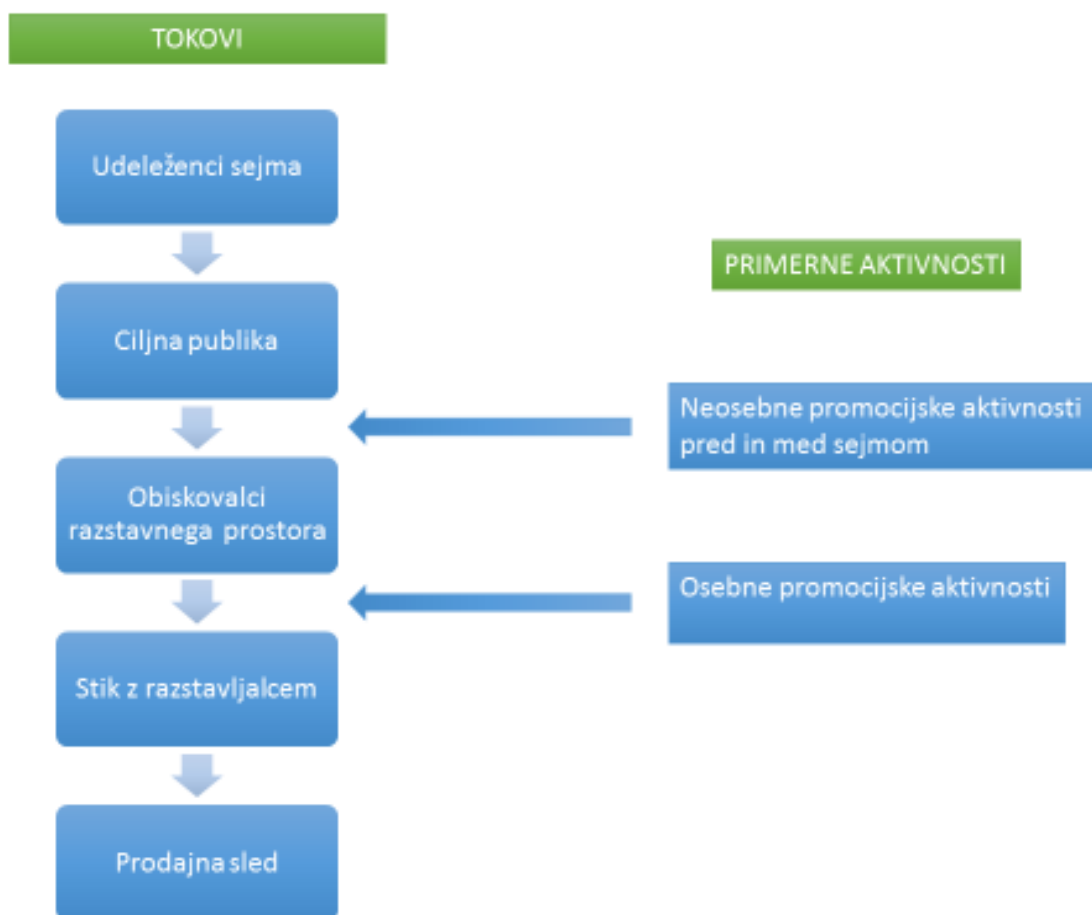
- Kašno funkcijo imajo sejmski nastopi v celotni trženjski komunikacijski strategiji podjetja?
- Komu je nastop na sejmu sploh namenjen (določitev ciljne publike)?
- Kakšen je najbolj primeren sejmski splet za podjetje?
- Kakšna bi morala biti sejmska politika preverjanja investicij? Kakšen naj bo sejmski nastop podjetja pred ciljno publiko?

Glavni izziv pri tem je katerih sejmov se udeležiti in koliko promocijskega proračuna porabiti za posamezen sejem. Pri tem sta pomembni predvsem dve merili: za koliko konkretno se bo povečala prodaja in kako to vpliva na celotni prodajni načrt. Prvo merilo se nanaša predvsem na kratkoročen vpliv na udeležence sejma, ki se odločajo med različnimi izdelki, drugo merilo pa na odstotek udeležencev, ki se bodo za te izdelke odločili v naslednjih dvanajstih mesecih (Hutt & Speh, 2010, str. 403). Slika 6 nazorno prikazuje zaporedje tokov, ki se odvijajo na sejmu in primerne trženjske aktivnosti, ki jih izvajamo med sejemom, da smo kar najbolj učinkoviti.

Po sejmu ne smemo mimo ocenjevanja uspešnosti nastopa na sejmu, ki je pomemben del komunikacijske strategije podjetja. Oceniti je potrebno ključne parametre, ki jih podjetje lahko nadzira, in vpliv sejma na nadaljnje aktivnosti podjetja. Učinkovitost privabljanja

udeležencev sejma je eden izmed parametrov. Seveda pa gre pri tem predvsem za tisti segment udeležencev, ki spadajo med ciljno publiko podjetja. Učinkovitost privabljanja udeležencev je vezana na velikost razstavnega prostora podjetja, uporabo tehnologije za povečanje privlačnosti, predsejemske in sejemske aktivnosti ter drugi dejavnike. Podobno pa je tudi učinkovitost prodaje odvisna od števila in znanja zaposlenih v podjetju. Bistveno je torej, da podjetje na podlagi sejma oceni celotne stroške, vpliv na prodajo, dobiček iz tega naslova ter podobo podjetja (Hutt & Speh, 2010, str. 403).

*Slika 6: Model zaporedja tokov na sejmskem nastopu in primerne aktivnosti, ki se izvajajo med sejmom*



Vir: M. Hutt & T. Speh, *Business Marketing Management B2B*, 2010, str. 403.

## 2.4.2 Odnosi z javnostmi

Ena izmed cenejših oblik komuniciranja za mlada visokotehnološka podjetja so odnosi z javnostmi (angl. *Public Relations – PR*), ki jih lahko opredelimo kot strateški komunikacijski proces, ki gradi vzajemno koristne odnose med organizacijami in njihovimi javnostmi (Jančič & Žabkar, 2013, str. 347). V sklop odnosov z javnostmi spadajo posebne novice o podjetju in njegovih izdelkih in zmožnostih. Poseben vpliv imajo lahko

strokovnjaki in neodvisne osebe, ki imajo pri uporabnikih večjo težo objektivnosti (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 234). Primerni odnosi z javnostmi, ki poudarjajo blagovno znamko, so zelo pomembni pri ustvarjanju močne blagovne znamke. Podjetje na tak način utrjuje svojo prepoznavnost na trgu še preden predstavi nov izdelek širši javnosti (Mohr, 2001, str. 285). Organizacije morajo zase, za svoje vodilno osebje, za svoje izdelke in storitve, odnose z javnostmi načrtovati, izvajati in vrednotiti, saj so naložbe v javno podobo enako usodne kot druge vrste naložb, pogosto morda še bolj (Jančič & Žabkar, 2013, str. 359).

Spremljanje publicitete je v osnovi preprosto, čeprav je lahko zamudno. Vse kar potrebujemo so mediji, v katerih se pojavlja naše podjetje oziroma nekdo drug, ki nas zanima. Pri tem si lahko pomagamo s spletnimi iskalniki, ki pa dajo le približno in pogosto popačeno sliko. Zato so nastale specializirane agencije za spremljanje medijskih objav, tako imenovanih »klippingov«. Beseda klipping označuje tako podjetja, ki spremljajo medijske objave kot tudi njihove izdelke, zato lahko rečemo, da je klipping zbirka medijskih objav. Dober klipping omogoča naročniku natančno spremljanje, kateri novinarji, v katerih medijih, s kakšnimi poudarki in s kakšno časovno dinamiko, na podlagi katerih virov in s kakšno vrednostno naravnostjo o čem poročajo. Enako je mogoče spremljati tudi za konkurenco in delati primerjalne analize. Dober klipping torej daje obilico vhodnih podatkov za pripravo kakovostnih medijskih načrtov. Klipping v povezavi z drugimi podatki o medijski rabi služi tudi za izračunavanje dometa in finančne vrednosti publicitete. Iz dosega medijev in pogostosti objav je mogoče izračunati, kolikšna je bila priložnost ciljnih javnosti, da zasledijo ponujeno sporočilo (angl. *Opportunity to See – OTS*) (Jančič & Žabkar, 2013, str. 357-358).

### **2.4.3 Internet in digitalno trženje**

Internet spremeni trženjsko komuniciranje iz enosmernega v dvosmerni proces in omogoča tržnikom, da redno izmenjujejo informacije z uporabniki. Internet je močan medij za komunikacijo s ciljnim kupci, zato podjetja preusmerjajo velike količine oglaševalskega denarja ravno v digitalno obliko. Pametni tržniki integrirajo spletno vsebino z drugimi mediji in izkoriščajo možnosti, ki ponujajo video prezentacije in predstavljanje poslovnih zgodb na spletu. Interaktivne trženjske kampanje se lahko hitro posodablajo, personalizirajo in prilagajajo, tako da postaja direktno trženje do vsakega posameznika realnost (Hutt & Speh, 2010, str. 404).

Interaktivno spletno trženje predstavlja doseganje ciljev trženja z uporabo digitalnih tehnologij. E- trženje je širši vidik, ki upošteva tudi vse druge vrste digitalnih medijev: splet, elektronsko pošto, brezžične medije, digitalne medije in datoteke podatkov o posameznih ponudnikih ter s tem povezano upravljanje odnosov s strankami (Jančič & Žabkar, 2013, str.



90). Na tem mestu si sedaj oglejmo šest ključnih kanalov digitalnih medijev oziroma medijskih kanalov (Jančič & Žabkar, 2013, str. 91):

- Iskalniško trženjsko komuniciranje z umeščanjem sporočil v iskalnike za spodbujanje klikanja na strani, ko uporabnik vpiše specifično ključno besedno zvezo.
- Odnosi z javnostmi na spletu z maksimiranjem ugodnih omemb naročnikovega podjetja, znamke, izdelka ali spletnih strani na straneh tretjih strank.
- Partnerstvo na spletu v obliki objavljanja povezav do spletne strani naročnika na spletni strani drugega ponudnika ali pa spletno sponzorstvo.
- Interaktivni oglasi z uporabo spletnih pasic.
- E-pošta s soglasjem za uporabo seznama e-poštne naslovov za večanje zavedanja.
- Viralno trženjsko komuniciranje za širjenje sporočil od klika do klika.

