

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**VPLIV KULTURE NA TRŽENJSKE ODNOSE:  
TRŽENJE STORITEV NA MEDNARODNEM MEDORGANIZACIJSKEM TRGU**

**Ljubljana, december 2009**

**MELITA JURCA**

## **IZJAVA**

Študentka Melita Jurca izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Irene Vida, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 30. 11. 2009

Podpis:

# KAZALO

<b>UVOD.....</b>	<b>1</b>
Opredelitev raziskovalnega problema .....	1
Namen in cilj magistrskega dela.....	2
Metoda raziskovanja.....	3
Zasnova magistrskega dela.....	3
<b>1 TRŽENJE STORITEV NA MEDNARODNEM MEDORGANIZACIJSKEM TRGU .....</b>	<b>4</b>
1.1 Značilnosti in posebnosti medorganizacijskega trga .....	4
1.2 Značilnosti storitev, njihova delitev in razvoj trženja .....	4
1.3 Model klasičnega transakcijskega trženja .....	7
1.4 Trženje na podlagi odnosov.....	9
1.4.1 Model tridesetih odnosov 30R.....	10
1.4.2 Zakaj se podjetja odločajo za gradnjo odnosov s svojimi odjemalci?.....	12
1.5 Primerjava trženja na podlagi odnosov in transakcijskega trženja.....	13
1.6 Dejavniki, ki vplivajo na uspeh trženjskih odnosov .....	16
1.6.1 Organizacija trženjskih aktivnosti v podjetju .....	16
1.6.2 Notranje trženje .....	17
1.6.2.1 <i>Kultura storitvene organizacije</i> .....	18
1.6.2.2 <i>Oblikovanje in spreminjanje organizacijske kulture</i> .....	18
1.6.2.3 <i>Razvijanje kulture storitvene organizacije</i> .....	20
1.6.2.4 <i>Aktivnosti notranjega trženja</i> .....	21
1.6.3 Drugi dejavniki, ki vplivajo na uspeh trženjskih odnosov .....	22
1.6.3.1 <i>Proces komuniciranja</i> .....	22
1.6.3.2 <i>Socio-psihološki dejavniki</i> .....	25
1.6.3.3 <i>Ustrezna informacijska tehnologija</i> .....	25
1.6.3.4 <i>Dejavniki povezani z viri in poslovanjem podjetja</i> .....	26
1.6.3.5 <i>Kompetentnost partnerjev</i> .....	26
1.6.3.6 <i>Preteklo vedenje partnerjev</i> .....	26
1.7 Vrednost trženjskega odnosa .....	27
1.8 Kakovost trženjskega odnosa .....	28
1.8.1 Zadovoljstvo .....	29
1.8.2 Zaupanje .....	32
1.8.3 Zavezanost.....	33
1.8.4 Vzorci vedenja, ki gradijo dolgoročne trženjske odnose.....	34

1.8.4.1	<i>Integriteta vlog</i> .....	35
1.8.4.2	<i>Prilagodljivost</i> .....	35
1.8.4.3	<i>Vzajemnost</i> .....	35
1.8.4.4	<i>Solidarnost</i> .....	36
1.8.4.5	<i>Dolgoročna usmerjenost</i> .....	36
1.9	Trženje na podlagi odnosov v mednarodnem okolju.....	36
<b>2</b>	<b>KULTURA IN KULTUROLOŠKE RAZLIKE</b> .....	<b>38</b>
2.1	Opredelitev kulture.....	39
2.2	Razumevanje kulture.....	40
2.3	Model kulturoloških dimenzij po Hofstedeju.....	41
2.3.1	Porazdelitev moči.....	42
2.3.2	Individualizem in kolektivizem.....	42
2.3.3	Moškost in ženskost.....	43
2.3.4	Izogibanje negotovosti.....	43
2.3.5	Dolgoročna in kratkoročna usmerjenost.....	44
2.3.6	Kulturni profil Slovenije po Hofstedejevih dimenzijah.....	44
2.4	Modeli kulturoloških dimenzij drugih avtorjev.....	46
2.4.1	Trompenaars in Hampden-Turner.....	46
2.4.2	Lewis.....	46
2.4.3	Hall.....	47
<b>3</b>	<b>VPLIV KULTURE NA TRŽENJSKE ODNOSE</b> .....	<b>47</b>
3.1	Vpliv kulture na način uspešnega vodenja.....	49
3.2	Vpliv kulture na razumevanje osnovnega trženjskega koncepta.....	50
3.3	Konceptualni model vpliva kulture na gradnjo trženjskih odnosov.....	52
3.4	Povezava med kulturno razdaljo in razvojem trženjskega odnosa.....	54
3.5	Pomen medkulturnega komuniciranja.....	56
3.6	Vpliv kulture na zaupanje in zavezanost.....	58
3.6.1	Razvoj zaupanja.....	58
3.6.2	Povezava med zaupanjem, zavezanostjo in izmenjavo znanj.....	60
3.7	Vzdrževanje trženjskih odnosov z vidika odjemalca.....	61
	<b>SKLEP</b> .....	<b>63</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>66</b>
	<b>PRILOGA</b>	

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Trženjski splet in njegovo dopolnjevanje.....	8
Tabela 2: Model tridesetih odnosov 30R.....	11
Tabela 3: Primerjava transakcijskega trženja in trženja na podlagi odnosov.....	15
Tabela 4: Viri komunikacijskih sporočil v trženjskem odnosu.....	23
Tabela 5: Ključne dimenzije oziroma vzorci vedenja, ki vplivajo na kakovost odnosa.....	35
Tabela 6: Elementi trženjskih odnosov in psihične razdalje.....	54
Tabela 7: Razvoj trženjskega odnosa in psihična razdalja.....	55
Tabela 8: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj zaupanja.....	59

## KAZALO SLIK

Slika 1: Delitev storitev.....	6
Slika 2: Spremembe v trženjski usmeritvi.....	7
Slika 3: Primerjava tradicionalnega transakcijskega trženja in trženja na podlagi odnosov: vidik 1.....	14
Slika 4: Primerjava tradicionalnega transakcijskega trženja in trženja na podlagi odnosov: vidik 2.....	14
Slika 5: Primer razdelitve trženjskih aktivnosti pri ponudniku profesionalnih storitev na medorganizacijskem trgu.....	17
Slika 6: Dialog v odnosu: Proces planiranih komunikacij, interakcijski proces in tvorba vrednosti odnosa.....	24
Slika 7: Model merjenja zadovoljstva odjemalcev na medorganizacijskem trgu.....	31
Slika 8: Čebulni diagram: Manifestacija kulture na različnih ravneh.....	41
Slika 9: Vpliv nacionalne kulture na razumevanje osnovnega trženjskega koncepta.....	51
Slika 10: Vpliv nacionalne kulture, medosebne naravnosti in vezi na gradnjo trženjskih odnosov na medorganizacijskem trgu.....	54
Slika 11: Vpliv kulture na povezavo med zaupanjem, zavezanostjo in izmenjavo znanj.....	60



# UVOD

## Opredelitev raziskovalnega problema

Magistrsko delo združuje tri področja trženjskih disciplin: trženje storitev, trženje na medorganizacijskem trgu in mednarodno trženje. Stičišče prvih dveh disciplin tvori poslovno okolje, kjer v ostrem konkurenčnem boju prednjačijo tisti, ki svoje poslovanje gradijo na trdnih in dolgoročnih odnosih s svojimi odjemalci. Orodja, ki izhajajo iz tradicionalnega trženjskega spleta izgubljajo na pomenu in pri medorganizacijskem trženju storitev ne zadoščajo več. Zaradi bliskovitega tehnološkega razvoja podjetja ne morejo konkurirati s svojimi izdelki in storitvami. Vsakdo lahko ponudi izdelek najboljše kakovosti po isti ceni, z istimi spremljajočimi storitvami po istih prodajnih kanalih. Teoretiki in praktiki že nekaj časa razpravljajo o razvoju trženjskih tehnik in zamenjavi paradigme od klasičnega transakcijskega trženja, ki temelji na upravljanju trženjskega spleta, na trženje na podlagi odnosov (angl. *relationship marketing*) (na primer Dwyer, Schurr, & Oh, 1987; Grönroos, 1994; Gummesson, 1999; Hunt, Arnet & Madhavaram, 2006).

Zaradi posebnosti medorganizacijskega trga, ki ga zaznamuje majhno število kupcev z veliko pogajalske moči in zapleteni nakupni procesi, je bilo medorganizacijsko trženje eno izmed prvih trženjskih disciplin, na katerih so tržniki zaznali potrebo po trženju na podlagi odnosov. Istočasno se je z deregulacijo storitvenega sektorja povečala intenzivnost konkurence storitev, kar je sprožilo izrazito zanimanje po storitvah prilagojenih trženjskih prijemih. Tudi na tem področju so postali zaradi interakcije med izvajalcem in prejemnikom storitev trženjski odnosi ključna sestavina učinkovitosti in uspešnosti razvoja dolgoročnih nakupno prodajnih procesov (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 344).

Procesi, ki so povezani z delovanjem na medorganizacijskem trgu, presegajo meje dejavnosti posameznih funkcij v podjetju. Uspeh ravnanja na medorganizacijskih trgih je odvisen od čimbolj usklajenega in aktivnega sodelovanja vseh funkcijskih dejavnosti v organizaciji (Anderson & Narus, 2004, str. 12). Pojavi se potreba po notranjem trženju, ki je prav tako v ospredju trženja storitev. Ker so storitvene organizacije izrazito delovno intenzivne dejavnosti, je kakovost storitev neposredno odvisna od ravni delovanja njihovih izvajalcev in tako posledično od zdravih medsebojnih odnosov, delovnega vzdušja, zadovoljstva z delom, kulture komuniciranja ipd. Brez ustreznih notranjih razmerij podjetje ne more graditi uspešne odnose navzven (Fisk, Brown & Bitner, 1993, str. 82).

Pri mednarodnem trženju je kompleksnost trženjskih odnosov še toliko izrazitejša zaradi dinamičnih razmer, v katerih poteka trženje (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 344). Med spremenljivke mednarodnega okolja, ki zahtevajo posebno obravnavo, pozornost namenjam kulturološkimi dejavnikom, ki usmerjajo vedenje posameznikov in organizacij. Pri trženju na podlagi odnosov je vseskozi v ospredju človeški dejavnik. Tisti, ki sodelujejo v nakupno prodajnem procesu, imajo različne interese, status in sposobnosti pogajanja. Nekateri

kupci bodo pred nakupom napravili temeljite analize konkurenčnih ponudb, drugi bodo sprejeli takojšnjo odločitev po soočenju s konkurenti. Vsak kupec ima svoje osebne motive, način zaznavanja in preference. Nanje vplivajo kupčeva starost, osebnost, izobrazba in kultura (Kotler, 1996, str. 212). Nacionalna kultura, iz katere izhaja organizacija, ima pomemben vpliv na njen način poslovanja, na začrtane cilje in strategije za dosego teh. Globalna podjetja se morajo zavedati kulturološke raznolikosti mednarodnega trženjskega okolja, kompleksnosti kulturoloških dejavnikov in pomena le-teh za uspešnost in učinkovitost mednarodnega poslovanja, ki temelji na gradnji trženjskih odnosov izven nacionalnih meja. Podjetja različnih kulturoloških okolij zaznavajo trženjske odnose različno in pozorni moramo biti na pasti, ki jih prinaša etnocentrizem in nerazumevanje kulturoloških posebnosti.

Do ideje proučevanja pomena trženjskih odnosov na medorganizacijskem trgu storitev in vpliva kulturoloških razlik na uspešnost poslovanja na mednarodnem trgu je privedlo sodelovanje v relativno mladem trženjskem oddelku slovenske enote mednarodne storitvene organizacije, kjer se zaradi tehnične narave storitev v preteklosti trženju ni dajalo velikega poudarka (reguliran trg, malo ponudnikov, dovolj povpraševanja). Širok spekter storitev med seboj nepovezanih oddelkov (na slovenskem trgu preko združitve treh podjetij) povzroča težave medsebojne neuskkljenosti in nepovezanosti prodajnih informacij. Vodstvo slovenske enote išče rešitve, kako zaživeti t. i. navzkrižno prodajo (angl. *cross selling*), s čimer naj bi se obstoječim strankam ponudilo tudi storitve drugih oddelkov podjetja. Poleg tega se korporacija, ki s svojimi enotami zajema več kot 150 različnih nacionalnih trgov in se preko slovenske enote širi na jugovzhodni del Evrope, srečuje z novimi izzivi, ki jih prinašajo kulturološke razsežnosti raznolikih nacionalnih in regionalnih trgov.

### **Namen in cilj magistrskega dela**

Namen magistrskega dela je proučiti in združiti teoretična in empirična spoznanja iz obstoječe literature s področja trženja storitev na medorganizacijskem trgu in podati smernice za nadaljnji razvoj trženjskih aktivnosti podjetja. Pri tem izpostavljam pomen sodobnega trenda trženja, ki gradi na odnosih z odjemalci in drugimi udeleženci na trgu. Zaradi mednarodne razsežnosti poslovanja opozarjam na pomen upoštevanja kulturoloških razlik pri gradnji uspešnih odnosov na kulturološko raznolikih trgih.

Cilj magistrskega dela je seznaniti bralca z novo smerjo razvoja trženjskih aktivnosti v mednarodnem poslovanju ter načini in instrumenti sodobnega trženja, ki so najprimernejši za mednarodno trženje storitev na medorganizacijskem trgu in s tem posredno vplivati na uspešnost poslovanja družbe. Za praktike pomeni globlje razumevanje trženjskih odnosov tudi jasnejšo sliko o tem, kako se odzvati na spremembe v okolju, ki jih prinašajo kulturološke razlike lokalnih trgov. Pri tem je nujno poznavanje načina spremljanja kulturoloških značilnosti in pomena prilagajanja le-tem.



Vprašanja, na katera bom z raziskavo poiskala odgovore:

- v čem se trženjski pristop, ki temelji na gradnji odnosov, razlikuje od klasičnega transakcijskega trženja, ki temelji na trženjskem spletu;
- kaj določa uspešne odnose pri trženju storitev na medorganizacijskem trgu;
- kako raznolike kulturološke značilnosti vplivajo na uspešnost poslovanja na mednarodnem trgu z vidika uspešnega vodenja, razumevanja osnovnega trženjskega koncepta in predvsem gradnje dolgoročnih trženjskih odnosov.

### **Metoda raziskovanja**

Metoda magistrskega dela temelji na proučevanju in povezovanju spoznanj iz znanstvene in strokovne literature domačih in tujih avtorjev. V delu primerjam in povzemam teoretična spoznanja, pri čemer posebno pozornost namenjam empiričnim raziskavam, ki so bila narejena na področju trženja na podlagi odnosov in medkulturnih razlik pri vzpostavljanju mednarodnih trženjskih odnosov. Teoretično razmišljanje je zasnovano na osnovah deskriptivne analitične metode ter metodah komparacije in sinteze.

### **Zasnova magistrskega dela**

Vsebina magistrskega dela je razdeljena na tri dele. V prvem delu povzemam glavne značilnosti poslovanja na medorganizacijskem trgu, ki le-tega ločujejo od poslovanja na trgu končnih potrošnikov, in podajam pogled na razvoj trženja storitev preko klasičnega transakcijskega modela do trženja na podlagi odnosov. S primerjavo obeh modelov izpostavljam prednosti slednjega. Veliko pozornosti namenjam organizaciji trženjskih aktivnosti v podjetju in notranjemu trženju, ki sta osnova vsem ostalim aktivnostim v odnosu do zunanjega odjemalca. V nadaljevanju izpostavljam pomen ostalih dejavnikov, ki vplivajo na uspeh trženjskih odnosov in se pred zaključkom prvega dela ustavim še pri posebnostih merjenja zadovoljstva odjemalcev na medorganizacijskem trgu, kot enega ključnih elementov vzdrževanja kakovostnih trženjskih odnosov. Drugi del povzame glavna teoretična spoznanja s področja kulture in kulturoloških razlik, pri čemer se osredotočam na pionirja proučevanja kulturoloških vplivov v poslovnih sferah, na izsledke raziskav Nizozemca Gerta Hofstedeja, ki je s svojim modelom petih dimenzij postavil temelje večini nadaljnjih študij kulture vse do današnjih dni. Tretji del združuje ugotovitve prvih dveh delov in primerja rezultate empiričnih raziskav o vplivu kulturoloških značilnosti na uspešne trženjske prijeme ter posebnosti trženjskih odnosov na različnih nacionalnih trgih. Na osnovi pregleda literature na koncu podajam sklepne misli in smernice za oblikovanje trženjske strategije mednarodnega storitvenega podjetja, ki posluje na medorganizacijskem trgu.

# **1 TRŽENJE STORITEV NA MEDNARODNEM MEDORGANIZACIJSKEM TRGU**

## **1.1 Značilnosti in posebnosti medorganizacijskega trga**

Medorganizacijski trgi so trgi izdelkov in storitev, ki jih kupujejo podjetja, zavodi, vladne in druge organizacije za vključitev, porabo ali uporabo pri proizvodnji drugih izdelkov in storitev, preprodajo ali najem (Anderson & Narus, 2004, str. 4). Odjemalci s kupljenimi izdelki ali storitvami ustvarjajo dobiček, zmanjšujejo proizvodne stroške ali zadoščajo družbenim oziroma zakonskim obveznostim (Kotler, 1996, str. 211).

Avtorji v literaturi pogosto primerjajo medorganizacijske trge s trgi končnih potrošnikov, pri čemer je za prve značilno manjše število odjemalcev, ki pa so večji in pogosto geografsko koncentrirani. Kupci imajo večjo pogajalsko moč in aktivneje sodelujejo pri procesu menjave kot na trgu končnih potrošnikov. Povpraševanje po medorganizacijskih izdelkih in storitvah je izpeljano iz povpraševanja po porabniških dobrinah, nanj vplivajo preference končnih porabnikov, družbena gibanja in gospodarski cikli, zato je povpraševanje na medorganizacijskih trgih mogoče napovedati z višjo stopnjo zanesljivosti kot na porabniških trgih. Nakupni proces je kompleksnejši, daljši in pri njem sodeluje večje število posameznikov. Sprejemanje odločitev je kompleksnejše, nanje vplivajo različni dejavniki, ki jih Kotler (1996, str. 213) povzema v štirih skupinah: dejavniki okolja, organizacijski dejavniki, medosebni dejavniki in osebni dejavniki. Zaradi večjega prilagajanja potrebam odjemalcev in skupnega ustvarjanja novih izdelkov ali storitev ima pomembnejšo vlogo tudi proizvodna in informacijska tehnologija (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 334-338).

Raziskovalci poudarjajo, da je ključna značilnost medorganizacijskega trženja interakcija med ponudnikom in odjemalcem ter dolgoročni in stabilni odnosi, ki temeljijo na medsebojnem prilagajanju (Hutt & Speh, 2001, str. 14). Pomen interakcije in gradnje odnosov je še izrazitejši pri trženju storitev, kjer sta izvajalec in odjemalec v neposrednem stiku in je kakovost izvedene storitve odvisna od obeh strani.

## **1.2 Značilnosti storitev, njihova delitev in razvoj trženja**

Storitve postajajo vse obsežnejša in razvejana sestavina svetovne trgovine in s tem tudi trženjskih procesov v podjetjih. V postindustrijski dobi je prišlo do naglega razcveta storitvenega sektorja. V Združenih državah so družbe v storitvenem sektorju ustvarile 76 odstotkov delovnih mest v letu 2002 in 77 odstotkov bruto domačega proizvoda v letu 2003 (Grönroos, 2007, str. 1). V letu 2007 so storitve še vedno prevladujoči sektor gospodarstva razvitih držav z več kot 70 odstotki celotnega bruto domačega proizvoda (World Development Indicators, 2009). Dvig storitvenega sektorja je postal globalni pojav. Storitve so povzročile velike spremembe v strukturi gospodarstev predvsem razvitih držav. Storitveni

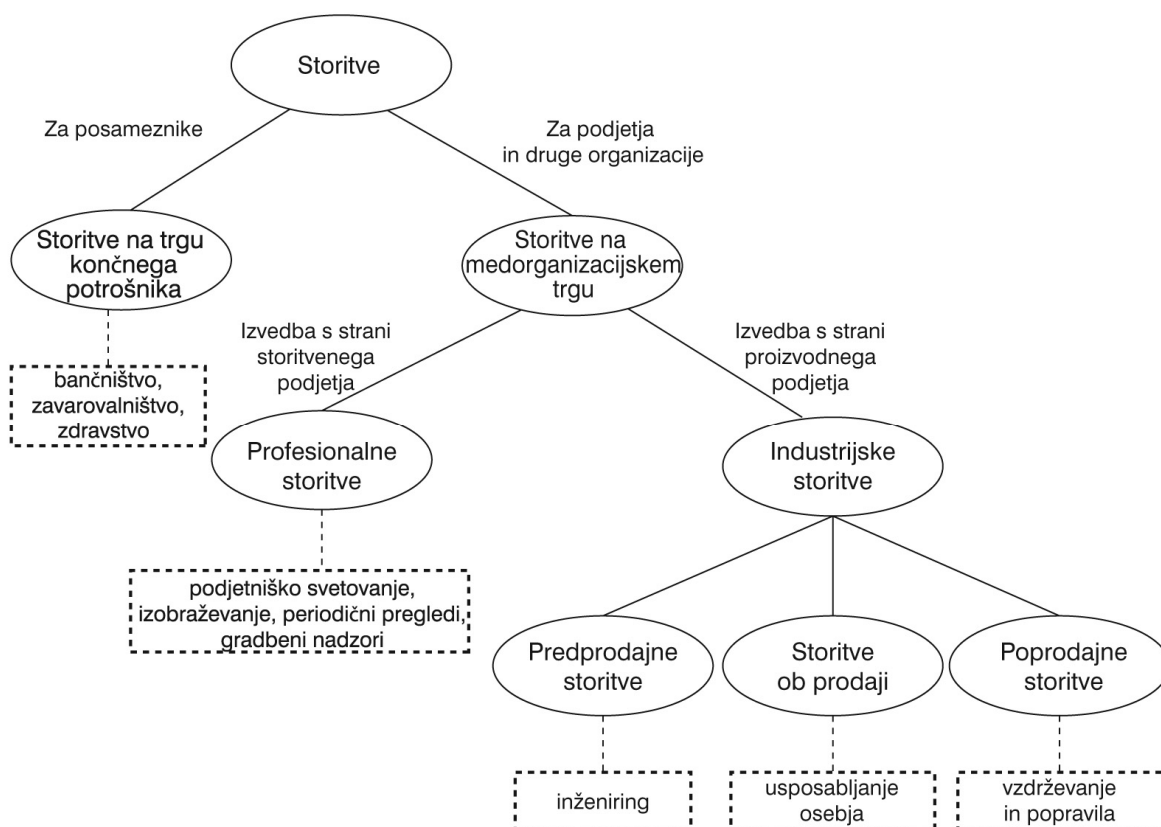
sektor je postal prevladujoč še posebej z razvojem informatike, računalniške in telekomunikacijske tehnologije. Storitvene dejavnosti so danes izjemno razvejane, poleg tradicionalnih storitvenih panog se prav zaradi razvoja tehnologije nenehno pojavljajo tudi nove vrste storitev (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 352).

Storitve v svoji osnovi pomenijo delovanje ali dejanje, ki ga ena stran, ponudnik, izvede drugi strani, odjemalcu. Ponudba storitve je lahko, ali pa tudi ne, vezana na fizični izdelek. Za storitve so značilne štiri glavne lastnosti (Zeithaml & Bitner, 1996, str. 19-21):

- po svoji naravi so neotipljive oziroma neopredmetene, ne moremo si jih ogledati, jih poskusiti dokler jih ne kupimo; da bi omilili negotovost, kupci iščejo znake, priporočila ali dokazila o kakovosti storitev, zato je pomembno, da ponudniki pomagajo odjemalcem pri odločanju o izboru izvajalca storitev s pomočjo komunikacijskih sredstev, simbolov, urejenosti prostorov, opreme, strokovnosti, ustrežljivosti in prijaznosti izvajalcev storitvene organizacije ipd.
- kakovost storitve je spremenljiva, odvisna je od tega, kdo jo izvaja, kje in kdaj; kakovost storitve je težko standardizirati še posebej takrat, ko je sodelovanje odjemalca zanj ključnega pomena; storitvena podjetja skušajo nadzirati kakovost svojih storitev z rednim izobraževanjem zaposlenih, s čim višjo stopnjo standardizacije procesa izvajanja ali poenotenja postopkov izvedbe ter s pridobivanjem povratnih informacij preko spremljanja zadovoljstva odjemalcev.
- proizvodnja storitve je neločljiva od njene porabe, praviloma se storitve naredijo in porabijo istočasno; ker je stranka prisotna, ko se storitev izvaja, je interakcija med ponudnikom in odjemalcem posebnost trženja storitev; obe strani vplivata na rezultat izvedbe.
- storitve imajo kratko življenjsko dobo, so minljive: ker storitev ne moremo shraniti, je odločilno pravilno načrtovanje zmogljivosti in iskanje načinov, kako zadovoljiti povpraševanje tudi ob konicah.

Storitve navadno delimo na porabniške storitve z vidika končnega povpraševanja in storitve namenjene poslovnemu porabniku z vidika medorganizacijskega povpraševanja. Razlikujejo se po tem, ali izpolnjujejo osebno potrebo (osebne storitve) ali potrebo podjetij in drugih organizacij (poslovne storitve). Slednje se delijo na profesionalne storitve, ki jih ponujajo za to specializirane organizacije, kot so poslovni svetovalci, oglaševalske in raziskovalne agencije ipd., ter industrijske storitve, ki jih ponujajo proizvajalci izdelkov pred prodajo (inženiring), ob prodaji (usposabljanje odjemalčevega osebja) in po prodaji svojega industrijskega blaga (tehnično vzdrževanje, reševanje reklamacij) (Barry & Terry, 2008, str. 234). Opisano delitev storitev ponazarja Slika 1.

Slika 1: Delitev storitev

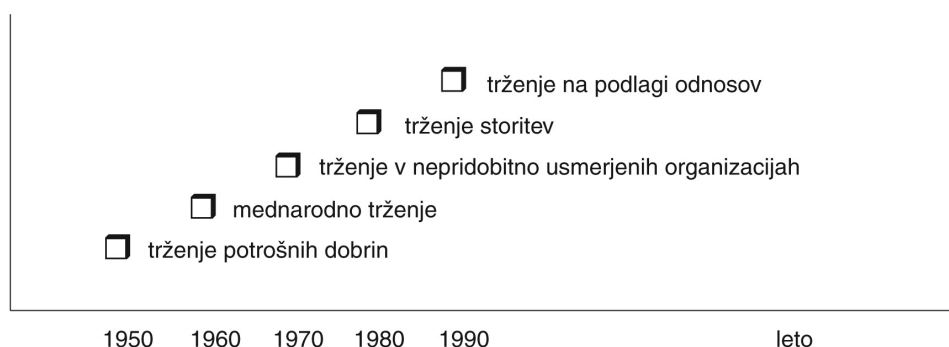


Vir: J. M. Barry & S. T. Terry, *Empirical study of relationship value in industrial services*, 2008, str. 234.

Trženjska disciplina se je s storitvami začela ukvarjati razmeroma pozno. Do tedaj so znanstveniki in praktiki predpostavljali, da gre pri trženju storitev za iste aktivnosti kot pri trženju fizičnega izdelka, zato storitev niso ločevali od izdelkov. Jedro trženja, ki je spodbujalo blagovno menjavo, naj bi bili fizični izdelki, storitve kot so bile računovodstvo, zavarovanje, prevoznništvo idr. naj bi imele le podporno funkcijo proizvodnji in prodaji fizičnega blaga.

Slika 2 prikazuje spremembe v trženjski usmeritvi v drugi polovici dvajsetega stoletja. Od usmeritve k trženju potrošnih dobrin so se razprave v trženjskih krogih dobro desetletje pozneje vrtele okrog medorganizacijskega trženja. Trženje v nepridobitno usmerjenih organizacijah (zdravstvo, izobraževanje, varstvo okolja, politika) je postalo vodilna tema sedemdesetih let (Starman, 1996, str. 15-17). Svoje mesto v literaturi o trženju začnejo storitve pridobivati v začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja. Z deregulacijo storitvenega sektorja se poveča intenzivnost konkurence storitev, uravnavanje na multilateralni ravni pa prinese povečano liberalizacija svetovnega trga storitev, kar sproži izrazito zanimanje po storitvam prilagojenih trženjskih prijemih (Fisk et al., 1993, str. 66; Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 352).

Slika 2: Spremembe v trženjski usmeritvi



Vir: D. Starman, *Mesto in vloga vzajemnega trženja v trženjski teoriji in praksi*, 1996, str. 17.

Raziskovalci s področja storitev so na koncu prejšnjega stoletja pozornost začeli namenjati potrebi po ne le pridobivanju novih, pač pa zadrževanju obstoječih odjemalcev. Avtorji, ki zagovarjajo trženje temelječe na odnosih, spoznajo pomen, ki ga ima obstoječa stranka za podjetje in potrebo po nujenju neprekinjenega procesa storitev za pridobitev in ohranitev lojalnosti. Za takratne tržnike je bil to popoln preobrat iz tradicionalnih marketinških modelov (Fisk et al., 1993, str. 81). Le-ti so temeljili na transakcijski menjavi, kjer je bilo jedro trženja izdelek ali storitev.

### 1.3 Model klasičnega transakcijskega trženja

Klasično transakcijsko trženje temelji na odnosu akcije in reakcije oziroma aktivnega prodajalca in pasivnega kupca ter trženjskem spletu v okviru 4P-jev pri izdelkih in 7P-jev pri storitvah. Trženjski splet je med najbolj splošnimi in pogostimi orodji, ki se uporabljajo pri trženju. Večina raziskovalcev ga opredeljuje kot optimalno kombinacijo izdelka ali samostojne storitve, cene in prodajnih pogojev, prodajnih poti in komuniciranja. Gre za splošno sprejet model 4P (angl. *Product, Price, Place, Promotion*), ki ga različni avtorji dopolnjujejo še z drugimi sestavinami, namen katerih je vplivati na tržno povpraševanje (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 188). V Tabeli 1 so predstavljeni elementi trženjskega spleta, ki so jih posamezni avtorji dopolnjevali. Zaradi nazornejše predstavitve 'P-jev' kot elementov trženjskega spleta v prikazu ohranjam angleške izraze.

