

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ TEORIJE ODNOSOV MED PRODAJALCI IN KUPCI
NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU**

Ljubljana, marec 2003

IVA KONDA

Študentka Iva Konda izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Iče Rojšek in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 04.03.2003

Podpis:

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE.....	4
2.1. Narava medorganizacijskega trženja.....	4
2.2. Značilnosti medorganizacijskega trženja v primerjavi s porabniškim trženjem	6
3. TRADICIONALNI ODNOS MED PRODAJALCI IN KUPCI NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU.....	9
3.1. Model marketinškega spleta.....	9
3.2. Pomanjkljivosti modela marketinškega spleta	11
3.3. Poskusi dopolnjevanja modela marketinškega spleta in nove usmeritve marketinškega koncepta	12
4. ODNOSI MED PRODAJALCI IN KUPCI NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU Z VIDIKA RAZLIČNIH TEORIJ	16
4.1. TEORIJA AGENTOV.....	16
4.1.1. Oportunizem pred sklenitvijo pogodbe in napačna izbira.....	17
4.1.2. Oportunizem po sklenitvi pogodbe in moralni hazard	18
4.1.3. Uporaba teorije agentov v medorganizacijskem trženju	18
4.2. TEORIJA TRANSAKCIJSKIH STROŠKOV	21
4.2.1. Vpliv specifičnih transakcijskih vlaganj na odnos kupec–prodajalec.....	23
4.3. TEORIJA PRAVIČNOSTI	25
4.4. PRISPEVEK SOCIALNE PSIHOLOGIJE.....	26
4.5. TEORIJA OMREŽIJ	27
5. RAZISKOVALNI PRISTOPI K ODNOSOM MED PRODAJALCI IN KUPCI NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU.....	29
5.1. DIADA KUPEC–PRODAJALEC.....	29
5.1.1. Vplivi na nakupni proces na medorganizacijskem trgu	30
5.1.2. Wilsonov model diade.....	31
5.1.3. Model učinkovitosti prodajalcev (Weitz).....	33
5.2. IMP RAZISKAVE	35
5.2.1. Interakcijski pristop k medorganizacijskemu trgu	35
5.2.1.1. Interakcijski model	37
5.2.1.1.1. Interakcijski proces.....	37
5.2.1.1.2. Udeleženci v interakcijskem procesu	39

5.2.1.1.3.	Interakcijsko okolje	40
5.2.1.1.4.	Vzdušje	40
5.2.1.2.	Moč organizacij v kontekstu interakcije.....	41
5.2.2.	Omrežni pristop k medorganizacijskemu trgu.....	44
5.2.3.	Koncept celovitih trženjskih odnosov kot poskus posplošitve teorije trženjskih odnosov	48
5.3.	SPLOŠNA TEORIJA ODNOSOV	49
5.3.1.	Opredelitev trženjskih odnosov	49
5.3.1.1.	Temeljne sestavine odnosov	50
5.3.1.2.	Determinante dolgoročnih odnosov med prodajalci in kupci (Ganesan).....	53
5.3.1.3.	Ustvarjanje vrednosti s pomočjo trženjskih odnosov	56
5.3.2.	Transakcijsko trženje in trženjski odnosi	57
5.3.3.	Pristop 30 odnosov	59
5.3.4.	Model interakcijskega procesa med prodajalcem in kupcem (Williamson et al.).....	61
5.3.5.	Diadni odnosi z vidika omrežij.....	62
5.3.6.	Vzpostavljane in upravljanje odnosov med prodajalci in kupci.....	64
5.3.7.	Različne razvojne stopnje odnosa kupec – prodajalec	66
5.3.8.	Povezovalni model odnosa kupec prodajalec (Wren in Simpson)	68
5.4.	STRATEŠKE ZVEZE IN PARTNERSTVA	71
5.4.1.	Razvojne faze sodelovanja	72
5.4.2.	Vzdrževanje partnerskega odnosa med kupcem in prodajalcem.....	76
5.4.3.	Razlogi za vstop v strateško zvezo in oblike strateških zvez	80
5.4.3.1.	Razlogi za vstop v strateško zvezo in koristi v tej zvezi	80
5.4.3.2.	Oblike strateških zvez.....	82
5.4.4.	Tveganja, povezana s strateškimi zvezami.....	83
5.5.	ODNOSI NA TRŽNIH POTEH NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU.....	85
5.5.1.	Različna področja raziskav odnosov na tržnih poteh	85
5.5.1.1.	Kontrolni mehanizmi na tržnih poteh.....	85
5.5.1.2.	Prenos težišča pri raziskavah odnosov na tržnih poteh	86
5.5.1.2.1.	Razvoj in vzdrževanje trženjskega odnosa na tržni poti..	88
5.5.2.	Model zvestobe in jamstva pri tržnih poteh (Anderson in Weitz).....	90
5.5.3.	Model komunikacijskih strategij pri tržnih poteh (Mohr in Nevin)	92
6.	SKLEP	96
7.	LITERATURA	99

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Reprodukcijska veriga	5
Tabela 2: Marketinški splet 4P in njegovo dopolnjevanje	14
Tabela 3: Pregled temeljev moči (IMP skupina)	43
Tabela 4: Primerjava med interakcijskim in omrežnim pristopom	46
Tabela 5: Koncept celovitih trženjskih odnosov	48
Tabela 6:Primerjava stare in nove trženjske paradigme	57

SEZNAM SLIK

Slika 1: Model dimenzij marketinškega spleta oz. tržne ponudbe	10
Slika 2: Raziskovalno ogrodje razvoja odnosov prodajalec-kupec	23
Slika 3: Kontingenčni model učinkovitosti prodajalcev.....	34
Slika 4: Interakcijski model.....	41
Slika 5: Proučevano podjetje znotraj omrežja	45
Slika 6: Spekter odnosov	58
Slika 7: Diadni odnosi v omrežju	63
Slika 8: Povezovalni model odnosa med kupcem in prodajalcem	68
Slika 9: Kontinuum razvoja donosov med podjetji, ki nastane zaradi ponavljanja menjalnih epizod	73
Slika 10: Razvojne faze nabavnega partnerstva	74
Slika 11: Model partnerskega odnosa med kupcem in prodajalcem	77
Slika 12: Model zvestobe in jamstva.....	91
Slika 13: Model komunikacije za tržne poti.....	93

1. UVOD

Teorija odnosov med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu je tema raziskovalcev zadnji dve desetletji. Na tem področju je bilo narejenih ogromno raziskav, tako konceptualnih kot empiričnih. Zlasti z vidika trženja, temelječega na odnosih (relationship marketing), razvoj te teorije vpliva na spremembe v poslovanju podjetij. Velika pozornost se posveča omrežjem, strateškim zvezam in partnerstvom. Pravzaprav so danes vse aktualne teme na področju trženja tako ali drugače povezane z odnosi. Za tržnika je namreč strateška pomembnost odnosov v predpostavki, da je lažje in ceneje obdržati obstoječe kupce, kot pa najti nove. Poleg tega pa si podjetje, ki je uspešno pri razvoju tesnejših odnosov, zagotovi pomembne in trajne prednosti, ki jih konkurenca težko razume, posnema ali izniči (Day, 2000, str. 24).

Zanimanje za področje odnosov med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu se je v zadnjih letih močno povečalo tudi v ZDA. Evropski raziskovalci, zlasti IMP skupina (Industrial Marketing and Purchasing Group), se z odnosom kupec-prodajalec ukvarjajo od zgodnjih 70-ih let prejšnjega stoletja. Razlog velikega zanimanja teoretikov za to novo razsežnost marketinškega razmišljanja je v tem, da lahko na ta način veliko natančneje in bolj realno prikažejo dogajanja na medorganizacijskem trgu. Raziskovanje medorganizacijskega trženja se je razvijalo od proučevanja nakupnega vedenja organizacij preko proučevanja posamičnih dvostranskih odnosov med prodajalci in kupci do proučevanja omrežij številnih trženjskih odnosov med različnimi organizacijami. Raziskave pokrivajo prodajo, nakupno vedenje organizacij, nabavo in obsegajo različne teme, kot so diade, upravljanje s povezavami med prodajalci in kupci, modele odnosov, strateške zveze, partnerstva in odnose na tržnih poteh. Odnosi so lahko proučevani na individualni ravni ali na ravni organizacije (na primer proizvajalec-distributer).

In kaj je privedlo do tako široke palete pogledov na odnose med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu? Vplivni dejavniki so: pomanjkljivosti tradicionalnega marketinškega koncepta, globalizacija trgov, omejenost nabavnih virov, naraščanje pomena znanja in lastnih sposobnosti, spremembe v zahtevah kupcev, nove tehnologije, kratki življenjski cikli izdelkov, naraščajoči trend potrebe po JIT ('just-in-time' – sočasni) proizvodnji, prenasičenost konkurenčne ponudbe, nove tržne poti, povečanje in uspešnost strateških zaveznih ter sprememba družbenih vrednot.

Kako se podjetje obnaša na trgu, je predvsem odvisno od tega, kako se obnašajo njegovi posamezniki. Morgan in Hunt (1994, str. 20) upravičeno trdita, da je eden najpomembnejših dejavnikov, ki vpliva na učinkovitost sodobnih kompleksnih organizacij, volja in pripravljenost posameznika v neki povezani skupini ljudi zaupati drugim. Zaupanje izpostavljata kot temeljni pogoj za uspešnost in preživetje katerekoli družbe oz. skupnosti povezanih ljudi. Zaupanje, ki se vzpostavi med akterji v menjava, je vedno sad procesa uspešnih interakcij. Tradicionalni pogled na odnos med prodajalcem in kupcem na medorganizacijskem trgu pa razmišlja o zaupanju zgolj skozi 4 P-je in njihovo medsebojno usklajenost. Gre za akcijsko perspektivo, ki je zasnovana na razmerju 'dobim – zgubiš', s poudarjeno kratkoročno profitno usmeritvijo. V nasprotju s to teorijo že omenjena IMP skupina trdi, da medorganizacijski marketing sloni predvsem na individualnih povezavah in sta tako prodajalec kot kupec aktivna. Gre torej za interaktivne povezave, ki upoštevajo 'diadični' odnos med dvema organizacijama (Anderson in Narus, 1990; Dwyer, Schurr in Oh, 1987; Gummesson, 1994; Ford, 1997).

Avtorji interakcijskega pristopa sami ugotavljajo, da s proučevanjem posameznih razmerij ne moremo celostno analizirati dogodkov na medorganizacijskih trgih; primernejše je proučevanje omrežij odnosov. Eden glavnih zaključkov študij IMP skupine je namreč, da je potrebno diadne odnose proučevati v kontekstu večje množice odnosov med podjetji, ki tvorijo poslovni kontekst proučevane diade (Tikkanen et al., 2000, str. 374).

Vendar pa prodajalci in kupci vstopajo v povezovalni odnos z različnimi cilji in pričakovanji. Pri tem je pomembno, da udeleženci jasno razumejo stroške in koristi takega odnosa ter s tem povezane kratkoročne in dolgoročne učinke. Globalne spremembe na področju vlog udeležencev v menjalnih odnosih pa še dodatno prerazporejajo pogajalsko moč med njimi (npr. naraščajoča spremenljivost panog¹, s tem je povezan naraščajoč problem opredeljevanja tekmecev, pojavljajo se nove oblike konkuriranja, le na osnovi boljše koordinacije in kooperacije je možna večja konkurenčnost, tekmeec postaja partner in istočasno tudi tekmeec v določenih aktivnostih organizacije).

Ena od nespornih posebnosti medorganizacijskega trga je, da so v proces nakupovanja pri kupcu in v proces trženja pri prodajalcu vpleteni številni posamezniki. V oba procesa so vpleteni posamezniki z različnih funkcijskih področij, ne le s trženjskega, in z različnih hierarhičnih nivojev vodenja. Med posamezniki znotraj organizacij pa tudi med posamezniki iz različnih organizacij se oblikujejo omrežja formalnih in neformalnih odnosov, ki imajo odločilno vlogo pri oblikovanju odnosa kupec–prodajalec.

S proučevanjem v tem magistrskem delu želim na enem mestu podati evolucijski pogled na odnos kupec–prodajalec in opozoriti na radikalni preobrat v sodobni trženjski miselnosti, ki pomeni svojevrsten izziv tudi za slovensko trženjsko prakso. **Osnovni cilj** magistrskega dela je predstaviti razvoj odnosov med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu. Zanima me, kako se je odnos kupec–prodajalec razvijal od tradicionalnega koncepta do t.i. nove paradigme trženjskih odnosov. Spoznati hočem vpliv različnih teorij na omenjeno problematiko. Ugotoviti hočem, ali trženje na osnovi sodelovanja, vzajemnega partnerstva, zvestobe in zaupanja oziroma trženje, temelječe na odnosih, vodi k oblikovanju virov konkurenčne prednosti sodobnega podjetja. Prav tako hočem ugotoviti pomembnost uporabe strategije povezovanja na področju trženja, ko podjetja presežejo klasično razmerje kupec–prodajalec in razvijejo strateška partnerstva.

Tako je **namen** magistrskega dela kritično ovrednotiti teorijo razvoja odnosov med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu, proučiti, primerjati in združiti tista spoznanja v znanstveni in strokovni literaturi s področja odnosov, ki se nanašajo na medorganizacijski trg. Problem razumevanja odnosov med kupci in prodajalci želim pojasniti z različnimi teoretičnimi pristopi.

Metoda magistrskega dela temelji na povezovanju spoznanj iz svetovne znanstvene in strokovne literature. Pri tem uporabljam deskriptivno analitično metodo ter metodi komparacije in sinteze.

Da bi dosegla namen magistrskega dela, sem takole zasnovala njegovo vsebino.

V prvem poglavju bom opredelila medorganizacijsko trženje in podala značilnosti medorganizacijskega trga v primerjavi s porabniškim trgom.

¹ Panoge se med seboj prepletajo, nastajajo nove, izginjajo, se preoblikujejo, združujejo in delijo.

Sledilo bo poglavje, v katerem bom obravnavala tradicionalen pogled na odnos med prodajalcem in kupcem na medorganizacijskem trgu. Gre za akcijsko perspektivo, ki je zasnovana na razmerju 'dobim – zgubiš' oz. na predpostavki aktivnega prodajalca in pasivnega kupca. Model temelji na marketinškem spletu. Obravnavala bom njegovo zgodovino, definicije ter njegove temeljne značilnosti, usmeritve in delovanja. Sklepni del poglavja bo vseboval navedbo pomanjkljivosti tega modela, ki so se pokazale zaradi širjenja uporabe marketinga na nova področja v spremenjenih družbenih in tehnoloških okoliščinah.

Problem razumevanja odnosov med kupci in prodajalci pojasnjujejo različne teorije v tretjem poglavju. Najprej bom orisala teorijo agentov in njeno uporabo v medorganizacijskem trženju. Opredelila bom teorijo transakcijskih stroškov in vpliv specifičnih transakcijskih vlaganj na odnos med kupci in prodajalci. Sledila bo razlaga teorije pravičnosti, nato bom predstavila prispevek socialne psihologije k odnosom med kupci in prodajalci in nazadnje razpravljala o teoriji omrežij.

V četrtem poglavju bom predstavila razvoj teorije odnosov med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu od 70 let prejšnjega stoletja naprej preko različnih pristopov:

- Najprej bo na vrsti diada kupec-prodajalec. Da je ustrežnejše obravnavati diado kupec-prodajalec, kakor pa proučevati vsakega akterja ločeno, sta že več kot pred dvema desetletjema opozorila Bonoma in Johnston (1978, str. 215). V tem delu naloge bom predstavila vplive na nakupni proces, Wilsonov model diade in Weitzov model učinkovitosti prodajalcev.
- Sledila bo predstavitev izsledkov IMP raziskav. Najprej bom razpravljala o *interakcijskem pristopu*. Razvit je bil skozi študije več kot tristo medorganizacijskih trženjskih odnosov (Håkansson, 1982, v Sheth, Parvatiyar, 2000, str. 27). Usmerjen je v preučevanje diadnih interakcij med prodajalci in kupci. Poudarek ima na dolgoročni povezanosti, tako prodajalec kot kupec sta aktivna udeleženca na trgu, povezave med njima so pogosto institucionalizirane v skupek vlog, ki naj bi jih izvajala vsaka stran. Predstavila bom interakcijski model in moč organizacij v kontekstu interakcije. Nadaljevala bom z *omrežnim pristopom*; le-ta se osredotoča na 'prostor' med podjetji in obravnava celoto odnosov med podjetji, ki se ukvarjajo s proizvodnjo, tržnimi potmi in porabo izdelkov ter storitev, kar bi lahko opisali kot industrijski sistem. Dotaknila se bom tudi *koncepta celovitih trženjskih odnosov*.
- Naslednje podpoglavje bo obsegalo splošno teorijo odnosov. Opredelila bom trženjske odnose in predstavila temeljne sestavine le-teh, nato pa bom razpravljala o ustvarjanju vrednosti s pomočjo trženjskih odnosov ter naredila primerjavo med transakcijskim trženjem in trženjskimi odnosi. Nato bom obravnavala pristop 30 odnosov oz. t.i. nordijski koncept. Predstavila bom model interakcijskega procesa med prodajalcem in kupcem, ki so ga razvili Williamsova in drugi. Sledila bo razprava o diadnih odnosih z vidika omrežij ter o vzpostavljanju in upravljanju odnosov med prodajalci in kupci. Nato bom obravnavala različne razvojne stopnje odnosa kupec-prodajalec. Zaključila pa bom z Wren-Simpsonovim povezovalnim modelom odnosa kupec prodajalec.
- Četrty vidik v razvoju teorije odnosov med kupci in prodajalci so t.i. strateške zveze in partnerstva, ki so nastala kot odgovor na vse večjo kompleksnost okolij in zapletenost poslovanja na globalnem trgu. Opozorila bom na obsežnost problematike strateških zvez in na potrebo po poznavanju njihovih značilnosti. Pregledala bom elemente njihove uspešnosti in tudi tveganja, ki so povezana s strateškimi zvezami.

- Posebno področje predstavljajo odnosi na tržnih poteh. Predstavila bom različna področja raziskav odnosov na tržnih poteh od t.i. kontrolnih mehanizmov, s pomočjo katerih se koordinirajo aktivnosti na tržnih poteh, do vzdrževanja odnosov. Literatura navaja številne modele dolgoročnih odnosov med proizvajalcem in posrednikom, a se ti modeli razlikujejo le po teoretični perspektivi obravnavanja (bodisi da gre za vidik socialne interakcije, teorijo transakcijskih stroškov, teorijo moči). Predstavila bom modela Andersona in Weitza ter Mohra in Nevina.

2. MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE

V literaturi se medorganizacijsko trženje pojavi v šestdesetih letih 20. stoletja. Sprva so se raziskovalci osredotočali na proučevanje nakupnega vedenja medorganizacijskih porabnikov. Sčasoma so ugotovili, da ločeno proučevanje porabnikovega nakupnega vedenja in dobaviteljevih trženjskih naporov ni ustrezno, saj se v trženjskem odnosu oba procesa prepletata in vplivata drug na drugega. Zato so se razvili novi raziskovalni pristopi k medorganizacijskemu trgu. Eden izmed najbolj uveljavljenih je interakcijski pristop, ki ga je oblikovala IMP skupina. Pri tem jih je vodilo spoznanje, da na medorganizacijskem trgu ne moremo govoriti le o aktivnih dobaviteljih in pasivnih odjemalcih, temveč je namesto procesa akcije in reakcije bolje govoriti o procesu interakcije (Ford, 1997, str. ix-xi). Poleg interakcijskega pristopa so, kot je bilo že omenjeno v uvodu, raziskovalci IMP skupine razvili še omrežni pristop. Tukaj se raziskovalci osredotočijo na omrežje in ne le na podjetje ali posamezen odnos, za razumevanje omrežja pa je potrebno raziskovati tudi podjetja in odnose (Easton, 1997, str. 102).²

Vendar pa trženje med organizacijami ostaja v strokovni literaturi, v raziskovalnem delu in v miselnosti poslovnih ljudi še vedno v senci tradicionalnega trženja, ki je osredotočeno na porabnike. Slednje je bilo v literaturi prvič predstavljeno okoli leta 1950. V tem času se je pojavil tudi koncept marketinškega spleta, ki se je kmalu začel predstavljati kot osnovni marketinški model, ki je postal dominanten nad ostalimi. Preden pa bomo razpravljali o tradicionalnem odnosu med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu, pogledimo značilnosti medorganizacijskega trženja, saj je miselni okvir pričujočega magistrskega dela ravno medorganizacijski trg.

2.1. Narava medorganizacijskega trženja

Medorganizacijski trgi³ so trgi izdelkov in storitev, katere kupujejo podjetja, vladne organizacije in institucije (kot na primer bolnice) z namenom vgradnje, porabe, uporabe ali preprodaje (Hutt, Speh, 2001, str. 4). Tako porabnike izdelkov za poslovno rabo sestavljajo proizvodna in predelovalna podjetja ter distributerji, ki kupujejo in prodajajo drugim industrijskim in institucionalnim porabnikom iz veliko panog – proizvodnje, gradbeništva, prevoza, komunikacij, bančništva, zavarovalništva, kmetijstva, gozdarstva, ribolova,

² Več o teh dveh pristopih bo govora v poglavju 5.2. IMP raziskave.

³ V tuji literaturi najdemo v povezavi z medorganizacijskim trgom naslednja poimenovanja medorganizacijskega trženja: *organizational marketing*, ki se nanaša na trženje med organizacijami, *business marketing* in *business-to-business marketing*, ki sta ožja pojma in pomenita medpodjetniško trženje, ter *industrial marketing*, ki pomeni 'panožno trženje' in le poudarja pomen panožnih značilnosti odjemalcev v trženju med organizacijami (Tavčar, 2001, str. 16).

rudarstva, javnega sektorja ipd. Kupljeni izdelki kot so surovine, izdelani materiali in deli, lahko postanejo del končnega izdelka porabnika izdelkov za poslovno rabo, ali pa lahko fizično pripomorejo pri sestavljanju obratov ali opreme. V ostalih primerih so nakupi namenjeni uporabi v proizvodnem procesu (predelavi), popravilom in vzdrževanju, vključno z izdelki, kot so gorivo in gradbeni materiali. Posredniki kupujejo izdelke za poslovno rabo za nadaljnjo prodajo, vrednost pa jim dodajajo v obliki storitev, ki jih zagotavljajo, kot so razpoložljivost izdelkov ter kreditiranje in informiranje porabnikov. Institucionalni porabniki obsegajo zdravstveno varstvo in izobraževalne ustanove, kakor tudi vladne agencije na vseh ravneh (narodni, državni, regionalni, občinski, administrativni).

Dobavitelji in odjemalci so v medorganizacijskem trženju povezani v reprodukcijske verige. Pri tem je pomembno dejstvo, da ni le dobavitelj odvisen o odjemalca, da dosega tržno realizacijo svoje proizvodnje, temveč je tudi odjemalec za svoje poslovanje odvisen od dobavitelja. Tabela 1 shematično prikazuje reprodukcijsko verigo (Tavčar, 2001, str. 21).

Tabela 1: Reprodukcijska veriga



Vir: Tavčar, 2001, str. 21

Zelo sistematično in nazorno je izdelke za poslovno rabo razvrstil Kotler. Glede na to, kako vstopajo v proizvodni proces njihovih odjemalcev, jih je razdelil na a) materiale in dele, b) kapitalne dobrine in c) potrošni material in storitve (Kotler, 1998, str. 437):

a) **Materiali in deli** v proizvodni proces vstopajo v celoti. Delimo jih v dva razreda: *surovine in izdelani materiali ter deli*.

- Surovine delimo na *kmetijske pridelke* (pšenica, bombaž, sadje in zelenjava) in *naravne surovine* (ribe, les, surova nafta in železova ruda). Prodaja vsakega od naštetih poteka na drugačen način. Kmetijske pridelke ponujajo mnogi pridelovalci preko raznih posrednikov, ki poskrbijo za zbiranje, razvrščanje, prevoz in prodajne storitve. Njihova sezonska narava narekuje posebne trženjske prijeme, narava njihovega blaga pa se odraža v relativno majhnem oglaševanju in promocijskih aktivnostih. Ponudba naravnih surovin je zelo omejena. Običajno gre za velike količine in majhno vrednost na enoto, med proizvajalcem in porabnikom pa je potreben obsežen transport. Proizvajalci jih običajno prodajajo neposredno proizvodnim porabnikom, ki so od teh virov tudi odvisni. Zato so pogoste dolgoročne dobavne pogodbe.
- Izdelani materiali in deli se delijo na *sestavne materiale* (železo, plastika, preja, cement in žice) in *sestavne dele* (manjši motorji, polprevodniki, disketni pogoni in gume). Sestavni materiali gredo običajno v dodatno obdelavo (od surovega železa do jekla, od preje do blaga). Standardizirana narava sestavnih materialov običajno pomeni, da sta cena in zanesljivost dobav najpomembnejša dejavnika nakupa. Sestavni deli vstopajo v končne izdelke popolni brez nadaljnjih sprememb v obliki

(npr. avtomobilske pnevmatike in manjši motorji, vgrajeni v sesalce). Proizvajalci prodajo večino izdelanih materialov in delov neposredno proizvodnim porabnikom, ki jih naročajo tudi več kot leto vnaprej. Cena in spremljajoče storitve sta glavni področji trženjskega delovanja, blagovne znamke in oglaševanje pa manj pomembni področji.

b) **Kapitalne dobrine** so izdelki z dolgo življenjsko dobo, ki olajšajo oz. pospešijo izdelavo in/ali upravljanje s končnim izdelkom. Vsebujejo dve skupini: *obrate* in *opremo*.

- Obrati obsegajo *zgradbe* (poslopja, zemljišča, tovarne in pisarne) in *neprenosno opremo* (generatorje, turbine, strojna orodja, računalnike in dvigala) ter predstavljajo velik nakup. Običajno poteka nakup neposredno pri proizvajalcih, ki pri prodaji pogosto uporabljajo svoje prodajne inženirje. Proizvajalci morajo biti pripravljene izdelke izdelati po specifikacijah in zagotavljati tudi storitve po prodaji.
- Opremo sestavljajo *prenosna tovarniška oprema* (ročna orodja, viličarji) in *pisarniška oprema* (računalniki, mize). Tako kot obrati tudi oprema ne postaja del končnih izdelkov, temveč le pomaga v proizvodnem procesu. Njena življenjska doba je krajša od življenjske dobe obratov, toda daljša od življenjske dobe potrošnih materialov. Čeprav prodajajo nekateri proizvajalci opremo neposredno, pa zaradi geografske razpršenosti, številnih odjemalcev in manjših naročil, pogosto uporabljajo posrednike. Glavni elementi izbire ponudnika so kakovost, tehnične lastnosti, cena in storitve.

c) **Potrošni material in storitve** so izdelki s kratko življenjsko dobo, ki olajšajo oz. pospešijo izdelavo in/ali upravljanje s končnim izdelkom.

- Potrošni material je dveh vrst: *potrošni material, potreben za delovanje* (maziva za stroje, premog, pisalni papir, pisala) in *potrošni material, potreben za vzdrževanje in popravila* (barve, žebli, metle). Proizvajalci te izdelke zaradi številnih porabnikov, geografske razpršenosti in majhne vrednosti enote izdelkov tržijo preko posrednikov. Odkar so ti izdelki postali standardizirani, sta pri izbiri dobaviteljev najpomembnejša dejavnika cena in dodatne storitve, ki jih slednji nudijo.
- Poslovne storitve obsegajo *storitve za vzdrževanje in popravila* (čiščenje prostorov, popravila mehanografije) in *storitve svetovanja* (pravno svetovanje, svetovanje managementu, oglaševanje). Vzdrževanje in popravila izvajalci običajno opravljajo pogodbeno. Storitve vzdrževanja pogosto nudijo majhni ponudniki, popravila opreme pa sami proizvajalci. Izbira poslovnih svetovalcev poteka na osnovi ugleda tako svetovalnih podjetij kot njihovih ljudi.

Trženje med organizacijami obsega tudi izrazito potrošne izdelke, če le ni kupec končni porabnik. Mnoge končni potrošnji namenjene proizvode odjemalec dodela, sortira, kompletira, opremi z dodatki, znanjem – in jih posreduje končnemu porabniku kot svoj izdelek.

2.2. Značilnosti medorganizacijskega trženja v primerjavi s porabniškim trženjem

V literaturi pogosto najdemo primerjave medorganizacijskih trgov s trgi končnih porabnikov, kjer se medorganizacijskim trgov pripisuje manj odjemalcev, ki pa so večji in pogosto

geografsko koncentrirani, izpostavlja pa se tudi odnose med odjemalci in dobavitelji ter zapletenost tako proizvoda kot nakupnega procesa (Coviello et al., 2002, str. 33-46).

V primerjavi s trgi izdelkov široke porabe imajo medorganizacijski trgi le *nekaj porabnikov*. Nekateri od njih so tako veliki, da njihove akcije vplivajo na tržni segment, v katerem se nahajajo. Pogosto so si tudi različni v svojih potrebah in nakupnem obnašanju, tako da si zaslužijo različne pristope. Zato so strategije trženja često prilagojene značilnostim posameznega porabnika.

Medorganizacijsko nakupovanje je sestavljeno iz skozi čas odvijajočega se zaporedja aktivnosti oziroma delnih odločitev, ki se sprejemajo v t.i. *nakupnem središču*⁴. Organizacijsko nakupno vedenje je bolj *proces* kot neko izolirano dejanje ali dogodek. Nakupovanje obsega več stopenj, na vsaki od njih pa pride do sprejema odločitve. Na organizacijsko nakupno vedenje vplivajo:

- značilnosti okolja (gospodarski, politični, pravni in tehnološki vplivi),
- značilnosti podjetja (strateške prioritete podjetja, strateška vloga nakupovanja in konkurenčni izzivi, s katerimi se podjetje srečuje),
- značilnosti skupine (vzorci vplivanja na nakupne odločitve) in
- značilnosti posameznikov (osebne preference) (Hutt, Speh, 2001, str. 67-81).

Narava odnosa med ponudniki in odjemalci je različna. Lahko gre za tesne odnose z visoko stopnjo zaupanja in deljenja informacij ali pa oddaljene odnose s formalnimi postopki in pravili. Odnosi na medorganizacijskem trgu so pogosto tesni in trajni, prodaja pa signalizira začetek odnosa in ne pomeni končnega rezultata kot na trgu končnih porabnikov. Hutt in Speh (2001, str. 14) vidita graditev odnosov z odjemalci kot bistvo medorganizacijskega trženja. Do podobnih zaključkov pridejo v svoji študiji tudi Coviello et al. (2002, str. 33-46). Ugotavljajo, da na medorganizacijskem trgu prevladuje interakcijski marketing, središče pozornosti je posvečeno diadi prodajalec-kupec; trg široke potrošnje pa je bolj transakcijsko usmerjen. Avtorji najdejo tudi *nekaj podobnosti* med obema trgoma: tako medorganizacijski trg kot trg široke porabe uporabljata trženje na osnovi baz podatkov o kupcih zlati z namenom obdržanja kupcev. Osnovni vzorci obnašanja ponudnikov na obeh trgih so podobni (npr. velik poudarek na doseganju dobičkonosnosti), prav tako se oboji osredotočajo na specifične odjemalce z namenom razviti kooperativne odnose.

Povpraševanje o izdelkih za poslovno rabo *izhaja iz povpraševanja* po izdelkih za široko porabo. Surovine, izdelani materiali in delo postajajo del končnih izdelkov široke porabe in zato povpraševanje po slednjih neposredno določa povpraševanje po izdelkih za poslovno rabo. Tudi povpraševanje po kapitalnih dobrinah in potrošnem materialu za raznovrstna vzdrževanja, popravila in servisiranja je določeno s povpraševanjem po izdelkih široke porabe. Na povpraševanje na medorganizacijskih trgih posredno vplivajo preference končnih porabnikov, družbena gibanja in gospodarski ciklusi, tako da je povpraševanje na medorganizacijskih trgih mogoče napovedovati z višjo stopnjo zanesljivosti kot na trgih končnih porabnikov⁵.

Če skušam vse naštetostri v nekaj točk, so posebnosti medorganizacijskega trženja in razlike v primerjavi s trženjem porabniškega blaga naslednje:

⁴ Nakupno središče je skupina posameznikov, ki sodelujejo pri sprejemanju nakupnih odločitev; njihovo delovno področje zajema pridobivanje informacij, oblikovanje kriterijev za odločanje in dejansko odločanje med več možnostmi (Podobnik, 2000, str. 28).

⁵ Osnova za napovedi povpraševanja je lahko anketa med glavnimi porabniki ali seštevek konkretnih sklenjenih pogodb za prihodnje obdobje.

- Tehnična zapletenost izdelkov je za industrijska podjetja najpomembnejša ovira za pravo trženjsko usmeritev, saj ostajajo pretirano izdelčno, tehnično, razvojno in proizvodno usmerjena. Poslovne strategije teh podjetij prisegajo na visoko stopnjo tehničnih inovacij v njihovih izdelkih. Njihov vodstveni kader verjetno izhaja iz tehničnih oddelkov in tako v njihovih odločitvah prevladujejo argumenti tehnične narave. Slabost takega ravnanja je v tem, da skušajo ti ponudniki prilagoditi porabnike svojim izdelkom in ne obratno. Slabost usmeritve v izdelke je veliko resnejša v trženju izdelkov za poslovno rabo kot v trženju izdelkov široke porabe. Razlog tiči v večjem obsegu tehničnih težav, ki jih porabniki poskušajo rešiti. Zato je za razliko od trženja izdelkov za široko porabo v trženju izdelkov za poslovno rabo potrebna večja prilagodljivost.
- Značilnost medorganizacijskega trženja, posebno za izdelke, ki jih porabniki v svojih procesih uporabljajo, je medsebojna odvisnost porabnikov in ponudnikov. Porabniki postajajo odvisni od ponudnikov zaradi surovin, sestavnih delov, komponent, vzdrževanja, popravil, dobave in pogosto tudi kreditiranja. Tako je prodaja le nadaljevanje trženja (izdelkov za poslovno rabo), pogajalski proces med porabnikom in prodajalcem pa pogosto najpomembnejši pokazatelj odnosa med njima.
- Raznolikost motivov za nakup je pri končnih porabnikih sicer večja, vendar ko primerjamo odločitve o nakupu, nakupno obnašanje končnih porabnikov nikoli ne bo doseglo zapletenosti nakupovanja organizacij. Zapletenost procesa sprejemanja nakupnih odločitev se odraža v vplivu formalne organizacijske strukture, v sodelovanju večjega števila ljudi, v upoštevanju več tehničnih in ekonomskih dejavnikov ter okolja delovanja podjetja. V primerjavi s trženjem izdelkov široke porabe je rezultat trženja izdelkov za poslovno rabo viden šele v daljšem časovnem razdobju, saj do odgovora odjemalcev pogosto preteče več časa.
- Denarna vrednost ene transakcije je na medorganizacijskih trgih praviloma večja od denarne vrednosti ene transakcije na trgih porabniškega blaga.
- Podjetje, ki nastopa na medorganizacijskih trgih, običajno posluje le z nekaj velikimi porabniki, medtem ko ima vsako podjetje kot ponudnik porabniškega blaga na tisoče malih porabnikov.
- Lokacija porabe izdelkov za poslovno rabo je geografsko koncentrirana, medtem ko so porabniki porabniškega blaga razpršeni.
- Odnos med ponudnikom in porabnikom je v medorganizacijskem trženju bližji in bolj oseben, medtem ko v trženju porabniškega blaga, razen na področju storitev, oseben odnos težko pride v poštev. Zadnje čase pa se tudi tu opaža trend k trženju, temelječem na odnosih.
- Tržne poti izdelkov za poslovno rabo od proizvajalca do končnega uporabnika so zaradi narave samih izdelkov bolj neposredne kot tržne poti porabniškega blaga.
- Kupovanje v podjetjih na medorganizacijskih trgih je bolj profesionalno, ker gre tako vrednostno kot količinsko praviloma za večje nakupe kot pri kupovanju porabniškega blaga. V skladu s tem so tudi pogajanja o cenah, količinah, dobavnih rokih ipd. bolj zapletena.
- Uporaba financiranja nakupa je bolj razširjena kot v trženju porabniškega blaga.
- Medtem ko pri porabniškem blagu prevladuje marketinški koncept, je v medorganizacijskem trženju še v veliki meri prisoten prodajni koncept⁶. To ugotavljata v svoji študiji Gounaris in Avlonitis (2001, str. 372).
- Porabniki izdelkov za poslovno rabo pogosto izbirajo za ponudnike tista podjetja, ki od njih tudi kupujejo.⁷

⁶ *Prodajni koncept* pravi, da samim sebi prepuščeni kupci navadno ne bodo kupili dovolj izdelkov. Zato se morajo organizacije lotiti agresivne prodaje in promocije. Mnogo podjetij ga uporablja takrat, kadar imajo presežne zmogljivosti. Njihov cilj je prodati tisto, kar izdelajo in ne izdelati tistega, kar potrebuje trg. Bistvo trženja pa je poznati in razumeti kupca tako dobro, da mu bo izdelek po godu in se bo sam prodajal (Kotler, 1998, str. 17).

3. TRADICIONALNI ODNOS MED PRODAJALCI IN KUPCI NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU

Marketing se je sprva ukvarjal s problemi pospeševanja distribucije kmetijskih pridelkov. Zgodnji ameriški teoretiki v začetku 20. stoletja še niso razmišljali o porabnikih, pač pa so proučevali procese na tržnih poteh pridelkov ter surovin na trg in določanje njihovih cen. Različni avtorji ugotavljajo, da so v tem času prevladovale tri vrste "šol": predstavniki prve so se usmerjali predvsem na proučevanje dobrin, drugi na poučevanje institucij, preko katerih so izdelki prihajali na trg, tretji pa na funkcije, ki so jih opravljale te institucije. Prav slednja "šola" je bila najbolj analitična, zato postavlja konceptualni okvir današnje marketinške discipline (Webser, 1992, v Starman, 1996, str. 11).

Za večino avtorjev nesporno sodi *marketinški koncept* v drugo polovico 20. stoletja. Tako je v petdesetih letih kot način razumevanja marketinga v ospredje začela vstopati predstava o razmerju "*prodajalec - kupec*", ki menjujeta konkretne izdelke za jasno določeno denarno protivrednost, kar je posledica tega, da sta odločujočo vlogo pri razvoju marketinške discipline v tem obdobju prevzemali ekonomska in vedenjska veda. Marketinška usmeritev je izraz, ki opisuje temeljno naravnost podjetij k zadovoljevanju potreb, želja in zahtev porabnikov kot osnovnem izhodišču za začetek postopkov proizvodnje in se loči od izdelčne, proizvodne in prodajne usmeritve; le-te še vse priznavajo prvo mesto proizvodnji kot izhodišču procesa družbene produkcije. Smisel sprejetja marketinške usmeritve je v neposredni zvezi z doseganjem poslovne uspešnosti. V razvitem svetu se dejavneje razpravlja o nujnosti tovrstne usmeritve že petdeset let, vse od začetkov t.i. marketinške revolucije, ki je pomenila konec prevlade prodajne usmeritve podjetij.

Za šestdeseta leta je značilno, da so se razprave vrtele predvsem okrog medorganizacijskega marketinga, ki pa je bil dolgo časa v senci marketinškega upravljanja končnih izdelkov (ne nazadnje tudi zaradi manjše privlačnosti "industrijskih" izdelkov in storitev ter šibkejši možnosti uporabe tržnokomunikacijskih tehnik). V tem času je medorganizacijsko trženje temeljilo na predpostavki aktivnega ponudnika in pasivnega kupca oz. na klasičnem marketinškem konceptu, katerega temelj je model marketinškega spleta, ki ga bom predstavila v nadaljevanju.