Za boljšo predstavo o učinkovitosti internetnega trženja kot promocijskega komunikacijskega orodja bom v nadaljevanju naštel bistvene prednosti te oblike komuniciranja (Belch & Belch, 1998, str. 463-464):

- usmerjeno trženje,
- prilagojena sporočila ciljni publiki,
- povratna informacija,
- dostopnost informacij,
- prodajni potencial,
- kreativnost,
- potencial trga.

Na drugi strani pa imamo kar nekaj slabosti takšne vrste spletnega trženja (Belch & Belch, 1998, str. 465):

- problem merjenja učinkovitosti,
- dostop le do specifičnega občinstva,
- nevarnost lažnih izjav,
- nevarnost prevare,
- nepreglednost,
- visoki stroški,
- omejena kvaliteta vsebine.

Kot primer takšne oblike trženjskega komuniciranja lahko navedem zelo učinkovito Googlovo iskalno orodje oglaševanja (angl. *AdWords*), ki usmeri uporabnika na ustrezno spletno stran odvisno od iskanih besed (Hutt & Speh, 2010, str. 384). Oglaševalcem omogoča oglaševanje na klik s pomočjo ključnih besed, ki jih uporabnik vpisuje v iskalnih.

Zaradi enostavnosti uporabe je v veliki meri spremenil tudi ekosistem spletnega oglaševanja in izrinil nekatere posrednike, saj lahko podjetja sama neposredno upravljajo s programom in optimizirajo pojavnost svojih oglasov. Izberejo lahko, kje se bo oglas prikazoval, nastavijo proračun in izmerijo vpliv oglasa. Oglas se lahko prikaže v Googlu in na partnerskih spletnih mestih. Metoda zaračunavanja je cena na klik, kar pomeni, da oglaševalec plača le, če nekdo klikne na oglas (Jančič & Žabkar, 2013, str. 304). Tovrstno obliko oglaševanja, ki trenutno prevladuje na spletu in tudi drugih digitalnih medijih, imenujemo kontekstualno oglaševanje. Namen takšnega oglaševanja je neposredni odziv porabnikov, saj se učinkovitost akcije meri ravno z odzivom porabnika (Jančič & Žabkar, 2013, str. 305).

Povzamemo lahko, da internetno oglaševanje predstavljajo plačana, neosebna, prepričevalna sporočila s strani identificiranih/podpisanih oglaševalcev. Integracija poteka tako na ravni trženjskega oddelka v podjetju kot tudi na ravni trženja ponudnikov in hkrati v celoti. Brez poznavanja in sledenja porabnikov, podjetje danes ne more biti uspešno. S pomočjo monitoringa nenehno sledi porabnikom in na ta način ugotavlja, na kakšen način, preko katerega kanala in v katerem trenutku je potrebno komunicirati s porabniki. Ključ do učinkovitega in uspešnega poslovanja je v čim bolj celovitem delovanju podjetja na vseh točkah stika s svojimi obstoječimi in potencialnimi porabniki (Jančič & Žabkar, 2013, str. 93-94).

#### **2.4.4 Osebna prodaja**

Glavno definicijo osebne prodaje lahko opredelimo kot proces, kjer osebi neposredno komunicirata med seboj, in jo moramo ločevati od direktnega učinkovitega trženja, kjer gre za prodajo preko katalogov, telefona, televizije in še drugih medijev. Glavna razlika med obema vrstama pa je v vpletenosti neposrednega fizičnega osebnega kontakta (Yui Jen, 2008, str. 214). Na B2B trgih se skupaj z osebno prodajo pogosto uporablja še oglaševanje in pospeševanje prodaje kot del celotne komunikacijske strategije podjetja. Oglaševanje, spletni mediji in pospeševanje prodaje morajo biti med seboj usklajeni, saj le na ta način lahko optimalno dosežemo zastavljene cilje trženjskega komuniciranja (Hutt & Speh, 2010, str. 385). Kot smo že prej omenili lahko podjetje najprej predstavi nov izdelek na svoji spletni strani, ko pride do konkretnega zanimanja s strani kupca pa izdelek tudi osebno predstavi in v najboljšem primeru izpelje celoten prodajni proces.

Osebna prodaja kot eno izmed orodij trženjskega komuniciranja je v primeru visokotehnoloških podjetij precej smiselna. Poteka brez nepotrebne komunikacije, saj na licu mesta s kupcem dorečemo vse potrebne detajle o izdelku in mu obenem naš izdelek tudi podrobno. Gre za dvosmerno komunikacijo, saj odgovorimo in razjasnimo lahko naenkrat vsa kupčeva vprašanja v zvezi z izdelkom. Prodajalec lahko sporočilo tudi prilagodi glede na situacijo, razvije s kupcem pristen odnos in izvrši prodajni proces. Lahko torej pospeši

naročilo in zaključi nakup, saj pri osebni prodaji dosežemo najvišjo stopnjo prepričevanja. Prodajalec lahko poleg procesa prodaje istočasno opravi še druge naloge: priskrbi kupcu informacije o kreditu, poskrbi za kupčeve pritožbe in dvome, organizira poprodajne storitve in sodeluje v tržnih raziskavah (Advantages of personal selling, 2015).

### **3 PRIMER IZ PRAKSE - PODJETJE ELAPHE**

Slovensko podjetje Elaphe spada med hitro rastoča, inovativna visokotehnološka podjetja. Glavni cilj podjetja je dostop do velikih igralcev na področju avtomobilske industrije, ki bi motorje oziroma njegovo tehnologijo uporabljali kot prvo vgradnjo za svoja vozila. V tem poglavju tako najprej predstavim podjetje na splošno, izdelam natančno SWOT analizo in še bolj podrobno opišem cilje podjetja. Poglavje zaključujem s tabelo o velikosti trga in potencialu podjetja Elaphe.

#### **3.1 Predstavitev podjetja Elaphe**

Podjetje Elaphe je bilo ustanovljeno leta 2006 z namenom tehnološkega razvoja kompleksnih elektromotorjev z visokim specifičnim navorom, ki so zaradi svoje zasnove še posebej primerni za vgradnjo v kolo samega vozila. Prednost pri izdelkih je poleg vrhunske tehnologije, tudi hitra prilagodljivost kupčevim željam ter patenti in know-how, ki omogočajo prilagoditev motorja za različne aplikacije (Elaphe Technology, 2015). Prednost je uporaba v strojništvu standardnih polizdelkov in izdelovalnih postopkov, zato lahko podjetje sodeluje s številnimi podizvajalci po celem svetu, ob čemer pa podjetje vedno samo poskrbi za ključen in patentiran element – tuljavo elektromotorja. Podizvajalci so tako v prvi vrsti slovenska podjetja, vse večjo količino polizdelkov pa se dobavlja tudi od preverjenih in zanesljivih partnerjev iz Indije in Kitajske (Elaphe d.o.o., 2015, str. 13).

Motorji se od svetovne konkurence razlikujejo po višjem specifičnem navoru – večji navor in nižja masa. To pa je ključni indikator. Razlog za doseganje takega razmerja so radikalne inovacije na aktivnem elektromagnetnem jedru elektromotorja. Podjetje tudi kontinuirano inovira, da ohranja svojo prednost pred konkurenco. Raziskave in razvoj na področju in-wheel motorjev za električne avtomobile s pripadajočo tehnično asistenco, so trenutno eno izmed najboljše financiranih področij v Elaphe, saj si je podjetje odprlo možnosti za sodelovanje z velikimi evropskimi igralci. Prednost podjetja je nudenje razvojnih storitev in tehnične pomoči za motorje po svoji lastni konstrukciji. Proizvodnja bo vzpostavljena pri zunanjih izvajalcih, saj partnerji potrebujejo naše znanje in patente, obvladujejo pa že tehnološke postopke. Podjetje je razvilo, izdelalo in testiralo že več kot petnajst različnih kolesnih elektromotorjev. Svoje rešitve je preizkusilo tudi že na več kot desetih vozilih (Elaphe d.o.o., 2015, str. 5).

Poleg dela s tujo avtomobilsko industrijo je podjetje Elaphe aktivno tudi na področju aplikativnih znanstvenih raziskav financiranih predvsem iz evropskih virov. Razlog za nadpovprečno dobre rezultate na javnih razpisih je predvsem dejstvo, da je podjetje več kot 80 % rezultatov raziskovalnega dela hitro in učinkovito prenesel v izdelek, ki je bil v letu 2014 ponujen na trgu. V letu 2012 je podjetju uspelo vstopiti v konzorcije s podjetji in institucijami kot so Volvo, Fraunhofer Institut in Swerea ter pridobiti dva evropska FP7 projekta. Podjetje je v letu 2014 dobilo še dva dodatna evropska projekta v okviru Obzorje 2020 z zelo zanimivimi tujimi partnerji kot so Infineon, Peugeot, PSA, Magna, Continental in drugi. V letu 2016 je podjetje dobilo tudi projekt SME faza 2 za projekt kolesnega elektromotorja za vozila višjega cenovnega razreda (Elaphe d.o.o., 2016, str. 5).

Dandanes se veliko govori o ekologiji in besedo se v mnogih primerih izrablja za napačen namen, kar pa je precej neetično. Za podjetje velja, da je tako pri vseh zaposlenih kot tudi idejnega vodje, ki že desetletja razvija motorje, prisotna velika želja narediti preskok in vidno spremembo na področju transporta in sicer z električnimi avtomobili, ki bi bili lažje dostopni širši množici.

Ne moremo pa mimo tujega podjetja ali bolje rečeno najpomembnejšega igralca na trgu električnih avtomobilov, in sicer podjetja Tesla Motors. Iz posameznih primerov lahko še bolj nazorno prikažemo strategije, ki jih podjetje uporablja za njihovo čim bolj učinkovito delovanje na trgu. Več o podjetju Tesla Motors se nahaja v Prilogi 2.

### **3.2 SWOT analiza podjetja Elaphe**

V nadaljevanju izdelam SWOT analizo podjetja Elaphe. Namen analize je pomoč pri strateških odločitvah podjetja, kam točno usmeriti poslovanje, katere programe opustiti ali jih izboljšati in podobno. Najprej pa je potrebno razmejiti prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Prve dva aspekta se nanašata na notranje, druga dva pa na zunanje dejavnike. Cilj končne strategije je, da gradimo na prednostih, odpravimo pomanjkljivosti, izkoristimo priložnosti ter se izognemo nevarnostim. Gre za dva območja, eno je območje vpliva, kjer imamo moč sami neposredno vplivati s svojimi dejanji na potek, drugi dejavniki pa so izven našega območja vpliva in ne moremo direktno narediti nič, lahko pa jih s fleksibilnostjo izkoristimo v svoj prid (SWOT, 2016). V nadaljevanju se v Tabeli 2 nahaja SWOT matrika podjetja Elaphe.

