

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**TRŽENJE V STORITVENEM MEDORGANIZACIJSKEM
POSLOVANJU: PRIMERJAVA PROFITNE IN NEPROFITNE
ORGANIZACIJE**

Ljubljana, julij 2025

ANJA VIŽIN

IZJAVA O AVTORSTVU

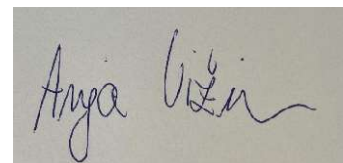
Podpisana Anja Vižin, študentka Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtorica predloženega dela z naslovom Trženje v storitvenem medorganizacijskem poslovanju: Primerjava profitne in neprofitne organizacije, pripravljenega v sodelovanju z mentorico doc. dr. Živo Kolbl

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 pisnih del UL EF, 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 pisnih del UL EF;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Univerze v Ljubljani Ekonomski fakulteti 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;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 14. 7. 2025

Podpis študentke:



POVZETEK

V zaključni strokovni nalogi sem obravnavala medorganizacijsko poslovanje (angl. Business-to-Business) v nadaljevanju B2B ter primerjala delovanje profitne in neprofitne organizacije. Ugotovila sem, da se odnosi B2B med kupcem in dobaviteljem po pandemiji vse bolj digitalizirajo, kar vpliva na trženske strategije in nakupne procese. Namen naloge je bil raziskati ključne značilnosti sodobnega okolja B2B, s poudarkom na trženju, odločanju in vplivu tehnologije, kar sem podkrepila z intervjujema. Na podlagi raziskave sem ugotovila, da neprofitne organizacije manj vlagajo v digitalno trženje. Potrdila pa sem, da profitne organizacije bolj spremljajo konkurenco, bolj sistematično določajo cene, imajo bolj prodajno naravnano trženje in večjo prilagodljivost pri oblikovanju storitev. Kljub razlikam pa se je pokazalo, da je osebni pristop v odnosih B2B ključen za obe vrsti organizacij. Zaključujem, da je razumevanje razlik v poslovanju nujno za uspešno načrtovanje strategij, pri čemer se obe vrsti organizacij soočata s skupnimi izzivi sodobnega poslovnega okolja.

KLJUČNE BESEDE: medorganizacijsko poslovanje, intervju, umetna inteligenca, profitne in neprofitne organizacije

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

In my final paper, I examined Business-to-Business operations in following use B2B and compared the practices of a for-profit and a non-profit organization. I found that B2B relationships between buyers and suppliers have become increasingly digitalized in the post-pandemic period, which has significantly influenced marketing strategies and purchasing processes. The purpose of the paper was to explore the key characteristics of the modern B2B environment, with a focus on marketing, decision-making, and the impact of technology, supported by two interviews. Based on my research, I found that non-profit organizations invest less in digital marketing. On the other hand, I confirmed that for-profit organizations tend to monitor their competitors more closely, adopt more systematic pricing strategies, implement more sales-oriented marketing approaches, and demonstrate greater flexibility in service development. Despite these differences, the findings indicate that a personal approach remains essential in B2B relationships for both types of organizations. I conclude that understanding the differences in business practices is crucial for effective strategic planning, as both types of organizations face common challenges in today's dynamic business environment.

KEY WORDS: Business-to-business (B2B) operations, Interview, Artificial intelligence, For-profit and non-profit organizations

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	ZNAČILNOSTI IN UDELEŽENCI V MEDORGANIZACIJSKEM POSLOVANJU	2
2.1	Ključne značilnosti medorganizacijskega trga.....	2
2.2	Glavni udeleženci v medorganizacijskem poslovanju	4
3	TRŽENJE IN NAKUPNI PROCES V MEDORGANIZACIJSKEM POSLOVANJU	5
3.1	Trženjska orodja v medorganizacijskem poslovanju.....	5
3.2	Nakupni proces v medorganizacijskem trženju.....	6
4	TEHNOLOGIJA IN PRIHODNOST MEDORGANIZACIJSKEGA POSLOVANJA	8
4.1	Digitalizacija in tehnološki trendi	8
4.2	Izzivi in prihodnost v medorganizacijskem trženju	10
5	PROFITNE IN NEPROFITNE ORGANIZACIJE	11
5.1	Opis profitnih in neprofitnih organizacij	11
5.1.1	Primeri neprofitnih organizacij.....	12
5.1.2	Primeri profitnih organizacij	12
5.2	Glavne razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami	14
6	RAZISKAVA O TRŽENJU V STORITVENEM MEDORGANIZACIJSKEM POSLOVANJU: PRIMERJAVA PROFITNE IN NEPROFITNE ORGANIZACIJE	16
6.1	Opis raziskovalne metode	16
6.2	Predstavitev sogovornikov	16
6.3	Ključne ugotovitve	17
6.4	Povzetek in interpretacija rezultatov	19
6.5	Priporočila in omejitve raziskave	21
6.5.1	Priporočila	21
6.5.2	Omejitve raziskave	22
7	SKLEP.....	22
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	23
	LITERATURA IN VIRI	24

PRILOGE	27
----------------------	-----------

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pravnoorganizacijske oblike neprofitnih organizacij	12
Tabela 2: Pravnoorganizacijske oblike profitnih organizacij.....	13

KAZALO SLIK

Slika 1: Osem korakov nakupnega procesa v B2B sektorju	7
--	---

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju v neprofitni organizaciji	1
Priloga 2: Intervju v profitni organizaciji.....	10

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

B2B – (angl. Business-to-Business); medorganizacijsko poslovanje

B2C – (angl. Business-to-Consumer); poslovanje z končnimi kupci

ROI – (Angl. Return on Investment); donosnost naložbe

UI – umetna inteligenca

1 UVOD

Medorganizacijsko poslovanje B2B predstavlja zamenjavo izdelkov ali storitev enega podjetja z drugim. V nasprotju z poslovanjem z končnim kupcem (angl. Business-to-consumer) v nadaljevanju B2C, ki predstavlja poslovanje podjetja s končno stranko. Poslovanje med podjetji je pomemben del svetovnega gospodarstva, saj predstavlja oziroma obsega 7,9 bilijonov ameriških dolarjev (Market research intellect, 2025).

Poslovanje B2B je po letu 2020, ko nas je po vsem svetu zajel koronavirus, doživelo veliko sprememb. Takrat so bila podjetja prisiljena svoje procese digitalizirati v čim večji meri. S hitro rastjo e-trgovine in tehnoloških rešitev se poslovanje B2B spreminja, kar zahteva prilagoditev trženjskih strategij in nakupnih procesov (Koncilja, 2024).

Zaključna strokovna naloga se nanaša na primerjavo v medorganizacijskim poslovanjem profitne in neprofitne organizacije. Osredotočila se bom na razumevanje ključnih dejavnikov, ki oblikujejo odnose B2B med kupcem in dobaviteljem. To vključuje kompleksnost odločanja, uporabo sodobne tehnologije, prodajo, osredotočeno na posameznika, in primerjavo poslovanja profitnih in neprofitnih organizacij. V takem sosledju si sledi tudi struktura naloge.

Namen naloge je ugotoviti ključne značilnosti poslovanja B2B ter narediti primerjavo poslovanja profitnih in neprofitnih organizacij. Podjetja so specifični kupci, zato se bom osredotočila tudi na nakupni proces in nakupne odločitve.

Cilji naloge so narediti analizo trženjskih pristopov in nakupnega procesa ter odločanja v okolju B2B in preučiti, kako se ta razlikuje pri profitnih in neprofitnih organizacijah. Preučila bom tudi vpliv digitalizacije in tehnoloških trendov na poslovanje. Osredotočila se bom tudi na izzive in možne usmeritve v prihodnosti v poslovanju B2B.

Zgoraj naštetе cilje sem raziskovala s pomočjo metode intervjuja. Sestavljen je iz istih vprašanj za oba intervjuvanca, kar mi je omogočilo primerjavo in izpostavitve problemov oziroma izzivov, s katerimi se soočata podjetji, v katerih sem opravila intervjuja.

Postavila sem si pet raziskovalnih vprašanj, in sicer:

1. Kako se vlaganja v digitalno trženje razlikujejo med neprofitnimi in profitnimi organizacijami?
2. Kako sistematično profitne in neprofitne organizacije spremljajo konkurenco?
3. Kakšna je vloga trženja v neprofitnih organizacijah v primerjavi s profitnimi organizacijami?
4. Kakšen pomen ima osebni pristop v trženju za profitne in neprofitne organizacije?

5. Kako regulative vplivajo na fleksibilnost neprofitnih in profitnih organizacij pri oblikovanju in prilagajanju storitev?

2 ZNAČILNOSTI IN UDELEŽENCI V MEDORGANIZACIJSKEM POSLOVANJU

2.1 Ključne značilnosti medorganizacijskega trga

V sektorju B2B se ključne značilnosti poslovnega procesa povsem razlikujejo od tistih v sektorju B2C. Med njih spadajo tudi prilagajanje, dolgoročno sodelovanje in ugled blagovne znamke. Pomembne so tudi transakcije ter poznavanje trga, s katerega podjetje prihaja. Spodaj bom navedla in opisala nekaj izmed teh ključnih (Grow Leady, 2024).

Poslovanje v B2B je osredotočeno na **objektivno odločanje**, donosnost naložb (angl. Return on Investment) v nadaljevanju ROI in logiko. Podjetja, ki so kupci, niso impulzivni pri svojih odločitvah, ampak pretehtajo vse možnosti, preden izberejo končno odločitev. V poslovanje ne vključujejo čustev. Veliko ljudi zato misli, da je ta vrsta poslovanja neosebna, v resnici pa je zgrajena na razumevanju in močnem razmerju s ponudnikom. Treba si je zapomniti, da kot ponudnik ne ponujamo samo svojih storitev oziroma proizvodov, ampak celovito rešitev za drugo podjetje, tako postanemo zaupanja vreden ponudnik, stranke pa ostanejo zveste (Grow Leady, 2024).

Podjetja na trgu B2B stremijo k vzpostavljanju **dolgoročnih poslovnih odnosov**. Prihodke lahko ustvarjajo z obstoječimi ali novimi kupci, pri čemer večina (okoli 80 % ali več) prihaja od obstoječih, saj je prodaja le-tem pogosto lažja in hitrejša. Kljub temu mnogi ponudniki ne izkoriščajo vseh priložnosti za dodatno prodajo tem kupcem. Čeprav je bilo včasih v ospredju pridobivanje novih kupcev, danes to ni več dovolj, saj zvestoba kupcev ni samoumevna. Pomembno je aktivno skrbeti za zadovoljstvo in odnos s kupci. Rast prodaje je tako možna z večanjem količine prodanih izdelkov ali storitev ter s širjenjem ponudbe, kar poleg višjih prihodkov krepi tudi vez s kupcem (Habbe, 2023).

Poslovanje B2B največkrat vključuje **velike obsege transakcij**, kar je tudi ena od razlik s poslovanjem B2C, kjer so transakcije po navadi manjših zneskov. To večkrat vpliva na cenovne strategije in pogajalske procese. Nakupi v velikih količinah so v medorganizacijskem poslovanju običajni, saj podjetja želijo zagotoviti končnim potrošnikom čim boljše izkušnjo. Ta pristop ima več prednosti, kot so na primer prihranki pri stroških. Nakup na veliko običajno prinese nižje stroške na enoto. Dobavitelj lahko ponudi nižje veleprodajne cene, da spodbudi večje naročilo. Ena od prednosti je tudi pogajalska moč. Obseg velike količine naročil, daje kupcu večjo moč za pogajanje, kar vključuje cene, plačilne pogoje in dobavne roke. Tako so tudi priložnosti prilagajanja kupčevim potrebam večje. V takem primeru lahko zahtevajo posebne prilagoditve izdelkov ali storitev, da natančno ustrezajo njihovim potrebam (Grow Leady, 2024).

V poslovanju B2B e-trgovina izstopa s svojo visoko **specializirano ponudbo izdelkov in storitev**. Ta mora biti prilagojena edinstvenim potrebam strank. Kompleksne rešitve in ponudba prilagojenih izdelkov in storitev sta tako bistvenega pomena. Prilagajanje ni ena izmed konkurenčnih prednosti, ampak je nujna. Veliko podjetji je ponosnih na to, da so sposobni prilagoditi svoje izdelke in storitve kupčevim željam. S tem ni nič narobe, ampak je to danes nujna poteza, ki jo mora podjetje zagotoviti svojim strankam, če želi uspešno poslovati. To lahko doseže tako, da ponudi izdelke, ki so nastavljivi in imajo več možnih funkcij. Pri storitvah lahko razvijejo rešitve, ki bodo pomagale rešiti vsak edinstven primer (Grow Leady, 2024).

Nakupni proces v medorganizacijskem poslovanju je sestavljen iz kompleksnih in strateških potez. Vključuje več korakov, ki so za vsako podjetje drugačni. Celoten proces pa se od procesa končnih potrošnikov zelo razlikuje. Proces največkrat vključuje več različnih ljudi na višjih položajih, kot so direktor, vodje oddelkov, strokovnjaki za nabavo in tehnični strokovnjaki. Več ljudi je vključenih v proces zato, ker je ta specifičen in zanj potrebujemo različne poglede. Učinkovita prodaja temelji na strukturiranem prodajnem procesu, ki prodajni ekipi omogoča jasn pregled poti kupca – od prvega stika do ponovnih nakupov. Dobro razumevanje tega procesa je ključno za hitrejše sklepanje poslov, boljše vodenje ekipe, natančnejše napovedovanje prodaje in izboljšanje kupčeve izkušnje. Podjetja se pri uvedbi strukturiranega procesa pogosto soočajo z izzivi, kot so nejasni cilji, slaba usklajenost med oddelki in neustrezna orodja za spremljanje učinkovitosti ter podporo pri odločanju (Spletnik, 2025) .

Prodajni cikel je v sektorju medorganizacijskega poslovanja daljši kot v sektorju končnih potrošnikov. Lahko se razteza v časovnem obdobju nekaj mesecev ali pa tudi nekaj let. To izhaja iz več ključnih dejavnikov, kot na primer to, da je v proces vključenih več ljudi, ki sprejemajo odločitve. Drugi razlog je, da so zneski naročil praviloma zelo visoki in da je več stičnih točk. To pomeni številne interakcije s potencialnimi kupci, kar vključuje pogajanja, pravne postopke, predstavitve izdelkov ali storitev in še mnogo drugih. Dejavniki dolgega cikla so tudi strateške in razumne odločitve ter prilagajanje zahtevam kupcev (Grow Leady, 2024).

Prepoznavnost blagovne znamke je nujen pogoj za nakupno pot kupca, hkrati pa pomembno prispeva k zaupanju v znamko in k njeni vrednosti. Ko je prepoznavnost enkrat vzpostavljena, jo je mogoče nadgraditi z učinkovitim komuniciranjem, dobrim upravljanjem podobe, skrbjo za stranke ter predvsem s kakovostnimi izdelki in storitvami. Vrednost blagovne znamke predstavlja pozitivne vtise, ki jih imajo ljudje o podjetju. Ta vrednost krepi zvestost strank, gradi verodostojnost in avtoriteto v panogi ter daje podjetju konkurenčno prednost. Močna blagovna znamka tudi olajša vstop na nove trge, omogoča višje cene, privablja vrhunske kadre in povečuje donosnost marketinških vlaganj (Trendemon, brez datuma).

Ker se umetna inteligenca hitro razvija, se vse več strokovnjakov B2B sprašuje, katere veščine bodo potrebne za uspeh v prihodnjih letih. Poleg **tehničnih znanj**, kot sta delo z orodji umetne inteligence (v nadaljevanju UI) in preverjanje njihove zanesljivosti, bodo zelo pomembne tudi osnovne veščine, kot so samozavest, empatija, dobra komunikacija in prilagodljivost. Prav tako bodo v ospredju vodstvene sposobnosti in razumevanje poslovanja. Tehnologija in spremembe na trgu dela zahtevajo, da podjetja ne stavijo več le na nove kadre, ampak razvijajo obstoječe talente. Z učenjem na delovnem mestu, podporo vodij in kulturo nenehnega učenja bodo ekipe pripravljene na izzive prihodnosti (Marr in Tynan, 2024).

2.2 Glavni udeleženci v medorganizacijskem poslovanju

Poznamo pet kategorij kupcev v sektorju B2B. To so proizvajalci, distributerji in veletrgovci, prodajni posredniki, vlada in institucije. Lahko so profitne ali pa tudi ne. Glavna značilnost vseh je, da niso končni potrošniki, ampak kupujejo izdelke in storitve za svoje končne kupce. Nekateri jih spreminjajo v svoje končne izdelke, medtem ko drugi samo prodajajo naprej (BC campus, 2009).

To so podjetja, ki kupujejo polizdelke ali storitve z namenom, da jih pretvorijo v nekaj večjega. So tako **proizvajalci** kot tudi ponudniki, za primer lahko navedemo McDonald's in Delta Airlines. Mednje spadajo tudi vsakodnevni ponudniki, kot so restavracije, frizerski salon, zobozdravnik in ostali. Vsem podjetjem je skupno, da potrebujejo na začetku nekaj kupiti, da proizvedejo lastne proizvode, ki jih kasneje prodajo končnim porabnikom (BC campus, 2009). **Veletrgovec** deluje kot posrednik med proizvajalcem in trgovcem na drobno ter v imenu trgovca kupuje izdelke v velikih količinah. Zaradi nakupa na debelo jih dobi po nižji ceni, kot bi bila pri posameznih kosih. Blago običajno kupi neposredno od proizvajalca, lahko pa tudi od drugega posrednika, pri čemer pridobi količinski popust, ki ga delno prenese tudi na trgovca. **Distributer** deluje kot posrednik med proizvajalcem in trgovcem na drobno, vendar v imenu proizvajalca. Tesno sodeluje s proizvajalcem z namenom povečanja prodaje in prepoznavnosti izdelkov. Distributer poišče veletrgovce, ki bodo izdelke nadalje prodajali, hkrati pa ima aktivno vlogo pri obveščanju trgovcev o novih izdelkih in izobraževanju trga (Asset Panda, n. d.).

Veliko podjetji se odloči za prodajo prek **posrednikov**, saj sami nimajo dovolj znanja ali dovolj velikih prodajnih ekip. Prodajni posredniki tako prodajajo v svojem imenu, ampak za dobaviteljev račun (Coface, 2025). Tudi **vlada** spada med udeležence v sektorju B2B, saj je največji kupec blaga in storitve na svetu vlada ZDA. Poslovanje z vlado je eno izmed težjih. Številni nakupi so velikega obsega, nakupni proces pa je zelo dolg. Veliko podjetji se tako raje izogne poslovanju z vlado, saj je dobiček premajhen glede na vložen trud in tveganje. Nekatera podjetja na poslovanje vlade gledajo kot konkurenčno prednost (BC campus, 2009). **Institucije** so neprofitne organizacije, kot so Rdeči križ, cerkve, bolnice, knjižnice in veliko drugih. Enako kot profitne organizacije kupujejo velike obsege izdelkov in storitev.

Zanje je posebej pomembno, da so stroški naročil čim nižji, saj lahko tako čim več ljudem nudijo svoje storitve (BC campus, 2009).

3 TRŽENJE IN NAKUPNI PROCES V MEDORGANIZACIJSKEM POSLOVNAJU

Trženje v sektorju medorganizacijskega poslovanja se bistveno razlikuje od trženja končnim potrošnikom, saj temelji na dolgoročnih odnosih, pretežno razumnih odločitvah in posebnih potrebah podjetij. Nakupni proces vključuje več deležnikov, poglobljeno analizo ponudb ter pogosto dolgotrajna pogajanja, ki vplivajo na končno izbiro dobavitelja.