3.1. Model marketinškega spleta

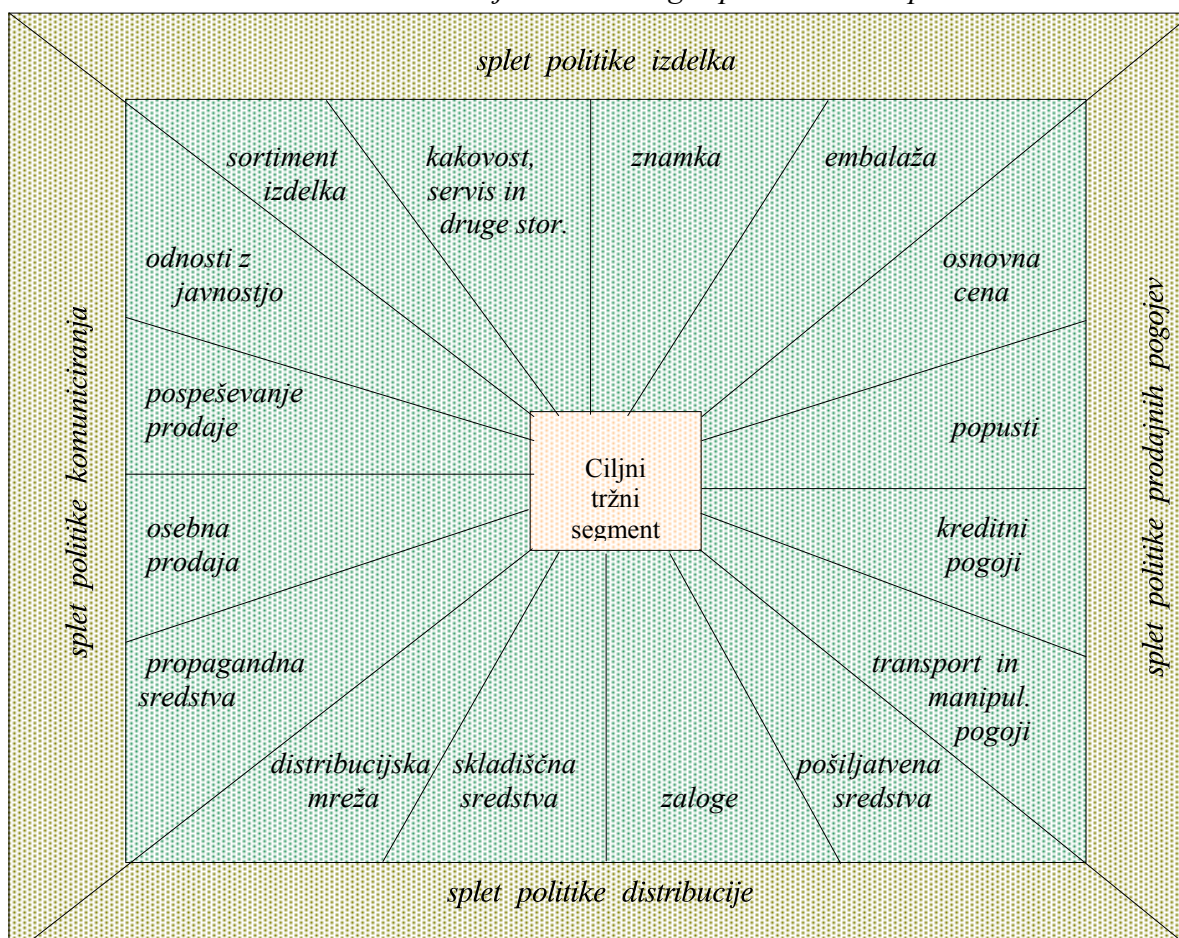
Marketinški splet opredeljuje večina raziskovalcev (Hrastelj, 1995, str. 71) kot optimalno kombinacijo izdelka, cene ali prodajnih pogojev, tržnih poti ter tržnega komuniciranja (product, price, place, promotion ali 4P), le da nekateri izdvajajo nadaljnji dve sestavini, in sicer pogajalsko moč in publiciteto. Gre pa vedno za konkurenčni splet, kot ga zaznavajo kupci.

Omenjeni model je še vedno prevladujoč v sedanjosti, na kar kaže tudi definicija marketinga, ki jo je v svoji najnovejši različici sprejelo Ameriško marketinško združenje (American Marketing Association): "Marketing je proces planiranja in izvrševanja zamisli, cenovne politike, tržnih poti in promocije idej, dobrin ali storitev z namenom menjave in doseganja (zadovoljevanja) individualnih in organizacijskih ciljev (potreb)" (Gummesson, 1999, str.

⁷ Proizvajalec papirja lahko kupuje kemikalije, potrebne za svojo proizvodnjo od kemičnega podjetja, ki kupuje velike količine njegovega papirja.

231). Štirje P-ji so v marketinškem spletu v akademskih raziskovalnih krogih tako postali uveljavljena paradigma in mnogi strokovnjaki v širšem akademskem svetu jo še danes priznavajo kot edino marketinško resnico.

Slika 1: Model dimenzij marketinškega spleta oz. tržne ponudbe



Vir: Lorbek, 1979, str. 195

Navedeni instrumenti so med seboj tesno povezani, ker samostojno nobeden ne more biti optimalno učinkovit pri doseganju marketinških ciljev. Hrastelj (1995, str. 72) pri tem poudarja, da je ne glede na utemeljenost poudarjanja enakovrednih prvin v nekem tržnem položaju določena prvina marketinškega spleta strateško jedro, medtem ko ga druge prvine dopolnjujejo.

Iz slike 1 je razvidno, da vsaka od sestavin oziroma politik⁸ vsebuje še svoj splet, ki predstavljajo podsplete z vidika celotnega marketinga. Pri načrtovanju strategije marketinga je potrebno te podsplete povezati v integrirano celoto in sicer iz sledečih razlogov:

- porabnik na ponudbo podjetja ne gleda ločeno po posameznih sestavinah, temveč kot na določen paket zelenih značilnosti;
- obstaja medsebojna odvisnost med sestavinami znotraj posameznih podspletov in med podspleti samimi. To odvisnost je potrebno upoštevati, tako da bo skupni vpliv sestavin na trg in prodajo izdelkov največji.

⁸ Instrumenti marketinga so tako obsežna področja, da lahko govorimo o štirih politikah (politika izdelka, politika prodajnih pogojev, politika distribucije, politika komuniciranja).

Klasični marketinški koncept temelji na zgoraj predstavljenemu modelu marketinškega spleta in predpostavlja, da je za podjetje ključnega pomena, da uspešno opravi čim več transakcij oz. zamenjav izdelkov ali storitev za ustrezno protivrednost. Izvedbo te naloge pa mu omogoča omenjeni, relativno enostavni model (marketinškega spleta), katerega spremenljivke je mogoče sestavljati, spreminjati, nadzorovati in meriti. Na podlagi spoznanj o potrebah in željah trga naj podjetja sestavijo splet marketinških elementov v smotno celoto in ga ponudijo relativno homogenim skupinam oz. segmentom porabnikov na trgu.

Ugotovimo lahko, da gre za akcijsko perspektivo, ki je zasnovana na razmerju "dobim - zgubiš",⁹ pri čemer je poudarjena kratkoročna profitna usmeritev. Razen za množični trg pa konvencionalna marketinška literatura ponuja predpostavko aktivnega prodajalca in pasivnega kupca tudi za medorganizacijsko trženje, vendar bom s svojim proučevanjem dognala, da je potrebno proučevanje trženja med organizacijami zasnovati na novih temeljih. V nadaljevanju pogledimo pomanjkljivosti zgoraj predstavljenega modela.

3.2. Pomanjkljivosti modela marketinškega spleta

Širjenje uporabe marketinga ter intenzivne družbene in tehnološke spremembe v okolju poslovanja podjetij so pokazale, da tradicionalni marketinški koncept ni več zadosten ne kot razlagalni instrument ne kot orodje marketinškega upravljanja. Kot ugotavlja Gummesson (1987, str. 10), leži osnovni problem v dejstvu, da je bila omenjena teorija osnovana predvsem na študijah trženja standardiziranih potrošnih dobrin, zato postane vprašljiva tudi njegova aplikativnost pri storitvenem in medorganizacijskem trženju. Ti dve področji pa predstavljata največji del celotne trženjske discipline.

Drugi avtorji navajajo še kopico razlogov za to, da se je tradicionalni marketing znašel v slepi ulici. "Ni dvoma, da marketinški splet lahko pojasni mnoge probleme v menjavi izdelkov med podjetji in porabniki, vendar postane brezpredmeten in celo zavajajoč, ko spregovorimo o storitvah, medorganizacijskih odnosih, internem marketingu in drugih širitvah uporabe marketinškega koncepta. Dodaten problem je tudi ta, da je poenostavljena logika marketinškega spleta zaradi številnih sprememb v okoljih vse manj učinkovita tudi na svojem področju, torej pri pospeševanju menjave izdelkov široke porabe" (Jančič, 1999, str. 102).

Porabnik ni več anonimen posameznik, ampak dobro informiran in kritičen akter na trgu dobrin, storitev, znanja in informacij. Jasno postane, da podjetja s klasičnimi trženjskimi strategijami ne morejo več uspešno poslovati, vsaj ne na dolgi rok. Poleg tega so najboljša svetovna podjetja ugotovila, da ni samo porabnik tisti, ki ga je potrebno začeti drugače obravnavati, ampak je potrebno upoštevati tudi druge pomembne akterje v okolju organizacije, t.i. deležnike.

Naslednji problem predstavlja tudi upad lojalnosti do še včeraj nedotakljivih svetovno znanih blagovnih znamk, do česar je prišlo tudi zaradi bliskovitega tehnološkega razvoja in prave epidemije industrijskega piratstva. Medijski prostor je zasičen, s čimer postaja vprašljiva učinkovitost oglaševanja. Marketinški splet pa tudi pomanjkljivo odgovarja na vprašanja o konkurenčnem položaju izdelka in je zato kot strateško orodje le delno uporaben.

Značilnosti medorganizacijskega marketinga sta kompleksnost izdelka in kompleksnost nakupnega procesa, iz česar sledi, da so bistveni odnosi med ponudniki in odjemalci in ne

⁹ "Dobim - zgubiš" bom uporabljala kot prevod za konkurenčno načelo "win - lose", po katerem oba udeleženca ne moreta dobiti, ampak mora eden nekaj izgubiti, da drugi lahko kaj pridobi.

izdelek. Pristop s 4 P-ji je neprimeren, saj pomeni 'prepričevanje'. V izgradnji odnosov med ponudniki in odjemalci pa gre za pogajanja. Grönroos (1997, str. 324) pravi, da marketinški splet ne izpolnjuje dovolj dobro zahtev marketinškega koncepta, saj je že v svoji osnovi (definiciji) orientiran k proizvodnji, ne pa k trgu ali porabniku. Poleg tega v njegovi naravi ni zaznati interaktivnih elementov. Nikoli ni vključeval vseh relevantnih elementov, ni ustrezal različnim situacijam in tako je postal na nek način nefleksibilen. Omenjeni avtor nadalje poudarja, da bi se vsaka trženjska paradigma morala ujemati s trženjskim konceptom, to pa pomeni zavedanje, da mora podjetje ustvarjati in usmerjati svoje aktivnosti glede na potrebe in želje kupcev na izbranih ciljnih trgih.

Grönroosova kritika (Grönroos, 1997, str. 325) se nadalje nanaša na posledice marketinškega spleta. Ena od njih je bilo ustanavljanje marketinških oddelkov v podjetjih, kar pa je v resnici povzročilo izolacijo marketinga od ostalih pomembnih funkcij in aktivnosti v podjetju. Posledica tega je bila, da se je ostala organizacija oddaljila od trženja in tudi od porabnikov. Glavni razlog, da je ta paradigma danes še vedno močno prisotna v učbenikih in trženjskem raziskovanju, vidi avtor v njenem pedagoškem kontekstu, ki naredi učenje marketinga preprosto in enostavno. Enostavnost modela na ta način navaja učitelje k vzorčnemu mišljenju. Marketing pa je socialni proces z veliko širšim obzorjem, kot ga predstavlja marketinški splet, poudarja Grönroos.

Celotna zamisel o marketinškem spletu izhaja iz ZDA, za katere je značilen relativno velik in sorazmerno homogen trg. Povsem drugačne pa so razmere v Evropi, ki tudi po združitvi še vedno ni (in verjetno tudi nikoli ne bo) postala homogen trg. Zato mnogi ameriški načini marketinškega razmišljanja v Evropi niso uporabni, precej pa je takih, ki jih ameriška marketinška teorija sploh ne obravnava, Evropa pa jih nujno potrebuje (Gummesson, 1987, str. 10).

V nadaljevanju avtor meni (Gummesson, 1987, str. 11), da mora marketinški koncept opustiti akcijsko naravnost in zadovoljiti potrebo po dolgoročni interakcijski povezanosti med prodajalci in kupci. Marketing tako lahko pojmuje kot način, kako organizacija upravlja (ustvarja, razvija in ohranja) omrežja povezav, v katerih se nahaja. To mora početi s pomočjo bilateralnih ali multilateralnih interakcij, ki temeljijo predvsem na medosebnem komuniciranju in ne toliko na oglaševanju. Povezanost ali odnos med udeleženci se vzpostavlja počasi in se po možnosti tudi dolgoročno ohranja. Po njegovem mnenju "naloga marketinga, če se osredotočimo na medorganizacijske in mednarodne menjave, tako ni več manipulacija s 4 P-ji, pač pa doseganje kritične mase povezav s porabniki, dobavitelji, javnimi ustanovami, posamezniki itd." (Gummesson, 1987, str. 12).

Ne nazadnje moram še poudariti, da težko najdemo podjetja, katerih izdelki so namenjeni zgolj končnim porabnikom ali zgolj organizacijam, ali ki se ukvarjajo zgolj z izdelki ali zgolj s storitvami. Številni avtorji so zato predlagali dopolnitve modela štirih P-jev, predstavljam jih v nadaljevanju.

3.3. Poskusi dopolnjevanja modela marketinškega spleta in nove usmeritve marketinškega koncepta

Da bi rešili navedene probleme, so nekateri teoretiki poskusili s prenovo marketinškega spleta, in sicer najprej z dodajanjem novih elementov. Poglejmo odmevnejše dopolnitve.

Iz storitvenega marketinga poznamo **model 7 P** (Booms, Bitner, 1981, str. 95) in **model 10 P** iz strateškega marketinga (Kotler, 1991, str. 45)¹⁰. Zanimiv je tudi poskus Lauterborna (1990, str. 25), ki trdi, da je potrebno štiri P-je (product, price, place, promotion) nadomestiti s **štirimi C-ji** (consumer wants, consumer costs, convenience to buy, communication). To utemeljuje s spoznanjem, da je klasični model marketinškega spleta presežen, saj v praksi zaradi vseh sprememb preprosto ni več učinkovit. Kar osemdeset odstotkov vseh novih izdelkov namreč na trgu propade že v prvem letu. Nova formula, ki jo avtor predlaga, naj bi zato bila naslednja:

- Namesto izdelka moramo imeti v mislih *potrebe in želje porabnikov*. Tem ni mogoče več prodati vsega, kar naredimo, pač pa le tisto, kar si posamezni porabniki želijo. Danes jih ni več mogoče "loviti" z velikimi mrežami, pač pa malodane vsakega posebej.
- Namesto cene moramo pričeti razumeti pojem *stroška za zadovoljitev želje ali potrebe*. Cena je pravzaprav irelevantna kategorija, saj je denarna vrednost le en del stroška. Strošek je izražen tudi v porabljenem času za vožnjo do prodajnega mesta, ali pa sploh v izgubi časa, ki bi ga sicer lahko porabil za druge namene. Danes se vrednost nič več ne računa v povezavi s količino izdelka, pač pa je to kompleksna enačba s tolikimi pravnimi rešitvami, kolikor obstaja različnih porabnikov.
- Namesto lokacije ali prodajnega mesta je potrebno razmišljati o *priložnosti nakupa*. V času katalogov, telefonov, kreditnih kartic porabniku sploh ni treba iti nikamor. Namesto razmišljanja o čudovito izplaniranih prodajnih kanalih, je potrebno razmišljati o tem, kje ljudje hočejo kupovati in nato biti prisoten povsod tam.
- Namesto promocije je potrebno osvojiti pojem *komunikacije*. Vsako pravo oglaševanje mora vzpostaviti dialog. Promocija je manipulacija, komunikacija je kooperacija (Lauterborn, 1990, str. 26).

Vendar pa glede spoznanj pravkar navedenih avtorjev lahko ugotovimo, da tako prvi dve kot tudi tretja dopolnitev marketinškega spleta, čeprav slednja v manjši meri, ne more uiti *akcijski naravnosti* oz. vpetosti v razmerje "akcija - reakcija". Vse tri namreč še naprej poenostavljeno razlagajo odnos menjave skozi model marketinškega spleta.

V tabeli 2 je navedenih še nekaj dopolnitev marketinškega spleta. Avtorji medsebojno kombinirajo instrumente, aktivnosti in rezultate aktivnosti, kar nedvomno ni dovolj konsistentno (na primer "plan" je rezultat aktivnosti načrtovanja, "pozicioniranje" je aktivnost, "profit" spet je rezultat aktivnosti, medtem ko so nedvomno "izdelek", "cena", "tržne poti" ipd. instrumenti, torej orodje za aktivnosti). Od tod izhaja, da je še najbolj smiselna tista opredelitev marketinškega spleta, ki jo povezujejo v okviru marketinga povezav naslednji instrumenti: izdelek, cena, tržne poti, komuniciranje, človeški viri, procesnost in fizična razvidnost (=7P).

Po drugi strani pa posamezni avtorji le bolj podrobno navajajo instrumente, ki jih drugi vključujejo v širše pojme. Tako so na primer odnosi z javnostjo praviloma vključeni v tržno komuniciranje, Baumgartner pa jih navaja posebej. Bolj zanimiv je pristop Berryja ter še posebej že omenjenega Lauterborna s 4C. Najbolj radikalen je Gummesson s svojim

¹⁰ Kotler (1991, str. 45-46) h klasičnim štirim P-jem dodaja še šest novih elementov marketinškega spleta in sicer:

- raziskovanje trga (probing);
- segmentacija trga (partitioning);
- izbira segmenta (prioritising);
- pozicioniranje na trgu (positioning);
- politično lobiranje, zlasti v mednarodnem marketingu (politics);
- vpliv na javno mnenje (public opinion).

portfeljem tridesetih odnosov (30 R oziroma 30 relationships), ki jih predstavljam in obravnavam v poglavju 5.3.3.

Tabela 2: Marketinški splet 4P in njegovo dopolnjevanje¹¹

4P McCarthy (1960)	5P Judd (1987)	6P Kotler (1984)	7P Boomoch, Bittner (1981)	4P2CS Berry (1990)	10P Kotler (1991)	15P Baumgartner (1991)
Product Price Place Promotion	Product Price Place Promotion People	Product Price Place Promotion Political power Public opinion formation	Product Price Place Promotion Participants Physical evidence Process	Product Price Place Promotion Customer communication Customer satisfactions Servicing	Product Price Place Promotion Probing Partitioning Prioritising Positioning Politics Public opinion	Product/service Price Place Promotion People Politics Public relations Probe Partition Prioritize Position Profit Plan Performance Positive implementations

Vir: Prirejeno po Gummesson 1994, str. 8; Starman 1996, str. 23.

Dejstvo je, da vse prevečkrat marketing razumemo kot sosledje samostojnih in med seboj ločenih menjav ekstrinzičnih vrednosti. Ugotavljamo pa, da ima izdelek ali storitev zunanjo (ekstrinzično) vrednost, kadar jo dobi na trgu, to je, če ima konkretno menjalno vrednost. Notranjo (intrinzično) vrednost pa ima takrat, ko jo črpa iz področij, ki niso predmet klasične tržne menjave. V resni gre torej za to, da prav marketing teži h graditvi *dolgoročnih povezav*, ki se med akterji spletejo tudi preko menjave notranjih vrednosti. Prijateljske vezi, zaupanje in medsebojna privlačnost med partnerji so pojavi, ki dokazujejo, da bi bilo preveč kratkovidno razumeti marketing le kot ekonomsko menjavo (Jančič, 1999, str. 40).

Novе usmeritve obstoječega marketinškega koncepta

Čeprav Kotlerja poznamo po uveljavitvi menjalne paradigme v marketinški disciplini, pa hkrati ugotavljamo, da kljub temu ostaja eden največjih zagovornikov upravljalske šole v marketingu. To mu preprečuje, da bi globlje prodril v interakcijske zastavitve marketinga in še naprej pomembneje prispeval k oblikovanju splošne teorije marketinga. Kljub temu je svoj pogled poglobil in dal svoj prispevek tudi k rekonceptualizaciji marketinga (Jančič, 1999, str. 104).

Ugotovil je (Kotler, 1987, str. 271-272), da marketinška usmeritev podjetij v praksi nikakor ne more zaživeti. Čeprav vse več podjetij deklarira svojo naravnost zadovoljevanju želja porabnikov, pa hkrati vse manj ljudi verjame v njihove poštene namene. To ugotovitev razlaga s tem, da mnoga podjetja še naprej poslujejo nepošteno, kar meče slabo luč še na ostala. Po nakupu porabniki ugotove, da so bili prevarani, zato so nezaupljivi do poslovnega sveta nasploh. Kotler vidi rešitev v privzemanju filozofije **humanističnega marketinga**, ki se

¹¹ V preglednici sem ohranila angleške izraze, da bi bila bolj nazorna predstavitev "P-jev" kot instrumentov marketinškega spleta. Prevod bi bil ponekod lahko le opisen.

ne zaustavi pri zadovoljevanju konkretnih potreb in želja porabnikov, ampak upošteva *celotno življenje porabnikov*. Marketinška usmeritev le v zadovoljevanje želja porabnikov se ni spraševala o vplivu teh želja na zdravje in blaginjo porabnikov (alkohol, nezdrava hrana, cigareti itd.). Humanistični marketinški koncept pa podjetja usmerja k skrbi za širše koristi porabnikov. Evolucija marketinga se bo verjetno nadaljevala v smeri **družbenega marketinškega koncepta**, po katerem bo treba upoštevati vplive zadovoljevanja želja porabnikov na širše družbene interese, zlasti še vplive na okolje. Kotler je kasneje (1991a, str. 239-240) to idejo razvil še naprej in ugotovil, da mora sodobni marketing sloneti na **konceptu razsvetljenega marketinga**, ki počiva hkrati na naslednjih petih principih:

- *porabniško usmerjeni marketing* – svoje aktivnosti organizirati okrog porabnikov;
- *inovativni marketing* – kontinuirano iskanje tržno pravih izboljšav na izdelkih;
- *vrednostni marketing* – vse napore je treba vložiti v graditev vrednosti izdelkov za porabnika;
- *marketing s poslanstvom* – poslanstvo podjetja se mora izražati tudi skozi širše družbene cilje in ne le skozi zgolj ozke podjetniške;
- *družbeni marketing* – stremljenje k širši skrbi za dolgoročno blaginjo družbe v celoti.

Kotlerjev razsvetljeni marketing od podjetij zahteva zlasti izgrajevanje dolgoročne lojalnosti porabnikov. To lahko dosežejo le s kontinuiranim povečevanjem vrednosti marketinške ponudbe.

Poleg Kotlerja so k rekonceptualizaciji marketinga iz različnih smeri pristopili še drugi avtorji, katerih ugotovitve so Firat, Dholakia in Bagozzi (1987, str. 374-379) povzeli kot prvi del smeri temeljite **rekonceptualizacije marketinga**. Novi marketing mora po njihovem mnenju razvijati naslednje smeri:

- *Uvajanje humanističnih vrednot*. Čeprav se danes še vedno bolj izplača nehumanizem, pa kaže, da se tudi marketinška disciplina ne more več upirati temu trendu.
- *Pospeševanje razsvetljene, odgovorne prakse*. Če bi se v marketingu delovalo odgovorno in etično, bi mnogi problemi, ki jih ljudje pripisujejo tej disciplini, hitro izginili. Marketing mora v svoji humanistični fazi upoštevati tako dolgoročne implikacije sedanje porabe kot tudi dolgoročne koristi za porabnike in družbo v celoti.
- *Sprejem makrosistemske perspektive*. Večja vpetost v celoten družbeni sistem bo pomembno prispevala k spremembi marketinške teorije in prakse.
- *Razvoj celostnega in integrativnega okvira*. Tendence k specializaciji in partikularističnemu proučevanju marketinga zakriva celostnost njegovega fenomena in njegovo integralno naravo. Celostna vizija je nujna prav zato, da bi na njenem temelju lahko globlje razumeli posamezne delne probleme marketinga.
- *Poglobljanje zgodovinskih temeljev discipline*. Nujno je, da se marketing zaveda svojih korenin in se uči iz njih, četudi se hoče dvigniti nad preteklost in gledati le v prihodnost.

Pogoj za izpeljavo drugega dela preнове marketinškega koncepta pa je osvojitve popolnoma drugačnega razumevanja marketinške menjalne povezave, ki jo bom proučevala skozi prizmo **odnosov in povezav**, ki se med udeleženci vzpostavijo oz. spletejo preko menjave notranjih vrednosti. Takšen način razumevanja marketinga namreč zahtevajo nova spoznanja, do katerih je prišlo ob širitvah uporabe marketinškega koncepta na nova področja. V novih razmerah so se namreč več kot očitno pokazale nedoslednosti predpostavke o aktivnem prodajalcu in pasivnem kupcu, na kateri temelji model marketinškega spleta. Prihaja do radikalnega preobrata v sodobni trženjski miselnosti, saj spremembe, ki se dogajajo v poslovnem svetu zahtevajo prenovitev marketinškega koncepta. V nastajanje novih načinov menjave v družbeni reprodukciji postindustrijske družbe bo lahko dejavneje posegel le na

novi zasnovani marketing, ki gradi na *dolgoročnih povezavah med partnerji*. Ne gre torej več za razmerje med akcijo in reakcijo oz. za akcijsko naravnost med prodajalcem in kupcem, pač pa gre za interakcijo, ki preveva odnose med organizacijami.

4. ODNOSI MED PRODAJALCI IN KUPCI NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU Z VIDIKA RAZLIČNIH TEORIJ

Teorija agentov oz. agencijska teorija podjetja je ena izmed smeri v t.i. novi institucionalni ekonomiki. Gre za tisto vrsto institucionalne ekonomike, ki se osredotoča na problem ex-ante mehanizmov, ki naj bi zagotovili učinkovito delovanje podjetja. Šele v zadnjem času zasledimo tudi v trženjski literaturi raziskave na temo teorije agentov. V drugi tok nove institucionalne ekonomike spada *ekonomika transakcijskih stroškov*, ki se osredotoča na ex-post vidik transakcij med obema stranema. Skupno obema teorijama je to, da prispevata k razlagi in razumevanju učinkovitosti organizacije trženjskih odnosov. Poleg omenjenih teorij bom predstavila še prispevek *teorije pravičnosti*, *socialne psihologije* in *teorije omrežij* k odnosom med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu.

4.1. TEORIJA AGENTOV

Agencijska teorija ima svoje izhodišče v problemu, ki nastopi zaradi ločitve lastništva in nadziranja. Čeravno je že Adam Smith spoznal ta problem v svojem delu *Bogastvo narodov*, pa je šele tipično podjetje v dvajsetem stoletju izpostavilo problem dovolj jasno, da mu je ekonomska teorija pričela posvečati raziskovalno pozornost, ki je potrebna za oblikovanje teorije.

Agencijsko razmerje obstoji, kadar je blaginja ene stranke odvisna od dejanj druge stranke. Agent je stranka, ki deluje, principal pa stranka, ki jo agentova dejanja prizadenejo (Bergen at al., 1992, str. 1-2). Razlog za agencijsko razmerje je v tem, da principal in agent ne zasledujeta istih ciljev, principal pri tem poskuša spodbuditi agenta, da bo ravnal v skladu z njegovimi interesi, vendar pri tem ne poseduje vseh informacij o obnašanju agenta. Teorija agentov analizira vprašanja, kot so: kakšno vrsto pogodbe naj skleneta principal in agent, če se njuni cilji razlikujejo; kakšne spodbude naj vključuje pogodba, če agentov napor ni opazen ali je samo delno opazen, da bo deloval v korist principala; kakšne naj bodo pogodbe, če imata obe stranki različno nagnjenost k tveganju. Zlasti slednje je ključnega pomena za agencijska razmerja. Zato jih običajno povezujemo s posebno vrsto strateškega obnašanja, ko v razmerah omejene racionalnosti¹² in asimetrične porazdelitve informacij¹³ prihaja do različne nagnjenosti k tveganju udeleženih strank.

Primerov agencijskih razmerij je v stvarnosti veliko. Takšna so na primer razmerja med delničarji in managerji podjetij, med managerji v centru podjetja in divizijskimi managerji, med vodstvom podjetja in zaposlenimi ipd. V osnovi pa agencijska razmerja prežemajo tudi marketing. Bistvo marketinga je namreč menjava in kot pravi Arrow (1985, v Bergen at al., 1992, str. 2): "Agencijsko razmerje je pomembna sestavina praktično vsake menjalne

¹² Predpostavka *omejene racionalnosti* temelji na spoznanju, da ekonomski osebek ni zmožen spoznati in upoštevati vseh možnih prihodnjih stanj. V okviru omejenih informacij skuša doseči zadovoljive in ne maksimalnih ciljev.

¹³ O *informacijski asimetriji* govorimo, kadar obe strani v menjavi ne razpolagata z enako informacijo, ki je pomembna za to menjavo.

transakcije." Dejstvo je, da večina izdelkov in storitev pride do porabnikov preko posrednikov; le-ti imajo z vidika teorije agentov vlogo agenta nasproti proizvajalcu. Tudi končni kupec je vključen v agencijski odnos, ko preko informacij o izdelku in želenih koristi izdelka vpliva na dobavitelja, ki je v tem primeru njegov agent (Bergen at al., 1992, str. 2,).

Običajno jemljemo, da je principal do tveganja nevtralen (risk-neutral), agent pa ni naklonjen tveganju (risk-averse). Lastnik podjetja ima npr. svoje premoženje močno diverzificirano, delodajalci imajo veliko porabnikov, zavarovalnice razporedijo tveganje ipd. V nasprotju z njimi pa agenti praviloma nimajo možnosti diverzifikacije in so v celoti odvisni od izida pogodbe s principalom (Prašnikar in Debeljak, 1998, str. 301, Bergen at al., 1992, str. 4).

4.1.1. Oportunizem pred sklenitvijo pogodbe in napačna izbira

Zasebna last informacij in njihova *asimetrična porazdelitev* povzročita oportunizem pred sklenitvijo pogodbe. Kupec ali prodajalec se lahko odloči, da na dvostranskih pogajanjih ne nastopi s podatkom o pravem vrednotenju izdelka. Informacijsko asimetrijo poskusi obrniti v svoj prid. To lahko spravi v nevarnost celoten posel in do menjave sploh ne pride. Pravimo, da smo dosegli neučinkovit izid. Obe stranki se mu lahko izogneta, če v medsebojnih pogajanjih preveč ne izkoriščata informacijske asimetrije v svojo korist. V tem primeru najdeta učinkovito spodbudo (incentive efficiency), ki omogoči menjavo. Vprašanje je le, kolikšno naj bo odstopanje od lastne ocene vrednosti, s katerim nastopata v pogajanjih. V primeru asimetričnih zasebnih informacij do menjave pride, če so koristi od menjave dovolj velike.

Stroški doseganja medsebojno sprejemljivih pogodb, t.i. *pogajalski stroški*, so lahko precejšnji. Ob omejeni racionalnosti namreč ni mogoče natančno opredeliti vseh dejanj obeh pogajalskih strank in predvideti natančne delitve stroškov in koristi. Če pa upoštevamo zasebnost informacij, se ti stroški še povečajo. Zaradi asimetričnih informacij nastajajo tudi *stroški merjenja* primerjalnih prednosti, ki jih prinaša posedovanje informacij. Preden se stranki dogovorita o ceni nekega izdelka ali storitve, pogosto ne vesta, do kakšnih rezultatov bo menjava v resnici pripeljala. Pogosto za to naložita dodatna sredstva v pridobitev informacij, ki bi jima omogočile pridobitev prednosti v pogajanjih.

Poleg stroškov, ki nastajajo s pogajanjem in merjenjem primerjalnih prednosti, so z asimetričnimi informacijami povezani tudi problemi, ki jih poznamo pod pojmom *napačna izbira*. Napačna izbira nastopi vedno takrat, ko se izdelki različne kakovosti prodajajo po enaki ceni, ker kupci ali prodajalci niso dobro poučeni o kakovosti izdelka v času nakupa. Neustrezna selekcija se pojavi, ko principal ni sposoben popolno ali pravilno oceniti eksogenih (v času opazovanja že danih) lastnosti agenta. S tem problemom se tržniki srečajo, ko zaposlujejo nove prodajalce ali marketinško osebje, ko izbirajo posrednike, oglaševalske agencije ali raziskovalne organizacije (Bergen at al., 1992, str. 3).

Kako torej omejiti oportunizem pred sklenitvijo pogodbe in se izogniti napačni izbiri?

□ pomen ugleda in standardizacije

V interesu prodajalcev je, da kupce prepričajo o boljši kakovosti svojega blaga, če ta obstaja in jo mislijo unovčiti z višjo ceno. To naredijo s pridobitvijo *ugleda*. Če ugleda ni mogoče oblikovati, lahko kupca prepriča oblikovanje standardnih izdelkov (npr. Mc Donald). V primeru standardizacije lahko kupec v vsakem posameznem primeru računa, da bo dobil pričakovani izdelek ali storitev.

□ signaliziranje dejanske kakovosti izdelkov

Primer signaliziranja je oblikovanje in oglaševanje blagovnih znamk, ki zagotavlja, da porabniki identificirajo in izločajo slabe izdelke. Signalizirajo tudi prodajalci bolj kakovostnih izdelkov, ko želijo prodati izdelek po višji ceni. Velike investicije v specifična fiksna sredstva signalizirajo konkurentom, da tržišča ne bodo zasegli brez dragega bojevanja.

□ **uporaba garancij in jamstev**

Proizvajalci izdelkov slabe kvalitete ne ponujajo dolgoročnih garancij in jamstev (npr. servisiranja) (Prašnikar in Debeljak, 1998, str. 294-295).

4.1.2. Oportunizem po sklenitvi pogodbe in moralni hazard

Asimetričnost informacij na drugi strani omogoča oportunizem po sklenitvi pogodbe. Če je ena stranka v pogodbenem razmerju popolnoma zavarovana in je druga ne more nadzirati, lahko začne s *skritimi akcijami* v škodo druge stranke. Govorimo o *moralnem hazardu*. To je situacija, ko principal ne more nadzorovati dejanj agenta po tistem, ko se je že odločil za sodelovanje z njim in ko agent nima iniciative za delovanje v korist principala. Tržniki se soočajo s tem problemom, ko so v vlogi delodajalca in načrtujejo plače in spodbude za svoje delavce. Delodajalec namreč želi, da je njegov delavec marljiv, medtem ko si delavec sam želi čim bolj olajšati delo, delodajalec pa ga pri tem ne more popolnoma nadzorovati. Torej gre za problem moralnega hazarda, kjer raven delavčeve marljivosti predstavlja skrito akcijo (Bergen et al., 1992, str. 3).

Moralni hazard je drugo ime za situacijo, v kateri so prisotna skrita dejanja, saj lahko v teh primerih informirana stran namerno izvede "napačno akcijo". Tako na primer, vodja prodaje izve iz prodajalčevega poročila, koliko klicev je le-ta opravil v preteklem tednu. Ne ve pa, koliko napora je prodajalec vložil v te pogovore in kako kvalitetno jih je izvedel (to ve prodajalec). Tovrstne asimetrične informacije prežemajo večino agencijskih razmerij (Bergen et al., 1992, str. 4). Tudi če je pojav moralnega hazarda dokazljiv, je mnogokrat zelo težko, drago ali nemogoče opraviti ustrezne korekcije pogodb. Eden od načinov zmanjšanja moralnega hazarda je uvedba nadzora in nadzornikov (hierarhija) (monitoring systems), ki zmanjšujejo omejenost informacij za obe strani. Problem je v tem, da uporaba nadzornikov poveča transakcijske stroške. Drug način je uvedba pogodbe, ki temelji na vedenjskih značilnostih ali uvedba pogodbe, ki v razmerah, ko napora posameznika ni mogoče meriti, slednjega nagradi po doseženih rezultatih dela. Na področju trženja se pogosto poslužujemo obeh načinov, tako nadzora kot pogodb, menijo Bergen in drugi (1992, str. 4).

4.1.3. Uporaba teorije agentov v medorganizacijskem trženju

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja so raziskovalci začeli uporabljati teorijo agentov tudi v marketingu. Z vidika agencijske teorije je kupec principal, ki izbira med več agenti (proizvajalci) (Bergen et al., 1992, str. 16).

S pomočjo teorije agentov so razlagali odnose zlasti na treh področjih:

- prodajno osebje in management prodaje,
- koordinacija in kontrola tržnih poti,
- tržno komuniciranje in signaliziranje dejanske kakovosti izdelkov.

Prodajno osebje in management prodaje

Tako zaposlovanje kot motiviranje in kontroliranje prodajnega osebja predstavlja agencijsko razmerje. Večina literature se osredotoča na iskanje najustrežnejšega *načina nagrajevanja*, ki naj odvrta od oportunističnega obnašanja. Razvitih je bilo nekaj modelov prodajnega nagrajevanja. Basin et al. (1985, v Bergen et al., 1992, str. 9), Lal in Srinivasan (1989, v Bergen et al., 1992, str. 9) na primer predlagajo vrsto optimalnih kombinacij plače in provizije

v različnih pogojih. Menijo, da mora nagrada rasti sorazmerno z večanjem negotovosti poslovanja¹⁴ in mora rasti tudi v primeru, če poraste agentova (prodajalčeva) nenaklonjenost tveganju. John, Weiss in Weitz (1987, v Bergen et al., 1992, str. 9) dodajajo, da mora biti fiksna plača višja, če se od prodajalcev zahteva več 'neprodajnih' aktivnosti. Oliver and Weitz (1991, v Bergen et al., 1992, str. 10) v svoji raziskavi ugotavljata, da imajo prodajalci, nenaklonjeni tveganju raje nagrado, ki ni vezana na spodbude. Eisenhardt (1985, v Bergen et al., 1992, str. 10) pa pride do zaključka, da so kontrolni sistemi, temelječi na obnašanju bolj učinkoviti, če gre za pogoje visoke negotovosti poslovanja in ko je obnašanje prodajalcev relativno enostavno kontrolirati .

Ni zadosti samo proučevati obnašanje prodajnega osebja in iskati optimalno nagrajevanje, proučiti je potrebno vpliv dodatnih eksogenih spremenljivk, kot so:

- različni cilji in naklonjenost tveganju, ki ga ima prodajno osebje v posameznih stopnjah svoje kariere;
- različen napor in rezultat pri posameznih prodajnih aktivnostih (npr. servisiranje tekočih računov v primerjavi z iskanjem novih kupcev);
- različne socialne norme (zaupanje, organizacijska pripadnost).

Skratka veliko je potrebno narediti na operacionalizaciji in merjenju kritičnih agencijskih konstruktov, kot so negotovost poslovanja, minimalna korist in cilji posameznikov ter njihovo naklonjenost k tveganju (Bergen et al., 1992, str. 10-11).

Koordinacija in kontrola tržnih poti

Tržna pot je zveza različnih medsebojno povezanih podjetij, ki je nastala zaradi obojestranskih koristi. Gre za zapleten *sistem odnosov*, v katerem delujejo podjetja in ljudje, da bi izpolnili cilje posameznikov, podjetij in tržnih poti. Najpogostejši vzrok za konflikt med proizvajalcem in distributerjem je ravno nekompatibilnost ciljev, na primer, da želi proizvajalec doseči hitro rast na trgu s politiko nizkih cen. Na drugi strani pa distributerji želijo delati z višjimi maržami in dosežati dobičkonosnost na kratek rok. Kljub soodvisnosti med udeleženci tržnih poti posamezniki pogosto raje sledijo svojim kratkoročnim ciljem, kar vodi v konfliktno situacije. Proizvajalci morajo določiti pogoje in odgovornosti sodelujočih členov na tržnih poteh, menijo Bergen et al. (1992, str. 12-13).

Agencijski modeli v glavnem predpostavljajo enega principala, ki dela z enim ali več agenti. V primeru tržnih poti pa se srečujemo s situacijo, ko več principalov dela preko enega ali več agentov. Nekateri analitiki so se lotili obravnave tega problema (npr. Coughlan, 1985 ter McGuire in Staelin, 1983, v Bergen et al., 1992, str. 14-15) in ugotovili, da proizvajalci raje prodajajo svoje izdelke preko preprodajalcev, ki tržijo tudi konkurenčne blagovne znamke, kot pa da bi se navpično povezovali.

Agencijska teorija se osredotoča na uporabo pogodbenih pogojev za *kontroliranje in koordiniranje odnosov* na tržnih poteh. Struktura "glavnega agenta" implicira uporabo unilateralne kontrole s strani glavnega v odnosu v nasprotju z bilateralno kontrolo, pri kateri sta udeleženi obe strani, na primer pri nekaterih modelih agencijske teorije glavni pri razmerju ponuja meni pogodb agentu. Selekcija, ki jo naredi agent, odkrije informacijo, s katero glavni ne razpolaga in je le-ta potem uporabljena za maksimiziranje profitov glavnega udeleženca, ne pa obeh strani v razmerju (Weitz, Jap, 1995, str. 220-2).