*Tabela 2: SWOT MATRIKA podjetja Elaphe*

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>PREDNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Odlična jedrna tehnologija</li> <li>• Izobražena delovna sila</li> <li>• Predanost in entuziazem ekipe</li> <li>• Mlada in prilagodljiva ekipa zaposlenih</li> <li>• Dolgoletne izkušnje</li> <li>• Več kot deset vozil z motorji Elaphe</li> <li>• Dolga zgodovina mednarodnega pojavljanja in s tem povezane reference</li> <li>• Celovito pokrivanje različnih področij tehnologij, od motorjev do krmilnikov in komponent za vozila</li> <li>• Dizajn pripravljen za proizvodnjo</li> <li>• Prednost celotnega pogonskega sistema in notranjega razvoja</li> <li>• Pomoč izkušenih mednarodnih svetovalcev</li> </ul> | <p><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ni lastne proizvodnje</li> <li>• Preslaba organizacija</li> <li>• Omejene izkušnje v mednarodnem poslovanju</li> <li>• Ni oddelka za trženje</li> <li>• Slaba ponudba komponent na trgu za električna vozila</li> <li>• Nizko število zaposlenih žensk</li> <li>• Trg električnih vozil raste, vendar je še zmeraj majhen</li> <li>• Nepoznavanje kitajskega jezika med zaposlenimi</li> <li>• Prostorska problematika zaradi hitrega širjenja</li> <li>• Dolgi izvajalni časi, kjer je podjetje odvisno od proizvajalcev</li> <li>• Majhna pogajalska moč v primerjavi z dobavitelji</li> </ul>                        |
| <p><b>PRILOŽNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nova nišna področja kot so mali mestni avtomobili, avtobusi, dostavniki, lahka letala, dvigala, plovila...</li> <li>• Evropska pravna ureditev in vizija, ki spodbuja nakup električnih vozil</li> <li>• Vedno večji pomen električnih vozil</li> <li>• Afera o nemških proizvajalcih dizelskih avtomobilov</li> <li>• Zaupanje strank v to tehnologijo</li> <li>• Povečano povpraševanje po in-wheel pogonskih sklopih</li> <li>• Popularizacija avtonomnih vozil</li> <li>• Javni transport in velik trg v Aziji</li> </ul>                                                                                           | <p><b>NEVARNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem naftnih lobijev</li> <li>• Nejasne rešitve na področju tesnjenja</li> <li>• Počasno prodiranje električnih vozil na trg</li> <li>• Negotovost, ali bo ta tehnologija sploh preplavila trg</li> <li>• Slaba ponudba komponent na trgu za električna vozila</li> <li>• Ali bo podjetje lahko cenovno tekmovalo s kitajsko konkurenco</li> <li>• Ključni kadri zapustijo podjetje</li> <li>• Konkurenca razvije boljše rešitve</li> <li>• Dati na trg nedokončane rešitve in s tem izgubiti zaupanje</li> <li>• Nepredvidljive cene baterij in magnetov</li> <li>• Potrebe po izobraženi delovni sili</li> </ul> |

Kratkoročni cilj podjetja je kolesne elektromotorje zagotoviti strankam, ki so jih že naročile in ki na njih še čakajo. Potrebno je omeniti, da imajo trenutne stranke resen poslovni interes

pri razvoju elektromotorjev za direktni pogon, bogato bazo poznanstev in povezav s svetovno pomembnimi igralci na področju avtomobilizma in elektro-mobilnosti, katero bi v takšnem primeru imeli interes deliti s podjetjem Elaphe. To pa seveda ni dovolj, ker je nujno potrebna tudi učinkovita trženjska strategija nastopa na trgu. Zavedati se moramo, da je to zelo zaprt trg, kamor podjetje ne more vstopiti samo. Prve ključne korake je podjetje že naredilo s pogodbami podpisanimi s Tier 1 proizvajalci in s sodelovanjem v evropskih projektih s podjetji kot je npr. Volvo. Za prihodnje korake pa bodo rezultati diplomske naloge pri nadaljnjih usmeritvah precej pomembni.

Pomemben element predstavlja tudi domena [www.in-wheel.com](http://www.in-wheel.com), katere namen je utrjevati zaupanje, saj kaže na daljšo zgodovino projekta. Domena je bila registrirana leta 2004, ko je bilo zanimanja za tovrstne tehnologije in domene še mnogo manj. Trenutno podjetje kontinuirano izboljšuje spletno stran tako, da je tudi dizajnersko čim bolj privlačna ter kompatibilna z modernimi komunikacijskimi napravami. V želji povečanja ugleda, poenostavitve komunikacije s strankami in prihranka dragocenega časa zaposlenih bo na spletno stran nameščena aplikacija, s pomočjo katere si bo bodoča stranka lahko sama izračunala izvedljivost svojega projekta z Elaphe kolesnimi motorji. Na ta način se bo primerno izobrazilo in filtriralo povpraševanja ter tako prihranilo precej časa in denarja.

Veliko stikov podjetja poteka preko posebnih strokovnih, znanstvenih in poslovnih konferenc po Evropi, Združenih državah Amerike ali Aziji. Lociranost v Sloveniji iz tega vidika ni problem, za nekatere trge predstavlja celo prednost. Po drugi strani pa bo v prihodnje pomembno, da bo podjetje fizično prisotno tudi drugod po svetu. V naslednjih 3 do 5 letih bo tako bistvena poteza nagraditi obstoječo podobo Elaphe in zgraditi še močnejšo blagovno znamko, katera bo sinonim za kompaktne, močne, kakovostne in zanesljive elektromotorje, ki bodo trajno delovali z minimalno mero vzdrževanja. Dostop do velikih igralcev na področju avtomobilske industrije, ki bi motorje oziroma tehnologijo uporabljali kot prvo vgradnjo za svoja vozila, si podjetje obeta najbolj preko dobrega imena, ki gre med velikimi obstoječimi in prihajajočimi novimi igralci na trgu elektro mobilnosti od ust do ust.

Zaposleni v podjetju Elaphe in zunanji sodelavci aktivno obiskujejo sejme na tematiko električnih vozil, znanstvene in tehnološke konference, aktivni pa so tudi na spletnih forumih ter pri evropskih razvojnih projektih, ki jih sočasno lahko uporabijo za promocijo in navezovanje prvih kontaktov z novimi poslovnimi partnerji. Pri tem bi rada posebej poudarila pomen simultane povezave z vodilnim kadrom in z inženirji potencialnih strank, saj si s tem podjetje zagotovi tako podporo od vrha in od spodaj, znižajo pa se tudi možnosti za sindrom »ni bilo izumljeno tukaj«.

### 3.3 Cilji podjetja Elaphe

Podjetje cilja na tržni delež okoli 17 % svetovnega trga, pri čemer se seveda zaveda, da gre v tem primeru za milijonske količine in da bo pri tem sodelovalo in del dobička delilo s partnerji. Od leta 2020 naprej bo za podjetje najpomembnejši trg osebnih avtomobilov, v katerega usmerja največ pozornosti v razvoju. Poslovna vizija podjetja Elaphe je ohraniti visoke moralne standarde, zadržati ugled visokotehnološkega in ekološkega podjetja v slovenski, evropski ter svetovni družbi, povečati prepoznavnost ter obdržati in utrditi status delavcu prijaznega in poslovno poštenega podjetja. Prav tako je cilj trenutnih lastnikov podjetje obdržati v večinski slovenski lasti. Vsi cilji podjetja so seveda skladni z vizijo podjetja (Elaphe d.o.o., 2015, str. 3).

Tekom izvajanja študij za strategije razvoja Slovenije ter uvajanja električnih vozil v slovenska mesta je podjetje izdelalo obsežne in natančne projekcije globalnega in domačega uvajanja električnih vozil. Tekom priprav poslovnih načrtov je analiziralo številne študije in pripravilo kopico projekcij. Na tem mestu je v Tabeli 3 zbran le izvleček.

*Tabela 3: Velikost trga in potencial podjetja Elaphe*

| <b>Leto 2020</b>                                                                               | <b>Količina</b> [tisoč] | <b>Prihodek</b><br>[milijon EUR] | <b>Delež na</b><br><b>trgu</b> [%] |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| Celoten dosegljiv trg<br>(angl. <i>Total Addressable Market</i> – TAM) –<br>vsa EVs            | 5500                    | 150000                           | 0,25                               |
| Trg za in-wheel motorje<br>(angl. <i>Service Addressable Market</i> – SAM) –<br>in-wheel EVs*  | 550                     | 2,47                             | 17                                 |
| Trg za Elaphe<br>(angl. <i>Elaphe Service Obtainable Market</i> –<br>SOM) Elaphe in-wheel EVs* | 93                      | 418**                            | 100                                |

Legenda: \* Za bolj jasno primerjavo med električnimi vozili s centralnim motorjem ter in-wheel električnimi vozili so vse številke zgoraj izračunane za raven vozil. Povprečno število in-wheel motorjev na vozilo je postavljeno na tri.

\*\* Upoštevan je prihodek tako Elaphe kot JV partnerjev skupaj, na področju in-wheel motorjev

*Vir: Elaphe d.o.o., Business Plan (interno gradivo), 2015, str. 14.*

## **4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VISOKOTEHNOLOŠKIH PODJETJIH**

Cilj diplomskega dela je izdelati trženjsko analizo vstopa podjetja v avtomobilsko industrijo električnih vozil, zato poleg dobrega poznavanja teoretičnih vsebin potrebujem konkretne podatke o vodenju in delovanju trženjskega oddelka v različnih uspešnih slovenskih podjetjih. Na podlagi tega sem se odločila, da izvedem raziskavo trga s pomočjo kvalitativne metode raziskovanja in sicer globinskega intervjuja. V ta namen najprej opišem metodologijo raziskave problema, izbiro vzorca in potek intervjujev, nato predstavim intervjuvana podjetja in na koncu pa analiziram dobljene odgovore, ki bodo osnova za priporočila podjetju Elaphe.