3.1 Trženjska orodja v medorganizacijskem poslovanju

Poznamo več orodji in načinov za uspešno trženje v medorganizacijskem poslovanju. Način, ki ga podjetje izbere, je odvisen od časa, denarja, znanja, tehničnih sredstev in veliko drugih vplivov. Za podjetje je najbolje, da je orodje tako, da bo čim cenejše, izvedeno v čim krajšem možnem času in bo pripeljalo do takih rezultatov, ki so hitro merljivi (Habbe, 2018).

Spletna stran je eden najpomembnejših, obenem pa tudi slabo izkoriščen način za pridobivanje novih strank. Podjetja, ki poslujejo B2B, ponavadi najprej sama iščejo rešitve za svoje potrebe na spletu. V tem primeru dobra spletna stran lahko ponudniku prinese nov posel (Habbe, 2018).

Telefonski klic je prodajna tehnika, pri kateri podjetja neposredno kontaktirajo potencialne stranke. V okolju B2B je ta metoda pomembna, saj omogoča vzpostavitev prvega stika in odkrivanje potreb strank, kar lahko vodi do uspešnih poslovnih sodelovanj. Treba se je dobro pripraviti, vključno z izbiro pravih podjetij, razumevanjem njihovih izzivov ter prilagoditvijo ponudbe. Pomembno je, da prodajalec med klicem potrdi problem stranke, jasno predstavi rešitev in predlaga naslednje korake, hkrati pa ohranja samozavesten in prijazen ton. Ker je verjetnost uspeha pri posameznem klicu nižja, je vztrajnost in ponavljanje klicev ključnega pomena (Indeed Editorial Team, 2025a).

Skupinske predstavitve in strokovno nastopanje so prikaz rešitev, ki jih ponujajo naši izdelki in storitve. Namen tega dogodka ni prodaja, ampak to, da seznanimo potencialne kupce s koristnimi informacijami. S seminarji si podjetja krepijo tudi prepoznavnost in zaupanje. Poveča pa se lahko tudi naš vpliv in strokovna avtoriteta. Podjetja, ki obiskujejo seminarje in podobne predstavitve, se mogoče ne odločijo za nakup, ampak vsaj vidimo, da jih tema zanima. Podjetju taki obiskovalci predstavljajo možne kupce in lahko z njimi naprej delajo drugače (Habbe, 2018).

Na **sejmih**, konferencah in strokovnih srečanjih se zbirajo ljudje s podobnimi zanimanji. Podjetje, ki je prisotno na takih dogodkih, lahko predstavi svoje izdelke in storitve ter naveže

čim več novih stikov. S prisotnostjo na sejmu lahko podjetje okrepi svojo blagovno znamko in poveča prepoznavnost. Za podjetje, ki se odloči, da bo prisotno na sejmu, je pomembno, da ve, kako izbrati ustrezen sejem. Postaviti si je treba kar nekaj vprašanj in se pozanimati, kateri sejmi v panogi so najbolj privlačni. Pomembno je tudi, da se na sejmu dobro pripravimo, se pozanimamo o rokih z prijavo in podobno. Postaviti si moramo jasne cilje, ki jih želimo doseči na sejmu, saj se tako vrednost sejma poveča (Print24, brez datuma).

E-poštno trženje se uporablja tako za spodbujanje nakupov in promocij kot tudi za ohranjanje zvestobe strank. Je eno najbolj priljubljenih in učinkovitih orodji. Ta oblika je neposredna oblika trženja, saj zaposleni neposredno s svoje elektronske pošte stranki pošlje e-sporočilo. Prednosti so, da nam pomaga vzpostaviti odnos z kupci oz. možnimi kupci. Poveča tudi obisk na spletnih straneh, LinkedInu podjetja in podobno. E-poštna sporočila lahko prilagodimo glede na končnega porabnika. Slabosti pa so, da lahko naša pošta leti v predal z nezaželeno pošto in je tako ciljno občinstvo sploh ne dobi, težava lahko nastane tudi pri iskanju novih e-poštnih naslovov (Intuit Mail Chimp, 2024).

Usmerjenost **družbenega omrežja** je odvisna od kulture poslovanja podjetja, od tega kdo so naši ciljni kupci in kaj je naša aktivnost. Strokovnjaki pravijo, da LinkedIn zmanjša čas iskanja računov podjetij in stikov. Profil na takem družbenem omrežju nam omogoča spremljanje in odzivanje na trenutne situacije. Omogoča tudi dolgoročno vzpostavljen stik z obstoječimi strankami na nevsiljiv način (Rogelj, 2022). V sektorju B2B je najbolj uporabljen LinkedIn. Ta ostaja vodilna platforma za profesionalno mreženje in trženje med podjetji. Po prevzemu s strani Microsofta se je razvil v ključno orodje za promocijo podjetij, njegova vloga v digitalnem trženju pa še naprej raste. Do konca leta 2025 naj bi prihodki LinkedIna od prikaznih oglasov B2B dosegli 4,73 milijarde dolarjev, kar potrjuje njegov osrednji pomen v digitalnem trženjskem okolju (Ross, 2025).

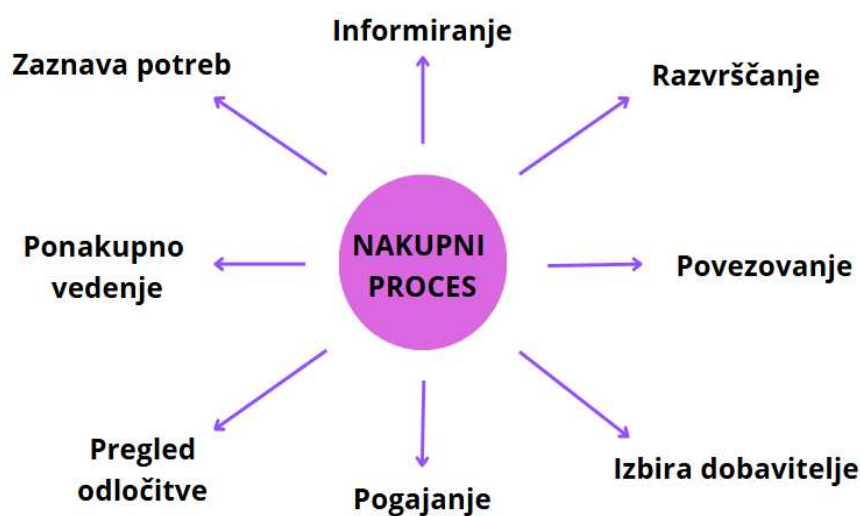
Partnersko trženje je sodelovanje podjetji, ki imajo enake ciljne skupine, ampak si med seboj ne konkurirajo. V praksi največkrat uporabimo skupinsko predstavitev, izvajamo pa ga lahko tudi na številne druge načine. Pomembna dodana vrednost je tudi, da se zaupanje kupcev z enega partnerja prenaša na drugega (Habbe, 2018).

3.2 Nakupni proces v medorganizacijskem trženju

Nakupni proces v medorganizacijskem poslovanju je niz korakov, ki so potrebni za prodajo in nakup blaga ali storitev. V primerjavi z nakupnim procesom, ko prodajamo končnim kupcem, je proces bolj zapleten, zahteva večjo vpletenost in večje ter daljše transakcije. Podjetja se morajo poglobiti v vse korake nakupnega procesa. Razumevanje pomaga, da podjetja prilagajajo svoje trženjske in prodajne strategije. Vodje podjetij imajo tako priložnost izboljšati svoje poslovanje. Podjetje dobi več vpogledov v odnose strank in v to, kako poteka posameznikov nakup. Tako lahko podjetja nadgradijo svoje šibke točke in odpravijo ozko grlo. S stikom z najpomembnejšimi deležniki lahko podjetje prilagodi komunikacijske strategije, zagotovi večjo kakovost informacij in lažje obravnava posebne

želje posameznikov. Pomembno je tudi vzpostavljanje zaupanja in negovanje odnosov, saj to lahko vodi v dolgoročna partnerstva, za katera, vemo, da so v B2B zelo pomembna. Podjetja se morajo naučiti, kaj njihovo ciljno občinstvo bolj ceni oz. mu je bližje. Razumevanje nakupnega procesa podjetjem omogoča tudi, da se lažje razlikujejo od konkurence. Tako lahko podjetja ustvarijo svoj osebni pristop. Poznavanje in razumevanje procesa pomaga prepoznati morebitne ovire in najti najboljše rešitve za premagovanje letih. Dokazano je, da se 77 % kupcev sreča s težavami v nakupnem procesu. To pomeni, da lahko tisti, ki najde ozko grlo, prvi izboljša svoje poslovanje in je tako boljši od konkurence (Gabrielyan, 2023).

Slika 1: Osem korakov nakupnega procesa v B2B sektorju



Vir: lastno delo.

Kot vidimo na sliki 1 je prvi korak v nakupnem procesu zaznava problema. To je, ko v organizaciji prepoznajo potrebo po primanjkljaju določenega proizvoda oziroma storitve. Ekipo začne identificirati izdelke, storitve ali rešitve za reševanje potreb, ko se znotraj podjetja pojavi izziv ali potreba. Drugi korak v procesu je informiranje. Kupec mora izvesti lastno raziskavo, da izbere potencialne dobavitelje, ki lahko za podjetje ponudijo najboljše rešitve. K tej nalogi lahko podjetje pristopi na več načinov. Eden izmed njih je sejem, lahko išče tudi na spletu ali kako drugače. Ključno je, da podjetje izbere ponudnika z največjimi zmogljivostmi, ugledom, izkušnjami in primerno ponudbo. V tretjem koraku morajo kupci v procesu oceniti, kateri ponudnik za njihove potrebe ponuja največ. Poleg cen in ugleda mora ovrednotiti tudi kakovost, dobavni rok, tehnično podporo, podporo za stranke po nakupu in usklajenost z obstoječim sistemom v podjetju. Po tem, ko podjetje ovrednoti zanj pomembne stvari, je čas, da navežejo čim več stikov s ponudniki in zberejo čim več ponudb. V petem koraku mora kupec izbrati svojega dobavitelja. Postopek odločanja lahko vključuje interes z več strani znotraj organizacije. Končni cilj je izbrati takega, ki izpolnjuje potrebe podjetja in se ujema z njegovimi zahtevami ter ponuja zanj največjo vrednost. Po izbiri želenega dobavitelja nastopi faza pogajanja. To je v bistvu nakupna faza. Razpravljamo o

cenah, določilih in pogojih, morebitnih prilagoditvah in garancijah. Glavni cilj tega koraka je priprava in podpis pogodbe, ki ustreza potrebam in pričakovanjem obeh strani. Po pripravi pogodbe in podpisu mora kupec uresničiti odločitev in pregledati rezultat. To je najkrajši, a tudi eden izmed najpomembnejših korakov. Kupec v tem koraku uskladi vse z dobaviteljem. Gre skozi proces testiranja, kupec in prodajalec pa zagotovita, da rešitev deluje tako, kot mora. Ponakupno vedenje je zadnji korak v nakupnem procesu. V tem koraku podjetje preda informacije, kako je zadovoljno z rešitvijo, ki jo je kupilo od dobavitelja. Gre za določeno uspešnost podjetja po tem, ko je nekaj kupilo od drugega (Gabrielyan, 2023).

4 **TEHNOLOGIJA IN PRIHODNOST MEDORGANIZACIJSKEGA POSLOVANJA**

Osredotočenost na kupca in uporabniška izkušnja sta v konkurenčnem svetu postala temelj uspešnih poslovnih strategij. Podjetja ki so usmerjena v prihodnost, vedno iščejo inovativne pristope, da ostanejo v stiku z obstoječimi in najdejo potencialne nove stranke. Inovacije so pomembne tudi za optimizacijo dela in prodaje ter za povečanje učinkovitosti procesov v podjetju. Za podjetja je pomembno, da spremljajo tehnološke spremembe. Ključnega pomena je seznanjanje s poslovnimi trendi na področju upravljanja odnosov s strankami, prodaje in digitalizacije (Bär, 2024). Trg B2B je v letu 2024 dosegel vrednost 7,9 bilijonov ameriških dolarjev, do leta 2033 pa naj bi narasel na 12,8 bilijonov ameriških dolarjev. V obdobju od 2026 do 2033 naj bi beležil povprečno letno rast v višini 6,5 % (Market research intellect, 2025)

4.1 **Digitalizacija in tehnološki trendi**

Po pandemiji, ko je bilo v poslovanju treba narediti kar nekaj prilagoditev in sprememb, se je medorganizacijsko poslovanje bolj digitaliziralo. Rast spletnega poslovanja v B2B je bila v zadnjih letih eksponentna (Koncilja, 2024). Član izvršilnega odbora CAS Software, je povzel in podal priporočila za sedem ključnih napredkov v digitalizaciji v B2B (Bär, 2024).

Podjetja se razlikujejo po proizvodnih procesih, kar vpliva na potrebe po **človeškem kapitalu**. Raziskava o povezavi med usposobljenostjo delavcev, produktivnostjo podjetij in plačami je pokazala, da najbolj produktivna podjetja običajno zaposlujejo najbolj usposobljene delavce znotraj posameznih poklicev. Razlike v sestavi delovne sile pomembno prispevajo k razliki v produktivnosti med podjetji, saj pojasnijo približno petino te razpršenosti. Mlada podjetja, ki imajo kakovostno delovno silo, pogosteje beležijo hitro rast zaposlenosti. Višje plače v velikih podjetjih so v veliki meri posledica dejstva, da ta podjetja zaposlujejo bolj usposobljene delavce. Poleg tega ima delo s sposobnimi sodelavci pozitiven vpliv na višino plač, saj združevanje nadarjenih posameznikov v istih podjetjih pomembno prispeva k razlikam v plačah. Ugotovitve skupaj poudarjajo ključno vlogo človeškega kapitala v rasti, učinkovitosti in plačni strukturi podjetij (Sthree, brez datuma).

Novi modeli dela predstavljajo preoblikovane načine delovanja organizacij, ki temeljijo na tem, kdaj in kje zaposleni opravljajo svoje naloge. Mednje sodijo fleksibilno, oddaljeno in hibridno delo. Fleksibilno delo vključuje različne oblike, kot so delo na daljavo, krajši delovni čas, delitev delovnega mesta ali zgoščeni delovni tedni. Oddaljeno delo pomeni opravljanje nalog zunaj pisarne, običajno od doma, medtem ko hibridno delo združuje delo od doma in delo v pisarni. Ti modeli izhajajo iz sodobnih sprememb na trgu dela in spremenjenega pogleda na ravnotežje med delom in zasebnim življenjem. (OECD, 2024).

Podjetja vse večjo pozornosti namenjajo **generativni umetni inteligenci**, ki ima potencial pospešiti prodajo skozi celoten prodajni cikel. Umetna inteligenca lahko poveča prihodek, izboljša produktivnost prodaje in poenostavi notranje procese, kar vodi do nadpovprečne, dobičkonosne rasti. Po podatkih McKinseyjeve raziskave B2B Pulse že 19 % anketiranih podjetij uporablja umetno inteligenco pri nakupovanju in prodaji B2B, dodatnih 23 % pa je v fazi uvajanja. Kljub temu večina vodilnih v sektorju B2B še ni sprejela umetne inteligence (Dierks in drugi, 2024).

Avtomatizacija vodijo naprej inovativne tehnologije in gospodarski razvoj. Podjetja se lahko odločajo med široko izbiro. Ena od njih je inteligentna avtomatizacija, ki omogoča hitrejša, stabilnejša in učinkovitejša procesa ter potek dela. Rutinska opravila so za zaposlene lahko zelo naporna, zato jih opravljajo sistemi. Zaposlenim tako ostane več časa za odnose s strankami. Za uporabo nove tehnologije je treba imeti programsko rešitev, ki jo je mogoče enostavno prilagoditi spreminjajočim se izzivom. Za uspešno avtomatizacijo procesov so ključni prilagodljivost programske opreme, vključevanje vmesnikov in povezovanje drugih poslovnih rešitev (Bär, 2024).

Brez stranke ni posla, zato je posebej pomembno, kako so stranke zadovoljne z izkušnjo in ponudbo. V konkurenčnem okolju za trajnostni uspeh vse bolj postaja značilna čustvena **uporabniška izkušnja**. Podjetja v to veliko vlagajo. Z naprednim sistemom ki omogoča celostni pogled na stranko, lahko trženjske in prodajne ekipe razvijejo razumevanje potreb in prednosti strank na globlji ravni. Tako lahko ustvarijo prilagojene ponudbe. S pomočjo osebno usmerjene komunikacije in posameznih personaliziranih produktov lahko podjetja dosežejo večje zadovoljstvo in posledično zvestobo strank. Podjetja morajo vlagati v analize podatkov in v izboljšave storitev za stranke (Bär, 2024).

Kibernetska varnost postaja vse bolj kompleksen proces in pogosto vključuje uporabo umetne inteligence, kar povečuje tveganja za delovanje organizacij. Preventivni ukrepi niso več dovolj, zato morajo organizacije vnaprej pripraviti scenarije in rešitve za primer napada ter izboljšati sposobnost hitrega okrevanja. Zaradi vedno večje digitalizacije življenja in dela postaja varnost poslovnih podatkov ključnega pomena, pri čemer organizacije vse bolj poudarjajo zaupnost, celovitost in razpoložljivost informacij. Hkrati se zaradi strožjih regulatornih zahtev krepijo aktivnosti za informacijsko varnost in zaščito informacijskih sistemov ter poslovnih skrivnosti (SIQ, brez datuma).

V letu 2025 bodo ključne spremembe v marketingu B2B temeljile na več pomembnih **trendih**, ki odražajo vse večjo osredotočenost na kupca in operativno spretnost. Pričakujemo lahko porast personalizacije, saj kupci zahtevajo stike, ki so natančno prilagojeni njihovim potrebam in izbiram v vsakem koraku nakupne poti. Uporaba umetne inteligence in napredne analitike omogočata podjetjem, da na podlagi podatkov ustvarijo dinamične spletne izkušnje in ciljno usmerjene ponudbe. Osebna obravnava tako ni več dodana vrednost, temveč nujnost. Pomembna sprememba je tudi digitalizacija prodajnega procesa, saj naj bi do leta 2025 kar 80 % vseh prodajnih procesov B2B potekalo prek digitalnih kanalov, kjer kupci dajejo prednost samostojnemu raziskovanju in samopostrežnim portalom pred neposrednim stikom s prodajniki. Pomembno vlogo igra tudi trajnost, ki postaja osrednja poslovna vrednota in dejavnik konkurenčne prednosti, saj kupci vse bolj iščejo okoljsko odgovorne partnerje (Nyman, 2025).

Vse več podjetij v sektorju B2B prepoznava pomen **družbene odgovornosti** kot ključnega dejavnika za gradnjo zaupanja, diferenciacijo na trgu in privabljanje najboljših kadrov. Kupci in poslovni partnerji vse bolj pričakujejo, da bodo podjetja prevzela odgovornost za okoljski in družbeni vpliv. Poleg tega podjetja, ki vlagajo v trajnostne prakse, pogosto opažajo nižje stroške zaradi večje energetske učinkovitosti in zmanjšanja odpadkov. Za uspešno vključevanje družbene odgovornosti je pomembno, da podjetja jasno komunicirajo svoje vrednote, izvajajo transparentne prakse in vključijo zaposlene ter partnerje v skupne trajnostne cilje (Desrosiers, 2025).