Na učinkovitost kontrolnih mehanizmov vplivajo tudi socialne *norme udeležencev na tržnih poteh*. **Norme** o sodelovanju (Cannon, Perreault, 1999, str. 443) izražajo pričakovanja

¹⁴ Na negotovost poslovanja vplivajo spreminjajoči se ekonomski pogoji na trgu, dejavnost konkurentov in tehnološke spremembe.

partnerjev glede skupnega sodelovanja in obnašanja pri doseganju skupnih in lastnih ciljev in delujejo kot splošna zaščita proti oportunističnem obnašanju. Z oblikovanjem skupnih norm in standardov obnašanja partnerja postavita pravila obnašanja v prihodnjih menjavah (Dwyer, Schurr, Oh, 1987, str. 17). V našem primeru je pomembno predvsem, da je specializirane norme mogoče pripisati tudi odnosom med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu (Heide, John, 1992, str. 32). Norme v trženjskih odnosih so zasnovane na pričakovanju vzajemnosti interesov in so oblikovane na način, da omogočajo razvoj trženjskih odnosov. Predpisujejo obnašanje, ki je usmerjeno k ohranjanju trženjskih odnosov kot celote in hkrati omejujejo obnašanje, usmerjeno v uresničevanje ciljev posameznih strani¹⁵. Heide in John izpostavljata tri dimenzije norm glede obnašanja v odnosu med podjetji (Heide, John, 1992, str. 35-36): fleksibilnost (zajema skupna pričakovanja, da bosta partnerja pripravljena osnovne medsebojne obveze zamenjati z drugimi, če bi to zahtevalo poslovno okolje), izmenjava informacij (pomeni obojestransko pričakovanje, da bodo na razpolago vse informacije, ki so uporabne za partnerja), solidarnost (opredeljuje obojestransko pričakovanje, da bosta partnerja ravnala tako, da bo to v korist obeh partnerjev). Vendar pa je raziskovanje tržnih poti identificiralo dodatne faktorje, ki služijo za ohranitev odnosa, kot so na primer zaupanje in zvestoba (Anderson, Weitz, 1992; Morgan, Hunt, 1994) ter pogodbeni pogoji in ugled (Anderson, Weitz, 1989; Heide, John, 1992).

Tržno komuniciranje in signaliziranje dejanske kakovosti izdelkov

S pomočjo tržnega komuniciranja pridobijo kupci korist v obliki informacij o izdelkih in storitvah podjetij na trgu ter njihovih cenah in kakovosti. Posledično vodi tržno komuniciranje k večji konkurenčnosti podjetij ter s tem k nižjim cenam posameznih dobrin in izboljšani kakovosti. Prodajalci izdelkov visoke kakovosti lahko s pomočjo tržnega komuniciranja kupce obveščajo o visoki kakovosti svojih izdelkov, problem se pojavi pri resničnosti teh trditvev. Kaj ne bi lahko tudi prodajalec slabih izdelkov trdil, da so njegovi najbolj kakovostni? Odgovorimo lahko: teoretično in deloma praktično – da, toda preseneča, da imajo ponudniki kakovostnejših izdelkov večjo željo po tržnem komuniciranju kot drugi. Ponudniki tako imenovanih "limon"¹⁶ namreč prepričajo in s tem zavedejo kupca le enkrat, njihova prodaja po obdobjih ne narašča in posledično gre za vedno manjši delež njihovih sredstev, namenjenih tržnemu komuniciranju (Bergen et al., 1992, str. 16).

Nakupovanje na medorganizacijskem trgu zahteva doseganje velikih količin tehnično zahtevnih izdelkov od majhnega števila dobaviteljev. Ta značilnost povečuje negotovost in tveganje pri kupcu, stopnjuje tudi vpliv informacijske asimetrije in skritih akcij v odnosu med prodajalcem in kupcem. Iz tega lahko sklepamo, da je medorganizacijsko trženje zanimivo za proučevanje z vidika agencijske teorije.

¹⁵ Prodajalci lahko uresničujejo zgolj lastne cilje v trženjskih odnosih s kupci izdelkov/storitev, ki nimajo potrebnih znanj, da bi lahko v celoti ovrednotili kakovost teh izdelkov/storitev. Kupci so tako prepuščeni na milost in nemilost prodajalcem, ki se lahko obnašajo neetično oz. kršijo norme. Takšno obnašanje prodajalcev je praviloma kratkoročno in ogroža možnosti za razvoj dolgoročnih trženjskih odnosov s kupcem.

¹⁶ Problem limon srečamo pri trgovanju z rabljenimi avtomobili (Akerloff, 1970, v Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 294). Obstajajo dobri in slabi novi avtomobili, eni, ki so sestavljeni na začetku tedna in drugi, ki so sestavljeni sredi in na koncu tedna. Prvi so praviloma slabše (limone), drugi pa boljše kakovosti. Toda niti kupec niti prodajalec ne veda, kateri avtomobili so limone. Po nekem času pa imetniki avtomobilov zberejo dovolj informacij o svojem avtomobilu. Kupci rabljenih avtomobilov vedo za to informacijsko asimetrijo, ne morejo pa ločiti limon od drugih avtomobilov. Zato se obe vrsti avtomobilov prodajata na trgu rabljenih avtomobilov po enaki ceni. Ta je precej nižja od cene avtomobila pri prvem nakupu. Lastniki avtomobilov, ki ne spadajo med limone, nimajo potrebe prodajati avtomobile po tej ceni. Prodajajo pa jih lastniki limon. Ko to ugotovijo kupci, zmanjšajo povpraševanje po rabljenih avtomobilih.

4.2. TEORIJA TRANSAKCIJSKIH STROŠKOV

Teorija transakcijskih stroškov je pomembno izhodišče na področju odnosov med prodajalci in kupci na medorganizacijskih trgih. V tem kontekstu gre za stroške iskanja informacij, nadzora nad trženjskim odnosom in uveljavljanja pogodbenih pogojev v trženjskem odnosu. Teorija transakcijskih stroškov je splet institucionalne ekonomske ter organizacijske in pravne analize. Transakcijski stroški so najprej stroški pogajanj, nadzorovanja in uveljavljanja pogodb s pogodbenimi strankami, kar je lahko še posebej težko in/ali drago, ko obstaja majhno število podjetij, ki lahko dobavijo potreben izdelek (Williamson, 1986, str. 177). Williamson transakcijske stroške ločuje na:

- *koordinacijske stroške*, ki v tržnem sistemu izhajajo iz potrebe po ugotovitvi cene in ostalih podrobnosti transakcije.
Koordinacijski stroški nastopajo zunaj in znotraj podjetja. Zunanji koordinacijski stroški so stroški uporabe tržnega mehanizma. Sem lahko prištevamo stroške, ki nastanejo zato, da se kupec in prodajalec srečata in dogovorita. Praktični primer teh stroškov so stroški raziskave trga na prodajalčevi strani in čas, ki ga porabi kupec za iskanje najugodnejšega ponudnika. Stroški koordinacije znotraj podjetja pa zajemajo stroške prenosa direktiv po hierarhiji navzdol in prenos informacij navzgor ter s tem povezane časovne odloge in informacijske napake;
- *motivacijske stroške*, ki nastanejo zaradi:
 - nepopolnosti in asimetrije informacij; v primeru, ko stranki nimata vseh potrebnih informacij, ali pa so le-te neenakomerno porazdeljene, to lahko pripelje do dragih načinov zavarovanja ogrožene stranke ali do tega, da se pogodbene stranke izogibajo podpisu pogodbe iz strahu, da bodo opeharjene. Tako ima na primer vodja prodaje v podjetju težave, ko skuša ugotoviti, ali prodajno osebje v resnici posveča dovolj časa prodajnim aktivnostim podjetja ali pa ga uporablja v lastne namene;
 - nepopolne zavezanosti strank k izpolnjevanju določil dogovora – stroški nepopolnega zaupanja; tudi ti stroški so povezani s strahom pred oportunističnim obnašanjem pogodbenega partnerja.

Oportunistično obnašanje je v teoriji transakcijskih stroškov definirano kot iskanje samo lastnih interesov s pomočjo zavajanja druge strani (Morgan, Hunt, 1994, str. 24; Joshi, Stump, 1999, str. 339). Če podjetje misli, da se bo partner obnašal oportunistično (oz. preračunljivo) in iskal samo svoje koristi, bo to vplivalo na zmanjšanje zaupanja v tega partnerja in zmanjšanje zvestobe odnosu, ker ne more več zaupati svojemu partnerju. Če bosta partnerja morala sodelovati tudi v prihodnosti, to ponuja možnost kaznovanja preračunljivega obnašanja (Joshi, Stump, 1999, str. 339; Ganesan, 1994, str.4). Zato lahko pričakujemo, da se ne bosta obnašala oportunistično. Oblikovanje skupnih vrednot in norm obnašanja zmanjšuje nagnjenost k oportunističnemu obnašanju (Brown et al., 2000, str. 51; Morgan, Hunt, 1994, str. 25). Največja možnost nastanka oportunističnega obnašanja je med partnerji, ki v prihodnje verjetno ne bodo več sodelovali, torej ne bodo oblikovali dolgoročnih partnerskih odnosov. Partnerja, ki pa iščeta dolgoročne koristi, se najverjetneje ne bosta obnašala oportunistično.

Jarillo (1994, str. 134, povzema po O. Williamson, 1975, str. 19) takole navaja kritične razloge za nastanek transakcijskih stroškov:

- nesposobnost natančne prognoze bodočih transakcij,
- dejstvo, da vse bodoče posle spremlja negotovost¹⁷, ki izvira iz kompleksnosti gospodarskega okolja in iz omejene človeške racionalnosti¹⁸,

¹⁷ Povezavo med negotovostjo in investicijami sta proučevala Jorde in Teece (1994, str. 27). Ključni vidik ekonomske organiziranosti predstavlja potreba po koordiniranju ekonomskih aktivnosti, še zlasti investicij. Za

- prisotnost majhnega števila "igralcev", tj. prodajalcev ali kupcev, za ponujeno vrsto transakcije,
- oportunitizem, tj. lastno okoriščenje na račun drugih.

Glede na izkušnje je najbolj zaskrbljujoč zadnji razlog, dodatno podkrepjen s predhodnimi razlogi. Oportunistično obnašanje nas ne bi skrbelo, če bi bilo na voljo dovolj prodajalcev/kupcev, saj bi lahko kadar koli pridobili novega prodajalca/kupca. Prav tako nas ne bi skrbel oportunitizem, če bi lahko jasno predvidevali potek bodočih transakcij. Ker pa je v "igri" le omejeno število "igralcev" za ponujeno vrsto transakcije in ker poteka bodočih transakcij ne moremo natančno napovedati, je povsem realno pričakovati povečanje transakcijskih stroškov¹⁹ (in s tem težav), do katerega bi lahko prišlo zaradi oportunističnega obnašanja drugih (Jarillo 1994, str. 134). V nasprotju s tem pa Heide in John (1992, str. 32) smatrata, da predpostavka oportunistične narave obeh strani v trženjskem odnosu pomeni poenostavitev ali celo zavajanje z vidika vpetosti menjave v družbene strukture, kjer je oportunitizem prej izjema kot pravilo.

Analiza transakcijskih stroškov se v kontekstu *odnosov na tržnih poteh* prvenstveno ukvarja z definicijo vloge transakcije specifičnih investicij. To počne z namenom ugotoviti, ali bo določena aktivnost na tržnih poteh najbolj uspešno izpeljana v korporacijski ali pa obratno v medorganizacijski strukturi tržnih poti. Teorija ignorira medsebojne odvisnosti med podjetji in sprejema perspektivo minimiziranja transakcijskih stroškov, ki jih utrpí eno podjetje, namesto stroškov, ki jih utrpita obe strani pri transakciji. To očita tej teoriji Heide (1994, str. 71-85). Bistveni prispevek analize transakcijskih stroškov k razvoju in vzdrževanju odnosov na medorganizacijskih tržnih poteh je uporaba specifičnih transakcijskih investicij za zavezovanje obeh strani k vzdrževanju odnosa. Te vzajemne specifične investicije, ali izmenjave "talcev" zagotavljajo ekonomsko spodbudo za vzdrževanje vrednosti pridobljenega bogastva skozi ohranitev odnosa (Weitz, Jap, 1995, str. 220-222).

tržno gospodarstvo z zasebno lastnino podjetij je značilno, da so posamezne celice sicer samostojne, kljub temu pa so njihove dejavnosti medsebojno (interaktivno) odvisne. Vsaka posamezna investicija bo (gledano na splošno) donosna (profitabilna) pod dvema pogojeva:

- če obseg konkurenčnih investicij ne bo presegel meja, ki jih zahtuje povpraševanje;
- če bo obseg komplementarnih investicij dosegel ustrezno (primerno, korektno) raven.

Tržno gospodarstvo ne zagotavlja izpolnjevanja teh dveh pogojev, ker tradicionalno razmišljanje pogosto neče prepoznati obstoja specifične proizvodne opreme v zasebnih podjetjih. Oblikovanje tržnih cen na podlagi ponudbe in povpraševanja je negotov in zato sam po sebi ne dovolj dober sistem usmerjanja (alokacije) proizvodnih tvorcev. Poglavitni izvor *negotovosti* sta nepoznavanje bodočih akcij in preferenc konkurentov ter pomanjkanje informacij o stanju opreme in tehnologije v konkurenčnih podjetjih.

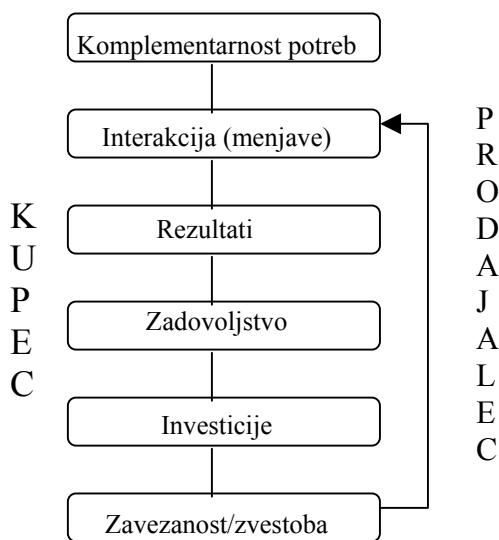
¹⁸ Ekonomika transakcijskih stroškov predpostavlja, da so ljudje podrejeni *omejeni racionalnosti*, zaradi česar lahko rečemo, da je racionalno obnašanje namen, ki pa je le delno izpolnjen.

¹⁹ Velikost transakcijskih stroškov je tesno povezana s pomanjkljivostmi delovanja trgov. Te pomanjkljivosti zato prispevajo k *internalizaciji transakcij*, kar ima lahko za posledico *navpično integracijo podjetij*. Ko gre za kompleksna gospodarska okolja, za katera je značilna negotovost, je zaradi omejene človeške racionalnosti zelo težko oblikovati učinkovita pravila igre. Instituti oz. pravne norme, ki urejajo pravila igre (governance structure), morajo tvoriti okvir, ki omogoča ekonomičen in učinkovit management odnosov, prav tako pa mora tak okvir zagotavljati učinkovito razreševanje morebitnih sporov. Pri reševanju sporov, ki jih je znotraj podjetja možno reševati učinkoviteje in ceneje, npr. z odločitvijo vodstva, bi se morali izogniti zatekanju k sodiščem, ker so ta po pravilu počasna in tako reševanje problemov navadno nobeni stranki ne prinaša koristi. Dodaten dejavnik, ki govori v korist internalizacije, je oportunitizem in z njim povezana tveganja. V drugi smeri, torej v smeri *eksternalizacije transakcij*, pa delujejo pomanjkljivosti v delovanju podjetij (npr. pri velikih integriranih podjetjih se pojavljajo problemi vodenja), ki imajo za posledico potek transakcij preko trga. Zaporedne proizvodne stopnje v tem primeru ostajajo neodvisne, dogovori o nakupu in prodaji pa se dosegajo s sklepanjem pogodb.

4.2.1. Vpliv specifičnih transakcijskih vlaganj na odnos kupec–prodajalec

Da bi se odnos med kupcem in prodajalcem sčasoma razvil, morajo tako prodajalci kot tudi kupci do neke mere vlagati v odnos. Posledično lahko na trženje med podjetji gledamo kot na "proces investicij v tržne pozicije na mikro- in na makro-ravni", menita Turnbull in Wilson (1989, str. 1). Investicije so še posebej zanimive, ker lahko vlaganja v odnos izvajata tako kupec kot prodajalec. Wilson in Mummalaneni (1986, v Turnbull et al. 1996, str. 50) sta proučevala odnos prodajalec-kupec in s tem tudi transakcijsko specifične investicije v ta odnos; razvila sta raziskovalno ogrodje, ki ga predstavlja slika 2.

Slika 2: Raziskovalno ogrodje razvoja odnosov prodajalec-kupec



Vir: Wilson in Mummalaneni, v Turnbull et al., 1996, str. 50.

Raziskovalno ogrodje se začne s predpostavko o komplementarnosti potreb, ki vodijo k menjavam, izvedenim skozi interakcije, tako kot pri modelu, ki sta ga razvila Johanson in Mattson (1985, str. 185-195). Wilson in Mummalaneni predpostavljata tudi, da "se razmerja razvijajo skozi inkrementalne investicije v vire", te investicije pa morata izvajati tako organizacija kupca kot organizacija prodajalca. Take investicije bodo predvidoma izvedene samo tedaj, kadar bodo rezultati interakcij znotraj odnosa zaznani kot zadovoljivi, bodisi v danem trenutku bodisi potencialno v prihodnosti. Gre za investicije v prilagoditve izdelka, procesa ali organizacije oz. kot navajata Joshi in Stump (1999, str. 337) podjetje investira v odnos s svojim partnerjem na naslednje načine: investiranje v učenje partnerja, v spremembo lastnega proizvodnega procesa, da bi se lahko učinkovito vključil v partnerjevo poslovanje, v spremembo lokacije, da bi bili tudi fizično blizu partnerju in tako racionalno ravnali s transportnimi stroški, v proizvodne kapacitete, orodja, stroje, v zanje, izkušnje, tehnološke procese, dostop do redkih virov in drugo. Vendar pa partner teh investicij ne izvaja zgolj zato, da bi jasno pokazal interes za razvoj dolgoročnega odnosa, pač pa tudi v upanju, da bo drugi partner vračal z enakimi ukrepi (Turnbull in Wilson, 1989, str. 1-6).

Lohtia in Krapfel (1994, str. 6-17) sta v svoji študiji raziskovala dve možnosti, kako lahko kupec zaznava rezultate investicije, izvedene s strani prodajalca²⁰:

- Investicija pomaga zmanjšati zaznavo prodajalčeve moči in posledično zmanjša kupčevo percepcijo tveganja zaradi oportunitizma nasprotne strani; naštetu pa povratno zmanjša

²⁰ V tem konkretnem primeru gre za investicijo v elektronsko izmenjavo podatkov (EDI - Electronic Data Interchange).

kupčevo zaznavo stroškov transakcije (stroški opazovanja in nadzorovanja), kar bo kupec cenil in bo zato pripravljen razviti tesnejši odnos s prodajalcem.

- Investicija s strani prodajalca sama direktno zagotavlja kupcu pobudo za razvoj tesnejšega razmerja, saj pri njem vzbudi zaznavo koristi od odnosa in bo kupec zato pripravljen nagraditi prodajalca z večjim prometom.

Vendar pa ti dve hipotetično predpostavljene poti do koristi, ki naj bi pomagali razložiti kupčevo reakcijo na transakcijsko-specifično investicijo s strani prodajalca, nista bili podkrepjeni z rezultati (Lohtia, Krapfel, 1994, str. 6-17)²¹.

Poleg nadaljnega razvoja odnosa med kupcem in prodajalcem lahko transakcijsko-specifične investicije in prilagoditvene aktivnosti ustvarjajo še socialne (družbene) in strukturne (ekonomske) vezi; te vezi vodijo k vzajemni zvestobi kot meri pristne lojalnosti in zato k dolgoročnim in profitabilnim odnosom, ki jih je težko pretrgati (Wilson in Mummalaneni, 1986, v Turnbull et al., 1996, str. 50). Če pa razmerje s partnerjem dokončno preneha, so te investicije nepovratnega značaja. Na ta način so oblikujejo t.i. "switching cost", torej stroški, ki nastanejo, če zamenjamo partnerja oz. izberemo drugo alternativo (Morgan, Hunt, 1994, str. 24).

Zaupanje oz. harmonizacija pogodbenih odnosov, ki povezujejo vpletene strani in s tem vpliv na prilagodljivost in kontinuiteto, postane tako ključni faktor poslovne uspešnosti podjetja. Sposobnost vzpostavljanja zaupanja je ključ za zmanjšanje transakcijskih stroškov oz. skrbi ali strahu. Povedano drugače, to pomeni, da zaupanje, gledano ekonomsko, v končni fazi omogoča obstoj dolgoročnih in mrežnih povezav (Ganesan, 1994, st. 3), kot to razlagam v nadaljevanju naloge. Dejstvo, da je med partnerji prisotno zaupanje, namreč v veliki meri zmanjšuje potrebo po predhodnih simulacijah možnih variant bodočega razvoja odnosov in po vzpostavljanju mehanizmov za preprečevanje in/ali odpravljanje posledic oportunističnega obnašanja²².

Na osnovi doslej navedenih dejstev sem prišla do sklepa, da so prav transakcijsko-specifične investicije bistvene za razumevanje vloge zaupanja pri zmanjševanju transakcijskih stroškov. Nekateri transakcijski stroški, predvsem tisti, ki nastajajo v zvezi s pridobivanjem in prenosom informacij, se hitro zmanjšujejo zaradi bliskovitega razvoja informacijske tehnologije. Druga tehnološka orodja, ki dodatno zmanjšujejo transakcijske stroške, so vedno lažje dostopni software paketi, ki omogočajo dostop do informacij tudi manjšim podjetjem in nižjim organizacijskim ravnam. Standardizacija na področju informacijske tehnologije prav tako pomembno prispeva k zmanjšanju transakcijskih stroškov. Omeniti pa moram še računalniško podprto konstruiranje izdelkov (CAD), ki povečuje hitrost konstruiranja in s tem odzivnost na zahteve porabnikov z boljšo koordinacijo funkcije konstruiranja izdelkov med

²¹ Avtorja menita, da je verjeten razlog za tak izid uporaba zaznane pomembnosti investicije v EDI, ki morda ni bila ustrezna in pravilna. Prav tako je verjetno, da je bila uporaba časa in napora pri EDI veljavno nadomestilo za pomembno namensko investicijo. Zato bodo bodoče raziskave morale preučiti obe alternativni poti operacionaliziranja, pomembnega za transakcijsko specifične investicije, kot tudi različne aspekte neke investicije (Lohtia, Krapfel, 1994, str. 6-17).

²² Oportunistično obnašanje ima lahko za posledico paradoksalen položaj, ki ga najbolje izraža t.i. zapornikova dilema. Gre za igro, kjer nastopata dva zapornika, ki sta med seboj ločena. Vsak ima dve možnosti. Lahko ovadi drugega in si tako zase zagotovi blažjo kazen, ali pa molči in tako reši oba, sebe in svojega partnerja. V primeru, da eden od zapornikov molči, drugi pa ga ovadi, bo molčeči dobil dolgo kazen, ovaduh pa bo izpuščen. Če bosta ovajala oba, bosta oba tudi kaznovana, vendar manj kot molčeči v prejšnjem primeru. Če pa bosta oba molčala, bosta oba dobila le lažjo kazen. Ker zapornika ne veda, kako se bo drugi obnašal, sta postavljena pred dilemo. Pri ponavljanju igre se je izkazala kot najuspešnejša strategija "milo za drago" (Prašnikar in Debeljak, 1998, str. 415). V poglavju 5.4. razlagam, da se pri strateškem povezovanju podjetja pogosto nahajajo v položaju, ko ne vedo, kako bo ravnal partner, in je zato težko izbrati pravilno potezo.

podjetji, ter računalniško podprto proizvodnjo (CAM), ki olajša uporabo sistema "ravno v pravem času"²³ med podjetji.

4.3. TEORIJA PRAVIČNOSTI

Ko gre za teorijo pravičnosti (equity theory), se mnenja ekonomistov pogosto razhajajo. Velik problem predstavlja že sama definicija, predvsem pa njeno vrednotenje, saj ima vsak posameznik svojo subjektivno mero vrednosti določene koristnosti. Po tej teoriji ljudje v medosebnih odnosih stremijo po takšnih interakcijskih rezultatih, ki so sorazmerni njihovim vložkom in naporom za ohranitev interakcije. Ti vložki so lahko fizičen ali duševen napor, nadarjenost, privlačnost, prijaznost idr. Če obstaja neizravnost (inequity) med vložki in rezultati interakcije, tedaj nastane nezadovoljstvo in poraste verjetnost prekinitve interakcije (Huppertz et al., 1978, str. 250-251).

Dolgoročne odnose med kupci in prodajalci na medorganizacijskem trgu, njihovo kooperativno vedenje lahko razložimo s teorijo pravičnosti. Ganesan (1994, str. 12) ugotavlja, da tako pogledi kupca kot pogledi prodajalca kažejo na to, da je dolgoročna naravnost v odnos določena s *stopnjo zaupanja*,²⁴ ki jo kupec ali prodajalec izkazuje partnerju. Razlog, zakaj je zaupanje tako nujna sestavina dolgoročnih odnosov, leži v tem, da premakne fokus na pogoje v prihodnosti. Ob izpričanem zaupanju obe strani verjameta v to, da se bo celo v nepričakovanih okoliščinah nagradna pogača delila nepristransko in pravično. Nasprotno pa dolgoročna razmerja, ki jih povezujejo odvisnost in pridobitve, specifične za to določeno transakcijo, pomenijo prisilno sodelovanje. Obe strani si stalno prizadevata, da bi svojo odvisnost zmanjšali in omejili. Zato avtor sklepa, da omejevanje partnerjev s sredstvi, kot so odvisnost in investicije, specifične za to določeno transakcijo, ne zadoščajo za razvoj dolgoročnega odnosa med kupcem in prodajalcem: potrebna so dejanja, ki ustvarjajo klimo medsebojnega zaupanja (Ganesan, 1994, str. 12).

Raziskovanje pri teoriji pravičnosti se ukvarja s skupinskimi procesi in pravično razdelitvijo koristi (Huppertz et al., 1978, str. 250-251). Za zmanjšanje nepravičnosti v trženjskem odnosu med kupcem in prodajalcem lahko uporabimo več različnih metod: povečamo vložke, če so

²³ "Ravno v pravem času" – gre za smiselno uporabo prevoda pojma "just in time - JIT"; to je nov koncept oz. način ravnanja zalog. Sama ideja "pravočasnosti" prihaja iz Japonske in zahteva od vsakega člana v proizvodnem procesu in na tržnih poteh, da naroča ravno takšno količino, kot je potrebna z vidika naslednje enote v tej navpični povezavi. JIT filozofija tako prežema vse stopnje v proizvodnji in trženju ter zahteva izredno disciplino ter koordinacijo med subjekti. Pri tem kratkoročne odnose zamenjuje dolgoročno sodelovanje med nekaj dobavitelji. Izjemni prihranki, ki jih zaradi nepotrebnosti zalog omogoča dosledno uvajanje JIT, so razlog za velik pritisk na dobavitelje, saj nenatančni odnehajo oz. so primorani na svoje stroške skladiščiti blago, predno ga ob dogovorjenem času dobavijo. Zato ta koncept selekcionira in pogosto celo prepolovi število dobaviteljev velikih podjetij. Takšna logika poslovnega razmišljanja se širi tudi v Ameriki in Evropi, čeprav zaradi kulturnih razlik počasneje kot na Japonskem (Tavčar, 2001, str. 45).

²⁴ Definicija *zaupanja*, ki jo predlaga Ganesan, odseva dve jasno prepoznavni komponenti:

- verodostojnost, ki je premosorazmerna s stopnjo kupčeve vere v prodajalčevo znanje in sposobnost za učinkovito in zanesljivo izvrševanje zadanih nalog in
- dobronamernost, ki je premosorazmerna s stopnjo kupčeve vere v prodajalčeve namere in motive. Verjeti mora, da so ti motivi in namere taki, da bodo kupcu prinesli dobrobit tudi v spremenjenih pogojih, za katere ni bil vnaprej dosežen dogovor o medsebojni zvestobi.

Kupčevo zaupanje v prodajalca vpliva na dolgoročno usmeritev kupca na tri načine: 1. reducira zaznavo tveganja, ki je miselno povezana z oportunističnimi dejanji prodajalca, 2. povečuje zaupanje kupca v to, da se bodo kratkoročne nepravičnosti razrešile in poravnale na daljši rok in 3. zmanjšuje transakcijske stroške pri menjalnem razmerju (Ganesan, 1994, str. 2-3).

le-ti majhni v primerjavi z rezultati in z vložki primerljivih posameznikov; zmanjšamo vložke, če so le-ti visoki v primerjavi z rezultati in z vložki primerljivih posameznikov; povečamo rezultate, če so le-ti nizki v primerjavi z vložki in z rezultati primerljivih posameznikov; zmanjšamo rezultate, če so le-ti visoki v primerjavi z vložki in z rezultati primerljivih posameznikov; opustimo menjavo; izkrivljeno prikažemo vložke in rezultate primerljivega posameznika ali pa zamenjamo izbor primerljivega posameznika.

4.4. PRISPEVEK SOCIALNE PSIHLOGIJE

Odnosi med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu so odnosi med ljudmi. Glede odnosov med ljudmi je bilo veliko zapisanega tako v sociologiji kot psihologiji in komunikacijskih vedah. Opredeljevanje odnosov in razvoja odnosov v drugih vedah, zlasti diadnih odnosov med ljudmi v psihologiji ter razvoja odnosov v sociologiji, nam predstavlja teoretično podlago za preučevanje trženjskih odnosov na medorganizacijskih trgih.

Med sociološkimi dognanji na področju odnosov med ljudmi je potrebno na prvem mestu omeniti *teorijo družbene menjave*. Le-ta prispeva k razlagi diadne narave trženjskih transakcij, poleg tega pa prinaša v trženjsko vedo koncepte moči v menjavi, potrebo po prilagajanju partnerjem, zaupanje, izključnost odnosov, recipročnost in pomen notranjih vrednot v odnosih (Jančič, 1997, str. 39).

Interakcija pomeni socialno-psihološke procese, ki so prisotni v medčloveških odnosih. Ti se dogajajo med dvema ali več osebami, med posameznikom in skupino in med skupinami in le-te povezujejo v mrežo soodvisnosti. Najpomembnejši proces socialne interakcije je izmenjava informacij. *Socialna interakcija* je bodisi proces, ki zadovoljuje potrebe posameznika, kot tudi proces, ki ohranja skupine, inštitucije in kulturo. V tem procesu se med seboj povezujejo: vedenje posameznikov, njihove namere, komunikacije, sistemi prepričanj, ideologije različnih skupin oz. najrazličnejši vidiki neke družbe in ljudi v njej. V socialni interakciji pridejo do izraza lastnosti, ki so temeljne odnosom med ljudmi: vedenje posameznikov, socialne vrednote in norme, ki si jih posamezniki izmenjujejo, ter nezavedne duševne strukture, ki se zrcalijo v emocijah in motivacijah posameznikov (Nastran, 1994, str. 124). Diadično razmerje bo brez izjeme vsebovalo tudi poskuse socialnega vpliva tako s strani kupca kot prodajalca. Taki poskusi socialnih vplivov se lahko manifestirajo na zelo različne načine in bodo vsebovali uporabo strategij, kot so obljube, grožnje, svarila, priporočila in/ali kontrola nad informacijami ter kake druge namige (Bonoma, Johnston, 1978, str. 217).

V okviru odnosov med kupci in prodajalci na medorganizacijskem trgu je zlasti pomembna lastnost socialne interakcije, da v njej sodelujoče osebe delujejo tako, da stalno reagirajo druga na drugo s prilagajanjem svojega vedenja svojim nameram ter pričakovanim in zaznanim nameram svojih partnerjev. Če je v interakciji prisotna obojestransko izmenjava, lahko govorimo o oblikovanju trajnega odnosa. Interakcija se ohranja samo toliko časa, ko obema udeležencema prinaša koristi. Ljudje v interakcijah poskušajo maksimizirati koristi in minimizirati stroške in izgube. Vsak posameznik ima lastne sisteme presoje, vrednote, sposobnosti in potrebe, s katerimi ugotavlja rezultat interakcije. Nastanek in vzdrževanje interakcije sta odvisna od treh vrst dejavnikov (Nastran, 1994, str. 126):

- pričakovanih koristi in izgub v primeru vstopa v odnos,
- možnosti izbire alternativnih odnosov in
- odločitve ter prepričanja, da pričakovana interakcija predstavlja najboljšo alternativo za oba partnerja.

Presojanje teh dejavnikov je zlasti odvisno od preteklih izkušenj posameznika in znanja o obstoju preostalih možnosti (Nastran, 1994, str. 127). Če želimo oblikovati in graditi dolgoročen odnos je pomembno, da se partnerja lotevata vedno bolj osebnih tem. Najvplivnejši dejavnik poglobljanja medsebojnega odnosa je vztrajno samorazodevanje in rastoče medsebojno zaupanje. Vedno večja bližina med partnerjema pomeni, da sta pripravljena prevzemati večje tveganje in da se gradi vedno večje zaupanje, da drugi ne bo izkoriščal informacij samo v osebne namene. Za dober odnos je namreč pomembno, da vse velja recipročno za oba partnerja.

Opisani konstrukti so temelji socialne psihologije. Vsako medpodjetniško sodelovanje in oblikovanje odnosa je lahko samo posledica odnosa med posamezniki. Osrednjo vlogo igra posameznik, zaposlen pri podjetju, ki bolj ali manj uspešno sodeluje v socialni interakciji s predstavniki drugih podjetij.²⁵ Če posamezniki sodelujejo v socialnih interakcijah z gojenjem rastočega medsebojnega zaupanja znotraj podjetja, je to predpogoj za sodelovanje v pozitivnih socialnih interakcijah med predstavniki različnih podjetij, kar je smisel zunanje tržne usmerjenosti podjetja in oblikovanja dolgoročnega trženjskega odnosa, ki potem vodi v zadovoljstvo kupcev, dobičkonosnost in oblikovanje konkurenčnih prednosti podjetja.

4.5. TEORIJA OMREŽIJ

Bristor in Ryan (1987, str. 255-258) definirata mrežo kot sklop *vozlišč* ali enot in *odnosov* (ali pomanjkanja odnosov) med njimi. Odvisno od vprašanja, ki ga raziskujemo, lahko mreže analiziramo na različnih nivojih, ki vključujejo individualna vozlišča, delne mreže (diade, triade in druge sistemske podsklope) in sistem popolne mreže. Pri analizi vozlišč je posameznik vedno obravnavan v odnosu do drugih.

Pojem mreže je skupen številnim raziskovalnim disciplinam. *Mrežno analizo* so uporabljali antropologi za raziskovanje sorodstev in vezi znotraj komun, socialni psihologi kot pristop k analizi komunikacijskih vzorcev v majhnih skupinah, sociologi za raziskovanje mnenjskega voditeljstva in difuzije inovacij in raziskovalci obnašanja porabnikov za raziskovanje primernosti blagovnih znamk v medosebnih odnosih. Mrežna analiza se je izkazala za primerno tudi pri raziskovanju na novo nastajajočih socialnih struktur v organizacijah²⁶. Članek Hutta in Reingena (1987, str. 259-263) pa zagovarja mrežno analizo kot sredstvo za raziskavo strukture vzorcev vpliva med potekom nabavnega procesa organizacij.

Navkljub razlikam pri vzpostavljanju definicij, tako znotraj raziskovalnega polja kot med raziskovalnimi polji, vsebujejo vse discipline v osnovi konceptualizacijo, ki je konsistentna z v začetku predstavljeno. Pojmovanje mreže je kompatibilno tudi z vsakdanjo uporabo termina "med seboj povezana ali v medsebojnem razmerju se nahajajoča veriga ali grupa ali sistem", (Websterjev tretji mednarodni slovar angleškega jezika; v Bristor, Ryan, 1987, str. 256).

Koncept mreže je primeren za modeliranje različnih marketinških pojavov vključno z nabavnim procesom organizacij. *Nabavno mrežo* lahko formalno definiramo kot sklop posameznikov, ki so vpleteni v nabavni proces v določenem časovnem okvirju in kot sklop enega ali več odnosov, ki povezujejo (ali pa ne uspejo povezati) vsako diado. Natančna vsebina odnosov lahko variira z definicijo 'nabavne mreže', izdelano za vsak specifičen

²⁵ Ko v besedilu govorim o odnosih med partnerji, mislim na odnose med posamezniki in posredno med podjetji. Kot rečeno, samo posameznik lahko oblikuje odnos z drugim posameznikom ali skupino.

²⁶ Več o tem glej Tichy Noel M.: Networks in Organizations. V Nystrom P.C. in Starbuck W.H. eds., Handbook of Organizational Design. Oxford University Press: Oxford, 1981.

raziskovalni problem. Nabavna mreža je analitično orodje za razlaganje nabavnega obnašanja organizacij. To pomeni, da se 'nabavna mreža' vključuje v splošni model, ki gleda na nabavljanje s strani organizacije kot na obnašanje te organizacije, in postavlja hipotezo, da so lastnosti 'nabavne mreže' funkcija sklopa karakteristik organizacije in karakteristik nabavnih odločitev. Zatorej so nabavne odločitve skupaj z rezultati teh odločitev razložene kot funkcija lastnosti 'nabavne mreže' (Bristor, Ryan, 1987, str. 256).

Mrežne lastnosti običajno obravnavamo v smislu dveh dimenzij: *interakcij* in *strukture*. Pri tem predpostavljamo, da so meje, zarisane okoli mrež, do neke mere umetne. Analitiki mrež lahko potegnejo napol umetne organizacijske meje, vendar se pogosto srečajo z nepreglednim in prevelikim številom sociometričnih podatkov. Na srečo so ti problemi pri raziskovanju 'nabavnih mrež' manj resni, ker je sistem po definiciji omejen na podsklop organizacij in na manjše število relacij. Vendar pa se zastavlja vprašanje, ali je potrebno v raziskave vključiti tudi člane 'nabavne mreže' zunaj meja organizacije. Tako so lahko na primer odvetnik, konzultant ali računovodja, ki sicer ne spadajo k podjetju, vključeni v odločanje, direktno ali indirektno. Konceptualno gledano so člani mreže (Brostor, Ryan, 1987, str. 257).

Novo gledanje na nabavno obnašanje organizacij poudarja pomembnost preučevanja kompleksne komunikacije in vzorcev v poteku dela, ki obkrožajo nabavni proces. Webster in Wind (1972, str. 57) opažata, da *sistem komunikacije ali mreža znotraj organizacije* "vpliva na obnašanje članov nakupnega središča z izpolnjevanjem funkcij informiranja, ukazovanja in poučevanja, prepričevanja in vplivanja in integriranja uspešnega delovanja individualnih igralcev". V bistvu so vse organizacije komunikacijske mreže, ki jih drži skupaj pretok informacij (Zaltman, Duncan in Holbeck 1973, v Hutt, Reingen, 1987, str. 260).

Hutt in Reingen (1987, str. 259-263) menita, da se da dobiti posebne vpogled v nabavno obnašanje organizacij z raziskovanjem strukture procesa nabavljanja iz perspektive *socialne mreže*. Skladno s to perspektivo se analiza osredotoča na mrežo dogodkov pri poteku dela in na komunikacijske mreže, ki so na delu v toku nabavnih aktivnosti v podjetju. Zato so v središču raziskave pretok informacij in toki virov, ki karakterizirajo odvijajoči se nabavni proces v organizaciji. Tako gledanje na nabavno obnašanje organizacij je konsistentno z Weickovo trditvijo (1969, v Hutt, Reingen, 1987, str. 259-263), da so organizacije sestavljene iz v vzorce vkalupljenih, ponavljajočih se interakcij med socialnimi akterji. Z osredotočenjem na ponavljajoče se vzorce obnašanja predstavlja Huttova in Reingenova konceptualizacija odmik od predhodnih raziskav nabavnih centrov organizacij, ki so raziskovale vplive in komunikacijske vzorce, ki obdajajo določeno nabavno odločitev.

Strukturo organizacijske komponente, kot je na primer nabavna funkcija, je mogoče najti v programu, ki ga taka struktura privzame, da bi lahko usmerjala obnašanje svojih članov. Razvoj in vzdrževanje odnosov znotraj in med organizacijskimi komponentami se pokažejo v pretoku informacij in virov (delo, denar) med pozicijami. Mrežno analizo lahko uporabimo za oceno odnosov v nabavnem procesu in za razlikovanje štirih tipov relacij: 1. menjava blaga in storitev; 2. menjave čustev (simpatije, prijateljstva); 3. menjave vplivov (moči) in 4. menjave informacij. Mrežni pogled je še posebej orodje za raziskovanje strukturnih dimenzij znotrajorganizacijskega vpliva (Hutt, Reingen, 1987, str. 259-263). Skladno z mrežno perspektivo, lahko organizacijska struktura izhaja iz formalno predpisanih pozicij ali pa iz na novo porajajočih se vzorcev obnašanja. Naj ilustriram to trditev: kupec iz organizacije se lahko vključi v tok izmenjave informacij, ki niso del formalnih komunikacijskih kanalov, ali pa lahko neformalno modificira predpisani potek dela, predviden za izvršitev določene nabavne naloge. Ko postanejo te neformalne interakcije ponavljajoči se vzorci obnašanja, pridobi organizacija s tem nov strukturni element.

Iz povedanega lahko zaključimo, da vsaka od predstavljenih teorij da svoj prispevek k razumevanju odnosa med kupci in prodajalci. V nadaljevanju bomo podrobneje pogledali različne teoretične pristope k odnosu kupec-prodajalec (s tem da smo tradicionalnega že v drugem poglavju) in ob tem bomo spoznali, kako se je teorija odnosov med kupci in prodajalci na medorganizacijskem trgu razvijala.