### **4.1 Metodologija raziskave problema**

V empiričnem delu bom za pridobivanje podatkov uporabila kvalitativno metodo raziskovanja, obsegajo interpretativne tehnike, ki opisujejo in pomagajo globlje razumeti pomen situacije raziskovalnega problema in ne le pogostost nekega problema. Globinski intervju je še posebno učinkovita metoda za zbiranje informacij za določeno vrsto raziskovalnih vprašanj. Običajno se za intervju odločamo zaradi možnosti, da intervjuvanec na najgloblji možen način odgovori na vprašanja določene tematike. Pomembno pa je, da spraševalec zelo dobro ve, kakšne podatke in odziv od intervjuvanca potrebuje (Berg & Bruce, 2007, str. 97). Pomemben poudarek je na ključnih oziroma bistvenih vprašanjih, ki se jih mora izpraševalec zelo dobro zavedati, da lahko uspešno izvede intervju in pridobi potrebne podatke ali znanje (Berg & Bruce, 2007, str. 100). Poleg bistvenih vprašanj so pomembna tudi dodatna vprašanja, s katerimi preverjamo resničnost drugih vprašanj oziroma, da nekaj vprašamo na drug način. Včasih so nujna tudi nepotrebna vprašanja, ki se uporabljajo za primerno diktiranje tempa ali preusmeritev pozornosti. To so poskusna vprašanja v smislu »ali mi to lahko še podrobneje razložite« (Berg & Bruce, 2007, str. 100).

Glavni namen poglobljenih intervjujev v mojem diplomskem delu je:

- Ugotoviti najprimernejšo trženjsko strategijo visokotehnološkega podjetja Elaphe na podlagi primerjave z zelo uspešnimi slovenskimi visokotehnološkimi podjetji.
- Podati kritično oceno dobljenih podatkov v primerjavi s teoretičnimi ugotovitvami.
- Kritično podati mnenje o trenutni strategiji podjetja.
- Podjetju poleg najprimernejše, podati tudi najbolj učinkovito trženjsko strategijo in predstaviti izbor najboljših trženjskih metod visokotehnoloških podjetij s poudarkom na trženjskem komuniciranju.

Odločila sem se za izvedbo globinskega delno strukturiranega intervjuja. V nadaljevanju bom najprej predstavila različne oblike globinskih intervjujev ter njihove prednosti in slabosti. Strukturiran intervju se pogosto uporablja za preverjanje že postavljenih tez.



Izvajalca intervjuja takšne vrste po navadi ne zanimajo nova odkritja, ampak se posveča dejstvu, ki te teze preverjajo. Zaradi strukturiranosti vprašanj so takšni intervjuji časovno optimalni za izvedbo, formalno strukturirani, ne potrebujejo podvprašanj in so jasno postavljeni, tako da dodatna razlaga ni potrebna (Berg & Bruce, 2007, str. 93).

Popolno nasprotje strukturiranim intervjujem so nestrukturirani intervjuji. Pri takšni vrsti intervjuja ne moremo natančno vedeti, kako bo potekal, ker so vprašanja zelo odprta in široko postavljena. Za takšen intervju velja, da ni določen vrstni red za nobeno vprašanje, raven formalnosti pogovora se izoblikuje tekom intervjuja, spraševalec lahko postavlja nepredvidena vprašanja in zahteva pojasnitve odgovorov, spraševalec lahko tudi postavlja dodatna vprašanja in briše predvidena iz opomnika (Berg & Bruce, 2007, str. 94).

Kot zadnjega bom predstavila delno strukturiran intervju, za katerega sem se, kot že prej omenjeno, odločila v mojem diplomskem delu, in se mi je zdel iz vseh vidikov najbolj primeren. Pri takšnem intervjuju so v primerjavi z nestrukturiranim intervjujem vprašanja vnaprej določena, vseeno pa je pri vsakem vprašanju odprta možnost za podrobnejši odgovor oziroma misel. Vrstni red vprašanj tekom intervjuja lahko zamenjamo, raven jezika lahko prilagodimo, izpraševalec pa lahko pomaga pri odgovorih in daje dodatno razlago vprašanj vprašancu (Berg & Bruce, 2007, str. 95). Tak način spraševanja omogoča intervjuvancem svobodo pri izražanju in predstavitvi njihovih stališč in delovanja v podjetju (Semi structured interviews, 2015).

Pomemben element globinskega intervjuja je tudi opomnik, ki ga v mojem primeru sestavlja osem vprašanj in se nahaja v Prilogi 1 mojega diplomskega dela. Vprašanja so se oblikovala sproti, sočasno s pisanjem diplomskega dela, saj se nanašajo na posamezne bistvene in obravnavane tematike. Prvi cilj je bil oblikovati vprašanja, ki so dovolj usmerjena in na katere se da dobiti ustrezne informacije o problematiki, ki je predmet raziskave ter da je na njih mogoče odgovoriti v predvidenem času. Poleg tega sem oblikovala odprta vprašanja in dopustila možnost, da se na tak način morda pokažejo tudi druga področja trženjskega pristopa podjetij, ki v osnovni analizi niso zajeta. Pri oblikovanju vprašanj sem izhajala iz petih vsebinskih področij in sicer:

- vloge trženjske funkcije v podjetju,
- področja tržnih poti v podjetju,
- področja trženjskega komuniciranja v podjetju,
- področja trženjskega raziskovanja in cene izdelka.

## **4.2 Izbira vzorca in potek globinskih intervjujev**

Glede na dejstvo, da obravnavamo visokotehnoška podjetja, sem se odločila za intervju z uspešnimi visokotehnoškimi podjetji na slovenskem trgu, pri katerih ne dvomim, da so

njihovi trženjski prijemi zelo učinkoviti. V vzorcu je izključno zastopan vrhni management. Vzorec sogovornikov so sestavljali: dva direktorja podjetja, vodja trženjskega oddelka in pomočnik direktorja. Pri povabilih podjetij sem imela sicer problem privolitve v globinski intervju, saj sem želela sogovornike na odgovornih položajih, ki pa jih ovira predvsem prenatrpan urnik. Glavni podatki o intervjuvanih osebah in podjetjih, iz katerih prihajajo, se nahajajo v Tabeli 4. Izvedla sem sicer manj intervjujev kot je bilo načrtovano. Za vsak pogovor sem približno predvidela, da bo trajal 40 minut, za posamezno vprašanje približno 3–5 minut. Zaradi pol strukturiranega intervjuja sem predvidela tudi možnost daljših pogovorov in možnost postavljanja dodatnih vprašanj.

*Tabela 4: Predstavitev intervjuvanih podjetij – osnovni podatki intervjuvane osebe in podjetja*

| <b>Podjetje</b>         | <b>Oseba</b>                   | <b>Povprečno št. zaposlenih leta 2015</b> | <b>Promet v letu 2015 (EUR)</b> |
|-------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Cosylab d.o.o.</b>   | Igor Verstovšek, direktor      | 79                                        | 13,5 mio                        |
| <b>Audax d.o.o.</b>     | Peter Kobal, direktor          | 25,17                                     | 3,8 mio                         |
| <b>RLS d.o.o.</b>       | Simon Smolnikar, vodja trženja | 87,6                                      | 12,6 mio                        |
| <b>Visionect d.o.o.</b> | Matej Zalar, direktor          | 10                                        | 183.000                         |

### 4.3 Predstavitev intervjuvanih podjetij

V nadaljevanju sledi še bolj podrobna predstavitev podjetij, iz katerih prihajajo intervjuvane osebe. Prvo takšno je podjetje Cosylab, ki deluje na specifičnem trgu kontrolnih sistemov za velike fizikalne laboratorije, konkretnije pospeševalnike. Gre za integracijo celotnega kontrolnega sistema tako za software kot za hardware (Cosylab, 2015). Podjetje je med vodilnimi na svetu v tej niši, zato morajo za ohranjanje svojega tržnega deleža dobro skrbeti za ugled podjetja. Pojavljajo se na vseh pomembnih konferencah, kjer je njihov cilj konkreten stik s ključnimi trenutnimi in seveda tudi potencialnimi kupci. Svoja podjetja oziroma poslovne enote so ustanovili v ZDA, na Švedskem, Japonskem in v Švici. Na področju oblikovanja lastne trženjske strategije so precej dejavni, uporabljajo pa že preverjene metode za delovanje na tem področju. Na njihovi spletni strani tako lahko najdemo Informatorje (angl. *Newsletter*), ki jih objavljajo približno na vsake tri mesece in prav tako kopico znanstvenih člankov. Njihovo glavno in zelo pomembno trženjsko orodje pa so sejmi (Our Newsletter control sheet, 2015).

Eno izmed uspešnih slovenskih podjetij je tudi podjetje Audax, ki se vse od svoje ustanovitve leta 1994 ukvarja z računalniškim in industrijskim inženiringom. Dejavnost podjetja se deli na uvajanje programske opreme za razvoj izdelkov v slovenska proizvodna

podjetja in na razvoj ter programsko opremo za medicino (Audax d.o.o., 2015). Glavno poslanstvo podjetja je povečanje produktivnosti razvojno-konstruktivno-tehnološkega procesa v slovenskih proizvodnih podjetjih. Želijo biti namreč najboljša CAD (angl. *Computer-aided design*), CAM (angl. *Computer aided manufacturing*) ter PLM (*Product lifecycle management*) ekipa v tem delu Evrope, ki bo nudila strankam najproduktivnejšo tehnologijo in storitve na področju procesa izdelka. Podjetje je vodilno na tem področju v Sloveniji in ima več kot 500 strank (O podjetju Audax, 2015). Kot kažejo podatki za leto 2013, je bil njihov dobiček večji od 300.000 EUR, katerega lahko podjetje porabi za investicijo v nadaljnje poslovanje. Uporabljajo različna orodja trženjskega komuniciranja, predvsem pa splet in sejme (Podatki o podjetju Audax, 2015).

Podjetje RLS je specializirano za izdelavo rotacijskih in linearnih senzorjev pomika in zasuka. Prvi zagon je dobilo leta 2000 z združitvijo s podjetjem Renishaw, ki je 50 % lastnik podjetja RLS. Trenutno zaposluje več kot 100 oseb. Skupni prihodki so lani presegli 10 milijonov EUR, od tega jih je družba 9,6 ustvarila na tujih trgih. Po letošnjih napovedih naj bi ustvarili 13,4 milijonov EUR prihodkov in dosegli število 107 zaposlenih. Podjetje skupaj s partnerskim podjetjem Renishaw vodi trženjsko strategijo podjetja. Ravno sedaj so v procesu formiranja svojega prodajnega in trženjskega oddelka, ki naj bi pokrival regijo v razdalji 500 do 1000 km (Zlata gazela za leto 2015, 2015). Ostale podrobnosti trženjske strategije podjetja so predstavljene v empiričnem delu diplomskega dela.