Pregled literature, ki pojasnjuje elemente trženjskega spleta, kaže, da pogosto ne gre za nove prvine, temveč da posamezni avtorji le podrobneje navajajo elemente, ki jih drugi avtorji vključujejo v širše pojme. Odnosi z javnostmi (angl. *Public relations*) so tako na primer pri vseh modelih vključeni v trženjsko komuniciranje (angl. *Promotion*), Baumgartner pa jih navaja ločeno (Starman, 1996, str. 23).

Model je še vedno aktualen na masovnih trgih končne potrošnje standardiziranih izdelkov, ki so pakirani in postavljeni na trgovske police (Grönroos, 1999, str. 232). Trgi takšnih izdelkov

so zelo veliki, proizvajalci ne pridejo v neposreden stik s potrošnikom, osredotočanje na posameznega potrošnika je stroškovno nesprejemljivo. Trženjske aktivnosti vključujejo številne kampanje, s čimer tržniki utrjujejo prepoznavnost blagovnih znamk in vedno znova skrbijo za pridobivanje kupcev, ne glede na to, ali so le-ti pred tem že opravljali nakupe ali ne. Osredotočajo se na opravljanje transakcij in manj na vzdrževanje odnosov z obstoječimi strankami.

*Tabela 1: Trženjski splet in njegovo dopolnjevanje*

<b>4P</b>	<b>5P</b>	<b>6P</b>	<b>7P</b>	<b>4P2CS</b>	<b>10P</b>	<b>15P</b>
<b>McCarthy (1964)</b>	<b>Judd (1987)</b>	<b>Kotler (1984)</b>	<b>Boomoch, Bittner (1984)</b>	<b>Berry (1990)</b>	<b>Kotler (1991)</b>	<b>Baumgartner (1991)</b>
Product Price Place Promotion	Product Price Place Promotion People	Product Price Place Political power Public opinion formatin	Product Price Place Promotion Participants Physical evidence Process	Product Price Place Promotion Customer communication Customer satisfactions Servicing	Product Price Place Promotion Probing Partitoning Prioritising Positioning Politics Public opinion	Product/service Price Place Promotion People Politics Public relations Probe Partition Prioritise Position Profil Plan Performance Positive implementation

*Vir: E. Gummesson, Making relationship marketing operational. International Journal of Service Industry Management, 1994, str. 4; D. Starman, Mesto in vloga vzajemnega trženja v trženjski teoriji in praksi, 1996, str. 23.*

Takšen pristop postaja danes vse manj sprejemljiv že na masovnih trgih končnih izdelkov, njegova aplikativnost pa je popolnoma neuspešna v storitvenem in medorganizacijskem trženju. Tu so se ponudniki vedno osebno srečevali s svojim strankami in ustvarjali odnose z njimi, le da trženjska literatura tem pristopom ni posvečala pozornosti (Grönroos, 2007, str. 24).

Model trženjskega spleta je v zadnjih 20. letih kljub dopolnitvam naletel na številne kritike. Porabnik ni več anonimen posameznik, ampak dobro informiran, aktiven in kritičen igralec na trgu izdelkov, storitev, znanja in informacij. Podjetja s klasičnimi trženjskimi strategijami ne morejo več poslovati, vsaj ne na dolgi rok. Poleg tega ni le odjemalec tisti, ki ga je potrebno individualno obravnavati, ampak je potrebno upoštevati in graditi odnose tudi z drugimi udeleženci v poslovnem okolju podjetja (Konda, 2003, str. 11).

Na medorganizacijskem trgu se srečujeta kompleksen nakupni proces na eni strani in kompleksna ponudba na drugi strani. Zaradi tega so pomembni odnosi med ponudniki in odjemalci, izdelek ima v tem primeru sekundarno vlogo. V izgradnji odnosov med ponudniki in odjemalci gre za pogajanja in dogovore. Klasični trženjski splet obravnava ponudnika in odjemalca ločeno, pri čemer poskuša ponudnik z uporabo različnih orodij vplivati na povpraševanje na trgu in prepričati odjemalca v nakup izdelka, ki je že narejen.

Model 4P-jev je omejen na funkcije posameznih sestavin modela in ni integriran v celotni proces upravljanja podjetja. Grönroosova kritika (1999, str. 232) se nanaša na posledice trženjskega spleta. Ena od njih je bilo ustanavljanje oddelkov za trženje v podjetjih, kar je povzročilo izolacijo trženja od ostalih funkcij in aktivnosti v podjetju. S tem se je organizacija odtujila od trženja in tudi od porabnikov. Gre za "vodenje trženja" in ne za "tržno usmerjeno vodenje podjetja". Po mnenju Grönroosa pa je trženje družbeni proces z veliko večjim obzorjem, kot ga predstavlja trženjski splet. Trženje zajema večje število zunanjih in notranjih udeležencev, kar nazorno prikazuje Gummessonov model tridesetih odnosov (model 30R), ki ga predstavljam v nadaljevanju.

#### **1.4 Trženje na podlagi odnosov**

Raziskovanje trženja na podlagi odnosov je vzporedno potekalo v dveh tokovih. V nordijski šoli storitev so se usmerili v proučevanje upravljanja in trženja storitev, IMP skupina (International Marketing and Purchasing Group) pa je začela razvijati in preverjati t. i. interakcijski trženjski pristop v okviru trženja industrijskega blaga in medorganizacijskega trženja nasploh. Interakcijski pristop je povezan z novim videnjem trženjskega menjalnega procesa in temelji na povezavah oziroma odnosih. Za njihovo razmišljanje so značilne tri ključne besede: povezava (odnos), medsebojno vplivanje (interakcija) in dolgi rok. Osnova oziroma stičišče obeh struj je dejstvo, da je trženje bolj naloga vodstvene funkcije v podjetju, ne zgolj izvršne ter da mora biti trženje grajeno na odnosih z odjemalci in ne na posamičnih transakcijskih menjavah (Grönroos, 1999, str. 328; Konda, 2003, str. 35). Osnova so torej dolgoročni odnosi med prodajalcem in kupcem ter interakcije, ki med njima nastajajo. Kakovostni odnosi omogočajo redne in ne posamične transakcije ter odlične priložnosti za navzkrižno prodajo (Grönroos, 2007, str. 25).

Različni avtorji uporabljajo za opredelitev odnosov različne definicije. Nekateri naštevajo pogoje potrebne za vzpostavitev in obstoj odnosov, drugi opredeljujejo različne oblike trženjskih odnosov.

Berry je že leta 1983 definiral trženje na podlagi odnosov kot "pridobivanje, vzdrževanje in vzpodbujanje odnosov z odjemalci" (Gummesson, 1999, str. 243). Grönroos (1990, str. 5) trženje, ki temelji na odnosih, razume kot "proces vzpostavljanja, vzdrževanja, spodbujanja in, če je potrebno, tudi prekinjanja odnosov z odjemalci tako, da so doseženi cilji udeleženih strani. To naj se doseže s pomočjo medsebojne menjave in izpolnjevanja obljub". Istega leta

Morgan in Hunt (1994, str. 21-22) zapišeta, da se "trženje na podlagi odnosov nanaša na vse trženjske aktivnosti usmerjene k vzpostavljanju, razvijanju in ohranjanju uspešnih odnosov tudi z drugimi partnerji, ki niso odjemalci, znotraj in zunaj organizacije". Porter (Gummesson, 1999, str. 243) obravnavan koncept opredeli kot "proces, kjer obe strani, kupec in ponudnik, vzpostavita učinkovit, uspešen, prijeten in etičen odnos: takšen, ki je osebni, profesionalen in dobičkonosen za obe strani."

Najširše koncept zajame Gummesson (1999, str. 24), ki trženje na podlagi odnosov opredeli kot "trženje, ki temelji na razmerjih, omrežjih in interakcijah ter je umeščeno v celovito upravljanje omrežja prodajne organizacije, trga in družbe. Usmerjeno je k dolgoročnemu odnosu dobim – dobiš z vsako posamezno stranko in drugimi partnerji, pri čemer se ustvarja skupna vrednost med vpletenimi stranmi. Presega meje med posameznimi funkcijami in disciplinami. Oprijemljiv postane skozi trideset tržnih, mega in nano razmerij, ki jih predstavlja model 30R". Opredelitev izhaja iz t. i. omrežnega pristopa, ki je teoretična nadgradnja interakcijskega pristopa. V nasprotju z interakcijskim pristopom, ki je osredotočen na posamične dvostranske trženjske odnose, so po omrežnem pristopu trženjski odnosi medsebojno povezani, organizacije so povezane v kompleksne poslovne odnose, med člani omrežja potekajo številne interakcije. Naloga trženja je vzpostavitev, razvoj in vzdrževanje teh povezav (Olkkonen, Tikkanen & Alajoutsijärvi, 2000, str. 404).

Po mnenju Grönroosa (1999, str. 328) pri trženju na podlagi odnosov ne gre za novo trženjsko paradigmo, pač pa za vrnitev k začetkom menjave in trgovanja, ko vmesne upravljalne funkcije ni bilo in je bil mali proizvajalec v neposrednem stiku s svojim kupcem. Nastop množične proizvodnje, distribucije in množične potrošnje, ki je vplival na ekonomski razvoj in porast blaginje, je zahteval uvedbo drugačnih trženjskih pristopov in oddaljitve od prvotne funkcije trženja. Postindustrijska družba pa je postavila tržnike ponovno pred nove izzive, ko je bilo potrebno poiskati nove trženjske prijeme, in trženje se je začelo vračati k svojemu prvotnemu bistvu, na osnovi katerega je temeljila blagovna menjava v preteklosti.

#### **1.4.1 Model tridesetih odnosov 30R**

Model tridesetih odnosov 30R (angl. *30 Relationships*), ki ga je razvil Gummesson (1994, str. 5-20, 1999, str. 19-23) v okviru nordijske šole storitev, sestavljajo štiri skupine odnosov. Prvi dve skupini predstavljata odnose na trgu med prodajalci in kupci. Ti predstavljajo osnovo koncepta trženjskih odnosov in zajemajo klasično diado med prodajalcem in kupcem, triado med prodajalcem, kupcem in konkurentom ter drugimi udeleženci na trgu. Sem sodijo klasični trženjski odnosi (R1-R3) in posebni trženjski odnosi (R4-R17). Druga skupina odnosov so odnosi netržne oblike, ki posredno vplivajo na uspeh zunanjih trženjskih odnosov in zajemajo mega odnose (R18-R23), ki obstajajo nad trženjskimi odnosi in združujejo ekonomijo in družbo v splošnem. Nano odnosi (R24-R30) so usmerjeni navznoter, predstavljajo interne operacije v organizaciji. Vse aktivnosti znotraj organizacije vplivajo tudi na zunanje trženjske odnose. V Tabeli 2 so podani opisi vseh tridesetih odnosov.



*Tabela 2: Model tridesetih odnosov 30R*

**Klasični odnosi:**

- R1: Klasična diada: odnos med prodajalcem in kupcem
- R2: Klasična triada: odnos med prodajalcem, kupcem in konkurentom
- R3: Klasično omrežje: tržne poti

**Posebni odnosi:**

- R4: Odnosi med polno zaposlenimi in delno zaposlenimi tržniki
- R5: Interakcija med odjemalcem in ponudnikom storitve
- R6: Odnosi na medorganizacijskem trgu med več posamezniki na strani ponudnika in več posamezniki na strani odjemalca
- R7: Odnos do odjemalčevih odjemalcev
- R8: Razmerje med tesnim in oddaljenim odnosom: na masovnem trgu postane vzdrževanje odnosov z vsemi odjemalci stroškovno nesprejemljivo, zato se v tem primeru trži s pomočjo 'oddaljenih odnosov', ki temeljijo na orodjih masovnega trženja
- R9: Odnos z nezadovoljnim odjemalcem
- R10: Monopolni odnos, v katerem je ponudnik ali odjemalec 'ujetnik'
- R11: Kupec kot član različnih programov lojalnosti
- R12: Elektronski odnos, ki ga omogoča informacijska tehnologija
- R13: Parasocialni odnos do simbolov in objektov (odnos do blagovne znamke, identitete družbe)
- R14: Nekomercialni odnos med javnim sektorjem in državljani
- R15: Odnos do okolja in zdravja
- R16: Odnos do zakonodaje in pravne podlage, ki ureja medsebojne obveznosti in pravice
- R17: Kriminalno omrežje

**Mega odnosi**

- R18: Osebna in družbena omrežja, ki v nekaterih kulturah izključno določajo tržna razmerja
- R19: Mega trženje: včasih odjemalce ne najdemo na trgu pač pa v odnosu z vladnimi institucijami in drugimi vplivnimi posamezniki
- R20: Strateška partnerstva, ki spreminjajo osnovne tržne mehanizme
- R21: Odnos do znanja, ki je strateški vir poslovanja
- R22: Partnerstva na nivoju povezav kot so EU, NAFTA
- R23: Odnos z množičnimi mediji

**Nano odnosi**

- R24: Tržni mehanizmi znotraj podjetja
- R25: Soodvisnost med posameznimi oddelki in funkcijami
- R26: Kakovost, ki jo prinaša odnos med operativnim vodstvom (oblikovanje, proizvodnja in druge tehnološko podprte aktivnosti) ter trženjem
- R27: Notranje trženje: odnos do zaposlenih
- R28: Dvodimenzionalna matrika odnosov, kjer klasično hierarhično organizacijo nadomesti omrežje notranjih med-oddelčnih povezav (produktni vodje)
- R29: Odnos do zunanjih dobaviteljev
- R30: Odnos do lastnikov podjetja

*Vir: E. Gummesson, Total relationship marketing: Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs, 1999, str. 20-22.*

Model 30R izhaja iz dolgoletnega raziskovanja v praksi, avtor ga je oblikoval 20 let v sodelovanju z najboljšimi skandinavskimi podjetji. Široko in celovito zajame številne vrste odnosov, ki jih ima določeno podjetje. Prvič omenja nekatere vrste odnosov, ki lahko

poglavitno vplivajo na poslovanje organizacij, vendar jih tržni teoretiki in praktiki v svojih analizah do tedaj niso upoštevali (primer organiziranega kriminala, ki obstaja širom sveta in vpliva na tržno delovanje). Model pa ima tudi določene slabosti. Za uporabo v praksi je prezapleten, manjka mu jasnosti in enostavnosti, ki bi lahko pripomogle k boljšemu razumevanju. V modelu manjka operativna aplikacija, ki bi tržnikom in vodstvu v podjetjih jasneje pokazala, kako naj se lotijo ravnanja trženjskih odnosov. Nekatere vrste odnosov predstavljajo bolj način razmišljanja kot pripravljenost za njihovo uporabo v praksi (Konda, 2003, str. 60).

Kljub temu, da se v nadaljevanju osredotočam na diadni trženjski odnos med ponudnikom in odjemalcem, sem na tem mestu izpostavila model 30R, ker predstavlja ta pomemben korak v razvoju trženjske discipline. Razmišljanja od klasičnega koncepta trženjskega spleta (4P) preko enostavnih trženjskih odnosov med ponudnikom in odjemalcem do kompleksnejšega pristopa k trgu v obliki omrežja številnih trženjskih odnosov predstavljajo iztočnico za nadaljnje teoretične in praktične prispevke na tem področju.

#### **1.4.2 Zakaj se podjetja odločajo za gradnjo odnosov s svojimi odjemalci?**

Zelo jasen razlog se glasi, zaradi boljšega položaja na visoko konkurenčnem trgu. Ker organizacija na trgu z otipljivim delom storitev (v smislu opreme in tehnologije) težko konkurira, si ponudniki storitev izoblikujejo svoj položaj na trgu z neotipljivimi viri konkurenčnih prednosti. Neotipljivi viri storitev imajo še posebej pomembno vlogo pri izvajanju profesionalnih storitev na medorganizacijskem trgu. Odjemalec zaradi lastnosti storitev (ne da se jih ogledati in preizkusiti pred nakupom, kakovost storitev je spremenljiva), nepoznavanja kompleksnega tehnološkega ozadja in strokovnega znanja izvajalca ne more realno oceniti prejete vrednosti storitve, ki jo je kupil. Zato se zanaša na neotipljive dokaze kakovosti izvajalca in njegovih storitev (La, Patterson & Styles, 2009, str. 277).

Gradnjo konkurenčnega položaja na osnovi neotipljivih virov prednosti nam pojasnjuje teorija razvoja konkurenčnih prednosti na podlagi virov (angl. *resource-advantage theory*), na kateri temelji teorija trženjskih odnosov. V okviru nordijske šole storitev so trženje na podlagi odnosov povezali s teorijo konkurenčnih prednosti na podlagi virov, ki se povsem vključuje v novo okolje ekonomije znanja (angl. *knowledge based economy*). Osnovni poganjalec poslovanja tu ni več kapital, ampak znanje. Tako oblikovane prednosti torej ne vsebujejo le otipljivih, zaznavnih in merljivih virov, ampak tudi neotipljive, nevidne in pogosto težko merljive vire konkurenčnih prednosti. Sem sodijo sloves podjetja in njegovega izdelka ali storitve, znanje zaposlenih, intelektualna lastnina, organizacijska kultura, informiranost v podjetju in drugi podobni notranji viri. Večina sodobnih virov konkurenčnih prednosti se torej skriva v človeških virih, to je v znanju, sposobnostih in veščinah zaposlenih. Ker je bistvo trženjskih odnosov zaupanje in vzajemno sodelovanje, ki ju vzpostavi ponudnik in odjemalec, gre pri teoriji trženja na podlagi odnosov še za drugi vidik ustvarjanja dodane vrednosti, to je ne le znotraj podjetja samega, ampak na podlagi poslovnih zvez in odnosov, ki

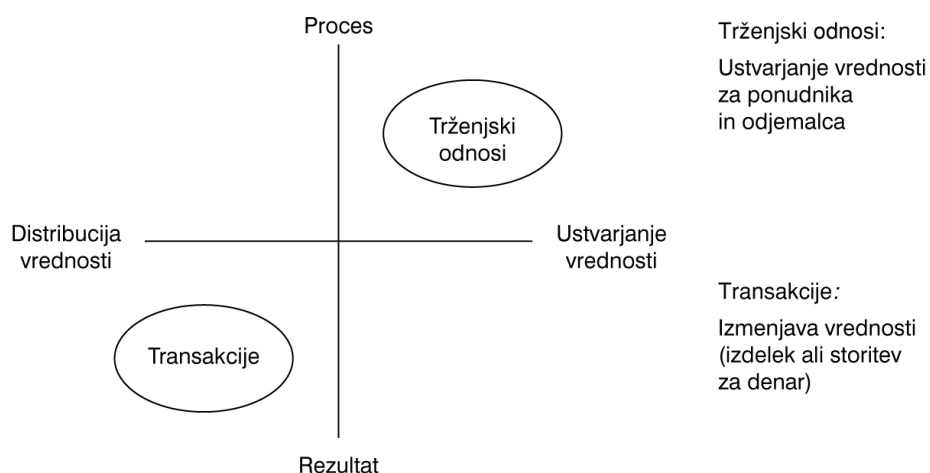
jih podjetje gradi navzven do odjemalca in drugih partnerjev. Ponudnik se torej odloči za vstop v odnos s svojim odjemalcem in drugimi poslovnimi partnerji, če mu takšen odnos prispeva k izboljšanju konkurenčnega položaja na izbranem tržnem segmentu. Podjetja začnejo tako konkurirati v mrežah, kooperativno, konkurenca med posameznimi podjetji se umakne konkurenci med mrežami podjetij, združenji in poslovnimi zvezami, ki temeljijo na prednosti medsebojnih odnosov. Znanje, informacije in drugi viri, ki jih podjetje dobi v dolgoročnih odnosih s svojimi partnerji, postanejo za vse sodelujoče partnerje v mreži vzdržljive konkurenčne prednosti. To je, bolj kot je podjetje sposobno takšne prednosti vzdrževati in razvijati, bolj so prednosti značilne zgolj za to podjetje, vzdržljivejše so v času, njihov rezultat na trgu v obliki izdelka ali storitve pa je finančno učinkovitejši. Podjetje lahko na temeljih teh virov prednosti zgradi prepoznavno in povsem konkurenčno strategijo umeščanja tudi na mednarodnih trgih (Hunt, Arnett & Madhavaram, 2006, str. 76; Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 346-347).

## **1.5 Primerjava trženja na podlagi odnosov in transakcijskega trženja**

Tudi trženje na podlagi odnosov vključuje spremenljivke, ki so sestavni del modela trženjskega spleta, razlika je le v tem, da so pri slednjem le-te vnaprej določene, pri trženju na podlagi odnosov pa se izdelek, cena, prodajne poti, komuniciranje in drugi elementi razširjenega tržnega spleta prilagodijo trenutni situaciji in posameznemu odjemalcu.

Proces oblikovanja vrednosti za kupca se pri trženju na podlagi odnosov razlikuje od procesa pri transakcijskem trženju. Modeli tradicionalnega trženja temeljijo na posamičnih menjavah, vrednost za kupca ustvari ponudnik vnaprej (s svojimi razvojno raziskovalnimi oddelki, proizvodno tehnologijo, osebjem...), naloga trženja je zagotoviti povpraševanje in distribucija celotnega paketa z vsemi pripadajočimi storitvami in ugodnostmi. V središču je rezultat, ki ga v svojem delovnem procesu izvede (ali pri storitvah opravi) ponudnik. Nasprotno pri trženju na podlagi odnosov vrednost za kupca ni umeščena le v izdelek ali storitev. Le-ti predstavljajo del vrednosti, ki za odjemalca nastane v procesu sodelovanja in interakcij s ponudnikom. Vrednost za odjemalca nastaja pri ponudniku, v sodelovanju obeh strani in na koncu pri odjemalcu z uporabo izdelka ali storitve. Fokus trženja ni na izdelku ali storitvi temveč na oblikovanju vrednosti za kupca. Tradicionalno "vrednost v menjavi" (angl. *value-in-exchange*), to je izdelek ali storitev za denar, nadomesti "vrednost v uporabi" (angl. *value-in-use*). Cilj trženja na podlagi odnosov je olajšati proces uporabe izdelka ali storitve skozi odnos, v katerem se ustvarja vrednost za kupca. Zato je trženjska funkcija del vsake funkcije v organizaciji ponudnika (Grönroos, 2007, str. 26-27). Sliki 3 in 4 prikazujeta dva vidika razlikovanja med transakcijskim trženjem in trženjem na podlagi odnosov.

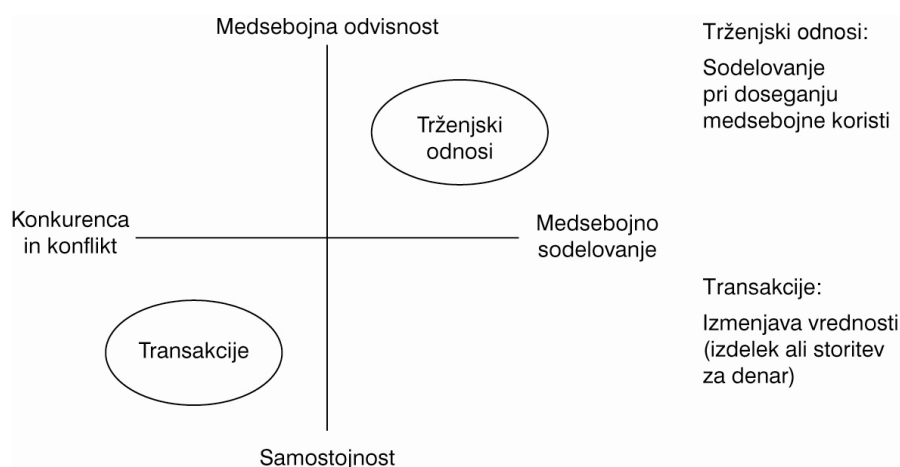
Slika 3: Primerjava transakcijskega trženja in trženja na podlagi odnosov: vidik 1



Vir: C. Grönroos, *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, 2007, str. 27.

Odjemalci na trgu samostojno izbirajo med več konkurenčnimi alternativami določenega izdelka ali storitve, med ponudnikom in odjemalcem pride do konflikta interesov. Na drugi strani stranki s sodelovanjem ustvarita vrednost, ki jo kupec išče (še vedno lahko sicer pride do nastanka konflikta, ampak se tega poskuša s sodelovanjem odpraviti), stranki nista popolnoma samostojni pri svojih odločitvah, odjemalčeva odločitev o nakupu nastane v interakciji s ponudnikom, odjemalec predstavlja ponudniku vir pri ustvarjanju izdelkov in storitev zanj, stranki sta med seboj vzajemno odvisni (Grönroos, 2007, str. 28-29).

Slika 4: Primerjava transakcijskega trženja in trženja na podlagi odnosov: vidik 2



Vir: C. Grönroos, *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, 2007, str. 27.

Razumevanje odnosov med ponudniki in odjemalci nam razloži tudi relacijo med transakcijskim trženjem in trženjem na podlagi odnosov. Dodatno primerjavo transakcijskega trženja in trženja na podlagi odnosov prikazuje Tabela 3.

Tabela 3: Primerjava transakcijskega trženja in trženja na podlagi odnosov

Elementi primerjave	Transakcijsko trženje	Trženje na podlagi odnosov
Fokus	Pridobivanje novih strank	Zadrževanje kupca vse življenjsko obdobje
Časovna perspektiva	Kratkoročna usmerjenost	Dolgoročna usmerjenost
Število vključenih strank	Prodajalec in kupec	Večje število notranjih in zunanjih udeležencev
Cenovna elastičnost	Odjemalci bolj občutljivi na ceno	Odjemalci manj občutljivi na ceno
Prevladujoča dimenzija kakovosti	Tehnična kakovost končnega izdelka	Funkcionalna kakovost medsebojnih vplivov
Proces planiranja	Osredotočenost na enkratne menjave	Osredotočenost na proces sedanjih in prihodnjih menjav
Poznavanje strank	Proučevanje navad tržnega segmenta, redne tržne raziskave	Spremljanje navad in vedenja posameznikov oziroma organizacij v realnem času, napovedovanje prihodnjih potreb
Vsebina menjave in obveznosti	Vsebina transakcije določena na osnovi ponudbe in povpraševanja, standardizirane obveznosti na osnovi pravil trgovanja	Vsebina in obveznosti določene na osnovi medsebojnih dogovorov, prilagajanje posameznemu odjemalcu in situaciji
Delitev koristi in stroškov menjave	Stroga delitev koristi in stroškov izključno na tisto stran, kjer koristi in stroški nastanejo	Porazdelitev in prilagoditev koristi in stroškov medsebojno in v času
Konflikti interesov in način reševanja	Pričakovani konflikti interesov in neenotnost, oportunistično vedenje; vsakokratna plačila preprečujejo odvisnost in morebitne težave v prihodnosti	Zaupanje in medsebojna zavezanost, delovanje v korist obeh strani
Socialne interakcije in način komuniciranja	Formalni odnosi in formalni način trženjskega komuniciranja, enosmerno komuniciranje usmerjeno v blagovno znamko	Gradnja osebnih odnosov, ki temeljijo na zadovoljstvu z ekonomskega in neekonomskega vidika, formalne in neformalne dvosmerne komunikacije, spodbujanje interakcije
Merjenje zadovoljstva odjemalcev in sistem povratnih informacij	Merjenje tržnega deleža in ad hoc raziskave zadovoljstva odjemalcev	Upravljanje z bazo odjemalcev, sistem povratnih informacij v realnem času
Vloga internega trženja	Nepomembna ali omejeno pomembna za uspeh	Osnovnega strateškega pomena za uspeh

Vir: F. R. Dwyer, P. H. Schurr & J. P. Oh, *Developing Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing*, 1987, str. 13; C. Grönroos, *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. Management Decision*, 1994, str. 11; T. Kozorog, *Management odnosov z odjemalci na medorganizacijskem trgu – primer podjetja TKK*, 2006, str. 34.

## 1.6 Dejavniki, ki vplivajo na uspeh trženjskih odnosov

Grönroos (2007, str. 383) meni, da je t. i. notranje trženje prvi pogoj za uspešno vodenje trženjskih aktivnosti do zunanjega kupca. Hunt in kolegi raziskovalci (2006, str. 77-82) identificirajo več dejavnikov, ki naj bi vplivali na uspeh strategije trženja na podlagi odnosov. Med temi v nadaljevanju podrobneje obravnavam organizacijo trženjskih aktivnosti v podjetju in notranje trženje.

### 1.6.1 Organizacija trženjskih aktivnosti v podjetju

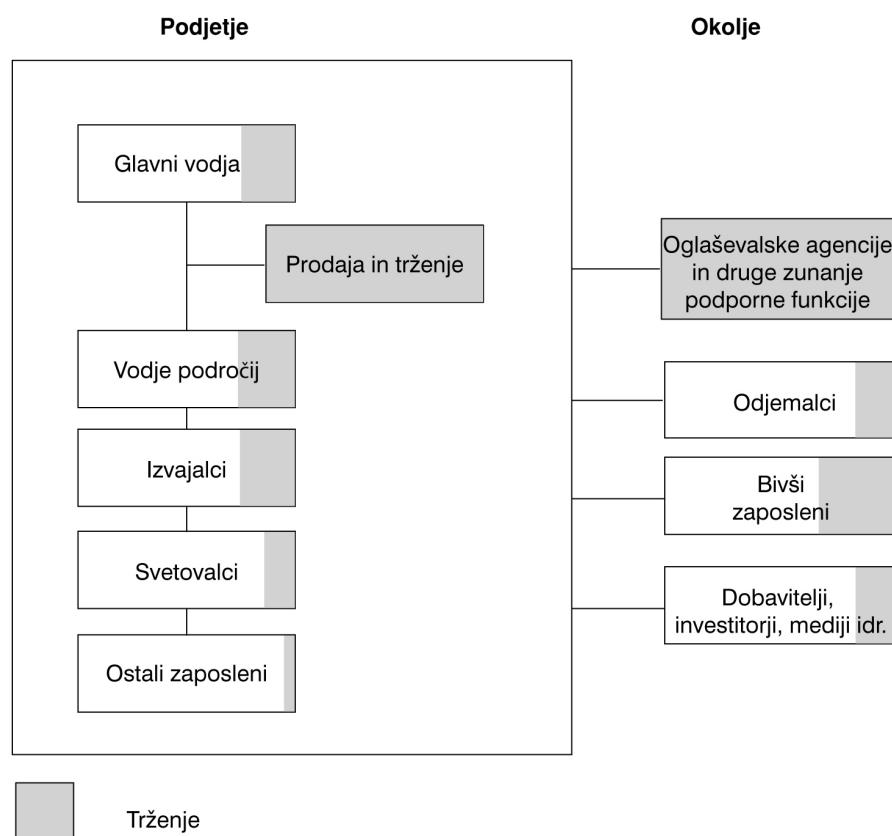
Oddelek za trženje, ki zaposluje osebje zadolženo za različna področja trženjskih aktivnosti, je klasična rešitev za načrtovanje, ravnanje in izvajanje aktivnosti tradicionalnega trženjskega spleta. Oddelek je ločen od drugih organizacijskih funkcij. Organizacija sledi načelom Taylorjevega modela ravnanja, ki zagovarja, naj vsak izvaja tisto, za kar je usposobljen. Po mnenju raziskovalcev nordijske šole storitev pa funkcije trženja niso več le naloga oddelka za trženje, pač pa je trženjska naravnost razpršena po celotni organizaciji. Oddelek za trženje z organizacijskega in psihološkega vidika dobi stransko vlogo, pri čemer ne more vplivati na aktivnosti ostalih funkcij v podjetju (Grönroos, 1999, str. 330).