4.2 Izzivi in prihodnost v medorganizacijskem trženju

Danes se tržniki soočajo z veliko izzivi, saj se od trženjskih ekip pričakuje, da naredijo čim več s čim manjšim proračunom. Eden od izzivov, s katerimi se soočajo, je prilagajanje strategij novemu nakupnemu vedenju v medorganizacijskem poslovanju. Kupci v B2B so zdaj veliko bolj samostojni in raziskave pred nakupom opravijo na spletnih straneh in različnih platformah. Tržniki morajo zdaj biti prisotni tam, kjer so kupci, zato gre za veliko več kot samo za prodajo. Ponujati morajo tudi izobraževanja, graditi zaupanje in ponuditi druge dodane vrednosti. Problem tržnikom predstavlja tudi omejen proračun in težji dostop do virov. Omejeni viri, tako proračun kot osebje, lahko tržnikom predstavljajo velike ovire pri doseganju ciljev, ki so jih postavili nadrejeni. Problem za tržnike predstavlja tudi iskanje in ohranjanje nadarjenega kadra. Organizacije morajo vlagati v razvoj zaposlenih in jim zagotavljati možnosti za rast. Soočajo se tudi s problemom merjenja uspešnosti. Prodajni cikli v medorganizacijskem poslovanju so dolgi in naporni, kar otežuje ugotavljanje prihodka, ki ga je posel prinesel. Tržniki se soočajo še z veliko drugimi težavami, kot so pravilno sprejemanje in izvajanje trženja na podlagi računovodstva. Teži jih tudi ustvarjanje zanimivega, visoko kakovostnega materiala za oglaševanje in usklajevanje trženjskih in prodajnih ekip. Tržniki morajo izbrati tudi izjemen tehnični pristop, ki jih bo razlikoval od konkurence. Poskrbeti morajo tudi za zasebnost podatkov in skladnost z zakonom in predpisi. V podjetje pa morajo pripeljati tudi velike in zveste stranke (Rensburg, 2024).

Težave nastajajo tudi zaradi tehnološke zahtevnosti. To so ustvarjanje ustrezne vsebine, ki mora biti prilagojena različnim delom ciljnega občinstva, pomanjkanje dostopa do strokovnjakov za trženje, neustrezna notranja komunikacija med trženjskimi in razvojnimi ekipami, ustvarjanje vsebin, ki dejansko prinašajo dodano vrednost uporabnikom, ter potreba po učinkoviti diferenciaciji izdelkov oziroma storitev na zelo konkurenčnem trgu. Pomembno je, da si ustvarimo jasne cilje. Prav tako je ključno ustvarjanje vsebin, ki ne le promovirajo izdelke, ampak tudi nudijo uporabno in verodostojno znanje, s čimer podjetja gradijo zaupanje in dolgoročne odnose s strankami. Pomembna je tudi diferenciacija, ki podjetjem omogoča, da izstopajo v množici ponudnikov na trgu z jasno in prepričljivo edinstveno prodajno ponudbov (French, brez datuma).

Izziv, ki se pojavi v medorganizacijskem poslovanju, je tržna nasičenost. Ta se lahko pojavi zaradi velike konkurence, zmanjšane povpraševanja ali zastarelih izdelkov, ki niso več konkurenčni. Ključno je, da podjetja spremljajo povratne informacije strank in tržne trende, da ohranijo izdelke privlačne in ustrezne potrebam kupcev. Upravljanje izdelkov z inovacijami in sodelovanjem različnih ekip omogoča prilagajanje in razlikovanje od konkurence. Poleg izboljšav izdelkov je pomembno tudi jasno definiranje celotne produktne strategije, saj podjetjem pomaga zgraditi prepoznavno blagovno znamko in pridobiti zvestobo strank (Adl, 2023).

Nakupna pot v segmentu B2B je postala zapletenejša in večplastna, z daljšimi prodajnimi cikli zaradi zahtevnejšega gospodarskega okolja ter večje izbire rešitev. Razumevanje te poti je ključno za prilagoditev marketinških, prodajnih in podpornih strategij, saj neupoštevanje potreb kupcev vodi do izgube priložnosti in prihodkov. Zaradi gospodarskih razmer, kot je zahtevno ekonomsko okolje, se je tudi prodajni cikel podaljšal. Raziskava iz leta 2024 kaže, da 58 % anketirancev opaža daljše prodajne cikle (Innovation Visual, 2024).

5 PROFITNE IN NEPROFITNE ORGANIZACIJE

5.1 Opis profitnih in neprofitnih organizacij

Profitne in neprofitne organizacije se delijo glede na vire financiranja. Zakon o nevladnih organizacijah (ZNOrg), Ur. l. RS, št. 21/18, določa, da med neprofitne organizacije uvrščamo tiste organizacije, ki na podlagi ustanovitvenega akta ali zakona presežek prihodkov uporabljajo samo za doseganje ciljev in svojega namena. Premoženje se ne deli med člane, ustanovitelje ali druge osebe. V primeru prenehanja obstoja neprofitne organizacije se presežek premoženja prenese na drugo neprofitno organizacijo z enakim ali podobnim namenom. Primeri neprofitnih organizacij so zavodi, društva in razne ustanove.

Glavni cilj organizacije, kot že ime samo pove, je ustvarjanje dobička. Glavne prednosti profitnih organizacij so lažji dostop do kapitala, saj lahko organizacije zbirajo sredstva prek bančnih posojil, vlagateljev in ponudb delnic. Želja po dobičku profitne organizacije

spodbuja tudi k inovacijam, saj lahko tako prehitijo konkurenco. Prednost je tudi, da delničarji dobivajo dividende, bolj so prilagodljive pri sprejemanju odločitev in privabljajo visoko usposobljene delavce, saj lahko ponujajo konkurenčne plače (Accounting Tools, 2024).

5.1.1 Primeri neprofitnih organizacij

V tabeli 1 lahko vidimo, da je v Slovenija ta oblika neprofitnih organizacij najbolj prisotna, sledijo ji zavodi in nato še ustanove.

Tabela 1: Pravnoorganizacijske oblike neprofitnih organizacij

Pravnoorganizacijske oblike	Število aktivnih enot na dan 7. 7. 2025
Društvo	23.013
Zavod	4.120
Ustanova	288

Vir: lastno delo.

Zavodi so pravne osebe zasebnega, predvsem pa javnega prava. Zakon o zavodih (ZZ), Ur. l. RS, št. 12/91, določa da morajo biti ustanovljeni za ustvarjanje nepridobitnih dejavnosti. Značilno za zavod je, da za ustanovitev ne potrebujemo ustanovitvenega kapitala. Lahko ga primerjamo z društvom. Pomembno je, da zavod, ki ustvarja dobiček le-tega ponovno vlaga.

Društvo je pravna oseba zasebnega prava, ki svojo obliko dobi z vpisom v register društev. Zakon o društvih (ZDru), Ur. l. RS, št. 64/11, določa, da se vse ureja na upravnih enotah, potrdi pa ga Ministrstvo za notranje zadeve. Društvo mora imeti zastopnika, ki je določen s statutom ali pravilnikom društva. Za ustanovitev so potrebne najmanj tri poslovno sposobne fizične oziroma pravne osebe.

V skladu z Zakonom o ustanovah (ZU), Ur. l. RS, št. 70/2005, 91/2005 je treba upoštevati, da so ustanovljene praviloma za trajen namen. Delovati morajo dobrodelno ali splošno koristno. Naziv pravne osebe **ustanova** dobi, ko prostojno ministrstvo izda soglasje k aktu o ustanovitvi. Po navadi so ustanovljene za namen šolstva, znanosti, športa, vzgoje, zdravstva in podobno. Ustanovi jo lahko domača ali tuja fizična oziroma pravna oseba. Za ustanovitev je potreben osnovni kapital.

5.1.2 Primeri profitnih organizacij

Poznamo več pravnoorganizacijskih oblik in načinov opravljanja s profitnimi organizacijami. Kot lahko vidimo v tabeli 2 je v Sloveniji najpogostejša pravnoorganizacijska oblika samostojni podjetnik, sledi pa ji družba z omejeno odgovornostjo (AJPES, brez datuma a).

Tabela 2: Pravnoorganizacijske oblike profitnih organizacij

Pravnoorganizacijske oblike	Število aktivnih enot na dan 7. 7. 2025
Samostojni podjetnik	121.727
Družba z omejeno odgovornostjo	76.396
Delniška družba	369
Družba z neomejeno odgovornostjo	276
Komanditna družba	157

Vir: lastno delo.

Samostojni podjetnik je edina oblika, kjer fizična oseba na trgu opravlja dejavnost z namenom pridobivanja dobička. Registracija je enostavna in zanjo ni potreben ustanovitveni kapital. Pomembno je vedeti, da ustanovitelj nosi odgovornost z vsem svojim imetjem. Za ustanovitev je treba imeti podjetje in podatke o sedežu, podatke o skrajšanem podjetju, podatke o podjetniku in zastopniku ter dejavnosti, ki jih želi fizična oseba opravljati (Ministrstvo za digitalno preobrazbo, 2025).

Družba z omejeno odgovornostjo je pravna oseba, ki za ustanovitev potrebuje osnovni kapital, s katerim kasneje družbeniki odgovarjajo. Družbo lahko ustanovi en ali več fizičnih ali pravnih oseb. Število ustanoviteljev ne sme presegati 50 oseb. Za ustanovitev je potrebna pogodba, ki je sklenjena pri notarju v obliki notarskega zapisa. Pogodba mora vsebovati ime in priimek, prebivališče družbenika, podjetje, sedež in dejavnost, osnovni kapital, ki ni manjši od 7.500 €, čas delovanja družbe, če je ta ustanovljena za določen čas. Družba začne obstajati, ko je vpisana v sodni register (Ministrstvo za digitalno preobrazbo, 2023).

Družba z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.) je osebna družba. Ustanoviti jo morata najmanj dve fizični ali pravni osebi, domači ali tuji, z namenom skupnega opravljanja gospodarske dejavnosti. Zanjo je značilno, da vsi družbeniki za obveznosti družbe odgovarjajo z vsem svojim premoženjem. Prednost te oblike družbe je v tem, da zanjo ni predpisanega minimalnega osnovnega kapitala, omogoča večjo kreditno sposobnost kot status samostojnega podjetnika, družbeniki pa lahko vložke prispevajo tudi v obliki storitev. Po drugi strani pa pomeni večje tveganje, saj družbeniki osebno odgovarjajo za morebitne dolgove in so močno vezani na družbo in drug na drugega. Osnovni kapital pri d. n. o. ni določen z zakonom, vložki družbenikov so lahko v denarju, stvareh, pravicah ali storitvah, vrednost nedenarnih vložkov pa določijo sporazumno. Ime družbe (podjetje) mora vsebovati priimek vsaj enega družbenika, navedbo, da je družbenikov več, ter oznako d. n. o., kot na primer: "XYZ d. n. o. Novak in partnerji" (Zavod mladi podjetnik, so.p., 2017).

Komanditna družba (k. d.) je oblika osebne gospodarske družbe, ki jo sestavljata vsaj dve osebi. Komplementar, ki za obveznosti družbe odgovarja z vsem svojim premoženjem, in komanditist, ki odgovarja le do višine vloženega kapitala. Ustanovijo jo lahko domače ali tuje fizične ali pravne osebe, z namenom skupnega opravljanja gospodarske dejavnosti.

Prednosti komanditne družbe so predvsem v tem, da zanjo ni predpisanega minimalnega osnovnega kapitala, da komanditist lahko vloži tudi storitve ter da omogoča delitev vlog med vlagatelje kapitala in izvajalce dela. Slabosti pa vključujejo visoko osebno odgovornost komplementarja, možna nasprotja interesov med različnimi vrstami družbenikov ter večje pravno in finančno tveganje v primerjavi s kapitalskimi družbami, kot je d. o. o. Pravna razmerja med družbeniki so določena z družbeno pogodbo, ki določa njihove pravice in obveznosti, pri čemer komanditisti praviloma ne sodelujejo pri vodenju poslov ali zastopanju družbe, razen če pridobijo posebno pooblastilo (Data, 2016).

Delniška družba (d. d.) je kapitalska družba, katere osnovni kapital se deli na delnice. Ustanovijo jo lahko ena ali več domačih ali tujih fizičnih ali pravnih oseb, ki sprejmejo statut v obliki notarskega zapisa. Gre za pravno osebo, kar pomeni, da sama nosi pravice in obveznosti, delničarji pa za obveznosti družbe ne odgovarjajo osebno. Statut delniške družbe je ključni dokument, ki določa temeljne značilnosti družbe, kot so njeno ime, sedež, dejavnost, osnovni kapital ter podrobnosti o delnicah. Delnice so lahko nominalne ali kosovne in se lahko glasijo na ime ali prinosnika (ček). Minimalni osnovni kapital znaša 25.000 EUR, pri čemer mora biti vsaj tretjina tega zneska vplačana v denarju. Vložki so lahko tudi stvarni ali v obliki stvarnega prevzema, kar mora biti natančno opredeljeno v statutu. Delnice predstavljajo tako del osnovnega kapitala kot tudi pravico delničarja do sodelovanja pri upravljanju družbe in delitvi dobička (Ministrstvo za digitalno preobrazbo, 2023).

5.2 Glavne razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami

Poleg tega, da je glavna in očitna razlika to, da je ena organizacija namenjena ustvarjanju dobička in druga ni, obstajajo še druge funkcionalne razlike med tema dvema tipoma organizacijske oblike (Indeed Editorial Team, 2025b). Obliki organizacije se razlikujeta po načinu zbiranja sredstev in **financiranja** za svoj razvoj. Tradicionalno profitna podjetja iščejo vlagatelje, ki financirajo njihov zagon in rast podjetja. Običajno vlagatelji kasneje prejmejo delež dobička v zameno za svojo naložbo (Indeed Editorial Team, 2025b). Neprofitne organizacije danes sredstva zbirajo na raznolike načine. Poleg klasičnih virov, kot so donacije, zbiranje sredstev, sponzorstva in nepovratna sredstva, vse bolj posegajo tudi po sodobnejših pristopih. To vključuje delovanje v obliki socialnih podjetij, sodelovanje z vlagatelji, ki želijo ustvariti družbeni učinek, ter sprejemanje donacij v obliki delnic ali kriptovalut. Takšna kombinacija virov jim omogoča večjo stabilnost in odpornost na spremembe, kar je ključno za dolgoročno uspešno delovanje (Houghton, 2025). Na splošno si profitna podjetja prizadevajo kupcem ponuditi storitve in izdelke ter s tem ustvarjati dobiček. **Namen** profitnih organizacij je zagotavljanje storitev ali drugačnih koristi skupnosti brez namena ustvarjanja dobička. Namesto tega se osredotočajo na izboljšanje socialnega vidika. Lahko bi rekli, da delajo v dobro družbe (Indeed Editorial Team, 2025b). Pomembno je, da neprofitne organizacije poznajo svoje **ciljne stranke**, to so lahko donatorji, prostovoljci ali drugi podporniki. Pomembno je, da jih razvrstijo glede na njihove interese,

starost, navade in to, kako najraje prejemajo informacije. Sporočila, ki so prilagojena njihovim vrednotam in pričakovanjem, bodo veliko učinkovitejša, še posebej, če jih podpremo z orodji, kot so Google oglasi ali objave na družbenih omrežjih (King, brez datuma). Ciljne stranke profitnih organizacij so kupci, ki nakupe opravijo večkrat ter so na blagovno znamko čustveno navezani (Ball, 2024).

Vodstveni odbor v profitnem podjetju se osredotoča na povečanje dobička, saj imajo člani pogosto finančno korist od uspeha podjetja. V neprofitni organizaciji pa upravni odbor nima finančne koristi, temveč nadzira, kako učinkovito organizacija izpolnjuje svoje poslanstvo, ter si prizadeva za večji vpliv v skupnosti, prepoznavnost in pridobivanje donacij. **Kultura** v profitnem podjetju je običajno usmerjena v izboljšanje prodaje in dobička, pri čemer razprave potekajo predvsem o doseganju finančnih ciljev. V neprofitni organizaciji pa prevladuje skupnostno naravnana kultura, kjer se zaposleni, prostovoljci in vodstvo osredotočajo na iskanje načinov za večjo korist skupnosti in povečanje družbenega učinka delovanja organizacije (Indeed Editorial Team, 2025b).

Davki in davčna obravnava profitnih in neprofitnih organizacij se v Sloveniji bistveno razlikuje. Profitna podjetja morajo plačevati davek od dohodka pravnih oseb ter druge davke v skladu z Zakonom o davku od dohodkov pravnih oseb. Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-2), Ur. l. RS, št. 117/2006) določa da, neprofitne organizacije lahko uveljavljajo davčne olajšave, če izpolnjujejo pogoje za delovanje v javnem interesu in so ustrezno registrirane (npr. kot društvo, zavod ali ustanova). V določenih primerih so lahko oproščene plačila davka od dohodka za dejavnosti, ki niso pridobitne narave. Pri davčnih vprašanjih je priporočljivo posvetovanje z davčnim strokovnjakom, da se zagotovi skladnost z aktualno zakonodajo.

V profitnem podjetju so **zaposleni** večinoma plačani delavci, občasno tudi neplačani pripravniki. Ti zaposleni delajo predvsem zato, da si zagotovijo dohodek. V neprofitnih organizacijah pa pogosto sodelujejo prostovoljci in le nekaj plačanih zaposlenih. Prostovoljci prispevajo svoj čas brez plačila, ker verjamejo v poslanstvo organizacije in želijo prispevati k dobrobiti skupnosti (Indeed Editorial Team, 2025b). Profitna podjetja imajo različne oblike **lastništva**, pri čemer je premoženje (fizično in intelektualno) v lasti posameznikov ali skupin, ki obvladujejo podjetje. Neprofitne organizacije pa nimajo lastnikov, zato njihovo premoženje ni v zasebni lasti in ga člani organizacije ne morejo uporabiti kot nadomestilo za svoje delo. Neprofitne organizacije v Sloveniji, zlasti tiste, ki so oproščene plačila davka ali delujejo v javnem interesu, morajo zaradi transparentnosti redno poročati o svojem finančnem in poslovnem stanju. Letno oddajajo letna poročila na AJPES, v določenih primerih pa tudi vsebinska poročila pristojnim ministrstvom. Namen tega je zagotoviti **odgovornost** in preglednost delovanja. Profitna podjetja takšnega poročanja niso dolžna izvajati, saj plačujejo davek od dohodka pravnih oseb in so njihovi finančni podatki vključeni v davčne obračune. Za zagotavljanje skladnosti z zakonodajo je priporočljivo sodelovanje z davčnim svetovalcem (AJPES, brez datuma b).

6 RAZISKAVA O TRŽENJU V STORITVENEM MEDORGANIZACIJSKEM POSLOVANJU: PRIMERJAVA PROFITNE IN NEPROFITNE ORGANIZACIJE

6.1 Opis raziskovalne metode

V zaključni strokovni nalogi sem za empirični del izbrala kvalitativno raziskovalno metodo, in sicer intervju. Kvalitativno raziskovanje je metoda, ki omogoča poglobljeno razumevanje posameznikovih doživetij, mnenj in vedenja znotraj njihovega vsakdanjega okolja. Uporablja se predvsem za preučevanje zapletenih in težko merljivih pojavov, kot so občutki, prepričanja in odnosi. Podatki se zbirajo z neformalnimi pristopi, kot so intervjuji, opazovanje in skupinske razprave, pri čemer prevladujejo opisne oblike, kot so besedila, zvok ali slike (Abbadia, 2023).