5. RAZISKOVALNI PRISTOPI K ODNOSOM MED PRODAJALCI IN KUPCI NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU

5.1. DIADA KUPEC–PRODAJALEC

Po opredelitvi *psihologov* je mogoče v diadnih odnosih odkrivati štiri razsežnosti (Wish et al., 1976, v Iacobucci, Ostrom, 1996, str. 55-56):

- *simetrijo moči* pri vlogah v odnosu, ki se kaže bodisi kot enakost (npr. med tesnimi prijatelji, med marketinškim in R&R oddelkom v podjetju) bodisi kot asimetričnost (npr. med starši in otroki, med manjšim dobaviteljem in večjim proizvajalcem);
- *valenco/predznak odnosa*, ki se izraža vzdolž kontinuuma od "sodelujoč in prijateljski" oz. pozitiven odnos (npr. med člani skupine, med zakonci) do "tekmovalen in sovražen" oz. negativen odnos (npr. med poslovnimi konkurenti);
- *intenzivnost ali obseg medsebojne odvisnosti* v odnosu med ljudmi, ki se odraža vzdolž kontinuuma s skrajnostmi v daljnem, površnem odnosu na eni strani (npr. bežna poznanstva) ter v intenzivnem odnosu (npr. med poslovnimi konkurenti);
- *odnose, vezane na delo*, t.j. kot formalne, intelektualno osnovane odnose (npr. med poslovnimi partnerji) ali *družabne*, neformalne, čustvene odnose (npr. mož-žena).

Obstaja vsaj šest glavnih tipov diadnih odnosov pri trženju med organizacijami (Bonoma, Johnston, 1978, str. 217-218) :

- Razmerje trgovski zastopnik-nabavni agent lahko s strani prodajalca prinaša izmenjavo informacij in pomoč pri reševanju problemov v zameno za zaupanje, ki mu ga kupec izkaže pri določeni "prodaji". Sodelovanje, zaupanje in medsebojna simpatija so tiste spremenljivke, ki se lahko razvijejo v pozitivno interakcijo med kupcem in prodajalcem. Diadni odnos bo brez izjeme vseboval tudi poskuse socialnega vpliva tako s strani kupca kot prodajalca. Taki poskusi socialnih vplivov se lahko manifestirajo na zelo različne načine in bodo vsebovali uporabo strategij kot so obljube, grožnje, svarila, priporočila in/ali kontrola nad informacijami ali kake druge namige.
- Prodajni zastopnik izmenjuje prodajne napore s prodajnim podjetjem za denar v obliki provizije ali plače. Priznanje in pohvala sta pogosti plačili za zvestobo. Ta diadni odnos je doživel že precej interesa v raziskovalni sferi. Določanje prodajnih območij, sistem nadomestil, motivacija prodajalcev in selekcija prodajalcev in managerjev predstavljajo aspekte modela tega diadnega odnosa.
- Nabavni agent menjuje svoje talente in prodajne sposobnosti ter napore za reševanje problemov s svojim podjetjem za denar, običajno za plačo. Vendar pa so kupci včasih nagrajeni v obliki določenega deleža od realizirane prodaje, ali v obliki deleža od prihranka stroškov. Status, ki ga podjetje podeli nabavnemu agentu, agentovi napor in čustva zvestobe do podjetja so nadaljnji primeri menjave, ki poteka znotraj diade nabavni agent/podjetje, ki kupuje.

- Prodajni zastopnik si ustvarja podobo o nabavnem podjetju, medtem ko si nabavni agent ustvarja podobo o prodajnem podjetju. Podobe, ki si jih ustvari nabavni agent in drugi člani nabavnega centra, so bile pogosto preučevane v literaturi. Vendar pa so bile le malo pozornosti deležne podobe, ki si jih ustvarja prodajni zastopnik. Pametno bi bilo raziskati tudi te zaznave, ker prav one določajo, kakšen tip marketinškega pristopa bo prodajni zastopnik zavzel ali katere karakteristike izdelka bo poudarjal pri stiku z nabavnim agentom. Diadni odnos je odvisen od individualnih dejanj in zavestnega obnašanja glede ciljev, ki sta značilna za obe vpleteni strani. Prodajni zastopnik in kupec imata oba načrte, cilje, utečene načine obnašanja in namere, za katere upata, da jih bosta izpolnila. Včasih so le-te predmet pogajanj. Neizogibno postavijo omejitve glede tega, kaj je pri menjavi sprejemljivo in kaj ne, in služijo kot izhodiščna točka pri procesu interakcije. Jasno je, da vsaki strani ustvarjene podobe o drugi strani pomagajo pri postavljanju meja nabavne interakcije.
- Najbolj očitna menjava se dogaja med nabavnim podjetjem in prodajnim podjetjem; menjava izdelek/storitev za denar ali kredit. Vzajemni trženjski odnosi se lahko pogosto razvijejo med dvema podjetjema. Parametri dobave in povpraševanja pri vsaki posamezni nabavni situaciji narekujejo, kateri tip interakcije se bo razvil med podjetjem, ki prodaja, in podjetjem, ki kupuje.

Diade na nivoju podjetja so praviloma bolj kompleksne kot medosebne, saj moramo poleg medsebojne igre glavnih akterjev znotraj podjetja upoštevati še odnose zunaj podjetja. Podjetja so običajno medsebojno povezana preko več predstavnikov, predvidoma na več različnih ravneh znotraj vsakega posameznega podjetja, vendar pa so povezave še vedno skovane med posameznimi osebami. Poleg tega so podjetja skoraj zanesljivo povezana še s pogodbenimi dogovori, vendar pa legalnopravne povezave ne naredijo povezav med podjetji manj osebne, menita Iacobucci in Ostrom (1996, str. 56). V svoji študiji ugotavljata, da so odnosi med podjetji po značaju tesni in dolgoročni, intenzivni in zelo povezani z delom (Iacobucci in Ostrom, 1996, str. 69).

Diadini pristop potrjuje, da je nabavljanje interaktivni proces, ki se ga ne da preučevati izolirano od prodaje, in da bi morale predstavljati diade kupec-prodajalec (skupine z dvema osebama) osnovne enote pri preučevanju tržnih transakcij (Bonoma, Johnston, 1978, str. 214). Ker pa je bilo proučevanje nakupnega procesa na medorganizacijskem trgu dolgo v ospredju raziskav, bom v nadaljevanju na kratko predstavila vplive na nakupni proces.

5.1.1. Vplivi na nakupni proces na medorganizacijskem trgu

V drugi polovici šestdesetih let in v sedemdesetih letih so raziskovalci na področju medorganizacijskega trženja v glavnem proučevali nakupno vedenje porabnikov. Raziskovalce je zanimal predvsem proces nakupnega odločanja medorganizacijskih porabnikov in dejavniki, ki vplivajo na ta proces (Ford, 1980, str. 235).

Webster in Wind (1972, str. 13-18) menita, da je nakupno vedenje medorganizacijskih porabnikov kompleksen proces, ki zajema veliko število oseb, raznovrstne cilje in potencialno nasprotujoče si kriterije odločanja. Na nakupno vedenje po njunem vplivajo:

- *okoljske spremenljivke*: fizični (geografski, klimatski in/ali ekološki), tehnološki, gospodarski, politični, pravni in kulturni vplivi okolja. Na nakupno vedenje vplivajo na štiri načine: opredeljujejo razpoložljivost izdelkov in storitev, splošno poslovno okolje, v katerem deluje porabnik, vrednote in norme kot podlago za trženjske in medosebne odnose ter dotok informacij k porabniku;

- *organizacijske spremenljivke*: med najpomembnejše spadajo naloge v procesu nakupnega odločanja (prepoznavanje potrebe, določanje specifikacij, ugotavljanje različnih nakupnih možnosti, ocenjevanje različnih nakupnih možnosti in izbira najboljše nakupne možnosti), formalna organizacija, tehnologija in ljudje, vpleteni v proces nakupnega odločanja;
- *medosebne spremenljivke*: vloge posameznikov v nakupnem središču²⁷, medosebni odnosi med posamezniki znotraj nakupnega središča in tudi s posamezniki izven organizacije ter značilnosti delovanja nakupnega središča kot celote; in
- *individualne spremenljivke*: osebnost, zaznavanje, motivacija, razumevanje in učenje so osnovne psihološke določljivke posameznikovega odzivanja na trženjske spodbude možnih dobaviteljev v določeni nakupni situaciji.

Bonoma in Johnston (1978, str. 215) sta iz razgovorov z ravnalci nakupovanja ugotovila, da so najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na proces nakupnega odločanja, družbeni in ne racionalno-ekonomski.

Osredotočenost raziskovalnih naporov izključno na področje nakupnega vedenja medorganizacijskih porabnikov se je izkazala za pomanjkljivo. Težnja po ločenem raziskovanju nakupnega vedenja in trženjskih aktivnosti na medorganizacijskem trgu je bila vzporedna takratnim dogajanjem na raziskovalnem področju porabniškega trga. Tu se je prav v tem času začelo ločevanje raziskovanja porabniškega trženja od raziskovanja vedenja končnih porabnikov. Vendar pa med medorganizacijskim in porabniškim trgom obstaja bistvena razlika. Za medorganizacijski trg je namreč značilna soodvisnost med dobaviteljem in porabnikom, kar je razlog proti analitičnemu ločevanju medorganizacijskih nakupnih in trženjskih procesov (Ford, 1980, str. 235). Zavedanje o pomenu soodvisnosti med prodajalcem in kupcem na medorganizacijskem trgu je zlasti v Evropi sprožilo nove raziskovalne napore, usmerjene v proučevanje interakcij med obema udeležencema diadnega odnosa.

5.1.2. Wilsonov model diade

Wilsonov (1976, str. 394-397) model diadnega procesa se v osnovi ukvarja z dolgoročnim odnosom kupec-prodajalec in ne z enkratno prodajno situacijo. Dolgoročni odnos se začne z uvodnim srečanjem med kupcem in prodajalcem in se nato nadaljuje skozi več faz, ki se razvijajo v času in skozi številna srečanja diade kupec-prodajalec. To pa ni ovira za uporabo modela pri situacijah, ki obsegajo en sam kontakt, meni Wilson. Faze modela so: izbira partnerja, izmenjava informacij – prepoznavanje problema, določitev želenih značilnosti, pogajanje o ponudbi in vzdrževanje odnosa.

Faze se lahko prekrivajo, saj se lahko različne aktivnosti izvajajo istočasno. Da je odnos v določeni fazi, pomeni, da se diada v tem času osredotoča v glavnem na naloge te faze, z nalogami drugih faz pa se ukvarja manj intenzivno. Model sloni na dveh osnovnih predpostavkah.

- Kupec si želi od prodajalca zagotoviti splet želenih značilnosti, tako materialnih kot psiholoških; značilnosti se lahko nanašajo na izdelek, na podjetje ali pa na osebo, ki prodaja (npr. izdelek ima lahko kvaliteto, ki jo kupec zelo ceni, podjetje zagotavlja zanesljivost in ugled, prodajalec je ustrežljiv in zanesljiv).

²⁷ Nakupno središče je definirano kot sestav petih različnih vlog: vloga kupca; vloga tistega, ki odloča; vloga tistega, ki vpliva; vloga "branilca vrat", "vratarja" in vloga uporabnika (Webster, Wind, 1972, str.). Calder (1977, v Bristor, Ryan, 1987, str. 255) je predlagal približno 25 vlog, ki bi lahko bile operativnega pomena v nabavnih situacijah, kot na primer vlogi dajalca in iskalca informacij; tistega, ki sledi drugim; in koordinatorja.

□ Odnos kupec-prodajalec se razvija v nekem časovnem obdobju.

Poleg tega v mnogih nabavnih situacijah podjetij obstajajo nakupna središča, ki vključujejo več kot enega posameznika in bi zato model moral vključevati cilje vsakega posameznika na vsaki stopnji, pa tudi vplive na posameznike na vsaki stopnji. Wilson (1976, str. 394) ta vidik zanemari, ker smatra, da bi model postal preveč kompliciran.

V situaciji nove naloge (nov kontakt med prodajalcem in kupcem) mora prodajalec zagotoviti kredibilnost, ki je osnova za zaupanje. Če ta osnova za zaupanje ni vzpostavljena, bo nadaljnja komunikacija postala neučinkovita, če ne celo nemogoča, trdi avtor. Osnovni cilj prve faze je tako uveljaviti prodajalca kot kredibilnega partnerja. Ta proces se bo nadaljeval skozi ves čas zgodnje interakcije diade.

Druga faza vključuje *prepoznavanje problema*, ki ga je treba rešiti pri nabavi. Količina in narava izmenjave informacij je odvisna od odnosa, vzpostavljenega v prejšnji fazi, predvideva Wilson (1976, str. 394). Prodajalec, ki velja za eksperta, bo verjetno dobil več informacij v krajšem času kot pa povprečen prodajalec. Povprečen prodajalec bo verjetno dobil standardno osnovno informacijo, bolj spoštovan prodajalec pa bo dobil še dodatne podatke, kot so npr.: katere značilnosti so pomembne za kupca, kdo je odločujoča oseba v nakupnem središču. Prodajalec poskuša ugotoviti naravo problema, da bi lahko predlagal splet zelenih značilnosti, ki bo pripeljal do prodaje. Prodajalec tudi skrbi za umestitev teh značilnosti glede na konkurenco in s ciljem, da bi si ustvaril močno pogajalsko pozicijo.

V naslednji fazi kupec in prodajalec določita splet zelenih značilnosti, ki bodo izmenjane. Smiselno je pričakovati, da se bodo odločujoče zelene značilnosti s časom spreminjale. Na primer kakovost izdelka, dostava itd. bodo verjetno ostale pomembne značilnosti, vendar ne odločilne v razvoju diade. Medosebni odnosi med prodajalcem in kupcem postanejo pomembnejši, ko se nakupovalni problem premakne v situacijo ponovnega nakupa.

Sledi pogajanje o ponudbi. Prodajalec skuša povečati pomembnost tistih značilnosti ponudbe, ki so njegova močna stran, medtem ko kupec poskuša povečati pomembnost prodajalčevih šibkejših značilnosti ponudbe v upanju, da bi tako dosegel boljšo pozicijo. Kupec lahko na primer trdi, da je cena pomembna zato, ker v resnici upa, da bo dosegel ugodnejše kreditne pogoje.

Končna faza modela je vzdrževanje in nadgrajevanje odnosa. Poslovni odnos se lahko razvije v bolj osebni poslovno-prijateljski odnos. S stališča prodajalca je vzdrževanje nekonfliktnih (prijateljskih) odnosov z obstoječimi kupci dosti lažje kot vzpostavljanje in razvoj novih odnosov z novimi kupci, meni Wilson (1976, str 395).

Pri diadi kupec-prodajalec gre torej za menjalni proces, ko vsak posameznik razvije svoj splet zelenih značilnosti, ki je lahko predmet menjave. Uspešna diada te spletne izmenjuje z obojestranskim profitom. Prodajalec lahko priskrbi izdelek in dobi zanj plačilo, lahko pa nudi nasvet in zato uživa spoštovanje. Kupec dobi izdelek in ga plača. Lahko pa tudi dobi nasvet, ki mu pomaga rešiti nakupovalni problem. Kupec ta nasvet "plača" s spoštovanjem. Izmenjava nasvetov ni nujno v neposredni zvezi s prodajalčevim izdelkom.²⁸

Prodajalec mora uporabiti svoj čas in trud za mnogo kupcev. Cilj mu je maksimizirati dohodek s primerno izbiro tistih kupcev, ki mu bodo prinesli profit. Zato mora kupec prodajalcu predstaviti splet zelenih značilnosti, od katerih je najpomembnejša denarna

²⁸ Zveza med vrednostjo, ki jo ima značilnost izdelka za kupca oz. prodajalca, je lahko odvisna od tega, kako ta značilnost zadovoljuje potrebe drugih v kupčevi oz. prodajalčevi firmi. Ta vidik je v članku zanemarjen.

vrednost naročila. Ta koncept postane še pomembnejši v primeru pomanjkanj in trga prodajalcev (Wilson, 1976, str. 396).

Bistvena značilnost diadnega odnosa med kupcem in prodajalcem je ta, da se akterja zavedata drug drugega in se poskušata razumeti ter hkrati vplivati drug na drugega. Vsak diadni odnos temelji na namerah, ki jih interpretirata obe strani; obe razlagi slonita tako na izkušnjah iz preteklosti kot tudi na trenutni predstavi o drugem. Cilj je doseči medsebojno *zaupanje*. Ker pa diadni odnosi med dvema podjetjema pogosto potekajo na več ravneh krati, je interpretacij še veliko več, kar seveda povečuje kompleksnost omenjenih medsebojnih predstav.

5.1.3. Model učinkovitosti prodajalcev (Weitz)

Weitz (1981, str. 90-94) gleda na diado prodajalec-kupec kot na ključni okvir, ki je odvisen od obnašanja prodajalca v interaktivnem odnosu, virov prodajalca, kupčeve nakupne naloge in strukture odnosa kupec-prodajalec. *Učinkovitost prodajalca* definira s stopnjo, v kateri se prodajalčeve 'zaželene rešitve' uresničujejo skozi interakcijo s kupci. Sestavni deli Weitzovega modela (glej sliko 3) so:

- *Obnašanje prodajalcev* lahko opredelimo po stopnji, po kateri prilagajajo svoje vedenje interakciji²⁹, po kredibilnosti in legitimnosti, ki jo razvijejo v začetni fazi interakcije (saj brez takšnega temelja vpliva, ne morejo učinkovito vplivati na kupce) ter po uporabljenih tehnikah vpliva³⁰. Končna dimenzija prodajnega vedenja obsega prodajalčevo nadziranje interakcije. Ta vedenjska dimenzija je sorodna dominantno podrejeni dimenziji predlagani s strani Buzzota, Leftona in Sherberga (1972, v Weitz, 1981, str. 92), prodajalno usmerjeni dimenziji (Blake, Mouton, 1970, v Weitz, 1981, str. 92) in tradicionalnemu prodajalčevemu vedenju z uporabo visokega ali nizkega pritiska na kupca (Weitz, 1981, str. 92).
- Širok spekter *zmernih spremenljivk*, ki so razporejene v tri kategorije:
 - Kupčeve nakupne naloge: Nekateri raziskovalci menijo, da mora prodajno vedenje variirati glede na nakupno nalogo kupca; Robinson, Farris in Wind (1967, v Weitz, 1981, str. 93) so definirali tri tipe nakupnih nalog: prvi nakup, takojšen ponovni nakup in prilagojen ponovni nakup. Vsaka od teh situacij zahteva drugačno prodajno obnašanje.
 - Viri prodajalca: Prodajalec vstopi v interakcijo s kupcem s spektrom spretnosti in sposobnosti, z znanjem o izdelkih in kupcih ter s spektrom alternativ, ki jih lahko ponudi strankam. Ti faktorji lahko povečajo učinkovitost prodajalca, lahko pa ga ovirajo.
 - Struktura odnosa prodajalec-kupec: Z odnosom med prodajalcem in kupcem so povezane spremenljivke relativna moč, konflikt, kakovost odnosa in pričakovanja bodočih interakcij. Relativno moč med interakcijo lahko merimo s pomembnostjo ciljev obeh strani povezanih z odločitvijo nakupa in stopnjo, s katero obe strani vplivajo na doseganje ciljev druge stranke. V odnosu prodajalec-kupec se stopnja konflikta³¹ odraža na kakovosti odnosa, prav tako količina pogajanj ali barantanj povezanih s prodajo in stopnja konkurence, s katero se prodajalec srečuje ter stopnja, s katero lahko prodajalčeve ponudbe zadovoljijo kupčeve potrebe. Vse to vpliva na

²⁹ V eni skrajnosti so prodajalci neprilagodljivi in vedno uporabljajo enako predstavitev vsem strankam; v drugi skrajnosti pa imajo do vsakega kupca drugačen pristop.

³⁰ Tehnike vpliva klasificiramo po dimenzijah, kot so npr.: a) odprto/direktno proti zaprto/indirektno; b) poslovno/izdelčno usmerjeno proti čustveno/osebno usmerjeno.

³¹ Konflikt vključuje širok spekter pojavov, kot so: 1. predhodni pogoji konfliktnega vedenja (redkost virov, razlike v politiki), 2. čustvena stanja (stres, napetost, sovražnost, stiska itd.), 3. posameznikova zaznavna stanja (njegovo dojetje konfliktnih situacij) in 4. konfliktno obnašanje sega od pasivnega odpora do pretirane nasilnosti (Pondy 1967, v Weitz, 1981, str. 94).

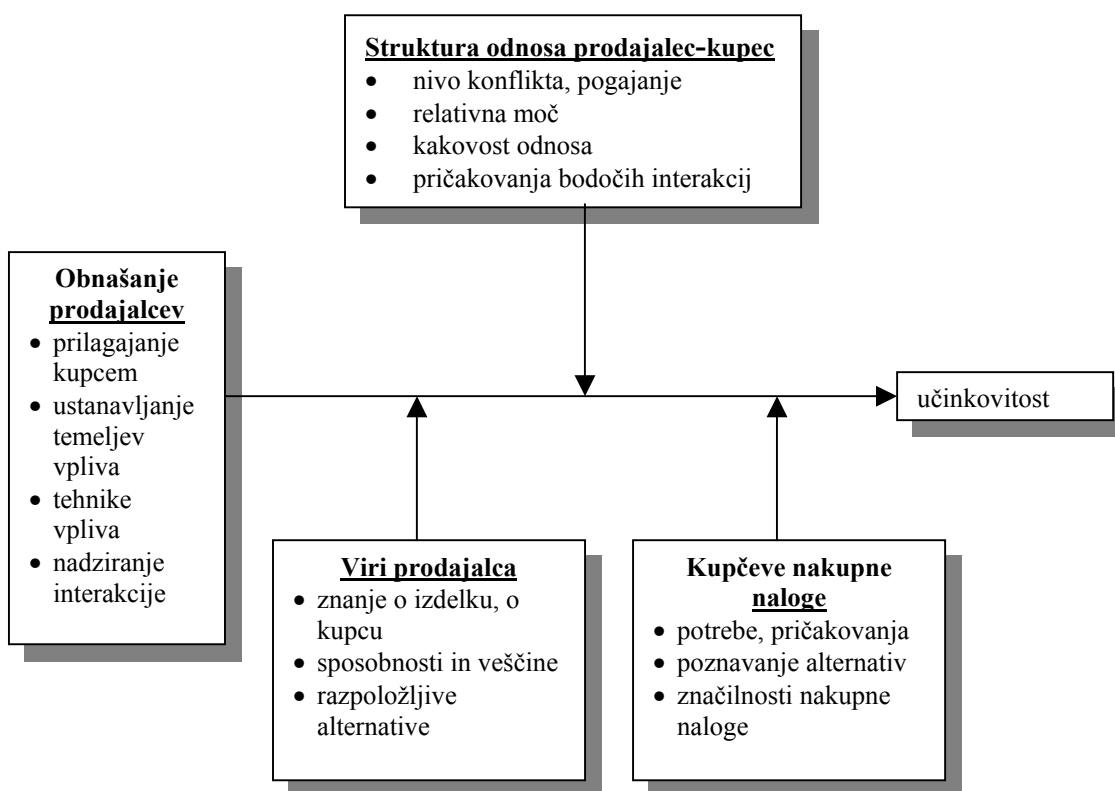
kakovost odnosa. Kot dodatek relativni moči in konfliktu tudi narava sedanjih odnosov prodajalec-kupec in pričakovanja bodočih interakcij modificirajo učinkovitost prodajnih vedenj. Pri odnosu prodajalec-kupec, meni Weitz (1981, str. 94), je pomembno, ali prodajalec predstavlja "in" ali "out" prodajalca. "In" prodajalec postopoma prodaja izdelek, medtem ko "out" prodajalec poskuša takoj prodati.

V svoji študiji Weitz (1981, str. 94-96) navaja, da *prilagoditveno vedenje prodajalcev* povečuje njihovo učinkovitost v primerih, ko ima prodajalec osebne sposobnosti in alternativne predloge rešitve kupčevega problema, ko so kupčeve nakupne naloge kompleksne ter ko gre za odnos prodajalec-kupec z nizko stopnjo konflikta in prodajalec pričakuje bodoče odnose s kupcem. *Ustanavljanje temeljev vpliva* je pogosto povezano z učinkovitostjo v naslednjih okoliščinah:

- prodajalec poseduje visoko stopnjo znanja o izdelku in njegovi uporabi,
- kupec se spušča v visoko tvegano, kompleksno nakupno nalogo,
- prodajalec je navadno "out" prodajalec.

Uporaba zaprtih v primerjavi z odprtimi *tehniki vpliva* je bolj uspešna, če ima prodajalec večjo moč od kupca, če je stopnja konflikta med njima visoka in če prodajalec ne pričakuje bodočih interakcij s kupcem. *Nadziranje interakcije* pa je učinkovito v primerih, ko so kupci vpleteni v negotove nakupne odločitve, ko so prodajalci močnejši od kupcev in ne pričakujejo bodočih interakcij.

Slika 3: Kontingenčni model učinkovitosti prodajalcev



Vir: Weitz, 1981, str. 90.

Weitzov prispevek je nov pristop k prodajni učinkovitosti; njegov model je eden prvih modelov strukture odnosov. Žal so njegovi teoretični predlogi omejeni in niso povsem raziskani. Prodajna vedenja povezana s prilagajanjem kupcu in nadziranje interakcije niso empirično raziskana, čeprav praktiki vidijo pomembnost vedenja v prodajni učinkovitosti. Značilnosti odnosa prodajalec-kupec, kot so relativna moč, stopnja konflikta in pričakovanje

bodočih interakcij, igrajo pomembno vlogo v raziskovanju medosebnih vplivov, družbeni psihologiji in organizacijskem vedenju, so pa v raziskovanju osebne prodaje zapostavljeni. Nove raziskovalne smeri, kot bomo videli v nadaljevanju, predlagajo bolj kompleksne predloge in raziskovalne modele, kar vodi do znatnega izboljšanja razumevanja učinkovitosti osebne prodaje.

5.2. IMP RAZISKAVE

Največji prispevek k spoznavanju odnosov med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu je dala skupina IMP (International Marketing and Purchasing Group), v katero so vključeni raziskovalci iz Skandinavije, Velike Britanije, Nemčije, Italije in Francije. Skupina IMP je v začetku osemdesetih let začela razvijati in preverjati tako imenovani interakcijski marketinški pristop, zaradi vse večjega neskladja med klasično, tj. akcijsko marketinško doktrino in dejanskimi razmerami na trgih. Njihov koncept je povezan s povsem novim videnjem marketinške menjalne povezave in temelji na povezavah oz. *odnosih*, ki stopajo v ospredje razlage načina delovanja marketinga predvsem zaradi spoznanj, ki so nastala ob širitvah marketinškega koncepta. Za njihovo razmišljanje, ki ima v svetu vedno več zagovornikov (celo v ZDA), so značilne tri ključne besede: odnos (*povezava*), medsebojno vplivanje (*interakcija*) in *dolgi rok*.

Raziskovalci so temeljito proučevali interakcijo med podjetji–kupci in podjetji–prodajalci znotraj konteksta odnosov oz. povezav med podjetji. Vezi so se krepile skozi pretekla dogajanja med podjetji, njihove temeljne značilnosti pa so *prilagajanje*, *zavezanost*, *zaupanje* in *spori*. Podjetja postopno izgrajujejo odnose, kadar si na ta način zagotovijo koristi v obliki zniževanja stroškov ali zviševanja dohodka. Podjetja dosežejo te koristi z oblikovanjem virov glede na potrebe določenega kupca (ali prodajalca) oz. s trajnimi *transakcijsko-specifičnimi investicijami*. Te investicije pomenijo srž prilagajanja podjetja in kažejo na zavezanost kupca in/ali prodajalca v medsebojnem odnosu. Po opredelitvi so "nevnovčljive" oz. je njihova vrednost pri drugih transakcijah manjša od vrednosti pri specializirani uporabi, kateri so bile namenjene. To se najbolj kaže v primerih razvoja specifičnih izdelkov za določenega kupca, spremembah proizvodnega procesa s strani kupca in s tem prilagoditve prodajalčevemu izdelku ali ustanovitvi skupnega skladišča. Na drugi strani se lahko podjetja spustijo tudi v naložbe v razvoj človeških zmogljivosti, kot so spremembe postopkov, posebna izobraževanja, dodelitev vodstvenih kadrov. Prilagajanja na tem področju ustvarjajo prihranke z vzbujanjem občutka domačnosti in zaupanja (Håkansson, Snehota, 2000, str.75-82; Ford, 1980, str. 339; Turnbull et al., 1996, str. 45-50).

5.2.1. Interakcijski pristop k medorganizacijskemu trgu

Interakcijski pristop k medorganizacijskemu trgu je bil razvit skozi študije več kot tristo medorganizacijskih trženjskih odnosov (Håkansson, 1982, v Sheth, Parvatiyar, 2000, str. 27). IMP skupina, ki je bila ustanovljena leta 1976, je nasprotovala predhodni raziskovalni tradiciji pri proučevanju medorganizacijskega trga, ki se je ukvarjala s posameznimi, izoliranimi nabavnimi odločitvami. IMP skupina je ugotovila, da velika večina nabav ne obstaja v obliki posameznih, ločenih dogodkov in jih zato ni mogoče popolnoma razumeti, če vsakega od njih opazujemo izolirano. V tistem času tudi niso več verjeli, da je mogoče nabave okarakterizirati kot proces, ki ga sestavljajo dejanja (akcija) prodajalca in reakcija kupca. Namesto tega so na medorganizacijske trge gledali kot na arene, znotraj katerih so nabavna in prodajna podjetja

vzajemno delovala. Ta *interakcija* se odvija v kontekstu odnosov med podjetjema, ki po naravi zelo variirajo; lahko so daljni in neosebni ali pa zelo tesni in pristni. Skupina je konceptualizirala interakcijo med prodajalci in kupci kot *diadno interakcijo*, na katero vplivajo moč/odvisnost, sodelovanje, pričakovanja in bližina prodajalcev in kupcev (Håkansson, 1982; Håkansson, Wootz, 1979; Wilson, 1995; Ford, 1997). Opazili so, da je bilo pri večini podjetij in na večini medorganizacijskih trgov za velik obseg njihovih nabav ali prodaje individualno odgovorno majhno število prodajalcev in kupcev. Prav tako so zaznali, da v takih okoliščinah razmerja med podjetji in pomembnimi kupci težijo k bližini, kompleksnosti in dolgoročnosti, z veliko stikov med številnimi posamezniki iz vsakega podjetja in pomembno vzajemno prilagoditvijo z obeh strani. Tak pogled na raziskovanje se je diametralno razlikoval od prejšnjih študij, ki so večinoma videle trge kot zelo atomistične in sestavljene iz večjega števila bolj ali manj anonimnih kupcev, s katerimi so trgovci sklepali posle na daljavo (Turnbull et al., 1996, str. 45).

Skupina je ugotovila, da je treba proučevanje medorganizacijskega trženja zasnovati na novo. Njihova ključna ugotovitev je, da trženje med organizacijami sloni predvsem na *individualnih povezavah*, zato zanj ne veljajo premise množičnega marketinga. Ne gre torej za razmerje med akcijo in reakcijo, pač pa gre za interakcijo, ki preveva odnose med organizacijami. Novi marketinški koncept, temelječ na odnosih, mora biti usmerjen k *dolgoročni interakcijski povezanosti* med prodajalci in kupci. Marketing tako lahko pojmuje kot način, kako podjetje ravna (ustvarja, razvija in ohranja) z *mrežo povezav*, v katerih se nahaja podjetje. To mora početi s pomočjo bilateralnih in multilateralnih interakcij, ki temeljijo predvsem na medsebojnih komunikacijah in ne toliko na oglaševanju. Povezanost med udeleženci se vzpostavlja počasi in se po možnosti tudi dolgoročno ohranja. Pri tem je treba upoštevati, da najdemo v vlogi vsakega od omenjenih udeležencev po več posameznikov, ne le enega (od tu tudi zamisel o mreži povezav, ki ponazarja prepletenost odnosov med njimi). Naloga marketinga, če se osredotočimo na medorganizacijske in mednarodne menjave, tako ni več manipulacija s štirimi P-ji, pač pa doseganje kritične mase povezav s porabniki, dobavitelji, javnimi ustanovami itd. Tradicionalna povezanost med podjetji in porabniki je temeljila na kriteriju cene (cenovna elastičnost). Porabniki so bili prisiljeni iskati alternative, s čimer je rasla konkurenčnost, ki je predstavljala najboljšo zaščito porabnika. Danes je moč v rokah porabnika in pogoji menjave temelje predvsem na *vrednosti* in ne toliko na ceni, zato je potrebno narediti korak naprej v smeri sodelovanja s porabniki. Namesto seštevanja posamičnih transakcij je potrebno težiti k menjavam, ki temelje na *soodvisnosti in zaupanju*, ki se odraža skozi daljše časovno obdobje. V prihodnosti bodo podjetja iskala svojo prednost preko graditve superiornih povezav s svojimi porabniki – povezav zgrajenih na zaupanju, odzivnosti in kakovosti. Zato je skrajni čas za redefinicijo marketinškega in tržno komunikacijskega koncepta (Jančič, 1997, str. 40; Gummesson, 1999, str. 252; Rojšek, 1994, str. 68).

Na osnovi spoznanj navedenih avtorjev ugotavljam, da pomenijo modeli in dognanja raziskovalcev skupine IMP pomemben prispevek ne le k razumevanju odnosa med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu, pač pa tudi k razumevanju strateškega medpodjetniškega sodelovanja in s tem strateških zvez, čeprav so se osredotočali v glavnem na področje trženja in nabave investicijskih dobrin. Ugotovitve IMP skupine so pomembne za razumevanje procesa vzpostavljanja, izgrajevanja in vodenja teh zvez. Še posebej je pomembna njihova analiza procesa interakcije in elementov, ki ga sestavljajo, o čemer bo govora v nadaljevanju.

5.2.1.1. Interakcijski model

Teoretski okvir interakcijskega pristopa se navezuje na teorijo družbene menjave in na novo institucionalno ekonomsko teorijo, v okviru slednje pa predvsem na teorijo transakcijskih stroškov, s katero sem se pedhodno že seznanila.

Predpostavke interakcijskega modela so naslednje (IMP Group, 1997, str. 7):

- Tako kupec kot prodajalec sta aktivna udeleženca na trgu. Vsak se lahko udeleži v iskanju primerne kupca ali prodajalca, določa specifikacije oz. zahteve in poskuša nadzorovati transakcijo.
- Odnos med kupcem in prodajalcem je običajno dolgoročen, tesen in vključuje kompleksne vzorce interakcij znotraj vsakega podjetja in med njimi. Naloga tržnikov in kupcev je bolj vzdrževati te odnose, kot pa samo prodajati ali kupovati.
- Povezave med kupci in prodajalci so pogosto institucionalizirane v skupek vlog, ki naj bi jih izvajala vsaka stran. Ti procesi lahko zahtevajo znatna prilagajanja v organizaciji ali poslovanju pri enem ali obeh podjetjih, zato ti odnosi pogosto vključujejo tako konflikt kot sodelovanje.

Model IMP analizira naslednje štiri osnovne elemente (IMP Group, 1997, str. 8-16):

- interakcijski proces,
- sodelujoče v interakcijskem procesu,
- okolje, v katerem pride do interakcije,
- vzdušje, ki vpliva na interakcijo, oz. vzdušje, na katerega vpliva interakcija.

5.2.1.1.1. Interakcijski proces

Elementi interakcijskega procesa so:

- *epizode*, ki so sestavljene iz posameznih menjav, in
- *odnosi*, ki nastanejo kot posledica ponavljajočih se menjalnih epizod.

Epizode: Odnos kupec–prodajalec moramo zaradi njegove kompleksnosti in pomembnosti obojestranskega prilagajanja razdeliti na posamezne epizode, ki ga oblikujejo. Upoštevamo, da v primeru dolgoročnega odnosa le-ta vpliva na posamezne epizode, prav tako pa lahko tudi vsaka posamezna epizoda pomembno vpliva na odnos. Pri teh t.i. menjalnih epizodah prihaja do interakcijskega procesa, ki ga sestavljajo štirje tipi menjave (Ford, 1990, str. 12; Matcalf et al., 1992, str. 28-30; IMP Group, 1997, str. 9-10):

- menjava izdelkov in storitev,
- menjava informacij,
- menjava finančnih sredstev in
- družbena menjava.

Menjava izdelkov in storitev pogosto predstavlja jedro odnosa med podjetjema. Zato je verjetno, da prav njene značilnosti pomembno vplivajo na odnos kot celoto. Eden najpomembnejših dejavnikov, ki so povezani z izdelki in storitvami, je *negotovost*, ki jo lahko razdelimo na tri stopnje, na negotovost potreb, tržno negotovost in transakcijsko negotovost. Pri prvi gre za nezmožnost natančne opredelitve lastnih potreb s strani kupca oz. za nezmožnost pravilnega razumevanja potreb kupca s strani prodajalca. Negotovost potreb se v interakcijskem procesu lahko tako zmanjšuje kot povečuje. Tržna negotovost se nanaša na zaznavanje nakupnih možnosti s strani kupca in je odvisna od stopnje razlikovanja med dobavitelji (heterogenost) ter od stopnje spreminjanja teh razlik v času (dinamika). Stopnja heterogenosti in dinamike pa vpliva na obseg oportunitetnih stroškov. Transakcijska

negotovost je povezana z dobavami in njihovo časovno koordinacijo, z jezikovnimi, kulturnimi, tehnološkimi in drugimi razlikami med kupcem in prodajalcem ter s stopnjo standardizacije transakcijskih postopkov.

Pri *menjavi informacij* je zanimivih kar nekaj vidikov. Vsebino informacij oblikujejo tehnična, organizacijska in ekonomska vprašanja, odvisno od stopnje pomembnosti posameznega vprašanja v odnosu. Za vsako od omenjenih skupin je pomembna tudi širina in globina informacij. Način prenosa informacij je lahko osebni ali neosebni, pri tem pa je pomembna tudi stopnja formalnosti pri prenosu informacij.

Finančna sredstva so tretji element odnosa, saj velikost denarnega toka kaže na njegovo ekonomsko pomembnost. Drugi pomemben vidik je povezan s konvertiranjem valut oz. z negotovostjo glede nihanja tečajev. Gibanje tečajev je namreč osrednji strateški element za podjetja, ki poslujejo mednarodno.

*Družbena menjava*³² je četrti element. V okviru interakcijskega pristopa je pomembna naloga družbene menjave v zmanjševanju negotovosti med dvema stranema, še posebej v primeru prostorske ali kulturne razdalje, oz. v primeru, ko imata obe strani omejene izkušnje. Epizode družbene menjave so pomembne za preprečevanje kratkoročnih težav ter za vzdrževanje odnosa med transakcijami. Vendar pa je morda najpomembnejša funkcija družbene menjave *dolgoročni proces*, v katerem zaporedne epizode družbene menjave postopno spojijo dve podjetji. Mnogi dogovori med podjetji–prodajalci in podjetji–kupci niso popolnoma formalizirani niti ne temeljijo na pravnih merilih, ampak odnos temelji na obojestranskem *zaupanju*. Izgrajevanje zaupanja je družbeni proces, ki zahteva čas in mora temeljiti na osebnih izkušnjah in na uspešni izvedbi ostalih treh elementov menjav.

Odnosi: Kot sem že omenila, so pri izgradnji *dolgoročnega odnosa* odločilne epizode družbene menjave. Menjava izdelkov in storitev, ki lahko poteka v obeh smereh, ter menjava drugih elementov, kot so denar in informacije, prav tako lahko pripelje do vzpostavitve dolgoročnega odnosa. Ko menjalne epizode v določenem časovnem obdobju postanejo pravilo, vodi to do nedvoumnih pričakovanj obeh strani glede vloge in odgovornosti partnerja. Ta pričakovanja se sčasoma institucionalizirajo do te mere, da jih nobena stran ne postavlja več pod vprašaj in imajo več skupnega s tradicijo neke panoge ali nekega trga kot z racionalnim odločanjem katere od strani.