Četrta intervjuvana oseba je direktor visokotehnološkega podjetja Visionect, katerega osnovna dejavnost je razvoj in proizvodnja brezžičnih energetsko varčnih elektronskih tabel z zasloni iz elektronskega papirja (O podjetju Visionect, 2015). Po nekaj letih iskanja pravega izdelka, ki bi jim zagotovil trajno in dinamično rast prihodkov na globalnem trgu, se je podjetje Visionect uveljavilo kot pomemben ponudnik storitev na elektronskem papirju, predvsem na področju prometne signalizacije in obvestil. Prednosti elektronskega papirja v družbah, kjer si prizadevajo za energetsko učinkovitost, sedaj končno prihajajo do izraza. Poraba energije za delovanje obvestilnih tabel z elektronskim papirjem je namreč zanemarljiva, saj znaša le okoli en odstotek energije, ki je potrebna pri LCD (angl. *Liquid-crystal display*) ali LED (angl. *Light emitting diode*) tehnologiji (O podjetju Visionect, 2015). Tudi na področju trženja so precej aktivni in uporabljajo različna trženjska orodja. Njihova tehnologija je res vroča, potencial je izjemen, pospešeno pa iščejo tudi partnerja s pametnim denarjem, kar jim bo omogočilo preboj k prvemu milijonu evrov prihodkov, na katerega so vsekakor pripravljeni (Visionect napoveduje preboj, 2015).

#### **4.4 Analiza dobljenih odgovorov**

Dobljene odgovore sem najprej zapisala v bolj pregledni in skrčeni obliki, pri čemer sem ohranila glavne poudarke posameznih odgovorov. V nadaljevanju sledi analiza posameznih odgovorov.

Pri prvem vprašanju sem želela dobiti natančen opis posameznega visokotehnološkega izdelka oziroma storitve in se prepričati, da res spada v to skupino. V teoretičnem delu sem prišla do zaključka, da opredelitev visokotehnološkega izdelka ni vedno tako enostavna. Po Viardotu (2004, str. 12) je glavni kriterij, da se podjetje ukvarja z visoko tehnologijo, po Mohru (2001, str. 4) pa, da ima podjetje znanja s področja visoke tehnologije. Podjetja, s katerimi sem izvedla globinski intervju imajo vsa zelo dober visokotehnološki izdelek oziroma storitev, ki se po vseh kriterijih uvršča v to skupino, in sicer:

- razvoj kontrolnih sistemov za pospeševalnike in integracijo celotnega kontrolnega sistema tako za software kot za hardware,
- tehnična informatika,
- medicinska informatika,
- napredni rotacijski in linearni senzorji gibanja,
- razvoj in proizvodnja gonilnikov za elektronski papir.

Drugo vprašanje je bilo postavljeno z namenom ugotoviti, ali imajo intervjuvana podjetja sploh oddelek za trženje oz. ali opravlja trženjske aktivnosti v podjetju različno osebje po oddelkih. Po Mohru (2001, str. 105) je trženjska funkcija v visokotehnoloških podjetjih dostikrat zanemarjena in podcenjena. Na primeru mojih podjetij se je ta domneva le deloma potrdila. Le eno podjetje je odgovorilo, da nimajo oddelka za trženje, ostala tri ga imajo. Tako, da se v primeru mojih izbranih podjetij ta kar dobro zavedajo pomena trženjske funkcije in nujnosti sodelovanja z ostalimi oddelki v podjetju, predvsem z oddelkom za raziskave in razvoj. Ena izmed osnovnih nalog posloводства je ravno učinkovito povezati oddelek trženja z oddelkom za raziskave in razvoj, saj le z dobrim sodelovanjem lahko producirata ustrezne rezultate.

V nadaljevanju me je zanimala predvsem organizacija tržnih poti v podjetju, kjer sem dobila različne odgovore. Eno podjetje nima posrednikov, dva podjetja jih imata, podjetje, ki ima več visokotehnoloških izdelkov, pa ima za določene izdelke posrednike, za določene pa jih trenutno ne potrebuje. Podjetje, ki nima posrednikov ima možnost dostopa do željenih podatkov kar preko spleta. V preteklosti so dolgo časa prodajali od vrat do vrat, ker sicer ni bilo novih strank. V primeru sodelovanja s posredniki pa se najprej sklene pogodba in nato sledi izobraževanje posrednikov, tudi s pomočjo demo orodja, ki predstavlja pripomoček pri učenju. Posebnega nagrajevanja in preverjanja nimajo. Drugo podjetje, ki enako nima posrednikov, ima skupaj približno 200 strank, za katere skrbi sam. Svoje poslovne enote imajo v Ameriki, na Japonskem, Švedskem in v Švici. Podjetje, ki ima posrednike, pa na drugi strani izobraževanja ureja z odprto produktno, tehnično in trženjsko dokumentacijo, tedenskimi konferenčnimi sestanki in osebnimi obiski. Eno podjetje je posebno, saj oni sami nastopajo v vlogi posrednika, saj ima njihov partner že izoblikovane tržne kanale in zato od njih prejmejo vso potrebno podporo in izobraževanje.

Naslednje vprašanje je bilo namenjeno orodjem trženjskega komuniciranja v visokotehnoloških podjetjih, ki so najprimernejša in najbolj učinkovita tako z vidika uporabnosti kot z vidika učinkovitost. Po Viardotu (2004, str. 218-225) so za visokotehnološka podjetja najprimernejše metode trženjskega komuniciranja naslednje: pospeševanje prodaje, internet in digitalno trženje, osebna prodaja in odnosi z javnostmi. Na podlagi globinskih intervjujev lahko zaključim, da je za vsa intervjuvana podjetja svetovni splet izrednega pomena in sicer tako neprestano posodobljena spletna stran kot ostala orodja (Informator, Google AdWords, Twitter, LinkedIn in Facebook). Le eno podjetje je odgovorilo, da ne uporablja orodja Google AdWords, vsa štiri podjetja pa objavljajo informator, ki ga razpošljejo približno na vsake dva, tri oziroma štiri mesece. Vsa izbrana podjetja prav tako gradijo svojo podobo preko blogov, forumov in Twitterja. Odnosi z javnostmi pa so za moja intervjuvana podjetja nekoliko manj pomembni.

Kot eno izmed najbolj pomembnih orodij za intervjuvana podjetja pa so se izkazali sejmi oziroma kongresi. Celotna strategija nastopa in namen nastopa naj bi v praksi izgledala kot opisujem v nadaljevanju. Katerih sejmov se bo podjetje udeležilo se po navadi izbere na podlagi obiskanosti sejma, pri čemer je nek kriterij približno 2000 udeležencev. Na sejmih se podjetje sreča s potencialnimi strankami, pobere njihove podatke, jih po sejmu kontaktira in ponudi »posejmski« popust. Praktično vse aktivnosti na sejmu so vnaprej določene, tako da je namen v čim večji meri popolnoma dosežen. Kot sem že omenila, po sejmu sledijo posejmske aktivnosti, ki so lahko tudi v obliki direktne elektronske pošte ali pa vzpostavitev direktne komunikacije s potencialnimi strankami. Pri tem je pomembna tudi časovna komponenta pravočasne priprave na sejem, kjer moramo predvideti ustrezen razstaveni prostor, promocijski material in primerno osebje, takoj po sejmo pa še ustrezne posejmske aktivnosti.

Znanstveni in strokovni članki so se izkazali v primeru mojih intervjuvanih podjetij kot manj uporabljeno orodje, saj je pisanje verjetno zelo zahtevno. V določenih primerih gre za sodelovanje s fakultetami in pisanje s pomočjo zunanjega osebja, ki so kakorkoli povezani s samim podjetjem. Eno izmed mojih izbranih podjetij piše članke skupaj s strankami na konferenci. Stranka sicer naredi več kot pol dela, je pa po navadi zelo vesela, da lahko izda članek skupaj z njimi. Pri njih so tudi članki eno izmed učinkovitih orodij trženjskega komuniciranja podjetja. Dva izbrana podjetja strokovnih člankov ne pišeta. Eno izmed podvprašanj se je nanašalo na odnose z javnostmi in kdo skrbi za to v podjetju. Večina izbranih podjetij nima posebnih odnosov z javnostmi, ampak del teh nalog opravi kar oddelek za trženje oziroma oseba, ki se v podjetju ukvarja z trženjsko dejavnostjo. Vse pomembne informacije o podjetju oziroma najave novega izdelka opravi trženjski oddelek. Pomemben podatek, ki me je pri tem zanimal, je tudi delež proračuna, ki ga podjetje nameni za tržno komuniciranje. Delež se v posameznih podjetjih giba od 1 do 5 %.

V nadaljevanju intervjuja sem v praksi preverila ugotovitev iz teoretičnega dela, da se visokotehnološka podjetja soočajo s precej negotovim, nestabilnim in spreminjajočim se okoljem, v katerem delujejo, in dobila pritrdilni odgovor vseh. Ravno iz tega razloga, če pride do nepričakovanih dogodkov in razmer na trgu, je zelo smiselno spremljati trende in konkurenco, da lahko pravilne odločitve sprejmemo tudi v takšni situaciji. Določeno težo pri tem ima tržno raziskovanje, ki ga lahko izvaja zunanje oziroma notranje osebje v podjetju. Včasih je dovolj, da se na podlagi odlične intuicije vodstva in izkušenj, izkažejo vse poslovne odločitve v podjetju za pravilne. Tržno raziskavo lahko naredi tudi stranka iz svoje lastne radovednosti. V primerih, da je neka informacija zelo pomembna in bistveno lahko vpliva na našo odločitev je smiselno, da tržno raziskavo naročimo oziroma jo kupimo od zunanjih partnerjev. Če je podjetje v fazi formiranja trženjskega oddelka in želi raziskati regijski trg, ki ga bo samo pokrivalo, je v tem primeru zelo smiselno izvesti trženjsko raziskavo o trgu kamor vstopamo.

V trženjskem spletu štirih P-jev torej ne moremo mimo strategije postavitve cene izdelka oziroma storitve. Zadnje vprašanje se je nanašalo ravno na to področje tako pomembnega in občutljivega faktorja na trgu. Glavni dejavniki, ki vplivajo na postavitev cene so stroški, primerjava s konkurenco in njihovi ceniki ter ocena dodane vrednosti za kupca. Moramo pa vseskozi analizirati povratno informacijo, ali cena stranki ustreza ali ne. Izdelek mora biti tudi referenčen, v skladu s tem pa postavimo bolj ali manj agresivno cenovno strategijo izdelka. V določenih primerih je pomembna tudi velikost projekta ali gre za izvedbo oz. za nek večji projekt, kjer so na začetku najprej potrebne osnovne kalkulacije. V začetnem koraku je smiselno, da se podjetje vpraša, koliko bi določen izdelek stal stranko in koliko podjetje. Ta proces usklajevanja lahko traja toliko časa, dokler ne pride do nekega soglasja na obeh straneh. Seveda so primeri, ko stranka nujno potrebuje neko stvar oziroma storitev, in v tem primeru cena zanj ni tako pomembna. Ker je proces postavitve cene izdelka zapleten postopek, se lahko odločimo tudi narobe. Eno izmed mojih intervjuvanih podjetij je v preteklosti postavilo določeno ceno programske opreme, programski opremi so kasneje precej dodali, vendar cene dolgo časa raje niso spreminjali. Sedaj so tik pred tem, da ceno povečajo, in šele na to se bo videla celotna slika ter spremembe in morebitne posledice na novo postavljene cene.