Gummesson (1999, str. 45-50) opredeljuje polno zaposlene tržnike (angl. *full-time marketers*) kot vse zaposlene, ki opravljajo trženjske aktivnosti v podjetju in delno zaposlene tržnike (angl. *part-time marketers*) kot vse ostale, ki v podjetju ali iz poslovnega okolja podjetja vplivajo na trženjske aktivnosti podjetja. Gummesson (1999, str. 46) ugotavlja, da je ravno na medorganizacijskih trgih in v storitvenem sektorju značilno veliko število delno zaposlenih tržnikov, ki svojo funkcijo trženja opravljajo v stiku z odjemalcem. Po njegovem mnenju so zaposleni v oddelku prodaje in trženja zmožni opravljati le omejen obseg trženjskih aktivnosti, saj ne morejo biti na pravem mestu ob pravem času s pravim odjemalcem in pravim znanjem, ki ga odjemalec zahteva za rešitev svojega problema. Ločevanje med polno in delno zaposlenimi tržniki pozitivno vpliva na to, kako je funkcija trženja v podjetju sprejeta. Vsakemu podeljuje pravico in obveznost, da s svojim delovanjem vpliva na gradnjo dolgoročnih odnosov z odjemalci. Zaposleni, ki s svojim delom nimajo nikakršnega vpliva na odnose z odjemalci, neposredno ali posredno, so po mnenju Gummessona v organizaciji nepotrebni.

Prodajni oddelek in oddelek za trženje vse svoje aktivnosti posvečata vzpostavljanju in gradnji odnosov z odjemalci, vsi ostali znotraj organizacije so delno zaposleni tržniki. Tudi med zunanjimi partnerji so tisti, ki jih podjetje najame kot polno zaposlene tržnike (oglaševalske agencije, medijske hiše ipd.) in drugi, ki opravljajo delno funkcijo trženja za podjetje (stranke, ki odvisno od zadovoljstva v sodelovanju, pozitivno ali negativno vplivajo na ugled in prodajo podjetja, bivši zaposleni, dobavitelji in drugi partnerji). Primer razdelitve trženjskih aktivnosti pri ponudniku profesionalnih storitev na medorganizacijskem trgu prikazuje Slika 5.

Naloga oddelka za trženje pri takšni organiziranosti trženjskih aktivnosti je spodbujanje in širjenje trženjske naravnosti in usmerjenosti h gradnji dolgoročnih odnosov s kupci. Predvsem pri trženju storitev, kjer je vseskozi v ospredju človeški dejavnik, ima pomembno vlogo t. i. notranje trženje (angl. *internal marketing*), ki pomeni usposabljanje in motiviranje zaposlenih, kontaktnega osebja in izvajalcev storitev, pri čemer naj bi imel vsak zaposleni pred očmi zadovoljnega kupca. Vodstvo podjetja s pomočjo sodelavcev iz oddelkov za prodajo in trženje izobražuje in usposablja vse zaposlene o vlogi, pomenu in nalogah trženja, o orodjih in sistemih, kot so programska oprema za uspešno upravljanje odnosov z odjemalci (angl. *Customer Relation Management, CRM*) in drugih veščinah potrebnih za gradnjo dolgoročnih odnosov z odjemalci.

Slika 5: Primer razdelitve trženjskih aktivnosti pri ponudniku profesionalnih storitev na medorganizacijskem trgu



Vir: Prirejeno po E. Gummesson, *Total relationship marketing: Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs, 1999, str. 49.*

### 1.6.2 Notranje trženje

Notranje trženje temelji na dveh ključnih idejah: vsak znotraj organizacije ima odjemalce. Ni le prodajno osebje tisto, ki mora skrbeti za zadovoljstvo odjemalcev. Vsak v organizaciji ima nekoga, za zadovoljstvo katerega mora poskrbeti. Drugi temelj notranjega trženja je, da le zadovoljni zaposleni in kakovostni notranji odnosi omogočajo vzpostavitev kakovostnih

zunanjih odnosov, le zadovoljni zaposleni, ki so predani organizaciji, lahko nudijo dobre storitve svojim notranjim in zunanjim odjemalcem. Nekateri avtorji menijo, da je lažje voditi aktivnosti notranjega trženja, če je podjetje visoko usposobljeno v metodah zunanjega trženja. Zunanja trženjska orodja (raziskovanje, segmentiranje, komuniciranje) naj bi se uporabljalo tudi znotraj organizacije med zaposlenimi (Fisk et. al, 1993, str. 82; Jančič, 1990, str. 139-140). Proces notranjega in zunanjega trženja morata torej potekati vzporedno.

Notranje trženje razumemo hkrati kot poslovno filozofijo in kot proces. Razumljeno kot filozofija daje notranje trženje v ospredje poslovnega razmišljanja skrb za človeka. Gre za v posameznika usmerjeno pozornost, za katero je značilno usklajevanje potreb vsakega zaposlenega s potrebami organizacije. Če so zadovoljene osebne potrebe zaposlenih, bodo le-ti v vlogi dobaviteljev motivirani za zadovoljevanje potreb notranjih in zunanjih odjemalcev. Proces notranjega trženja v storitveni organizaciji bo tako uspešen in učinkovit le, če bo temeljil na rednem ugotavljanju potreb notranjih odjemalcev, na usklajevanju potreb posameznikov s potrebami organizacije, zadovoljevanju potreb z uporabo tehnik tržnega komuniciranja in distribucije po meri ter spremljanju učinkov zadovoljevanja potreb s finančnimi kazalniki uspešnosti (Covey, 2000, str. 212; Snoj, 2000, str. 153).

#### **1.6.2.1 Kultura storitvene organizacije**

Prav v storitvenih organizacijah, v katerih je zaradi narave njihove ponudbe izjemno pomemben pristop do ljudi, je za uspešno in učinkovito delovanje izhodišče skrb za kulturo organizacije. Pri tem imajo pomembno vlogo znanja s področja notranjega trženja (Snoj, 2000, str. 149).

V literaturi uporabljajo različni avtorji različne opredelitve kulture podjetja. Rozman (2000, str. 134) na primer navaja, da gre pri kulturi podjetja za celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način razmišljanja zaposlenih in njihove odzive na probleme. Gre za sestavljen koncept, ki strne v celoto številne dogodke in se oblikuje skozi dolga leta kot posledica delovanja vplivnih dejavnikov v organizaciji in dejavnikov okolja. Njene temeljne sestavine se pogosto oblikujejo v zgodnjem življenjskem obdobju organizacije (Snoj, 2000, str. 149). Kultura oblikuje pojavno obliko nekega podjetja, ki se odraža navzven in navznoter.

#### **1.6.2.2 Oblikovanje in spreminjanje organizacijske kulture**

Da bi spremenili kulturo organizacije, je potrebno spremeniti določeno količino skupnih prepričanj, stališč, vrednot in prakse. Tudi pri oblikovanju in spreminjanju organizacijske kulture so si različni avtorji različnega mnenja. Schneider (1986 v Jančič, 1990, str. 118), ki sicer pravi, da ne obstajajo posebna pravila za graditev organizacijske kulture, in Mesner Andolšek (1995, str. 139-144) navajata naslednje mehanizme, s katerimi se najpogosteje uvajajo spremembe v kulturi podjetja:



- Kadrovske spremembe, še posebej zamenjava ljudi na ključnih položajih. Pomembno je, kakšni kadri prihajajo in kakšni kadri odhajajo. Novi ljudje prinesejo s seboj nove ideje in vizije prihodnosti, ki združene z močjo lahko delujejo kot glavni spodbujevalec kulturne spremembe.
- Neposredno vplivanje na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih s pomočjo formalne in neformalne socializacije. Prva je povezana z izobraževanjem, usposabljanjem, svetovanjem in sodelovanjem pri oblikovanju vlog, pri čemer se ljudje učijo z opazovanjem in posnemanjem tistih vzorcev vedenja, za katere so prepričani, da vodijo k pozitivnim rezultatom. Pri neformalni socializaciji pa gre za to, kdo kaj novemu sodelavcu pove in kaj le-ta vidi okoli sebe. Ključnega pomena so dobri medosebni odnosi, ki so jamstvo za dobre odnose zaposlenih do odjemalcev.
- Identifikacija zaposlenih in zunanja podoba podjetja: veliko podjetij skuša z novo zunanjo podobo vplivati in oblikovati pozitivna stališča o organizaciji tako zunanjih deležnikov kot zaposlenih. Zaposleni naj bi se identificirali z novo zunanjo podobo, ji postali bolj privrženi in se počutili kot del novega kolektiva.
- Spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij: organizacijska struktura se odraža preko števila nivojev v organizaciji, načina sprejemanja odločitev, prenosa pooblastil in odgovornosti ter od politike, ukrepov in postopkov v organizaciji. Prestrukturiranje organizacije, spremenjeni sistemi nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja, ki imajo zelo močno vlogo pri oblikovanju in sporočanju značaja kulture, ter tehnološke spremembe lahko postopoma pripeljejo tudi do kulturne spremembe v podjetju.

Spreminjanje kulture je zelo težavno. Do potrebe po spremembi organizacijske kulture prihaja danes najpogosteje zaradi številnih združitvev in prevzemov, ko svetovna podjetja prodirajo na tuje trge. Sprememba organizacijske kulture zahteva od vodstva dosledno in simbolično izražanje novih pravil in prednosti, nenehno komunikacijo in krepitev delovanja nove organizacije. Schein (1987 v Mesner Andolšek, 1995, str. 79) ocenjuje, da so ključni dejavniki oblikovanja in spreminjanja kulture skupinska dinamika, učenje in vodstvo kot osnovni vir vrednot in verovanj, ki članom organizacije pomagajo pri reševanju problemov notranje integracije in zunanjega prilagajanja.

O skupinski dinamiki in skupni zgodovini govorimo, ko se začnejo posamezniki v integraciji z ostalimi člani skupine spoznavati, se prilagajati in sprejemati eden drugega. Oblikujejo se skupni pogledi na probleme in njihovo reševanje, skupno razumevanje stvarnosti ter nove norme, ki bodo v prihodnosti pomagale reševati skupne cilje. K razvoju tega pripomorejo t. i. kritični dogodki iz preteklosti, ki so vsebovali visoko stopnjo emocionalne napetosti in so članom organizacije prinesli nova spoznanja (Mesner Andolšek, 1995, str. 80-81).

Vodja ima najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju kulture podjetja. Vodja je človek z vizijo in osnovno idejo, zakaj naj bi se ljudje združili in skupno delovali. Vodja ima na voljo nekaj mehanizmov, s pomočjo katerih poskuša prenesti svoje ideje ostalim članom oziroma pustiti svoj pečat pri nastajanju kulture podjetja: čemu vodstvo namenja največ pozornosti, odzivi vodstva na kritične dogodke in organizacijske krize, kriteriji za napredovanje, kadrovanje, upokožitev in prekinitev delovnega razmerja (Mesner Andolšek, str. 90) ter posredne mehanizme, med katere sodijo organizacijska oblika in strukture, najrazličnejši sistemi in rutinski postopki, oblika fizičnega prostora in arhitektura, zgodbe in miti o pomembnih dogodkih in ljudeh ter formalna stališča in trditve o filozofiji družbe. Večina teh mehanizmov ima osnovo v formalnih odnosih, dokumentih in uradnih zapisih (Mesner Andolšek, str. 93).

Kultura je proizvod učenja in pri tem gre predvsem za vprašanje, katere norme in vrednote bodo preživele in se transformirale v temeljne predpostavke, ki jih člani dojamejo kot samoumevne. Shein (2004 v Kralj, 2008, str. 13) navaja dva tipa učenja:

- Pozitivno reševanje problemov. Nanaša se na spopadanje z zunanjim okoljem. Pri tem načinu učenja organizacija najde rešitev, ki uspešno reši problem, in jo vedno uporabi, ko se pojavi isti problem. Člani ponotranjijo samo tiste rešitve, ki dajejo najboljše rezultate in se dosledno izkazujejo za uspešne.
- Izogibanje napetostim. Ta mehanizem učenja omogoča skupini sodelovati, misliti in se obnašati na način, ki preprečuje neprijetne situacije. Nanaša se na problem notranje integracije. Skupina se nauči izogibati situacijam, ki proizvajajo napetost ali bolečino. Vodja se izogiba določenemu tržišču, kjer je pred kratkim doživel neuspeh. Gre za učenje z enim samim poskusom, ki se bo ponavljalo tudi, če nevarnost ne obstaja več.

### 1.6.2.3 Razvijanje kulture storitvene organizacije

Za vzpodbujanje in uveljavljanje vrednot ter drugih značilnosti, ki naj bi posebljale organizacijo, Snoj v svojem delu (2000, str. 150) navaja štiri osnovne mehanizme:

**Mehanizem soudeležbe:** Organizacija vključuje zaposlene v sprejemanje odločitev na različnih nivojih. S tem jih pozitivno motivira in jim daje občutek, da so organizaciji potrebni. Občutek lastne vrednosti pomeni lahko veliko ustvarjalne energije pri delu in reševanju problemov.

**Simbolika aktivnosti posloводства:** Posloводство naj s svojim obnašanjem in delovanjem daje zgled vsem zaposlenim. Zaposleni iščejo stalne vzorce vedenja. Pri tem opažajo dejanja nadrejenih, začnejo v te vzorce vedenja verjeti in jih tudi sami posnemati.

**Človeku lastno upoštevanje vplivov drugih ljudi** je tretji mehanizem za razvijanje kulture organizacije. Sodelavci v organizaciji drug na drugega vplivajo s svojim razmišljanjem in

delovanjem. Potrebno je enakovredno obravnavanje vseh zaposlenih, zmanjševanje razmišljanja in delovanja v smislu 'jaz in oni' ter možnosti za nasprotujoče si razlage določenega delovanja.

**Mehanizem stimuliranja** je usmerjen v zadovoljevanje višjih ravni posameznikovih potreb, kot so potrebe po spoštovanju, pripadnosti, priznavanju ipd. Pri tem mora biti vodstvo previdno, da v želji za določenim vedenjem ne stimulira kakšnega drugega vedenja (na primer nagrajuje le tiste, ki uresničujejo zastavljene cilje, ne glede na kakovost njihovega delovanja).

#### 1.6.2.4 Aktivnosti notranjega trženja

Mehanizmi razvijanja organizacijske kulture usmerjajo aktivnosti notranjega trženja (Snoj, 2000, str. 150), ki po Grönroosu (2007, str. 393-398) zajemajo:

**Usposabljanje zaposlenih** o ciljih in strategijah organizacije, o sistemu upravljanja odnosov z odjemalci, o ustreznih trženjskih prijemih in pomenu udeležbe vseh zaposlenih (kot delno zaposlenih tržnikov) pri trženjskih aktivnostih, o pomenu odnosov med zaposlenimi in s poslovnimi procesi podjetja; usposabljanje o komunikacijskih in prodajnih veščinah ipd.

**Podpora nadrejenih**, vodenje in ustrezni dialog med nadrejenim in podrejenim posameznikom: nadrejeni morajo biti zaposlenim v podporo pri odločanju in pozitivni motivacijski faktor; zaposleni se aktivno vključujejo v postopke planiranja in sprejemanja odločitev; dvosmerna komunikacija, pri kateri vodstvo upošteva mnenja zaposlenih in prepoznava njihove dosežke, omogoča vzpostavitev odprte in vzpodbudne organizacijske klime.

**Notranje komuniciranje in informacijska podpora** obsega notranja obveščanja v obliki rednih elektronskih sporočil, objav na oglasnih deskah, izdaje notranjih biltenov in drugih podpornih materialov, ki služijo zaposlenim pri svojem delu (programska oprema, avdio-vizualni in pisni materiali, ki pojasnjujejo nove strategije in poti za doseg le-teh).

**Ravnanje z zaposlenimi**, ki je temelj uspešnega notranjega trženja, je nujno za pridobivanje in zadrževanje ustreznega kadra. Orodja, kot so opisi delovnih mest, zaposlovalna politika, sistemi plač in nagrajevanja idr., morajo biti skrbno načrtovani.

**Vse oblike množičnega zunanjega komuniciranja** (predstavitvene brošure, oglaševalske akcije in druge oblike pojavljanja na trgu) morajo biti pred lansiranjem na trg predstavljene znotraj organizacije. S tem se izognemo morebitnim zmešnjavam (primer povpraševanje na osnovi objavljenega oglasa, o katerem zaposleni niso bili pravočasno obveščeni) in vplivamo na krepitev občutka zavezanosti organizaciji.

**Razvoj sistemskih rešitev, uporaba ustrezne informacijske tehnologije:** ključni element notranjega trženja je razvoj podatkovnih baz o notranjih in zunanjih odjemalcih, razvoj sistemov za prenos informacij in sistemov za učinkovito podporo storitvam; brez omenjene

podpore bodo tudi zaposleni, ki so še tako naravnani k zadovoljnemu odjemalcu, začutili nemoč in izgubili interes po opravljanju funkcije delno zaposlenega tržnika. Ob ustrezni podpori informacijske tehnologije pa se poveča občutek pripadnosti in zanesljivosti v organizaciji.

**Sistem notranje pomoči v primeru kritičnih situacij:** med predstavnikom storitvene organizacije in odjemalcem lahko pride do konflikta, ki povzroči zaposlenemu stresno situacijo; pri soočanju in reševanju konfliktnih situacij imajo pomembno vlogo nadrejeni in izoblikovane vrednote notranje pomoči ter podpore sodelavcev.

**Raziskovanje in segmentiranje notranjega trga:** uporaba orodij ravnanja z zaposlenimi, motivacijskih raziskav, ugotavljanja naravnosti zaposlenih do trženjskih aktivnosti in zaposlovanje pravih ljudi na prava delovna mesta.

Ko trženjska naravnost preplavi celotno organizacijo, se temu primerno organizira tudi načrtovanje zunanjih trženjskih aktivnosti. Načrtovanje aktivnosti in sredstev potrebnih za dosego le-teh se ne izvaja več zgolj v oddelku za trženje (Grönroos, 1999, str. 331). V plan morajo biti združene aktivnosti vseh funkcij organizacije, ki prispevajo h gradnji dolgoročnih odnosov z odjemalci, in skupaj integrirane v plan poslovanja podjetja.

### **1.6.3 Drugi dejavniki, ki vplivajo na uspeh trženjskih odnosov**

#### **1.6.3.1 Proces komuniciranja**

Razumevanje procesa komuniciranja je pomembno pri razumevanju dolgoročnih vezi, medsebojnega prilagajanja in razvoja zaupanja ter zavezanosti (Olkkonen et al., 2000, str. 405). Ponudniki in odjemalci si morajo med seboj deliti informacije o svojih potrebah, zahtevah, željah in možnih rešitvah. Dogovarjati se morajo o vrstah storitev in načinih izvajanja le-teh (Grönroos, 2000, str. 5).

Pri tem ima ključno vlogo odkrit dialog med partnerjema. Gre za interaktivni proces skupnega razmišljanja in diskutiranja ter izmenjave znanj in informacij z namenom doseganja dodatne vrednosti za oba udeleženca v odnosu (Grönroos, 2000, str. 6).

Razlika med enostranskimi sporočili in dvostranskim komuniciranjem preko neosebnihih medijev je v tem, da prvi sestojijo iz aktivnega pošiljatelja in pasivnega prejemnika sporočila, dvostransko komuniciranje pa zahteva aktivno udeležbo obeh strani. Proces komuniciranja pri slednjemu ni sestavljen iz pošiljatelja in prejemnika sporočila, pač pa iz enakovrednih udeležencev dialoga. Za vzdrževanje neprekinjenega dialoga je potrebna motivacija obeh udeležencev trženjskega odnosa (Grönroos, 2000, str. 7).

Na proces komuniciranja ne vplivajo le planirane aktivnosti (oglasi, informativne brošure, osebno naslovljena pošta, prodajni predstavniki, sejemske in druge predstavitve, spletne

strani), pač pa tudi sporočila, ki izhajajo iz izdelkov in storitev samih ter nenačrtovana sporočila, kot so govornice, priporočila, objavljeni novinarski prispevki, internetni pogovori ipd. Pomemben vir sporočil je tudi odsotnost komuniciranja, ki si ga prejemnik lahko različno interpretira: pomanjkanje informacij o poteku proizvodnega ali storitvenega procesa, tišina po neuspešno opravljeni storitvi idr. (Grönroos, 2000, str. 8). Tabela 4 povzema vire komunikacijskih sporočil v trženjskem odnosu.

*Tabela 4: Viri komunikacijskih sporočil v trženjskem odnosu*

<b>Planirana sporočila</b>	<b>Izdelek</b>	<b>Storitev</b>	<b>Neplanirana sporočila</b>	<b>Odsotnost komuniciranja</b>
Množično komuniciranje (oglaševanje), informativne brošure, osebno naslovljena pošta, prodajni predstavniki, sejemske in druge predstavitve, spletne strani idr.	Korist, izgled, kakovost sestavnih materialov, proizvodni proces idr.	Interakcija s procesom storitve, dostava, plačilni pogoji, reševanje reklamacij, storitve centra za pomoč strankam idr.	Govornice, priporočila, objavljeni novinarski prispevki, internetni pogovori idr.	Pomanjkanje informacij o poteku proizvodnega ali storitvenega procesa, tišina po neuspešno opravljeni storitvi idr.

*Vir: C. Grönroos, Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction and Value. The Marketing Review, 2000, str. 8.*

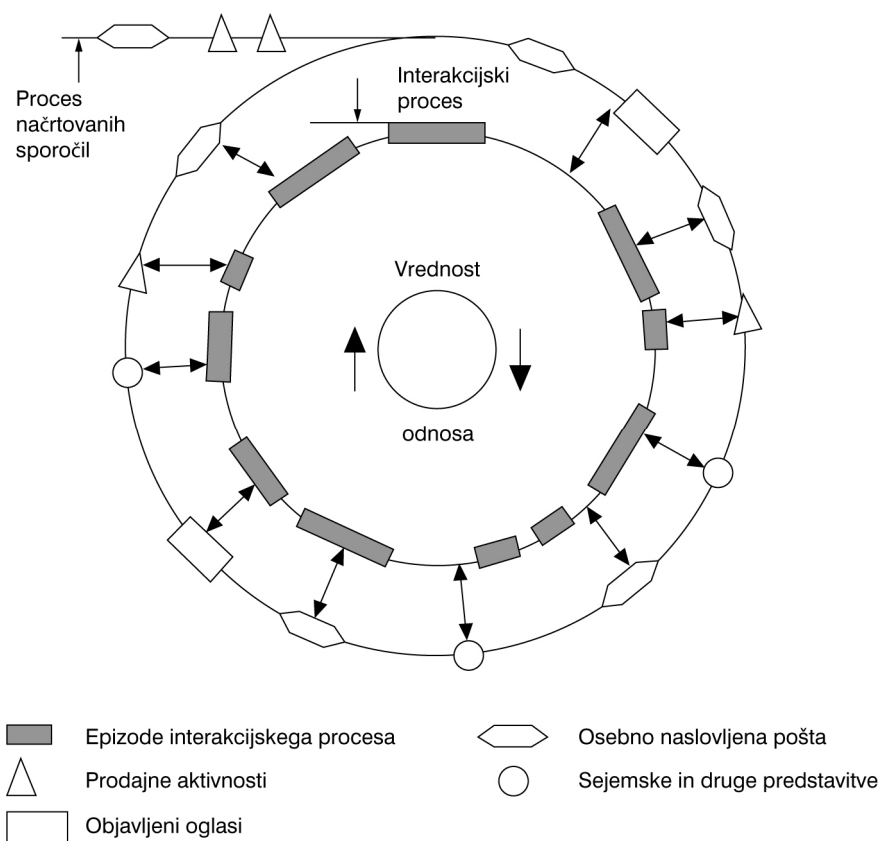
V dolgoročnih odnosih poteka proces komuniciranja vzporedno s t. i. epizodami družbene menjave (angl. *social exchange episodes*), ki se prepletajo z epizodami ostalih menjav (informacijskih, ekonomskih, pravnih). Epizode družbenih menjav, komuniciranje, medsebojno prilagajanje in koordiniranje tvorijo proces interakcije med udeleženci (Olkkonen et al., 2000, str. 405).

Slika 6 prikazuje model dialoga v odnosu, ki ga je razvil Grönroos (2000, str. 9). Model zajema proces načrtovanih komunikacij (zunanji krog na Sliki 6) in interakcijski proces (notranji krog na Sliki 6). Načrtovana sporočila so ilustrativno prikazana preko različnih likov. Za razvoj dialoga morajo biti načrtovana sporočila združena v dosleden proces aktivnosti in se ujemati s sporočili, ki izhajajo iz epizod menjav med udeleženci v odnosu.

Epizode menjav, kjer se odjemalci srečajo s ponudniki in storitvami, se prepletajo s posameznimi elementi načrtovanih sporočil. Če se izkušnje iz menjalnih epizod ujemajo z ostalimi sporočili ponudnika, se odnos uspešno razvija, v nasprotnem primeru negativne izkušnje odjemalca privedejo do zmanjšanja vrednosti ali celo prekinitve odnosa. To

prikazuje notranji krog tvorbe vrednosti odnosa, ki je odvisen od pozitivnih ali negativnih izkušenj udeležencev v odnosu (Grönroos 2000, str. 10).

Slika 6: Dialog v odnosu: Proces načrtovanih komunikacij, interakcijski proces in tvorba vrednosti odnosa



Vir: C. Grönroos, *Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction and Value*.  
*The Marketing Review*, 2000, str. 9.

Zgolj načrtovanje in izvajanje trženjskih komunikacij preko različnih medijev (čeprav v obeh smereh, kot to omogoča osebno naslovljena pošta, ki vabi k odzivu) še ni trženje na podlagi odnosov. Pravi dialog med ponudnikom in odjemalcem bo vzpostavljen le, če bosta partnerja skupaj razmišljala, kako ustvariti dodatno vrednost skupnega poslovanja. Trženje na podlagi odnosov oblikuje integracija načrtovanih komunikacij z interakcijskim procesom menjalnih epizod, v kateri se partnerja učita drug o drugem. Ponudniku to omogoča seznanjenost z odjemalčevimi potrebami, vrednotami, nakupnimi navadami, porabo in njegovimi notranjimi procesi poslovanja. Odjemalec se na drugi stani nauči, kako sodelovati v interakcijskem procesu, da dobi pravo storitev, ustrezno podporo, osebno pozornost, hitre in točne informacije. Razvoj in vzdrževanje dialoga v odnosu je eden ključnih elementov uspešnega trženja na podlagi odnosov (Grönroos 2000, str. 10-12).

### **1.6.3.2 Socio-psihološki dejavniki**

Ker so osnova za vse oblike trženjskih odnosov odnosi med ljudmi, nam spoznanja s področja sociologije in psihologije predstavljajo teoretično podlago za proučevanje trženjskih odnosov na medorganizacijskih trgih (Žabkar, 1999, str. 231).

Pri interakcijah gre za socialno-psihološke procese, ki so prisotni v medčloveških odnosih. Najpomembnejši proces socialne interakcije je izmenjava informacij. Socialna interakcija je nujen proces za nastanek in ohranjanje medosebnih odnosov. Le-ti so posledica trajnejših, ponavljajočih se interakcij med dvema ali več osebami, ki temeljijo na sodelovanju, zaupanju, naklonjenosti, izpolnjevanju obljub, skupnih vrednotah in uspešnosti medsebojnega komuniciranja. Sodelujoče osebe delujejo tako, da se odzivajo druga na drugo s prilagajanjem svojega vedenja svojim nameram in pričakovanjem ter zaznamim nameram partnerja. Interakcija se ohranja samo dokler prinaša obema udeležencema koristi. Vsak posameznik ima svoje sposobnosti in potrebe, pa tudi lastne sisteme presoje in vrednotenja, s katerimi ocenjuje rezultate interakcije. V odnosih, za katere je značilno uspešno medsebojno komuniciranje, skupne vrednote in izpolnjevanje obljub, se bo razvilo tudi zaupanje in posledično dolgoročno sodelovanje. Uspešno sodelovanje bo tako omogočilo izmenjavo virov in razvoj skupnih konkurenčnih prednosti (Nastran Ule, 2000, str. 198-199; Hunt et al., 2006, str. 77).