Komunikacija ali menjava informacij gradi preko posameznih epizod medorganizacijski *vzorec stikov* (contact pattern) in razmerje med vlogami oz. funkcijami (role relationship). Bistvo teh vzorcev stikov so posamezniki in skupine ljudi, ki opravljajo različne funkcije, delujejo v različnih funkcijskih oddelkih in prenašajo različna sporočila tehnične ali komercialne narave oz. sporočila glede ugleda podjetja. Ti vzorci lahko prepletejo dve strani v večji ali manjši meri in so zato pomembna spremenljivka, ki jo je potrebno upoštevati pri analizi odnosov med kupci in prodajalci. Potrebno je poudariti, da lahko menjava informacij

³² Jančič (1999, str. 33-34) ugotavlja, da je osnovna razlika med družbeno in ekonomsko menjavo v tem, da prva vključuje nedefinirane obveznosti, medtem ko druga sloni na natančno opredeljenih vrednostih, ki vstopajo v proces menjave. Družbena menjava vključuje princip, da neka oseba naredi določeno uslugo, katere vrednost ni vnaprej določena, čeprav zanjo pričakuje povračilo. Ker torej ni načina za zagotovitev ustreznega vračila, vpeljuje družbena menjava v svoj proces mehanizem *zaupanja*. Korist v družbeni menjavi nima natančno določene cene. Zaradi tega je ekonomske principe maksimizacije koristi zelo težko aplicirati na proces družbene menjave. Ekonomska menjava se običajno izvaja s posredovanjem denarja, družbena pa za protivrednost nima enotnega merila. Razliko med njima lahko najdemo tudi v dejstvu, da mnoge ekonomske menjave slonijo na pogodbenih obveznostih, družbena menjava pa vedno temelji le na moralnih obveznostih. Družbene menjave vedno vsebujejo tudi elemente notranjega (intrinzičnega) pomena, medtem ko ekonomske običajno ne.

in družbena menjava med strankami potekata precej časa, čeprav med njima ni menjave proizvodov oz. finančne menjave.

Naslednji pomemben vidik odnosa so *prilagoditve*, ki jih mora narediti ena ali druga stran v zvezi z elementi menjave ali menjalnega procesa. Primeri tega so prilagoditve opreme, izdelkov, finančnih sporazumov, informacijskih postopkov in družbenih odnosov. Do teh prilagoditev lahko pride med eno samo veliko transakcijo ali v določenem časovnem obdobju odnosov, ki vključuje veliko posameznih transakcij. Koristi prilagoditev so lahko znižanje stroškov, povečanje dohodka ali povečan nadzor nad menjavo. Možno se je prilagajati tudi v posameznih epizodah z namenom, da se spreminja celoten odnos. Obravnava različnih vidikov prilagajanja je odločilnega pomena za trženje in nabavo v podjetju. Čeprav lahko do prilagoditev na eni ali drugi strani prihaja nezavedno, je pomembno poudariti tudi zavestno strategijo, ki je vpletena v mnoge izmed teh prilagoditev. Tako so spremembe izdelka ter dostavnih in informacijskih poti kot tudi postopkov določanja cen in celo samega podjetja del marketinške strategije prodajalca. Podobno bo podjetje–kupec pretehtalo prilagoditve lastnih proizvodnih metod, zahtev glede izdelkov ter cene, ki jih je pripravljeno sprejeti, proučilo bo prilagoditve lastnih informacijskih zahtev in sistema dobav ali skladiščenja, da bi se prilagodilo podjetju-prodajalcu.

5.2.1.1.2. Udeleženci v interakcijskem procesu

Proces interakcije in odnosi med organizacijami niso odvisni le od interakcijskih elementov, ampak tudi od značilnosti obeh v interakciji udeleženih strani. Sem sodijo tako značilnosti obeh organizacij kot tudi posameznikov, ki ju predstavljajo.

Tehnologija. V odnosu kupec–prodajalec na medorganizacijskem trgu so tehnološki dejavniki pogosto odločilni. Cilje interakcijskega procesa bi lahko razumeli kot združevanje tehnologije prodajalca s tehnologijo kupca. Značilnosti dveh tehnoloških sistemov in razlike med njima torej dajejo osnovo za interakcijo. Ti temeljni pogoji vplivajo na vse dimenzije interakcijskega procesa; npr. zahteve po prilagajanju, vzajemno zaupanje in vzorce stikov.

Velikost, struktura in strategija organizacije. Velikost in moč podjetij vplivata na njihov položaj v procesu interakcije. Na interakcijski proces prav tako vplivajo struktura podjetja in stopnje centralizacije, specializacije in formalizacije, kar se kaže v številu in položaju vpletenih ljudi. To vpliva tudi na postopek menjave, uporabo komunikacijskih medijev in formalizacijo interakcije ter predmeta menjave. Obstoječa organizacija je kratkoročno lahko okvir, znotraj katerega poteka interakcija, dolgoročno pa lahko nastajajoči interakcijski proces ali posamezne epizode povzročajo ali zahtevajo spremembe organizacijske strukture.

Izkušnje podjetja. Nadaljnji dejavnik je izkušnost podjetja ne samo na področju odnosov, temveč tudi na drugih področjih. Izkušnost je lahko posledica mnogih podobnih odnosov v preteklosti. Te izkušnje omogočajo vodenje ustreznih odnosov glede na stopnjo pomembnosti, ki jo podjetje pripisuje posameznim odnosom, in s tem izkušnje vplivajo tudi na stopnjo zavezanosti.

Posamezniki. V odnos sta vpletena najmanj dva posameznika (po eden iz vsakega podjetja). Običajno pa je v odnos vpletenih več ljudi, ki na različnih ravneh hierarhije pokrivajo različna funkcijska področja in izpolnjujejo različne naloge. Ti posamezniki izmenjujejo informacije, razvijajo odnose in gradijo močne družbene vezi, ki vplivajo na odločitve posameznega podjetja v medsebojnem poslovnem odnosu. Različne osebnosti, izkušnje in motivacije predstavnikov vsakega podjetja hkrati pomenijo tudi diferencirano udeležbo v družbeni menjavi. Njihove reakcije in posamezne epizode imajo močan vpliv na nadaljnji razvoj celotnega razmerja. Proces učenja na osnovi izkušenj poteka tako na individualni ravni kot tudi na ravni podjetja in seveda tudi povratno vpliva na epizode v interakcijskem procesu.

5.2.1.1.3. Interakcijsko okolje

Interakcijo med podjetjema pa je potrebno opazovati še v širšem okviru, ki ima naslednje bistvene značilnosti:

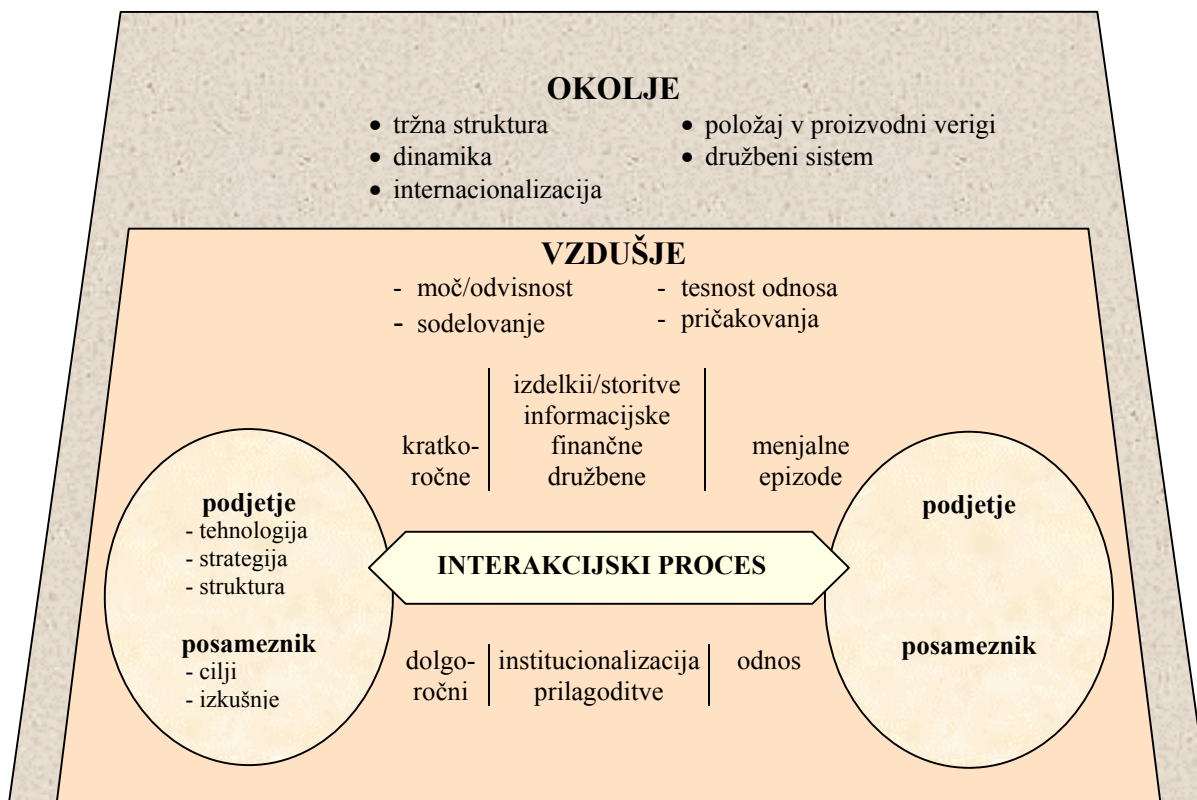
- *Tržna struktura.* Stopnja koncentracije kupcev in prodajalcev na nekem trgu vpliva na število razpoložljivih nakupnih možnosti, pomembna pa je tudi stabilnost samega trga.
- *Dinamika.* Stopnja dinamike v odnosu in na trgu vpliva na odnos v dveh nasprotnih smereh. Na eni strani tesen odnos povečuje vedenje ene strani o možnih dejanjih druge, iz česar izvira sposobnost predvidevanja na osnovi notranjih informacij. Na drugi strani pa lahko zanašanje na enega ali na majhno število razmerij pomeni velike oportunitetne stroške, ki se izražajo v razvoju drugih udeležencev trga.
- *Internacionalizacija.* Internacionalizacija nakupnega ali prodajnega trga je pomemben dejavnik okolja, saj vpliva na motivacijo podjetja po razvijanju mednarodnih odnosov. To lahko povratno vpliva na organizacijo podjetja zaradi morebitne potrebe po odpiranju podružnic v tujini in zaradi potrebe po novih znanjih.
- *Položaj v proizvodni verigi.* Dodatni vidik okolja je položaj posameznega odnosa v razširjeni verigi, ki poteka od prvotnega proizvajalca do končnega porabnika.
- *Družbeni sistem.* Širše družbeno okolje oz. družbeni sistem, v katerem se razvija posamezen odnos, je še zlasti pomemben v mednarodnem okviru, kajti njegova splošena obravnava in percepcija bi lahko predstavljali veliko oviro pri vzpostavitvi zelenega menjalnega razmerja. Taki primeri so lahko nacionalizem, razne splošne določbe, omejitve in tudi nenapisana pravila znotraj posameznih panog.

5.2.1.1.4. Vzdušje

Odnos med podjetjem–kupcem in podjetjem–prodajalcem je dinamičen. Na to dinamiko vplivajo posamezne epizode, ki se zgodijo v njegovem okviru. V smeri stabilnosti hkrati delujejo dolžina razmerja, njegova ustaljenost in jasna pričakovanja obeh strani. Na odnos vplivajo *značilnosti vpletenih strani* in sama *narava interakcije*. Ta pa je funkcija tehnologije in okolja, v katerem pride do interakcije. Strategija podjetja lahko prav tako vpliva na kratkoročne epizode kot tudi na dolgoročno razmerje med stranema. Eden bistvenih vidikov odnosa, na katerega je možno vplivati z zavestnim načrtovanjem, je celotno *vzdušje* odnosa. To vzdušje lahko opišemo v smislu *moč–odvisnost* v razmerju med podjetji, *spor–sodelovanje* in *tesnost–zadržanost* odnosa ter v smislu *vzajemnosti* pričakovanj. Različna vzdušja imajo različne prednosti in slabosti. Za primer lahko vzamemo tesen odnos, ki prispeva k znižanju transakcijskih stroškov in omogoča boljši nadzor nad razmerjem, vendar pa je zato nevarnost oportunitetnih izgub večja.

Menim, da je interakcijski pristop potrebno poznati (shematično je predstavljen na sliki 4), saj predstavlja pomembno vmesno stopnjo razvoja premišljanja: od osredotočenja na transakcije do omrežnih povezav med podjetji. Predstavljeni pristop lahko služi kot osnova za proučevanje odnosov in zvez med podjetji tako teoretikom kot vodstvenim kadrom v podjetjih. Model pogloblja razumevanje bistva gradnje in vzpostavljanja *odnosov* in osnovnih elementov, ki ga sestavljajo. Temeljna pomanjkljivost modela je pomanjkanje osnov oz. meril za kvantifikacijo "spornih" menjav, s čimer je mišljena menjava informacij oz. predvsem *družbena menjava*, kot sem to predhodno že ugotovila. Zaradi te pomanjkljivosti sem podrobneje predstavila teorijo transakcijskih stroškov, saj prav ta, po mojem mnenju, predstavlja ekonomsko osnovo strateškega povezovanja. Poleg tega pa se interakcijski pristop uporablja tudi pri razmišljanju o omrežjih povezav med podjetji na medorganizacijskem trgu.

Slika 4: Interakcijski model



Vir: Ford, 1990, str. 20

Avtorji interakcijskega modela sami ugotavljajo, da s proučevanjem posameznih razmerij ne moremo celostno analizirati dogodkov na medorganizacijskih trgih, primernejše je proučevanje *omrežij odnosov*. Eden glavnih zaključkov študij IMP skupine je namreč, da je potrebno diadne odnose proučevati v kontekstu večje množice odnosov med podjetji, ki tvorijo poslovni kontekst proučevane diade (Tikkanen et al., 2000, str. 374).

Na podlagi doslej povedanega lahko povzamem, da interakcijski marketinški pristop k razmišljanju o odnosih med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu predstavlja popoln preobrat v sodobni trženjski miselnosti. Na eni strani opozarja na večplastnost odnosov med podjetji ter kaže na različne ravni menjave, ki poteka med podjetji. Gre za večje število menjalnih tokov, kot jih upošteva akcijski marketinški pristop, in s tem za globlje razumevanje odnosa med prodajalcem in kupcem. Na drugi strani pa ta pristop opozarja na dejstvo, da imajo odnosi sami po sebi ekonomsko vrednost in torej zaslužijo bistveno več pozornosti, kot jim jo namenja klasična marketinška teorija oz. tradicionalni odnos med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu.

5.2.1.2. Moč organizacij v kontekstu interakcije

Na podlagi empiričnih raziskav IMP skupina gradi obravnavo moči organizacij na medorganizacijskem trgu na interakciji organizacije, skupin in posameznikov v njej z drugo organizacijo in okoljem (Håkansson, 1982, str. 369-379; Johnsen, Ford, 2001, str. 1-20). Pomemben vidik v odnosih med podjetjem–kupcem in podjetjem–prodajalcem je ocena relativnih pozicij obeh sodelujočih strani ali z drugimi besedami: njihov občutek relativne *moči in odvisnosti* v odnosu.

Dahl (1980, v Håkansson, 1982, str. 369) definira *moč* kot določitev vedenja ene družbene skupine s strani druge. Dahlova osnovna ideja o moči je: "A ima moč nad B do tiste mere, da lahko pripravi B, da naredi nekaj, česar B sicer ne bi naredil." Moč je obvladovanje družbenega odnosa in nesmiselno je trditi, da ima "X moč", če ne specificiramo "nad kom", dodati pa moramo tudi obseg uporabe moči (scope of power). Pri medorganizacijskih odnosih obravnavamo poziciji moči vsaj dveh akterjev, kupca in prodajalca, kar avtomatsko vključuje medsebojno odvisnost obeh. Ta nastane, ker akterja *vzajemno zadovoljujeta* nekatere potrebe. Moč nadzora nad drugim izhaja iz nadzora nad stvarmi, ki imajo za posameznega akterja določeno vrednost, t.j. moč izhaja implicitno iz odvisnosti od drugega.

Relativna moč prodajalca nad kupcem, pravi Weitz (1981, str. 94), je povezana z reševanjem kupčevega problema; bolj je problem pomemben kupcu, več moči ima prodajalec nad njim. Če pa je prodajalčeva nagrada (dohodek) odvisna od posla s kupcem, potem ima kupec moč nad prodajalcem. Relativno moč med interakcijo lahko merimo s pomembnostjo ciljev obeh strani povezanih z odločitvijo nakupa in stopnjo, s katero obe strani vplivata na doseganje ciljev druge stranke (Weitz, 1981, str. 94).

Håkansson (1982, str. 369-379) se opira na Dahlove postulate in opredeljuje:

- *Temelje moči.* Obravnava jih kot izvor moči ene strani, da lahko vpliva na vedenje druge strani. Identificiranih je šest temeljev moči (glej tabelo 3): moč nagrajevanja, moč prisile, moč reference, moč legitimnosti, moč ekspertize in moč informiranosti.
- *Sredstva moči.* Združujejo aktivnosti kot so: promocija, prodajni napor, prepričevanja, obljube ali grožnje za vplivanje na vedenje druge organizacije.
- *Obseg uporabe moči:* Ena organizacija lahko s sredstvi moči, uporabljenimi v določenem obsegu, pripravi drugo, da bo izvedla specifične akcije, ki jih sicer ne bi.
- *Razsežnosti moči.* Transformacija izvorov moči lahko povzroči velike stroške vplivajoči strani. Pogosto ti stroški nastopijo kot razvojno delo v pričakovanju, da bo ponujena nagrada prepričala nabavnika o nakupu.
- *Količina moči in jakost moči.* Količina moči je definirana kot "neto povečanje verjetnosti B, da bo dejansko izvedel neko dejanje X zaradi tega, ker je A uporabil svoja sredstva moči v ta namen." Ta koncept se nanaša na to, da moč, ki je merilo oportunitetnih stroškov B, ob nasprotovanju poskusom A, vpliva na njegovo vedenje. Čim večji so oportunitetni stroški B, večja je njegova odvisnost od A. Zavrnitev poskusa biti vplivan za organizacijo pogosto pomeni, da mora nositi stroške menjave dobavitelja ali odjemalca.
- *Časovna elastičnost moči.* Pri elastičnem odnosu je potrebno relativno kratko časovno obdobje za zmanjšanje moči. Ko gre za časovno neelastičen odnos, potrebujemo veliko časa za spremembo odnosa. Časovna elastičnost moči je zasnovana na prej obravnavanih dimenzijah moči, ekstrapoliranih prek potrebnega časa, z ozirom na neodvisnost, h kateri teži organizacija. Različne hitrosti in koraki spreminjanja dveh organizacij lahko pomenijo, da se tudi njuni elastičnosti moči razlikujeta.

Vsi predstavniki vključenih organizacij v interakciji uporabljajo *organizacijski* in *individualni potencial moči*. Potencial moči predstavnika lahko poveča ali zmanjša zaznan potencial moči organizacije. Razlikovanje med organizacijsko in individualno močjo odpira možnost za preudarek o medsebojni odvisnosti med vzvodoma moči. Nazoren primer medorganizacijskih odnosov nam daje primer spojitve družbe A z večjo družbo B, kar je drastično spremenilo uravnovešen odnos s sedanjim dobaviteljem. Reakcija proti motnji nam jasno pokaže, kako se aktivira potencial moči vršnega managementa družbe A, da bi nasprotoval nabavni politiki sestrške družbe B. Tako sodelovanje pa ni moglo preprečiti znatnih popuščanj pri cenah, da bi vzdržalo sodelovanje s sedanjim dobaviteljem. Tak rezultat lahko razložimo s kombiniranim učinkom nasprotovanja individualnim in organizacijskim temeljem moči. Vršni management

družbe A se zanaša na trenutnega partnerja-dobavitelja, odvisen je od njegovih informacij in veže ga dolgo trajajoče razmerje. Sooča se s pozicijo do družbe B, ki postopno slabi. B je ob tem vodil uspešno nabavno politiko in politiko vodenja zalog, ob tem pa je konkurenčni dobavitelj kakovostno presešel notranjega dobavitelja (Håkansson, 1982, str. 369-379).

Tabela 3: Pregled temeljev moči (IMP skupina)

Temelji moči:	Značilnosti:
Moč nagrajevanja in prisile:	Sta najlažje identificirani obliki moči v medorganizacijskih odnosih. Ponujata možnosti formalnih in neformalnih prilagoditev organizacijam; kot nagrade po osnovi ali v pričakovanju akcij druge strani med dogovarjanjem o nakupu ali prodaji. Podjetje si lahko prizadeva pridobiti tolikšne vire ³³ , da bo moglo ponuditi celotno rešitev nekega problema. Dokazano je, da uporaba moči prisile veliko "stane" in ima za posledico izgubo "dobrega imena" med organizacijami.
Moč reference:	Temelji na želji ene organizacije, da bi se identificirala ali pa poistovetila z drugo. Dobavitelji se npr. želijo pridružiti skupini "notranjih" dobaviteljev, zato so pripravljene sprejeti norme skupine notranjih dobaviteljev (kar utegne vključevati tudi odrekanje dela dobička).
Moč legitimnosti:	V primeru medorganizacijskega trženja je legitimnost posebno pomembna, ko gre za dolgoročnost odnosov in verodostojnost komunikacije; medsebojna pričakovanja udeležencev postanejo jasna.
Moč ekspertize in informiranosti:	Opira se na pripravljenost sprejeti "dejstva", ki temeljijo na predhodnem ovrednotenju kredibilnosti organizacije dobavitelja. V primeru informacijske moči lahko organizacija privzame informacijo od druge organizacije, ki pa temelji na njenem lastnem ovrednotenju in neodvisno od kakršnekoli ocene organizacije dobavitelja. Organizacija ima možnost ustvariti si moč ekspertize tako, da reši problem odjemalca in si tako pridobi temelj moči.

Vir: Håkansson, 1982, str. 369-379.

Interakcije med kupci in prodajalci lahko razdelimo v tri sisteme moči (Bonoma, Johnston, 1978, str. 218-222):

- *Unilateralni (enostranski) sistem moči.* Karakteristike, ki definirajo sistem unilateralne moči, so naslednje: prodajalec, proizvajalec ali trgovec določenega blaga so močnejši kot kupec (ali kupci) glede na kontrolo virov na trgu. Čeprav je teoretično možna tudi obratna situacija, pa se zdi, da do nje ne prihaja zelo pogosto. Razlog, zakaj se ta sistem pri medorganizacijskem trženju ne pojavlja preveč pogosto, leži v relativni pomembnosti vsakega industrijskega kupca v odnosu na potencialne prodajalce. O tem, kje in kdaj natančno bo blago mogoče nabaviti, odloča proizvajalčev distributer ali trgovski zastopnik. Kot še en primer takega tipa interakcije moči bi lahko navedli ekskluzivno zastopništvo, pri katerem proizvajalec zahteva, da trgovec ne prodaja konkurenčnih znamk.
- *Mešani (pogajalski) sistem moči* je daleč najbolj pogost sistem interakcije, ki ga srečujemo v praksi. Najbolj pogost tip procesa, ki se odvija pri interakciji med kupcem in prodajalcem pri mešanem sistemu moči, je barantanje ali pogajanje. Na industrijskih trgih, kjer je pomemben vsak potencialni kupec, ker kupcev ni ravno na pretek, in kjer vsaka uresničena prodaja predstavlja relativno visoko finančno vsoto, mora industrijski prodajalec na trgu spoštovati kupca. Kupca se pri interakciji unilateralne moči ne da prav zlahka nadomestiti in pri tem sistemu kupec nadzoruje tudi bistveno večje vire. To dokaj radikalno spreminja značaj transakcij pri potrošnji. To ni več tradicionalni "prodajalčev trg", ampak trg, pri katerem vsaka od vpletenih strani poseduje moč. Primarni tip

³³ Vire lahko prevedemo v temelj moči, če so ti viri pomembni za drugo stran.

medsebojne soodvisnosti med kupcem in prodajalcem je mešani tip, pri katerem so prisotni tako kooperativni kot konkurenčni elementi.

- *Bilateralni (dvostranski) sistem moči.* Osnovna ideja pri tem sistemu je, da udeleženci na trgu zaradi organizacijskih, ekonomskih in drugih vezi sami sebe obravnavajo kot funkcionalne enote in postavljajo maksimalno korist in dobrobit cele enote nad partikularnim zadovoljstvom kateregakoli od posameznih članov. Obstajajo trije osnovni podtipi bilateralnega interakcijskega sistema: sistem blaginje kupca, sistem blaginje prodajalca in podsistem kupec-prodajalec. Sistem blaginje kupcev nastane, kadar industrijske organizacije skupaj ustanovijo nakupovalne skupine in nabavljajo materiale v velikih količinah. Pri tem uživajo velike popuste na količine, ki jih kasneje razdelijo med člane po zelo nizkih cenah, ki jih noben udeleženec ne bi bil mogel doseči samostojno. Podsistem prodajalec-prodajalec lahko nastane, kadar prodajalci oblikujejo koalicije, združenja in tako naprej. Dva glavna primera sistemov blaginje prodajalcev sta: uspešni OPEC in do neke mere uspešni poskusi držav proizvajalk boksita.

Neravnovesje moči v odnosu je povezano s stopnjo odvisnosti enega partnerja od drugega. Anderson in Weitz (1989, str. 310-323) opredeljujeta neravnovesje moči kot zmožnost enega partnerja, da pripravi drugega partnerja, da naredi nekaj, česar običajno ne bi. Anderson in Narus (1984, str. 62-74) s svojo študijo dokazujeta, da kadar rezultati določenega trženjskega odnosa presegajo pričakovanja kupca, sledi boljše sodelovanje in zadovoljstvo kupca. Kadar so rezultati boljši kot rezultati v primeru najboljšega alternativnega prodajalca, kupec manj verjetneje uporablja moč in grožnje s prenehanjem odnosa, kar posledično pomeni večje sodelovanje in zadovoljstvo prodajalca, manj nasprotovanj in višjo stopnjo zavezanosti.

V medorganizacijskem trženju so razmerja moči dinamična in je odvisnost vezana na zaporedje dogodkov v procesu interakcije. Zato je pomembno proučiti in poznati aktualno strukturo moči, vključujoč pretekle in obetavne izide. Ena nujnih in ključnih nalog pri preučevanju trženja med organizacijami je določitev posameznikovih in organizacijskih indikatorjev moči.

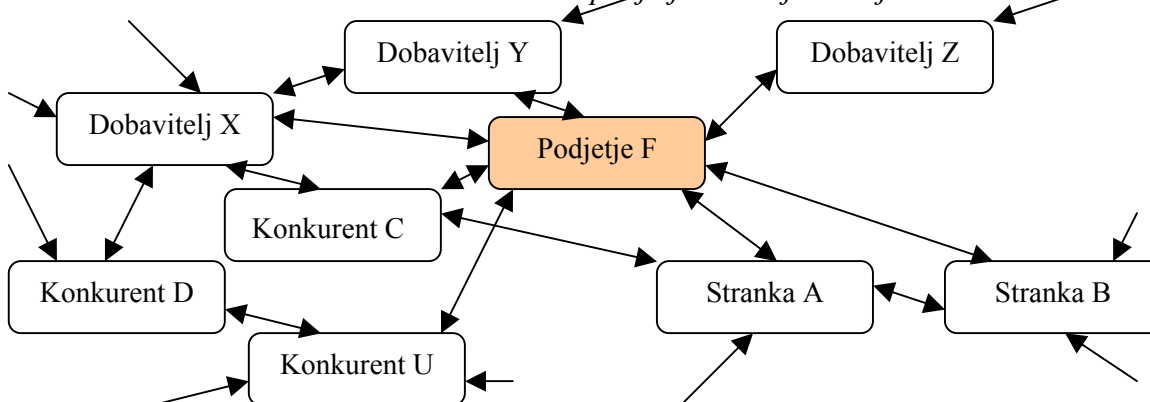
5.2.2. Omrežni pristop k medorganizacijskemu trgu

Glavna pomanjkljivost interakcijskega pristopa IMP skupine je osredotočenost na posamične dvostranske trženjske odnose, kar ne zadostuje za oblikovanje celovite slike dogajanja na medorganizacijskem trgu. Obsežnejši pristop k analizi trženjskih odnosov je *omrežni pristop*, po katerem so posamezni trženjski odnosi medsebojno povezani, kar pomeni, da so različni dobavitelji in porabniki med seboj posredno in neposredno povezani (Žabkar, 1999, str. 43; Tavčar, 2001, str. 11). Omrežni pristop se je razvil na Švedskem v okviru skupine IMP. Medorganizacijsko trženje vidi kot interakcijo v omrežju odnosov. Poleg interakcij in omrežij so osnovne spremenljivke omenjenega pristopa *aktivnosti, viri in akterji* (Gummesson, 1999, str. 237). Med člani omrežja potekajo številne interakcije, dogaja se menjava in prilagajanje drug drugemu. V omrežju najdemo tok dobrin in informacij, kakor tudi finančno in družbeno menjavo. V takem omrežju pa vloga in oblika trženja ni popolnoma jasna. Interakcije niso nujno iniciirane le preko prodajalca – kot je to zamišljeno v paradigmi marketinškega spleta – in se lahko nadaljujejo skozi dolgo časovno obdobje. Slika 5 prikazuje primer omrežja.

Ena od prednosti omrežij je v tem, da imajo odnosi z zunanjimi partnerji lahko referenčno funkcijo. Skozi odnos med proučevanim podjetjem F in stranko A (glej sliko 5) lahko vsa ostala podjetja postanejo motivirana, da bi sodelovala s podjetjem F. Poleg tega podjetju F odnosi pomagajo prodajati. V današnjem času bi rada večina podjetij kupila rešitve za svoje

probleme. Da bi lahko proizvajalec zagotovil takšne zahteve, mora imeti dobre odnose z različnimi dobavitelji in konkurenti, kar mu omogoča, da lahko za stranko hitro pripravi celoten paket (Gemünden, Ritter, 1997, str. 295-6).

Slika 5: Proučevano podjetje znotraj omrežja



Vir: Gemünden, Ritter, 1997, str. 296

Marketing moramo razumeti kot *omrežje povezav* (Ford, 1990, str. 53), od katerih je potrebno vsako posebej obravnavati skozi vse aspekte in hkrati posamične razvojne stopnje v povezavah. Naloga marketinga je tako vzpostavitev, razvoj in vzdrževanje teh povezav, ne pa toliko upravljanje s klasičnim marketinškim spletom. Omrežni pristop uporablja teorijo družbenih omrežij za sledenje, kako se med več udeleženci razvijajo odnosi in kako se v omrežjih okrepijo vezi v odnosih (Anderson et al., 1994, str. 2; Iacobucci, Hopkins, 1992, v Sheth, Parvatiyar, 2000, str. 27). Omrežni pristop se osredotoča na "prostor" med podjetji in obravnava celoto odnosov med podjetji, ki se ukvarjajo s proizvodnjo, tržnimi potmi in porabo izdelkov ter storitev, kar bi lahko opisali kot industrijski sistem.

Pojem omrežja v trženjski literaturi še ni natančno opredeljen. Včasih se nanaša na skupek medsebojno povezanih podjetij, včasih pa na skupek povezanih trženjskih odnosov med podjetji. Vendar pa lahko v literaturi zasledimo kritiko, da je posameznim trženjskim odnosom in dogajanjem v njih namenjena nezadostna pozornost celo pri obravnavi omrežja v smislu povezanih trženjskih odnosov. Trženjski odnosi so navadno zreducirani na raven povezav med udeleženci znotraj omrežja, središče zanimanja raziskovalcev pa je predvsem omrežje kot tako (Anderson et al., 1994, str. 2). Primerjava med interakcijskim in omrežnim pristopom je podana v tabeli 4.

Na splošno lahko na mrežo gledamo kot na skupek vozlov ali položajev (te položaje zasedajo podjetja, strateške poslovne enote v okviru diverzificiranega koncerna, trgovske zveze in druge vrste organizacij, lahko pa tudi gospodinjstva) ter povezav, ki se kažejo kot *interakcija med položaji*. Pozicioniranje v mreži ima za podjetje tak strateški pomen kot pozicioniranje izdelkov na trgu. Mreže so lahko tesne ali ohlapne, kar je odvisno od količine (števila), kakovosti (intenzivnosti) in vrste (vezanost na središčno dejavnost podjetja) interakcij med položaji članov. Izdelki, prilagojeni potrebam določenih kupcev oz. izdelani po naročilu, tesneje povežejo podjetje z mrežo, preko katere poteka prodaja. Viri *moči* podjetja, ki sodelujejo v mreži so (Thorelli, 1986, str. 37-51): tehnologija, znanje, zaupanje in legitimnost.

Omrežni pristop predstavlja popolnoma drugačen pogled kot pristopi na osnovi tradicionalnega trženja in pristopi nakupnih procesov. Izogiba se namreč trgov in obravnava odnose. Kar omrežni pristop dodaja interakcijskemu, je vedenje, da določenega odnosa ne

moremo upravljati v izolaciji od drugih odnosov, ki jih ima podjetje. Bistvo omrežnega pristopa je namreč *soodvisnost* (Easton, 1997, str. 119).

Tabela 4: Primerjava med interakcijskim in omrežnim pristopom

	Interakcijski pristop	Omrežni pristop
Osredotočenost	Interaktivni odnosi med kupci in prodajalci	Povezani odnosi med podjetji
Vpletene strani	Posamezni kupci in prodajalci (diada)	Odjemalci, ponudniki in druga podjetja
Vzorec komunikacije	Posamezniki s posamezniki (med organizacijami)	Podjetja s podjetji (posamezniki so vključeni)
Zvrst kontakta	Osebni, medosebni (tesen, temelječ na zavezanosti, zaupanju in sodelovanju)	Neosebni – medosebni (na intervalu od oddaljenih do tesnih kontaktov)
Trajanje	Trajni odnosi (stalni; vzajemno prilagajanje, lahko kratko- ali dolgoročni)	Trajni odnosi (stabilni, vendar dinamični; lahko kratko- ali dolgoročni)
Formalnost	Formalni in neformalni odnosi (tako na poslovni kot družabni ravni)	Formalni in neformalni odnosi (tako na poslovni kot družabni ravni)
Razmerje moči	Kupec in prodajalec sta vzajemno aktivna in prilagodljiva (soodvisnost in recipročnost)	Vsa podjetja so aktivna in prilagodljiva
Namen ravnanja	Interakcija (vzpostaviti, razviti in pospešiti sodelovalni odnos za skupno korist)	Koordinacija (interakcija med dobavitelji, odjemalci in drugimi stranmi v več podjetjih za skupne koristi, menjavo virov, dostop do trga itd.)
Na kaj so usmerjene odločitve?	Odnosi med posamezniki	Povezani odnosi med podjetji (v omrežju)

Vir: Coviello et al., 1997, str. 510-511

Dinamiko članstva v mreži označujejo štirje procesi:

- *Vstop*: Pomembno vlogo pri olajševanju ali oteževanju vstopa v neko mrežo igrajo transakcijski stroški. Gre za stroške in tveganja pri zamenjavi dobavitelja, zato pomenijo obstoječi odnosi v mreži vstopno oviro za potencialne dobavitelje.
- *Pozicioniranje*: Pozicioniranje med obstoječe člane mreže predstavlja za nove člane strateški izziv, pri katerem sta bistvenega pomena področje delovanja in moč podjetja. Turnbull in ostali (1996, str. 56) dodajajo, da razumevanje pozicije v mreži zahteva poleg analize portfelja odnosov, ki jih ima podjetje, tudi izdelavo seznama tistih dodatnih virov, ki so bili zgrajeni skozi interakcijo; le-te je mogoče analizirati preko naslednjih parametrov:
 - Dostop do virov ostalih članov mreže. Podjetje ima lahko dostop do virov znanja na področjih izdelka, procesa ali na marketinških področjih, ki jih posedujejo ostali člani mreže.
 - Ugled (sloves) je funkcija izkušenj ostalih članov mreže; nanaša se tudi na sposobnost podjetja vplivati na odločanje ostalih članov mreže.
 - Pričakovanja lahko olajšajo kot tudi omejujejo svobodo pri poslovanju podjetja. Člani mreže lahko pričakujejo, da bo določeno podjetje učinkovito nastavilo cene za vrsto drugih podjetij. Po drugi strani pa se lahko od podjetja pričakuje, da se ne bo okoristilo s pomanjkanjem izdelkov, da bi dvigovalo cene ali pa postavljalo višja etična merila kot druga podjetja.

- *Repozicioniranje* članov mreže je v bistvu stalen proces in navadno lahko sledi vstopu novega člana v mrežo.
- *Izstop*: Pri olajševanju ali oteževanju izstopa iz neke mreže se presojuje isti dejavniki kot za vstop v mrežo (Thorelli, 1986, str. 37-51).

Mrežno razmišljanje poudarja dolgoročni vidik poslovanja ter zahteva obravnavo marketinških izdatkov v večini primerov kot investicij z vidika strateškega managementa. Običajnim elementom marketinške strategije – izdelek, cena, tržno komuniciranje in tržne poti – omrežni pristop dodaja najmanj tri: *moč*, *vpliv* in *zaupanje*. Jedro vodenja mrež predstavlja *marketing*. Vodenje mrež pa seveda vključuje še prenos tehnologije, menjavo informacij, računovodstvo in finance (mreža kot investicije) pa tudi odnose z déležniki podjetja in medosebne odnose (družbena menjava). Pomembna je združitev različnih funkcionalnih področij zaradi učinkovitosti odnosov z drugimi člani mreže (npr. v osebi vodje odnosov s strankami). Vodenje mrež poudarja pomen osebja. *Moč*, *strokovno znanje*, *zaupanje* in *družbene vezi* se pogosto bolj povezujejo z določeno osebo kot s podjetjem.

Omrežni pristop pravi, da je kakovost položaja - *moč in intenzivnost odnosa med kupcem in prodajalcem* – lahko prav tako pomemben kazalec uspešnosti poslovanja podjetja, kot so to količinski kazalci uspešnosti npr. obseg prodaje in tržni delež. Interakcije med podjetji so nosilci tako stabilnosti kot tudi sprememb. Na eni strani interakcije usklajujejo dejavnosti podjetij v mreži in so osnova za delovanje sistema, istočasno pa so interakcije tudi nosilci sprememb, zato je potrebno *sistematično ocenjevati odnose* med podjetji v mreži, v okviru katerih interakcije potekajo (Thorelli, 1986, str. 37-51).

Odnosi so grajeni na sposobnostih obeh strani, kar pomeni, da je na mrežo mogoče gledati kot na vzorec tehnologij in sposobnosti, menijo Turnbull in drugi (1996, str. 58). Te sposobnosti so neenako porazdeljene in mreža ne deluje optimalno, ko gre za zagotavljanje transferja vrednosti od tistih, ki razpolagajo s tehnologijami, k tistim, ki tehnologije iščejo za uporabo. Kljub temu pa je pri čedalje bolj tehnološko visoko razvitih mrežah uspešno podjetje tisto, ki ima zelo jasno predstavo o svojem tehnološkem portfelju (bazične, posebne in zunanje tehnologije) in kako uspešno te tehnologije dajejo odgovore na pričakovanja drugih. Vendar pa je izjemno težko nadzorovati lastne tehnologije³⁴.

Omrežni pristop je k medorganizacijskemu trženju po Gummessonu (1999, str. 239) prispeval predvsem naslednje fenomene:

- kupec in prodajalcev sta "večglava": medorganizacijsko trženje pomeni stik mnogih posameznikov z mnogimi posamezniki;
- velik pomen *mega* odnosov³⁵, ki delujejo nad organizacijo;
- poudarek medorganizacijskega trženja na tehnologiji in trgovanju je veliko prispeval k razumevanju medfunkcijskih in medhierarhičnih odvisnosti in odnosov med internimi prodajalci in kupci;
- koncepta kakovosti skupina IMP ni posebej raziskovala, podala pa je potrebo po zgladitvi neskladja med trženjem in tehnologijo.

³⁴ Več o tem glej Clark K., Saren M., Thomas R.: Technology Strategy in UK firms. Technology Analysis and Strategic Management, 7(1995), 2, str. 169-190.

³⁵ Več o tem glej poglavje 5.3.3. Pristop 30 odnosov.

5.2.3. Koncept celovitih trženjskih odnosov kot poskus posplošitve teorije trženjskih odnosov

Avtorji, obravnavani v prejšnjih podpoglavjih, podajajo le splošno mnenje o prelomnici v trženjski paradigmi, ne predstavijo pa celovitejšega koncepta, ki bi lahko trženjske odnose predstavil kot novo paradigmo. V tem smislu gre Gummesson od vseh obravnavanih avtorjev najdlje, saj predlaga posplošitev teorije trženjskih odnosov v okviru nove teorije *celovitih trženjskih odnosov* (total relationship marketing). Teorija celovitih trženjskih odnosov ni omejena s tipom izdelka ali porabnika, ampak se jo lahko aplicira na vse trženjske situacije (Gummesson, 1999, str. 246). Vendar pa tega ne smemo razumeti tako, da bo nova teorija aplicirana na isti način v vseh podjetjih in vseh situacijah. Edinstvenost vsake trženjske situacije je brez dvoma potrebno upoštevati. Splošnost in specifičnost morata nujno sodelovati v konstruktivnem dialogu. Koncept celovitih trženjskih odnosov je na kratko predstavljen v tabeli 5.