Intervjuji so se izkazali kot izjemno pomembna metoda za sistematično in poglobljeno zbiranje podatkov o stanju v podjetjih. Zbranih je bilo veliko pomembnih stališč, razumevanj, opisov in razlag, ki so predstavljali dobro osnovo za analizo. Dobljeni rezultati kažejo na precej skupnih razmišljanj in pogledov, po drugi strani pa je kar nekaj posameznih mnenj, ki bi jih bilo smiselno bolj podrobno analizirati. Čeprav je šlo za delno strukturirane intervjuje se je izkazalo, da gre za kar zahtevno raziskovalno metodo, predvsem zaradi časovne zahtevnosti. Predvidenih je bilo šest intervjujev, izvedeni so bili štirje. Izbira sogovornikov je bila zelo ustrezna, vsi so bili visoko izobraženi in zelo primerni za opazovano področje. Stališča so bila dokaj poenotena, kar daje še dodatno težo dobljenim

ugotovitvam, s tem pa tudi ustreznosti izbranih metod pri oblikovanju trženjske strategije podjetja. Ker gre za kvalitativno metodo raziskovanja, dajejo zbrani podatki vpogled v trženje izbranih podjetij, ne moremo pa jih posploševati na vsa visokotehnološka podjetja v Sloveniji.

## 5 PRIPOROČILA PODJETJU ELAPHE PRI OBLIKOVANJU TRŽENJSKE STRATEGIJE

Pri oblikovanju priporočil podjetju Elaphe sem izhajala iz prebrane literature, pridobljenih podatkov globinskih intervjujev posameznih podjetij, orodij trženjskega komuniciranja, ki jih podjetje že uporablja, in indikatorjev KPI (angl. *Key Performance Indicator*). Te indikatorje je podjetje identificiralo v svojih internih standardih kot ključne indikatorje, s katerim ocenjuje uspešnost organizacije v določeni aktivnosti, ki jo podjetje izvaja (Elaphe ISO standard, 2015, str. 2). V analizo sem torej dodatno uvedla indikator KPI. Pogosto je uspeh ponavljajoč in pomeni periodične dosežke na določeni ravni operativnega cilja (npr. nič napak, zadovoljstvo stranke 10/10), včasih pa je uspeh določen glede na napredek v smeri strateških ciljev (Definition KPI, 2016). Vsak KPI dosežek mora biti: enostaven, povezan s cilji podjetja, pomemben, merljiv, dosegljiv, časovno določen in viden. KPI cilje lahko merimo na različnih področjih delovanja podjetja, v nadaljevanju sem se usmerila le na KPI cilje na področju trženja. Podjetju tudi predlagam, da jih številčno opredeli (The benefits of having the right KPI, 2016).

Kot glavne trženjske indikatorje sem določila:

- **KPI 1 (povpraševanje): število povpraševanj za kolesne elektromotorje**, ki jih podjetje prejme, torej število podjetij, ki pošljejo na Elaphe povpraševanje. V prihodnje je morda vredno razmisliti, če ni primernejši KPI indikator kar skupno število naročil motorjev, ki jih podjetje prejme.
- **KPI 2 (brskalniki): vrstni red domene in-wheel.com na brskalnikih**. To pomeni vrstni red ob iskanih besedah »in-wheel motor« kjerkoli na svetu. Vzporedno s tem podjetje meri tudi promet na spletni strani, saj večji kot je promet, višje je praviloma pozicionirana spletna stran podjetja.
- **KPI 3 (ključne osebe): dostopnost do ključnih odločevalcev v avtomobilski industriji**. Bolj specifično to pomeni, konkreten osebni kontakt s člani uprav v podjetjih, ki so proizvajalci originalne opreme (angl. *Original Equipment Manufacturer – OEM*). Še bolj konkretno pa bi to pomenilo na primer osebni kontakt do enega od članov uprave Volkswagna ali podobne družbe. Kontakti do nižjih ljudi v hierarhični strukturi so sicer pomembni, vendar se pri tem indikatorju ne štejejo. Seveda pa podjetje beleži tudi nižje kontakte in kontakte pri dobaviteljih prve in druge ravni proizvajalcem originalne opreme.
- **KPI 4 (najširši doseg): število oseb, ki povezujejo Elaphe z naprednimi in-wheel motorji**. Ta indikator je pomemben, ker si podjetje dolgoročno želi biti prepoznavno med

končnimi uporabniki in s tem povečati možnosti za prepoznavnost in pozitivne odločitve za sodelovanje med odločevalci pri večjih ključnih strankah.

V nadaljevanju bom opisala posamezna trženjska orodja, ki jih podjetje trenutno vidi kot smiselna orodja komuniciranja:

- **Informator (angl. Newsletter):** kot eno izmed pomembnih orodij trženjskega komuniciranja je informator, ki ga podjetje pošilja naslovnikom na določena časovna obdobja. V informatorju podjetje objavi najatraktivnejše novice in zanimive članke povezane s področja delovanja podjetja. Učinkovitost informatorja je predvsem odvisna števila naslovnikov, rednega objavljanja in zanimivosti tem. Podjetje Elaphe namerava izdajati informator vsake dva meseca.
- **Nastopanje na mednarodnih industrijskih sejmih:** glede na teoretično obravnavo iz prvega dela in glede na dobljene odgovore iz globinskih intervjujev so sejmi za visokotehnološka podjetja pomemben vir pridobivanja novih strank. Specifično sem pri analizi upoštevala dva obiska velikih mednarodnih sejmov letno. V letošnjem letu se je podjetje aprila udeležilo sejma avtomobilske industrije v Pekingu in oktobra ima v planu sejem eCarTec v Münchnu.
- **Mreženje:** predvsem na specializiranih dogodkih po celem svetu za električna vozila in avtomobilsko industrijo na splošno. Podjetje namerava sodelovati na približno dvanajstih dogodkih letno, od tega je približno polovica dogodkov s kotizacijo in pripravljeno predstavitvijo. Večina je enodnevnih oziroma dvodnevnih.
- **Objave v strokovnih in drugih revijah:** podjetje predvideva približno dve objavi v revijah letno na približno dveh straneh. Kot primer primerne revije lahko navedem revijo Hybrid Drive.
- **Posodobljena spletna stran,** kar pomeni osveževanje na tedenski osnovi, dodajanje slik na štirinajst dni, dodajanje novic mesečno, sprotna optimizacija ključnih besed in skrb za posodabljanje z novimi tehnologijami.
- **Promocija v okviru prijav na evropske projekte** (v nadaljevanju EU projekte): v okviru evropskih projektov so predvidene prijave približno na vsake dva meseca. Prijava zahteva približno en polni mesec delovnega časa. Vsake dva meseca je predvidena tudi kakšna pot v tujino. Tekom tekočih projektov, ki se uspešno izvajajo pa se predvideva še en mesec na leto dela z vzporedno promocijo.
- **Video material objavljen na spletu:** in sicer z novim videom polprofesionalne produkcije na pol leta. Objava se nahaja na primernih spletnih straneh. Priprava ustrezne vsebine poteka približno en mesec polnega delovnega časa ene osebe.

V nadaljevanju sledi Tabela 5, kjer prikazujem vpliv orodij trženjskega komuniciranja na posamezne ključne kazalnike uspešnosti podjetja.



Tabela 5: Vpliv orodij trženjskega komuniciranja glede na posamezne KPI-je

| <b>KPI</b><br><b>Orodje trženjskega</b><br><b>komuniciranja</b> | <b>KPI 1</b><br><b>Povpraševanja</b> | <b>KPI 2</b><br><b>Brskalniki</b> | <b>KPI 3</b><br><b>Ključne</b><br><b>osebe</b> | <b>KPI 4</b><br><b>Najširši</b><br><b>doseg</b> |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Informator</b>                                               | 7                                    | 8                                 | 3                                              | 8                                               |
| <b>Obisk sejmov</b>                                             | 8                                    | 3                                 | 7                                              | 8                                               |
| <b>Mreženje</b>                                                 | 3                                    | 1                                 | 10                                             | 2                                               |
| <b>Objave v znanstvenih revijah</b>                             | 3                                    | 4                                 | 3                                              | 2                                               |
| <b>Posodabljanje spletne strani</b>                             | 6                                    | 10                                | 1                                              | 9                                               |
| <b>Promocija tekom EU projektov</b>                             | 3                                    | 1                                 | 7                                              | 2                                               |
| <b>Video material na spletu</b>                                 | 6                                    | 10                                | 3                                              | 8                                               |

*Opomba: Vpliv je arbitrarno označen z oceno med 1 in 10, pri čemer 1 pomeni, da ni vpliva, 10 pa največji možen vpliv.*

Pri uporabi posameznega orodja trženjskega komuniciranja ne moremo mimo stroškov povezanih s posamezno metodo komuniciranja. Glede na razpoložljiva denarna sredstva podjetje pripravi program trženja in razporedi sredstva glede na pomembnost posameznega orodja in smiselnost uporabe na podlagi zgornje tabele.

Preden določim končno arbitrarno oceno primernosti uporabe posameznega komunikacijskega orodja glede na prej naštetе trženjske KPI indikatorje, moram določiti še višino skupnih stroškov glede na vloženo delo in material za posamezno komunikacijsko orodje. V Tabeli 6 je zapisan skupni letni strošek posameznega komunikacijskega orodja.