### **1.6.3.3 Ustrezna informacijska tehnologija**

Brez ustrezne programske opreme si upravljanja odnosov z odjemalci ne moremo predstavljati. Prav razvoj informacijske tehnologije je omogočil učinkovito uporabo vseh potrebnih informacij o organizacijah in posameznikih. Tehnološki razvoj je omogočil skladiščenje velikih količin podatkov, hiter in uporabniku enostaven dostop do skladiščenih podatkov ter primerjavo in uporabo le-teh. Na trgu se ponujajo številne rešitve programske opreme, ki omogočajo širitev informacij znotraj organizacije in med organizacijami v odnosu. Podjetje mora razmisliti, katere podatke potrebuje za vpogled v kupca (analitični podatki) in katere za podporo interakcijskim procesom (operativni podatki). Temelj sistema je enotna osrednja zbirka podatkov, dostopna vsem v podjetju, ki za potrebe medorganizacijskega trženja vsebuje profil odjemalca z njegovimi matičnimi podatki in kontaktnimi osebami, podatke o transakcijah, preteklih in planiranih akcijah, obiskih, konkurenčnih dobaviteljih, statusu trenutnih pogodb, oceno o porabi odjemalca v prihodnjih letih idr. Pri tem moramo paziti, da podatkovne baze ne postanejo nepregledne in nas začne veliko število neuporabnih podatkov ovirati pri delu (Hunt et al., 2006, str. 80-81; Kozorog, 2006, str. 49-52).

Vzdrževanje nekaterih odnosov zahteva implementacijo še dodatnih orodij za ustrezno povezavo med partnerjema in njuno izmenjavo podatkov ter drugih virov. Tako se nekatera podjetja povežejo z izbranimi dobavitelji storitev (primer raziskovalne agencije), ki jih po

ustaljenem sistemu obveščanja redno oskrbujejo s podatki s trga (angl. *Electronic Data Interchange, EDI Systems*) (Hunt et al., 2006, str. 80).

Informacijska tehnologija pa je le podpora konceptu upravljanja odnosov z odjemalci in nič več kot to. Programska oprema ne bo imela nikakršne vrednosti, če za njo ni pravih ljudi z jasno opredeljenimi potrebami in cilji organizacije, ki redno in vestno skrbijo za ažurnost podatkov in uporabnost podatkovne baze.

#### **1.6.3.4 Dejavniki, povezani z viri in poslovanjem podjetja**

Viri, na osnovi katerih podjetja vsako zase gradijo svoje poslovanje, se med seboj razlikujejo. Pri trženjskem odnosu pride do združitve različnih virov obeh partnerjev (viri med seboj delujejo komplementarno), lahko pride do združitve enakih virov (viri med seboj delujejo kot substituti), lahko pa partnerja na osnovi sodelovanja razvijeta nove vire, ki so značilni le za njun odnos (angl. *idiosyncratic resources*). Avtorji ugotavljajo (Lambe et al., 2002 v Hunt et al., 2006, str. 79), da so prav slednji tisti, ki tvorijo v odnosu največjo dodano vrednost. Sem sodijo investicije v prilagoditev podjetja za nemoteno poslovanje s partnerjem, operativne povezave in druge aktivnosti ter viri potrebni za združitev partnerjev (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 346).

#### **1.6.3.5 Kompetentnost partnerjev**

Podjetje se lahko poda v partnerski odnos, če se čuti dovolj kompetentnega za upravljanje nastalega odnosa oziroma zveze. Zaposleni morajo temeljito poznati in obvladati področje delovanja, na katerem stopajo v partnerski odnos. Poleg tega mora podjetje izbrati partnerja, ki bo vplival na povečanje virov konkurenčnih prednosti. Kot trdi Gummeson (1994, str. 17), je za razvoj konkurenčnih prednosti potrebno oblikovati ustrezen portfelj odnosov. Investiranje v dolgoročne odnose z vsemi odjemalci bi bilo nesmiselno, donosnejši odjemalci si zaslužijo več pozornosti od manj donosnih odjemalcev. Z nekaterimi je smiselno vlaganje v odnose prekiniti in z njimi poslovati le na osnovi enkratnih transakcijskih menjav.

#### **1.6.3.6 Preteklo vedenje partnerjev**

Razvoj trdnih odnosov zahteva določeno časovno obdobje, zato imajo odnosi v nasprotju z enkratnimi menjalnimi transakcijami svojo zgodovino zabeleženega vedenja obeh partnerjev, ki vpliva na izid prihodnjih interakcij.

Odnos, ki temelji na preteklem oportunističnem vedenju ene izmed strani, nima perspektivne prihodnosti. O oportunističnem govorimo, ko ena stran išče lastne interese v odnosu s pomočjo zavajanja druge strani (Morgan & Hunt, 1994, str. 24). Če se je partner v preteklosti obnašal preračunljivo in iskal le lastne koristi, bo to vplivalo na zmanjšanje zaupanja v tega partnerja in vplivalo na prihodnje interakcije med partnerjema. Do oportunističnega vedenja pride



pogosteje pri transakcijskih menjavah, kjer sodelujoči strani nimata skupne prihodnosti. Partnerja, ki iščeta dolgoročne koristi od skupnega sodelovanja, se ne bosta obnašala oportunistično. Koristi, ki jih imata partnerja od dosedanjega sodelovanja bodo na drugi strani utrjevale odnos in zavezanost obeh sodelujočih strani. Če bodo le-te visoke, bosta partnerja na osnovi sodelovanja združevala svoje vire in razvijala nove skupne vire, ki bodo povzročali visoke stroške prekinitve odnosa in še dodatno zavezali stranki k vztrajanju v odnosu (Hunt et al., 2006, str. 82).

Dodaten vidik gradnje konkurenčnih prednosti, ki izhajajo iz stroškov prekinitve odnosa, podaja Porter (1980 v Yanamandram & White, 2006, str. 167). Omenjene stroške Porter opredeljuje kot kupčevo dojemanje obsega dodatnih stroškov, ki so potrebni za zamenjavo dobavitelja s prekinitvijo dosedanjega poslovnega odnosa in uspešno zagotovitvijo novega. Gledano s prodajalčevega vidika so stroški zamenjave lahko tudi dobro orožje za izgradnjo konkurenčne prednosti. Če podjetje ustvarja (v očeh kupcev) višje stroške zamenjave z enako hitrostjo, kot diferencira ponudbo svojih storitev, bo to povečalo možnost, da razvije superiorno vrednost za kupce in hkrati doseže trajno konkurenčno prednost. Višji stroški menjave dobavitelja vplivajo na zmanjševanje pogajalske moči kupca in hkrati večanje vstopnih ovir v panogo.

Poleg zgoraj opisanega vplivajo na uspeh trženjskih odnosov še dejavniki tržne ponudbe in negotovost organizacije pri vstopu na nove in mednarodne trge, kjer odvisnost od tujega partnerja zavisi od oblike vstopa na tuji trg. Pomembno vlogo imajo tudi dejavniki zunanje tržne politike, ki pa jih nekateri avtorji ne štejejo več kot sestavine odnosov pač pa kot t. i. spodbujevalce oziroma pogoje za razvoj dolgoročnih odnosov (Hunt et al., 2006, str. 81-82; Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 346).

## **1.7 Vrednost trženjskega odnosa**

Kot že omenjeno, omogočajo trženjski odnosi razvoj konkurenčnih prednosti, na osnovi katerih lahko podjetje uspešneje in učinkoviteje tekmuje na trgu v primerjavi s konkurenti. To prinese večjo in dolgoročno dobičkonosnost, kar je tudi končni cilj trženja na podlagi odnosov. Gre za dobiček, ki ga podjetje doseže v partnerskem odnosu v primerjavi z dobičkom, ki bi ga doseglo brez sodelovanja z izbranim partnerjem (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 348).

Ključno vprašanje pri upravljanju odnosov z odjemalci je, koliko sredstev naj ponudnik storitev vложи v aktivnosti ohranjanja odnosov z obstoječimi odjemalci in koliko sredstev naj porabi za pridobivanje novih strank? Razmerje sredstev zavisi od potreb in želja ponudnika, odvisno pa je tudi od potreb in želja odjemalcev. Če se stranka ni pripravljena zavezati odnosu z dobaviteljem, se le-temu ne splača vlagati svojih sredstev v ohranjanje sicer donosnega odnosa in obratno. Težave pri izračunavanju dobičkonosnosti odnosa izvirajo iz

nejasne meje pri določanju izvora posameznih stroškov v odnosih ter pri razporejanju stroškov organizacije na posamezne odnose (Gummesson, str. 2004, str. 136).

Pri najenostavnejšem ocenjevanju rezultatov odnosa gre za ovrednotenje premoženja, ki nam ga predstavlja določeni kupec. Pri tem upoštevamo sedanjo vrednost vseh sedanjih in prihodnjih prihodkov od nakupov brez stroškov, ki jih imamo s pridobitvijo kupca ter poslovanjem in vzdrževanjem odnosa z njim. Upoštevamo vse stroške pred prodajo, stroške prilagajanja tehnologije za proizvodnjo izdelka ali izvedbe storitve, stroške distribucije in poprodajnih storitev (Andersen & Narus, 2004, str. 60).

Gummesson (1999, str. 183) je za merjenje vrednosti odnosa uvedel kazalnik uspešnosti "donos na odnos" (angl. *return on relationship, ROR*) in ga podobno opredelil kot "dolgoročni neto finančni učinek, ki je posledica vzpostavitve in vzdrževanja omrežja odnosov določene organizacije". To so vse koristi, ki jih partner zazna v odnosu, zmanjšane za vse stroške vezane na odnos. Kazalnik temelji na t. i. uravnoteženem sistemu kazalnikov uspešnosti (angl. *balanced scorecard*) in vrednosti intelektualnega kapitala.

Pristopi k merjenju uspešnosti, ki temeljijo na finančnih in računovodskih kazalnikih, so zastareli, ker ne vključujejo vseh virov, ki vplivajo na vrednost organizacije. Za merjenje uspešnosti odnosov, ki vplivajo na konkurenčno prednost organizacije, Gummesson predlaga uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti, ki so mu dodani tudi nefinančni kazalniki in neotipljiva sredstva, kot so intelektualna lastnina, motivacija zaposlenih, notranji procesi, dobro ime podjetja, pričakovani donosi in zgrajena partnerstva oziroma "intelektualni kapital". Gummesson slednjega opredeli kot "celotna vrednost organizacije (na primer vrednost delnice) brez knjigovodske vrednosti družbe". To pomenijo vsa sredstva, ki niso zajeta v bilanci stanja. V uravnoteženem sistemu kazalnikov uspešnosti je tako zajeto (kot že ime pove) ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med finančnimi in nefinančnimi kazalniki, med kazalniki z zamikom in vnaprejšnjimi kazalniki ter med zunanjimi in notranjimi vidiki uspešnosti. Sistem je razdeljen na štiri vidike: finančnega, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti (Gummesson, 1999, str. 189; Gummesson, 2004, str. 141; Kaplan & Norton, 2000 v Lesjak, 2003, str. 29).

Drugi kazalniki uspešnosti odnosa so še trajanje odnosa, ki pokaže koliko časa ponudnik zadrži določenega odjemalca, stopnja zadržanja (angl. *retention rate*) oziroma delež odjemalcev, ki ostajajo v odnosu ter stopnja prekinjanja odnosov oziroma delež izgubljenih odjemalcev (Gummesson, 2004, str. 141).

## **1.8 Kakovost trženjskega odnosa**

Kakovost trženjskega odnosa je po mnenju Ivensa (2004, str. 302) tridimenzionalni konstrukt in se odraža preko zadovoljstva obeh partnerjev, njunega medsebojnega zaupanja in zavezanosti k sodelovanju.

### 1.8.1 Zadovoljstvo

Zadovoljstvo v trženjskem odnosu je določeno z občutenjem vrednosti, ki jo ponudniku in odjemalcu predstavlja sodelovanje v odnosu ter vrednost, ki jo odjemalcu pomeni uporaba izdelka oziroma storitve. Zadovoljstvo je odziv posameznika na prejeto vrednost. Odziv se lahko nanaša na posamezno aktivnost v trženjskem odnosu ali splošno na vrsto izkušenj z odnosom in uporabo izdelka oziroma storitve (Žabkar, 1999, str. 65). Conway in Swift (1999, str. 1395) v svoji raziskavi izpostavljata pomen vpliva pozitivnih izkušenj na zadovoljstvo partnerjev v odnosu. Pri tem omenjata učinek nedavnosti (angl. *recency effect*), po katerem posameznik pri ocenjevanju vrednosti odnosa najbolj upošteva zadnje izkušnje. Če so le-te pozitivne, lahko zanemarijo pomen predhodnih negativnih izkušenj in obratno. Večje kot je zadovoljstvo partnerjev v odnosu, več časa in sredstev bodo vlagali v trajanje odnosa. Zadovoljstvo je lahko ekonomske ali neekonomske narave. Pri prvemu gre za zadovoljstvo s finančnimi rezultati in drugimi kazalniki uspešnosti poslovanja, drugi vidik pa kaže na psihosocialno plat zadovoljstva partnerjev v odnosu (Ivens, 2004, str. 302).

Zadovoljstvo odjemalcev je eden temeljnih konceptov v trženjski literaturi. Uporablja se lahko za različne ravni v proučevanju porabnikov: za posameznega porabnika po posamezni transakciji, posameznega porabnika po več transakcijah, skupine porabnikov, panoge in družbe kot celote. Z vidika posameznika je zadovoljstvo zaželeno končno stanje porabe, ki potrjuje pravo odločitev in predstavlja nasprotje negativnim posledicam slabih odločitev. Z vidika podjetja je zadovoljstvo odjemalcev pomembno za dolgoročni uspeh poslovanja. Z vidika družbe kot celote je zadovoljstvo z življenjsko ravnjo eden temeljnih gospodarskih ciljev in vpliva na stabilnost gospodarskih in političnih struktur (Žabkar, 1999, str. 66).

Trženje na podlagi odnosov zahteva drugačen in bolj poglobljen pristop k spremljanju zadovoljstva odjemalcev. V zadnjih dveh desetletjih je bilo narejenih veliko raziskav na temo merjenja zadovoljstva odjemalcev, relativno malo pa se jih je osredotočilo na posebnosti merjenja zadovoljstva na medorganizacijskem trgu. Na srečo obstaja bogato in poglobljeno znanje na področju medorganizacijskega nakupnega vedenja, ki pomeni izhodišče za nadaljnjo proučevanje in razvijanje modelov merjenja zadovoljstva odjemalcev na tem področju (Rosomme, 2003, str. 180).

V svetu je merjenje zadovoljstva odjemalcev doživelo razcvet v devetdesetih letih po uveljavitvi sistema celovitega vodenja kakovosti (Total Quality Management) (Anderson & Narus, 2004, str. 81). Podjetja imajo več možnosti za merjenje zadovoljstva odjemalcev. Izbirajo lahko med enostavnejšimi in zahtevnejšimi. Dejavniki, kot so vrsta želenih informacij, razpoložljiva sredstva, čas, oddaljenost odjemalcev in drugo, so podlaga za izbor najustreznejše metode (Petrovčič, 2004, str. 17).

Na medorganizacijskem trgu sodelujejo v nabavnem postopku izvedenci iz različnih funkcionalnih skupin podjetja, zaradi katerih pride lahko do nesporazumov, saj vsak stremi k

doseganju svojih ciljev. Nakupno središče sestavljajo (Rosomme, 2003, str. 183-184; Kotler, 1996, str. 209-210):

- pobudnik: navadno delavec, ki predlaga nakup;
- vplivnež: inženir, ki s svojimi mnenji vpliva na nakupno odločitev; pogosto pomaga pri opredelitvi značilnosti izdelka;
- vratar: tisti, ki kontrolira pretok informacij in prepreči, da bi nekoristne informacije prišle do vseh članov nakupnega središča (vodja nabave). Nekateri avtorji vratarja poimenujejo kot čuvaja;
- odločevalec, ki odloča o potrebah, upravičenosti in končni odločitvi glede nakupa (kontrolor, vodja proizvodnje);
- kupec oziroma nabavnik, ki ima formalno moč, da izbere dobavitelja, se dogovori o nakupnih pogojih, pogaja o ceni in izvrši nakup;
- uporabnik, ki uporablja izdelek ali storitev (delavec) in je največkrat tisti, ki tudi predlaga nakup.

Člani nakupnega središča igrajo svojo vlogo v različnih fazah nakupnega procesa. Vplivnež, vratar in odločevalec so tisti, ki imajo večjo vlogo v fazi zbiranja nakupnih informacij. Odločevalec in kupec oziroma nabavnik sta tista, ki sta neposredno povezana s samim nakupom izdelka oziroma storitve. Na koncu presoja o značilnostih izdelka in nadaljnjih nakupih uporabnik izdelka. Na osnovi nakupnih faz ločimo tako več vrst zadovoljstva, ki ga bo potrebno meriti (Rosomme, 2003, str. 186):

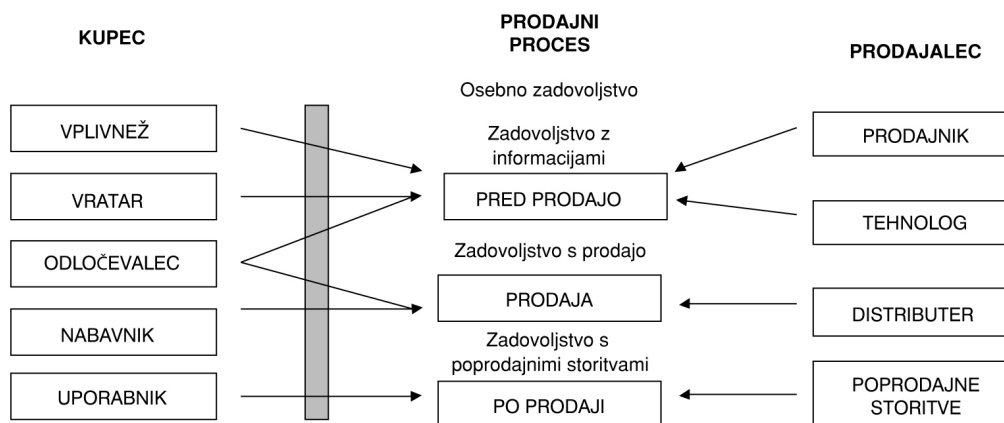
- zadovoljstvo z informacijami, ki se odraža v količini in kakovosti informacij, ki jih ponuja dobavitelj izdelka (vplivnež, vratar, odločevalec);
- zadovoljstvo z izvedbo prodajne storitve; nabavnik bo zadovoljen s svojim dobaviteljem, če bo le-ta dosegel ali celo presegel njegova pričakovanja pri prodaji izdelka ali storitve (odločevalec, nabavnik);
- zadovoljstvo z izdelkom, ki je posledica značilnosti samega izdelka ali izvedene storitve (uporabnik);
- osebno zadovoljstvo, ki pa se nanaša na splošno ugodje, ki ga poslovanje z določenim dobaviteljem prinaša; ta nivo zadovoljstva se nanaša na vse udeležene v nakupnem procesu in je najbližje klasični opredelitvi zadovoljstva odjemalca na porabniškem trgu.

Model merjenja zadovoljstva odjemalcev na medorganizacijskem trgu temelji na dvojicah odnosov, ki jih prikazuje Slika 7 in na kompleksnosti nakupnega odločanja, ki je v organizaciji razdeljeno med različne posameznike. V praksi je lahko več zgoraj opisanih vlog združenih v eni osebi, lahko pa velja tudi obratno; eno vlogo opravlja več različnih oseb.

Tudi na strani dobavitelja so prodajne vloge razdeljene med različno osebje, ki po svojih najboljših zmožnostih zadovoljuje potrebe kupčeve organizacije: prodajniki, tehnologi,

inženirji in strokovnjaki z oddelka za raziskave in razvoj, svetovalci, distributerji, služba za prodajno podporo in servisne storitve idr. Obravnavan model zato gradi na dvojicah sodelujočih posameznikov oziroma organizacije kupca in organizacije dobavitelja.

*Slika 7: Model merjenja zadovoljstva odjemalcev na medorganizacijskem trgu*



*Vir: J. Rosomme, Customer satisfaction measurement in a business-to-business context: a conceptual framework. Journal of Business & Industrial Marketing 2003, str. 182.*

Faze v procesu merjenja zadovoljstva odjemalcev na medorganizacijskem trgu (Rosomme, 2003, str. 190):

1. segmentiranje obstoječih kupcev glede na vrsto odnosa,
2. opredelitev članov nakupnega središča v kupčevi organizaciji,
3. identifikacija nakupno prodajnih odnosov (dvojic) – v sodelovanju z vsemi zaposlenimi v dobaviteljevi organizaciji, ki imajo stik s kupcem,
4. določitev elementov zadovoljstva, ki morajo biti merjeni,
5. opredelitev meril za spremljanje zadovoljstva, kot so ugled dobaviteljeve blagovne znamke pri kupcu, pretekle izkušnje z dobaviteljem in njegovimi izdelki, osebni odnosi, količina in kakovost predstavitvenih gradiv, stopnja lojalnosti ipd.,
6. izbor načina pridobivanja podatkov,
7. predstavitev in primerjava rezultatov.

Ključno pri določanju nakupno prodajnih dvojic je sodelovanje vseh tistih iz organizacije dobavitelja, ki imajo stike s komerkoli v organizaciji kupca. Poleg tega je za učinkovito merjenje zadovoljstva odjemalcev nujno potrebno upravljanje s kakovostno in ažurno podatkovno bazo odjemalcev s pridobivanjem informacij v neprekinjenem procesu interakcije ponudnika in odjemalca oziroma vseh predstavnikov njihovih organizacij.

## 1.8.2 Zaupanje

Večina avtorjev pojmuje zaupanje kot element kakovosti odnosov. Opredelitve pojma se med posameznimi področji (sociologija, socialna psihologija, teorija organizacije, teorija menjave idr.) in avtorji sicer razlikujejo, vendar nosijo precej skupnih elementov, ki omogočajo preverjanje obstoja zaupanja v menjalnih odnosih (Žabkar, 1999, str. 62). Zaupanje se v odnosu izraža preko verodostojnosti in naklonjenosti med partnerjema. Verodostojnost temelji na veri o poštenosti partnerja, ki bo izpolnjeval svoje obljube in dogovorjene obveznosti. V odnosu, ki temelji na naklonjenosti, oba partnerja stremita k temu, da bosta delovala v najboljšem interesu drug drugega. Partner ima zaupanje v zanesljivost in integriteto soudeleženca v odnosu, v smislu sposobnosti in pripravljenosti, da le-ta naredi vse, da izpolni pričakovanja drugega. Zaupanje je povezano z lastnostmi, kot so poštenost, odgovornost, usposobljenost, pooblaščenost, pripravljenost pomagati. Za razvoj zaupanja v odnosu je potrebna določena stopnja negotovosti in ranljivosti, ki ju čutita oba partnerja (Morgan & Hunt, 1994, str. 22; Doney, Barry & Abratt, 2007, str. 1096).

Shapiro et al. (1992 v Doney, Cannon & Mullen, 1998, str. 605) navaja, da temelji zaupanje v trženjskih odnosih na preračunljivosti. Partnerja medsebojno odvisnost ocenjujeta z vidika koristi, ki jo vsaki strani prinese odnos, ter stroškov, ki jih imata z vzdrževanjem odnosa. Slednji vključujejo tudi stopnjo tveganja in ranljivosti v primeru oportunističnega vedenja nasprotne strani. Partner bo razvil zaupanje v soudeleženca v odnosu, ko se bo prepričal, da so stroški oportunističnega vedenja soudeleženca višji od koristi, ki jih ima le-ta od odnosa. V dolgoročnih trženjskih odnosih razloge za oportunistično vedenje izpodrinejo koristi, ki izhajajo iz skupnih procesov sprejemanja odločitev, sistemov nadzorovanja, nagrade in razdeljeni dobički.

Avtorji s področja socialne psihologije in sociologije (Rempel & Holmes, 1986; Lewicki & Bunker, 1995; Butler & Cantrell, 1984; Granovetter, 1985 v Doney et al., 1998, str. 604) navajajo še druge dejavnike, ki vplivajo na razvoj zaupanja: predvidljivost partnerjevega vedenja, njegova motivacija za ohranjanje odnosa, zmožnost izpolnjevanja dogovorov in drugi dokazni viri (glej tudi poglavje 3.6.1).

V literaturi se zaupanje pojavlja kot najpogostejši temelj, na katerem gradi dolgoročno partnerstvo. Pomembno je še zlasti na področju medorganizacijskega trženja storitev, kjer se odjemalci soočajo s kompleksnostjo številnih neotipljivih vidikov ponudbe in negotovostjo izvedbe prihodnjih naročil. Vrednost vsake posamezne transakcije, ki preseže kupčeva pričakovanja, krepi kupčevo zaupanje v ponudnika.

Doney et al. (2007, str. 1096-1116), ki v svoji raziskavi ugotavljajo, kako vplivajo na razvoj zaupanja sociološki dejavniki, navajajo, da pogosti družbeni stiki v smislu neformalnih srečanj med ponudnikom in odjemalcem vplivajo na gradnjo tesnejših medsebojnih odnosov, kar omogoča boljše razumevanje obojestranskih potreb, lažje predvidevanje prihodnjega

obnašanja in posledično okrepitev medsebojnega zaupanja. Redno in odkrito komuniciranje med ponudnikom in odjemalcem ima pomembno vlogo znotraj obeh trženjskih disciplin, klasičnega trženja s pomočjo orodij trženjskega spleta in trženja na podlagi odnosov. Poseben pomen komuniciranje dobi pri trženju na medorganizacijskem trgu storitev. Omogoča izmenjavo stališč in razumevanje medsebojnih potreb, s čimer tudi komuniciranje, ki se s prej opisano socialno interakcijo seveda ne izključuje, vpliva na krepitev medsebojnega zaupanja. Pri vsem tem mora biti ponudnikova naravnost vseskozi usmerjena v zadovoljnega odjemalca, tako da se na ugotovljene potrebe ponudnik odzove z ustrežno rešitvijo v obliki izdelka ali storitve. In bolj kot se bo odjemalec zanesel na ponudnikovo odzivanje na njegove potrebe, večje bo zaupanje, ki ga bo odjemalec gojil do ponudnika.

### 1.8.3 Zavezanost

Dwyer, Schurr in Oh (1987, str. 19) pri proučevanju razvojnih stopenj odnosa med prodajalcem in kupcem navajajo, da gre pri fazi zavezanosti v odnosu za prikrito ali jasno izraženo zavezo za nadaljevanje odnosa partnerjev v menjavi. Merljivi kriteriji zavezanosti so po njihovem mnenju kakovost in količina virov, ki jih partnerja vložita v vzdrževanje odnosa, dolžina trajanja odnosa in doslednost ter zanesljivost ravnanja obeh partnerjev, na osnovi česar lahko obe strani z gotovostjo napovedujeta njuno vedenje v prihodnosti.

Zavezanost oziroma predanost odnosu se po Morganu in Huntu (1994, str. 23) gradi na osnovi volje in prepričanja partnerjev, da je dolgoročni odnos z drugim partnerjem tako pomemben, da si zasluži vse napore, da bi ga ohranjali in razvijali tudi v prihodnje. Vrednost odnosa je visoka, oba partnerja sta pripravljena na kratkoročne žrtve z namenom uresničiti dolgoročne koristi, ki izhajajo iz tega odnosa (Ivens, 2004, str. 302).

Zavezanost je pomemben element v razumevanju medorganizacijskih trgov in odnosov na njih. Zavezanost je povezana s številnimi za organizacijo zaželenimi rezultati, tako s poslovnimi rezultati kot tudi z zadovoljstvom ter zmanjšanjem odhoda zaposlenih. Zavezanost organizaciji vpliva na zaposlene, da delujejo v skladu z interesi organizacije. Vpliva na motivacijo zaposlenih, kakovost storitev, prilagodljivost, inovativnost in etične vrednote zaposlenih. Večina avtorjev priznava pomen zavezanosti tako na teoretični kot empirični podlagi. Koristi, ki izhajajo iz zavezanosti odjemalcev, so pogosto razlog za večjo uspešnost podjetij v primerjavi s konkurenti (Žabkar, 1999, str. 76).

Morgan in Hunt (1994, str. 22-24) v svojem modelu ključnih posredujočih spremenljivk trženjskih odnosov (angl. *key mediating variable model*) navajata, da je zaupanje glavna spremenljivka, ki vpliva na zavezanost odnosu. Poleg te so v pozitivni korelaciji z zavezanostjo še stroški prekinitve odnosa (zamenjava dobavitelja oziroma sodelujočega partnerja v odnosu), medsebojne koristi iz odnosa, ki predstavljajo vir konkurenčne prednosti in skupne vrednote. Posledice zavezanosti pa se odražajo v prilagodljivosti in sprejemanju partnerjevih zahtev, sodelovanju in zmanjšani težnji po prekinitvi odnosa.

#### 1.8.4 Vzorci vedenja, ki gradijo dolgoročne trženjske odnose

Med vzorci vedenja obeh udeležencev, ki gradijo dolgoročni odnos (angl. *relation behaviour*), različni avtorji izpostavljajo različne elemente. Pogodba je le konstrukt, ki formalizira odnos med partnerjema. Pomembnejše pa so skupne vrednote, ki jih partnerja razvijeta v medsebojnem sodelovanju, in pričakovanja o tem, na kakšen način bosta partnerja izpolnjevala obveznosti pogodbenega odnosa (Ivens, 2004, str. 301).

Ivens (2004, str. 300-302) v svoji raziskavi o tem, kateri vidiki in norme obnašanja imajo v poslovnem odnosu na medorganizacijskem trgu profesionalnih storitev največji vpliv na utrjevanje odnosa z odjemalci, identificira deset norm oziroma vzorcev vedenja, ki zavezujejo oba partnerja oziroma v proučevanem primeru ponudnika, da lahko obdrži dolgoročni odnos s svojim odjemalcem:

1. Dolgoročna usmerjenost.
2. Integriteta vlog oziroma usklajevanje različnih vlog v omrežju odnosov.
3. Planiranje odnosov v smislu proaktivnega in obojestranskega postavljanja ciljev in skupnih aktivnosti.
4. Vzajemnost: osredotočenost partnerjev na skupni uspeh, kar pomeni, da se rezultati enega partnerja realizirajo preko rezultatov drugega partnerja.
5. Solidarnost: usmerjenost obeh udeležencev k ohranjanju odnosa (predvsem v situacijah, ko eden izmed partnerjev zaide v morebitne težave).
6. Prilagodljivost: pripravljenost prilagajanja formalnih dogovorov spremenjenim notranjim ali zunanjim okoliščinam.
7. Izmenjava informacij: pripravljenost obeh strani k proaktivni izmenjavi informacij, ki bi kakorkoli utegnile koristiti soudeležencu v odnosu.
8. Reševanje konfliktov: uvedba vseh mehanizmov za uspešno reševanje konfliktov (neformalni in osebni pristopi, prilagodljivost).
9. Omejevanje uporabe moči: nihče izmed partnerjev ne bo v škodo drugega izkoristil svojega položaja in moči, ki mu jo podeljuje zakon.
10. Nadzor vedenja in aktivnosti v odnosu (oba partnerja preverjata, če se izvedene aktivnosti ujemajo s pričakovanji).