Tabela 5: Koncept celovitih trženjskih odnosov

Definicija	Trženjski odnosi so trženje odnosov, omrežij in interakcij.
Značilnosti	<ul style="list-style-type: none"> - Vrednost za vpletene strani je ustvarjena skozi interakcijo med prodajalci, kupci, konkurenti in drugimi. - Subjekti v omrežju odnosov so so-proizvajalci, ki ustvarjajo vrednost drug za drugega.
Otipljivost	Specifikacija 30 odnosov, tako operativnih kot tudi mega in nano odnosov ³⁶ .
Portfelj odnosov	<ul style="list-style-type: none"> - Del načrtovanega trženjskega procesa. - Za planirano obdobje naredimo selekcijo ključnih odnosov.
Vrednost	<ul style="list-style-type: none"> - Sodelovanje je v središču. - Več iger 'dobim-dobiš' in manj iger 'dobim-zgubiš'. - Enakovredni akterji. - Vsak akter nosi odgovornost glede aktivnosti v odnosu. - Dolgoročni odnosi. - Vsak kupec predstavlja posameznika ali člana družbe podobno mislečih ljudi.
Teoretična in praktična baza	<ul style="list-style-type: none"> - Zgrajena na sintezi med tradicionalnim trženjskim upravljanjem, trženjskim spletom (4P) in prodajnim upravljanjem. - Trženje storitev. - Mrežni pristop k medorganizacijskemu trženju. - Upravljanje kakovosti. - Imaginarne organizacije. - Novi računovodski pristopi (sistem uravnoteženih kazalcev). - Izkušnje odsevnih praktikov.
Povezava z upravljanjem	<ul style="list-style-type: none"> - Trženjski odnosi so več kot trženjsko upravljanje – so trženjsko orientirano upravljanje – z vidika popolnega upravljanja podjetja in ne omejenega le na trženjski ali prodajni oddelek. - Trženjski načrt postane del poslovnega načrta.
Povezava z računovodstvom	Sistem uravnoteženih kazalnikov in intelektualni kapital lahko oblikujeta orodja za merjenje donosa na odnose.
Povezava z organizacijsko strukturo	Trženjski odnosi so trženjska manifestacija imaginarne organizacije.
Prednosti za podjetje	<ul style="list-style-type: none"> - Večja lojalnost kupcev. - Večja trženjska produktivnost in dobičkonosnost. - Večja stabilnost in varnost.
Prednosti za tržno gospodarstvo	Trženjski odnosi prispevajo k sodelovanju med dvema skrajnostma: konkurenci in regulativnim/institucionalnim organom. Simbioza med temi tremi sistemi prispeva k dinamičnemu trženjskemu ravnotežju.

³⁶ Glej poglavje 5.3.3. Pristop 30 odnosov.

Prednosti za družbo, državljane in porabnike	-Trženjski odnosi predstavljajo trženje "vrednostne družbe" in post-moderne družbe. -Osredotočenje na k porabniku orientirano proizvodnjo in trženje. -Osredotočenje na standardizirano množično proizvodnjo in anonimen množični trg izginjata.
Veljavnost	-Preko osredotočenja na odnose, omrežja in interakcije trženjski odnosi ponujajo bolj realističen pristop k trženju od trenutno prevladujočega v trženjskem izobraževanju. -V praksi je poslovni svet v resnici determiniran z omrežji odnosov.
Generalnost	Trženjski odnosi so lahko vedno prilagojeni vsem oblikam organizacije in poslovanja, vendar pa je portfelj odnosov in njegova aplikacija vedno specifičen le na določeno situacijo.

Vir: Gummesson, 1999, str. 253-254.

Gummesson je gotovo naredil velik korak naprej pri uveljavljanju trženjskih odnosov kot nove trženjske paradigme. Pristop je izrazito interdisciplinaren, saj zajema znanja iz mnogih ved in disciplin, v ospredju pa so novejši teoretični in praktični pristopi, kot npr. sistem uravnoteženih kazalnikov. Že samo število variabel predlaganega pristopa upravljanja odnosov je dokaz, da trženjskih odnosov ni mogoče klasično upravljati. Avtor zato tudi sam govori o nujni potrebi po vtakanosti novega marketinga v celoten upravljalški proces.

5.3. SPLOŠNA TEORIJA ODNOSOV

V začetku devetdesetih let dvajsetega stoletja so številni avtorji s področja trženja začeli razvijati svoje pristope k trženjskim odnosom, kar smo delno spoznali že v prejšnjem poglavju. Strokovna literatura je tako vedno bolj bogata s prispevki s tega področja. Potrebno pa je opozoriti, da kot pojav trženjski odnosi niso nova iznajdba, relativno novo je le njihovo poimenovanje (Gummesson, 1999, str. 241). V osnovi trženjski odnosi predstavljajo vrnitev k tako imenovanim "koreninam trgovine in komerciale", še preden so se pojavili posredniki, ki so pretrgali odnos med prodajalci in kupci (Grönroos, 1999, str. 327-335). Danes lahko trend k trženjskim odnosom zasledimo pri več miselnih šolah: IMP skupina, nordijska šola storitev, anglo-avstralski in ameriški pristop, ob tem pa obstajajo še razne permutacije okrog teh tem (Palmer, 2001, str. 2). Gummesson (1999, str. 245) trdi, da je mogoče v literaturi opaziti eksponentno rast raziskav, ki iščejo identiteto trženjskih odnosov.

Različni avtorji s področja trženjskih odnosov razvijajo številne koncepte, pristope in orodja. Zaenkrat pa še ne obstaja splošna teorija trženjskih odnosov, saj si avtorji niti pri definiciji, kot bomo videli v nadaljevanju, niso enotni.

5.3.1. Opredelitev trženjskih odnosov

Različni avtorji definirajo trženjske odnose na različne načine odvisno od konteksta, iz katerega izhajajo.

Prvi resen teoretski poskus sega v leto 1983, ko je Berry definiral trženjske odnose v kontekstu storitvenega trženja kot "*privabljanje, vzdrževanje in v organizacijah, ki ponujajo širši splet storitev – vzpodbujanje odnosov s porabniki*" (Gummesson, 1999, str. 243). Dve leti za Berryjem je Jackson-ova trženjske odnose v kontekstu medorganizacijskega trženja označila kot "*trženje na temelju pridobivanja, grajenja in ohranjanja močnih in trajnih*

odnosov z medorganizacijskimi strankami" (Gummesson, 1999, str. 243). Håkansson in Snehota okvirno opredelita trženjski odnos kot "skupno orientirano interakcijo med dvema vzajemno zavezanima stranema" (Håkansson, Snehota, 1997, str. 152).

Grönroos trženjske odnose razume kot "proces upravljanja s tržnimi odnosi podjetja" oziroma bolj eksplicitno kot "proces identificiranja in vzpostavljanja, ohranjanja, spodbujanja in, v kolikor je potrebno, tudi prekinjanja odnosov s strankami in drugimi deležniki ob doseganju dobička, tako da so zadovoljeni interesi vseh vpletenih strani; to pa naj se doseže s pomočjo dajanja in izpolnjevanja obljub" (Grönroos, 1990, str. 5), Sheth in Parvatiyar (2000, str. 9) pa v nasprotju s tem menita, naj bi omejili domeno trženjskih odnosov samo na tista sodelovalna trženjska dejanja, ki se osredotočajo na zadovoljevanje potreb strank podjetja. Njuna definicija je ožja od Grönroosove, in sicer opredelita trženjske odnose kot "stalni proces vzpostavljanja sodelovalnih aktivnosti in programov s posredniki na tržni poti in končnimi porabniki, da bi ustvarili oziroma povečali skupno ekonomsko vrednost ob zmanjšanih stroških".

Morgan in Hunt (1994, str. 21-22) menita, da se "trženjski odnosi nanašajo na vse trženjske aktivnosti, usmerjene k vzpostavljanju, razvijanju in ohranjanju uspešnih odnosov tudi s partnerji, ki niso porabniki, znotraj in v okolju podjetja." Porterjeva definicija (Gummesson, 1999, str. 243) pravi: "Trženjski odnosi pomenijo proces, kjer obe strani – kupec in proizvajalec – vzpostavljata učinkovit, uspešen, prijeten, entuziastičen in etičen odnos; takšen, ki je oseben, profesionalen in donosen za obe strani."

Gummesson (1999, str. 24) je koncept celovitih trženjskih odnosov opredelil kot "trženje, ki se izraža skozi odnose, omrežja in interakcije, kjer je trženje umeščeno v celovito upravljanje omrežij ponudnika, trga in družbe. Usmerjeno je k dolgoročnemu odnosu dobim – dobiš s posameznimi strankami, pri tem pa se skupaj ustvarja vrednost med vpletenimi stranmi. Presega meje med posameznimi funkcijami in disciplinami. Oprijemljiv postane skozi trideset tržnih, mega in nano procesov ali 30 odnosov".

Ravno slednjo definicijo bi izpostavila kot najbolj popolno in celovito. Večina ostalih avtorjev, tako Berry, Jacksonova, Sheth in Parvatiyar, trženjske odnose razume precej ozko in sicer kot odnose med podjetji in porabniki. Ne omenjajo pa ostalih pomembnih deležnikov organizacije, kot so posredniki, dobavitelji, zaposleni, konkurenti, vlada, mediji in drugi. Ti so pri nekaterih organizacijah celo pomembnejši od porabnikov. Trženjske odnose namreč lahko glede na strukturno raven oz. enoto opazovanja razdelimo v tri osnovne skupine: medorganizacijske trženjske odnose, trženjske odnose med organizacijami in končnimi porabniki ter trženjske odnose med posamezniki (Iacobucci, Ostrom, 1996, str. 53-54). V pričujočem magistrskem delu se posvečam posebej medorganizacijskim trženjskim odnosom in znotraj njih diadi prodajalec-kupec.

5.3.1.1. Temeljne sestavine odnosov

V literaturi srečamo različne spremenljivke in poimenovanja, ki jih avtorji vključujejo v središče svojih empiričnih raziskav in teoretičnih razmišljanj o odnosu kupec-prodajalec. Tako Cannon in Perreault (1999, str. 439-360) navajata pet osnovnih dimenzij, ki opredeljujejo odnose med prodajalci in kupci: izmenjavo informacij, operativne povezave, pravne povezave, norme o sodelovanju ter za odnos posebne prilagoditve s strani prodajalca ali kupca. Wilson (1995, str. 250) je na podlagi izvedenih empiričnih študij o oblikovanju modelov trženjskih odnosov različnih raziskovalcev zbral razširjen seznam spremenljivk: zavezanost, zaupanje, sodelovanje, skupni cilji, medsebojna odvisnost in moč, zadovoljstvo z

rezultati, primerjava z alternativnimi partnerji, prilagajanje, nepovratne investicije, skupna tehnologija, strukturne ter družbene vezi.

Še bi lahko našli vrsto klasifikacij temeljnih sestavin odnosov, a moj namen je predstaviti pomembnejše sestavine odnosov med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu.

Da lahko nek sodelujoč odnos preživi, mora biti obojestransko koristen, prisotni morajo biti dobri nameni vključenih partnerjev, komunikacije med partnerji morajo biti odprte, iskrene in pogoste, prevladati morajo skupne norme in vrednote, partnerji pa morajo biti voljni dajati, ne samo sprejemati (Morgan in Hunt, 1994, str. 22). Prisotnost *zaupanja* med partnerji in *zavezanost* medsebojnim odnosom sta središčna točka, ki omogoča razvoj uspešnih dolgoročnih partnerskih odnosov. Zaupanje in zavezanost omogočata sodelovanje med partnerji, omogočata, da pričakovani rezultati dolgoročnega sodelovanja premagajo kratkoročne interese in da so tvegane akcije videti sprejemljive, ker partnerja pod naštetimi pogoji menita, da se sopartner ne bo obnašal preračunljivo. Tako oba elementa oblikujeta pogoje, ki omogočata razvoj uspešnosti in učinkovitosti partnerjev.

Zaupanje je stanje, ko se partnerja v menjavi strinjata s tem, da sta odvisna drug od drugega, ker si zaupata. Zaupanje obstaja, ko ima ena stran zaupanje v partnerjevo zanesljivost in integriteto (Morgan, Hunt, 1994, str. 23), kar je povezano s kvalitetami, kot so: poštenost, usposobljenost, pooblaščenost, zanesljivost, odgovornost, konsistentnost in pripravljenost pomagati. Večina definicij zaupanja vsebuje prepričanje, da bosta partnerja v odnosu delovala v najboljšem interesu drug do drugega (Wilson, 1995, str. 251). Berry (Jančič, 1997, str. 40) meni, da z vstopanjem v trženjske odnose, ki temelje na zaupanju, udeleženci reducirajo negotovost in ranljivost. Nevin pa opozarja na družbene norme, ki pospešujejo pomen zaupanja in recipročnosti v družbi. Nekatero družbe so nasploh bolj usmerjene k odnosom, npr. azijske družbe, kjer so poslovni odnosi v bistvu osebni odnosi. Na zahodu, predvsem v ZDA, pa se še vse prevečkrat prisega na antagonistične odnose, t.i. kult kupčije oz. na umetnost doseganja nerecipročnih menjav – na igro dobim-zgubiš, kar pa z zaupanjem nima veliko skupnega. Za Andersona in Narusa (1990, str. 45) pomeni zaupanje prepričanje podjetja, da bodo rezultati aktivnosti drugega podjetja pozitivni za podjetje, kakor tudi, da drugo podjetje ne bo izvajalo nepričakovanih aktivnosti, ki bi se končale negativno. Ganesen (1994, str. 12-14) pa meni, da je zaupanje lahko posledica dolgoročne naravnosti v odnosih, pri čemer tega s svojo študijo ne potrdi. Dejstvo je, da je zaupanje pomembna kategorija v trženjskih odnosih med partnerji in da prispeva k povečevanju vrednosti in zmanjšanju stroškov za oba partnerja.

Zavezanost je najpogosteje uporabljena odvisna spremenljivka v študijah odnosov med kupci in prodajalci. Kaže na pomembnost odnosa partnerjem in na njihovo željo nadaljevati odnos v prihodnost (Wilson, 1995, str. 250). Zavezanost odnosu se gradi na osnovi volje in prepričanja partnerja, da je trajajoč odnos z določenim partnerjem tako pomemben, da si zasluži vse napore, da bi ga ohranjali in razvijali tudi v prihodnje (Morgan, Hunt, 1994, str. 23). Dwyer, Schurr in Oh (1987, str. 19) menijo, da zvestoba odnosu vsebuje pripravljenost na kratkoročne žrtve z namenom uresničiti dolgoročne koristi, ki izhajajo iz tega odnosa. Anderson in Weitz (1992, str. 27) dodajata, da se zavezanost k odnosu poveča z uporabo jamstev.

Tudi **sodelovanje** ali kooperativnost je pogosto obravnavana spremenljivka in pomeni delati skupaj. Gre za situacije, ko partnerja delata skupaj oz. sodelujeta, da bi dosegla skupne cilje (Morgan, Hunt, 1994, str. 26). Anderson in Narus (1990, str. 45) sta sodelovanje definirala

kot "podobne ali komplementarno koordinirane dejavnosti podjetij v soodvisnih odnosih za doseganje skupnih ciljev ali posameznih rezultatov s pričakovano recipročnostjo v času".

Skupni cilji so spremenljivka, ki meri stopnjo, do katere partnerji delijo cilje, ki jih lahko dosežejo le s skupnim delovanjem in ohranjanjem odnosa. Predstavljajo močan razlog za nadaljevanje odnosa, vplivajo pa tudi na zadovoljstvo s poslovanjem, ki posledično vpliva na raven zavezanosti odnosu (Wilson, 1995, str. 252).

Naslednja sestavina odnosov je **soodvisnost in moč**. Raziskovalci ugotavljajo, da je moč kupca ali prodajalca tesno povezana s soodvisnostjo partnerjev v odnosu (Wilson, 1995, str. 252; Thorelli, 1986, str. 37-51). Neravnovesje moči v odnosu je povezano s stopnjo odvisnosti enega partnerja od drugega. Anderson in Weitz (1989, str. 310-323) opredeljujeta neravnovesje moči kot zmožnost enega partnerja, da pripravi drugega partnerja, da naredi nekaj, česar običajno ne bi. **Zadovoljstvo z rezultati** Wilson (1995, str. 253) opredeljuje kot stopnjo, do katere poslovna transakcija zadovolji partnerjeva pričakovanja o poslovanju, pri čemer kot zadovoljstvo z rezultati razume tako poslovanje, ki se nanaša na izdelek, kot tudi na neizdelčne attribute. Spremenljivko **strukturne vezi** pa opredeli kot "vektor sil, ki ustvarijo ovire za končanje odnosa". Strukturne vezi se ustvarijo skozi čas, ko raven investicij, prilagajanj in skupne tehnologije raste do točke, ko postane prekinitvev odnosa zelo težavna (Wilson, 1995, str. 253).

Prilagoditve so bistveni sestavni del vzpostavljanja in razvoja odnosov med prodajalci in kupci, kar potrjujejo tudi raziskave na tem področju (Håkansson, 1982; Turnbull, Valla, 1986). Tako kupec kot prodajalec se prilagajata drug drugemu, saj pričakujeta, da se bo prilagajanje spreminjalo skozi odnos. V zgodnjih fazah bo prilagajanje sredstvo za razvoj zaupanja, v fazi zrelosti pa bo širilo in utrjevalo odnos. Prilagajanje tudi povezuje odjemalca in ponudnika v tesnejši odnos in ustvarja vstopne ovire za konkurente (Wilson, 1995, str. 254). Prav tako je Ford (1980, str. 46-47) prilagajanje označil kot pomembni sestavni del razvijanja odnosov med dobaviteljem in odjemalcem. Ford domneva, da igra prilagajanje pomembno vlogo, saj prikaže zavezanost partnerjev; v njegovem modelu trženjskih odnosov prilagajanje doseže vrhunec v razvojni stopnji odnosa.

Kljub centralni vlogi **komunikacije** v trženjskih odnosih (Mohr in Nevin, 1990, str. 36) je doživela komunikacijska strategija relativno malo pozornosti znotraj obstoječe diade kupec-prodajalec. Le malo študij je direktno vključilo aspekte komunikacije (Anderson in Weitz, 1992; Mohr in Nevin, 1990; Williams et al., 1990). Kljub temu obstajajo nekateri dokazi, da komunikacija direktno vpliva na raven konflikta, zaupanja, zvestobe in kooperacije med kupci in prodajalci (Anderson in Narus, 1990). **Izmenjavo informacij** ali komuniciranje lahko široko opredelimo kot formalno in neformalno posredovanje in deljenje pomembnih in pravočasnih informacij med partnerjema (Morgan, Hunt, 1994, str. 25). Komuniciranje, še posebej pravočasno, krepí zaupanje ter usmerja pričakovanja in zaznave partnerjev. Izmenjava informacij temelji na pričakovanjih o odprtem pretoku informacij med partnerjema, ki bo koristen za obe strani (Cannon, Perreault, 1999, str. 441). Gre za voljo obeh strank, da si delita pomembne informacije. Izmenjava informacij se odraža v izboljšanju kakovosti izdelka ali storitve, pomaga pri razvoju novega izdelka, partnerja lahko bolje razumeta rezultate njunega skupnega obnašanja, kar vodi lahko do optimalnih skupnih rezultatov, pogloblja odnose med partnerjema, žal pa ponuja tudi priložnost za oportunistično obnašanje.

Operativne povezave zrcalijo stopnjo, do katere sta partnerja prilagodila oz. povezala svoje sisteme, procese, rutinske postopke ali celotno poslovanje, da bi lahko sledila skupnim ciljem

(Cannon, Perreault, 1999, str. 442). Možno je, da podjetje posluje popolnoma neodvisno ali sta podjetji popolnoma povezani. Medsebojni sistem poslovanja določa vloge obeh strani v odnosu. Operativne povezave dejavnosti in procesov med partnerjema določajo tok blaga, storitev ali informacij. Ta dejavnik je zlasti pomemben pri procesih, vezanih na vodenje zalog, sistem naročanja, sistem just-in-time, pri strategiji skupnih tržnih programov in tehnično-tehnološki odvisnosti. Operativne povezave pogojujejo prihodnje menjave med podjetjema, zmanjšujejo transakcijske stroške, lahko pa tudi prispevajo k oblikovanju medsebojne odvisnosti, višanju stroškov menjave izven zadevnega odnosa in oblikovanju stroškov vstopa v alternativno razmerje za enega ali za oba partnerja.

5.3.1.2. Determinante dolgoročnih odnosov med prodajalci in kupci (Ganesan)

Ganesanov model vsebuje naslednje *determinante dolgoročnih odnosov* med kupci (trgovci na drobno) in prodajalci: spremenljivost in pestrost okolja, transakcijsko specifične investicije (TSIs – transaction-specific investments) s strani kupca, zaznava teh investicij s strani prodajalca, ugled prodajalca, kupčeve izkušnje s prodajalcem, zadovoljstvo z že prej doseženimi rezultati, odvisnost kupca od prodajalca, zaznava prodajalčeve odvisnosti od kupca, prodajalčeva verodostojnost, prodajalčeva dobronamernost in kupčeva dolgoročna naravnost v odnos (Ganesan, 1994, str. 2).

Podatki, ki jih je avtor uporabil za testiranje modela, so bili zbrani s pošto anketo, izvedeno pri kupcih na drobno in pri njihovih prodajalcih iz šestih regionalnih verig veleblagovnic v ZDA z letno prodajo v višini med 200 in 800 mio \$ v letu 1990. Vsak od kupcev na drobno, ki je sodeloval v raziskavi, je bil edini in v celoti odgovoren za nabavo in dobičkonosnost nabavljenih izdelkov. Prodajalci so bili v veliki večini višji trgovski zastopniki ali vodje prodaje in so služili kot posredniki med kupci in prodajno organizacijo Zato pristranskost glavnih udeležencev ankete ne predstavlja večjega problema pri tej študiji (Ganesan, 1994, str. 6).

Čeprav rezultati raziskave kažejo, da je *zaupanje* pomembno za razvoj dolgoročnih odnosov, je le ena dimenzija zaupanja njen pomemben znanilec, t.j. verodostojnost³⁷. *Verodostojnost* pomeni vero v to, da bo druga stran izkazala zanesljive znake zvestobe in da ima predstavnike, ki učinkovito izvajajo funkcije prodaje in nabave. Vendar pa tako pogledi kupcev kot prodajalcev kažejo na to, da *zaznava dobronamernosti* ni odločujoča determinanta dolgoročnih odnosov. Zdi se presenetljivo, a rezultat Ganesanove študije kaže na to, da so prodajalci in kupci izurjeni tako, da se bolj osredotočajo na objektivne dokaze zanesljivosti kot pa na motive svojih partnerjev na tržnih poteh.

³⁷ Definicija **zaupanja**, ki jo predlaga Ganesan, odseva dve jasno prepoznavni komponenti:

- *verodostojnost*, ki je premosorazmerna s stopnjo kupčeve vere v prodajalčevo znanje in sposobnost za učinkovito in zanesljivo izvrševanje zadanih nalog in
- *dobronamernost*, ki je premosorazmerna s stopnjo kupčeve vere v prodajalčeve namere in motive. Verjeti mora, da so ti motivi in namere taki, da bodo kupcu prinesli dobrobit tudi v spremenjenih pogojih, v pogojih, za katere ni bil vnaprej dosežen dogovor o medsebojni zvestobi.

Prva dimenzija zajema konsistentnost, stabilnost in kontrolo nad izkazanim vedenjskim vzorcem. Prodajalci, ki so enako zainteresirani za rezultat kupca kot za svoj lastni rezultat, bodo uživali večje zaupanje kot prodajalci, ki jih zanima le njihova lastna dobrobit. Pripomniti je treba, da lahko obstaja drugi tip zaupanja tudi takrat, kadar je objektivna verodostojnost prodajalca vse prej kot brezhibna: prodajalci se morda ne bodo vedno obnašali v skladu s tem, kar so rekli, ker jih k drugačnemu vedenju prisilijo situacije, ki so zunaj njihove kontrole. Z drugimi besedami, prodajalci bodo uživali zaupanje, če bodo njihova dejanja zaznana kot dobronamerna s strani kupca. Pri tej definiciji zaupanja je poudarek na individualnem (kupčevem, trgovčevem) zaupanju v drugega posameznika (prodajalca) (Ganesan, 1994, str. 3).

Naslednja ugotovitev raziskave je, da na učinek *odvisnosti* pri dolgoročnih odnosih vpliva vloga, ki jo ima stran na tržni poti. Kupci so nagnjeni k ustvarjanju dolgoročnih odnosov s prodajalcem, od katerega so odvisni, to je s tistim, ki zagotavlja (ali za katerega se zdi, da bo zagotavljal) kritične in pomembne vire. Nasprotno pa se kupci-trgovci na drobno nagibajo h kratkoročni naravnosti v odnos do prodajalcev, ki so od njih odvisni. Kupci gledajo na prodajalčevo odvisnost od njih kot na prodajalčevo šibkost in jo izrabljajo v lastne namene. Prodajalci se nagibajo k dolgoročnim odnosom s kupcem samo tedaj, kadar je kupec od njih zelo odvisen. Omenjeno dejstvo kaže na to, da so prodajalci bolj oprezni pri svojih naporih, kako pristopati k odvisnosti in jo upravljati. To niti ni presenetljivo, če upoštevamo visoko *konkurenčno prodajno okolje* (Ganesan, 1994, str. 12).

V predhodnih študijah o zaupanju (Anderson, Weitz, 1989, str. 310-323) so raziskovalci odkrili, da imajo predhodni pojavi v odnosu (kot npr. skladnost ciljev, negativni ugled in dolžina razmerja) vpliv na ustvarjeno zaupanje. Vendar pa je šele Ganesan preučeval vpliv TSIs na zaupanje. Ugotavlja, da imajo trgovci-kupci in prodajalci, ki so zaznali *transakcijsko specifične investicije*, izvedene s strani njihovih partnerjev iz tržne poti, te partnerje za zaupanja vredne. To zbuja domnevo, da TSIs v odnos lahko pomenijo močne signale glede tega, ali je določen partner zaupanja vreden ali ne. Vrednost takih sredstev je še večja, kadar strani izvajajo enostranske ukrepe, ki dokazujejo zvestobo. Vendar pa je treba poudariti, da imajo TSIs vpliv na oblikovanje zaupanja, čeprav ne vplivajo na zaznavo dobronamernosti. Medtem ko iz prodajalčeve perspektive gledano, *zadovoljstvo z doseženimi rezultati* ustvarja zaupanje, pa se trgovci do določene mere raje zanašajo na *prodajalčev ugled* na trgu. Učinek zadovoljstva in ugleda pokaže razlikovanje med obema perspektivama. Ugled prodajalca je imel pomemben učinek na njegovo *verodostojnost*, medtem ko ugled kupca takega učinka ni imel. To nam nakazuje, da imajo lahko na prodajalce vpliv drugačni namigi glede verodostojnosti partnerja kot na kupce. Trgovci se lahko zanašajo na zunanja znamenja, kot na primer na dober ugled glede *poštenosti* na trgu, medtem ko se lahko prodajalci zanašajo na bolj interna znamenja, kot na primer na dejanske *interakcije* s trgovcem. *Zadovoljstvo z uspehi* v preteklosti ima lahko pomemben učinek na domnevno verodostojnost partnerjev za prodajalce, ne pa tudi za trgovce. To kaže, da se morda prodajalci bolj zavedajo rezultatov in iz rezultatov izvirajočega zadovoljstva kot pa trgovci. Prodajalčeva zaznava verodostojnosti trgovca bi lahko bila povezana s stopnjo, do katere ustvarjeni rezultati odražajo enakopravnost pri menjavi, meni Ganesan (1994, str. 12-14).

Negotovost v obliki *raznolikosti okolja* zmanjšuje odvisnost udeleženca na tržni poti. Kadar se prodajalci in trgovci znajdejo na razgibanem trgu z veliko različnimi proizvodi, kupci in tekmeči se bolj nagibajo k zmanjšanju odvisnosti od enega prodajalca oz. kupca in poslujejo z različnimi osebki na kratkoročni osnovi. *Nestanovitnost okolja* ne vpliva na odvisnost; učinek TSIs na odvisnost pa je iz vsake od obeh perspektiv gledano različen:

- S stališča trgovca so TSIs obeh strani bistveno povečale medsebojno odvisnost trgovcev in prodajalcev. Ta rezultat potrjuje ugotovitve Andersona in Weitza (1992, str. 27), da TSIs s strani proizvajalca in distributerja delujejo kot močna jamstva za razmerja na tržni poti in da imajo pozitiven učinek na njihovo zvestobo razmerju.
- Vendar pa so imele za prodajalce samo zaznave investicij trgovcev pomemben učinek na trgovčevo odvisnost od prodajalca. Ta ugotovitev potrjuje pristranskost pri igralskih različnih vlog v razmerju, kako različno prodajalci in trgovci zaznavajo specifične investicije druge strani (Ganesan, 1994, str. 14).

In kakšen je prispevek Ganesanove študije? Z managerske perspektive je pomembno poznati odnos med kupcem (trgovcem) in prodajalcem. Nezdostno razumevanje kupčeve naravnosti v odnos lahko vodi k problemom, kot na primer k poskusom ustvarjanja

dolgoročnih odnosov, kadar bi bila kratkoročna bolj primerna. Prva korist analize kupčeve naravnosti v odnos v povezavi s časom je v tem, da omogoči prodajalcu izbiro in uporabo marketinških orodij s takimi časovnimi karakteristikami, ki ustrezajo časovnim okvirjem kupca. Na primer, kratkoročno orodje, kot je npr. cena, bo najbolj primerno za kupca s kratkoročno orientacijo, medtem ko bodo tehnološke investicije in tehnološke zmožnosti primerne za dolgoročno orientirane kupce. Druga korist, ki izhaja iz analize kupčeve časovne naravnosti v odnos, je ta, da lahko prodajalci uporabijo ugotovitve iz analize za to, da poskusijo spremeniti kupčevo časovno naravnost vzdolž spektra kratkoročna-dolgoročna orientiranost. Čeprav vrsta faktorjev, na primer kategorija izdelka, tekmeci, ali predpisi, omejuje prodajalčevo sposobnost, da bi spremenil kupčevo pozicijo v časovnem okviru, imajo lahko prodajalčeve akcije vendarle vpliv na kupčevo naravnost. Glavna determinanta bodisi kratkoročne bodisi dolgoročne časovne orientiranosti kupca je *stopnja zaupanja*, ki ga pri kupcu uživa prodajalec. Prodajalec lahko vpliva na kupca z dejavnostmi, ki povečujejo zaupanje vanj. Naj navedem konkreten primer. Prodajalčeva sposobnost, da zanesljivo in učinkovito zagotovi obljubljeni koristi, lahko spremeni kupčevo naravnost. Druga bistvena determinanta kupčeve orientacije je *stopnja zavezanosti* do prodajalca. Predhodne raziskave so dokazale, da lahko prodajalčeve TSIs pogosto izzovejo obsežne povračilne investicijske akcije s strani kupca in tako ustvarijo prepreke za izhod iz odnosa za obe strani.³⁸

In kakšne so omejitve obravnavane študije? Model je zgrajen na predpostavki, da zaupanje in odvisnost vplivata na dolgoročni odnos med udeleženci. Čeprav rezultati potrjujejo to splošno hipotezo, je možno tudi obratno zaporedje dogodkov. Dolgoročna naravnost udeleženca v odnos na trženjski poti vpliva na zaupanje in odvisnost v odnosu. Tipično je večina študij konceptualizirala zaupanje kot determinanto, ne pa kot posledico kakovosti odnosa. Anderson in Narus (1990, str. 45) vidita zaupanje kot determinanto sodelovanja in raven konflikta v delujočem razmerju. Anderson in Weitz (1989, str. 311) gledata na zaupanje kot na determinanto percipiranega nadaljevanja razmerja. In končno (Dwyer, Schurr in Oh, 1987, str. 22) menijo, da predstavlja ključno determinanto zaupanja v odnosu.

Naslednja omejitev te študije je majhen vzorec prodajalcev in potencialna pristranskost, ki je izvirajoča iz avtoselekcije. Čeprav je razmerje kratkoročnih in dolgoročnih odnosov pri prodajalcih podobno tistemu pri kupcih, pa majhno število vzorcev vpliva na stabilnost ocene parametrov. Zato je rezultate, ki izvirajo iz podatkov, pridobljenih od prodajalcev, potrebno previdno interpretirati. Tudi uporaba različnih virov pri zbiranju podatkov bi izboljšala zanesljivost meritev in povečala zaupanje v rezultate. In končno, vzorec kupcev iz verig veleblagovnic lahko omejuje raznovrstnost podatkov v nekaterih dimenzijah in odseva ogromno tržno moč na strani trgovcev. Nadaljnje študije bi morale poskušati zbrati podatke iz razmerij trgovcev/prodajalec, ki bi vključevala manjše trgovce in njihove prodajalce.

Rezultati Ganesanove študije kažejo, da razvoj dolgoročnega odnosa zahteva precejšnje žrtve, kot je na primer povečano specifično investiranje v odnos. Ne dobimo pa odgovora na vprašanja, kot npr.: kdaj naj prodajalec ali kupec razvije dolgoročni odnos, kakšen tip partnerja na tržni poti naj izbere za tako dolgoročno zvestobo, ali ima taka dolgoročna naravnost v odnosu prodajalec-kupec strateško prednost, katere večine so potrebne za razvoj kredibilnosti v razmerju prodajalec-kupec, kako naj strani, ki so zainteresirane za dolgoročni odnos, to signalizirajo svojim partnerjem na tržnih poteh, ne da bi se izpostavile

³⁸ Npr. korporacija VF, proizvajalec džinsa in spodnjega perila, je v sodelovanju z WalMartom razvila softverski program s področja umetne inteligence, ki je avtomatično prilagajal zalogo modelov. Če so na primer v določeni WalMartovi izpostavi prodali več večjih števil modelov od predvidenega povprečja, je VF program ustrezno spremenil izbor modelov. Taki namenski programi ustvarjajo medsebojno odvisnost, ki prenese usmerjenost kupca (v tem primeru WalMarta) na dolgoročno naravnost v odnos.

nevarnosti zlorabe. Ganesan se osredotoča na odvisnost in zaupanje kot ključna faktorja pri dolgoročnih odnosih. Drugi pristopi, kot na primer teorija družbene menjave, ki vključujejo pomembnost alternativ (Anderson in Narus 1984), bi lahko ravno tako vplivali na razumevanje dolgoročne naravnosti v odnos.

Ganesan (1994) je prispeval poskus razlage razmerja prodajalec-kupec. Ker gradi na sodobnih raziskovanjih na področju trženjskih odnosov na tržni poti, njegov raziskovalni delovni okvir odraža paradigmatični zasuk proti raziskovanju razvoja dolgoročnih odnosov. Bistveni aspekt tega raziskovanja je spoznanje, sorodno spoznanju Andersona in Weitz (1992), da razumevanje razmerja prodajalec-kupec zahteva percepcije obeh strani. Na žalost je tudi ta raziskovalni okvir omejen v dometu in zanemarja številne druge napovednike uspešnih dolgoročnih razmerij.

5.3.1.3. Ustvarjanje vrednosti s pomočjo trženjskih odnosov

Vrednost je temeljni kamen upravljanja medorganizacijskih trgov (Anderson, Narus, 1999, v Walter et al., 2001, str. 365), trženjski odnosi pa so bistvenega pomena za ustvarjanje vrednosti (Walter et al., 2001, str. 366; Sheth, Parvatiyar, 2000, str. 16-17). Perspektiva trženjskih odnosov temelji na stališču, da poleg vrednost izdelkov in storitev, ki so predmet menjave, obstoj odnosa med dvema stranema ustvarja dodatno vrednost za odjemalca. Trajen odnos lahko nudi kupcu varnost, občutek zaupanja in zmanjšano nakupno tveganje (Grönroos, 2000, str. 5). Empirični rezultati kažejo, da dosegajo ponudniki, ki se osredotočijo na nekaj izbranih odjemalcev, višjo stopnjo dobičkonosnosti v dolgoročnih odnosih kot tisti, ki uporabljajo transakcijski pristop (Walter et al., 2001, str. 366).

Vrednost trženjskega odnosa tako za kupca kot tudi za prodajalca izvira iz treh dimenzij: ekonomske, strateške in vedenjske (Wilson, Swati, 1997, str. 293-300).

- *Ekonomska dimenzija* zajema vire vrednosti od preprostih prihrankov stroškov pa do skupnega razvoja, ki vodi do stroškovnih prihrankov pri oblikovanju ponudbe, proizvodnji, storitvah, pa tudi do časovnih prihrankov. Ellram (1995, str. 38-41) na podlagi empirične raziskave med kupci in prodajalci ugotavlja, da kupci vstopajo v odnos z namenom pridobiti nižje cene oz. nižje celotne stroške za blago, zagotoviti zanesljiv vir, vplivati na kakovost ponudnika in na urnik dobav. Na drugi strani pa si prodajalci želijo zagotoviti zanesljiv trg za določen izdelek, vplivati na kupčevo kakovost, vzpodbuditi kupčevo zahtevo po načinu proizvodnje z nizkimi zalogami in izboljšati napovedi zahtev kupcev.
- *Strateška dimenzija* trženjskega odnosa povečuje konkurenčne prednosti in krepi osnovne zmožnosti organizacij. Viri vrednosti, ki izhajajo iz strateške dimenzije, so pravzaprav razlog za vzpostavitev trženjskega odnosa, čeprav je njihovo ustvarjeno vrednost najtežje meriti. Globalna tržna konkurenca in spreminjajoče se okolje zahtevata od podjetij nenehno iskanje izdelkov, storitev, procesov in tehnologij, s pomočjo katerih bi lahko dodala nekaj novega k svoji ponudbi ter izboljšala svoje poslovanje v smislu večje tržne usmerjenosti, uspešnosti, učinkovitosti in oblikovanja konkurenčnih prednosti. To so glavne koristi, ki jih z vključevanjem v partnerske odnose pričakujejo podjetja (Cannon, Perreault, 1999, str. 458, Morgan, Hunt, 1994, str. 24).
- Dolgoročen razvoj trženjskega odnosa zagotavlja njegova *vedenjska dimenzija*, če je seveda izpolnjen pogoj, da prodajalčeva ponudba zadovoljuje osnovno kupčevo potrebo. Posamezniki, vpleteni v trženjski odnos med organizacijami, lahko vplivajo na uspeh ali neuspeh trženjskega odnosa. Družabne vezi med posamezniki prispevajo k oblikovanju omrežja medosebnih odnosov in razvijanju zaupanja med vsemi vpletenimi. V trženjskem

odnosu se med organizacijami sčasoma razvije hibridna kultura, ki navadno prevzame nekatere vrednote od obeh vpletenih organizacij, nekatere vrednote pa se razvijejo tudi na novo (Wilson, Swati, 1997, str. 293-300).

V trženjskem odnosu se prodajalec in kupec prilagajata drug drugemu tako, da je njuna skupna učinkovitost boljša; obe strani lahko proučita vire ene in druge strani in najdeta nove, boljše načine za kombiniranje teh virov ter posledično skozi daljše sodelovanje oba udeleženca v odnosu povečata svoje koristi (Anderson et al., 1994, str. 3).

5.3.2. Transakcijsko trženje in trženjski odnosi

Diskretna transakcija ima jasen začetek, je formalna, prisotna sta aktiven prodajalec in pasiven kupec, traja kratek čas in ima natančen konec z izoblikovanjem storitve. Menjava na osnovi partnerskega odnosa pa sloni na predhodnih interakcijah, neosebnih odnosih, formalnih in neformalnih izmenjavah, partnerja sta obojestransko aktivna in se prilagajata drug drugemu in traja dalj časa (Dwyer, Schurr, Oh, 1987, str. 13).

Razumevanje spektra odnosov med kupci in prodajalci je pomembno predvsem zato, ker nam razloži relacijo med trženjskimi odnosi in transakcijskim trženjem. Kot bom predstavila v nadaljevanju, teorija trženjskih odnosov transakcijskega trženja ne zavrača, temveč ga le postavi na drugo stran kontinuuma. Primerjavo transakcijskega trženja in trženja, temelječega na odnosih, prikazuje tabela 6.

Tabela 6: Primerjava stare in nove trženjske paradigme

	Transakcijsko trženje	Trženje, temelječe na odnosih
Časovna perspektiva	Kratkoročna usmerjenost	Dolgoročna usmerjenost
Prevladujoča trženjska funkcija	Trženjski splet	Vzajemno trženje (podprto z aktivnostmi trženjskega spleta)
Cenovna elastičnost	Odjemalci bolj občutljivi na ceno	Odjemalci manj občutljivi na ceno
Prevladujoča dimenzija kakovosti	Tehnična kakovost končnega izdelka	Funkcionalna kakovost medsebojnih vplivov
Merjenje zadovoljstva odjemalcev	Merjenje tržnega deleža	Upravljanje z bazo odjemalcev
Sistem povratnih informacij s trga	Ad hoc ³⁹ raziskave zadovoljstva odjemalcev	Sistem povratnih informacij v realnem času
Soodvisnost med trženjem, izvajanjem in zaposlenimi	Ni ali pa le omejenega strateškega pomena	Osnovnega strateškega pomena
Vloga internega trženja	Nepomembna ali omejeno pomembna za uspeh	Osnovna strateška pomembnost za uspeh
	<i>Izdelki za široko porabo</i>	<i>Izdelki za poslovno rabo, storitve</i>

Vir: Grönroos, 1994, str.11.