Tabela 6: Predviden letni strošek uporabe posameznega orodja trženjskega komuniciranja

| <b>Metode</b>           | <b>Delo</b><br><b>[1000 EUR]</b> | <b>Material</b><br><b>[1000 EUR]</b> | <b>Skupaj</b><br><b>[1000 EUR]</b> |
|-------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Informator</b>       | 20                               | 2                                    | 22                                 |
| <b>Obisk sejmov</b>     | 25                               | 12                                   | 37                                 |
| <b>Mreženje</b>         | 10                               | 10                                   | 20                                 |
| <b>Objave v revijah</b> | 5                                | 6                                    | 11                                 |

|                                                 |    |    |    |
|-------------------------------------------------|----|----|----|
| <b>Posodabljanje spletne strani</b>             | 15 | 4  | 19 |
| <b>Promocija v okviru prijav na EU projekte</b> | 5  | 2  | 7  |
| <b>Video material in objave na spletu</b>       | 15 | 10 | 25 |

*Opomba: Strošek je ocenjen okvirno. Razdeljen je na materialne stroške in delo. Strošek dela je predviden 5.000 EUR na mesec.*

V analizi si najprej pogledjmo, s katerim komunikacijskim orodjem glede na izračune iz prejšnjih tabel, podjetje najbolje doseže posamezen KPI cilj. Število povpraševanj oziroma potencialnih strank bo podjetje, glede na prejšnje ugotovitve, najceneje doseglo s pomočjo promocije v okviru prijav na evropske projekte. Glede na kvocient med arbitrarno oceno primernosti posameznega trženjskega orodja in ocenjenih stroškov posameznega orodja, je takoj na drugem mestu najbolj smiselni informator in ažurno posodobljena spletna stran. Takoj za tem video material in objave v revijah in šele nato sejmi. Nizka ocena primernosti sejma je posledica najvišjih relativnih stroškov povezanih s sejmi glede na ostala orodja. Seveda pa ne smemo mimo dejstva, da je predstavitev na sejmu odlična iztočnica za članek v informatorju, informacija za spletno stran, material za objavo v reviji in uporaben video material. To dejstvo potrjuje že obravnavana teorija iz prvega dela, saj piramida trženjskega komuniciranja govori ravno o tem, da je strategija najbolj učinkovita, če pride do prepletanja različnih komunikacijskih orodij.

Vrstni red na brskalnikih in posredno tudi večji promet na njih bo podjetje glede na rezultate po moji oceni najceneje doseglo z ažurnim, na primer tedenskim, posodabljanjem spletnih strani. Cenovno blizu so tudi informator in objave v revijah ter video material. Obisk sejmov, promocija v okviru prijav na EU projekte in mreženje pa imajo v tem segmentu zanemarljiv pomen.

Dostopnost do ključnih odločevalcev v avtomobilski industriji bo podjetje stroškovno najbolj učinkovito doseglo s promocijo v okviru prijav na evropske projekte. Kljub temu, da je ta metoda najcenejša in po izračunih za ta cilj najbolj primerna, ni nujno, da je dovolj, saj je omejena le na evropski trg. Takoj na drugem mestu je mreženje na specializiranih dogodkih po celem svetu za elektro in avtomobilsko industrijo, ki prvo orodje dobro dopolnjuje, saj je za podjetje zelo pomembno iskanje ključnih odločevalcev po celem svetu in ne samo v Evropi.

Število ljudi, ki povezujejo podjetje Elaphe z naprednimi in-wheel motorji bo podjetje najceneje povečalo s posodabljanjem spletne strani, z informatorji in video materialom ter objavami na spletu.

Sejmi kot eno izmed zelo pomembnih komunikacijskih orodij so najbolj nujni za doseganje prvega KPI cilja, in sicer števila povpraševanj. V moji analizi so se sejmi izkazali kot najdražje komunikacijsko orodje in iz tega razloga je bila ocena primernosti morda nekoliko nižja, vendar ne moremo mimo dejstva, da teorija in tudi vsa intervjuvana podjetja smatrajo

sejme kot glavno komunikacijsko orodje. Tako smatram, da so tudi za podjetje Elaphe sejmi v kombinaciji z ostalimi orodji nujno potrebni. Seveda pa mora podjetje najprej pripraviti podroben časovni potek izvajanja trženjske strategije z vsemi predvidenimi orodji trženjskega komuniciranja glede na velikost predvidenega proračuna. Na podlagi tega lahko tudi določi, koliko sejmov na leto se bo podjetje udeležilo.

Glede na zgornjo analizo lahko predlagam, da naj podjetje tudi v prihodnje uporablja vsa zgoraj našeta komunikacijska orodja, saj so razlike ocen primernosti med eno in drugo metodo zelo majhne. Iz tega izvira, da je za visokotehnološka podjetja primerna le kombinacija različnih trženjskih orodij. Tudi teorija in trženjske strategije intervjuvanih podjetij potrjujejo to dejstvo.

## **SKLEP**

Namen diplomskega dela je bilo pomagati podjetju Elaphe pri razvoju najučinkovitejše trženjske strategije za uspešen vstop v avtomobilsko industrijo električnih vozil. Cilj diplomskega dela je bil na podlagi empiričnih podatkov podati podjetju Elaphe konkretne smernice za oblikovanje celovite trženjske strategije in s tem pomagati pri smiselni organizaciji učinkovite trženjske funkcije v podjetju. Podjetje Elaphe, ki je sicer razvilo zelo zmogljive in energijsko učinkovite elektromotorje za električne avtomobile in druga vozila, uspešno raste približno 100 odstotkov letno in postaja vse bolj pomemben igralec na evropskem ter tudi širšem trgu razvoja električnih pogonov, specifično in-wheel motorjev. Osnovni cilj diplomskega dela je bil širši javnosti predstaviti analize visokotehnoloških podjetij in podati ključna izhodišča za trženjsko strategijo podjetja Elaphe.

Uvodni del prikazuje glavne značilnosti visokotehnoloških podjetij. Predstavljeni so splošni pristopi pri načrtovanju trženjske strategije. Izkaže se, da je trženjski vidik zelo pomemben, ter da je to področje v marsikaterem visokotehnološkem podjetju preveč zanemarjeno, saj je mnogo večji poudarek na tehnologiji sami. V drugem delu je predstavljena organizacijska struktura visokotehnoloških podjetij, cenovna politika, področje prodajnih poti ter trženjskega komuniciranja. V tretjem delu je sledila predstavitev podjetja Elaphe in njegovo trenutno stanje na področju trženja. Za podjetje sem sestavila tudi SWOT analizo in opisala glavne cilje podjetja. V četrtem, raziskovalnem delu, sem opisala metodologijo raziskave problema, predstavila podjetja, s katerimi sem izvedla globinske intervjuje, in analizo prejetih odgovorov. V sklepnem petem delu, sem na podlagi ugotovitev iz prejšnjega poglavja, podala podjetju Elaphe glavna priporočila pri oblikovanju trženjske strategije podjetja z glavnimi poudarki na orodjih trženjskega komuniciranja.

Na področju visokih tehnologij in inovacij so v prvih razvojnih fazah prisotni predvsem znanstveniki, raziskovalci in podjetniki. Ker je področje zelo dinamično je veliko vložkov

časa in energije usmerjene predvsem na področje razvoja. Trženje je pogosto zanemarjeno. Podobno velja tudi za področje ekologije. Z ekologijo se praviloma ukvarjajo ljudje, ki cenijo preprostost in učinkovitost, ne pa aktivne trženjske kampanje. Na stičnem področju visokih tehnologij in ekologije torej obstaja možnost za veliko vrzel pri trženju. Obenem pa to pomeni priložnost za tiste, ki se trženja na tem področju lotijo sistematično. Seveda je končni uspeh v veliki meri odvisen od tega, kaj omogoča razvita tehnologija, vendar pa jo primerno trženje pomaga postaviti na primeren nivo. Zaradi velike dinamike področja se zdi, da so primerna mnoga trženjska orodja. V kombinaciji z upoštevanjem Paretovega načela bi lahko zaključili, da je vsa trženjska orodja potrebno uporabiti v obsegu, ko je njihova učinkovitost najvišja. Skladno s cilji diplomskega dela je analiza pokazala, kakšna trženjska orodja so smiselna, katera orodja uporabljajo podobna podjetja, in kaj lahko od njih pričakujemo. Še več, prikazano je, katera trženjska orodja ciljajo na katere indikatorje (KPI) ter kolikšen je njihov relativni strošek. Diplomsko delo lahko pomaga tudi drugim visokotehnološkim podjetjem, saj je marsikateri koncept prenosljiv iz področja elektromotorjev na katerokoli drugo visokotehnološko področje. Izjema bi bila morda le farmacija, kjer je pomembnost različnih orodij lahko drugačna zaradi drugačnih tržnih poti. V prihodnje bi bilo zanimivo narediti tudi kakšno podrobnejšo analizo, kjer bi kvantitativno primerjali konkurenčna podjetja znotraj istih panog in ocenili njihove rezultate glede na različne pristope pri trženjski strategiji. Vendar bi bilo potrebno za zagotovitev smiselnega vzorca verjetno upoštevati predvsem velike tuje trge ter tuja podjetja.

## LITERATURA IN VIRI

1. *Advantages of personal selling*. Najdeno 23. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.wisenepali.com/2014/12/10-advantages-of-personal-selling.html>.
2. *Audax d.o.o.* Najdeno 18. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.tp-lj.si/node/1094>.
3. Belch, G., & Belch, M. (1998). *Advertising and Promotion* (4<sup>th</sup> ed.). New York: Irwin and McGraw-Hill.
4. Berg, Bruce, L. (2007). *Qualitative research methods for the social sciences* (6<sup>th</sup> ed.). Pearson Education Inc.
5. Branch, M. (2012). *The Effectiveness of Trade Shows and Exhibitions as Organizational Marketing Tool*, 3(22), 219.
6. *B2C vs. B2B*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://marketing.about.com/od/plantutorialsandsamples/a/b2cvsb2b.htm>.
7. Chaston, L., & Mangles, T. (2002). *Small Business Marketing Management*. Hampshire: Polgrave.
8. *Cosylab*. Najdeno 14. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.cosylab.com/>
9. *Definition KPI*. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>.
10. *Elaphe Technology*. Najdeno 15. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://in-wheel.com/technology/>.
11. Elaphe d.o.o. (2015). *Business Plan* (interno gradivo). Ljubljana: Elaphe d.o.o.
12. Elaphe d.o.o. (2016). *Predstavitev podjetja Elaphe* (interno gradivo). Ljubljana: Elaphe d.o.o.
13. Elaphe ISO standard (2015). *Procedura za marketing* (interni dokument). Ljubljana: Elaphe d.o.o.
14. Hooley, G., Piercy N., & Nicoulaud, B. (2008). *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, (4<sup>th</sup> ed.). Essex: Pearson Education Limited.
15. Hutt, M., & Speh, T. (2010). *Business Marketing Management B2B* (10<sup>th</sup> ed). South – Westen: Cengage Learning.
16. Jančič, Z., & Žabkar, V. (2013). *Oglaševanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Jui-Yen, Y. (2008). *The Study of Direct Selling Management Strategies*, 3(1), 214
18. Kelezzi, J. (2014). *Trade Shows: A Strategic Marketing Tool for Global Competition* 9(2014), 1.
19. Keller, K. (2003). *Strategic Brand Management: Building, measuring and Managing Brand Equity*, Upper Saddle River: Prentice Hall.
20. Kolenc, K. (2005). *Trženjski model visokotehnološkega podjetja: primer podjetja Akrapovič d.o.o.* (Magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Kotler, P. (1996). *Marketing Management - Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