Vseh deset navedenih vedenjskih vzorcev, značilnih za dolgoročne odnose, ima različen vpliv na kakovost odnosa. V svoji empirični raziskavi<sup>1</sup> je Ivens ugotavljal, kateri so tisti dejavniki, ki v največji meri vplivajo na odjemalčevo zaznavanje kakovosti odnosa, in prišel do rezultatov, ki so predstavljeni v Tabeli 5.

---

<sup>1</sup> Raziskava je bila narejena med nemškimi poslovnimi uporabniki storitev trženjsko raziskovalnih agencij; pogoji za sodelovanje so bili najmanj dve leti trajajoče razmerje med dobaviteljem in odjemalcem, visok pomen odnosa za odjemalce in v izogib vplivu kulturoloških razlik so bili v raziskavo vključeni le nemški ponudniki trženjsko raziskovalnih storitev.



Raziskava je pokazala na pet pomembnejših dimenzij za dolgoročni odnos, ki jih v nadaljevanju izpostavljam.

*Tabela 5: Ključne dimenzije oziroma vzorci vedenja, ki vplivajo na kakovost odnosa*

<b>Vzorec vedenja</b>	<b>Kakovost odnosa</b>
Integriteta vlog in prilagodljivost	—————→ zadovoljstvo z ekonomskega vidika
Integriteta vlog in vzajemnost	—————→ zadovoljstvo s psiho-sociološkega vidika
Integriteta vlog in vzajemnost	—————→ zaupanje
Solidarnost in dolgoročna usmerjenost	—————→ zavezanost

*Vir: B. S. Ivens, How relevant are different forms of relational behavior? An empirical test based on Macneil's exchange framework. Journal of Business & Industrial Marketing, 2004, str. 304.*

#### **1.8.4.1 Integriteta vlog**

Usklajevanje različnih vlog v omrežju odnosov pozitivno vpliva na zadovoljstvo odjemalcev tako z ekonomskega kot psiho-sociološkega vidika ter na njihovo zaupanje do dobavitelja. Udeleženci v odnosu posebej določene vloge, ki so se izoblikovale v medsebojnem dogovoru obeh vpletenih strani. Gre za pravice in dolžnosti, ki usmerjajo vedenje udeležencev in na osnovi katerih se oblikujejo pričakovanja o partnerjevem vedenju v različnih situacijah. Sem sodijo različne predprodajne in poprodajne storitve (Ivens, 2004, str. 305).

#### **1.8.4.2 Prilagodljivost**

Spreminjajoče se poslovno okolje privede v dolgoročnem odnosu nemalokrat do situacije, ko postane za eno ali drugo stran prvotni dogovor nesprejemljiv. Prilagodljivost nasprotne strani pomeni neke vrste zavarovanje, da se bo poslovanje med udeleženi strankama v prihodnje prilagodilo spreminjajočim se notranjim in zunanjim pogojem tako, da bo skupni rezultat še vedno v interesu obeh strani. Poleg pripravljenosti prilagajanja nepredvidljivim spremembam v prihodnje, se prilagodljivost lahko pokaže s sklepanjem več kratkoročnih dogovorov, kar poveča medsebojno interakcijo zaradi pogostejšega sestajanja in usklajevanja pogojev nadaljnega poslovanja (Ivens, 2004, str. 305).

#### **1.8.4.3 Vzajemnost**

Pri trženjskih odnosih vsi pogoji menjave niso pogodbeno specificirani. Udeleženci si zaupajo, da bodo vsi ravnali v skladu z vlogami, ki so se izoblikovale v medsebojnem dogovoru. Kratkoročno zato sprejmejo morebitno neravnovesje med pravicami in dolžnostmi v pričakovanju, da se bodo na dolgi rok koristi obeh udeleženi strani izenačile. Takšna naravnost preprečuje, da bi ena od strani večala svoje koristi v odnosu na račun stroškov

druge strani. Na tej osnovi se zdi močna povezava med vzajemnostjo in zadovoljstvom s psiho-sociološkega vidika smiselna (Ivens, 2004, str. 305-306).

#### **1.8.4.4 Solidarnost**

Poslovni odnosi predstavljajo vir konkurenčne prednosti, ki je lahko izrazite vrednosti. Solidarnost se izraža preko vedenja, ki neposredno prispeva k vzdrževanju odnosov. Solidarnost zagotavlja ohranitev edinstvenega in trajajočega odnosa in pride do izraza predvsem v situacijah, ko se soudeleženec v odnosu sooča s težavnim položajem. V primeru začasnih likvidnostnih težav kupca solidaren dobavitelj ne bo zahteval takojšnjega plačila. Dobavitelj sprejme vlogo kratkoročne žrtve z namenom uresničiti dolgoročne koristi (Achrol, 1997 v Ivens, 2004, str. 306).

#### **1.8.4.5 Dolgoročna usmerjenost**

Solidarnost je tesno povezana z dolgoročno usmerjenostjo, oba vedenjska vzorca težita k ohranjanju poslovnih odnosov, v katerem imata soudeleženca velike koristi. Razlog dolgoročne usmerjenosti so lahko visoke začetne investicije potrebne za vzpostavitev odnosa, ki jih je težko prerazporediti na alternativno uporabo. Uporabniki profesionalnih storitev lahko prilagodijo svoj informacijski sistem, ki omogoča nemoteno izmenjavo podatkov z dobaviteljem in povišuje stroške menjave dobavitelja (Ivens, 2004, str. 306).

Tehnična kakovost storitev v smislu izvajalčeve usposobljenosti, spoštovanja dogovorjenega časovnega roka izvedbe, spoštovanja in vljudnosti izvajalcev do strank ter ekonomsko ovrednotene koristi celotnega sodelovanja za odjemalca, je še vedno ključnega pomena (Doney et al., 2007, str. 1101). Vendar se morajo ponudniki profesionalnih storitev na medorganizacijskem trgu zavedati, da je tehnična kakovost storitve premalo za konkurenčni položaj na trgu in vzpostavitev dolgoročnega odnosa z odjemalcem. Kombinacija pomembnejših vedenjskih vzorcev za ohranitev trajajočega odnosa lahko sicer variira glede pričakovanja posameznega odjemalca, ki ga določajo situacijski in kulturološki dejavniki, v vseh primerih pa pomenijo ustrezni vzorci vedenja obeh partnerjev pomemben prispevek h gradnji medsebojnih odnosov.

### **1.9 Trženje na podlagi odnosov v mednarodnem okolju**

V mednarodnem trženju odnose med ponudniki in odjemalci ne definirata le podjetji s svojo organizacijsko kulturo, vizijo in poslanstvom ter osebne lastnosti posameznikov, ki organizaciji ponudnika in odjemalca predstavljajo. Ključno vlogo ima dinamika mednarodnih trženjskih okolij, kot so kulturološko, ekonomsko, pravno, politično in tehnološko okolje, ki povzročajo večjo ali manjšo psihično razdaljo (angl. *psychic distance*) med udeležencema. Psihična razdalja pomembno vpliva na razvoj odnosov in s tem na uspešnost in učinkovitost

poslovanja. Kompleksnost trženja na podlagi odnosov je v mednarodnem trženju zaradi razmer, v katerih poteka, še toliko izrazitejša (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 344).

Izvozno usmerjenim podjetjem ponuja grajenje dolgoročnih odnosov in omrežij na tujih trgih način za internacionalizacijo in mednarodno rast podjetij. Organizacijam na trgih, kjer je izvoz skoraj nujen za preživetje, graditev odnosov pripomore k uspešnim izvoznim trženjskim strategijam (Žabkar & Makovec Brenčič, 2001, str. 3). Trženjski odnosi zmanjšajo stopnjo tveganja in izvoznikovo negotovost pri odločanju, s čimer izvozniku pomagajo, da se lahko aktivneje spopade z drugimi spreminjajočimi se dejavniki okolja (Lee, Jang, 1998 v Žužel, 2002, str. 27).

Piercy in Cravens (1997 v Žužel, 2002, str. 28-29) sta z raziskavo na strani uvoznikov ugotovila, da so med dejavniki izbire ponudnika pomembnejši tako imenovani mehki dejavniki ponudbe kot dejavniki izdelka. Med dejavnike ponudbe, ki zrealijo uvoznikovo zaznavo o odnosu, sodijo poštenost, zaupanje, izpolnjevanje obljub, pozitivna naravnost, redna komunikacija in pomoč v nujnih primerih. Ti dejavniki so se uvrstili višje od tako imenovanih trdih dejavnikov, kamor sodijo poprodajne storitve, kreditiranje, garancija ipd.

Menjava tudi v mednarodnem okolju poteka v okviru nekih pravil in norm. Preden se vzpostavijo trženjski odnosi, je prisotno daljše obdobje, v katerem se partnerji spoznavajo in začnejo graditi zaupanje, ki je predpogoj za uspešno poslovno menjavo. Veliko izvoznikov na tujih trgih ne uspe, ker ne razumejo osnove za ravnanje odnosa s tujimi uvozniki in s tem predpogojev za spremembo transakcijske menjave v trženjske odnose (Palmer, 1997, str. 320).

Psihično razdaljo, s katero se srečujejo udeleženci v mednarodnih poslovnih odnosih, avtorji v literaturi različno opredeljujejo. V ospredju proučevanja je interakcija med tujima partnerjema, čeprav jo le nekateri avtorji v svoji definiciji izpostavljajo (Prime, Obadia & Vida, 2009, str. 185). Gre za faktorje, ki izhajajo iz kulturoloških razlik in ovirajo pretok informacij med organizacijo in njenim partnerjem ali okoljem (Simonin, 1999), dejavnike, ki ovirajo ali preprečujejo učenje podjetja o tujem okolju (Yamin in Sinkovisc, 2006), dejavnike, ki ovirajo oblikovanje in uresničevanje mednarodne poslovne strategije (Bello et al., 2003) navajajo v svojem delu Prime, Obadia in Vida (2009, str. 186-188).

Po mnenju Presseya in Selassie (2002, str. 365) razvoj uspešnih mednarodnih trženjskih odnosov onemogočajo:

- težave v komuniciranju, ki izhajajo iz jezikovnih ovir,
- politične ovire (nestabilnost političnega sistema, menjave vlad),
- geografska razdalja (transportni stroški),
- ekonomski dejavniki (različne valute, spremembe menjalnih tečajev),
- industrijske prepreke (različne poslovne prakse, intenzivnost konkurence, vstopne ovire),

- časovne razlike med domačim in tujim tržiščem,
- tehnološke razlike (razlike v razumevanju tehnoloških rešitev),
- razlike v pravni ureditvi in zakonodaji,
- infrastrukturne prepreke (postopki carinjenja).

Nekateri avtorji psihično razdaljo povezujejo izključno z zaznavo posameznikov v smislu zaznane razlike med domačim in tujim trgom (Klein in Roth, 1990 v Prime et al., 2009, str. 186), zaznane negotovosti, bližine oziroma razdalje, tujosti in vpliva na posameznika (O'Grady & Lane, 1996; Child et al., 2002; Hassel & Cunnigham, 2004; Dow, 2000; Holzmüller & Kasper, 1990; Dow & Karunaranta, 2006 v Avguštinčič, 2008, str. 25-26). Posamezniki navadno težko ocenjujejo značilnosti držav in njihovih trgov le na podlagi objektivnih značilnosti, pri ocenjevanju se naslanjajo na njihovo subjektivno zaznavo, ki pa vključuje tudi predsodke in stereotipe (Avguštinčič, 2008, str. 26). Tudi Prime et al. (2009, str. 195) v svoji definiciji izpostavljajo zaznano psihično razdaljo, ki jo opredeljujejo kot rezultat subjektivno zaznanih kulturoloških razlik in ovir pri razumevanju okolja in poslovnih običajev na tujem trgu.

V literaturi najpogosteje navajane sestavine psihične razdalje so nacionalna kultura, jezik, sprejeti poslovni običaji, stopnja izobrazbe, politično, pravno in ekonomsko okolje z nakupno močjo (Prime et al., 2009, str. 186-188), industrijski razvoj, vera in časovni pas. Evans in Mavondo (2002 v Magajna Žigon, 2008, str. 31) sestavine psihične razdalje združita v dve skupini: v indikatorje kulturne in indikatorje poslovne razdalje. Prve prikažeta s pomočjo petih dimenzij, ki jih je razvil Hofstede (opredeljene v poglavju 2.3), med indikatorje poslovne razdalje pa uvrščata razlike v pravnem, političnem in ekonomskem okolju, strukturi trga, poslovnih običajih in jeziku.

Večja kot je psihična razdalja, kompleksnejši bo interakcijsko trženjski pristop do udeležencev v mednarodnem okolju in potrebnih bo več sredstev in časa za vzpostavitev kakovostnega trženjskega odnosa (Conway & Swift, 1999, str. 1398).

## **2 KULTURA IN KULTUROLOŠKE RAZLIKE**

Kultura je ključna spremenljivka v mednarodnem poslovanju (Prime et al., 2009, str. 192) in najbolj znan indikator psihične razdalje (Magajna Žigon, 2009, str. 33). Nekateri avtorji psihično razdaljo celo enačijo s kulturno razdaljo ali ju uporabljajo izmenjaje (na primer Shoham & Albaum, 1995; Bello & Gililand, 1997; Simonin, 1999; Luo et al., 2001, Evans & Mavondo, 2002; Drogendijk & Slangen, 2006 v Prime et al., 2009, str. 186-188).

V obdobju pospešene globalizacije po odpravi tradicionalnih preprek mednarodne trgovine in zmanjšanju ekonomskih ovir poslovanja na tujih trgih se mednarodna podjetja srečujejo z novimi izzivi, ki jih prinašajo kulturološke razsežnosti raznolikih nacionalnih trgov.

Lipovškova (2003, str. 10) ugotavlja, da poteka v času globalizacije na področju kultur dvoje nasprotujočih si gibanj. Na eni strani prinaša globalizacija vedno večje pritiske glede poenotenja kultur, na drugi strani pa se pojavlja tudi protireakcija, preporod regionalne in nacionalne zavesti ter razcvet regionalnih kultur.

Tako kot podatki o ekonomskem, političnem, pravnem in tehnološkem okolju, vpliva tudi značaj nacionalne kulture na privlačnost trga za tuje vlagatelje. Dimenzije nacionalnega značaja združujejo svetovne nacionalne kulture v relativno homogene skupine, znotraj katerih je potrebno manj učenja in prilagajanja lokalnim posebnostim pri ponudbi novih izdelkov ali storitev, medtem ko bo na kulturološko povsem različnem trgu potreben visok vložek v prilagajanje ponudbe, zaposlovanje in usposabljanje novega oseba ter podobne aktivnosti, brez katerih ponudnik ne more uspeti na tujem trgu (Kale & Barnes, 1992).

## 2.1 Opredelitev kulture

Hrastelj (2001, str. 25) ugotavlja, da se je zanimanje za kulturo v gospodarskih in poslovnih sferah začelo razmeroma pozno. Do začetka sedemdesetih let prejšnjega stoletja je veljalo, da proučevanje kulture in gospodarstva ne sodi skupaj, da je kultura le konservativni dejavnik, ki gospodarske tokove upočasnjuje in zapleta. S kulturo so se ukvarjale številne druge vede (antropologija, sociologija, psihologija, filozofija), a so ostajala njihova proučevanja nepovezana in ugotovitve nasprotujoče. Prvih podrobnejših raziskav kulturoloških razlik, ki vplivajo na uspešnost poslovanja, se je lotil Nizozemec Gert Hofstede (1971) in s svojim modelom petih dimenzij postavil temelje večini nadaljnjih študij kulture vse do današnjih dni.

Kultura je zelo širok, zapleten in edinstven pojem, ki ga je težko opredeliti. Različni avtorji podajajo različne definicije kulture. Antropolog Kluckhohn (1962 v Money, Gilly & Graham, 1998, str. 77), ki se je s problematiko kulturnih razlik ukvarjal v začetku šestdesetih let prejšnjega stoletja, kulturo opredeljuje kot vzorce mišljenja, čutenja in obnašanja, ki predstavljajo posebne dosežke skupine ljudi. Gre za naučeno vedenje, za t. i. sociološko zapuščino. Jedro kulture pa sestavljajo tradicionalne zamisli in vrednote ljudi. Hofstede (2001, str. 9) kulturo označi kot "skupinsko mentalno programiranje", ki se kaže ne le v vrednotah, ampak tudi v bolj površinskih, vidnih elementih, simbolih, junakih in običajih. Skupinsko mentalno programiranje loči pripadnike ene skupine od pripadnikov druge. Sistem vrednot pa je tudi po Hofstedeju jedro kulture. Trompenaars (1993, str. 6) vidi odsev kulture v načinu, kako skupine rešujejo probleme. Po mnenju Kalea (1991 v Marzidovšek, 2003, str. 23) gre po najširši opredelitvi kulture za skupek priučenih navad in posledic posameznih navad, katerih sestavine se prenašajo in roda v rod, s člani neke določene družbe, ki živi na določenem ozemlju. Ta definicija zaokroža sociološki pristop in vključuje človekove navade, kot ključni element v odzivanju posameznih narodov. V želji po premostitvi razkoraka med akademsko in poslovno opredelitvijo kulture sta Terpstra in David (1985 v Marzidovšek, 2003, str. 23) kulturo definirala kot priučen, privzet ali pridobljen skupek simbolov, katerih vrednote in razumevanje predstavljajo orientiranost za člane neke družbe.

Hrastelj (2001, str. 26) po pregledu številnih definicij v svojem proučevanju kulture za upodobitev pojma poda "nekaj sprejemljivih opredelitev:

- kultura so osvojene norme, ki izhajajo iz vrednot, prepričanj in odnosov,
- kulture se reševanja problemov lotevajo tradicionalno,
- kultura je ostanek tistega, kar smo se naučili, pa popolnoma pozabili,
- kultura daje osebam občutek pripadnosti,
- kultura je lepilo, ki veže osebe, je način življenja,
- kultura so priučene značilnosti skupine oseb, v nasprotju z osebnostnimi potezami, ki so značilne za vsakega posameznika,
- kultura je integriran sistem priučenih vzorcev obnašanja, značilnih za člane neke družbe."

Kulturo lahko proučujemo na različnih nivojih. Z razširitvijo družbe, skupin in povezav z drugimi družbami, prihaja do številnih manjših skupin, ki se zaradi svojih značilnosti lahko razlikujejo od celote in tvorijo tako imenovane subkulture (Harris & Moran, 2000 v Marzidovšek, 2003, str. 26). Nacionalna kultura predstavlja najvišji nivo kulture, ki je bolj preprosta za proučevanje kot manjše skupine oziroma subkulture. Ker pa nacionalne skupine nimajo notranje homogenosti, ampak so sestavljene iz posameznikov s "podobnim mentalnim programiranjem", pri čemer gre za odsev zgodovinskega dogajanja v vedenju sedanjih generacij, je za razumevanje nacionalne kulture bistveno poznavanje zgodovinskega ozadja posameznega naroda (Hofstede & Hofstede, 2005, str. 3).

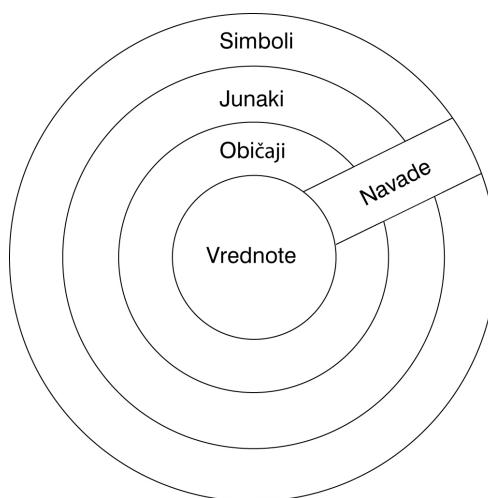
## **2.2 Razumevanje kulture**

Danes se za uspešno gradnjo trženjskih odnosov in izvedbo drugih trženjskih aktivnosti na mednarodnem trgu zahtevajo posebna znanja in izkušnje o kulturi določenega področja. Kultura in obnašanje sta relativna pojma, v medsebojnih odnosih moramo biti prilagodljivi in pripravljeni sprejemati drugačne odzive in načine delovanja (Hofstede & Hofstede, 2005, str. 6).

Prvi korak k izboljšanju razumevanja kulture je dovzetnost za tuje kulture. Pri tem moramo upoštevati vpliv etnocentrizma, to je vpliva našega načina razmišljanja, vedenja in odzivanja, ki jih usmerja naše kulturno ozadje, ko presojamo tuje kulture. Hkrati moramo upoštevati vse te dejavnike, ki jih določa kultura našega sogovornika. Hofstede (2001, str. 11) na zanimiv način prikaže posamezne plasti kulture, ki jih je potrebno proučiti za razumevanje celotnega koncepta kulture. Kulturo prikaže z ovoji s pomočjo čebulnega diagrama, ki je prikazan na Sliki 8.

Ovoji, ki tvorijo kulturo so simboli, junaki, običaji in vrednote. Vrednote so očem opazovalca nevidne, dokler se ne začnejo kazati v simbolih, junakih in običajih (ritualih) oziroma navadah (Hofstede, 2001, str. 10).

Slika 8: Čebulni diagram: Manifestacija kulture na različnih ravneh



Vir: G. Hofstede, *Cultures Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, 2001, str. 11.

Simboli so besede, geste, slike in predmeti, ki imajo poseben pomen za člane določene družbe. Sem sodijo način izražanja in oblačenja, zastave in drugi simboli. Novi simboli nadomeščajo stare, ki se spreminjajo, izginjajo in prenašajo iz ene kulturne skupine v drugo. Junaki so ljudje, živi ali mrtvi, realni ali v miselnih predstavah, ki so visoko cenjeni med člani neke kulture in predstavljajo zgled v isti kulturni skupini. Običaji ali rituali so skupinske aktivnosti, ki so z vidika posamezne kulture potrebni za utrditev in prenos družbenih norm in vrednot. Sem sodijo način pozdravljanja, izražanje spoštovanja, družbeni in verski obredi ipd. Iz Slike 8 je razvidno, da Hofstede simbole, običaje in junake skupno označi z navadami (angl. *practices*), ki so sicer vidni zunanjim opazovalcem, njihov točen pomen pa lahko dojamajo le pripadniki določene kulture. Zadnjo plast, to je jedro kulture, predstavljajo vrednote. Vrednote so predstave o želenem stanju oziroma težnja, da damo prednost nekaterim stanjem v družbi v primerjavi z drugimi. Gre za kategorije pojavov, ki jih cenimo, prepričanja o tem, kaj je dobro in slabo, kaj je prav in narobe, umazano in čisto, prepovedano in dovoljeno, grdo in lepo, kaj je normalno, naravno, nevarno, logično (Hofstede, 2001, str. 10).

V komunikacijah se najpogosteje srečujemo s simboli (Hrastelj, 2001, str. 28), pri trženjskih odnosih, ki gradijo na zaupanju in zavezanosti pa pridejo do izraza tudi ostale plasti nacionalne kulture.

### 2.3 Model kulturoloških dimenzij po Hofstedeju

Za lažje razumevanje in opredeljevanje kulturoloških značilnosti so različni avtorji razvili nekaj modelov, ki preko temeljnih dimenzij odražajo osnovne družbene značilnosti ali probleme. Vsako državo oziroma obravnavano kulturno skupino s pomočjo modelov

umestimo na lestvico, kjer vsaka skrajnost predstavlja dva nasprotujoča si pola. Modeli, ki so sestavljeni iz opisa dimenzij ter ustrezne podatkovne baze nacionalnih kultur, se med seboj razlikujejo v vrstah in številu opisanih dimenzij.

Prvi model štirih kulturoloških dimenzij je razvil Hofstede na osnovi večletne raziskave vzorcev vedenja in vrednot zaposlenih, ki jo je v začetku sedemdesetih let prejšnjega stoletja izvedel v mednarodnem podjetju IBM v 50 državah sveta. Kasneje je v sodelovanju s kolegi odkril še peto dimenzijo kulture. Gre za najbolj znan in med teoretiki in praktiki poslovne sfere (na primer Kale & Barnes, 1992; Newman & Nollen, 1996; Money, Gilly & Graham, 1998; Williams, Han & Qualls, 1998; Money, Cannon & Mullen, 1998; Nakata & Sivakumar, 2001; Pressey & Selassie, 2002; Hewett, Money & Sharma, 2006, Griffith, Myers & Harvey, 2006) najpogosteje uporabljan model. Po mnenju Kale in Barnes (1992) predstavljajo Hofstedejeve dimenzije najsplošnejši in najrazumljivejši model za nadaljnja proučevanja, ker odsevajo ključne povezave z demografskimi, geografskimi, ekonomskimi in političnimi kazalci nacionalnih kultur. Pressey in Selassie (2002, str. 356) potrjujeta, da gre za osnovni in vodilni teoretični temelj, ki služi kot osnova raziskavam s področja medkulturnega trženja. Kljub kritikam nekaterih raziskovalcev s področja medkulturnih razlik (na primer McSweeney, 2002; Williamson, 2002) model v nadaljevanju podrobneje obravnavam, saj ga je enostavno aplicirati in uporabiti za vsakodnevne medkulturne težave, s katerimi se srečujejo današnji tržniki.

### **2.3.1 Porazdelitev moči**

Kulturna dimenzija porazdelitve moči pomeni stopnjo, do katere manj vplivni in podrejeni člani podjetij in drugih organizacij pričakujejo in sprejemajo neenakomerno porazdelitev moči. Neenakost se pojavlja na različnih področjih: fizične in umske sposobnosti, bogastvo, moč, družbeni status in prestiž, zakoni, pravice in pravila. V družbah z nizko stopnjo oziroma enakomerno porazdelitvijo moči je pomembna enakost med ljudmi v družbi. Vsak posameznik ima možnosti za napredovanje. Podrejeni imajo nadrejene bolj kot ne za sebi enakovredne. Razlike so dopustne na enem ali največ dveh področjih. Nasprotno družbe z visoko stopnjo porazdelitve moči sprejemajo in celo spodbujajo ohranjanje razlik med ljudmi na različnih področjih hkrati. Podrejeni nadrejene zelo spoštujejo in jih smatrajo za sebi neenake in superiorne. Ljudje na nižjih ravneh imajo manj možnosti napredovanja. V vseh družbah obstajajo manjše ali večje statusne razlike, med seboj pa se družbe razlikujejo po tem, kolikšen pomen pripisujejo tem razlikam (Hofstede & Hofstede, 2005, str. 45-46, 55).

### **2.3.2 Individualizem in kolektivizem**

Individualizem in kolektivizem je stopnja, do katere ljudje dajejo prednost blaginji in koristim posameznika (oziroma najožje družine) pred skupnostjo. V individualističnih družbah so vezi med posamezniki šibke. Vsak skrbi le za svoje lastne interese in interese svoje najožje družine. Nagrade in plačila na delovnem mestu so odvisne od dosežkov vsakega



posameznika. Mobilnost zaposlenih med enotami družbe je znotraj in izven nacionalnih meja večja. V podjetjih se spodbuja tekmovalnost, samostojnost posameznikov in njihovo ustvarjalnost. Pomembne odločitve sprejemajo posamezniki in ne skupina. Gojenje osebnih odnosov na delovnem mestu ni zaželeno, ker vodi do nepotizma in konflikta interesov. V družbah, za katere je značilen kolektivizem, ljudje že od rojstva dalje živijo v močnih in tesno povezanih skupinah. Ljudje se tako počutijo varne in ščitijo drug drugega. V podjetjih pomembne odločitve sprejemajo skupine ali odbori. Zaposleni čutijo močno pripadnost podjetju. Nadrejeni nadzorujejo in ocenjujejo rezultate celotne skupine in ne posameznika, aktivnosti večinoma izvajajo za to usposobljeni timi. Nagrade in plačila so zato vezani na dosežke skupine. Zaposleni razvijejo tesno pripadnost podjetju in prijateljske odnose z zaposlenimi v podjetju. Ta dimenzija se deloma izraža preko politične ureditve države (kapitalizem odraža interese posameznika, socializem zagovarja interese skupnosti) in je povezana z ekonomskim razvojem države. Individualizem prevladuje v razvitih državah predvsem zahodnega sveta, kolektivizem pa v večini srednje in južno ameriških ter azijskih držav (Hofstede & Hofstede, 2005, str. 76, 99-103).

### **2.3.3 Moškost in ženskost**

Moškost in ženskost izražata stopnjo, do katere v družbi prevladujejo moške vrednote, kot so nepopustljivost, napredek, denar, tekmovalnost, moč in materialni dosežki, v nasprotju s ženskimi vrednotami, ki so skrbnost, skromnost, varnost, sodelovanje in usmerjenost v splošno kakovost življenja. Moški cenijo izzive in dosežke, prednost naj bi dajali svojim lastnim ciljem, kot so kariera in denar, ženske pa družbenim ciljem in odnosom. V družbi, za katero so značilne moške vrednote, so razlike med spoloma očitne. Ženske v nasprotju z moškimi nimajo moči in so pod njihovim nadzorom. V družbah, v katerih prevladujejo ženske vrednote, je razlika med spoloma majhna. V ospredju je skrb za kakovost življenja in dobre medsebojne odnose. Denar pomeni manj kot odnosi med ljudmi, pomoč drugim in odnos do okolja. V teh družbah ni nenavadno, če skrb za gospodinjstvo in otroke prevzame oče (Hofstede & Hofstede, 2005, str. 120, 142, 147).