Grönroos (1994, str. 8-10) meni, da mora marketing vzpostaviti, vzdrževati in pospeševati povezave s porabniki in drugimi udeleženci na profitabilen način, tako da vsi udeleženci dosežejo svoje cilje. Te se doseže preko medsebojnih menjav in preko izpolnjevanja obljub. "Pri vzpostavljanju menjav ponudnik ponuja *splet obljub* o dobrinah, storitvah, sistemih,

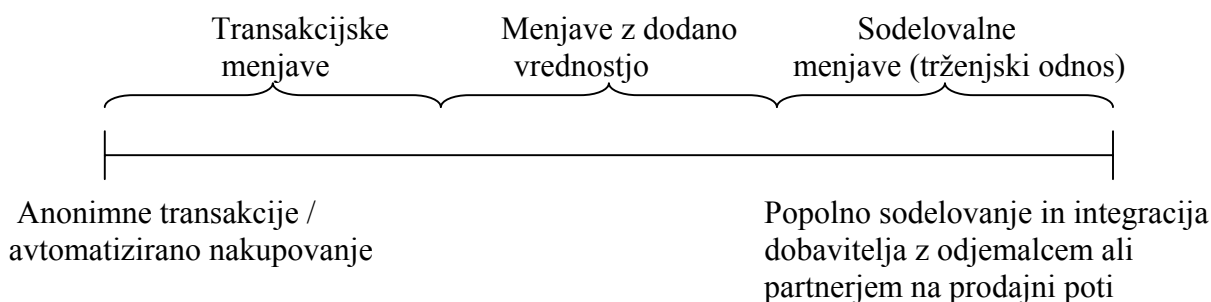
³⁹ Angleški prevod: za to namenjen, nalašč za to.

finančnih rešitvah, prenosu informacij in drugih prihodnjih možnostih sodelovanja. Kupec na drugi strani ponuja svoje obljube in vire. Če hočemo, da bo vzpostavljena trajna *povezava* in dosežen želeni marketinški rezultat, morata obe strani izpolnjevati svoje obljube. Tako je najbolj pomembna menjava pravzaprav menjava obljub, vse ostalo je le njihova manifestacija".

Avtor v nadaljevanju ugotavlja, da lahko dilemo o pravilnosti transakcijskega trženja ali pa trženjskega odnosa razrešimo s pomočjo "*strateško-trženjskega kontinuuma*". Odnos med prodajalcem in kupcem opiše s spektrom, kjer so na enem koncu trženjski odnosi, pri katerih je glavni poudarek na gradnji odnosov s kupci, na drugem pa transakcijsko trženje, kjer se trženje osredotoča na eno transakcijo v določenem času. vzdolž kontinuuma so locirane različne oblike dobrin in storitev. Avtor ocenjuje, da bo ponudnik končnih izdelkov pridobil več, če se bo poslužil transakcijskega trženja, torej klasičnega modela štirih P-jev, ponudnik storitev in industrijskih izdelkov pa, če bo uspel zgraditi trženjski odnos. Slednji ima s porabnikom namreč neposredni stik. Časovna perspektiva trženja je odvisna od tega, kje na kontinuumu se podjetje nahaja. Pri transakcijskem trženju se podjetje osredotoča na posamezne menjave ali transakcije v določenem času, časovna perspektiva je torej kratka. Dobiček se, odvisno od menjave, spreminja iz dneva v dan. Pri trženjskih odnosih pa je časovna perspektiva mnogo daljša in ni poudarka na kratkoročnih rezultatih. Cilj je ustvarjati rezultate na dolgi rok preko dobičkonosnih odnosov s kupci (Grönroos, 1994, str. 8-10).

Grönroosov koncept je po vsebini zelo primerljiv z Dayovim. Day (2000, str. 25-30) postavi na en konec spektra transakcijske menjave, na drugi pa sodelovalne menjave oziroma trženjske odnose (glej sliko 6). Transakcijska menjava se osredotoči na pravočasno izmenjavo osnovnih izdelkov po visoko konkurenčnih tržnih cenah. Na drugi strani pa so za sodelovalne menjave značilne tesne informacijske, družbene in operativne povezave kot tudi vzajemna zavezanost v pričakovanju dolgoročnih koristi. Med dvema ekstremoma pa so menjave z dodano vrednostjo, kjer se cilj prodajnega podjetja pridobiti nove odjemalce spremeni v *obdržati obstoječe odjemalce*. Tržnik sledi temu cilju z razvojem celovitega razumevanja potreb in spreminjajočih se zahtev kupcev. Podjetje mora namreč prilagajati svojo ponudbo tem potrebam in zagotavljati zadostne vzpodbude, da si zagotovi večino poslov svojih odjemalcev.

Slika 6: Spekter odnosov



Vir: Day, 2000, str. 25.

Razvoj trženjskih odnosov kaže na pomemben premik od tekmovanja in konflikta k sodelovanju ter od neodvisnosti izbire k medsebojni odvisnosti (Sheth, Parvatiyar, 2000, str. 122). Trajanje in kakovost odnosa pa nista nujno povezani, ugotavlja v svoji študiji Palmer (2001, str. 10). Samo zato, ker podjetje z določenim kupcem posluje že dalj časa, to ne pomeni, da sta se med njima oblikovali zvestoba in zavezanost.

Vzpostavljane trženjskih odnosov za vsak trg in z vsakim kupcem ni niti primerno niti potrebno (Cannon, Perreault, 1999, str. 439-460; Day, 2000, str. 24-30; Ganesan, 1994, str. 1). Nekateri kupci tega ne želijo, za nekatere pa uporaba tega pristopa ni finančno upravičena. Poleg tega pa trženjski odnosi predstavljajo konkurenčne prednosti prav zato, ker jih je tako težko upravljati (Day, 2000, str. 24-30). Jørgensen (2001, str. 1) se sprašuje, če je usmerjenost k odnosom res nujna za vsa podjetja ne glede na njihovo mesto v vrednostni verigi, njihovo velikost, izdelčni splet itd. Postavlja se vprašanje, če ne bo razširjenost pristopa trženjskih odnosov razredčila koncept in tako zmanjšala njegovo uporabo. Če vsa podjetja gradijo odnose z vsemi, potem trženjski odnosi postanejo trženje v bolj tradicionalnem pomenu besede. Priljubljenost pristopa lahko tudi povzroči, da skušajo podjetja graditi odnose v neproduktivnih situacijah in za to porabijo vire, ki bi prinesli boljši donos pri drugih aktivnostih (Jørgensen 2001, str. 2).

5.3.3. Pristop 30 odnosov

Ko govorimo o odnosih med kupci in prodajalci, ne moremo mimo pristopa 30 odnosov (30 R oziroma 30 relationships), ki je bil razvit v okviru nordijske šole storitev. Njegov avtor je Evert Gummesson. V tem pristopu (Gummesson, 1994, str. 14-15) je potegnjena ločnica med 4 tipi odnosov. Prva dva tipa predstavljata odnose na trgu, in sicer odnose med prodajalci in kupci. Ti odnosi predstavljajo osnovo koncepta trženjskih odnosov in so usmerjeni navzven in aplicirani na tržno situacijo. Nekateri od teh predstavljajo *klasične trženjske odnose* – diada med prodajalcem in kupcem, triada med prodajalcem, kupcem in konkurentom ter omrežje tržnih poti. Drugi tip odnosov so *posebni trženjski odnosi*, kot na primer članstvo kupca v programu lojalnosti ali interakcija v storitvenem procesu.

Naslednja dva tipa odnosov sta netržne oblike, ki pa posredno vplivata na učinkovitost trženjskih odnosov. *Mega odnosi* obstajajo nad trženjskimi odnosi. Pomenijo platformo za trženjske odnose in združujejo ekonomijo in družbo v splošnem. Med njimi so: mega trženje (lobiranje, javno mnenje in politična moč), mega-alianse (kot npr. Evropska unija) in socialni odnosi (kot npr. prijateljstvo in etične vezi). *Nano odnosi* obstajajo pod trženjskimi odnosi in predstavljajo interne operacije v organizaciji. Vse aktivnosti znotraj organizacije vplivajo tudi na eksterne odnose. Primeri nano odnosov so odnosi med internimi kupci in internimi trgi, ki nastanejo kot posledica naraščanja števila neodvisnih profitnih centrov, divizij in poslovnih področij znotraj organizacije.

Meja med interno in eksterno usmerjenimi odnosi je nejasna in zavisna od tega, na čem je poudarek. Omrežje fizične distribucije je na primer del logističnega toka, ki vključuje tako interne, kot tudi eksterne kupce. Določena vrsta odnosa potemtakem lahko pripada več kot le eni kategoriji, odvisno od namena uporabe (Gummesson, 1994, str. 14-15).

Sestavni deli pristopa 30 R (Gummesson, 1999, str. 20-22) so naslednji:

Klasični odnosi:

R1: Klasičan 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 strokovnimi tržniki (full-time marketers) in ostalimi zaposlenimi, ki opravljajo funkcijo trženja (part-time marketers)

R5: Soočenje s storitvijo: interakcija med odjemalcem in ponudnikom storitve

R6: "Večglavi" prodajalec in "večglavi" kupec

Zlasti za medorganizacijsko trženje je značilen obstoj nabavnih in prodajnih centrov pri organizacijah kot odjemalcih in ponudnikih. Med člani teh centrov potekajo številni stiki, povezave in odnosi.

R7: Odnos do odjemalčevih odjemalcev

R8: Globina odnosa – globlji odnos proti oddaljenemu odnosu

R9: Odnos z nezadovoljnim kupcem

R10: Monopolni odnos: kupec ali prodajalec ujetnik

R11: Kupec kot član: različni programi lojalnosti

R12: Elektronski odnos: informacijska tehnologija

R13: Parasocialni odnosi: odnosi do simbolov in objektov

R14: Nekomercialni odnos: med javnim sektorjem in državljani

R15: Zeleni odnos

R16: Odnos zgrajen na pravu: pravni odnos

R17: Kriminalno omrežje

Mega odnosi:

R18: Osebna in družbena omrežja: pogosto določajo tudi družbena omrežja

R19: Mega trženje: pravega odjemalca pogosto ne najdemo na trgu: iskanje odnosov z vlado, zakonodajo, vplivnimi posamezniki

R20: Strateška partnerstva spreminjajo tržne mehanizme

R21: Odnos do znanja

R22: Mega strateška partnerstva spreminjajo osnovne pogoje trženja

R23: Odnos z množičnimi mediji

Nano odnosi:

R24: Tržni mehanizmi znotraj podjetja

R25: Interni odnos: soodvisnost med različnimi oddelki v podjetju

R26: Kakovost, ki jo prinaša odnos med delovanjem upravljanja in trženja

R27: Interno trženje: odnos z zaposlenimi

R28: Dvodimenzionalna odnosna matrika

R29: Odnos z zunanjimi trženjskimi agencijami

R30: Odnos z lastniki in finančniki podjetja

Gummessonov koncept ima nekatere pomembne prednosti: prvič, izhaja iz dolgoletnega raziskovanja v praksi, saj ga je avtor oblikoval dolgih 20 let v okviru sodelovanja z najboljšimi skandinavskimi podjetji; drugič, ni tako osredotočen na deležnike podjetja, temveč predvsem na odnose z njimi; to omogoča specifično analizo več različnih vrst odnosov z isto vrsto deležnikov, npr. s kupci; tretjič, široko zajame številne vrste odnosov, ki jih v realnosti določeno podjetje lahko ima; v tem smislu ima omenjeni koncept karakteristiko celovitosti in četrtič, prvič so omenjene nekatere vrste odnosa, ki so za nekatere organizacije velikega pomena in lahko poglobitno vplivajo na njihovo poslovanje, vendar pa jih ne trženjski praktiki ne teoretiki v svojih analizah nikoli niso upoštevali. Tak primer je kriminalno omrežje.

Omenjeni pristop pa ima tudi določene slabosti. Te se nanašajo predvsem na karakteristiko enostavnosti in njegovo rabo v praksi. Koncept je tako v določeni meri prezapleten. Manjka mu jasnosti in enostavnosti, ki bi lahko pripomogli k njegovemu boljšemu razumevanju. Nekatere vrste odnosov se med seboj zahtevno prepletajo in pojavi se vprašanje, če ne bi bilo smiselno koncept do določene mere poenostaviti. Poleg tega je v konceptu pogrešana operativna aplikacija, ki bi lahko ravnateljem v podjetjih jasneje pokazala, kako naj se lotijo upravljanja s trženjskimi odnosi. Nekatere vrste odnosov predstavljajo bolj način razmišljanja, kot pripravljenost za njihovo aplikacijo v praksi. V tej fazi je tako koncept v veliki meri prepuščen domišljiji praktika, ki mora pot do aplikacije koncepta najti sam.

Nedvomno pa koncept predstavlja velik korak naprej v trženjski disciplini. Pomeni novo perspektivo dojemanja poslovanja organizacij in nudi številne iztočnice za nadaljnje teoretične in praktične prispevke v tej smeri.

5.3.4. Model interakcijskega procesa med prodajalcem in kupcem (Williamson et al.)

Williamsova et al. (1990, str. 29-43) so razvili teoretični model interakcijskih procesov med prodajalcem in kupcem. Model ima tri osnovne komponente: *kupec*, *interakcija* in *prodajalec*, pri čemer sta komponenti kupec in prodajalec simetrični, medtem ko jih interakcija sila povezuje.

Komponenti kupca in prodajalca sta sestavljeni iz štirih elementov:

- *postopek specifičen glede na vlogo*: v vlogi prodajalca je posameznik vključen v aktivnosti tvorbe vtisa, tvorbe strategije, prenosa in vrednotenja; specifična vloga kupca pa je sestavljena iz zaporedja aktivnosti: prepoznavanje problema, iskanje, vrednotenje alternativ in izbira,
- *osebne karakteristike in zahteve glede na vlogo*,
- *informacije in izkušnje*: osebne karakteristike, zahteve glede na vlogo, informacije in izkušnje vplivajo na to, kako bosta kupec/prodajalec izvršila svoji specifični vlogi,
- *procesiranje informacij*: izvorno sporočilo je šifrirano v signal in poslano po kanalu, da bi bilo dešifrirano pri sprejemniku; ko gre signal skozi selektivne postopke filtriranja, je tolmač tisti, ki doda pomen dešifriranemu sporočilu in postavi informacijo v aktivni ali neaktivni spomin (Williamson et al., 1990, str. 30-31).

Komponenta interakcije vsebuje *medosebno komunikacijo* znotraj okolja interakcije in obsega štiri komunikacijske elemente:

- *vsebina* je sestavljena iz bistva zadeve in se nanaša na pet dimenzionalno koristnost za kupca: funkcionalno, družbeno-organizacijsko, situacijsko, emocionalno in radovednostno;
- *koda* vsebuje verbalno in neverbalno simbolično obliko vsebine;
- *pravila* povezujejo vsebino z specifično kodo z namenom, da bi prenesli specifično sporočilo; večina pravil komunikacije se ukvarja z interakcijo med kodo in vsebino, torej kako in kdaj izjaviti določeno informacijo; samo skozi sprejemljivo uporabo obojega, kode in pravil, vsebina dobi smisel;
- *stil* - ker posameznik skozi čas uporablja te elemente, torej vsebino, kodo in pravila, se razvijejo določeni vzorci uporabe, t.i. komunikacijski stil.

Komunikacija je pomembna variabla na začetku kateregakoli prodajnega srečanja. Kupčev začetni stik s prodajalcem mora vključevati nekakšno obliko bodisi pisne ali ustne komunikacije. Ko se odnosi prodajalec-kupec začnejo vzpostavljati, je diadična komunikacija mehanizem za prenašanje prepričevalne informacije, izvajanje moči in koordiniranje in kontroliranje marketinških aktivnosti. Učinkovitost komunikacije je funkcija kombinacije vsebine, kode, pravil in stila. Informacije se izmenjujejo skozi interakcijo in spreminjajo glede na fazo, v kateri je kupec, glede na njegov proces odločanja. Gre za dinamične procese. Najuspešnejši prodajalci so tisti, ki imajo pravilne vtise pred pogajanjem o tem, katere lastnosti kupec vrednoti bolj. Prodajalec si mora vzeti dovolj časa v orientacijski fazi, da oceni kupčeva prepričanja in želje, menijo Williamsova et al. (1990, str. 36). Poudarjajo pomembnost prodajalčevih veščin glede neverbalnih značilnosti komuniciranja, kot so kimanje z glavo, obrazna mimika, sproščenost glasu in prisebnost. Prav tako morajo prejeti specifičen trening z obzirom na kulturne razlike v komunikaciji, če so vključeni v mednarodna pogajanja. Avtorji so izmerili stopnjo uporabe treh komunikacijskih slogov v

medsebojni interakciji med prodajalcem in kupcem (k sebi usmerjen, k nalogi usmerjen, k interakciji usmerjen) in zaključili, da so komunikacijski slogi pomembna determinanta prodajnih spremenljivk in da je najučinkovitejši tisti komunikacijski slog, ko sta oba prodajalec in kupec usmerjena k interakciji (Williamson et al., 1990, str. 30-40)

Pristop interakcijsko/komunikacijskega procesa poudarja dejstvo, da prodajalci v odnosu s kupci ne igrajo, ampak da gre za *medsebojno vplivanje*. Potemtakem se mora trening prodajalca osredotočiti bolj na interaktivno/komunikacijske veščine, kot so pazljivo poslušanje in razločnost govorjenja, kakor pa na posredovanje sporočila. Povečana pozornost vsakemu komunikacijskemu elementu lahko vodi k učinkovitejši interakciji med prodajalcem in kupcem. Williamsova et al. (1990) gledajo na komunikacijo kot na del interakcijskega okolja. Podobno kot pri Mohru in Nevinu njihovo ogrodje kombinira komunikacijo tako s kupčevimi kot s prodajalčevimi komponentami z namenom vplivati na učinkovitost interakcij med kupcem in prodajalcem.

Pomen raziskave Williamsove et al. leži v spoznanju, da je razmerje med kupci in prodajalci interaktivno in dvosmerno. Članek je eden prvih, ki vključujejo komunikacijo kot ključni element pri interakcijskih procesih. To je tudi razlog, zakaj sem ga vključila v pričujoče magistrsko delo. Vendar pa je v članku relativno malo razpravljanja, ki bi povezovalo te komunikacijske vidike z drugimi komponentami interakcijskega procesa (t.j. s prodajnimi obnašanji, obnašanji kupcev, strukturnimi karakteristikami). To pomanjkanje integracije omejuje vrednost splošne uporabnosti modela.

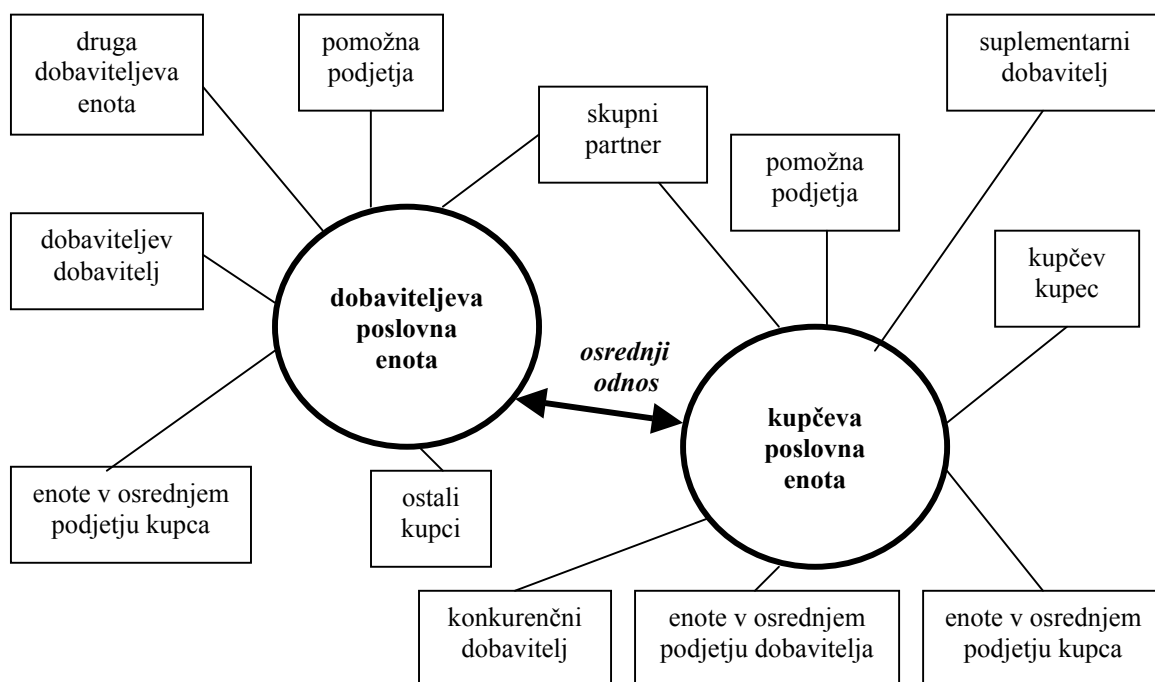
5.3.5. Diadni odnosi z vidika omrežij

Dva medsebojno povezana odnosa sta tudi sama lahko direktno in indirektno povezana z drugimi odnosi, ki so z njimi v določeni povezavi kot del večje poslovne mreže. Kot je prikazano na sliki 7, je osrednji odnos povezan s številnimi drugimi odnosi, ki jih imata bodisi dobavitelj ali pa kupec. Z zornega kota posameznega trženjskega odnosa so posredne ali neposredne povezave z drugimi trženjskimi odnosi v mrežo lahko tako pomembne kot primarni trženjski odnos ali še bolj (Anderson et al., 1994, str. 3-5; Tikkanen, Alajoutsijärvi, 2002, str. 28-35).

Katere funkcije izpolnjujejo odnosi, če gledamo nanje z vidika omrežja? Gledano z vidika omrežja lahko funkcijo trženjskih odnosov opredelimo glede na tri osnovne komponente: aktivnosti, aktivne udeležence in vire. Uvedemo lahko tudi razlikovanje med primarnimi in sekundarnimi funkcijami. Pod pojmom *primarne funkcije* razumemo pozitivne in negativne učinke interakcije med dvema partnerskima podjetjema v osrednjem diadnem odnosu. *Sekundarne funkcije*, imenovane tudi *omrežne funkcije*, zajemajo indirektno pozitivne in negativne učinke trženjskega odnosa, ker je le-ta direktno ali indirektno povezan z drugimi trženjskimi odnosi. Nanašajo se na verige aktivnosti, ki zajemajo več kot dve podjetji, sestavo in razporeditev virov, ki jih kontrolirata dve ali več podjetij, in na percepcije mreže, ki so skupne dvema ali več podjetjem. Z medsebojno prilagoditvijo aktivnosti v več trženjskih odnosih in posledičnim povečanjem komplementarnosti zaporednih dejanj ali povečanjem drugih neodvisnih aktivnosti, se ustvarijo mreže aktivnosti, pri katerih sodeluje mnogo podjetij. Prav tako viri, ki jih podjetji razvijeta v medsebojnem odnosu, niso pomembni le za tiste, ki so zapleteni v ta odnos, ampak imajo lahko posledične učinke tudi na vire drugih strani, zapletenih v povezane odnose. Zato se lahko *inovacije*, ki predstavljajo rezultat medsebojnega delovanja večjega števila odnosov, medsebojno podpirajo. In končno, s približevanjem svojim partnerjem lahko osrednje podjetje oblikuje svoje poglede v skladu s

pogledi partnerjevih partnerjev, pa tudi samo oblikuje poglede partnerjevih partnerjev v skladu s svojimi pogledi.

Slika 7: Diadni odnosi v omrežju



Vir: Anderson et al., 1994, str. 3.

Razmerja so diade, vendar pa obstoj sekundarnih funkcij pomeni, da so razmerja hkrati deli mrež. Poslovna mreža je izgrajena iz trženjskih odnosov, vendar pa so ti odnosi tudi rezultat sekundarnih funkcij in tako odraz poslovne mreže. Kakorkoli že, opazovanje dinamičnih lastnosti odnosov in mrež nam pokaže, da leži največja težava v dejstvu, da preprost trženjski odnos eden na enega med odnosi in mrežo ne obstaja. Razvijajoča se razmerja imajo lahko stabilizirajoče in/ali destabilizirajoče posledice. Če razvoj gradi na prvotnih principih mreže, jo bo to ojačalo. Če pa je razvoj v nasprotju s prvotno strukturo, lahko to pomeni prvi korak k razširitvi ali konsolidaciji mreže, kar pravzaprav pomeni nastanek nove mreže (Anderson et al., 1994, str. 3).

Pri diadnem odnosu med kupcem in prodajalcem moramo z vidika kupčevega zadovoljstva poleg diadnega odnosa v omrežju upoštevati še notranji odnos kupec-prodajalec (stabilnost, kompleksnost, simetričnost, neformalnost odnosa) in zunanji odnos, ko gledamo povezave med več omrežji (Tikkanen, Alajoutsijärvi, 2002, str. 28-35).

Anderson in drugi (1994, str. 4) ugotavljajo, da je *kontekst mreže udeleženca*⁴⁰ strukturiran v treh dimenzijah: aktivni udeleženci, kdo so in v kakšnem odnosu so med seboj; aktivnosti, ki potekajo znotraj mreže in načini, kako so med seboj povezane; ter v mreži uporabljeni viri in vzorci prilagajanja med njimi. Konteksti so do neke mere skupni udeležencem mreže, vsaj tistim udeležencem, ki so med seboj tesno povezani. *Identiteta mreže* je zamišljena kot pojem, ki naj zajame zaznano privlačnost (ali odbojnost) nekega podjetja kot poslovnega partnerja pri menjavi glede na njegov izbor povezovalnih odnosov z drugimi podjetji, povezavami z

⁴⁰ Tisti del mreže, ki se nahaja znotraj udeleženčevega horizonta mreže, imenujemo *kontekst mreže* posameznega udeleženca pri čemer *horizont mreže* označuje, kako široko je pojmovanje mreže s strani aktivnega udeleženca mreže (Anderson et al., 1994, str.4).

njihovimi aktivnostmi in zvezami z njihovimi viri. Identiteta se nanaša na način, kako podjetja vidijo same sebe znotraj mreže in kako jih vidijo drugi udeleženci mreže.

Anderson in drugi (1994, str. 7-9) ponujajo dva *konstrukta*, ki pojasnjujeta celokupnost povezav osrednjega odnosa med kupcem in prodajalcem, kot jo zaznavata obe partnerski podjetji. Prvi konstrukt napoveduje *pozitivne učinke* na identiteto mreže, ki jih ima angažiranje osrednjega podjetja pri določeni epizodi menjalnega odnosa s svojim partnerjem z vidika osrednjega podjetja. Pri tem razlikujemo tri sestavne lastnosti:

- predvideno prenosljivost virov: Uporaba nakopičenega znanja ali rešitev pri drugih odnosih kaže, da lahko viri, ustvarjeni skozi proces izmenjave v osrednjem odnosu, okrepijo identiteto mreže, kadar jih je mogoče uporabiti tudi pri drugih odnosih.
- predvideno komplementarnost aktivnosti: Vrednost rezultatov je lahko odvisna tudi od aktivnosti, ki potekajo v osrednjem odnosu. Pozitivni učinki lahko temeljijo na obsegu ali pa so kvalitativne narave.
- predvideno možnost posplošitve odnosov med udeleženci: Sodelovanje z določenim udeležencem ima lahko obsežnejše posledice za vse ostale udeležence. Osrednje podjetje signalizira ostalim udeležencem, da je pripravljeno in sposobno imeti kooperativne odnose; drugi vidik pa pravi, da se s približevanjem partnerskemu podjetju osrednje podjetje približa tudi partnerjevim ostalim partnerjem.

Drugi konstrukt predvideva *škodljive učinke* na identiteto mreže. Sestavni elementi tega konstrukta so:

- predvidena posebnost virov, katere glavni vidik je preprečevanje uporabe virov v drugih odnosih. Osrednje podjetje bi lahko preprosto imelo na voljo za izmenjavo le omejene vire, zato lahko uporaba omejenih virov pripelje do situacije, ki zahteva realokacijo virov iz drugih odnosov, kar ima lahko škodljive posledice na identiteto mreže osrednjega podjetja.
- predvidena nezdržljivost aktivnosti se nanaša na težavnost ali nezmožnost medsebojnega prepletanja aktivnosti iz različnih odnosov. Ti negativni učinki se lahko odražajo na obsegu ali pa so kvalitativni po naravi
- predvidena nekompatibilnost na relaciji udeleženec-odnos predstavlja nezaželeno "prtljago", ki je lahko rezultat angažiranja pri osrednjem odnosu, pri katerem so lahko odnosi z določenimi udeleženci zaznani s strani drugih udeležencev kot grožnja ali kot nekaj škodljivega. Druga prizadeta podjetja lahko celo sprejmejo sankcije proti osrednjemu podjetju. Njen glavni vidik, sovražno signaliziranje v odnosu do drugih udeležencev, se nanaša na možnost da lahko sodelovanje z določenim udeležencem sporoča drugim podjetjem, da se osrednje podjetje strateško preusmerja na način, sovražen njihovim interesom.

Avtorji menijo, da bodo tako predvideni pozitivni kot negativni učinki na identiteto mreže v različni meri prisotni pri vsakem trženjskem odnosu (Anderson et al., 1994, str.9).

5.3.6. Vzpostavljjanje in upravljanje odnosov med prodajalci in kupci

Kako prodajalci in kupci vzpostavljajo in upravljajo odnose sta proučevala Cannon in Perreault (1999, str. 439-460). Na osnovi obstoječe teorije in poslovne prakse sta opredelila značilnosti in dimenzije, ki vodijo v obnašanje in pričakovanja glede obnašanja v določenem partnerskem odnosu. Imenujeta jih povezovalci in jih lahko razumemo kot vezne elemente, ki vodijo v oblikovanje medpartnerskih odnosov. Ti so:

- *izmenjava informacij* v smislu intenzivnega odprtega pretoka informacij med partnerjema;
- *operativne povezave* sistemov, procesov, rutinskih postopkov ali celotnega poslovanja partnerjev;

- *pravne povezave* v obliki obvezujočih pogodbenih dogovorov, ki specificirajo obligacije in vloge obeh strani v odnosu, te vezi varujejo strani v odnosu, vendar pa lahko zmanjšajo fleksibilnost partnerjev za reagiranje na spremembe v okolju in tako postanejo obveznosti;
- *norme o sodelovanju*, ki izražajo pričakovanja partnerjev glede načina sodelovanja za doseg skupnih in individualnih ciljev. Ta povezovalc odnosa kaže, kakšno obnašanje pričakujeta vpleteni strani kot primerno. Strani, ki obravnavata probleme kot skupno obveznost, bosta močno sodelovali; nizko sodelovanje pa bo prisotno med stranema, kjer se vsaka trudi za doseg individualnih ciljev.
- *prilagajanja prodajalca in kupca* v smislu prilagoditev procesa, izdelka ali postopkov, ki so specifični potrebam in zmožnostim partnerja.

Vključenost in obseg naštetih dejavnikov odražata ključne lastnosti menjave med podjetji. Avtorja pri tem opozarjata, da so pomembni družbeni dejavniki, kot so zaupanje, zavezanost in dolgoročna usmerjenost, posredno že del poslovnih dejanj. Brez zaupanja namreč ni izmenjave informacij, brez dolgoročne usmerjenosti in zavezanosti podjetja ne bodo prilagajala svojega poslovanja podjetju v menjavi.

Tržni in situacijski dejavniki prav tako določajo obliko odnosov na trgu. Na strani ponudbe avtorja izpostavita *dinamiko sprememb ponudbe* (spreminjajoča se tehnologija, pogoste spremembe cen, občasna pomanjkanja izdelkov) in *obstoj alternativ* (prisotnost alternativnih virov za zadovoljitev določene potrebe). Med dejavniki nakupne situacije pa izpostavita *kompleksnost ponudbe* in *pomembnost dobave*.

Na osnovi zgoraj navedenih "povezovalcev" sta Cannon in Perreault (1999, str. 450) izvedla empirično raziskavo na vzorcu nabavnih direktorjev v ZDA in razvrstila osem različnih skupin odnosov, ki nastajajo med kupci in dobavitelji oz. partnerji:

1. "osnovno nakupovanje in prodajanje", ki vsebuje nizko razširjenost večine dejavnikov, ki tvorijo poglobljen partnerski odnos;
2. "rutinske povezave" so oblika nakupno-prodajnega odnosa, ki se od prvega loči po večjem obsegu operativnih povezav in prilagoditev s strani prodajalca;
3. "pogodbene transakcije" z velikim obsegom obligatornih povezav, predvsem ko gre za sodelovanje na javnih razpisih z minimalnimi medosebnimi stiki;
4. "redna dobava" oz. tradicionalna oblika nakupa za opremo, kjer obstajajo konkurenčne tržne sile in večje število dobaviteljev, manj pa je prisoten interes po sodelovanju;
5. "sodelovalni sistemi" so oblika, v kateri so podjetja med seboj tesno povezana, zlasti v operativno-izvedbenem smislu, da bi lahko pospešila pretok blaga in izdelkov;
6. "partnerski odnosi", v katerih je prisotna visoka stopnja sodelovanja in izmenjav informacij, vendar pa nizek obseg investicij v prilagoditve virov podjetja; splošna značilnost oblike je visoka skladnost s filozofijo sodobnih partnerskih odnosov;
7. "vzajemno prilagajanje" je oblika, ki vsebuje visok obseg investicij obeh partnerjev v njuno prilagoditev; značilna je visoka stopnja operativnih povezav, pretoka informacij in naslonitev na enega dobavitelja;
8. "kupec je kralj" je oblika s tesnim sodelujočim odnosom med partnerji; prodajalec se prilagodi in zadovolji kupčeve potrebe, medtem ko se kupec bistveno ne prilagaja oz. večinoma posluje brez oblikovanega tesnega odnosa. Torej ni prisotnega vzajemnega odnosa.

Skupine 1, 2, 3 ter 5 se bodo z večjo verjetnostjo pojavile na trgih, kjer vlada konkurenca na trgu ponudnikov, kjer gre za preproste nabavne odločitve in statičen trg. Na drugi strani pa se bodo odnosi 7 in 8 pojavili na trgu, kjer je manj možnih ponudnikov, kjer je trg ponudnikov

dinamičen in kjer vlada kompleksnost ponudbe. Več je ovir pri nabavi, bolj se bo kupec odločal za tesnejši odnos s prodajalcem. Avtorja delita proučevane skupine še na osnovi dimenzije pomembnosti dobave za odjemalca. Skupine 5, 7 in 8 so bolj verjetne, ko je dobava zelo pomembna za odjemalca. V primerih, ko dobava ni toliko pomembna, se bodo bolj pojavljale skupine 1, 2, 3 in 4.

Omenjena klasifikacija potrjuje, da nekatera podjetja tesnih vezi z vsemi ponudniki ne želijo oz. ne potrebujejo. Zadovoljna so že z učinkovitim delovanjem ponudnikov, ki preprosto zadovoljijo njihove potrebe brez obširnih zapletanj. Raziskava prav tako pokaže, da v različnih situacijah obstajajo različne oblike odnosov med prodajalci in kupci. Kljub velikemu številu študij, ki poudarjajo pomen zaupanja v odnosu, rezultati te raziskave kažejo, da ni nujno, da odjemalci tistim ponudnikom, s katerimi so najtesneje povezani, tudi najbolj zaupajo.

Omejitve te študije se kažejo v tem, da je narejena izključno z zornega kota kupcev in njihovega dožemanja odnosa kupec–prodajalec. Rezultati z zornega kota ponudnikov bi lahko bili bistveno drugačni. Paziti je potrebno pri posploševanju, saj je študija narejena na vzorcu članov ameriškega nacionalnega združenja direktorjev nabave. Ker so odjemalce spraševali o odnosu z njihovim najpomembnejšim ponudnikom, vzorec vsebuje večji del odnosov z edinim in velikimi ponudniki ter nižji delež odnosov z manjšimi ponudniki znotraj dane kategorije izdelkov (Cannon, Perreault, 1999, str. 439-460).

Po Fordu (1980, str. 339-354) je uspešno upravljanje odnosov prodajalec-kupec odvisno od večščin, ki jih ima posamezno podjetje z upravljanjem odnosov, od investicij v vzpostavljanje, razvijanje in vzdrževanje odnosa ter od alokacije virov v odnosu glede na pričakovano povračilo.

Mnogi teoretiki, predvsem pa praktiki, si zastavljajo vprašanje, kako je mogoče upravljati s trženjskimi odnosi. Vprašanje je po Jančičevem mnenju pravzaprav nesmiselno, saj naj odnosov ne bi bilo mogoče upravljati v klasičnem pogledu (Jančič, 1997, str. 41). Odnosov preprosto ni možno navezovati, ohranjati in poglobljati le z aktivnostjo ene strani in pasivnostjo druge. Upravljanje odnosov bi tako prej morali opisati s pojmom *soupravljanja*, saj pri odnosih ni mogoče govoriti le o akciji ene strani, pač pa o interakciji.

5.3.7. Različne razvojne stopnje odnosa kupec – prodajalec

V prejšnjem poglavju smo spoznali Cannon-Perreaultovo razvrstitev odnosov med kupci in prodajalci na osem skupin. Pri njej je bil poudarek na tistem delu partnerskega odnosa, ki odraža način, kako partnerji sodelujejo v medsebojni menjavi.

Razvrstitev na osnovi različnih razvojnih stopenj so naredili Dwyer, Schurr in Oh. V svojem teoretičnem modelu (Dwyer, Schurr in Oh, 1987, str. 15) predlagajo pet stopenj v razvoju partnerskega odnosa.

- *Zavedanje* nastane, ko eno podjetje spozna, da bi bilo neko drugo podjetje lahko primeren dolgoročni partner. V tej fazi ni prisotne interakcije med potencialnima partnerjema. Aktivnosti te prve faze so enostranske.
- *Nastanek odnosa* je faza, za katero so značilne aktivnosti iskanja, ocenjevanja in preizkušanja. Partnerja proučujeta obveznosti, koristi in možnosti za nastanek dolgoročnega razmerja. Pride lahko do nastanka odnosa, v katerem so prisotni prvi koraki

spoznavanja in oblikovanja odnosa s partnerjem ter poskusi uveljavljanja in razumevanja ekonomske moči, virov podjetij, norm, vrednot in pričakovanj druge strani. Odnosi te razvojne stopnje so zelo krhki, občutljivi in lahko hitro razpadejo.

- Sledi faza *poglobljanje, razvoj in širitev odnosa*. Zanja sta značilni kontinuirana rast koristi obeh partnerjev in rast njune medsebojne odvisnosti.
- *Zvestoba in vztrajanje v odnosu* je faza, ki vodi v razvoj dolgoročnega partnerskega odnosa. V tej najbolj razviti obliki medpartnerskega odnosa po tej razvrstitvi sta partnerja dosegla najvišjo stopnjo zadovoljstva, ki je mogoča v tovrstnem odnosu. Partnerja ne iščeta in ne preverjata drugih možnosti. Dosežena je visoka lojalnost med partnerjema. Za to najvišjo stopnjo razvoja medpartnerskega odnosa so značilne visoke stopnje različnih vložkov v odnos, dolgoročnost in ustaljeno medsebojno obravnavanje partnerjev v daljšem obdobju tega odnosa.
- *Prenehanje razmerja* je zadnja stopnja, ko partnerja ugotovita, da bi svoje začrtane cilje lažje dosegla brez njunega skupnega dolgoročnega odnosa.

Avtorji menijo, da je razvoj trženjskih odnosov proces poglobljanja medsebojne odvisnosti skozi privlačnost, komuniciranje/pogajanje, moč/pravičnost, razvijanje norm in razvoj pričakovanj.

Podobno je razvrstil trženjske odnose že Ford (1980, str. 341-353), ki trdi, da se razmerja med prodajalcem in kupcem pri trženju med podjetji razvijajo v teku časa. Proces vzpostavljanja in razvoja odnosa kupec-prodajalec analizira skozi daljše obdobje in pri tem upošteva različne spremenljivke: izkušnje, negotovost, razdaljo (vključno z aspekti socialne, geografske, kulturne, tehnične in časovne distance), privrženost oz. zvestobo in prilagoditve. Avtor je upošteval obseg, v katerem so te spremenljivke prisotne pri posameznem razmerju prodajalec-kupec in predpostavil, da tovrstna razmerja potekajo v obliki petstopenjskega evlucijskega procesa. Te stopnje so: *stopnja pred trženjskimi odnosi, zgodnja stopnja, razvojna stopnja, dolgoročna stopnja in končna stopnja*. Zato lahko na razvoj odnosov med prodajalcem in kupcem gledamo kot na evlucijski proces v smislu:

- povečevanja izkušenj obeh partnerjev,
- zmanjševanja njihove negotovosti in različnih vrst distance pri odnosu,
- rasti tako dejanske kot zaznane zvestobe,
- formalnih in neformalnih prilagoditev ter investicij in prihrankov, ki so prisotni pri organizacijah z obeh strani (Ford, 1980, str. 341-353).