Intervju sem vodila na podlagi kombinacije vprašanj zaprtega in odprtega tipa. Tako sem lažje sledila temi, ki jo obravnava moja zaključna strokovna naloga. Prvi intervju sem izvedla v mesecu maju, drugega pa v mesecu juniju z dvema sogovornikoma, ki izhajata iz različnih tipov organizacij. Prvi prihaja iz neprofitne organizacije, drugi pa iz profitne organizacije. Oba delujeta na področju trženja v svoji organizaciji, ki je usmerjena pretežno v medorganizacijsko poslovanje. Podjetji delujeta v panogi storitvene dejavnosti za zagotavljanje kakovosti, varnosti in skladnosti z zakonodajo. Po standardni klasifikaciji dejavnosti bi to bile: N71.200 – Tehnično preizkušanje in analiziranje, Q85.590 – Druge izobraževanje in usposabljanje n.d. in N74.990 – Vse druge strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti, d.n. (SURS, 2025).

Vprašanja za intervju sem oblikovala na podlagi teoretičnega dela strokovne naloge. Poudarek je bil na medorganizacijskem poslovanju, vlogi udeležencev, trženjskih strategijah, cenovni politiki, kakovosti ter posebnostih profitne in neprofitne organizacije. Udeleženca sta na odgovore odgovarjala odprto, spodbudila pa sem jih še s kakšnim dodatnim podvprašanjem.

6.2 Predstavitev sogovornikov

V empiričnem delu sta sodelovala dva sogovornika, vsak iz različnega organizacijskega okolja, eden iz neprofitne in drugi iz profitne organizacije. Oba delujeta na področju trženja, kar omogoča zanimivo primerjavo pogledov in pristopov v različnih organizacijskih strukturah.

SOGOVORNIK 1: predstavnik neprofitne organizacije

Prvi sogovornik je zaposlen v neprofitni tehnični instituciji, kjer dela na področju trženja in informacijske varnosti. Organizacija se ukvarja s tehničnimi storitvami, kot so preizkušanje,

preverjanje, kontrola, validacija in certifikacija, pri čemer zagotavlja neodvisno ocenjevanje skladnosti s tehničnimi standardi. Med njihove ključne naloge sodijo tudi kalibracija in umerjanje opreme za različne naročnike.

Pravna oblika organizacije je neprofitni zavod, ki je po besedah sogovornika pogosto prisoten tudi v drugih evropskih državah. Ta oblika omogoča večjo neodvisnost in nepristranskost pri preverjanju skladnosti, kar je ključno pri sodelovanju z regulatornimi organi in akreditacijskimi telesi. Sogovornik poudarja, da organizacija ni usmerjena v dobiček, temveč v strokovno, kakovostno in nepristransko izvajanje storitev.

SOGO VORNIK 2: predstavnik profitne organizacije

Drugi sogovornik prihaja iz profitne organizacije, ki se že več kot 65 let ukvarja z varstvom in zdravjem pri delu. Organizacija je razdeljena na tri strokovne centre. Po besedah sogovornika gre za edino organizacijo v Sloveniji, ki pokriva vse omenjene storitve na enem mestu.

Sogovornik ima več kot 20 let izkušenj na področju trženja. V organizaciji je odgovoren predvsem za trženje storitev s področja medicine dela, ki jih ponujajo v okviru enega izmed centrov. Čeprav so storitve organizacije specifične in imajo pogosto pogodbene stranke, sogovornik sodeluje tudi pri trženju drugih storitev, kadar to narekuje povpraševanje. Delovanje organizacije temelji na tržnih načelih, kar pomeni, da je usmerjena v ustvarjanje prihodkov, hkrati pa zagotavlja strokovno podporo podjetjem pri izpolnjevanju zakonskih obveznosti s področja varnosti in zdravja pri delu.

6.3 Ključne ugotovitve

SOGO VORNIK 1: predstavnik neprofitne organizacije

Gre za neprofitno organizacijo tehnične narave, ki ponuja storitve preizkušanja, kontrol, certifikacije in kalibracije. Organizacijska oblika je zavod, ki jim omogoča neodvisnost in nepristranskost, kar je bistvenega pomena za njihovo delo. Sogovornik ima v podjetju več vlog. Deluje na področju trženja in prodaje ter na področju informacijske varnosti. Kljub temu, da so organizirani kot neprofitni zavod, podjetje deluje na konkurenčnem trgu. Sogovornik pove, da je trženje ključno za pridobivanje novih strank, zaveda se tudi pomena prepoznavnosti na trgu. Poudaril je, da je gradnja zaupanja ključna ter da kakovostna izvedba storitev vodi do dolgoročnih odnosov. Ciljne skupine se razlikujejo po področjih storitev, ki jih podjetje ponuja. Te se delijo na štiri večje skupine: proizvajalci električnih naprav, organizacije vseh velikosti in panog, merilni laboratoriji in proizvodna podjetja ter na posameznike. Trženjske strategije, ki jih podjetje uporablja, so fizični pristopi, kot so sejmi, sestanki, tako imenovani "one-to-few" dogodki in klicni centri. Uporabljajo pa tudi strategijo digitalnega trženja: Google in Bing oglaševanje, LinkedIn, spletno stran ter Facebook za doseg končnih kupcev na področju ponudbe storitve izobraževanja. Poudari, da tržijo ciljno

in strateško glede na regijo, vsebino in panogo. Storitve, ki jih ponuja podjetje, so vnaprej določene in regulirane, vendar nudijo časovno prilagodljivost in celovite storitve, to podjetje razlikuje od večjih konkurentov. V podjetju poslušajo potrebe kupcev in prilagajajo obseg in časovno izvedbo storitev. Prilagodljivost in personalizacija ponudbe jih tako razlikuje od večjih ponudnikov podobnih storitev na trgu. Dotaknili smo se tudi analize 7P. Pri prodaji govorimo o 4P – proizvod, cena, distribucija in promocija. Pri trženju storitev modelu dodamo še 3P – ljudje, procesi in fizični dokazi (Gliha, brez datuma). V podjetju se jim najpomembnejši zdijo cena, ta mora biti uravnotežena, pogosto je tudi regulirana. Ljudje, ki morajo biti strokovno usposobljeni in zanesljivi. Procesi pa morajo biti jasno opredeljeni in preverjeni, glede na potrebe stranke dodajo tudi prilagodljivost. Kakovost storitev v podjetju deluje na dveh ravneh. Prva je tehnična skladnost s predpisi in standardi, kar za njih predstavlja osnovni pogoj. Druga pa je zadovoljstvo naročnika, ki jo dosegajo s hitrostjo, odzivnostjo, celovitostjo in dolgoročnimi odnosi. V podjetju izvajajo redne notranje presoje, spremljajo zadovoljstvo, analizirajo pritožbe, izvajajo korektivne ukrepe in spodbujajo zaposlene, da sami podajo predloge za izboljšave. Neprofitne organizacije po njegovo tržijo manj agresivno, še vedno pa imajo potrebo po rasti, saj tako financirajo opremo in lasten razvoj. Glavna razlika je, da imajo omejen proračun, ki ga namenijo trženju, zato so bolj ciljno usmerjeni, zmerni in premišljeni. Prednost je, da je manjši zunanji pritisk, v ospredju so dolgoročni odnosi in trajnost. Umetne inteligence ne uporabljajo veliko, ta je omejena na pripravo besedil in elektronskih sporočil. V prihodnje želijo razviti interno rešitev za podporo procesom. V prihodnosti predvideva povečan pomen digitalnega trženja in socialnih omrežji, kot je LinkedIn. Pove tudi, da je opazil zmanjšanje vpliva tradicionalnih sejmov v Evropi. Ti se selijo v Azijo in na Bližnji vzhod. Izzivi v trženju v prihodnosti bodo iskanje pravih kanalov, varstvo podatkov in neposeganje v zasebnost kupcev. Intervju razkriva premišljeno in strogo regulirano trženjsko prakso v neprofitni organizaciji, ki deluje v okolju B2B. Poudarek je na strokovnosti, zaupanju, kakovosti in fleksibilnosti, ob zavedanju tržnih pritiskov in omejenosti virov. Trženje je usmerjeno k dolgoročnim odnosom in strateški prepoznavnosti.

SOGOVORNIK 2: predstavnik profitne organizacije

Gre za profitno organizacijo, ki se ukvarja z tehnično varnostjo, fizikalnimi meritvami in medicino dela. Sogovornik se primarno ukvarja s trženjem področja medicine. S trženjem v sektorju B2B ima več kot 25 let izkušenj. Trženje v profitnem okolju je celostno in prilagodljivo, poudari, da je pomembno verjeti v storitev, ki jo ponujaš. Osredotoča se na osebni pristop, prilagodljivost in hitro odzivnost. Glavna vrednota, ki ji sledi pri trženju, je prenos sporočila od ust do ust, kar vodi do dolgoročnega uspeha. Ciljne skupine delijo na primarne in sekundarne. Primarne so podjetja, ki so zakonsko zavezana k izvajanju določenih storitev. Sekundarne ciljne skupine so fizične osebe v segmentu medicine dela, kjer se povpraševanje povečuje. Trženjske strategije, ki jih uporabljajo, so elektronski mediji, kot sta splet in elektronska pošta ter radijski oglasi. Ključna je osebna komunikacija in dobra uporabniška izkušnja, ki ustvarja zaupanje in pripadnost. Prilagoditve ponudbe so

močno regulirane in opredeljene z zakonodajo, zato je personalizacija ponudbe zelo omejena. Prilagoditve so možne glede na velikost podjetja, obseg storitev in odzivnost. Najpomembnejši elementi 7P so v podjetju ljudje, saj verjamejo v verodostojnost tržnika, osebni pristop in zaupanje. Procesi, kjer je bistvena odzivnost, hitra komunikacija ter zanesljiva izvedba. Kot zadnji pa fizični dokazi, kot so reference, priporočila in ugled, ki ga ima podjetje v panogi. Cenovno politiko določajo glede na izračun lastne cene in redno spremljanje konkurence na podlagi ponudb, razpisov in podatkov, dostopnih na spletu. Profitna naravnost zahteva, da ne pokrivajo samo stroškov, ampak ustvarjajo tudi dobiček za nadaljni razvoj. Razliko v ceni namenjajo trajnostni rasti in ne agresivnemu zaslužku. Kakovost upravljajo z odzivnostjo, komunikacijo in osebnim odnosom ter reševanjem reklamacij na osnovi preverjenih dejstev. Osnova za stalne izboljšave so notranji pravilniki, izboljšanje procesov in zmanjšanje napak. Dolgoročni odnosi so za podjetje temelj poslovanja. Pomembna je prisotnost tudi v času, ko ni neposrednega dobička, sogovornik izpostavi pomoč podjetjem med pandemijo Covid-19. Zvestobo strank gradijo osebni odnosi, strokovna pomoč in pripravljenost pomagati. Prednosti profitne organizacije so po njegovem mnenju to, da je manj birokracije in da je več neposrednih postopkov odločanja. Slabosti pa pritisk, ki ga ustvarja, nujnost ustvarjanja presežkov in večja konkurenčnost ter potreba po diferenciaciji in stalnem razvoju. Umetno inteligenco v podjetje uvajajo postopoma, pred kratkim so izvedli tudi izobraževanje za zaposlene. Priznava, da je umetna inteligenca neizogiben trend in opozarja na kritično uporabo. Skeptičen je pri avtomatizaciji vseh vsebin in poudarja avtentičnost. Prihodnost trženja vidi v uporabi družbenih omrežij, za poslovanje B2B omrežje LinkedIn. Opaža spremembe v degradaciji trženja zaradi hitrih karier brez izkušenj. To povzroči tudi hitre menjave kadra v podjetjih in padec kakovosti izobraževanja. V prihodnosti bo potreba po večji uporabi umetne inteligence in digitalizaciji. Sogovornik izpostavi pomen izkušenj, odnosa in zdrave presoje kot temelj uspešnega trženja v profitnem okolju B2B. Kljub modernim trendom ostaja zvest preizkušenim pristopom, z zavedanjem, da se mora podjetje stalno razvijati, vlagati in graditi odnose s strankami. V primerjavi z neprofitno organizacijo ima več svobode, a tudi več odgovornosti za preživetje in uspeh na trgu.

6.4 Povzetek in interpretacija rezultatov

1. RAZISKOVALNO VPRAŠANJE: Kako se vlaganja v digitalno trženje razlikujejo med neprofitnimi in profitnimi organizacijami?

V intervjuju z predstavnikom neprofitne organizacije izvem, da v zadnjih letih intenzivno vlagajo v digitalno oglaševanje (Google oglasi, Bing, LinkedIn). Postavili so jasno digitalno strategijo in segmentirano oglašujejo po tematikah in geografskih trgih. Kljub omejenemu proračunu si prizadevajo za učinkovit in ciljno usmerjen nastop. V profitni organizaciji vlaganja v digitalno trženje niso v ospredju. Osredotočajo se na tradicionalne kanale, predvsem na priporočila "od ust do ust", osebne stike in dolgoročne odnose. Elektronski mediji so uporabljeni, a glavni poudarek je na osebnem pristopu in

kakovosti. Profitna organizacija se torej bolj opira na osebne stike, neprofitna pa se zaradi omejenih sredstev usmerja v stroškovno učinkovito digitalno prisotnost, ki jo strateško razvija.

2. RAZISKOVALNO VPRAŠANJE: Kako sistematično profitne in neprofitne organizacije spremljajo konkurenco?

V profitni organizaciji konkurenco spremljajo redno, to pomeni tedensko. Uporabljajo internet, razpise, povratne informacije od strank. Konkurenčne cene so ključni dejavnik pri oblikovanju lastnih. V neprofitni organizaciji je veliko cen reguliranih, zato je prostora za reguliranje cen manj. Prilagajanje cen je mogoče le posredno s paketi, dodatnimi storitvami. Profitna organizacija torej bolj sistematično in pogosto spremlja konkurenco zaradi tržnega pritiska, neprofitna pa je zaradi regulativ manj izpostavljena cenovni konkurenci, a jo kljub temu upošteva, kjer je to pomembno.

3. RAZISKOVALNO VPRAŠANJE: Kakšna je vloga trženja v neprofitnih organizacijah v primerjavi s profitnimi organizacijami?

Strokovnjak v neprofitni organizaciji poudarja pomen strokovnosti, kredibilnosti in neodvisnosti, kjer je trženje sredstvo za informiranje in prepoznavnost. Pogosto gre za storitve, ki so zakonsko zahtevane in ne potrebujejo agresivne prodaje. V profitni organizaciji neposredno povezujejo trženje z dobičkom, obstojem in širjenjem poslovanja. Torej sta prodajna naravnost in konkurenčni vidik izrazita. V obeh primerih ima trženje ključno vlogo. Razlika je predvsem v intenzivnosti pritiska na prodajo. Profitne organizacije imajo večji tržni pritisk, medtem ko neprofitne stremijo k strokovni verodostojnosti in zaupanju.

4. RAZISKOVALNO VPRAŠANJE: Kakšen pomen ima osebni pristop v trženju za profitne in neprofitne organizacije?

V neprofitni organizaciji poudarijo pomen dolgoročnih odnosov, zaupanja in prilagodljivosti ter časovne prilagodljivost in odzivnosti. To je ključnega pomena za odnose B2B. V profitni organizaciji prav tako poudarjajo osebni stik, individualni odnos, odzivnost in sodelovanje v kriznih situacijah kot ključno prednost. Osebni pristop je tako v B2B ključen, saj je zaupanje med partnerji bistvenega pomena.

5. RAZISKOVALNO VPRAŠANJE: Kako regulative vplivajo na prilagodljivost neprofitnih in profitnih organizacij pri oblikovanju in prilagajanju storitev?

V neprofitni organizaciji sogovornik večkrat poudari pomen reguliranosti dejavnosti, kjer so postopki, obseg in cena storitev pogosto vnaprej določeni. Prilagodljivost se kaže

predvsem v časovni odzivnosti in širini storitev, ne v sami vsebini. V profitni organizaciji, kljub temu da so storitve zakonsko opredeljene, sami določajo cene na podlagi lastnih cen in konkurence na trgu. Tukaj se kaže več prilagodljivosti pri oblikovanju in prilagajanju storitev. Neprofitne organizacije imajo tako manj maneverskega prostora zaradi regulativnih omejitev, medtem ko imajo profitne večjo prilagodljivost, a kljub temu delujejo v okviru določenih pravnih zahtev.

6.5 Priporočila in omejitve raziskave

6.5.1 Priporočila

Pri razvoju digitalnega trženja bi morale neprofitne organizacije povečati svoja vlaganja v sodobne digitalne kanale. Čeprav je trenutno prisotnost na LinkedInu in Facebooku že nekakšen začetek, obstaja še veliko prostora za širitev. Z uporabo različnih digitalnih orodij, kot so e-mail marketing ali ustvarjanje blogov, bi lahko izboljšale svojo prepoznavnost in doseg, hkrati pa ostale zveste svoji misiji in vrednotam. Na ta način bi neprofitne organizacije lahko okrepile svojo prisotnost in angažiranost skupnosti, ne da bi morale nujno povečati proračun za oglaševanje. Profitne organizacije pa bi se morale zavedati, da je digitalno trženje ključnega pomena za njihov dolgoročni uspeh. Tudi če so bile v preteklosti zadržane pri sprejemanju takšne oblike trženja, je pomembno, da raziskujejo različne možnosti in se odprto soočijo z digitalizacijo, saj to lahko pripomore k večji personalizaciji in natančnejšemu dosegu ciljne publike.

Kljub temu da so cene storitev v neprofitnih organizacijah pogosto regulirane, bi bilo smiselno, da bi le-te še naprej spremljale konkurenco in iskale možnosti za izboljšanje svoje vrednosti na trgu. V profitnih organizacijah je konkurenca ključnega pomena in redno spremljanje konkurence pomaga oblikovati cenovno politiko, ki je konkurenčna, hkrati pa omogoča optimizacijo stroškov in maksimizacijo dobička. Analiza cen na trgu, ob upoštevanju lastnih stroškov in povpraševanja, je osnova za zagotavljanje trajnostnega poslovanja in dolgoročnega uspeha.

Trženje v neprofitnih organizacijah naj bi imelo predvsem informativno in podporno funkcijo, saj je njihov primarni cilj širjenje znanja o reguliranih dejavnostih. V nasprotju s profitnimi organizacijami, kjer trženje neposredno vpliva na prodajo in konkurenčnost, neprofitne organizacije ponujajo storitve, ki so zakonsko zahtevane, zato agresivno trženje ni nujno. To pomeni, da je njihov pristop bolj osredotočen na izgradnjo zaupanja in kredibilnosti, kar pomaga pri dolgoročnih odnosih. Profitne organizacije pogosto povezujejo trženje z večjim profitom in širjenjem poslovanja. V tem primeru je trženje tesno povezano s prodajnimi cilji, kar pomeni, da mora biti bolj ciljno usmerjen.

Kljub temu da se v obeh organizacijah poudarja osebni pristop, pa ima ta nekoliko različne pomene. V neprofitnih organizacijah je osebni pristop še posebej pomemben za gradnjo

dolgoročnih in zaupljivih odnosov. Prilagodljivost in odzivnost sta ključnega pomena, saj mora organizacija vedno slediti potrebam svojih ciljnih skupin, tako v okviru odnosov B2B kot v medsebojnih stikih z različnimi deležniki. V profitnih organizacijah pa osebni pristop prav tako odigra ključno vlogo pri gradnji trdnih odnosov s strankami, še posebej v kriznih situacijah. Odzivnost in hitra prilagoditev potrebam strank omogočata podjetju, da ohrani visoko raven zadovoljstva, kar vodi k večji verjetnosti ponovnega sodelovanja.