### **2.3.4 Izogibanje negotovosti**

Izogibanje negotovosti je stopnja, do katere se ljudje izogibajo nejasnih in negotovih okoliščin, ker jim le-te povzročajo neprijetne občutke in anksioznost. V državah z nizko stopnjo izogibanja negotovosti so ljudje manj zaskrbljeni glede nejasnih in negotovih dogodkov v prihodnosti ter bolj odprti za spremembe in inovacije. Bolj so strpni do drugačnosti, med ljudmi obstaja večje spoštovanje do mladih, nižja je stopnja ksenofobije. Takšna družba ni naklonjena zakonom, pravilom in postopkom, bolj je dovzetna za novosti in lažje sprejema tveganje. Zanimivo je vse, kar je novo in drugačno. Odnosi so manj formalni in nestrukturirani. V državah z visoko stopnjo negotovosti je prisotna majhna sprejemljivost negotovosti in nejasnosti. Ljudje so nagnjeni k redu, spoštujejo zakone, pravila, postopke in disciplino. S svojim ravnanjem želijo zmanjšati vsako negotovost glede prihodnosti. V

podjetjih ima velik pomen strateško, dolgoročno in kratkoročno načrtovanje aktivnosti, zaposleni ne marajo sprememb in tveganj. Takšne družbe so manj inovativne in manj naklonjene investiranju, na trgu potrošnikov je uvajanje novih izdelkov dolgotrajnejše (Hofstede & Hofstede, 2005, str. 167, 182).

### **2.3.5 Dolgoročna in kratkoročna usmerjenost**

Dimenzija dolgoročne in kratkoročne usmerjenosti se nanaša na stopnjo usmerjenosti v preteklost, sedanjost ali prihodnost, na pripravljenost ljudi odreči se kratkoročnim užitek ali donosom v korist dolgoročnih. Kratkoročno usmerjene družbe spoštujejo tradicijo, velik pomen ima izpolnjevanje družbenih obveznosti, pozornost je usmerjena v preteklost in sedanjost. Spoštovanje tradicionalnih rešitev ovira inovativnost, družbe so usmerjene v zadovoljevanje materialnih in drugih potreb v sedanjosti, odnosi so kratkoročne narave. Dolgoročna usmerjenost na drugi strani izpostavlja pomen varčevanja in vztrajnosti v doseganju zastavljenih ciljev, ki se pričakujejo v daljšem časovnem obdobju. Posamezniki in organizacije skrbno gojijo medsebojne odnose, delovanja na osebni in poslovnem področju se povezano prepletajo (Hofstede & Hofstede, 2005, str. 210, 218).

V splošnem veljajo za kolektivistične družbe z neenakomerno porazdelitvijo moči, visoko stopnjo izogibanja negotovosti, prevladujočimi moškimi vrednotami in dolgoročno usmerjenostjo srednje in južnoameriške države, Japonska, Grčija, Turčija, Portugalska, na drugi strani se med dežele z enakomerno porazdelitvijo moči, nizko stopnjo izogibanja negotovostim, prevladujočimi ženskimi vrednotami in kratkoročno usmerjenostjo po Hofstedejevi raziskavi uvrščajo Avstralija, Kanada, Združene države, Danska, Irska, Velika Britanija in skandinavske države. Gre za relativne kazalce kulturnega razlikovanja, države si delijo podobnosti in razlike kulturoloških dimenzij (Hofstede & Hofstede, 2005, str. 43, 78, 120, 168, 221; Griffith, Myers & Harvey, 2006, str. 6). V Prilogi 1 je tabela z numeričnimi rezultati raziskave, ki prikazuje vrednosti petih Hofstedejevih dimenzij po posameznih državah.

### **2.3.6 Kulturni profil Slovenije po Hofstedejevih dimenzijah**

Hofstedejeva raziskava je Slovenijo opredelila kot razmeroma kolektivistično družbo z neenakomerno porazdelitvijo moči, za katero je značilen visok indeks izogibanja negotovosti in ženske vrednote (Hofstede, 2001, str. 501)

Hofstede zagovarja, da je za spremembo jedra kulture, ki ga predstavljajo vrednote (prikazano s čebulnim diagramom na strani 41), potrebno veliko časa in napora, da pride do očitnejših sprememb. Hkrati navaja (1993 v Pressey & Selassie, 2002, str. 355), da so spremembe v značaju nacionalnih kultur po daljšem časovnem obdobju očitne, kar zahteva spremljanje in večkratno ocenjevanje kulturoloških značilnosti. Časovno spremenljivost kulturnih značilnosti družbe je v svoji definiciji izpostavil tudi Ralston (1993 v Pressey & Selassie, 2002, str. 355),

ki pravi, da sestavljajo kulturo "tista prepričanja in vrednote, ki si jih družba deli v določenem trenutku obravnavanega časovnega obdobja". Zaradi dejstva, da je bila Hofstedejeva raziskava narejena pred več kot tridesetimi leti in je v njej sodelovalo manj kot sto predstavnikov IBM iz Slovenije, upravičeno trdimo, da je uvrstitev zastarela in danes ne več ustrezna.

To je dokazala tudi Jazbečeva (2005 v Rauter, 2006, str. 38-40), ki je leta 2004 med 563 slovenskimi poslovneži s pomočjo Hofstedejevega vprašalnika za merjenje kulturnih dimenzij prišla do sodobnejše slike vrednot zaposlenih v slovenskih podjetjih. Pri primerjavi rezultatov pa moramo poleg časovne spremenljivke upoštevati tudi razlike v vzorcu, na katerem sta bili raziskavi narejeni:

Vrednostni indeks **porazdelitev moči** je na podlagi novejše raziskave relativno majhen (PM = 28), kar pomeni, da smo dokaj egalitarna družba, kjer prevladuje potreba po sodelovanju in soodločanju v družbi. Odstopanje rezultata od Hofstedejevih meritev, kjer smo uvrščeni visoko s PM = 71, pripisujemo časovni distanci ter moči in vedenju političnih vodij v obdobju komunizma. Zanimive so razlike pri dimenziji **individualizem in kolektivizem** (IND). Iz pretirano kolektivistične družbe (vrednosti indeks individualizma IND = 27) smo se prelevili v izjemno individualistično družbo (IND = 108). Individualizem se kaže na vseh področjih življenja, zasebnem, poklicnem in političnem. Ljudje iščejo v delu smisel, ustvarjalnost in osebno izpolnitev. Stare predstave o kolektivnih dolžnostih in lojalnostih počasi izginjajo, vse bolj se uveljavlja individualizirana etika vsakdanjega življenja. Vrednost indeksa **moških in ženskih vrednot** kaže na to, da prevladujejo ženske vrednote (vrednostni indeks, ki označuje lastnosti moške družbe je nizek, MD = 20). Tako nas je uvrstil tudi Hofstede (MD = 19). Slovenci si prizadevamo za dobre medosebne odnose in kakovost življenja, ne prenašamo neenakosti. Družbene vloge se pogosto prekrivajo in ni ločenih posebnih moških in ženskih del. Med Slovenci prevladuje visoka enakopravnost med spoloma. Visoko vrednotimo družino z vsemi mnogoterimi oblikami družinskega življenja. Dominacijo ženskih vrednot v Sloveniji potrjujejo tudi vrednote mladih. Spreminjajo se kriteriji in zaznava revščine in bogastva. Ljudje vse večji pomen pripisujejo kakovosti življenja in napredku v osebni izpolnitvi. Okolje v Sloveniji ni naravnano k **sprejemanju negotovosti**, uvrščamo se precej visoko na lestvici izmerjene dimenzije izogibanja negotovosti (IN = 72). Podobno je ugotovil tudi Hofstede (IN = 88). Slovenski poslovneži so nagnjeni k redu, zakonom, postopkom, disciplini in pravilom. Relativno visok indeks izogibanja negotovosti pomeni hkrati tudi nagnjenost k nestrpnosti, etnocentrizmu in ksenofobiji. Izmerjena vrednostna dimenzija **dolgoročne in kratkoročne usmerjenosti** potrjuje, da smo Slovenci kratkoročno naravnana družba (vrednostni indeks dolgoročne usmerjenosti DU = 33). Usmerjeni smo v zadovoljevanje potreb v sedanosti in ne v prihodnosti. Slovenci ne poudarjamo varčnosti in drugih dolgoročnih vrednot. Kar pa cenimo, je čas za osebno in družinsko življenje. Prizadevanje za kakovost življenja je usmerjeno v sedanost, v zadovoljevanje številnih materialnih in nematerialnih potreb. Kratkoročna usmerjenost je povezana z večjim izogibanjem tveganja, saj dolgoročni cilji pomenijo tudi večjo negotovost.

## 2.4 Modeli kulturoloških dimenzij drugih avtorjev

### 2.4.1 Trompenaars in Hampden-Turner

Nizozemca Trompenaars in Hampden-Turner sta izvedla svoje transkulturološke raziskave med sprva 15.000 menedžerji in kasneje 64.000 menedžerji iz več kot 40 držav. Rezultati raziskav so privedli do sedem dimenzij, ki v kulturah različno odsevajo (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, str. 8-10; Hrastelj, 2001, str. 50-51):

1. Univerzalizem nasproti partikularizmu (angl. *universalism versus particularism*): bistvene poteze univerzalizma so pravila, kodeksi, zakoni in posplošitve, kulture za katere je značilen partikularizem pripisujejo večji pomen posebnim okoliščinam in medsebojnim odnosom.
2. Individualizem nasproti komunitarizmu (angl. *individualism versus communitarianism*): bistvene poteze prvega so osebna svoboda, človekove pravice, konkurenčnost, nasprotni pol daje poudarek družbeni odgovornosti, harmoničnim razmerjem in sodelovanju.
3. Notranja usmerjenost nasproti usmerjenosti navzven (angl. *neutral versus emotional*): vzorci vedenja so pri prvem objektivni in ločeni od občutenj, na drugem polu so občutenja v interakciji izražena navzven.
4. Analiziranje nasproti integriranju (angl. *specific versus diffuse*): bistvene poteze analiziranja so atomistične, reduktivno-analitične in objektivne, medtem ko so poteze integriranja celovitost, razčlenjena sinteza in odnosnost.
5. Poudarek na doseženem ali pripisanem statusu oseb (angl. *achievement versus ascription*): pomembni so podatki o dosedanjih dosežkih nasproti potencialom in vezam na nasprotnem polu.
6. Čas kot sekvenca ali sinhronizacija (angl. *attitudes to time*): čas kot tek po postavljeni tirnici ali čas kot proces usklajevanj.

### 2.4.2 Lewis

Osrednje mesto v raziskavah britanskega jezikoslovca imajo jezikovne sestavine, pri čemer avtor opozarja, da sestavlja kar 80 odstotkov sporazumevanja govorica telesa. Lewis razlikuje med (Lewis, 2006, str. 27-38; Hrastelj, 2001, str. 51):

1. Linearno aktivnimi kulturami (angl. *linea-active cultures*), kjer se posamezniki ukvarjajo le z eno zadevo v času, usmerjeni so na naloge (primer Švedska, Švica, Nemčija).
2. Multiaktivne kulture (angl. *multi-active cultures*), kjer se posamezniki ukvarjajo brez jasnih prioritet s številnimi zadevami hkrati, bolj cenijo dialog (primer Italijani, Grki).
3. Reaktivne kulture (angl. *reactive culture*), ki dajejo prednost izrazom vpljudnosti, spoštovanja in poslušanju sogovornika, šele po premisleku se odzovejo na predlog nasprotne stranke (primer Finska, Japonska, Kitajska).

### 2.4.3 Hall

Edward Hall (1959) se je ukvarjal s kontekstom jezika kot pomembno sestavino komunikacij in medkulturnih razlik (Hrastelj, 2001, str. 52). Po njegovem mnenju kontekst in okolje, v katerem potekajo komunikacije, vplivajo na interpretacijo interakcije in vsebino sporočila, zato je Hall kulture opredelil glede na visok in nizek kontekst komuniciranja (Deresky, 2006, str. 127):

V visoko kontekstnih kulturah<sup>2</sup> misli in občutki niso eksplicitno izraženi, sporočilo ne vsebuje veliko jasno definiranih informacij. Razumevanje sporočenega je odvisno od spretnosti in izkušenosti prejemnika, njegovega poznavanja situacije in značilnosti sporočevalca. Takšen način komuniciranja bo potekal brez motenj le v primeru tesnih medosebnih odnosov, ko se sogovornika dobro poznata in ob sprejemanju informacij nista pozorna le na vsebino sporočila, pač pa tudi na nebesedni del komuniciranja.

V kulturah, za katere je značilno nizko kontekstno komuniciranje<sup>3</sup>, je način izražanja jasnejši. Misli in občutenja so sporočena z besedami. Prejemnik je pozoren predvsem na besede sogovornika in manj na njegove kretnje, odzive in drugi nebesedni del komuniciranja. Za nemoten pretok sporočila je nizko kontekstno komuniciranje potrebno tam, kjer so medosebni in poslovni odnosi ohlapnejši.

Zaradi kompleksnosti kulturoloških dejavnikov in pomena le-teh za uspešnost in učinkovitost mednarodnega poslovanja jim je pri proučevanju trženja na podlagi odnosov potrebno posvetiti dodatno pozornost. V nadaljevanju se osredotočam na vpliv kulturoloških dejavnikov pri trženju na podlagi odnosov na mednarodnem trgu.

## 3 VPLIV KULTURE NA TRŽENJSKE ODNOSE

Za razvoj uspešnih trženjskih odnosov je nujno potrebno razumevanje vrednot, pričakovanj in motivov vseh udeležencev v odnosu. Za uspeh odnosov na mednarodnem trgu je zato zelo pomembno razumevanje kulturološkega ozadja partnerjev (Morosini et al., 1998 v Conway & Swift, 1999, str. 1398).

V raziskavi avtorjev Prime et al. (2009, str. 192) so predstavniki mednarodnih organizacij<sup>4</sup> izpostavili kulturološke razlike kot ene izmed glavnih razlogov psihične razdalje, ki ovirajo vzpostavitev trženjskih odnosov:

---

<sup>2</sup> Značilno za Azijo, Srednji Vzhod, Afriko in države Mediterana.

<sup>3</sup> Značilno za Nemčijo, Švico, države Skandinavije in Severne Amerike.

<sup>4</sup> Raziskava je bila narejena z globinskimi intervjuji izbranih izvoznikov francoskih proizvodnih organizacij različnih velikosti in različnih področij poslovanja (Prime et al., 2009, str. 190, 191).

**Vzorci mišljenja:** Izvozniki zaznavajo težave pri razumevanju vzorcev mišljenja tujih partnerjev in pri usklajevanju le-teh z njihovimi vzorci vedenja. Odstopanja med mišljenjem in vedenjem so značilna predvsem za predstavnike visoko kontekstnih kultur. Nerazumevanje vzorcev mišljenja onemogoča predvidevanje partnerjevega vedenja in njegovih odzivov v prihodnje (Prime et al., 2009, str. 192-193), kar otežuje gradnjo dolgoročnih odnosov.

**Vzorci vedenja:** Razlike v poslovnih običajih in drugih lokalnih navadah tujega partnerja privedejo do razlik v načinu dela, različnih postopkov pri sprejemanju odločitev in reševanju težav. Pojavljajo se razlike v načinu komuniciranja, pogajanjih in vzpostavljanju odnosov (Prime et al., 2009, str. 193).

**Vzpostavljanje medosebnih odnosov:** Kultura vpliva na način vzpostavljanja trženjskih odnosov (Williams, Han & Qualls, 1998, str. 135), kar so potrdili tudi izvozniki v raziskavi avtorjev Prime et al. (2009, str. 193). Razloge za težave so slednji razdelili v pet kategorij:

*Usmerjenost v odnose:* Kulturološka dimenzija partikularizem oziroma univerzalizem po Trompenaarsu in Hampden-Turnerju (2006, str. 8) razlikuje med kulturami usmerjenimi v odnose in kulturami, ki večji pomen pripisujejo pravilom in zakonom. V družbah usmerjenih v odnose bodo osebne in prijateljske vezi igrale veliko vlogo pri razvijanju trženjskih odnosov, sprejemanju dogovorov in reševanju težav. Pogodbe, ki urejajo pravila sodelovanja, so v kulturah usmerjenih v odnose manj relevantne. Poslovanje temelji na izpolnjevanju obljub. Zahteva po sklepanju pogodbe s strogimi pogodbenimi določili in kazenskimi ukrepi v primeru neizpolnjevanja določil lahko partnerja iz kulture, za katere je značilen partikularizem (usmerjenost v odnose) odvrne od sodelovanja. Slednjemu bo takšna pogodba signal nezaupanja in sporočilo partnerjeve težnje po oportunističnem vedenju, do katerega bi prišlo v primeru svobodnejšega pravnega sistema. V družbah, za katere je značilen univerzalizem je pogodba pogoj poslovnega sodelovanja, medtem ko jo družbe, za katere je značilen partikularizem, sprejemajo zgolj kot približno vsebino in grobo vodilo medsebojnega sodelovanja (Trompenaars & Hampden-Turner, 2006, str. 40).

*Časovni horizont:* Pri sklepanju trženjskih odnosov ima pomembno vlogo časovna usmerjenost. Kulture, za katere je značilna dolgoročna časovna usmerjenost, bodo potrebovale daljše obdobje spoznavanja in vzpostavljanja odnosov. Na drugi strani kratkoročna časovna usmerjenost v ospredje postavlja cilje individualne ekonomske učinkovitosti obeh partnerjev in navadno rezultira v sodelovanjih kratkoročne narave (Prime et al., 2009, str. 194).

*Zaupanje:* Proučevanje zaupanja se pogosto pojavlja med raziskovalci s področja trženjskih odnosov in mednarodnega poslovanja (glej poglavji 1.8.3 in 3.5). Pomen zaupanja pri sklepanju odnosov se med kulturami razlikuje. Prime et al. (2009, str. 194) na tem mestu ugotavljajo, da kulturološke razlike s postavljanjem ovir pri komuniciranju in razumevanju tujega trga resno vplivajo na razvoj zaupanja.

*Sodelovanje in reševanje konfliktov*: Kulturološke razlike vplivajo na medsebojno sodelovanje in način reševanja konfliktov. V kulturah, ki dajejo velik poudarek dolgoročnim odnosom in tesnim medosebnim vezem, bo način reševanja konfliktov drugačen od kratkoročno usmerjenih kultur, katerih poslovanje temelji predvsem na pravilih in zakonih. Pogoj uspešnega sodelovanja je izmenjava informacij med partnerjema in nemoteno komuniciranje (Prime et al., 2009, str. 194).

O tem, kako vplivajo kulturne razlike na mednarodne trženjske odnose v literaturi med avtorji raziskav ne obstaja enotno mnenje. Vsi se strinjajo, da kultura oblikuje vedenje, občutenja in razmišljanja ljudi. Na vprašanje, kakšen je vpliv slednjih na gradnjo odnosov, pa dajejo izsledki raziskav različne odgovore (Pressey & Selassie, 2002, str. 355).

V nadaljevanju podajam pregled izsledkov glavnih raziskav vpliva kulture na uspešnost vodenja, ki posredno vpliva na gradnjo zunanjih odnosov, vpliva kulture na razumevanje osnovnega trženjskega koncepta in neposredno na trženjske odnose. Pri tem izpostavljam pomen zaupanja kot temeljnega elementa, na katerem sloni zavezanost in ostale sestavine trženjskih odnosov.

### **3.1 Vpliv kulture na način uspešnega vodenja**

Kulturološka raznolikost vpliva na teorijo in prakso uspešnih vodstvenih prijemov v posameznih družbah, kar velja na tem mestu izpostaviti. Uspešno vodenje vpliva neposredno in posredno preko ohranjanja pozitivne organizacijske kulture na gradnjo uspešnih trženjskih odnosov. Na kulturološke posebnosti morajo biti pozorni vodje multinacionalnih družb, katerih enote poslujejo v različnih državah po svetu. Vodstveni prijemi, ki se izkažejo za uspešne v družbi, za katero so značilni individualizem, enakomerna porazdelitev moči, ženske vrednote, izogibanje negotovosti in dolgoročna časovna usmerjenost, ne bodo uspešni v družbah, za katere so v nasprotju s prvim značilni kolektivizem, velike razlike moči, moške vrednote, nagnjenost k tveganju in kratkoročna časovna usmerjenost.

To sta v svoji raziskavi potrdila tudi Newmann in Nollen (1996)<sup>5</sup>, ki ju je zanimala uspešnost enot v odvisnosti od tega, koliko vodstvo svojo prakso prilagodi kulturološkemu okolju družbe, v kateri enota posluje. Na osnovi petih Hofstedejevih dimenzij sta potrdila, da je uspeh podjetja odvisen od prilagajanja vodstvenih prijemov nacionalni kulturi. Tako bodo vodstvene spodbude zaposlenim po soudeležbi pri odločitvah, sprejemanju odgovornosti in samoiniciativnosti naleteli na neplodna tla v družbah z neenakomerno porazdelitvijo moči, ki spoštujejo strmo hierarhično organizacijo. Zaposleni, ki so navajeni discipline, sprejemanja in izvrševanja navodil, bodo izgubili zaupanje in spoštovanje do vodstva ter občutek pripadnosti organizaciji. Na drugi strani bo takšen pristop vodstva uspešen v družbah, kjer so razlike v moči majhne, kjer je hierarhična struktura organizacije ploska in imajo podrejeni velika

---

<sup>5</sup> Newmann in Nollen (1996) sta primerjala uspešnost 176 enot velike multinacionalne družbe, pri čemer sta zajela 18 evropskih in azijskih držav.

pooblastila, dolžnosti in odgovornosti. V individualističnih družbah bo uspešen vodja svoje podrejene obravnaval individualno, vzbujal občutek osebne odgovornosti za rezultate in jih tudi osebno nagrajeval ter izpostavljaj kot posameznike. V družbah, za katere je značilen kolektivizem, je pomembna soudeležba sodelavcev, skupne dolžnosti, odgovornosti in razdelitev nagrade. Plačila na podlagi rezultatov in osebnih zaslug ter napredovanje bodo motivacijska osnova družb, za katere so značilne moške vrednote. Na drugi strani bodo družbe, za katere so značilne ženske vrednote uspešnejše, ko se bo vodstvo usmerilo v kakovost delovnih razmer, gradnjo zdravih in trdnih medsebojnih odnosov ter splošno skrb za zadovoljstvo na delovnem mestu. Pri dolgoročni časovni usmerjenosti družbe bo moralo vodstvo ceniti vztrajnost, potrpežljivost in stanovitnost pri svojih podrejenih v smislu dolgoročnega odpravljanja nastalih težav namesto hitrih začasnih rešitev. Zaposleni cenijo dolgoletne zaposlitve, ki jim zbujejo občutek varnosti. Na drugi strani so zaposleni v kratkoročno usmerjenih družbah bolj mobilni in usmerjeni v kratkoročne rezultate.

Edina dimenzija, pri kateri raziskava ni prinesla pričakovanih rezultatov med povezanostjo načina vodenja in uspešnostjo poslovanja, je kulturološka razsežnost, ki izraža stopnjo izogibanja negotovosti. Avtorji tako sklepajo, da je jasnost vodstvene politike, razumevanje zastavljenih planov, delovnih procesov in sistemov v vseh družbah pomembno, ne glede na to, kam so uvrščene na lestvici izogibanja negotovosti (Newmann & Nollen, 1996). Prav to lastnost pa je potrebno upoštevati pri gradnji odnosov do zunanjih partnerjev, kar so v svoji raziskavi potrdili Hewett, Money in Sharma (2006, str. 386-402).

### **3.2 Vpliv kulture na razumevanje osnovnega trženjskega koncepta**

Osnovna poslovna filozofija, ki pravi, da morajo biti vse organizacijske aktivnosti usmerjene v razumevanje in zadovoljevanje potreb strank, je osnova trženjski zamisli podjetij po vsem svetu. Kako podjetja razumejo, sprejmejo in v svoje poslovanje vpeljejo osnovno zamisel pa je odvisno od kulturoloških značilnosti. To sta v svojem teoretičnem modelu nazorno prikazala Nakata in Sivakumar (2001, str. 255-275). Svoj model sta zgradila na temelju Hofstedejevih petih kulturoloških dimenzij. Slika 9 prikazuje proces razumevanja trženjskega koncepta, ki stremi k zadovoljnemu kupcu in prikazuje, kako si organizacije v različnih družbah interpretirajo osnovno trženjsko zamisel oziroma kakšne aktivnosti jih vodijo pri uresničevanju le-te. Do podobnih zaključkov sta prišla Kale in Barnes (1992), ki sta, izhajajoč iz prvih štirih Hofstedejevih dimenzij, proučevala vpliv nacionalne kulture, organizacijske kulture in posameznikovih značajskih lastnosti na odnos med ponudnikom in odjemalcem na mednarodnem trgu.



Slika 9: Vpliv nacionalne kulture na razumevanje osnovnega trženjskega koncepta



Vir: Prirejeno po C. Nakata & K. Sivakumar, *Instituting the Marketing Concept in a Multinational Setting: The Role of National Culture*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2001, str. 262; T. Hrastelj, *Razpotja mednarodnega poslovanja in kultur*, 2001, str. 49.

V družbah, za katere je značilen individualizem, bodo tržniki skušali svojim kupcem ponuditi inovativne in raznolike izdelke in storitve, ki bodo zadovoljevale kupčeve individualne potrebe. Osredotočeni bodo na funkcionalnost ponudbe, odnosi bodo transakcijske narave. Na drugi strani bodo tržniki v družbah, za katere je značilen kolektivism, gradili na dolgoročnih medsebojnih odnosih z odjemalci, izpostavljali družbene koristi ponudbe, kupci v takšnih družbah pričakujejo pogoste stike s svojim ponudnikom in ustrezno tržno politiko, ki nagraduje zvestobo kupcev (Kale & Barnes, 1992; Nakata & Sivakumar, 2001, str. 258).

Za visoko stopnjo izogibanja negotovosti je značilna prisotnost težnje po poskusih obvladovanja nepredvidljive prihodnosti preko različnih kontrolnih mehanizmov, ki vključujejo tehnologijo, zakonodajo, sociološka pravila vedenja in vero. Ponudniki bodo ugotavljali, kje so vrzeli, v katerih vidijo kupci nevarnosti zase in jim ponujali preproste rešitve v obliki njim prilagojenih inovacij. Na drugi strani se bodo kupci družb z nizko stopnjo izogibanja negotovosti veselili korenitih sprememb, iskali bodo radikalne inovacije v ponudbi, pri preizkušanju katerih ne bodo imeli težav (Kale & Barnes, 1992; Nakata & Sivakumar, 2001, str. 259).

Zaradi strogega spoštovanja hierarhičnih, statusnih in drugih razlik v družbi z velikimi razlikami v moči bo tudi tržna ponudba zasnovana na skrbni segmentaciji in diferenciaciji ponudbe. Ponudba se prilagaja povpraševanju kupcev, ki želijo biti zaradi svojega položaja obravnavani drugače kot ostali, potrebujejo več pozornosti, boljše izdelke in več spremljajočih storitev. V družbah z enakomerno porazdelitvijo moči se statusne razlike med

posamezniki ne dopuščajo. Posledično je tudi ponudba naravnana tako, da se vrzeli, ki izražajo razlike med potrošniki, odpravljajo. To ne pomeni, da se različnim tržnim segmentom ponuja iste izdelke, ponudba se še vedno prilagaja potrebam kupca. Ne posluje pa se s privilegiji v obliki popustov in boljše ponudbe za kupce s posebnim položajem v družbi ali kupce, ki so v medosebnem odnosu s ponudnikom (navedeno velja za trg končne potrošnje, se pa lahko zrcali tudi na medorganizacijskem trgu, kjer je sklepanje poslov odvisno od interakcije posameznikov) (Kale & Barnes, 1992; Nakata & Sivakumar, 2001, str. 260).

Družbe, za katere so značilne moške vrednote, cenijo izzive, dosežke in denarne zasluzke. Razumevanje in zadovoljevanje povpraševanja temelji na uporabnosti in racionalnosti ponudbe. Za takšne družbe je značilno oportunistično obnašanje, razlog sodelovanja je zgolj v dobičkonosnem poslovanju in ne v zadovoljevanju drugih družbenih potreb, ki so primarne v feminističnih družbah. Slednje dajejo prednost kakovosti življenja in dobrim medsebojnim odnosom. Upoštevanje načel družb, ki temeljijo na značilnostih ženskih vrednot, je pomembno predvsem pri trženju storitev, ker je pri teh interakcija med ponudnikom in odjemalcem višja in s tem tudi višja občutljivost odjemalcev. Prav tako je pomembna komponenta medorganizacijskega trženja, kjer se v večji meri kot na porabniškem trgu pričakuje izdelava po meri strank. Ker daje koristoljubje prednost nesebičnosti, visoki morali in drugim podobnim vrednotam, se preko izpostavljanja čustvene plati pri poslovanju pogosto stkejo prijateljske vezi in na tej osnovi dolgoročni odnosi (Kale & Barnes, 1992; Nakata & Sivakumar, 2001, str. 261).

V dolgoročno usmerjenih družbah, za katere je značilna vztrajnost, gospodarnost, podrejenost dolgoročnim obveznostim, pripravljenost na kratkoročno žrtvovanje in premagovanje ovir za dosego dolgoročnih ciljev, je tudi trženjski koncept sprejet kot dolgoročna investicija, ki zahteva svoj čas, denar in vložen trud, preden aktivnosti obrodijo vidne rezultate. Pri kratkoročno usmerjeni družbi so v ospredju vrednote, ki spoštujejo tradicijo in vlogo družbe, pozornost je usmerjena v preteklost in sedanost. Tu je trženjski koncept interpretiran ožje, od trženjskih aktivnosti se pričakujejo kratkoročni rezultati, organizacije dajejo prednost kratkoročnemu planiranju in sprejemanju odločitev s soudeležbo različnih nivojev. Zadovoljstvo odjemalcev skušajo kratkoročno usmerjene organizacije doseči s pomočjo premišljenih kratkoročnih trženjskih aktivnosti (Nakata & Sivakumar, 2001, str. 262).

### **3.3 Konceptualni model vpliva kulture na gradnjo trženjskih odnosov**

Williams, Han in Qualls (1998, str. 135-143) so razvili konceptualni model vpliva kulturoloških razlik na uspeh mednarodnih trženjskih odnosov na področju medorganizacijskega poslovanja. Izhajali so iz Hofstedejevega poimenovanja kulture in se osredotočili na značilnosti individualizma in kolektivism, ki posameznike različnih kulturoloških okolij razvrstijo vzdolž kontinuuma naravnosti k medosebnim odnosom.