22. Kotler, P. (2012). *Answers and Advice by the Guru of Marketing*. Singapore: Marshall Cavendish.
23. Kumar, A. (2007). *Mednarodna Ekonomika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Letno poročilo. (2016). V *Agencija RS za javnopravne evidence in storitve*. Najdeno 15. februarja 2016 na spletnem naslovu [http://www.ajpes.si/Letna\\_porocila](http://www.ajpes.si/Letna_porocila).
25. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno Trženje*. Ljubljana: GV Založba.
26. Mohr, J. (2001). *Marketing of High - Technology Products and Innovations*. New Jersey: Prentice Hall.
27. Morris, H., Pitt, F., & Honeycutt, D., (2001). *Business to Business Marketing* (3<sup>rd</sup> ed.). Houston: Sage Publications, Inc.
28. Mulej, B. (2007). *Model evalvacije izobraževanj v visokotehnološkem podjetju* (Magistrsko delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
29. *O podjetju Audax*. Najdeno 18. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://ti.audax.si/kontakt/o-podjetju.html>.
30. *O podjetju Visionect*. Najdeno 2. januarja 2016 na spletnem naslovu [www.visionect.com](http://www.visionect.com)
31. *Our Newsletter control sheet*. Najdeno 14. decembra 2015 na spletnem naslovu [http://www.cosylab.com/resources/our\\_newsletter\\_control\\_sheet/](http://www.cosylab.com/resources/our_newsletter_control_sheet/).
32. *Podatki o podjetju Audax*. Najdeno 16. novembra 2015 na spletnem naslovu <https://beta3.finance.si/files/2015-06-18/TOPIKT-IKT-jun15.pdf>.
33. *Semi structured interviews* Najdeno 18. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.qualres.org/HomeSemi-3629.html>.
34. *SWOT*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>.
35. *Tesla Motors*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.buyautoinsurance.com/tesla-motors/>.
36. *Tesla marketing plan*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.slideshare.net/fullscreen/dpayne05/tesla-marketing-plan/1>.
37. *The benefits of having the right KPI*. Najdeno 20. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.results.com/blog/the-benefits-of-having-the-right-kpis-key-performance-indicators>.
38. Viardot, E. (2004). *Successful Marketing Strategy for High-Tech Firms* (13<sup>th</sup> ed.). Boston: Artech House inc.
39. *Visionect napoveduje preboj*. Najdeno 2. januarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042727274/posel/gazele/visionect-napoveduje-preboj-stavili-bomo-na-vse-ali-nic>.
40. *VUCA World*. Najdeno 31. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.thunderbird.edu/article/living-and-leading-vuca-world>.
41. *Zlata gazela za leto 2015*. Najdeno 16. novembra 2015 na spletnem naslovu [http://www.siol.net/novice/gospodarstvo/2015/10/zlata\\_gazela\\_za\\_leto\\_2015\\_je\\_podjetje\\_iz\\_komende.aspx](http://www.siol.net/novice/gospodarstvo/2015/10/zlata_gazela_za_leto_2015_je_podjetje_iz_komende.aspx).

42. *Why Tesla has been so successful*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.thestreet.com/story/12903918/1/why-tesla-has-been-so-successful-when-other-clean-energy-companies-have-failed.html>.





## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

|                                               |   |
|-----------------------------------------------|---|
| Priloga 1: Opomnik za globinski intervju..... | 1 |
| Priloga 2: Podjetje Tesla Motors.....         | 3 |



## Priloga 1: Opomnik za globinski intervju

EKONOMSKA FAKULTETA

Smer trženje

Alenka Jeras

### POGLOBLJENI INTERVJU

V okviru diplomske naloge z naslovom »Analiza trženja visokotehnoloških podjetij kot izhodišče za trženjsko strategijo podjetja Elaphe« želim opraviti globinski intervju z vašim podjetjem. Tako bom dobila vpogled v trenutno situacijo na področju izvajanja trženjske strategije vašega podjetja.

Za odgovore se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

1. Kateri so glavni izdelki/storitve vašega podjetja?
2. Ali imate oddelek za trženje v podjetju?
  - Če ga IMATE: Ali oddelek za trženje sodeluje z oddelkom za raziskave in razvoj? Kako poteka sodelovanje? Kako tesno je to sodelovanje?
  - Če ga NIMATE: Kdo se ukvarja s trženjem v podjetju?
3. **TRŽNE POTI:** Kako imate organizirane tržne poti, ali imate posrednike ali ne?
  - Če NIMATE POSREDNIKOV: Kako oskrbujete kupce prek neposrednih tržnih poti?
  - Če IMATE POSREDNIKE: Na kakšen način je urejeno sodelovanje, izobraževanje, nagrajevanje, preverjanje posrednikov? Kakšne deleže sklenjenih poslov namenjate posrednikom?
4. **TRŽNO KOMUNICIRANJE:** Katera komunikacijska orodja uporabljate? SPLET / SEJMI / ZNANSTVENI ČLANKI V STROKOVNIH PUBLIKACIJAH / ODNOSI Z JAVNOSTMI

Če **SPLET:** Imate svojo spletno stran? Ali jo redno ažurirate oz. na koliko časa?

- Ali uporabljate Google ADWORDS ali podobne storitve?
- Ali gradite imidž indirektno npr. preko blogov, forumov, twitterja itd...?
- Ali pišete Informator? Na kakšni časovni bazi pošiljate novosti?

Če **SEJMI:** Po kakšnih kriterijih izbirate sejme? Kako se pripravite na sejem? Kaj so vaše glavne aktivnosti na sejmu? Kako izvajate po sejemske aktivnosti?

Če **ZNANSTVENI ČLANKI** v strokovnih publikacijah: Koliko člankov in v katerih revijah? Kako jih izbirate? Kdo piše članke v podjetju?

Ali je imela objava članka v znanstveni reviji kakšen odziv oziroma ali je bilo to učinkovito?

Če **ODNOSI Z JAVNOSTMI**: Kdo skrbi za odnose z javnostmi – notranje ali zunanje osebe? Ali spremljate oziroma merite učinek odnosov z javnostmi?

5. Ali lahko ocenite koliko proračuna približno namenite za tržno komuniciranje (v % od prihodkov)?
6. Običajno se visokotehnološko podjetje sooča s precej negotovim, nestabilnim, spreminjajočim se poslovnim okoljem podjetij? Ali spremljate trende in ali spremljate konkurenco? Na kakšen način, kako pogosto in kdo to dela v podjetju?
7. Ali izvajate trženjsko raziskovanje v podjetju? Kdaj in kako? Sami ali s pomočjo zunanjih sodelavcev?
8. Kakšna je vaša strategija pri postavitvi cene izdelka?



## Priloga 2: Podjetje Tesla Motors

Glavno poslanstvo podjetja Tesla Motors je pospešiti svetovni prehod na trajnostni transport s cenovno dostopnimi električnimi avtomobili (Tesla Motors, 2015). Njihovi glavni trženjski cilji so (Tesla Marketing Plan, 2015):

- ustvariti čim večje povpraševanje za njihove avtomobile,
- graditi dolgoročno prepoznavnost blagovne znamke in ohranjati dober ugled podjetja,
- voditi lastno bazo strank za ohranjanje zvestobe kupcev in napotitev kupcev k njim,
- vključitev kupcev v sam proces razvoja izdelka.

V nadaljevanju bi rada izpostavila tudi glavne marketinške razloge za uspeh Tesle (Why Tesla has been so successful, 2015):

- Tehnologija je tako dobra, da se druga podjetja v avtomobilski industriji popolnoma zanesejo na njo.
- Popolnoma velja rek »v pravem trenutku na pravem mestu«. Pravi trenutek za Teslo je bil januarja 2010, ko je podjetje prejelo nepovratna sredstva od ameriškega Oddelka za energijo.
- Odločili so se za majhen specializiran nišni trg, ki ga lahko popolnoma nadzorujejo in kjer imajo čisti monopol za trg najboljših in najdražjih športnih električnih avtomobilov (angl. *high-end electric sports cars*).
- *Nakup* avtomobila je ena izmed večjih odločitev v življenju, saj gre za nakup trajno potrošne dobrine. Da se kupci odločijo za nakup avtomobila v tem segmentu je res zelo težko doseči, vendar podjetju Tesla Motors to odlično uspeva.
- *Dobro situirani* ljudje so radi nosilci nečesa novega in se radi pokažejo, da so ekološko ozavešeni. Želeli so narediti avto, v katerem bo kupec izgledal »cool«, in to jim je zelo dobro uspelo tudi z ekološko ozaveščenimi filmskimi zvezdniki. Kot primer lahko navedem filmskega igralca Leonarda DiCapria, zelo dejavnega na področju ozaveščanja o okoljski problematiki, ki je Toyotin hibridni avto Prius zamenjal za njihov privlačen Tesla Roadster.
- Podjetje se je odločilo imeti v lasti celotno distribucijsko verigo, saj so se že od samega začetka zavedali, da so tržne poti v visokotehnoloških podjetjih velikega pomena in jih niso zaupali ostalim posrednikom.
- Njihovo glavno poslanstvo je pospešiti svetovni prehod na trajnostni transport s cenovno dostopnimi električnimi avtomobili.

Ciljni trg Tesle je srednji delovni razred generacije Y, ki zajema mlade med 20. in 40. letom. Vozila si želijo prodajati osebam, ki bi rade vstopile v višji kakovostni razred vozil. Pri segmentiranju je podjetje zato osredotočeno na tri ključne kategorije in sicer:



- ekološko ozaveščene potrošnike,
- tehnološke navdušence,
- kupce, ki si želijo postopoma vstopiti v razred luksuznih vozil.

Podjetje želi pozicionirati svoja vozila znotraj luksuznih avtomobilov, ki so hkrati tudi čisto električna in ne izgubijo nič voznih zmogljivosti. Večina električnih avtomobilov ne izgleda na prvi pogled dovolj atraktivnih, Tesla Motors pa želi s svojo tehnologijo in dizajnom to podobo spremeniti. Podjetje pričakuje, da bo v segmentu luksuznih avtomobilov pridobilo dodatne kupce zaradi prednosti čistega električnega avtomobila, torej za avtomobile brez emisij (Tesla Marketing Plan, 2015).