V zvezi s prilagodljivostjo storitev je treba poudariti, da so neprofitne organizacije pogosto omejene z regulativami, ki določajo obseg in način izvajanja storitev. Kljub tem omejitvam pa je mogoče povečati prilagodljivost v smislu prilagodljivosti časovnih rokov, širine storitev in dodatnih opcij, ki so v skladu z zakonodajo. Tudi neprofitne organizacije se lahko usmerijo v razvoj novih storitev ali izboljšanje obstoječih, tako da omogočijo večjo prilagodljivost potrebam svojih kupcev. Profitne organizacije pa so na tem področju prilagodljivejše, saj lahko hitro prilagajajo svoje storitve in cene, da bi zadovoljile povpraševanje in ostale konkurenčne. To jim omogoča, da se prilagodijo tržnim pogojem in potrebam strank, hkrati pa razvijajo inovativne rešitve, ki povečujejo njihovo konkurenčnost na trgu.

6.5.2 Omejitve raziskave

Profitne organizacije imajo glavni cilj ustvarjanje dobička, kar lahko vpliva na njihov pristop do trženja, prodaje in odnosov s strankami. Neprofitne organizacije pa se osredotočajo na dosego socialnih, okoljskih ali kulturnih ciljev, pogosto pa so odvisne od donacij, javnih sredstev in prostovoljnega dela. Zaradi teh temeljnih razlik v ciljih in virih prihodkov lahko pride do težav pri primerjanju, saj so njihove strategije poslovanja lahko povsem različne.

Opravila sem samo dva intervjuja, kar pomeni, da imam zelo majhen vzorec, kar zmanjšuje zanesljivost mojih ugotovitev. Za širše sklepe o trgu B2B ter primerjavi profitnih in neprofitnih organizacij v storitvenem sektorju bi bilo potrebnih več intervjujev ali obsežnejša raziskava. Majhen vzorec torej ne omogoča natančne analize tržnih trendov ali določenih strategij, saj ni dovolj podatkov za široko primerjavo. Intervjuja sem opravila v različnih okoliščinah, zato je lahko prišlo do različnih pogledov intervjuvancev. To lahko vpliva na interpretacijo vprašanj, poudarki pa so lahko posledica osebnih izkušenj.

Lahko pride tudi do subjektivnosti odgovorov, saj se je lahko intervjuvanec osredotočal na dejavnike, ki so pomembni zanj. To lahko vpliva na točnost podatkov in zmanjša objektivnost analize.

7 SKLEP

V zaključni strokovni nalogi sem se osredotočila na medorganizacijsko poslovanje ter primerjavo med profitnimi in neprofitnimi organizacijami. Ugotovila sem, da gre pri odnosih

B2B za kompleksno in strateško pomembno obliko sodelovanja, kjer imajo podjetja kot kupci drugačne potrebe in večjo pogajalsko moč kot končni potrošniki v sektorju B2C. Poseben poudarek sem namenila vplivu digitalizacije in sodobnih tehnologij, ki so po letu 2020 pomembno preoblikovale načine trženja, komunikacije in nakupnega odločanja.

Analiza intervjujev je pokazala raznoliko sliko glede vložkov v digitalno trženje, saj kljub pričakovanju, da bodo profitne organizacije bolj digitalno usmerjene, ni bilo tako. Neprofitna organizacija v mojem primeru aktivno razvija digitalno prisotnost, predvsem prek LinkedIna, medtem ko je bila profitna precej zadržana. Ugotovila sem, da profitne organizacije bolj sistematično spremljajo konkurenco in oblikujejo cene na podlagi raziskav trga. V neprofitni organizaciji so cene v veliki meri regulirane in prilagodljive zgolj posredno, kar omejuje njihovo tržno odzivnost. Tudi vloga trženja se med obema tipoma organizacij razlikuje. V neprofitni organizaciji ima trženje predvsem informativno in podporno vlogo, medtem ko je v profitni usmerjeno k doseganju prodajnih ciljev in konkurenčnih prednosti. To potrjuje, da je trženjska funkcija tesno povezana z osnovnim poslanstvom organizacije. Tako profitna kot neprofitna organizacija poudarjata pomen osebnega odnosa, zaupanja in prilagodljivosti kot ključnih dejavnikov v odnosih B2B, kar kaže na univerzalno vlogo osebnega pristopa ne glede na tip organizacije. Ugotovila sem tudi, da je prisotna večja fleksibilnost profitnih organizacij pri oblikovanju in prilagajanju storitev. Neprofitne organizacije so zaradi regulative in vnaprej določenih postopkov omejene pri oblikovanju ponudbe, medtem ko profitne kljub zakonskim omejitvam ohranjajo več prostora za prilagajanje trgu.

Skozi analizo sem ugotovila, da je razumevanje razlik v pristopih B2B med profitnimi in neprofitnimi organizacijami ključno za učinkovito načrtovanje trženjskih in prodajnih strategij. Obenem pa številni izzivi, kot so digitalna transformacija, personalizacija ponudbe in spremembe v kupčevem vedenju, ostajajo skupni vsem organizacijam, ne glede na njihov temeljni namen. To odpira prostor za nadaljnje raziskave in iskanje inovativnih rešitev v prihodnosti poslovanja B2B.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Bär, M. (2024, 7. marec). *B2B trends: the top 7 digitalization topics for a future-proof business* [objava na blogu]. <https://www.cas-software.com/news/b2b-trends-the-top-7-digitalization-topics-for-a-future-proof-business/>
2. Gabrielyan, M. (2023, 22. maj). *B2B Buying Process Understanding: Steps, Examples, and Differences from B2C* [objava na blogu]. <https://virtocommerce.com/blog/b2b-buying-process>
3. Grow Leady. (2024, 21. september). *The 10 Key Characteristics of B2B: What Sets It Apart* [objava na blogu]. <https://www.growleady.io/blog/what-are-the-primary-characteristics-of-b2b>

4. Habbe, J. (2018, 10. julij). *10 načinov trženja za uspešno prodajo B2B*. <https://www.uspesnaprodaja.si/nasveti/10-nacinov-trzenja-za-uspesno-prodajo-b2b.html>
5. Indeed Editorial Team. (2025b, 26. marec). *For-Profit vs. Nonprofit: Key Differences Between Organizations*. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/for-profit-vs-non-profit>
6. Market Research Intellect. (2025, Julij). *B2B Market Size By Product By Application By Geography Competitive Landscape And Forecast*. <https://www.marketresearchintellect.com/product/global-b2b-market-size-forecast/>

LITERATURA IN VIRI

1. Abbadia, J. (2023, 24. julij). V čem je razlika: Kvalitativne in kvantitativne raziskave [objava na blogu]. <https://mindthegraph.com/blog/sl/kvalitativne-in-quantitativne-raziskave/>
2. Accounting Tools. (2024, 5. november). *For-profit organization definition*. <https://www.accountingtools.com/articles/for-profit-organization>
3. Adl, M. (2023, 31. oktober). *What Is Market Saturation and Why Does It Happen* [objava na blogu]. <https://gocious.com/blog/what-is-market-saturation-and-why-does-it-happen>
4. AJPES. (brez datuma a). *Poslovni register*. <https://www.ajpes.si/prs/default.asp>
5. AJPES. (brez datuma b). *Letna in druga poročila*. https://www.ajpes.si/Letna_porocila/Splosno#b223
6. Asset Panda. (Brez datuma). *Unpacking The Difference Between Wholesaler and Distributor* [objava na blogu]. <https://www.assetpanda.com/resource-center/blog/the-difference-between-wholesaler-and-distributor/>
6. Ball, A. (2024, 1. avgust). *The beginner's guide to profitability: How identifying your target audience and where they're shopping puts you on the path to profit* [objava na blogu]. <https://accelerators.target.com/learning-center/the-beginners-guide-to-profitability-how-identifying-your-target-audience-and-where-theyre-shopping-puts-you-on-the-path-to-profit/>
7. BC Campus. (brez datuma). *Types of B2B Buyers* [objava na blogu]. <https://opentextbc.ca/principlesofmarketingh5p/chapter/types-of-b2b-buyers/>
8. Coface. (brez datuma). *Prodajni posrednik*. <https://www.coface.si/besedno-kazalo/prodajni-posrednik-posrednik-v-poslovnem-razmerju>
9. Data. (2016, 28. januar). *Komanditna družba*. <https://data.si/blog/veste-kaj-je-komanditna-druzba-k-d/>
10. Desrosiers, E. (2023, 27. januar). *Why B2B brands should prioritize social responsibility efforts in 2023* [objava na blogu]. <https://www.aimtal.com/blog/b2b-social-responsibility>

11. Dierks, A., Deveau, R., Sarvari, S., in Griffin, S. J. (2024). *Unlocking profitable B2B growth through gen AI*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/unlocking-profitable-b2b-growth-through-gen-ai#/>
12. French, K. (brez datuma). *The Top 5 Technology Marketing Problems (and How to Fix Them)*. <https://www.columnfivemedia.com/how-to-fix-technology-marketing-challenges/>
13. Gliha, T. (brez datuma). *7P marketinški miks: Celosten pristop k strateškemu marketingu* [objava na blogu]. <https://bling.si/7p-marketing-ski-miks-celosten-pristop-k-strateskemu-marketingu/>
14. Habbe, J. (2023, 22. januar). *Kako ohranjamo dolgoročne odnose in povečamo prodajo B2B pri obstoječih kupcih* [objava na blogu]. <https://www.uspesnaprodaja.si/nasveti/kako-ohranjamo-dolgorocne-odnose-in-povecamo-prodajo-b2b-pri-obstojecih-kupci.html>
15. Houghton, K. (2025, 1. maj). *Nonprofit Investing: The Ultimate Guide to Grow Your Giving* [objava na blogu]. <https://www.infinitegiving.com/blog/nonprofit-investing>
16. Indeed Editorial Team. (2025a, 10. februar). *How to cold call in B2B situations (with definitions)*. <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-cold-call-in-b2b>
17. Innovation Visual. (2024, 3. september). *Mastering the Growing Complexities of Buying Journeys* [objava na blogu]. <https://www.innovationvisual.com/knowledge-hub/resources/mastering-complexities-of-buying-journeys>
18. Intuit Mail Chimp. (2024, 30. april). *Email marketing*. <https://mailchimp.com/marketing-glossary/email-marketing/>
19. King, J. (brez datuma). *Who Is Your Nonprofit Target Audience? Steps To Find Out* [objava na blogu]. <https://gettingattention.org/nonprofit-target-audience/>
20. Koncilja, K. (2024, 29. marec). *Poslovanje v segmentu B2B je vse bolj digitalno - kako daleč smo v Sloveniji?* <https://www.finance.si/ikt/poslovanje-v-segmentu-b2b-je-vse-bolj-digitalno-kako-dalec-smo-v-sloveniji/a/9022106>
21. Marr, N., in Tynan, K. (2024, 7. marec). *What human and technical skills will matter most to B2B marketers?* <https://www.forrester.com/what-it-means/ep357-marketing-skills/>
22. Ministrstvo za digitalno preobrazbo. (2023, 13. junij). *Delniška družba*. <https://spot.gov.si/sl teme/delniska-druzba>
23. Ministrstvo za digitalno preobrazbo. (2023, 13. junij). *Družba z omejeno odgovornostjo*. <https://spot.gov.si/sl teme/druzba-z-omejeno-odgovornostjo>
24. Ministrstvo za digitalno preobrazbo. (2025, 23. maj). *Samostojni podjetnik*. <https://spot.gov.si/sl teme/samostojni-podjetnik>
25. Nyman, M. (2025, 22. januar). *Top B2B commercial trends for 2025: transforming the future of B2B business* [objava na blogu]. <https://www.valve.fi/blog/top-b2b-commercial-trends-for-2025-transforming-the-future-of-b2b-business>
26. OECD. (2024, 19. december). *Human capital at work*. https://www.oecd.org/en/publications/human-capital-at-work_486c0289-en.html

27. Print 24. (brez datuma). *Promocija marketinga v sektorju B2B s sejmi*.
<https://print24.com/si/journal/marketing/trzenje-na-sejmih>
28. Rensburg, I. (2025, 2. julij). *Top B2B Marketing Challenges and How to Solve Them in 2025* [objava na blogu]. <https://www.cognism.com/blog/b2b-marketing-challenges>
29. Rogelj, M. (2022, 15. april). *Kako lahko spletno družbeno omrežje uporabite kot učinkovit prodajni kanal?* [objava na blogu] <https://magentia.si/spletno-druzbeno-omrezje-kot-prodajni-kanal/>
30. Ross, C. (2025, 27. junij) *LinkedIn marketing - statistics & facts*.
<https://www.statista.com/topics/11942/linkedin-b2b-marketing/>
31. SIQ. (brez datuma). *Informacijska varnost*. <https://www.siq.si/nase-dejavnosti/certificiranje-organizacij/predstavitev/informacijska-varnost/>
32. Spletnik. (2025, 19. marec). *Kaj je prodajni proces* [objava na blogu].
<https://spletnik.si/blog/kaj-je-prodajni-proces/>
33. Sthree. (brez datuma). *New working models are redefined ways for how an organisation functions, based on when and where employees conduct their tasks*.
<https://www.sthree.com/en-gb/glossary/n/new-working-models/>
34. SURS. (2025). *Standardna klasifikacija dejavnosti*.
<https://www.stat.si/Klasje/Klasje/Abc/17977>
35. Trendemon. (brez datuma). *8 Brand Awareness Tactics for B2B Brands* [objava na blogu]. <https://trendemon.com/blog/8-brand-awareness-tactics-for-b2b-brands/>
36. Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-2), *Uradni list RS*, št. 117/2006.
37. Zakon o društvih (ZDru), *Uradni list RS*, št. 64/11.
38. Zakon o nevladnih organizacijah (ZNOrg), *Uradni list RS*, št. 21/18.
39. Zakon o ustanovah (ZU), (2023), *Uradni list RS*, št. 70/2005, 91/2005.
40. Zakon o zavodih (ZZ), *Uradni list RS*, št. 12/91, 8/96, 36/00 – ZPDZC, 127/06 – ZJZP.
41. Zavod mladi podjetnik, so.p. (2017, 26. julij). *Družba z neomejeno odgovornostjo*.
<https://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/katero-obliko-podjetja-izbrati/druzba-z-neomejeno-odgovornostjo-d-n-o>

PRILOGE

Priloga 1: Intervju v neprofitni organizaciji

Anja: Hvala, ker si se odzval na vabilo za intervju. Pogovarjala se bova o temi Trženje v storitvenem medorganizacijskem poslovanju, primerjava profitne in neprofitne organizacije. Pogovor bom snemala, če boš želel, ti lahko po zaključku tudi pošljem svojo zaključno nalogo. Prosim, če lahko najprej na kratko predstaviš organizacijo – kaj delate in kaj je tvoja vloga v organizaciji?

Izpraševanec: V osnovi smo neprofitna inštitucija, ponujamo tehnične storitve preizkušanja, preverjanja, kontrole, validacije, certifikacije, se pravi tak tip storitev, ki je nekako pol-reguliran, v skladu s tehničnimi pravili, standardi in v bistvu preverjamo, ugotavljamo in preverjamo skladnost za različne segmente, na eni strani za proizvajalce, na drugi strani za organizacije, ki so, recimo, certificirane po raznih standardih ISO. Na tretji liniji seveda tudi kalibracija in umerjanje opreme. Smo neprofitni zavod, to je pogost organizacijski tip, oblika organizacije tudi v Evropi, v Nemčiji in Italiji, tudi na Češkem, recimo, so sorodne inštitucije, ki so prav tako organizirane, predvsem zaradi tega, ker je bistvo neodvisnega preverjanja in ocenjevanja skladnosti v tem, da si popolnoma neodvisen. Zavodska struktura omogoča relativno enostavno izkazovanje te neodvisnosti v našem regulatornemu organu. V tem primeru je to akreditacija, to je nekako pogojeno s tem, kar delaš. Nismo usmerjeni v dobiček, v generirane dobičke, ampak v izvajanje storitev na čim bolj nepristranski in strokovni način.

Anja: Ali lahko opišeš še svojo vlogo v organizaciji?

Izpraševanec: Jaz imam sicer več vlog, tista primarna je dosti bolj trženjsko naravnana, mogoče malo nasprotujoče, smo neprofitni, ampak še zmeraj se moramo tudi prodajno obnašati na trgu. Neprofitno pri nas pomeni, da lahko ponovno vlagamo večino presežkov nazaj v opremo, pa v ljudi, to je pač ključno za naš razvoj, vsekakor pa ni v ospredju pridobivanje dobička. Torej, ne glede na to, da smo neprofitni, še zmeraj imamo prodajni del, za katerega organizacijsko skrbim. Delujem tudi na področju razvoja novih trgov, ker smo lahko aktivni v katerikoli državi, za katero se odločimo oziroma od koder so partnerji, tako da obstaja potreba po bolj komercialni usmerjenosti. Po drugi strani imam pa tudi strokovne zadolžitve, primarno glede informacijske varnosti, tam sem tudi strokovno aktiven.

Anja: Kako delujete na področju trženja storitev v vašem podjetju?

Izpraševanec: Razdeljeno imamo na več področij organizacijskih enot. Vsaka se ukvarja s svojo glavno dejavnostjo/storitvijo. V enem primeru, tako kot sem že omenil, gre za preizkušanje proizvodov, v drugem certificiranje organizacije, v tretjem kalibracije, umerjanje laboratorijske opreme. V četrtem pa tudi usposabljanje. Vsaka izmed teh enot ima svoje zahteve na trgu. Kupci so drugačni, delujemo v mednarodnem okolju, pa tudi samo v Sloveniji. Vsako področje ima prodajno podenoto, ki poroča meni. Jaz skrbim tudi za

generalno poročanje in strateške usmeritve. Načeloma pa ima vsak del tudi svojo interno prodajno osebje in moja vloga je, da skrbim za ta del organizacije.

Anja: Kako pa bi opredelil pomen trženja za vaše podjetje oziroma koliko je zares pomembno, da vi tržite svoje storitve in na kakšen način?

Izpraševanec: Tudi če smo strokovnjaki, imamo najboljšo opremo in ljudi, je na koncu vedno tako, da če nihče ne sliši zate, se teh storitev ne bo uporabilo. V današnjem svetu imajo ljudje krajšo pozornost, veliko informacij se izgubi v komunikacijskih kanalih in se moraš potruditi, da te naročniki opazijo. Še posebej pomembno je, kot sem že prej omenil, da imamo precej mednarodnega poslovanja. Naše storitve poskušamo izvažati v tujino oziroma delamo za tuje stranke, kjer je konkurenca pogosto še bistveno večja. Zato je še težje priti do priložnosti. Vendar pa je za nas ključno, da naredimo tisti prvi korak in postanemo vidni. Do zdaj se je v zadnjih 15 letih izkazalo, da je kakovost izvedbe storitev – znotraj dogovorjenih okvirjev s stranko, torej glede časa, cene in ostalih pogojev – izjemno pomembna. Ko enkrat vzpostavimo zaupanje in določeno raven odnosa, je komercialni del sodelovanja z obstoječimi strankami bistveno lažji. Naše trženje je zato usmerjeno predvsem v pridobivanje novih strank – tistih, ki za nas morda še niso slišale.

Anja: Hvala. Lahko opišeš glavne ciljne skupine oziroma stranke, torej tukaj v tem primeru druge organizacije, na katere ciljate?