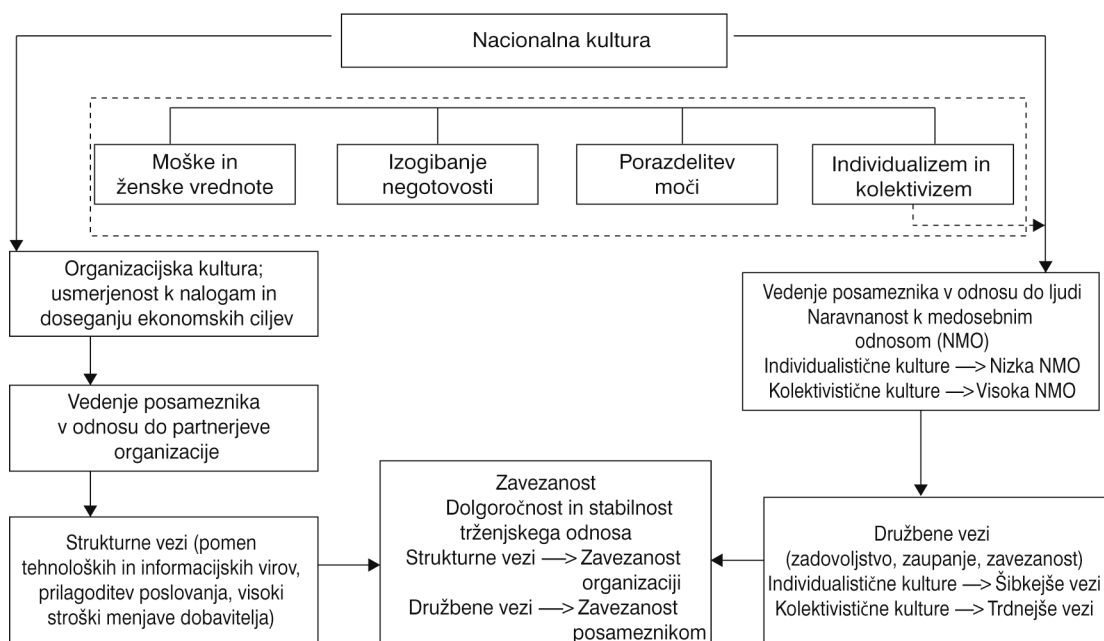
Pri trženju na medorganizacijskem trgu je medosebna naravnost tesno povezana s pojmovanjem poslovnih vezi, ki so ključnega pomena pri spremljanju uspešnosti poslovnih odnosov med udeleženci različnih nacionalnih kultur. Poslovne vezi združujejo družbene vezi med partnerjema in t. i. strukturne oziroma tehnične vezi. Pri prvih gre za osebne vezi med ljudmi v organizacijah, ki se odražajo preko medsebojnega zaupanja in zadovoljstva sodelujočih (z osebnega in neekonomskega vidika). Raziskave so potrdile, da osebne vezi odločilno vplivajo na uspeh poslovnega sodelovanja. Bolj kot so različni predstavniki sodelujočih organizacij med seboj prijateljsko povezani, tesnejši in bolj predvidljivi bodo medorganizacijski odnosi (Dwyer et al., 1987; Pfeffer & Salancik, 1978 v Williams et al., 1998, str. 137). Medsebojne koristi, ki izhajajo iz ekonomskih, tehnoloških, organizacijskih ali informacijskih virov, ki si jih partnerja delita, pa tvorijo strukturne oziroma tehnične vezi. Tako bosta partnerja negovala svoj odnos, če sta medsebojno povezana s tehnološko ali informacijsko opremo, če obstajajo visoki stroški menjave dobavitelja, če je proizvod ene strani nujno potreben za poslovanje druge strani ipd. (Williams et al., 1998, str. 137).

Na Sliki 10 na naslednji strani je prikazan vpliv nacionalne kulture na posameznikovo vedenje neposredno ali posredno preko organizacijske kulture. Na desni strani je prikazan neposredni vpliv nacionalne kulture na vedenje posameznikov v odnosu do soljudi oziroma njihova naravnost k medosebnim odnosom, ki je v nacionalnih kulturah, za katere je značilen individualizem, nizka, v kolektivističnih kulturah pa visoka. Naravnost k medosebnim odnosom določa tako relativni pomen družbenih vezi pri gradnji trženjskih odnosov.

Pri ocenjevanju posrednega vpliva nacionalne kulture (leva stran Slike 10), kjer se lastnosti individualizma oziroma kolektivismu odrazijo preko organizacijske kulture, je večji poudarek na odnosu posameznika s partnerjevo organizacijo in ne na odnosih med posamezniki dveh organizacij. Organizacijska kultura s svojimi vedenjskimi vzorci, normami in vrednotami vpliva na vedenje posameznika ter način, kako le-ti upravljajo odnose s partnerjevo organizacijo. V ospredju je tu pomen strukturnih vezi oziroma zavezanosti do partnerjeve organizacije zaradi njegove tehnologije, informacijskih virov ali drugih ekonomskih prednosti.

Williams et al. (1998, str. 138) so v svoji raziskavi potrdili, da tako družbene kot strukturne vezi krepijo medsebojno zavezanost v trženjskem odnosu. Družbene vezi vplivajo na zavezanost k sočloveku oziroma posameznikom partnerjeve organizacije, medtem ko strukture vezi vplivajo na zavezanost k partnerjevi organizaciji. V obeh primerih je sicer vpliv strukturnih vezi na oblikovanje poslovnih odnosov ne glede na kulturne značilnosti večji od vpliva družbenih vezi. Relativno gledano pa imajo strukturne vezi pomembnejšo vlogo v družbah, za katere je značilen individualizem. Obratno velja, da imajo družbene vezi pomembnejšo vlogo pri ohranjanju poslovnih odnosov v kolektivističnih družbah. To pomeni, da bodo družbe z visoko naravnostjo k medosebnim odnosom zelo dovzetne na vse medosebne vidike trženjskih odnosov in bodo večji pomen pripisovale družbenim vezem pri gradnji odnosov.

Slika 10: Vpliv nacionalne kulture, medosebne naravnosti in vezi na gradnjo trženjskih odnosov na medorganizacijskem trgu



Vir: J. D. Williams et al., *A conceptual Model and Study of Cross-Cultural Business Relationships*. *Journal of Business Research* 1998, str. 138.

### 3.4 Povezava med kulturno razdaljo in razvojem trženjskega odnosa

Zanimiv pogled na povezavo psihične oziroma kulturne razdalje z elementi trženjskega odnosa in stopnjami v razvoju odnosa sta v svoji raziskavi podala Convey in Swift (1999, str. 1391-1413). Psihično razdaljo sta avtorja definirala s stopnjo razlikovanja norm in vrednot dveh partnerjev zaradi različnih okolij, iz katerih izhajata. Elemente kakovostnega trženjskega odnosa sta opredelila z zaupanjem, zavezanostjo, izkušnjami in zadovoljstvom v odnosu ter usmerjenostjo k odjemalcu oziroma empatijo. Elemente kakovostnega trženjskega odnosa sta povezala z elementi psihične razdalje, ki so po Hallenu in Wiedersheim-Paulu (1984 v Convey & Swift, 1999, str. 1400): kulturološka podobnost, zaupanje med organizacijama in izkušnje posameznikov. Povezave prikazuje Tabela 6.

Tabela 6: Elementi trženjskih odnosov in psihične razdalje

Trženjski odnosi		Psihična razdalja
Zaupanje in zavezanost	—————>	Zaupanje med organizacijami
Izkušnje in zadovoljstvo	—————>	Izkušnje posameznikov
Usmerjenost k odjemalcu in empatija	—————>	Kulturološka podobnost, naklonjenost

Vir: T. Conway & J. S. Swift, *International relationship marketing: The importance of psychic distance*. *European Journal of Marketing*, 1999, str. 1401.

Faze razvoja trženjskega odnosa sta Convey in Swift (1999, str. 1401) povzela po Hallenu in Wiedersheim-Paulu (1984): faza zbiranja informacij pred prvim kontaktom, začetek interakcije, razvoj in zrel odnos. Vsako fazo sta nato opredelila z ravno psihične razdalje in osnovnimi elementi le-te, ki so značilni za posamezno fazo v razvoju trženjskega odnosa. Značilnosti posameznih faz trženjskega odnosa prikazuje Tabela 7.

*Tabela 7: Razvoj trženjskega odnosa in psihična razdalja*

<b>Trženjski odnosi</b>	<b>Raven psihične razdalje</b>	<b>Elementi psihične razdalje</b>
Faza zbiranja informacij	srednja	Kulturološka podobnost, naklonjenost
Začetek interakcije	visoka	Kulturološka podobnost in izkušnje posameznikov
Razvoj	srednja	Izkušnje posameznikov in zaupanje med organizacijami
Zrel odnos	nizka	Izkušnje posameznikov in zaupanje med organizacijami

*Vir: T. Conway & J. S. Swift, International relationship marketing: The importance of psychic distance. European Journal of Marketing, 1999, str. 1401.*

Pri mednarodnem poslovanju je uspeh strategije trženja na podlagi odnosov odvisen od stopnje v razvoju odnosa in od psihične razdalje. V vsaki stopnji razvoja imajo elementi trženjskega odnosa in psihične razdalje različno vlogo (Convey & Swift, 1999, str. 1405-1407):

**Faza zbiranja informacij** pred prvim kontaktom: V tej fazi odnos še ni vzpostavljen, gre za zbiranje informacij o trgu in potencialnih odjemalcih (oziroma ponudnikih) preko virov sekundarnega in primarnega raziskovanja. Psihična razdalja je (v primerjavi z ostalimi tremi fazami) srednje velika, obstaja določena stopnja negotovosti, ki je ponudnik (oziroma odjemalec, če je on tisti, ki išče nove kontakte na tujem trgu) zaradi pomanjkanja izkušenj ne more odpraviti. Ker še ni prišlo do prvega kontakta, elementi izkušenj, zaupanja, zavezanosti in zadovoljstva v tej fazi ne igrajo nikakršne vloge. Ključni element te faze je kulturološka podobnost in naklonjenost do partnerjeve države.

**Začetek interakcije:** Ko je kontakt je vzpostavljen, pride do primerjave "mi in oni", zato psihična razdalja v tej fazi naraste. Ključno vlogo dobijo zdaj izkušnje in začetno zadovoljstvo. Ta faza je odločilna pri razvoju odnosa. Večina neuspešnih trženjskih odnosov propade ob prvih izkušnjah interakcije s tujim partnerjem.

**Razvoj:** V trženjskem odnosu, ki iz faze začetnih interakcij na osnovi pozitivnih izkušenj preide v fazo razvoja odnosa, se partnerja zblížata, izmenjata izkušnje, medsebojno razumevanje in naklonjenost. Pomembni postanejo elementi izkušenj, zadovoljstva, zaupanja in zavezanosti. Raven fizične razdalje se zopet zmanjša.

**Zrel odnos:** Medsebojno poznavanje in razumevanje med partnerjema v zreli fazi odnosa zniža psihično razdaljo na najnižji nivo. Pri vzdrževanju takšnega odnosa imajo pomembno vlogo vse aktivnosti, ki gradijo zaupanje in zavezanost med partnerjema.

### **3.5 Pomen medkulturnega komuniciranja**

Nacionalna kultura ne vpliva le na vedenje posameznikov in organizacij, pač pa tudi na njihovo komuniciranje, ki je osnova trženjskemu odnosu. Velike kulturne razlike med skupinami povečujejo tveganje napačnega razumevanja informacijskih tokov in vplivajo na stroške interpretacije informacij (Dow et al., 2006 v Magajna Žigon, 2009, str. 35).

Strategija komuniciranja mora biti zastavljena tako, da omogoči dosego komunikacijskih ciljev med organizacijami različnih nacionalnih kultur in s tem gradnjo dolgoročnih trženjskih odnosov (Harvey & Griffith, 2002, str. 461). Convey in Swift (2000, str. 1406) izpostavljata komuniciranje v vseh fazah gradnje odnosa. V fazi zbiranja informacij pred prvim kontaktom se strategija komuniciranja usmerja v razvoj zavedanja kulturnih razlik in naklonjenosti kulturi bodočega partnerja. V fazi začetnih kontaktov se komuniciranje preusmeri v izpostavljanje kulturnih podobnosti, razvoj pozitivnih izkušenj in naklonjenosti. V fazi razvoja in zrelega odnosa pa partnerja s pomočjo medsebojnega komuniciranja gradita in vzdržujeta zaupanje in medsebojno zavezanost.

Medkulturno komuniciranje pomeni proces prenosa sporočil med pošiljateljem in prejemnikom, ki sta iz različnih kulturnih okoljih (Deresky, 2006, str. 120). Posameznik, ki komunicira s predstavniki različnih kultur, mora upoštevati, da sporočilo, ki ga sestavi in pošlje, povzroči pri sprejemniku miselne mehanizme, ki so osnovani na njegovih vzorcih, in ni nujno, da so takšni, kot smo si jih sami zamislili (Marzidovšek, 2003, str. 50). Večje kot so razlike v vzorcih mišljenja in vedenja, večje so možnosti napačne interpretacije sporočila (Deresky, 2006, str. 119) in manj je možnosti za ustrezno povezavo med posamezniki, ki bi olajšala proces komunikacij in omogočila gradnjo zaupanja in dolgoročnih odnosov (Harvey & Griffith, 2002, str. 464).

Pri procesu medkulturnega dialoga obstajajo številne ovire. Prva in najbolj očitna ovira je jezikovna razlika. Poznavanje jezika ni sestavljeno le iz besed in slovničnih pravil, ampak zahteva tudi poznavanje kulture tujega jezika. Vedeti moramo kaj, kako, kdaj, kje in zakaj povedati, da nas sogovornik na drugi strani ne bo narobe razumel. Druga ovira je področje neverbalnega sporazumevanja, to so oblike sporazumevanja, ki brez besed spregovorijo o tem, kaj čutimo in mislimo. V svoji kulturi smo se naučili sporazumevanja z neizgovorjenimi besedami tako samodejno, da o njih ne razmišljamo več. Sogovornik iz druge kulture pa si lahko naše kretnje razlaga na podlagi svoje lastne kulture. Oviro pri medkulturnem komuniciranju predstavljajo tudi stereotipi, ki predstavnikom tujih kultur pripišejo določene neresnične lastnosti, in naše težnje, da na podlagi lastne kulture vrednotimo vedenje iz druge

kulture kot dobro ali slabo (Hofstede, Pedersen & Hofstede, 2006, str. 32-33) s predpostavko, da so vzorci mišljenja in vedenja naše kulture najboljši (Deresky, 2006, str. 87).

Giles in Coupland (1991 v Marzidovšek, 2003, str. 51) sta v svoji študiji prilagoditvenega procesa komuniciranja dveh sogovornikov iz različnih kultur prišla do zanimivih ugotovitev. Ko se pogovorni vzorci ene kulturne skupine približajo drugi pogovorni skupini, bo zelo verjetno tudi druga pogovorna skupina postala bolj naklonjena prvi. Nadalje avtorja ugotavljata, da ljudje pripravljeni izboljšati komuniciranje z drugo kulturno skupino, vplivajo tudi na drugo stran in zблиžanje s prvo. Na ta način postane komuniciranje enostavnejše za obe strani. Velja seveda tudi obratno. Ko se nekdo želi oddaljiti od svojega sogovornika, neposredno povzroči oddalitev tudi na drugi strani.

Pri gradnji mednarodnih trženjskih odnosov je komunikacijska strategija po Harveyu in Griffithu (2002, str. 466) sestavljena iz štirih elementov: smeri, ki se nanaša na prenos sporočila od enega do drugega partnerja v eno ali obe smeri; pogostosti, ki določa dolžino časovnih intervalov prenosa informacij v obravnavanem obdobju; načina prenosa, ki opredeljuje medij prenosa sporočila, in iz vsebine sporočila.

Pri pripravi ustrezne strategije komuniciranja je potrebno upoštevati nacionalno in organizacijsko kulturo obeh partnerjev, trdnost njune medsebojne vezi in konkretni komunikacijski cilj. Večja kot je raznolikost kulturološkega okolja prejemnika v primerjavi z okoljem pošiljatelja, več pozornosti je potrebno nameniti pripravi komunikacijske strategije. Razvoj strategije zajema sedem korakov (Harvey & Griffith, 2002, str. 467-472):

- Ocena izkušenj in uspešnosti dosedanjega medkulturnega komuniciranja: organizacije z malo izkušnjami naj se z namenom zmanjšanja nesporazumov in povečanja učinkovitosti komuniciranja v kompleksnem mednarodnem okolju odločijo za dvosmerno in pogosto komunikacijo z omejeno vsebino preko čim bolj osebnega medija prenosa sporočil. Z večanjem obsega medkulturnega sodelovanja in izkušenj, pošiljatelj postopoma prilagaja elemente komunikacijske strategije.
- Ocena razumevanja kulturoloških razlik: s pomočjo razumevanja kulturoloških razlik lahko sporočevalec ciljne trge grupira in pripravi zanje podobne komunikacijske strategije.
- Dodelitev virov, kot so čas, strokovno znanje, usposabljanje, ustrezne prilagoditve ipd., potrebnih za razvoj komuniciranja in vzpostavitve odnosov: na alokacijo virov vpliva privlačnost tujega trga in kompleksnost njegovega komunikacijskega okolja.
- Ocena primernosti komunikacij v odnosu do različnih partnerjev in različnih kulturnih okolij: potrebno je redno spremljanje učinkovitosti komunikacij in odkrivanje področij, kjer so potrebne izboljšave.
- Ocena primernosti komunikacij z vidika doseganja ciljev trženjskih odnosov: cilj trženjskega odnosa je odvisen od področja poslovanja, obsega virov in konkurenčnosti. Cilju trženjskega odnosa se mora prilagajati tudi komunikacijska strategija.

- Ocena medsebojne odvisnosti in zaupanja v odnosu: komunikacijska strategija je odvisna od stopnje interakcije med partnerjema in ravni medsebojnega zaupanja v odnosu. Velja tudi obratno, zaupanje v odnosu se oblikuje s pomočjo ustreznih komunikacij. Eden osnovnih ciljev komunikacijske strategije je ravno gradnja zaupanja med partnerjema.
- Redno ocenjevanje in presojanje ustreznosti zastavljene komunikacijske strategije.

Komunikacijska strategija, ki povezuje partnerje v mednarodnih trženjskih odnosih, je ključni element globalne poslovne strategije mednarodne organizacije. Poznavanje razlik med kulturami je nujno potrebno za učinkovito sporazumevanje. Brez ustreznih znanj in prilagajanj komunikacijskih pristopov trženjski odnosi med partnerji iz kulturološko raznolikih okolij na dolgi rok ne morejo preživeti (Harvey & Griffith, 2002, str. 472-473).

### 3.6 Vpliv kulture na zaupanje in zavezanost

#### 3.6.1 Razvoj zaupanja

Razvoj zaupanja in zavezanosti v odnosih s tujimi podjetji je zahtevnejša naloga kot vzpostavitev zaupanja s podjetji znotraj nacionalnih meja (Skarmeas & Katsikeas, 2001 v Žužel, 2002, str. 29). Večina posameznikov vzpostavi zaupanje v odnosu s predstavniki iste kulture veliko lažje in hitreje kot s predstavniki drugih kultur (Conway & Swift, 1999, str. 1403). Po Hofstedeju (1980 v Doney, Cannon & Mullen, 1998, str. 601) sta razvoj in vzpostavitev zaupanja odvisna od družbenih norm in vrednot, ki usmerjajo vedenje in mišljenje posameznikov. Ker krojijo različne kulture različne vzorce vedenja in mišljenja, povzročajo le-te razlike v razvoju zaupanja in zavezanosti med organizacijami znotraj posamezne kulture (angl. *intraculture relationships*) in med organizacijami različnih kultur (*intercultural relationships*) (Griffith, Myers & Harvey, 2006, str. 23).

Doney, Cannon in Mullen (1998, str. 601-620) so pri proučevanju vpliva kulture na zaupanje opredelili pet dejavnikov, ki vplivajo na razvoj zaupanja. Tabela 8 na naslednji strani povzema obravnavane dejavnike, disciplino, iz katere dejavniki izhajajo, in predvideno vedenje, ki ga dejavniki povzročajo.

Avtorji s področja ekonomske znanosti (na primer Lindsold, 1978; Williamson, 1985; Buckley & Casson, 1988; Dasgupta, 1988 v Doney et al., 1998, str. 604) zagovarjajo, da temelji zaupanje v trženjskem odnosu na **dejavnih preračunljivosti**. Partner razvije zaupanje v soudeleženca v odnosu, ko se prepriča, da so koristi, ki jih ima soudeleženec od odnosa večje od stroškov, ki bi jih le-ta imel v primeru oportunističnega vedenja. Ko določajo zaupanje **dejavniki predvidljivosti**, ocenjuje partner vedenje soudeleženca v odnosu preko njunega dosedanjega sodelovanja ter soudeleženčevega preteklega in sedanjega vedenja, na osnovi katerega se da predvideti njegovo prihodnje vedenje in izpolnjevanje dogovorov. Motivi tvorijo osnovo **dejavnikom namere**, pri katerih se zaupanje gradi na partnerjevem zaznavanju dobrih namenov drugega partnerja. Oba udeleženca izkazujeta interes po



doseganju skupnih rezultatov in ne individualnih koristi. Ker se posamezniki razlikujejo po svojih sposobnostih, znanju, izkušnjah in posledično zmožnostih izpolnjevanja dogovorov, so naslednja skupina dejavnikov, ki vplivajo na razvoj zaupanja **dejavniki zmožnosti**. Zaupanje v odnosu je tako odvisno na eni strani od partnerjevih pričakovanj in na drugi strani od zmožnosti drugega partnerja, da bo dogovore spoštoval in jih uresničeval. Končno se zaupanje gradi lahko tudi s **procesom prenosa**, pri čemer se zaupanje prenaša iz znanega vira na neznani (Doney et al., 1998, str. 605-607). Sem sodijo reference, certifikati in potrdila priznanih organizacij ipd.

*Tabela 8: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj zaupanja*

Zaznavni procesi oziroma dejavniki <sup>6</sup>	Disciplina	Domnevno vedenje posameznikov in organizacij
<b>Preračunljivost:</b> Zaupljivost partnerja se ocenjuje preko koristi in stroškov, ki jih ima le-ta v odnosu.	Ekonomija	Posamezniki se vedejo oportunistično, maksimirati skušajo svoj lastni interes.
<b>Predvidljivost:</b> Zaupanje temelji na predpostavki, da se vedenje partnerja da predvideti.	Socialna psihologija	Vedenje posameznikov je predvidljivo in skladno z dogovori.
<b>Namera:</b> Zaupljivost partnerja se ocenjuje preko njegove motivacije po ohranjanju odnosa.	Socialna psihologija	Posamezniki se podrejajo interesom skupine, motivirajo jih koristi skupnega rezultata.
<b>Zmožnost:</b> Zaupljivost partnerja se ocenjuje preko njegove zmožnosti izpolnjevanja dogovorov.	Sociologija	Posamezniki se razlikujejo po svojih sposobnostih, znanju, izkušnjah in posledično zmožnostih izpolnjevanja dogovorov.
<b>Prenos:</b> Zaupanje se gradi na dokaznih virih.	Sociologija	Posamezniki in organizacije so zaupanja vredni. Vezi v odnosih so trdne in zanesljive.

*Vir: P. M. Doney, J. M. Cannon & M. R. Mullen, Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust. Academy of Management Review, 1998, str. 604.*

Kateri procesi oziroma dejavniki bodo vplivali na razvoj zaupanja med partnerjema v trženjskem odnosu je odvisno od domnevnega vedenja posameznikov in organizacij. Tega pa določa kultura, ki oblikuje vzorce vedenja in mišljenja posameznikov in organizacij.

Doney in kolegi (1998, str. 602) so v svoji raziskavi vpliv kulture razdelili na posameznikov odnos do oblasti, odnos do tveganja in odnos do samega sebe. Tudi njihova proučevanja temeljijo na Hofstedejevemu modelu petih dimenzij, pri čemer dimenzija porazdelitev moči opredeljuje posameznikov odnos do avtoritete, dimenzija izogibanja negotovosti določa posameznikov odnos do tveganja, dimenziji individualizem in kolektivizem ter moškost in ženskost pa opredeljujeta posameznikov odnos do sebe (Doney et al., 1998, str. 609).

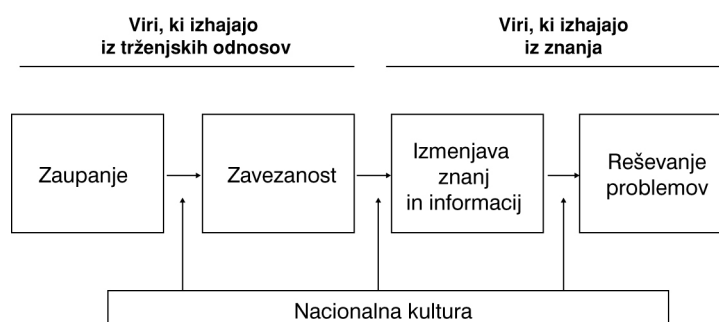
<sup>6</sup> Preračunljivost (angl. *calculative*), predvidljivost (angl. *prediction*), namera (angl. *intentionality*), zmožnost (angl. *capability*), prenos (angl. *transference*).

Na osnovi značilnosti družb, ki jih je v svoji raziskavi povzel Hofstede (glej poglavje 2.3), Doney et al. (1998, str. 609) vpliv kulture na razvoj zaupanja opredelijo na slednji način: družbe, za katere je značilen individualizem in moške vrednote bodo zaupanje v trženjskem odnosu razvijale na osnovi preračunljivosti in ocene zmožnosti partnerja za uresničevanje dogovorov. Kolektivistične družbe in družbe, za katere so značilne ženske vrednote, bodo na drugi strani zaupanje gradile na dejavnih predvidljivosti, namere in na procesu prenosa dokaznih virov zaupanja. V družbah z visokimi odmiki moči bo zaupanje temeljilo na preračunljivosti, predvidljivosti in oceni zmožnosti partnerja, medtem ko bodo družbe z enakomerno porazdelitvijo moči partnerju zaupale na osnovi namere in prenosa. Družbe nagnjene k izogibanju negotovosti, bodo partnerju zaupale le na osnovi preračunljivosti, družbe z nizko stopnjo izogibanja negotovosti pa bodo pri razvoju medsebojnega zaupanja uporabile ostale štiri kognitivne procese oziroma dejavnike (predvidljivost, namero, zmožnost in prenos).

### 3.6.2 Povezava med zaupanjem, zavezanostjo in izmenjavo znanj

Griffith, Myers in Harvey (2006, str. 1-32) so proučevali, koliko trženjski odnosi v različnih kulturah vplivajo na izmenjavo virov znanja in informacij med partnerjema. Pod drobnogled so vzeli vpliv zaupanja na zavezanost ter razmerje med izmenjavo znanj in učinkovitostjo reševanja problemov. Povezave med proučevanimi dejavniki so prikazane na Sliki 11.

Slika 11: Vpliv kulture na povezavo med zaupanjem, zavezanostjo in izmenjavo znanj



Vir: D. A. Griffith et al., *An investigation of National's Influence on Relationship and Knowledge Resources in Interorganizational Relationships between Japan and the United States. Journal of International Marketing*, 2006, str. 3.

Zaupanje in zavezanost sta opredeljena v poglavju 1.8, zato tu opredeljujem le vsebino virov, ki izhajajo iz znanja (angl. *knowledge resources*). Gre za vire, ki jih partnerja pridobita z izmenjavo informacij o njunih organizacijah, tehnikah poslovanja, storitvah in odjemalcih z namenom povečanja obojestranskih koristi in reševanja morebitnih težav. Trženjski odnosi so temelj, na osnovi katerega si partnerja lahko izmenjujeta znanje in druge informacije. Brez zaupanja in medsebojne zavezanosti, partnerja ne bosta drug drugemu posredovala potrebnega znanja, ki bi lahko privedlo do oportunističnega vedenja ene izmed strani (Griffith et al., 2006, str. 4-5).

Raziskava je bila narejena na osnovi primerjave dveh nasprotujočih si kultur: ZDA in Japonske<sup>7</sup>. Ker odnos med zaupanjem in zavezanostjo usmerjajo sociološke vrednote, medsebojna odvisnost in interakcija posameznikov (Doney et al., 2007, str. 1108), Griffith s kolegi (2006, str. 23-24) predvideva in v svoji raziskavi potrdi, da je stopnja povezanosti med zaupanjem in zavezanostjo ter zavezanostjo in izmenjavo znanj med japonskimi organizacijami močnejša v primerjavi s povezavami, ki jih zaznavajo ameriški kolegi. Za japonske organizacije je zaupanje pogoj za gradnjo zavezanosti. Zavezanost, ki temelji na zaupanju, pomeni organizacijam edinstven vir konkurenčnih prednosti. Temu sledi tudi močna povezava z naravnostjo k izmenjavi znanj in informacij za doseg skupnega cilja povezanih organizacij. Na drugi strani zaupanje v trženjskih odnosih ameriških podjetij ne vodi njuno do zavezanosti. Prav tako zaradi bojazni pred oportunističnim vedenjem druge strani zavezanost ne vodi v neobremenjeno izmenjavo znanj in drugih informacij. Do nesporazuma in prekinitve odnosa lahko pride, ko bodo predstavniki ameriških podjetij smatrali delitev znanja in informacij z japonskimi kolegi kot nepotrebno, slednji pa bodo to sprejeli kot kršitev pravil zgrajenega odnosa. Razlike povezav med zaupanjem, zavezanostjo in pripravljenostjo izmenjave znanja med dvema različnima kulturama dokazujejo, da je za uspešno poslovanje potrebno prilagoditi strategijo gradnje trženjskih odnosov lokalnemu trgu.