Izpraševanec: Tako kot sem že omenil, imajo različna področja različen profil naročnikov. Če začnem z največjim področjem, ki se ukvarja s preizkušanjem in certifikacijo proizvodov – t. i. product compliance – že iz imena izhaja, da sodelujemo predvsem s podjetji, ki razvijajo in proizvajajo različne proizvode, komponente in polizdelke. V večini primerov smo osredotočeni na elektronske in električne naprave ter stroje. To predstavlja jedro našega dela. Tukaj si lahko predstavljamo, da so naši naročniki proizvajalci monitorjev, električnih pečic, avtomobilskih luči, malih gospodinjskih aparatov, IT-opreme, napajalnih sistemov ipd. V drugem segmentu, kjer certificiramo organizacije, pa je slika še bolj razpršena. Tu lahko sodelujemo s katerimkoli podjetjem, ki se odloči za certificiranje po določenem standardu – na primer po standardu ISO 9001, ki je med najbolj znanimi. Takšna organizacija je lahko iz katere koli industrije: farmacije, vojaške industrije, proizvodnje, storitvenih dejavnosti, bančništva ali finančnega sektorja. Tudi v tem segmentu delujemo v zelo raznolikih panogah. Tretji steber naših storitev so kalibracije oziroma umerjanje opreme. Gre za preverjanje, ali neka merilna oprema, ki jo uporablja stranka, deluje znotraj predpisanih normativov in tehničnih specifikacij. Naročniki so tu večinoma merilni laboratoriji, druge meroslovne institucije ter interni laboratoriji znotraj proizvodnih podjetij, ki imajo lastne merilne zmogljivosti. Gre torej za povsem drugačen profil strank. Če se postavimo še v vlogo področja usposabljanj, je tudi tukaj nabor zelo širok, saj nudimo različne vrste izobraževanj, večinoma strokovnih. V tem primeru večinoma delamo z ljudmi – posamezniki – ne zgolj z organizacijami. Na usposabljanjih imamo lahko direktorje, začetnike, osebe iz različnih strok – od varstva pri delu, medicinskih pripomočkov do

informacijske varnosti. Nabor je zelo pester. Edina posebnost tega področja je, da smo pri usposabljanjih večinoma usmerjeni na slovenski trg, predvsem zaradi jezika – ta izobraževanja večinoma izvajamo v slovenskem jeziku. Zato je to področje nekoliko manj mednarodno usmerjeno in deloma služi tudi kot element trženja na lokalnem trgu.

Anja: Zdaj bi te pa prosila, če opišeš ševaše trženjske strategije (kar lahko).

Izpraševanec: No, kot pri večini prodajnih procesov oziroma pri trženju in marketingu – četudi zastaviš strategijo – se v praksi pogosto dogajajo nepredvidene spremembe, prilagoditve in številne »ad-hoc« aktivnosti. Kljub temu ostaja naša glavna strategija precej jasna. Imamo določeno prednost: naše storitve so v večini primerov tehnično zahtevne in v določenih segmentih celo zakonsko zahtevane. To pomeni, da so kupci pogosto že precej dobro informirani, prodajni cikel pa se lahko zaključi relativno hitro – če se seveda dobro razumemo z naročnikom. Te storitve niso le dobrodošle, temveč v večini primerov kar nujne, kar je za nas pomembna konkurenčna prednost. Seveda pa trg ostaja zelo dinamičen, z različnimi pritiski – ne le cenovnimi, ampak tudi časovnimi – zato se moramo stalno prilagajati. Pri strategiji imamo zadeve razdeljene na dva glavna pristopa. Prvi je fizični oziroma pristop »face-to-face«, kjer prodajno osebje obiskuje stranke, se udeležuje sestankov in fizičnih dogodkov, kot so sejmi. Na teh smo lahko prisotni kot razstavljalci ali kot obiskovalci – to se določi glede na panogo in strateško vrednost udeležbe. V ta fizični del sodita tudi »Key account management« – skrb za obstoječe stranke, in »New logo sales« – iskanje novih naročnikov, zlasti na mednarodnih trgih. Drugi del, ki ga razvijamo zadnji dve leti, pa je digitalni del, pri katerem smo bili v preteklosti nekoliko v zaostanku. Sčasoma pa smo ugotovili, da digitalni pristop ni le nujen, temveč tudi zelo učinkovit. Vzpostavili smo digitalne oglaševalske aktivnosti, ki vključujejo prikazne oglase (npr. bannerje) in prisotnost v izbranih publikacijah in medijih. Te aktivnosti vsako leto strateško načrtujemo glede na temo, ki jo želimo izpostaviti – denimo trajnost, informacijsko varnost ipd. Prav tako se lokacijsko prilagajamo – v Sloveniji, Srbiji, na Balkanu ali v Nemčiji – odvisno od ciljev posamezne kampanje. Aktivno gradimo tudi prisotnost na družbenih omrežjih. Glede na naravo naših strokovnih storitev smo se osredotočili predvsem na poslovna omrežja, kot je LinkedIn. V manjši meri smo prisotni tudi na Facebooku, zlasti ko gre za promocijo usposabljanj, kjer nagovarjamo posameznike. Poleg tega smo se v zadnjih letih vključili v digitalno oglaševanje, vključno s kampanjami na Google Search, Bing Search ipd. To so kanali, ki jih postopoma razvijamo, in pričakujemo, da bomo z leti dosegali vse večjo učinkovitost. Anja: V bistvu si se že tudi dotaknil drugega vprašanja, katere kanale in orodja uporabljate. Bi tu še kaj dodal?

Izpraševanec: To sem po mojem kar lepo opisal, obstajajo številni strokovni sejmi, kjer iščemo te preko proizvajalce, če karikiram. Če se želiš pogovarjati s proizvajalci v panogi, ki dela medicinske pripomočke, greš na sejem, kjer se ti proizvajalci zbirajo. Sejem medicinske opreme, medicinskih pripomočkov. Organiziramo manjše dogodke, po navadi na naši lokaciji, to so kot krajši, dve-, triurni dogodki, kjer predstavljamo novo vsebino, spremembe na področju, povabimo od 10 do 25 ljudi. Ves čas uporabljamo tudi klicni

center, kjer je glavni medij telefon. To ni naše običajno poslovanje, gre bolj za »ad-hoc akcije«, saj se bo del naših strank bolje odzval na telefonski klic.

Anja: V medorganizacijskem poslovanju je treba precej prilagajati ponudbo določenim podjetjem. Zanima me, kako to vi delate?

Izpraševanec: Naše storitve so zelo jasno opredeljene – še enkrat poudarjam, da gre za regulirano dejavnost oziroma za področje, ki je precej močno regulirano. Ko želi proizvajalec lansirati nek proizvod na trg, so jasno določene pravne, formalne in tehnične zahteve, ki jih mora ta proizvod izpolnjevati. Zato je nabor naših storitev v večini primerov že vnaprej določen. Tisto, kjer se morda nekoliko razlikujemo od konkurence, je, da poskušamo vpeljati neko – recimo temu – slovensko prilagodljivost. Nismo toga organizacija. Prizadevamo si prisluhniti strankam in upoštevati njihove konkretne potrebe. Če je na primer ključna težava čas – torej da je treba storitev izvesti hitreje od standardnih rokov – potem se pri nas interno potrudimo zagotoviti potrebne zmogljivosti. To pomeni, da poskušamo vključiti inženirje ali presojevalce tudi izven običajnega delovnega časa, da izpolnimo časovna pričakovanja naročnikov. To je en primer. Drugi pa je vezan na dejstvo, da imamo veliko strank iz segmenta SMB (small and medium businesses – mala in srednje velika podjetja). Te stranke se pogosto soočajo z dvema izzivoma, in sicer Ne poznajo celotne širine zahtev, ki jih morajo izpolnjevati, ter so majhne, a želijo biti prisotne na večjih trgih. Ta njihova usmerjenost na več trgov pogosto pomeni, da morajo zadostiti številnim dodatnim tehničnim in zakonskim zahtevam. Naša vloga je, da jim te storitve ponudimo čim bolj celovito – »na enem mestu«. Kako to naredimo? Sodelujemo z različnimi mednarodnimi certifikacijskimi združenji, katerih člani smo, kar nam omogoča globalni domet. Obenem pa znamo naročniku prisluhniti in mu sestaviti nabor storitev, ki je resnično prilagojen njegovim potrebam – nič več in nič manj. Poleg tega se trudimo, da smo čim bolj odzivni in storitve izvedemo v najkrajšem možnem času. Do zdaj so se kot naši ključni konkurenčni prednosti izkazali predvsem celovit pristop in časovna prilagodljivost. Vse to pa seveda izvajamo znotraj strogo reguliranega okvira. Vse storitve morajo biti izvedene strokovno, ponovljivo in primerljivo, kar našim strankam dodatno vliva zaupanje v kakovost končnih rezultatov.

Anja: nadaljujeva s 7P. Zanima me, kateri so za vas najbolj pomembni? Veš, kaj so 7P?

Izpraševanec: Iskreno ne.

Anja: Lahko ti jih predstavim. V trženju produktov so to sam izdelek, cena izdelka, mesto in pa kraj, kjer se to proizvaja in kako bo potem ta dostavljen in sama promocija. V trženju storitev dodamo še ljudi, torej people, procese in fizične dokaei. Če dam enostaven primer frizerja. Na podlagi pričeske njegove prejšnje stranke se odločimo, ali bi jo imeli tudi mi oziroma to predstavlja dokaz, da je res dober.

Izpraševanec: Razumem, ja. Ti elementi so za nas tisti, ki so najbolj pomembni, ker nam prinašajo uspehe. Jaz to vprašanje razumem tako — zaradi njih smo uspešni. Cena, ljudje, proces (price, people, process), bi rekel. Če sem prav razumel, si to zaznala tudi ti, saj so to

glavne vrednote, ki nas na koncu ločijo od drugih podobnih ponudnikov na tem delu Evrope. Vedno dostavljamo visoko kakovost, tako nas prepoznajo — zanesljive in strokovne ljudi, strokovno usposobljene sodelavce, nekateri celo na zelo visokem nivoju, ne samo v Sloveniji, ampak tudi v EU, kar se tiče tehničnega znanja. Glede prilagodljivosti procesov — seveda moramo imeti procese jasno opredeljene in precej toge, saj jih periodično in redno preverjajo, zelo dosledno. A ta prilagodljivost, da imamo vse na enem mestu in znamo zagotoviti celovito izkušnjo za naročnika, je po mojem mnenju bistvena. Če sem prav razumel tvoje vprašanje, bi tako odgovoril. Anja: Ja, hvala. Zanima me, kako določate cenovno politiko glede na vaše ciljne organizacije.

Izpraševanec: Ja, v bistvu ima vsak steber jasno ločeno cenovno politiko, saj ima tudi povsem ločeno publiko in povsem drugačne storitve. Storitve usposabljanja so tako bistveno cenejše kot recimo storitve ocene medicinskega pripomočka. Je pa tako, da v večini primerov določene cene določimo mi na podlagi priporočil regulatorja. Vse te cene, torej cenovna politika, koliko znaša urna postavka, koliko stane ura presoje ali nek standardni preskus proizvoda, je zelo natančno določena oziroma je pogosto že regulirana s strani regulatorja. To je zato, ker moramo opravljati nepristransko in neodvisno ocenjevanje. To pomeni, da ne morem kupcu A in kupcu B za isto storitev zaračunati dve različni ceni. To preprosto ne gre. Te zadeve morajo biti torej primerljive, tisto, kar pa je možno, so dodatne storitve oziroma paketi storitev (t. i. bundle paketi). Pri tovrstnih paketih se namreč povečuje oziroma se zbere neka dodana vrednost oziroma razlika ocene, ki nam ostane. Če je potreben dodatni napor za izvedbo storitve, ki presega standardne norme, se to poskuša dodatno vrednotiti. Združevanje več storitev skupaj povečuje našo razliko ocene oziroma RVC (razlika v ceni). V večini primerov so storitve pogojene vsaj z regulatorjem, ki določi pričakovano uro plačila (»expected hourly wage«) in podobno. V sekundarnem primeru pa je pomemben trg. Tudi na koncu trg zelo jasno določa ceno. Recimo pri izobraževanjih je na trgu več ponudnikov in zato se oblikuje določena cena. Ne moreš si privoščiti drastičnih odstopanj v ceni, četudi si še tako dober. Regulator in trg skupaj določata ceno. Moramo pa cenovno strategijo prilagajati glede na področje. Vsaka storitev je pri nas ocenjena in vsako leto se ta ocena preveri oziroma ovrednoti. Včasih prilagajamo cene glede na inflacijo, včasih pa ne, če trg ne dopušča sprememb.

Anja: V nadaljevanju bova govorila o kakovosti vaših storitev. Kako v vaši organizaciji opredeljujete kakovost storitev oziroma, kaj je tisto, kar res določa, ali je storitev neka kakovostna, ali ste boljši od konkurence?

Izpraševanec: Ja, mislim, kakovost je za nas nekako ena izmed ključnih vrednot, kako reči... Sploh ne moremo si privoščiti drugačnega dela kot kakovostnega. Še enkrat poudarjam, da gre za strokovne storitve, ki so vezane na določeno zakonodajo ali pa standardizacijo, saj so zelo jasno in natančno opredeljene. Zato je popolnoma pričakovano in jasno v očeh naših kupcev, da dostavljamo storitve v skladu z vsemi predpisi. Kar pa kakovost še nadgradi, je spoštovanje želja naročnika. Torej kakovost je takrat, ko je naročnik zadovoljen — če to pomeni, da smo hitri, če pomeni, da smo celoviti, ali pa drugič, da smo cenejši. To je pač

znak kakovosti v določenem primeru. Kako pa kakovost dojemamo mi? Čutimo jo takrat, ko vidimo, da se naročniki stalno vračajo, da ne izgubljam nobenih strank, torej, da so zadovoljni z nivojem storitev, odzivnostjo in s širino oziroma paleto naših storitev. To zadovoljstvo spremljamo tudi skozi rezultate zadovoljstva kupcev, ki jih v večini primerov dobivamo prek nadpovprečno dobrih ocen. Kakovost morda dojemamo v dveh segmentih: v enem zelo tehničnem, ko naredimo vse, kar se od nas pričakuje po zakonu, in v drugem, bolj človeškem segmentu, kjer naredimo vse, kar je mogoče, da izpolnimo pričakovanja naročnikov. To se pokaže v pozitivnih odzivih, priporočilih in predvsem v ponovni izvedbi storitev za iste naročnike.

Anja: Bi lahko rekel, da nekako s tem že merite tudi zadovoljstvo vaših strank?

Izpraševanec: Tudi, recimo v segmentu, kjer izvajamo certifikacije v organizaciji, je čisto vsak posameznik na koncu po izvedeni storitvi ovrednoten in ocenjen s strani naročnika. Torej čisto vsak posameznik, ki je imel bil v stiku, je potem s strani naročnika v obliki ankete ovrednoten, ocenjen in izmerjen. To je seveda zelo jasno indikator, da smo določili nek minimalen standard, ki ga moramo vsi spoštovati. In to je spet en mozaik v kakovosti.

Anja: Kako pa ravnate s povratnimi informacijami in pritožbami, če se te pojavijo?

Izpraševanec: Ponovno, ker gre za privilegij delovanja v tako strogo regulirani dejavnosti, je tudi postopek pritožbe jasno opredeljen in določa, kako moramo ravnati. Ta postopek obstaja ne glede na to, ali si ga mi izmislimo ali ne – vse je odvisno od konteksta oziroma narave pritožbe. V nekaterih primerih gre morda le za tipkarsko napako, ki jo lahko hitro odpravimo že na nižji, operativni ravni – brez večjih posledic ali zapletov. Če pa gre za resnejšo kršitev, na primer pritožbo na delo določenega inženirja, se ta vloži v ustrezni obliki neposredno pri vodji, po potrebi pa tudi pri vodji celotnega področja, kjer se potem zadeva ustrezno obravnava. Enkrat letno izvedemo tudi vodstveni pregled, kjer pregledamo vse prejete pritožbe, jih analiziramo ter za vsako posebej preverimo, kakšni so bili izvedeni ukrepi: tako sankcije kot tudi korektivni ukrepi, da se podobne napake v prihodnje ne bi več ponovile. Ta del procesa imamo zelo dobro razdelan – kar je seveda nujno. Naše delovanje je že v osnovi usklajeno z zahtevami za zagotavljanje kakovosti. Naši procesi so skladni z mednarodnim standardom ISO 9001, ki določa sistem vodenja kakovosti v organizacijah. Povratna zanka (feedback loop) pri nas deluje takoj – pritožbe se hitro prenesejo do odgovornih vodij in tudi višjega vodstva.

Anja: Hvala. V bistvu si tudi omenil, da je vaša dejavnost zelo omejena s standardi in regulativami. Zanima me, kaj vi delate kot podjetje, kakšne ukrepe imate oziroma kaj delate za stalno izboljševanje kakovosti vaših storitev oziroma koliko imate tukaj prostora, glede na standarde.

Izpraševanec: Eno je, da spoštujemo vse, kar se od nas pričakuje – govorim o različnih obrazcih, evidencah pritožb, evidencah korektivnih ukrepov in podobno. Tisto, kar pa zelo aktivno izvajamo, so notranje presoje različnih oddelkov. Na primer, oddelek marketinga

ima enkrat na leto notranjo presojo, kjer sodelavka iz drugega oddelka pride in pregleda določen segment. Te interne presoje nam že same po sebi dajejo veliko povratnih informacij – kaj je treba izboljšati, optimizirati – saj imamo ljudje različne poglede in predloge. To je torej en element, ki bi ga izpostavil. Zelo je usklajen tudi z zahtevami standarda ISO 9001, ki ima enako logiko, kot sem že omenil prej. Poleg tega pa imamo tudi neformalne elemente. Zaposleni imajo ves čas možnost podajanja predlogov za izboljšanje procesov, za kar so lahko tudi nagrajeni. Predloge zbiramo na intranetu – če je predlog izbran in izveden, posameznik prejme nagrado, če pa ga izvede sam, dobi še nekaj več. Na ta način spodbujamo kulturo stalnega izboljševanja. Ključno pa je tudi stalno spremljanje zadovoljstva kupcev, na primer z anketami, da izvemo, če kaj ne deluje. Pomembno je imeti prilagodljive procese, ki omogočajo zbiranje vseh teh informacij in po potrebi izvedbo ukrepov. Tu so še notranje presoje kot stalna oblika internega »benchmarkinga« ter letni vodstveni pregledi, kjer vse to zberemo, analiziramo in določimo smernice za naprej. Vključena je tudi analitika – koliko je bilo izvedenih presoj, koliko ukrepov je bilo potrebnih. Zaposlene pa spodbujamo, da imajo odprte oči in vključene možgane – da razmišljajo, opazujejo in prispevajo k izboljšavam.

Anja: Hvala, prej ste omenili, da so pomembni dolgoročni odnosi s partnerji, kako kakovost vpliva na dolgoročne odnose?

Izpraševanec: Danes smo v obdobju, ko naročniki postavljajo vse več vprašanj – z vidika trajnosti, informacijske varnosti, okoljske odgovornosti ... V bistvu so že osnovna pričakovanja postavljena zelo visoko. Kakovost se danes jemlje kot samoumevna – nihče ne pričakuje nič manj. Vse se stalno nadgrajuje, zahtev je vedno več. V našem segmentu je to preprosto pogoj. Če naših storitev ne bi izvajali na ustrezni ravni kakovosti, sploh ne bi imeli dovoljenja za delovanje. Poleg tega moramo vse to še nadgraditi, da lahko izpolnimo pričakovanja trga – biti dovolj trajnostni, varni, usposobljeni, odgovorni in še marsikaj drugega. Zato ti vidiki na naše delo močno vplivajo in se jim preprosto ne moremo izogniti.

Anja: Zdaj se bova pa dotaknila še posebnosti neprofitnih organizacij. Kaj je po vašem mnenju ključna prednost/izziv v trženju v neprofitni organizaciji?

Izpraševanec: Ja, izziv... tako bom rekel: profitne organizacije so praviloma izredno – pogosto celo agresivno – naravnane. Še posebej v Evropi, kadar gre za delniške družbe, kjer so v ozadju upniki, je njihov pristop zelo intenziven. Poslužujejo se različnih trženjskih orodij in so pripravljene veliko vlagati. V neprofitnem okolju je ta pritisk morda nekoliko manjši, a še vedno prisoten. Organizacije pač ni mogoče voditi brez zagotavljanja stalne rasti. Če ne rasteš, v resnici padaš – tako preprosto je. Razlika je le v tem, da je pritisk včasih nekoliko milejši. Odvisno je tudi od panoge – v nekaterih, denimo določenih vejah IT, je storitve relativno lahko prodajati. Ključna prednost in hkrati izziv profitnega okolja je ta stalen tržni pritisk. Ta ima lahko negativne posledice, predvsem za zaposlene, a z vidika ekonomije in dviga konkurenčnosti okolja prinaša tudi veliko pozitivnega. V tem kontekstu so profitno naravnane organizacije pogosto uspešnejše. Izziv neprofitnih organizacij pa je,

da zaradi konservativnega načrtovanja lahko postanejo premalo ambiciozne in začnejo nazadovati. To se pogosto dogaja v javnih zavodih, kjer je stopnja neučinkovitosti lahko višja. V našem primeru pa ni tako – nismo javni zavod. Financiramo se sami, kar pomeni, da če želimo prihodnje leto nekaj novega kupiti, moramo to najprej zaslužiti. Zato si pritisk ustvarjamo sami. Torej: izziv profitnega okolja je na eni strani konstanten pritisk, a na drugi večja konkurenčnost. Neprofitne organizacije pa brez močnega vodstva lahko hitro postanejo preveč zaspane. Tako jaz vidim stvari – iz svojega zornega kota.

Anja: Kako pa to, da ste neprofitna organizacija vpliva na vašo trženjsko strategijo, če sploh kako?

Izpraševanec: Vpliva predvsem to, da smo omejeni s proračunom, zato smo večinoma ustvarjalni in zmerni z razporejanjem, kaj bomo kje počeli. Dosti bolj premišljeno se lotimo posameznih aktivnosti in delujemo bolj zadržano. Ker smo neprofitni, je praviloma proračun za trženje omejen in manjši. Zato moramo z njim ravnati skromno in pametno, da dosežemo učinek. Nimamo možnosti "throw money at the problem". To bi rekel, da je glavna razlika. Bi pa dodal, da se veliko neprofitnih organizacij sploh ne oglašuje drastično ali agresivno, saj za to ni potrebe.

Anja: Ali se bolj osredotočate na dobiček, ki ga kot neprofitna organizacija ponovno vlagate ali bolj na družbeni učinek, oziroma na nekaj čisto tretjega?

Izpraševanec: Osredotočamo se na zagotavljanje kritja svojih stroškov ter na to, da bomo skladno z načrti imeli dovolj sredstev za nakup nove opreme, razvoj novih dejavnosti ali uvedbo novih storitev, ki jih je treba razviti — zavedamo se, da vse to stane. To financiranje je odvisno od nas; nismo prisiljeni v nujnost hitrega nadaljnjega razvoja. V lokalnem ali regionalnem okolju te storitve, ki jih nudimo, pomembno prispevajo k gospodarskemu ekosistemu, saj omogočajo podjetjem, da pridejo na trg v domačem jeziku. Če povzamem: rast z namenom nadaljnjega razvoja in podpore temu okolju tudi v prihodnje. Lahko dodamo še element trajnosti, ki smo ga merili — ni sicer ogromno, a si prizadevamo, da čim več vrnemo okolju, predvsem v okviru zagotavljanja dostopnosti teh storitev podjetjem.

Anja: Govorila sva že o partnerstvih s podjetji/organizacijami. Pa me zanima, kako zelo so partnerji/podizvajalci za vas kot neprofitno organizacijo pomembni?

Izpraševanec: Imamo precej podizvajalcev, saj imamo tudi zunanjih sodelavcev veliko in tudi dobaviteljev. Vsi so bistvenega pomena. Lahko govorimo o tisku ali pa nekih agencijah ali oblikovalcih. Vse, kar delamo, delamo na dolgi rok, tako z zaposlenimi kot naročniki. Igramo na dolge proge in imamo to vedno v mislih.

Anja: Koliko pri svojem delu, v vaši organizaciji uporabljate umetno inteligenco?

Izpraševanec: Glede umetne inteligence smo še na začetku, vendar se ukvarjamo tudi z usposabljanji na teh področjih. Trenutno jo uporabljamo v manjšem delu, pri pripravi teksta

ali pa elektronskih sporočil. Vsekakor jo uporabljamo malo, se pa spogledujemo s tem, da bi s partnerji razvili nekaj, kar bi nam pomagalo pri določenih procesih.

Anja: Kakšne spremembe/novosti opazate v trženju v zadnjem obdobju?

Izpraševanec: Tisto, kar smo opazili v zadnjih nekaj letih, je absolutna rast digitalnega oglaševanja. Socialna omrežja so neustavljiv trend, na katerega smo morali tudi mi v neki meri preiti. Ni čisto tipično za nas, saj smo organizacija, ki ponuja strokovne storitve B2B. To ni "TikTok" material, zato smo bolj zadržani in delamo le tisto, kar je nujno potrebno. To je bil nek drastičen premik. V naši regiji je sicer še vedno nekaj fizičnih dogodkov za različne panoge, kar je v redu, saj lahko tako ciljno publiko relativno hitro dosežeš, je pa zelo težko zajeti vse dogodke. Rekel bi, da je fokus na družbenih omrežjih, zato kupci posledično namenjajo manj pozornosti oglasom. Na fizičnem področju pa je veliko manjših dogodkov, ki so težje obvladljivi. Kot zanimivost — imamo vpogled na mednarodne trge. Kot proizvajalci smo največkrat obiskovali nemške sejme, ki so bili daleč največji in so združevali ogromno ljudi. Zdi se, da se to zdaj premika na Bližnji vzhod in v Azijo. Mislim, da gre predvsem za gospodarski premik iz Evrope.

Anja: Kaj so največji izzivi/priložnosti, ki jih trženje storitev prinaša?

Izpraševanec: Izziv je verjetno v tem, da moraš res spremljati nove trende. Težko je vnaprej predvideti, kateri trend bo zmagal. Včasih se splača malo počakati, namesto da si prvi. Zato sem prepričan, da bodo trendi krožili po družbenih omrežjih. Prav tako bodo nove tehnologije pripeljale čisto nove kanale sporočanja. Naš sektor je nekoliko specifičen; težko ga primerjam z drugimi, saj smo v okolju B2B, kjer oglaševanje ni na najvišjem nivoju. Izziv prihodnosti bo najti tisti segment oglaševanja, ki ne posega preveč v osebnost. Po eni strani so družbena omrežja pomembna, saj te spustijo v zasebno življenje, po drugi strani pa so regulatorne omejitve glede varstva podatkov močne. Te zadeve, zlasti v evropskem okolju, se bodo v prihodnosti nekoliko prelomile, kar lahko spremeni način oglaševanja na socialnih omrežjih.

Anja: A bi za konec želel kaj dodati za lažje razumevanje vašega pristopa kot B2B?

Izpraševanec: V bistvu ni kaj dodati, kot sem že rekel — gre za dokaj stabilno dejavnost s strankami B2B, ki so strokovno usposobljene. Ne lovimo manjših naročnikov z izdelki, ki so enkratni nakup (one-time-buy). Uporabljamo zdrav razum. Torej zadržano premislamo, kje in s čim bomo nastopili — ali gre za gradivo ali za kakšno novost, temu primerno tudi ukrepamo. Naš pristop je morda dolgočasen, a velja rek: »Slow and steady wins the race« — lahko rečemo, da je to zdrava kmečka pamet pri uporabi virov in strategij.

Priloga 2: Intervju v profitni organizaciji

Anja: Najprej hvala, ker ste se odzvali na moje povabilo. Govorila bova o trženju v storitvenem medorganizacijskem poslovanju. V diplomi bom primerjala profitno in neprofitno organizacijo. Lahko na kratko predstavite svojo vlogo v organizaciji, pa tudi malo vašo organizacijo (kar lahko)?

Izpraševanec: Zdaj, naš zavod se ukvarja z varstvom in zdravjem pri delu. V našem zavodu delujejo trije centri. To je center za tehnično varnost in strokovne naloge. Na trgu smo že več kot 65 let. Praktično smo edini v Sloveniji, ki ponujamo vse storitve s področja varnosti in zdravja pri delu, se pravi, kjer dobite tehnično varnost, strokovne naloge in tudi medicino dela. Jaz na zavodu ukvarjam s trženjem. V glavnem tržim samo področje medicine dela, center za tehnično varnost in fizikalne storitve ima bolj specifične dejavnosti. Jasno, tudi vse ostalo, če je povpraševanje, ampak glede na posebnosti, ki jih imajo, imamo nekako že pogodbene kupce, tako da je to že ustaljen postopek.

Anja: Pa greva kar na drugo vprašanje. Kako dolgo že delujete na področju trženja storitev? Kaj za vas pomeni trženje storitev in kako ga definirate?

Izpraševanec: Na zavodu sem od leta 2014, drugače pa praktično 25 let. Ukvarjam se s trženjem, delal sem na različnih področjih, ampak v glavnem sem tržil (okrog 60 % ali več) storitveno dejavnost B2B.

Anja: Bi mi na kratko opisali vaše glavne ciljne skupine v B2B?

Izpraševanec: Naša ciljna skupina so podjetja, saj vemo, da vsako podjetje potrebuje naše storitve, kar je tudi določeno z zakonodajo. To je nekoliko lažje kot pri nekaterih drugih podjetjih, kjer je treba tržiti storitve, ki niso zakonsko obvezne. Pri nas gre predvsem za obvezne storitve, zato jih je lažje ponuditi in prodati na trgu. Pri medicini pa imamo tudi končne uporabnike, torej fizične osebe, saj je povpraševanje s te strani vedno večje. Zato se na tem področju prav tako vedno bolj prilagajamo in širimo ponudbo, kjer je to potrebno.

Anja: Kako bi opisali vaše trženjske strategije pri ponudbi storitev drugim organizacijam, seveda v mejah, ki jih lahko razkrijete?

Izpraševanec: Mislim, da je to težko natančno povedati glede strategije. Dobro, oblike trženja – vsi vemo, da so kakšne tri, štiri glavne. Jaz jih ravno ne uporabljam, imam svojo dodatno strategijo. Odvisno od podjetja do podjetja – biti moraš prilagodljiv in videti, kako se posamezna strategija dotakne stranke. To vidiš pri vsaki stranki posebej, zato je zelo težko podati enostaven odgovor. Kot pravim, je čisto odvisno. Pomembno je, da izpostaviš svoje prednosti. Vemo, da danes to ni več dovolj samo po sebi, zato moraš poudariti vse svoje pluse. Za začetek pa seveda začneš s standardnimi strategijami, kot jih uporablja večina. Nekateri pravijo, da moraš ponujati popuste, drugi, da moraš prodati več ali ponuditi nekaj dodatnega vrednega za isti denar. Spet tretji pravijo, da je ključ v prodaji zgodba, medtem

ko četrti poudarjajo, da moraš imeti svojo, edinstveno strategijo, ki se največkrat najbolj obnese. Mogoče se jo kdaj še podrobneje lotiva.

Anja: Zanima me, katere trženjske kanale in orodja najpogosteje uporabljate?

Izpraševanec: Mi v glavnem uporabljamo različne elektronske medije – tudi oglaševali smo že, imeli smo oglase na radiu in podobno. A največ damo na t. i. »od ust do ust« priporočila. To se nam zdi najboljša reklama. Če nekdo pride k nam, opravi neko storitev in je z njo zadovoljen, potem to rad pove naprej. Kot se je nekoč reklo: zadovoljen uporabnik pove desetim, nezadovoljen pa stotim. Zato menim, da je najboljša reklama ta, da te nekdo pohvali in to deli naprej. Vemo, v kakšnih krogih komuniciramo – sam največ sodelujem s kadrovskimi službami, z direktorji in direktorji kadrovskih služb. Tudi oni se redno srečujejo na različnih dogodkih. In če se tam o nas govori v pozitivnem smislu, sem zelo zadovoljen. Prav to si tudi prizadevam doseči.

Anja: Dobro, hvala. Kako pa prilagajate svojo ponudbo specifičnim potrebam posameznih organizacij, ker verjetno vsako podjetje, organizacija potrebuje oziroma zahteva nekaj drugega?

Izpraševanec: Ja, načeloma niti ne, no, ker večer imam podjetja, kot sem že prej omenil, nekako slovenska zakonodaja zavezuje, zdaj, če govorimo o, dobro, pa na splošno tudi, ne samo v medicini, ampak tudi o celotnem področju, zavezuje zakon o varstvu in zdravju pri delu in tam točno določa, kakšne storitve mora vsak delodajalec imeti, a ne? In tako, da ni neke specifik, nekih odstopan, mogoče v večja, manjša podjetja, dejavnost in tako naprej, ker se pač tam ponujajo različne storitve, ampak načeloma pa gre večer manj za ene in iste storitve, no, tako da tukaj ni nekih takih odstopan, nekih specifik. Če govorimo o biznisu, se pravi, to biznis. Načeloma ne, oziroma ne bistveno. Kot sem že prej omenil, imam izkušnje s podjetji, in slovenska zakonodaja na tem področju precej jasno določa obveznosti. Če govorimo na splošno – ne le o medicini, ampak o celotnem področju – nas zavezuje Zakon o varnosti in zdravju pri delu. Ta natančno določa, katere storitve mora imeti vsak delodajalec. Tukaj ni veliko prostora za posebnosti ali odstopanja – zakon ne razlikuje bistveno med večjimi in manjšimi podjetji ali med posameznimi dejavnostmi. Res je, da se na trgu ponujajo različne storitve, a v osnovi gre za precej podobne zahteve. Tako da na tem področju ni nekih posebnih razlik ali izjem. Če gledamo z vidika posla – gre za precej enotno ureditev.

Anja: Nadaljujva še s 7P. To so izdelek cena, mesto oziroma kraj, promocija, ljudje, proces in fizični dokazi. Zanima me, kaj je za vas najpomembnejše oziroma na kaj se vi najbolj osredotočate, da lahko tržite svoje storitve.

Izpraševanec: Ne vem... Pri vsakem projektu, ki sem ga doslej delal v trženju, sem vedno rekel: Če ti sam ne verjameš v to, kar tržiš — oziroma, če malo poenostavim in povem bolj neposredno — če ne verjameš v to, kar prodajaš, potem tega raje ne delaj. Moraš biti stoodstotno zadaj za tem. Res moraš verjeti v storitev, ki jo prodajaš, v končni fazi tudi v

izdelek. Če te vere ni, potem nima smisla, da se s tem sploh ukvarjaš. Kar pa se tiče tega, na kaj se sam osredotočam ... iskreno povedano, na vse in na nič hkrati. Popolnoma je odvisno od vsake posamezne stranke – od projekta do projekta je zgodba drugačna.

Anja: Ste pa že prej rekli, da je zelo pomembno, da gredo priporočila »od ust do ust«, da je stranka zadovoljna

Izpraševanec: To se mi zdi najpomembnejše. Pri vsaki stranki vidiš, kaj potrebuje. Tako bom rekel. Nadaljuješ s svojo strategijo, vendar jo glede na potrebe stranke prilagodiš.

Anja: Zdaj pa se bova dotaknila še malce cenovne politike. Kako vi določate cene svojih storitev? Jih prilagajate glede na organizacijo?

Izpraševanec: Cene storitev spremljam – ne ravno dnevno, ampak vsaj enkrat tedensko. Mislim, da je to zelo pomembno. Spremljam jih večinoma prek interneta – danes je to enostavno, saj Google ve skoraj vse. Včasih imam tudi srečo, da mi kolega ali kdo drug posreduje kakšno ponudbo, ki jo je prejel od stranke. Takšne stvari si shranim, pregledam in primerjam. Poleg tega pogosto sodelujem na povabilih in javnih razpisih, kjer so cene javno objavljene, kar je še en pomemben vir informacij. Prepričan sem, da je spremljanje konkurence ključno pri oblikovanju cen. Seveda pa to ni vse – pomembno je tudi, da veš, kakšna je tvoja lastna cena. Ne gre samo za to, da delaš, ampak moraš si tudi izračunati stroške in vedeti, koliko te storitve dejansko stanejo. To še posebej opažamo pri javnih zavodih, ki opravljajo podobno dejavnost kot mi – tam je pogosto očitno, da nimajo izračunane lastne cene. Če bi jo imeli, bi videli, da pri določenih cenah ne morejo pokrivati stroškov. Zato moraš poznati svojo lastno ceno in na tej osnovi oblikovati tudi končno ceno – tako, da ti nekaj ostane, da se lahko razvijaš naprej. Ne gre samo za to, da delaš in imaš zaposlene, ampak da imaš od tega tudi nekaj koristi.

Anja: Kaj pa kakovost storitev? Kako upravljate to kakovost oziroma kako jo nadzorujete? Kako jo opredeljujete v vašem podjetju oziroma kaj je za vas tisto, kar je res kakovostno?

Izpraševanec: Če pogledam storitev na splošno, bi rekel, da kakovost storitve definirajo že različni pravilniki, certifikati in podobne zadeve. Ko pa govorimo posebej o kakovosti storitve in trženju storitev, se mi zdi ena stvar izjemno pomembna – in to je odzivnost. Danes vsi vemo, kako smo ljudje navajeni – če ne dobiš odgovora v nekem razumnem času, boš hitro poiskal nekoga drugega. Zato je velika prednost, če si hiter in odziven. To se mi zdi zelo pomembno. Tudi sam opažam, da že enodnevna zamuda lahko pomeni prepozno. Odzivnost je res ključna. Poleg tega je pomembna tudi kakovost storitve kot take – vključno s poprodajnimi aktivnostmi. Mi imamo veliko podjetij, kjer je treba s strankami vzpostaviti odnos, komunicirati z njimi, jih vprašati, kako so bili zadovoljni, in ustrezno reševati morebitne reklamacije. Tudi na povpraševanja je treba odgovarjati takoj, brez odlašanja. Mislim, da je velika prednost, če s stranko vzpostaviš nek pristen odnos – potem se vse skupaj premakne tudi na malo bolj osebno raven, kar prinese neko točko udobja. In ko enkrat

prideš do tja, je komunikacija veliko lažja in tudi hitrejša. Na koncu pa je zadovoljstvo na obeh straneh enako pomembno.

Anja: Vemo, da je meriti trženje zelo težko. Kako vi to merite oziroma kako merite neko zadovoljstvo vaših naročnikov oziroma kako ga dosegate?

Izpraševanec: Ne vodim posebnih evidenc za merjenje, ampak poleg svojega osebnega e-poštnega naslova imam še e-pošte, povezane s trženjem in podobno, vse to leti name. Če na teh e-poštah in na telefonskih številkah, ki jih imamo v trženju, ni nobenih reklamacij, sem zelo zadovoljen. Vendar pa vsake toliko časa pride kakšna reklamacija ali pritožba. Kot sem že povedal, je treba spremljati splet – enkrat tedensko pregledam spletno stran, da vidim, kakšne so ocene in komentarji. Poskušam ugotoviti, ali so ti komentarji resnični ali neresnični, saj vemo, da nekateri živijo od tega, da komentirajo, pogosto tudi negativno. Dobrih komentarjev se namreč običajno ne bere tako pogosto kot slabih, ki pa se vedno bolj izpostavijo. Če se s tem nekdo povečuje, je v redu, ampak v glavnem je treba to spremljati.