Zadnji proučevani element, skupno reševanje težav, na katerega naj bi vplivali zaupanje, zavezanost in izmenjava informacij, je ostal z vidika kulturološkega vpliva nepotrjen. Ker je rešitev težav pogoj za nadaljevanje trženjskega odnosa, avtorji predpostavljajo, da na pripravljenost medsebojne pomoči bolj kot kulturne razlike vplivajo norme in pravila vedenja, ki se izoblikujejo znotraj vsakega posameznega trženjskega odnosa ne glede na zunanje kulturno okolje (Griffith et al., 2006, str. 23-24).

### **3.7 Vzdrževanje trženjskih odnosov z vidika odjemalca**

Hewett, Money in Sharma (2006, str. 386) so v svoji raziskavi ugotavljali, kakšen vpliv ima nacionalna kultura odjemalca na vzdrževanje dolgoročnega odnosa s svojim ponudnikom, natančneje, kako že vzpostavljen odnos med ponudnikom in odjemalcem vpliva na gotovost nakupnih ponovitev. Osredotočili so se na kulturo kupca in njegovo presojo o trdnosti odnosa, ker je po njihovem mnenju kupec tisti, ki sprejema odločitve o tem, ali bo pri svojem dosedanjem dobavitelju nadaljeval z dobavami blaga oziroma storitev ali bo sodelovanje prekinil.

---

<sup>7</sup> ZDA in Japonska se med seboj razlikujeta v štirih dimenzijah: individualizem, izogibanje negotovosti, porazdelitev moči, časovna usmerjenost. Po dimenziji moških in ženskih vrednot bi lahko za obe državi trdili, da ju usmerjajo moške vrednote. Ker so v medsebojni primerjavi za ZDA bolj značilne ženske vrednote, ZDA na tem mestu opredeljujemo kot individualistično družbo z enakomerno porazdelitvijo moči, nizko stopnjo izogibanja negotovosti, prevladujočimi ženskimi vrednotami in kratkoročno usmerjenostjo, Japonsko pa kot kolektivistično družbo z neenakomerno porazdelitvijo moči, visoko stopnjo izogibanja negotovosti, prevladujočimi moškimi vrednotami in dolgoročno usmerjenostjo (Griffith et al., 2006, str. 6).

Odjemalci bodo ohranjali dolgoročni odnos s svojim dobaviteljem ob prisotnosti visoke stopnje zaupanja, medsebojne odvisnosti in vzajemnih koristi v njunem odnosu. Na tem mestu se odraža vpliv kulturološkega okolja, iz katerega izhaja odjemalec (Hewett et al., 2006, str. 386).

Raziskava Hewetta in njegovih sodelavcev, ki temelji na Hofstedejevi opredelitvi petih dimenzij<sup>8</sup>, je potrdila, da nagnjenost k izogibanju negotovosti odločilno vpliva na kupčevo pripravljenost vztrajanja v dolgoročnem partnerskem odnosu. Primerjava med odjemalci ZDA in Južne Amerike, je pokazala, da so prvi manj zavezani svojim dobaviteljem kot odjemalci južnoameriških držav. Raziskava ni pokazala statistično značilnih povezav med vsemi kulturološkimi dimenzijami in trdnostjo odnosov, kljub temu, da so avtorji predvidevali, da naj bi kolektivizem, ki temelji na trdnejših socialnih vezeh, vplival na kupčevo željo po ohranjanju odnosov; velik odmik moči v organizaciji ponudnika naj bi povzročal večjo ustrežljivost odjemalcu, kar naj bi utrjevalo odnose, prav tako naj bi dolgoročna usmerjenost odjemalca pomenila večjo stabilnost v odnosu (Hewett et al., 2006, str. 389).

Analiza odgovorov je pokazala, da ima pri gradnji dolgoročnih trženjskih odnosov odločilno vlogo stopnja izogibanja negotovosti. Družbe z visoko stopnjo izogibanja negotovosti vstopajo v dolgoročneje odnose in redkeje menjujejo svoje dobavitelje v primerjavi z družbami, kjer je nagnjenost k izogibanju negotovosti nižja. Slednje lažje sprejmejo tveganje, ki ga prinaša menjava dobavitelja in s tem povezani stroški. V družbah z visoko stopnjo izogibanja negotovosti imajo pozitivne izkušnje preteklega poslovanja, zaupanje in zavezanost večji pomen in vplivajo na pogoje poslovanja. Odjemalci so bolj tolerantni in pripravljeni na sprejemanje kratkoročnih žrtev za ceno dolgoročnih koristi. Tržna strategija ponudnikov naj bo na takšnih trgih usmerjena predvsem v zadrževanje kupcev in večanje obsega poslovanja z obstoječimi odjemalci (Hewett et al., 2006, str. 395). Isto ugotavljata Kale in McIntyre (1991 v Pressey & Selassie, 2002, str. 356), da družbe z visoko nagnjenostjo k izogibanju negotovosti aktivno iščejo takšne odnose, ki jim pomagajo zmanjšati občutek negotovosti in povečati občutek zaznane stabilnosti in predvidljivosti. Zanje so važna priporočila in pozitiven sloves bodočega partnerja.

Money, Gilly in Graham (1998 str. 77) so s svojo raziskavo potrdili, da se visoka stopnja izogibanja negotovosti in kolektivizem v družbah odražata tudi pri sprejemanju nakupnih odločitev z vidika ustnih priporočil, ki jih kupci iščejo pred nakupom. Zaradi trdnih družbenih vezi imajo pri sklepanju poslov na strani ponudbe in povpraševanja velik vpliv pozitivna in negativna ustna priporočila. Družbe z visoko stopnjo izogibanja negotovosti bodo pred odločitvijo za nakup tako na domačem kot tudi tujem trgu poiskale relativno več priporočil,

---

<sup>8</sup> Hewett, Money in Sharma (2006, str. 386) so proučevali vzorce vedenja medorganizacijskih kupcev ZDA v primerjavi z vedenjem južnoameriških kupcev. Za ZDA je po Hofstedeju značilna visoka stopnja individualizma, relativno nižja stopnja izogibanja negotovosti, enakomerna porazdelitev moči in usmerjenost na krajši rok. Za Južnoameričane je nasprotno značilen kolektivizem, nagnjenost k izogibanju negotovosti, večje razlike v moči in dolgoročna usmerjenost. Edina dimenzija, ki med proučevanima kulturama nima značilnih razlik je dimenzija moških in ženskih vrednot, po kateri so pripadniki obeh območij razvrščeni na lestvici blizu drug drugega.

kot jih potrebujejo družbe, ki lažje sprejmejo negotovost. Slednji so osredotočeni na ceno, kakovost, izkušnost in izpolnjevanje dogovorov ponudnika. Če ponudi konkurenčni dobavitelj katero od navedenih kategorij bolje kot obstoječi dobavitelj, bo imel kupec relativno manj težav z menjavo ponudnika (Hewett et al., 2006, str. 395-396). Čeprav stopnja zaupanja v teh družbah ni nepomembna, bodo organizacije sklepale posle, ki temeljijo tudi zgolj na ekonomski učinkovitosti. To jim omogoča uporaba učinkovitega pravnega sistema države, po katerih bo oškodovani stranki v primeru partnerjevega neizpolnjevanja pogodbenih določil povrnjena nastala škoda. V visoko kolektivističnih družbah z visoko stopnjo izogibanja negotovosti je uporaba pravnega sistema poljubne narave in se mu partnerji navadno izogibajo, ker takšen način reševanja težav ogrozi družbene vezi dolgoročnih partnerstev (Money et al., 1998 str. 78). Pri poslovanju na trgih z nizko stopnjo izogibanja negotovosti bodo morali ponudniki uporabiti različna sredstva in metode za spodbujanje ponovnih nakupov in gradnjo dolgoročnih odnosov z odjemalci ter svoje napore usmerjati predvsem v pridobivanje novih kupcev.

Ob poznavanju kulturoloških razlik ter usmerjenosti in interesov sodelovanja tujega partnerja, se moramo zavedati, da trženjski odnosi niso primerni v vseh situacijah, pa tudi ne v vseh kulturah. V kulturah, kjer se od poslovnih partnerjev pričakuje pošteno izpolnjevanje pogodbenih določil, bo načelo trženjskih odnosov "dobim-dobiš" prišlo bolj do izraza kot v kulturah, kjer velja nenapisano pravilo, da lahko ena stran pridobi samo z izgubo druge strani. V teh kulturah podjetja ne morejo popolnoma izkoristiti prednosti, ki jih prinašajo trženjski odnosi. Trženjski odnosi se v različnih kulturah zaznavajo različno, zato se morajo tržniki izogibati standardiziranih rešitev in tako ponudbo kot odnose razvijati trgu primerno (Palmer, 1997, str. 320-321).

## **SKLEP**

S pričujočim delom, ki temelji na obstoječem znanju s področja trženja storitev in medorganizacijskega trženja, sem skušala podati teoretični okvir trženjskega prijema, ki se je po pričevanjih avtorjev svetovno znane literature izkazal za najprimernejšega pri trženju storitev med organizacijami. Gre za filozofijo poslovanja, ki usmerja načrtovanje in vodenje aktivnosti gradnje odnosov z odjemalci, distributerji in drugimi partnerji. Obravnavana trženjska filozofija temelji na sodelovanju, zaupanju in vzajemnem odnosu z odjemalci in ne na klasičnem oglaševalsko prepričevalnem pristopu. Model upravljanja s trženjskim spletom je izpolnjeval zahteve trženja v času, ko je industrializacija družbe dosegla svoj vrh. Danes je model uporaben le v določenih situacijah, kot je trženje blaga končnim potrošnikom na množičnih trgih in še takrat je popolno zanašanje na model vprašljivo. Trženje na podlagi odnosov, ki se v svojem bistvu vrača k trženjskim prijemom vseh začetkov, ponuja nova orodja pri obvladovanju poslovnega okolja podjetja.

Prehod organizacije iz klasične trženjske naravnosti v miselnost, ki jo zahteva trženje na podlagi odnosov, ni enostaven proces. Začeti se mora na najvišji organizacijski ravni, nujna

je močna podpora vodstva. Ker predstavlja notranje trženje in organizacija trženjskih aktivnosti pri ponudniku temelj trženja na podlagi odnosov do zunanjih odjemalcev, se v prvem delu raziskave pri obravnavi dejavnikov, ki vplivajo na uspeh trženjskih odnosov, dalj časa zadržim pri slednjih dveh.

Za uspešno izvajanje strategije trženja na podlagi odnosov je potrebno spremeniti celotno organizacijsko kulturo. Meja med posameznimi poslovnimi funkcijami mora postati nevidna. Strategija trženja na podlagi odnosov temelji na sodelovanju znotraj organizacije in miselnosti o tržnem upravljanju podjetja s pomočjo polno in delno zaposlenih tržnikov, ne na strogi specializaciji in delitvi dela med funkcijami ter upravljanju trženja zgolj znotraj oddelka za trženje. Med aktivnostmi notranjega trženja imajo pomembno vlogo ustrezna podpora nadrejenih, usposabljanje zaposlenih, notranje komuniciranje in informacijska podpora ter ustrezno ravnanje z zaposlenimi. Le zadovoljni zaposleni, ki so predani organizaciji, lahko nudijo dobre storitve svojim notranjim in zunanjim odjemalcem, kakovostni notranji odnosi omogočajo vzpostavitev kakovostnih zunanjih trženjskih odnosov. Pri tem ima ključno vlogo ustrezna informacijska tehnologija in razvoj sistemskih rešitev za prenos informacij in podporo prodajnim storitvam, kar poveča občutek pripadnosti in zanesljivosti v organizaciji ter spodbudi navzkrižno prodajo.

Kakovost zunanjih trženjskih odnosov večina avtorjev opredeljuje z zadovoljstvom strank v odnosu, ki privede do medsebojnega zaupanja in zavezanosti. Temelj vsega naštetega je ustrezn dialog med partnerjema, ki mora sovpadati s strategijo trženjskega komuniciranja ponudnika. Merjenje zadovoljstva odjemalcev je eden glavnih instrumentov, s katerim lahko podjetja določijo trdnost odnosov s svojimi odjemalci. Ugotavljanju zadovoljstva in zvestobe odjemalcev je posvečeno veliko število raziskav, saj je stopnja zadovoljstva odjemalcev pomemben pokazatelj kakovosti poslovanja in konkurenčnosti podjetja. Pri merjenju zadovoljstva odjemalcev na medorganizacijskem trgu je potrebno upoštevati posebnosti nakupnega procesa organizacij in v ocenjevanje odnosa vključiti vse diade med posamezniki iz organizacij ponudnika in odjemalca. Med vzorci vedenja, ki gradijo dolgoročne trženjske odnose na medorganizacijskem trgu storitev, naj ponudniki pozornost namenijo dolgoročni usmerjenosti, usklajevanju različnih vlog znotraj odnosa, postavljanju skupnih ciljev, usmerjenosti k skupnemu uspehu in ohranjanju odnosa, fleksibilnosti v dogovorih, izmenjavi informacij, reševanju konfliktov, omejevanju uporabe moči in nadzoru vedenja v odnosu.

Pričakovanja, ki jih imajo partnerji v mednarodnem trženjskem odnosu, so kulturološko obarvana. Kultura določa vzorce mišljenja in vedenja posameznikov, temeljne vrednote in norme, po katerih se ravna neka družba. Praksa je pokazala, da je kljub pogodbeno in strukturno urejenim odnosom med tujima partnerjema uspeh poslovanja še vedno pod pričakovanji zaradi ovir, ki jih predstavljajo kulturološke razlike okolij, iz katerega prihajajo sodelujoče organizacije (Williams et al., 1998, str. 136).

Proučevanju kulture in vpliva kulturoloških dejavnikov na mednarodno poslovanje je bilo od sedemdesetih let prejšnjega stoletja namenjene veliko pozornosti. Avtorji so razvili različne dimenzije, ki opredeljujejo kulturološke značilnosti, in posamezne nacionalne kulture razvrstili na lestvice teh dimenzij. Najbolj odmevnih je pet dimenzij avtorja Gerta Hofstedeja, ki je postavil temelje raziskavam s področja vpliva kulture na poslovanje: porazdelitev moči, individualizem in kolektivizem, moške in ženske vrednote, izogibanje negotovosti ter dolgoročna in kratkoročna usmerjenost. V magistrskem delu vsi pogledi posrednega in neposrednega vpliva kulturoloških razlik na gradnjo trženjskih odnosov temeljijo na zgoraj naštetih dimenzijah. V nalogi so podane primerjave vedenj, ki so značilna za nasprotujoča si pola kontinuuma obravnavanih dimenzij in nazorno prikazujejo razlike, ki jih kulturološke značilnosti določajo pri načinu uspešnega vodenja, razumevanju osnovnega trženjskega koncepta, načinu medsebojnega komuniciranja, razvoju zaupanja, zavezanosti, izmenjave znanj in gradnji dolgoročnih trženjskih odnosov. Pri tem se moramo zavedati, da so v realnosti države razporejene vzdolž celotnega kontinuuma posameznih dimenzij, skrajnosti ne obstajajo, lastnosti posameznih dimenzij se prepletajo. Značilnosti variirajo tudi znotraj posameznih nacionalnih meja, zato naj nam informacije o razvrstitvi držav po lastnostih posameznih dimenzij služijo pri razvijanju mednarodnih trženjskih odnosov le kot groba izhodišča pri razumevanju različnega načina vedenja in mišljenja tujih partnerjev.

Rezultate raziskave, ki dajejo odgovore na vprašanja zastavljena pred pričetkom dela, lahko organizacija, ki posluje na mednarodnem medorganizacijskem trgu profesionalnih storitev, povzame kot vodilo pri vzpostavljanju dolgoročnih trženjskih odnosov z domačimi in tujimi partnerji. Vodstvo organizacije se mora zavedati vrednosti, ki jo predstavljajo neotipljivi viri konkurenčnih prednosti. Odnose z obstoječimi odjemalci naj ne šteje kot nekaj samoumevnega, pač pa kot sistematično razvite vire, ki bodo organizaciji služili za prednost na konkurenčnem trgu. Gradnjo neotipljivih procesov naj organizacija prične z aktivnostmi notranjega trženja, pri čemer naj vodstvo svojo pozornost usmeri v usklajevanje potreb vsakega posameznika s potrebami organizacije. Razvoj kakovostnih odnosov in omrežij naj bo naloga vseh zaposlenih. Organizacija naj se sistematičnega razvijanja in vzdrževanja odnosov z odjemalci loti z začetno analizo o tem, kateri odnosi so uspešni in učinkoviti, v katere odnose bi vlagali, pri katerih odnosih nastajajo težave in zakaj do težav prihaja. Za razvoj dolgoročnih odnosov morajo biti zunanji odjemalci in drugi udeleženci poslovnega okolja vključeni v procese nabave, prodaje in predvsem v procese odločanja pri razvoju novih storitev. Odnose naj organizacija ohranja in razširja z novimi ponodbami. Kakovostni odnosi omogočajo odlične priložnosti za navzkrižno prodajo. S koriščenjem prednosti, ki jih nudijo povezovanja in dopolnjevanja na mednarodnih trgih, predstavniki slovenske organizacije ne smejo zanemariti ključnih kulturoloških razlik, ki izhajajo iz posameznih nacionalnih trgov. Poznavanje in zavedanje značilnosti nacionalnih kultur pomenita na tujih trgih prav tako pomemben vir konkurenčnih prednosti.

Omejitev pričujoče raziskave se kaže v proučevanju področja zgolj s teoretičnega vidika, ki ni podprto z lastno raziskavo na empiričnem nivoju. Združitev in primerjava empiričnih raziskav

drugih avtorjev podaja objektivni teoretični prispevek in iztočnico za nadaljnje empirične raziskave kulturoloških posebnosti posamičnih trženjskih odnosov v mednarodnem kontekstu. Trženjski odnosi so bili na primeru poslovanja slovenskih organizacij znotraj nacionalnih meja (Starman, 1996; Žabkar, 1999; Žabkar & Makovec Brenčič, 2001; Matajič, 2001) in zunaj nacionalnih meja (Žužel, 2002) že proučevani. Manjše število raziskav pa se je osredotočilo na posebnosti kulturoloških dejavnikov. Delo naj bi tako vzpodbudilo tudi empirične preverbe sodelovanja slovenskih organizacij z organizacijami na tujih trgih z vidika kulturoloških posebnosti in vpliva le-teh na kakovost trženjskih odnosov.

## LITERATURA IN VIRI

1. Anderson, J. C. & Narus J. A. (2004). *Business Market Management. Understanding, Creating, and Delivering Value* (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
2. Avgustinčič, V. (2008). *Povezanost lastnosti managerjev in psihične razdalje z izvozno uspešnostjo* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Barry, J. M. & Terry, S. T. (2008). Empirical study of relationship value in industrial services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4), 228-241.
4. Conway, T. & Swift, J. S. (2000). International relationship marketing: The importance of psychic distance. *European Journal of Marketing*, 34(11/12), 1391-1413.
5. Covey, S. R. (2000). *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
6. Deresky, H. (2006). *International Management: Managing Across Borders and Cultures* (5<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
7. Doney, P. M., Barry, J. M. & Abratt, R. (2007). Trust determinants and outcomes in global B2B services. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1096-1116.
8. Doney, P. M., Cannon, J. P. & Mullen, M. R. (1998). Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 601-620.
9. Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
10. Fisk R. P., Brown S. W., Bitner M. J. (1993). Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature. *Journal of Retailing*, 69(1), 61-103.
11. Geert Hofstede™ *Cultural Dimensions*. Najdeno 28. septembra 2009 na spletnem naslovu [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php)
12. Griffith, D. A., Myers, B. M. & Harvey, M. G. (2006). An investigation of National's Influence on Relationship and Knowledge Resources in Interorganizational Relationships between Japan and the United States. *Journal of International Marketing*, 14(3), 1-32.



13. Grönroos, C. (1990). Relationship Approach to Marketing in Service Context: The marketing and Organizational Behavior Interface. *Journal of Business Research*, 20 (1), 3-11.
14. Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.
15. Grönroos, C. (1999). Relationship Marketing: Challenges for the Organizations. *Journal of Business Research*, 46 (3), 327-335.
16. Grönroos, C. (2000). Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction and Value. *The Marketing Review*, 1(1), 5-14.
17. Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition* (3<sup>rd</sup> ed.). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
18. Gummesson, E. (1994). Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management*. 5(5), 5-20.
19. Gummesson, E. (1999). *Total relationship marketing: Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs*. Oxford: Butterworth Heinemann.
20. Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 136-148.
21. Harvey, M. G. & Griffith, D. A. (2002). Developing Effective Intercultural Relationships: The Importance of Communication Strategies. *Thunderbird International Business Review*, 44(4), 455-476.
22. Hewett, K., Money, R. B. & Sharma, S. (2006). National Culture and Industrial Buyer-Seller Relationships in the United States and Latin America. *Journal of Academy of Marketing Science*, 34(3), 386-402.
23. Hofstede, G. (2001). *Cultures Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
24. Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations, Software of the Mind* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: The McGraw-Hill Companies.
25. Hofstede, G. J., Pedersen, P. B. & Hofstede, G. (2006). *Komuniciranje: Raziskovanje kulture*. Ljubljana: Družba Piano.
26. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Hunt, S. D., Arnett, D. B. & Madhavaram, S. (2006). The explanatory foundations of relationship marketing theory. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(2), 72-87.

28. Hutt, M. D & Speh, T. W. (2001). *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets* (7<sup>th</sup> ed.). Orlando, Florida: Hartcourt.
29. Ivens, B. S. (2004). How relevant are different forms of relational behavior? An empirical test based on Macneil's exchange framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(5), 300-309.
30. Jančič, Z. (1990). *Marketing: Strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Kale, S. H. & Barnes, J. W. (1992). Understanding the Domain of Cross-National Buyer-Seller Interactions. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 101-132. Najdeno 12. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail?vid=4&hid=108&sid=6aa3af17-2427-4aef-9197-7c473d4a1254%40replicon103&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=1735408>
32. Konda, I. (2003). *Razvoj teorije odnosov med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Kotler, P. (1996). *Marketing Management, Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
34. Kozorog, T. (2006). *Management odnosov z odjemalci na medorganizacijskem trgu – primer podjetja TKK* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Kralj, M. (2008). *Pomen organizacijske kulture pri združitvah in prevzemih* (diplomska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. La, V., Patterson, P. & Styles, C. (2009). Client-perceived performance and value in professional B2B services: An international perspective. *Journal of International Business Studies*. 40(2), 274-300.
37. Lesjak, M. (2003). *Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v Tim Laško* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Lewis, R. D. (2006). *When Cultures collide. Leading across cultures* (3<sup>rd</sup> ed.). Boston: Nicholas Brealey Publishing.
39. Lipovšek, B. (2003). *Kultura kot razvojni dejavnik države in regij*. Delovni Zvezek 4. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
40. Magajna Žigon, M. (2009). *Dejavniki uspešnosti odnosa s partnerjem uvoznikom v tujini: primer podjetja x* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
42. Marzidovšek, R. (2003). *Vpliv kulturnih razlik na komuniciranje v marketingu* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
43. Matajič, M. (2001). *Trženje, temelječe na odnosih med podjetji v slovenskih razmerah*. (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

44. McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: a triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89-118.
45. Mesner-Andolšek, D. (1995). *Organizacijske kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
46. Money, P. M., Cannon, J. P. & Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of National Culture on the Development of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 601-620.
47. Money, R. B., Gilly, M. C. & Graham, J. L. (1998). Explorations of National Culture and Word-of-Mouth Referral Behaviour in the Purchase of Industrial Services in the United States and Japan. *Journal of Marketing*, 62(4), 76-87.
48. Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
49. Nakata, C. & Sivakumar K. (2001). Instituting the Marketing Concept in a Multinational Setting: The Role of National Culture. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(3), 255-275.
50. Nastran Ule, M. (2000). *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče Ljubljana d.o.o.
51. Newman, K. L. & Nollen, S. D. (1996). Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture. *Journal of International Business Studies*, 27(4). Najdeno 30. julija 2009 na spletnem naslovu: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail?vid=29&hid=9&sid=2220fce1-19cb-4190-98e7-45e6e719dcb%40sessionmgr10&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=9702062811>
52. Olkkonen, R., Tikkanen, H. & Alajoutsijärvi, K. (2000). The role of communication in business relationships and networks. *Management Decision*, 38(6), 403-409.
53. Palmer, A. (1997). Defining Relationship Marketing: An International Perspective. *Management Decision*, 35(4), 319-321.
54. Petrovčič, M. (2004). *Analiza zadovoljstva odjemalcev podjetja Iskra Avtoelektrika d.d.* (diplomska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Pressey, A. D. & Selassie, H. G. (2002). Are cultural differences overrated? Examining the influence of national culture on international buyer-seller relationships. *Journal of Consumer Behaviour*, 2(4), 354-368.
56. Prime, N., Obadia, C. & Vida, I. (2009): Psychic distance in exporter–importer relationships: A grounded theory approach. *International Business Review*, 18(2), 184-198.
57. Rauter, M. (2006): *Vpliv nacionalne kulture na podjetništvo ter implikacije za Slovenijo* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

58. Rossomme, J. (2003). Customer satisfaction measurement in a business-to-business context: a conceptual framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(2), 179-195.
59. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. Snoj, B. (2000). *Management storitev* (2. natis). Koper: Visoka šola za management.
61. Starman, D. (1996). *Mesto in vloga vzajemnega trženja v trženjski teoriji in praksi* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
62. Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Cultures: Understanding Cultural Diversity in Business* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Nicholas Brealey Publishing.
63. Williams, J.D., Han, S.L. & Qualls, W.J. (1998). A conceptual Model and Study of Cross-Cultural Business Relationships. *Journal of Business Research*, 42(2), 135-143.
64. Williamson, D. (2002). Forward from critique of Hofstede's model of national culture. *Human Relations*, 55(11), 1373-1395.
65. *World Development Indicators 2009: Economy: The global economy in 2007*. Najdeno 7. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://web.worldbank.org>
66. Yanamandram, V. & White, L. (2006). Switching barriers in business-to-business services: a qualitative study. *International Journal of Service Industry Management*, 17(2), 158-192.
67. Zeithaml, V. & Bitner M.J. (1996). *Services Marketing* (1<sup>st</sup> ed.). Newyork: McGraw-Hill.
68. Žabkar, V. (1999). *Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev – konceptualni model in empirična preverba* (doktorska dizertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
69. Žabkar, V. & Makovec Brenčič, M. (2001). Relationships with Customers, Suppliers and Competitors – Implications for Firm's Export Performance. Paper to the 17th IMP Conference, Oslo. Najdeno 15. septembra 2009 na spletnem naslovu [http://www.impgroup.org/paper\\_view.php?viewPaper=283](http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=283)
70. Žužel, B. (2002). *Trženjski odnosi v poslovanju podjetij na trgih nekdanje Jugoslavije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

## PRILOGA

### PRILOGA 1: Hofstedejevi numerični rezultati raziskave po dimenzijah

Države/Dimenzije	Indeks porazdelitve moči	Indeks individualizma	Indeks moških značilnosti	Indeks izogibanja negotovosti	Indeks dolgoročne usmerjenosti
Arabske države	80	38	52	68	
Argentina	49	46	56	86	
Avstralija	36	90	61	51	31
Avstrija	11	55	79	70	
Bangladeš *	80	20	55	60	40
Belgija	65	75	54	94	
Bolgarija *	70	30	40	85	
Brazilija	69	38	49	76	65
Costa Rica	35	15	21	86	
Češka *	57	58	57	74	13
Čile	63	23	28	86	
Danska	18	74	16	23	
Ekvador	78	8	63	67	
Estonija *	40	60	30	60	
Filipini	94	32	64	44	19
Finska	33	63	26	59	
Francija	68	71	43	86	
Grčija	60	35	57	112	
Gvatemala	95	6	37	101	
Hong Kong	68	25	57	29	96
Hrvaška	73	33	40	80	
Indija	77	48	56	40	61
Indonezija	78	14	46	48	
Iran	58	41	43	59	
Irska	28	70	68	35	
Italija	50	76	70	75	
Izrael	13	54	47	81	
Jamajka	45	39	68	13	
Japonska	54	46	95	92	80
Južna Afrika	49	65	63	49	
Južna Koreja	60	18	39	85	75
Kanada	39	80	52	48	23
Kitajska *	80	20	66	30	118
Kolombia	67	13	64	80	
Luksemburg *	40	60	50	70	
Madžarska *	46	80	88	82	50
Malezija	104	26	50	36	
Malta *	56	59	47	96	
Maroko *	70	46	53	68	
Mehika	81	30	69	82	
Nemčija	35	67	66	65	31
Nizozemska	38	80	14	53	44
Norveška	31	69	8	50	20
Nova Zelandija	22	79	58	49	30
Pakistan	55	14	50	70	0

(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

<b>Države/Dimenzije</b>	<b>Indeks porazdelitve moči</b>	<b>Indeks individualizma</b>	<b>Indeks moških značilnosti</b>	<b>Indeks izogibanja negotovosti</b>	<b>Indeks dolgoročne usmerjenosti</b>
Panama	95	11	44	86	
Peru	64	16	42	87	
Poljska *	68	60	64	93	32
Portugalska	63	27	31	104	
Romunija *	90	30	42	90	
Rusija *	93	39	36	95	
Singapur	74	20	48	8	48
Slovaška *	104	52	110	51	38
Slovenija	71	27	19	88	
Srbija	86	25	43	92	
Španija	57	51	42	86	
Švedska	31	71	5	29	33
Švica	34	68	70	58	
Tajska	64	20	34	64	56
Tajvan	58	17	45	69	87
Turčija	66	37	45	85	
Urugvaj	61	36	38	100	
Velika Britanija	35	89	66	35	25
Venezuela	81	12	73	76	
Vietnam *	70	20	40	30	80
Vzhodna Afrika **	64	27	41	52	25
Zahodna Afrika	77	20	46	54	16
Združene države	40	91	62	46	29

**Legenda:**

\* ocenjene vrednosti

\*\* Regionalno ocenjene vrednosti:

Arabske države: Egipt, Irak, Kuvajt, Libanon, Libija, Saudska Arabija, Združeni Arabski Emirati

Vzhodna Afrika: Etiopija, Kenija, Tanzanija, Zambija

Zahodna Afrika: Gana, Nigerija, Sierra Leone

*Vir: G. Hofstede: Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, 2001, str. 501; Geert Hofstede™ Cultural Dimensions. Najdeno 28. septembra 2009 na spletnem naslovu [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php)*