Anja: Kako pa ravnate s pritožbami oziroma povratnimi informacijami, tudi lahko pozitivnimi, seveda pa tudi negativnimi?

Izpraševanec: Pozitivno in jasno – v vsakem primeru mora biti odziv, kot sem prej rekel: odziv, pa še hiter odziv. Pri pozitivnih odzivih se jasno zahvalimo za pohvalo, izrazimo upanje, da bo tako tudi v prihodnje in podobno. Pri negativnih odzivih pa je najprej pomembno ugotoviti, ali gre za pritožbo ali zgolj za reklamacijo. Pomembno je preveriti dejstva. Če imamo ob pritožbi že dovolj informacij, zadevo preverimo. Če pa jih nimamo, jih pridobimo in nato podamo pojasnila. Nikoli pa ne smemo pristopiti tako, kot je bilo včasih – ko sem prišel na zavod in sem videl, da je bila politika takšna, da se pritožbam ni posvečalo, jih ni nihče raziskoval, ampak so jih enostavno zavrnili. Npr. če je nekdo rekel: "Prišel sem in videl sem, da ni bilo prav," so takoj rekli ne in se niso niti poglobili v zadevo. To ni pravi pristop. Vedno se je treba zahvaliti, se zadeve lotiti resno in urediti, če je treba – npr. če je šlo za račun, ga popraviti, stornirati ipd. Ni dovolj, da se samo reče »hvala«, ne da bi preverili, ali je bilo res tako, kot je stranka povedala. Tudi če sem sam stranka in imam negativen vtis, na primer glede računa – da so cene previsoke ali da je bila storitev preveč zaračunana – tudi če to popravijo, v podzavesti ostane ta slaba izkušnja. Zato je pomembno, da pogledamo razloge, zakaj je do tega prišlo. Še posebej pri medicinskih oziroma zdravstvenih zadevah je lahko razlog za določen ukrep upravičen, da ne pride do hujših posledic. Če stranki ponudimo logično in jasno obrazložitev, pogosto dosežemo pozitiven učinek. Stranke se zahvalijo za pojasnilo, rečejo »aha, nismo vedeli« in podobno. Tako da – gremo naprej.

Anja: Katere ukrepe izvajate za stalno izboljševanje kakovosti storitev? To ste v bistvu malo že napeljali, če bi zdaj še kaj dodal na tej točki.

Izpraševanec: Če pride res do kakšnih napak, jih je zagotovo treba raziskati, pregledati in odpraviti. Če pa je to povezano med seboj, da vidiš, da je s procesom nekaj narobe, pa je

treba popraviti celoten proces oziroma ta del procesa. Delovne procese imamo določene s pravilniki, zato imamo svojo službo, ki se ukvarja s pravilniki, standardi in podobno. Tako se pravilniki oziroma procesi tudi spreminjajo, navodila za delo pa postanejo drugačna. Vsekakor, če se najde kakšna napaka, jo je treba odpraviti, ker tudi če delaš že 60 let, se trg spreminja, zato moraš prilagoditi svoje ukrepe in postopke. Tako da na tem v glavnem delam.

Anja: Kaj pa dolgoletne stranke? Kako vzdržujete dolgoročnost, kako to vpliva na poslovanje?

Izpraševanec: Na dolgi rok se to hitro spremeni. No, najprej moraš imeti odnos s kupcem. Na prvem mestu je kakovost – to pomeni, da se kupcu posvetiš takrat, ko te potrebuje, ne samo takrat, ko želiš nekaj od njega. Tak primer je koronavirus oziroma epidemija. Imeli smo kupce, torej podjetja, ki redno upravljajo zdravstvene preglede in podobno, ampak v času korone, ko so veljali ukrepi in so morali sprejeti določene ukrepe, da so lahko nadaljevali poslovanje, so potrebovali našo pomoč. Začelo se je z manjšimi stvarmi — na primer, z našimi letaki in opozorili, ki smo jih razdelili. Mislim, da smo jih natisnili okoli 100 tisoč na lastne stroške in jih razdelili strankam, da so imeli navodila o nošenju zaščitnih mask, kako se obnašati v času korone, kako se virus prenaša in podobno. Poleg tega je bilo veliko sprememb pri delu — na primer, ljudje niso več delali v podjetjih, ampak so začeli delati od doma. To je prineslo drugačna tveganja in spremembe v načinu dela. Stranke so nas takrat prosile za pomoč pri prilagoditvi svojih internih postopkov, da so lahko vse to ustrezno uredili. Ocena tveganja se je morala spremeniti. Te stvari niso bile zanje posel — govorim samo o primeru korone — za nas to ni bil posel, ampak delo, s katerim smo pokazali strankam, da smo tukaj zanje. To mi je bilo zelo pomembno, ker sem takrat začel sodelovati z mnogimi strankami, s katerimi prej nisem pričakoval sodelovanja, saj so v preteklosti gledale samo na ceno in so svoje storitve opravljale v javnih zavodih, zdravstvenih domovih in podobno. Ti so bili najcenejši, kot sem že prej omenil, niso pa imeli preračunane lastne cene — na koncu leta so imeli milijonske izgube in so rekli: »Super, naredili smo milijon izgube, zdaj pa bomo dobili milijon od države in gremo naprej.« Nimajo pa dejanskega odnosa do strank. Stranke so nam povedale: »Mi kličemo zdravnika v zdravstvenem domu, ampak nihče se ne javi. Nimamo nobene podpore, ne vemo, kaj naj delamo v podjetju.« Takrat smo jim tudi mi nudili podporo, čisto brezplačno. Že samo z osnovnimi materiali, kot so bili tisti letaki in podobno, so povedali, da je bila razlika kot noč in dan. Biti na razpolago stranki je ključnega pomena. Kot sem že prej rekel, če se to od ust do ust širi, je to najboljša reklama.

Anja: Katere so po vašem mnenju ključne prednosti in izzivi trženja v profitni organizaciji. Kaj vam je, recimo, če si lahko predstavljate, lažje ali tudi težje kot profitni organizaciji v primerjavi z neprofitno?

Izpraševanec: Mislim, lažje je. Jaz ne poznam toliko neprofitnih organizacij, zato ne vem povsem natančno. Neprofitnih organizacij ne poznam dovolj dobro, prav tako ne njihove

procesne in delovne postopke, vendar predvidevam, da imajo morda več težav z birokracijo. Predstavljam si, da imajo ogromno birokracije — za vsako stvar se morajo obrniti na nekoga, potrebujejo pravne postopke, podpise in tako naprej. Včasih imaš občutek in verjetno tudi sami, če ste kdaj poskusili, da ne veš, kdo pije in kdo plača. Pri nas je glede tega lažje. Pri nas je lažje, ker ni toliko birokracije in postopkov, čeprav ne vem, ali je res toliko težje. Stvar je taka: mi moramo delati — kot sem že rekel — ne samo zato, da delamo, ampak zato, da nekaj ustvarimo. Če ne bomo delali, nas drugo leto ne bo več. To je enostavna računica pri profitnih organizacijah. Pri neprofitnih pa lahko delaš samo zato, da delaš ali da zaposluješ ljudi ali pač delaš zaradi proračuna. Tudi če ne delaš dobro, če delaš malo slabše ali celo z izgubo, boš naslednje leto še vedno delal, torej se ti ni treba bati za svoj obstoj. Prav tako ni nikakršnih sankcij. Zdaj vemo, da se pravzaprav nihče posebej ne trudi.

Anja: Kako pa to, da ste profitna organizacija, vpliva na strategijo, s katero pristopate do strank? Se vam zdi, da je potem nekako avtomatsko mislimo, da je nekaj agresivno?

Izpraševanec: Ne, ne govorim o tem, da bi morali delati dobiček. Govorim bolj v smeri, da bi morali vsaj pokriti svoje stroške, torej da ne bi delali minusa. Če si vsaj na lasni ceni, si že zmagal. Nihče ne pravi, da moraš delati dobiček, saj ga v končni fazi ne smeš. Ampak če ne delaš minusa, si že uspešen, ker v resnici to ni tvoj denar, ampak naš, vseh nas. Če že ne znaš ustvarjati dobička ali ga ne smeš, potem vsaj ne delaj izgube, bodi na ničli ali pozitivni bilanci, pa bomo vsi zadovoljni. Prav je, da nas malo spodbujajo, vendar ne gre za agresivno trženje, temveč za pametno prisotnost. Jaz verjamem, da je delo za vse, če je razdeljeno na pameten način. Moraš se pojavljati, biti dober, da te drugi prepoznajo — in to je to. Nič preveč konkretnega.

Anja: Na kaj se vaša organizacija najbolj osredotoča, bolj na dobiček ali na družbeni učinek (oz. kaj drugega)?

Izpraševanec: Bistvo je, da si na trgu in se osredotočaš na to, da boš na trgu tudi naslednje leto. Če boš naslednje leto zrastel, je to še toliko boljše. Vsi imamo lastnike, torej zasebna podjetja, in ni nobena skrivnost, da lastniki običajno zelo dobro poznajo ekonomijo ter vedo, kakšna je rast in kakšna bi morala biti. Podjetje je treba razvijati in vanj vlagati. Hkrati pa mora imeti tudi finančno rast, da lahko raste in da lahko vlagamo vanj. Mi se zelo razvijamo — trenutno gradimo novo stavbo tukaj zadaj, kar je vsem v veselje, saj naš lastnik to prepozna in vanj stalno vlaga.

Anja: Kakšna je vloga partnerstev in sodelovanj v vaši organizaciji? S strankami in drugimi podjetji, dobavitelji recimo.

Izpraševanec: Ja, partnerski odnos imamo. Kot sem rekel, moraš imeti nek odnos s partnerjem, saj tako lažje prideš v cono udobja in vzpostaviš zaupanje. Pri strankah in dobaviteljih je enako — ko se ukvarjaš s trženjem, moraš poznati dobavitelje tako materiala kot storitev. Vsi ti dobavitelji, ki jih imam jaz, želijo tudi delati z nami. Vse moraš kontaktirati, vzpostaviti odnos. Če pri njih kupuješ, pričakuješ, da bodo tudi oni kupovali pri

tebi. Gre za neko vzajemno sodelovanje, ki se ponavadi dobro obnese. Nismo naklonjeni nekim kompenzacijam, ampak gre za princip: ti pri meni, jaz pri tebi. Občutek zadovoljstva obojestransko in zdrav odnos. Ni treba, da kupiš vse pri meni, ampak, če ti jaz dam toliko na leto, daj tudi ti meni vsaj malo. Ni ti treba vsega kupovati pri meni, ampak vsaj nekaj. V večini primerov višje vodstvo sploh ne ve, kaj dela njihova nabava, ker so tam pogosto bolj ozkogledi. Kot pravim, se da – en zdrav odnos je ključen.

Anja: V nadaljevanju bova govorila še o umetni inteligenci. Ta je zelo v porastu, zato me zanima, kakšna je vloga UI v trženju v vaši organizaciji (če jo že uporabljate)?

Izpraševanec: Tako kot vse stvari, tudi umetna inteligenca prinaša svoje prednosti. V končni fazi jo moraš začeti uporabljati. Neumnost bi bilo UI postavljati na stran in je ne uporabljati, UI je že povsod in se je treba prilagoditi. To smo tudi mi pri nas zdaj spoznali – treba bo začeti delati na tem. Pred 14 dnevi smo imeli seminar o UI in orodjih, kako se uporabljajo, kmalu po dopustih pa imamo načrtovan še podrobnejši seminar. Treba je delati s tem, ampak jaz pravim – delati po pameti. Take stvari so dobrodošle, če jih znaš uporabljati. Me pa je groza, ko dobim vprašanja, ki so očitno nastala z uporabo ChatGPT-ja. Zadnjič sem prav zaradi takega vprašanja vrnil odgovor v enaki meri nazaj. Kdaj pa kdaj je treba pokazati, da smo še vedno ljudje – saj ni težko napisati enega sporočila ne da bi za vsako stvar uporabili UI. Kar se tiče zdravstvenih zadev, sem o tem govoril tudi z našimi zdravniki na sestanku. Tudi oni dobivajo vprašanja, ki so nastala z UI. Ljudje vnesejo svoje težave v UI in zdravniki nato prejmejo cele diagnoze. Pravim – super zadeva, ki jo je treba uporabljati pametno, da nas ne razvrednoti. Mene za mojo generacijo ne skrbi, za mladino pa malo – res me skrbi. Ampak, jaz pravim, mladina se mora itak malo potegniti nazaj.

Anja: UI nas kar malo poneumlja.

Izpraševanec: Ja, pa saj mladina ni kriva, da živi v taki dobi in se s tem sooča. So pa dovolili, da je mladina požrla vso narcisoidnost tega sveta. Nič ni vredno, če se ne zgodi, ne doseže, ne začutiš, če se tega ne ovekoveči, objavi in tako naprej. Nič več nimaš pristnih občutkov zase. Včasih se počutim neumen, ko grem na dopust in pridem nazaj brez ene slike, pa sem se imel dobro. Ko pa gledam hčerko, ima v eni uri več slik, kot jih jaz naredim v desetih letih.

Anja: Katere spremembe opazate v trženju v zadnjem obdobju oz. vemo, da se vse spreminja, sploh UI. Kaj je v vašem sektorju novega?

Izpraševanec: Ne samo v mojem sektorju, ampak na splošno v trženju so spremembe ogromne. Pred 25–30 leti ali pa zdaj – res je razlika. Kadar se ozrem nazaj, si rečem: »Oh, obup, kaj je zdaj iz tega nastalo.« Zdaj imaš pa, brez zamere, veliko magistrskih in doktorskih naslovov v trženju in podobno, ljudje, ki so se šolali do 30+ let. Zaradi te izobrazbe so izjemno dobri ali pa so prek povezav prišli v kakšno multinacionalko na vodilni položaj. Ker glede na izobrazbo moraš pač priti na tak položaj. Ali pa v javni sektor na podobno funkcijo, kjer imajo pod seboj od 10 do 100 podrejenih, ki se dejansko ukvarjajo s

trženjem, medtem ko so oni praktično brez izkušenj. Tistih od 15 do 100, ki so pod njimi, kdaj pride k meni na sestanek – mladi, izobraženi, šolani – ampak imamo recimo kakšen kongres, in hočem reči, da jih nikoli ne srečam dve leti zapored, ker se mi zdi, da jih podjetja dobijo, ponudijo jim žalostne finančne pogoje, potem pa nek velik naziv. Včasih sploh ne znam prebrati, kaj piše na njihovi vizitki, ker so taki managerji, da jih je težko opisati. Vse, kar naredijo z njimi, jih izžamejo do konca, dokler se da, potem jih zamenjajo in potegnejo noter drugega. To se mi zdi, da prej ni bilo tako. Včasih si moral res delati, pridobivati prakso, potem si lahko dosegel nekaj več. Zdaj mi je to zelo žalostno, tudi kar se tiče izobraževanja. Jaz sem zelo razočaran. Včasih smo jih imeli ogromno, sam sem bil na mnogih. Zdaj pa, ko preverim kompetence predavateljev, mi ni do tega, da bi šel na izobraževanje, ker točno vem, kako bo potekalo. Ne vem, če v Sloveniji sploh obstajajo ljudje, ki se ukvarjajo s trženjem in niso zaradi zgoraj omenjenih razlogov prišli na položaj, imajo pa 10 let izkušenj in so dejansko nekaj prodajali. Takih ljudi praktično ni.

Anja: Vendar je zelo veliko marketinških akcij in snemanj na TikToku?

Izpraševanec: Obup, ja. To pa sploh, čeprav mislim — TikTok in podcasti ... Ne smeš pa podcenjevati teh medijev. Ni me sram povedati, da sem stara šola. Bom pojasnil na primeru. Rad imam osebno komunikacijo, od ust do ust, videokonference. Zame je zelo nepristno, če ne vidim človeka. Želim videti njegovo govorico telesa takoj, ne kasneje. Če tega nisi vsaj malo naštudiral, pa ni v redu, je »no-go«. Moraš vedeti, kdaj začneš opazovati, recimo: »Glej, neugodno je, gremo naprej«, in tako naprej. Toliko dejavnikov je. Jaz sem pač stara šola. Imeli smo eno zdravnico, kardiologinjo, že kar nekaj let nazaj. Rekla je, da bi naredila akcijo zdravstvenih pregledov, kardioloških. Pojasnila je, da bo oglaševala po svojih kanalih in da bodo to kardiološki pregledi za športnike. Takrat sem si mislil, da če si športnik, ne potrebuješ nekih posebnih kardioloških pregledov. Pripravila sva ceno, objavo, nato pa nekaj dni ni bilo nič. Čez nekaj dni pa začne zvoniti. Povpraševanje je bilo ogromno, tudi od 5 do 7 terminov na dan. Niti predstavljal si nisem, da je to možno. Končni kupci veliko bolj kupujejo s čustvi, tudi če kaj ne potrebujejo. Zdravnica je imela ogromno sledilcev in znala je to prodati. Dejansko je možno zelo veliko prodati. Nisem mogel verjeti.

Anja: Ali ste prisotni na kakšnih omrežjih, kot so TikTok, LinkedIn?

Izpraševanec: Imamo profile na Facebooku in še na nekaterih drugih omrežjih, a smo tam prisotni bolj zato, da sploh imamo profil in da lahko odgovorimo, če pride kakšno vprašanje. Nismo pa dejavni v smislu oglaševanja. Občasno sicer kaj objavimo, vendar bi tega verjetno morali imeti več. A kot pravim – pomembno je vedeti, kaj želiš doseči in kateri kanal je pravi zate. Za B2B se mi zdi, da Facebook in Instagram nista najbolj primerni platformi za našo ciljno skupino, ki jo želimo nagovoriti z objavami – sploh glede na naš način dela in strategijo. Kako jih sploh doseči – s popusti, ugodnimi cenami, s temi "traparijami", kot jaz rečem?

Anja: Bi bil potem LinkedIn bolj primeren?

Izpraševanec: Ja, saj pravim – trenutno nismo tako prisotni, se bo pa to sčasoma malo spremenilo. Pa tudi tako je: če imaš ti veliko dela, potem ne iščeš nekih drugih kanalov. Konkurenca pa postaja vedno hujša oziroma je vedno več je, medtem ko je včasih ni bilo.

Anja: Kje vidite prihodnost trženja?

Izpraševanec: V naši dejavnosti bo treba biti še bolj prisoten. Ko bo nova generacija prevzela pobudo, bo nujno vključiti tudi umetno inteligenco. Mislim, da bo to postalo neizogibno v enem ali dveh letih. Žal je vse manj ljudi, ki dejansko prodajajo, in vse več zgodb, kot sem jih prej omenil – kar, po mojem mnenju, razvrednoti pomen trženja. Prodajalec mora videti kupca – ne glede na to, ali gre za podjetje ali fizično osebo. Mora ga začutiti, razumeti njegove potrebe in znati ustrezno pristopiti. Ni dovolj, da mu samo "prodaš tepihe", čeprav v resnici prodajaš avtomobil. Kupcu moraš ponuditi nekaj več, nekaj, zaradi česar se bo želel vrniti, ko bo spet kaj potreboval. To je bistvo trženja – da se stranka vrne in da o tebi pove tudi prijateljem. Tako pridejo nove stranke.