Wilsonov povezovalni model trženjskih odnosov (1995, str. 245-270) povezuje spremenljivke, ki po ugotovitvah empiričnih raziskav vplivajo na uspeh oziroma neuspeh trženjskih odnosov⁴¹, s posameznimi razvojnimi stopnjami. Razvojne stopnje so naslednje: *izbor partnerja, opredelitev namena, določanje meja trženjskega odnosa, ustvarjanje vrednosti trženjskega odnosa in vzdrževanje trženjskega odnosa*. Wilsonov model je razširitev štiri stopenjskega modela, ki sta ga razvila Borys in Jemison (1989, str. 234-249)⁴².

Čeprav sem v tem podpoglavju nanizala nekaj razvojnih stopenj odnosa kupec-prodajalec različnih avtorjev in so njihove stopnje med seboj dokaj primerljive, je moj zaključek, da jasno določljive stopnje razvoja ne obstajajo, zato se moram opravičiti tistim, ki se radi oklepajo strukturiranega pogleda na svet.

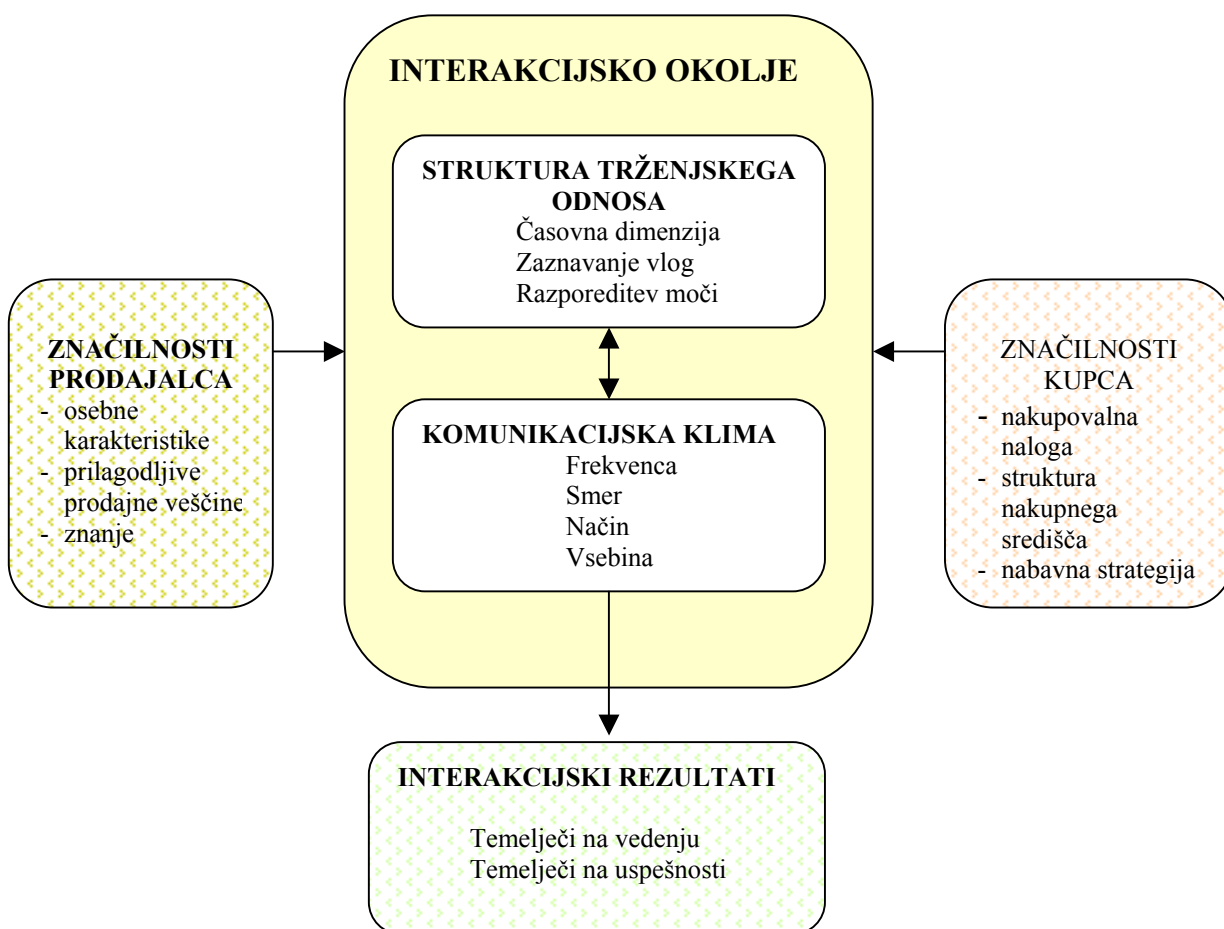
⁴¹ Spremenljivke so našteje v poglavju 5.3.1.1. Temeljne sestavine odnosov.

⁴² Borysov in Jemisonov model je predstavljen v poglavju 5.4.3.2. Oblike strateških zvez.

5.3.8. Povezovalni model odnosa kupec prodajalec (Wren in Simpson)

Diadični interakcijski model (Wren, Simpson, 1996, str. 63-79) se osredotoča na dvostransko menjalno razmerje in združuje izsledke številnih predhodnih raziskav, ki se direktno ali indirektno nanašajo na diado prodajalec-kupec. Osnovna ideja modela je v tem, da je učinkovitost trženjskih odnosov odvisna od karakteristik prodajalca in kupca (Weitz, 1981) in da predstavlja interakcijo med spremenljivkami (Wren, Simpson, 1996, str. 63). Model vključuje štiri bistvene komponente (glej sliko 8): značilnosti prodajalca, značilnosti kupca, interakcijsko okolje in interakcijske rezultate.

Slika 8: Povezovalni model odnosa med kupcem in prodajalcem



Vir: Wren, Simpson, 1996, str. 67.

Trije konstrukti, ki določajo **prodajalčevo vlogo** v razmerju prodajalec-kupec, so: osebne karakteristike, prilagodljive prodajne veščine in znanje prodajalca. Demografske variable, kot so starost, spol, stopnja kariere, izkušnje in izobrazba oz. uk, so tiste *osebne karakteristike*, za katere se domneva, da imajo velik vpliv na številne različne rezultate, kot so uspešnost, motivacija in vrednosti nagrad. Psihološko koncipirane osebne karakteristike, kot so zadovoljstvo pri delu, stres pri dodeljeni vlogi in motivacija, so bile predmet obširnega preučevanja v literaturi o prodajnem menedžmentu (Ingram et al., 1989). Za te faktorje se je prikazovalo, da imajo vpliv na velikost količine napora, ki ga je prodajalec voljan vložiti za doseg posamičnih rezultatov. *Prilagodljivo prodajanje* označuje sposobnost prodajalca, da prilagodi svoje prodajno obnašanje posebnim interakcijam s kupcem. Za prilagojeno prodajanje je bilo dokazano, da spodbuja kupčevo zadovoljstvo in da izboljšuje uspešnost

prodajalca. Tako je sposobnost prodajalca, da privzame principe prilagojenega prodajanja, pomembna za razumevanje odnosa prodajalec-kupec. Če poseduje prodajalec le omejeno *znanje* o izdelku ali o specifičnih potrebah kupca, bo pri prilagajanju kupcu neučinkovit. Izolirano gledano se zdi, da komponenta *značilnosti prodajalca* dokazuje, da je prodajna učinkovitost odvisna od znanja, sposobnosti in motivacije prodajalca. Vendar pa ostali faktorji niso stalnice. Zato moramo v raziskavah upoštevati tudi kupčevo perspektivo v tem razmerju, menita Wren in Simpson (1996, str. 69).

Avtorja sta iz obstoječih raziskav o organizacijskem nakupnem obnašanju zmodelirala v diadični okvir tri konstrukte **kupčevih značilnosti**, ki direktno vplivajo na naravo razmerja kupec-prodajalec: nakupovalne naloge, strukturo nakupnega središča in nabavno strategijo. Razumevanje narave *nakupovalne naloge* je bistvenega pomena pri izvajanju prilagodljive prodajne metode. Če je na primer situacija podjetja, ki kupuje, opredeljena kot situacija "nove naloge", bo moral prodajalec preskrbeti več informacij in se vesti precej drugače kot v situaciji "neposrednega ponovnega nakupa". S stališča prodajalca je razumevanje *strukture nakupnega središča* pomembno, ker podaja informacijo o tem, kdo bo nastopal v nakupovalnem procesu, kakšen je relativen vpliv posamezne osebe na odločitev in kateri so kriteriji nakupnega odločanja. Vse te pridobljene informacije mu omogočajo uspešno prilagajanje kupcu. Poznavanje dimenzij nakupnega središča je pomembno tudi z vidika kupca. Člani nakupnega središča imajo neposredne stike s pomembnimi deli okolja podjetja, zato so pomemben vir informacij o tržni situaciji, stopnji tveganja in drugih situacijskih dejavnikih. In končno, struktura nakupnega središča je pomembna s stališča upravljanja odnosov. Nakupovalno središče ima neposreden vpliv na komunikacijsko klimo v odnosu. Določeni člani nakupovalnega središča lahko igrajo vlogo "vratarja", ki lahko pomaga pri pretoku informacij iz prodajnega podjetja k nakupovalnemu podjetju ali pa ta tok komunikacij ovira. Glede na vlogo določevalca meja, ki jo nakupovalno središče ima, ima to nakupno središče precejšnjo moč znotraj organizacije. Člani nakupnega središča lahko samostojno vplivajo na relacijske elemente, kot so na primer moč in percepcija vlog. Zaradi te možnosti je razumevanje strukture nakupnega središča pomembno pri kakršnemkoli preučevanju odnosa prodajalec-kupec. *Nakupovalna strategija* je termin, s katerim označujemo filozofijo, na osnovi katere nakupovalna organizacija uporablja vire. Trije danes najbolj popularni viri so: centralizirano nabavljanje, celovito upravljanje kakovosti (TQM) v nabavnem sistemu in nabava pravočasno (JIT). Nakupovalna strategija ne vpliva samo na skupen odnos, ampak ima vpliv tudi na način, na kakršnega delujejo posamezne stranke. Na primer kupčeva uporaba centraliziranega nakupovalnega sistema je prisilila mnoga prodajna podjetja, da so razvila nacionalne računovodske managerje, da pomagajo pri koordinaciji prodajne aktivnosti podjetja in da delajo neposredno s centraliziranim nakupovalnim oddelkom. Uporaba JIT ima za posledico manjšo pomembnost cen. Prodajalci, ki so tradicionalno tekmovali s cenami, bi verjetno morali spremeniti svojo marketinško strategijo in se ne več osredotočati zgolj na cene, ampak na storitve z dodano vrednostjo. Iz zgoraj navedenega je očitno, da nakupovalna strategija stranke vpliva na razmerje kupec-prodajalec (Wren in Simpson, 1996, str. 70-71).

Wren in Simpson (1996, str. 71-72) ugotavljata, da se je literatura o diadah prodajalec-kupec še najmanj posvečala **interakcijskemu okolju**. Slednji naj bi zajemal tridimenzionalno strukturo trženjskega odnosa in komunikacijsko klimo.

Pojav trženja, temelječega na odnosih, ki vključuje tesnejši in bolj dolgoročen odnos kupec-prodajalec (Morgan, Hunt, 1994, str. 21), je bistveno povečal strateško pomembnost *strukture trženjskih odnosov*. Zgodnji modeli strukture trženjskih odnosov so opisovali odnose glede na relevantne karakteristike, kot so na primer raven konflikta, relativna moč in pričakovanja bodočih interakcij (Weitz, 1981, str. 93-94). Novejši modeli črpajo zlasti iz teorije

transakcijskih stroškov in teorije družbene menjave. Ti modeli umeščajo odnos prodajalec-kupec v kontinuum, ki ga določajo dolgoročna oz. kratkoročna naravnost v odnos in norme, ki usmerjajo izmenjavo (Heide, John, 1992, str. 33-34). Gre za t.i. časovno dimenzijo. Dobavitelj mora poznati porabnikova pričakovanja glede prihodnjih menjav, da bo lahko izbral trženjski pristop, skladen s porabnikovim časovnim obzorjem. Strukturo trženjskih odnosov so preučevali glede na zaznavanje vlog (Dwyer, Schurr in Oh, 1987; Weitz 1981). Koncepti, kot so razvoj vlog, pričakovanja glede vlog in zaznava teh pričakovanj so bistveni za razumevanje odnosa prodajalec-kupec. Posamezniki, ki vstopajo v diadično razmerje, prinašajo s seboj odgovornost, da bodo delovali v skladu s predpisi, ki definirajo njihovo vlogo v diadi. Dejavnosti in vedenje, ki so povezani s prodajalčevo vlogo v diadi, so definirani v prvi vrsti s pričakovanji in zahtevami prodajalčeve organizacije, tudi kupca in drugih članov kupčeve organizacije. Netočne zaznave teh vlog lahko privedejo do tega, da prodajalec porabi veliko časa za dejavnosti, ki bodo le malo vplivale na uspešnost. Rezultat takega početja je lahko večji konflikt in druge disfunkcionalne posledice, ki lahko škodujejo odnosu. Številni trženjski raziskovalci so prav tako vključili moč kot pomembno dimenzijo pri razmerjih prodajalec-kupec (Dwyer, Schurr in Oh, 1987; Ganesan, 1994; Weitz, 1981). Moč je funkcija odvisnosti ene strani od druge. Odvisnost se nanaša na potrebo vpletenih strani, da bi vzdrževali razmerje z namenom doseči zaželeno cilje. Heide in John (1992, str. 39) ugotavljata, da kupčeve investicije v pridobitve, ki so za določeno razmerje s prodajalcem specifične, ustvarjajo kupčevo odvisnost od prodajalca. Taka asimetrična moč je lahko uporabljena s strani prodajalca z namenom vplivati na kupca, da bi se obnašal na način, ki je nekonsistenten s kupčevimi resničnimi interesi (Wren, Simpson, str. 71-72).

Za komunikacijsko klimo kot sestavino interakcijskega okolja so pomembne štiri dimenzije: frekvenca, smer, način in vsebina. Frekvenca se nanaša na pogostost in čas trajanja komunikacij med posamezniki, smer pa na navpično in vodoravno gibanje komunikacij znotraj diade kupec-prodajalec. Pri načinu lahko glede na medij komuniciranja razlikujemo med formalnimi in neformalnimi komunikacijami, vsebina pa se nanaša na sporočilo, ki se prenaša. Vse omenjene dimenzije skupaj določajo komunikacijsko klimo. Ugodna komunikacijska klima spodbuja stalen pretok informacij, kar koristi tako kupcu kot prodajalcu v trženjskem odnosu (Wren, Simpson, 1996, str. 72-74).

Wren in Simpson (1996, str. 75) menita, da naj bi ustrezna interakcija med kupcem in prodajalcem vodila k izboljšavi **rezultatov interakcije** v smislu boljšega sodelovanja, zadovoljstva, zaupanja, zavezanosti pa tudi objektivne uspešnosti, merjene s kvantitativnimi kazalci. Njuno mnenje je podprto tudi s teoretičnim modelom Mohra in Nevina (1990, str. 38), s katerim avtorja pojasnjujeta, da ujemanje komunikacijske strategije z razmerami v trženjskem odnosu izboljšuje koordinacijo, zadovoljstvo, zavezanost in uspešnost trženjskega odnosa med kupcem in prodajalcem.

Model Wrena in Simpsona (1996) predstavlja napredek v razumevanju odnosa kupec-prodajalec, saj je bolj vseobsegajoč kot prejšnji modeli. Vključuje podrobno razpravo poglavitnih komponent karakteristik prodajalca, karakteristik kupca, strukture odnosa, komunikacijske klime in rezultatov, ki izhajajo iz interakcije teh komponent. Poleg tega ta model prinaša bolj detajlno analizo interakcijskega okolja kot katerakoli prejšnja študija. Končno, ta model opredeljuje teoretično ogrodje s predlaganimi odnosi med komponentami modela, še posebej predlaga odnose med spremenljivkami, ki predstavljajo področja, v katerih bodo lahko generirane in testirane bolj specifične predpostavke. Študija, ki bi določila kombinirane učinke različnih komponent interakcijskega okolja na specifične rezultate (npr.

zadovoljstvo) bi bila primer pomembnega prispevka. Nadaljnji empirični preizkusi bi dodatno prispevali k razumevanju odnosa kupec-prodajalec.

Na podlagi splošne teorije odnosov, o kateri je bilo govora v tem poglavju, ugotavljam, da se odnosi oblikujejo na osnovi vzajemnega zaupanja, zvestobe, sodelovanja in pretoka informacij v socialnih interakcijah med posamezniki. Gre za oblikovanje pozitivnih medosebnih odnosov. Na osnovi takih odnosov se med partnerji izvaja menjava, ki nima lastnosti tradicionalne transakcije. Za učinkovito menjavo na osnovi odnosov partnerji operativno povezujejo poslovne procese in med seboj dopolnjuječe se vire podjetij. Takšna oblika menjave rezultira v oblikovanje konkurenčnih prednosti, ki omogočajo večjo uspešnost in učinkovitost, porast dobičkonosnosti ter rast in razvoj podjetij. Podjetja iščejo vire za oblikovanje konkurenčnih prednosti zaradi spreminjajočega se okolja in negotovosti glede odločanja o prihodnjem poslovanju ter zaradi možnosti izkoristiti dopolnjuječe se vire podjetij. Za uspešno oblikovanje odnosov med kupci in prodajalci morajo biti prisotne skupne vrednote in norme obnašanja ter interakcije med posamezniki znotraj podjetja in med partnerji.

5.4. STRATEŠKE ZVEZE IN PARTNERSTVA

Usmeritev k porabniku, poudarek na interakciji v medorganizacijskih povezavah (odnosih) in dolgoročnost (strateškost) le-teh odpira povsem nova spoznanja o poslovnem partnerstvu, kajti na osnovi doslej proučenega gradiva sem prišla do sklepa, da interakcijski pristop oz. širše gledano omrežni pristop predstavlja osnovo za vzpostavljanje in izgrajevanje dolgoročnih, torej strateško pomembnih povezav med podjetji. Prišli smo do stopnje, ko podjetja presežejo klasično razmerje kupec–prodajalec in razvijejo strateška partnerstva.

Neprestano spreminjanje konkurenčnega okolja, ki postavlja pred podjetja vse ostrejša časovna omejitve glede razvoja in komercializacije tehnologije, in vse večja geografska razpršenost specializiranih trgov sta dejavnika, ki prispevata k povečevanju potrebnega obsega znanja ter drugih virov. Na povsem razvitih trgih mora podjetje vstopati v nove poslovne povezave, da lahko ponudi kaj novega. Vse bolj prisotno pa je tudi spoznanje, da se mora podjetje približati porabniku. McKenna (1991, str. 67) ugotavlja, da mora podjetje integrirati porabnika v proces načrtovanja in si s tem zagotoviti, da izdelek ni le oblikovan glede na porabnikove potrebe in želje, temveč da se izdelek vklaplja v porabnikovo strategijo. Zahteve in želje kupcev so namreč vedno večje. Izdelki vse bolj pridobivajo značilnosti storitev (v določeni meri je proces tudi obraten), kar zahteva individualizirano obravnavo. Izdelava po naročilu (customisation) in izdelava po naročilu *s sodelovanjem porabnika* (customerisation) sta v nekaterih panogah zahtevi, ki edini zagotavljata uspeh⁴³.

Predvsem globalizacija svetovnih trgov in hiter tehnološki razvoj silita podjetja v združevanje moči. Strateške zveze so nastale kot odgovor na vse večjo kompleksnost okolij in zapletenost poslovanja na globalnem trgu. Še do včeraj najhujši tekmeci so spoznali, da rešitev ni v medsebojnem uničevanju, pač pa nasprotno, v sodelovanju. Razmere na svetovnih trgih

⁴³ Partnerstvo s porabniki je podjetniška strategija. Mnogih vrhunskih računalniških podjetij ne zanimajo naključni kupci, temveč raje utrjujejo vezi. Ne izdelujejo tistega, kar bi hotela množica, temveč tisto, kar si želijo posamezni odjemalci. Usmeritev k odjemalcem in negovanje stikov z njimi je temelj uspeha. Strategija iskanja *konkurenčnih prednosti* mora biti torej osredotočena na odjemalca, za katerega iščemo cenejši in boljši proizvod. Vsak drugačen pristop bi pomenil le hudo poslovno zablodo.

zahtevajo od podjetij visoko stopnjo *prilagodljivosti* ter obsežne vire⁴⁴. Zelo redka so danes podjetja, ki so sposobna akumulirati zadosten obseg lastnih virov in so obenem v zadostni meri fleksibilna. Zato podjetja skušajo oblikovati konkurenčne prednosti z vzpostavljanjem *partnerskih povezav*, preko katerih dobijo dostop do določenih virov.

Podjetja odkrivajo, da je najučinkovitejša tista strategija, ki zahteva, da si najdejo strateškega partnerja. Niti velikanska podjetja, kot so npr. AT&T, IBM, Philips in Siemens, pogosto ne morejo doseči vodilnega tržnega položaja v posameznih državah ali globalno, ne da bi vstopale v strateške zveze z domačimi in/ali multinacionalnimi podjetji, s katerimi dopolnjujejo ali povečujejo svoje zmogljivosti in vire. Poslovanje v drugi državi od podjetja zahteva, da ščiti svojo licenco, da ustanavlja skupna vlaganja z lokalnimi podjetji, da z nabavami pri lokalnih dobaviteljih zadovoljuje zahteve po "domačem" izdelku itd. Rezultat tega je, da podjetja pospešeno izgrajujejo strateške mreže. Zmagali bodo tisti, ki bodo izgradili boljše mreže (Kotler, 1998, str. 86).

Strateška partnerstva kot manifestacija medorganizacijskih strategij sodelovanja potegnejo za seboj združevanje večščin in virov s strani vseh vpletenih partnerjev z namenom, da bi s skupnimi močmi dosegli enega ali več ciljev, vezanih na strateške cilje sodelujočih podjetij. Parkhe (1993, v Varadarajan, Cunningham, 1995, str. 272) definira strateška zaveznitva kot "relativno obstojne dogovore o medsebojnem sodelovanju med podjetji, ki vsebujejo pretoke in povezovanja. Pri teh pretokih in povezovanjih uporabljajo vire in/ali vodstvene strukture iz avtonomnih organizacij z namenom skupnega doseganja individualnih ciljev, vezanih na korporativno poslanstvo vsakega od sodelujočih podjetij".

Rojškova (1994, str. 1-2) pravi, da se strateške zveze razlikujejo od ostalih oblik sodelovanja med podjetji najprej zato, ker se vzpostavljajo z namenom *zavarovanja, vzdrževanja ali vzpodbujanja konkurenčnih prednosti* podjetij in na ta način zagotavljajo uresničevanje vzajemnih koristi dveh ali več partnerjev ("dobim-dobiš" konkurenčnost). Nadalje se razlikujejo še zaradi svoje dolgoročne naravnosti, kajti strateške zveze predstavljajo osrednji strateški dejavnik prihodnje usmeritve podjetja in ključno strateško izbiro. Poudariti je treba, da ta vrsta sodelovanja ne vključuje oblik popolnega lastništva nad partnerjem ter da se partnerji lahko prosto odločajo o izstopu iz strateške zveze.

5.4.1. Razvojne faze sodelovanja

Razvoj odnosa med dvema podjetjema, ki je posledica ponavljajočih se menjalnih epizod, lahko prikazemo kot kontinuum oz. neprekinjeno črto, ki teče od čistih transakcij na eni strani do popolnoma integriranih hierarhičnih podjetij na drugi strani, kot je prikazano na spodnji sliki (Webster, 1992, str. 5).

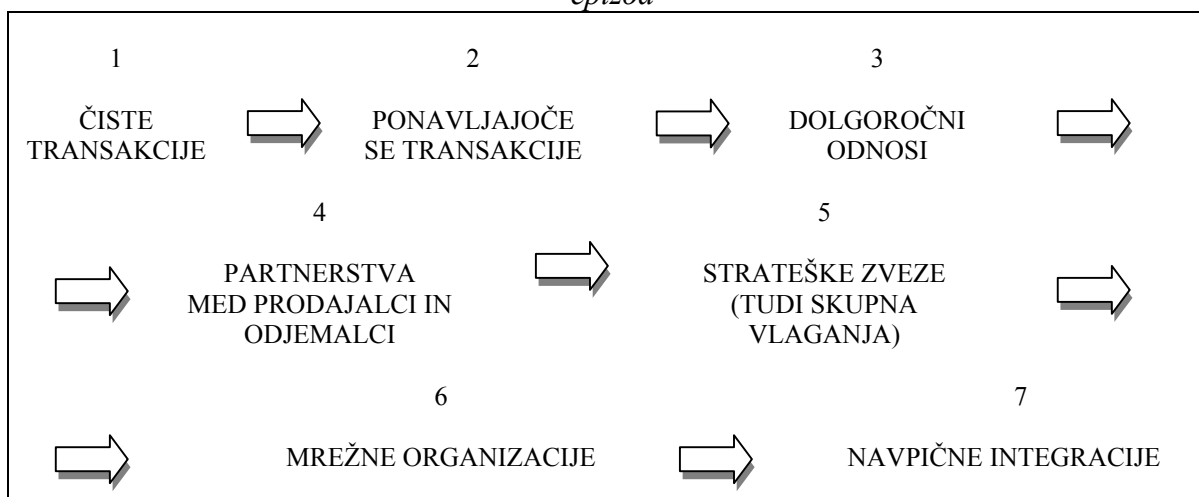
Na sliki 9 so prikazane posamezne oblike medpodjetniških odnosov, kakor si sledijo v logičnem zaporedju ob stopnjevanju števila menjalnih epizod. Ko se pomikamo po kontinuumu, opazimo, da podjetja pri zasledovanju ekonomske učinkovitosti uporabljajo vedno več administrativnih in vse manj tržnih elementov. Stopnja več od čistih transakcij⁴⁵ so ponavljajoče se transakcije med kupcem in prodajalcem. Naslednja stopnja je dolgoročni odnos, ki je še vedno tekmovalen in je močno odvisen od tržnih dejavnikov. Potem se vzpostavlja odnos pravega partnerstva, pri katerem se vsak partner približuje popolni

⁴⁴ Vire pojmem široko; viri po moji opredelitvi vključujejo inovativnost, tehnološko, marketinško, organizacijsko, upravljavsko znanje, kapital itd.

⁴⁵ Čiste transakcije so redke, saj gre za enkratno menjavo vrednosti brez predhodnih ali kasnejših interakcij.

odvisnosti od drugega na določenem področju dejavnosti in kjer na mesto tekmovalnosti stopi vzajemno zaupanje. Cene se na tej stopnji določa s pogajanjem, ki niso neposredno odvisna od tržnih gibanj, so pa podvržena določenim tržnim pritiskom. Sledijo strateške zveze ter mrežne organizacije, ki so korporacijske strukture in so rezultat mnogovrstnih odnosov, partnerstev in/ali strateških zvez. Navpična integracija podobno kot čista transakcija obstaja le kot teoretični pojem, ki označuje (zgolj teoretično) najvišjo možno stopnjo medpodjetniške povezanosti, kakršne se v realnem gospodarskem življenju ne da doseči.

Slika 9: Kontinuum razvoja donosov med podjetji, ki nastane zaradi ponavljanja menjalnih epizod



Vir: Webster, 1992, str. 5.

Stuart in McCutcheon (1995, str. 8) ugotavljata, da ni nujno, da vsi odnosi med kupci in prodajalci postanejo tesnejše zveze. Njuna raziskava kaže, da so nekateri dobavitelji boljše tarče za nabavne oddelke, ki želijo ustanoviti zaveznitva s svojimi dobavitelji, kot so drugi. Nadalje ugotavljata, da povezave z dobavitelji zahtevajo deljenje informacij in skupno reševanje problemov. Ellramova (1991, str. 2) definira partnerstvo širše, in sicer kot "sporazum med kupcem in dobaviteljem, ki vključuje zvestobo v daljšem časovnem obdobju, izmenjavo informacij, tudi delitev tveganj in nagrad, izvirajočih iz tega razmerja."

Morgan in Hunt (1994, str. 21) ločita štiri *partnerske skupine*:

- partnerstva s kupci (neposrednimi in posrednimi),
- partnerstva z dobavitelji (dobrin in storitev),
- lateralna partnerstva (konkurenti, neprofitne organizacije, vlade) in
- interna partnerstva (funkcijski oddelki, zaposleni, poslovne enote).

Predlagata deset *oblik odnosov med podjetji*:

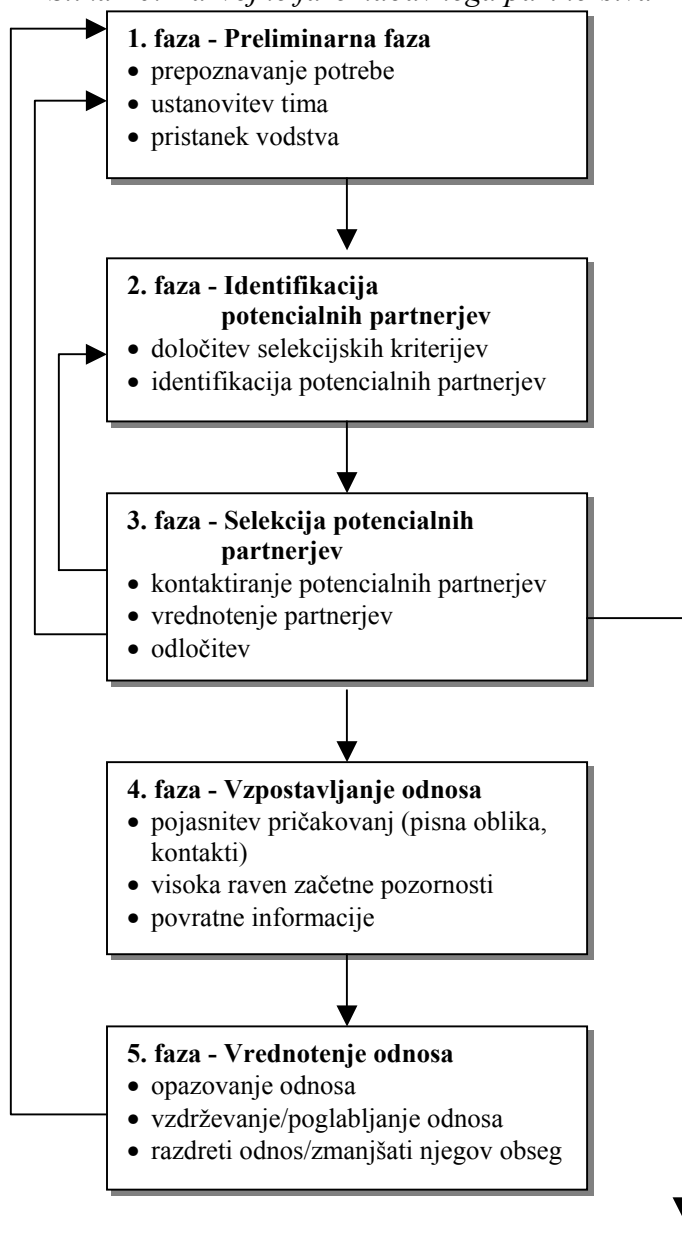
- partnerski odnosi med proizvajalcem in dobaviteljem surovin;
- partnerski odnosi med storitvenimi podjetji, npr. med oglaševalsko agencijo in njeno stranko ipd.;
- strateške povezave med podjetji in njihovimi konkurenti, kot npr. tehnološke povezave, tržne povezave ali globalne strateške povezave;
- povezave med podjetjem in neprofitnimi organizacijami;
- partnerstva za skupne raziskave in razvoj, npr. med podjetjem in lokalno ali državno vladno inštitucijo;
- dolgoročni odnosi med podjetjem in kupci;
- dolgoročni partnerski odnosi, npr. na tržnih poteh;
- odnosi med funkcionalnimi oddelki podjetja;
- odnosi med podjetjem in njegovimi zaposlenimi, t.i. notranje trženje in

- odnosi znotraj podjetja med njegovimi organizacijsko samostojnimi deli, npr. med podružnicami, oddelki ali strateškimi poslovnimi enotami.

Zelo sistematično je *razvojne faze partnerskega odnosa z dobaviteljem* razdelala Ellramova (1991, str. 4-7).

- *Preliminarna faza* nastopi pred dejanskim razvojem partnerskega razmerja in pred izbiro partnerja: prepoznana mora biti potreba po ustanavljanju partnerskega razmerja; ustanovljen mora biti delovni tim, ki bo predstavljal ključna področja delovanja podjetja; vodstvo podjetja mora dati svoj pristanek in ponuditi podporo partnerskemu razmerju.

Slika 10: Razvojne faze nabavnega partnerstva



Vir: Ellram, 1991, str.4.

- *Identifikacija potencialnih partnerjev* vsebuje dva koraka: določitev selekcijskih kriterijev⁴⁶ in identifikacija potencialnih partnerjev. Na osnovi jasno zastavljenih

⁴⁶ Ti kriteriji vključujejo *tradicionalne kriterije* za izbor dobaviteljev, kot npr. stroške, kakovost, dostopnost blaga in tako naprej ter *dodatne selekcijske kriterije*, kot npr. kulturna kompatibilnost podjetij; dolgoročni načrti

seleksijskih kriterijev naredimo seznam potencialnih partnerjev-dobaviteljev, ki vključuje tiste dobavitelje, ki so sposobni zadostiti potrebam podjetja glede dobave.

- *Selekcija potencialnih partnerjev* (screening). Potem, ko je bil sestavljen smiseln seznam potencialnih partnerjev in seleksijskih kriterijev, je potrebno oceniti potencialne partnerje. Po končanem procesu opazovanja in preverjanja potencialnih dobaviteljev, je potrebno navezati stik z vsakim od potencialnih dobaviteljev z namenom oceniti njihov interes za poslovno sodelovanje. Ključno vlogo igra tim.
- *Vzpostavljajanje odnosa*. Cilj te faze je vzpostaviti temelje, na katerih bi lahko zgradili močno, trajno razmerje, ki bo temeljilo na vzajemnem zaupanju, delitvi in zvestobi. Vzpostavljajanje tako kritičnega odnosa kot je nabavni partnerski odnos, zahteva visoko raven začetne pozornosti. Če je pri odnosu prisotna tudi prostorska distanca, le-ta ne bi smela preprečevati pogoste interakcije. Interakcija je pomembna za vzpostavitev dobrega razmerja s partnerjem na zgodnji stopnji razmerja. Obisk proizvajalca s strani najpomembnejših ljudi podjetja na zgodnjih stopnjah razmerja je ključnega pomena za razumevanje in spoznavanje dobaviteljevih proizvodnih kapacitet in sposobnosti ter za razvijanje neposrednega osebnega stika med stranmi, ki bodo imele pogoste medsebojne stike.
- *Vrednotenje odnosa*. Po šestih do dvanajstih mesecih operativnega delovanja odnosa bo nabavno osebje skupaj z ostalimi člani tima že dovolj dolgo sodelovalo s partnerjem, da bo sposobno oceniti izglede za bodočnost sodelovanja. Vrednotenje dobavitelja je stalen proces, ki ga mora izvajati tim - običajno taisti tim, ki je dobavitelja izbral.

Na osnovi s strani tima pridobljenih rezultatov dobaviteljeve uspešnosti je možno usmeriti potek nadaljnjih akcij v več različnih alternativnih smereh:

- nadaljevati z opazovanjem odnosa in ga vzdrževati;
- naprej izgrajevati odnos ali ga razširiti;
- razdreti razmerje z dobaviteljem ali zmanjšati njegov obseg (prekinitev odnosa zaradi nezadovoljive uspešnosti je najmanj zaželena alternativa) (Ellram, 1991, str.4-7).

Če je nabavni tim dovolj dobro opravil svojo nalogo, bi se praviloma morali problemi nezadovoljive uspešnosti ali kulturnega neskladja le redko pojaviti. Vendar pa se cilji podjetja in ključni igralci menjajo, zato se resnih problemov ne da v celoti preprečiti. Podjetje se mora zavedati dejstva, da bo podjetje, ki zapusti dobaviteljeve partnerje ne da bi poprej iskreno poskusila razrešiti nastale probleme, kmalu pridobila negativen sloves. Zato bodo tudi drugi potencialni dobavitelji kazali manjšo pripravljenost ter večjo sumničavost in opreznost pri oblikovanju partnerskega razmerja s podjetjem (Ellram, 1991, str.7).

V realnosti nekatere faze med seboj sovpadajo in se prekrivajo. Poleg tega lahko pride do ponavljanja dejavnosti iz določenih faz, še zlasti v fazah 2 in 3, ter v primeru, kadar firma razdre nezadovoljivo razmerje. Nadalje je potrebno pripomniti, da ta model raziskuje izrecno situacije, v katerih podjetja zavestno iščejo partnerstva z dobavitelji. V praksi se lahko odnosi z dobavitelji vzpostavijo na naraven način med samim potekom poslovanja. V primeru, da se neko partnersko razmerje razvije brez poprejšnjega planiranja, prideta v poštev za praktično uporabo samo fazi 4 in 5 tu opisanega modela (Ellram, 1991, str.7).

Hutt in Speh (2001, str. 109) ločita pet pojavnih oblik odnosov med kupci in prodajalci:

- *čista transakcija*, ki je enkratna menjava med partnerjema brez predhodnih stikov;

dobavitelja glede širitve, krčenja ali spremembe dejavnosti, na katero se podjetje osredotoča; finančna stabilnost podjetja; tehnološka sposobnost; kompatibilnost vodstva; lokacija produkcijskih kapacitet in pripravljenost na selitev in širitev le-teh; s tujimi partnerji: lokalni zakoni, tarife in druga poslovna vprašanja.

- *ponavljajoča se transakcija*, kjer so prisotni pogostejši nakupi, ki nakazujejo, da so tržniki uspeli doseči določeno diferenciacijo svojih izdelkov/storitev in oblikovati prednostno obravnavanje in lojalnost na strani kupcev;
- *dolgoročen odnos*, ki vsebuje relativno dolgoročne elemente zvestobe odnosu;
- *partnerstvo med kupcem in prodajalcem*, kjer imajo podjetja krajšo listo dobaviteljev, na katere pa se morajo bolj zanesti. Cene niso prosto oblikovane na trgu, pač pa so predvsem predmet medsebojnih pogajanj, kjer zelo pomembno vlogo igrajo kakovost, dobava in tehnična podpora. Pomembni značilnosti te oblike sta zgodnja vključenost dobavitelja v razvoj novega izdelka in odprti komunikacijski kanali. Meje med partnerjema so postale bolj transparentne. Interaktivni medfunkcijski timi odprto komunicirajo in izmenjujejo ideje za izboljševanje učinkovitosti. Cilj partnerjev je skupaj oblikovati novo dodano vrednost.
- *strateške alianse oz. zveze*, kjer je vsak partner usmerjen k doseganju dolgoročnega strateškega cilja. Nekatere strateške zveze se oblikujejo med dobavitelji in kupci, da bi zagotovili nemoteno dobavo materialov, druge se oblikujejo zaradi razvoja novih izdelkov ali dostopa do določenega trga. Vse pa vsebujejo zaupanje in zvestobo ter skupni cilj večanja konkurenčne moči partnerjev.

Razvijanje socialnih, delovnih in komunikacijskih vezi je osrednje orodje za oblikovanje uspešnega partnerstva, ki se v praksi uresničuje z dobrimi *medosebnimi odnosi*. Učinkovito sodelovanje med partnerjema zahteva povezave na več ravneh: med vodilnim managementom za razvoj širokih ciljev in kontrolo razvoja le-teh, med srednjim managementom za razvoj planov za skupne aktivnosti in med izvajalskim osebjem, ki dnevno izvaja aktivnosti partnerskega povezovanja. Med zadnjimi se oblikujejo prava tesna prijateljstva. Pri medosebnih donosih prihaja do izraza združljivost partnerjevih ciljev, njunih poslovnih filozofij in organizacijskih kultur (Day, 2000, str. 24). *Vodilne strukture* morajo poleg oblikovanja skupnih ciljev dolgoročnega partnerstva opredeliti tudi pomen partnerske povezave in le-to posredovati posameznikom v podjetju (Hutt et al., 2000, str. 51). Da bi neka povezava delovala v operativnem smislu, mora imeti stalno podporo s strani vodilnih struktur. Te morajo oblikovati ustrezno organizacijsko kulturo, pripadnost podjetju in dejavno sodelovati z različnimi ravnmi managerjev. Če ni prisotne udeležbe in sodelovanja najvišjega vodstva, se bodo predstavniki izvedbenih timov začeli spraševati o pomembnosti partnerske povezave in sodelovanja v timih za podjetje (Hutt et al., 2000, str. 51), kar lahko vodi do oblikovanja slabih pogojev za razvoj partnerskega odnosa in do demotiviranja zaposlenih za doseganje dobrih rezultatov podjetja.

5.4.2. Vzdrževanje partnerskega odnosa med kupcem in prodajalcem

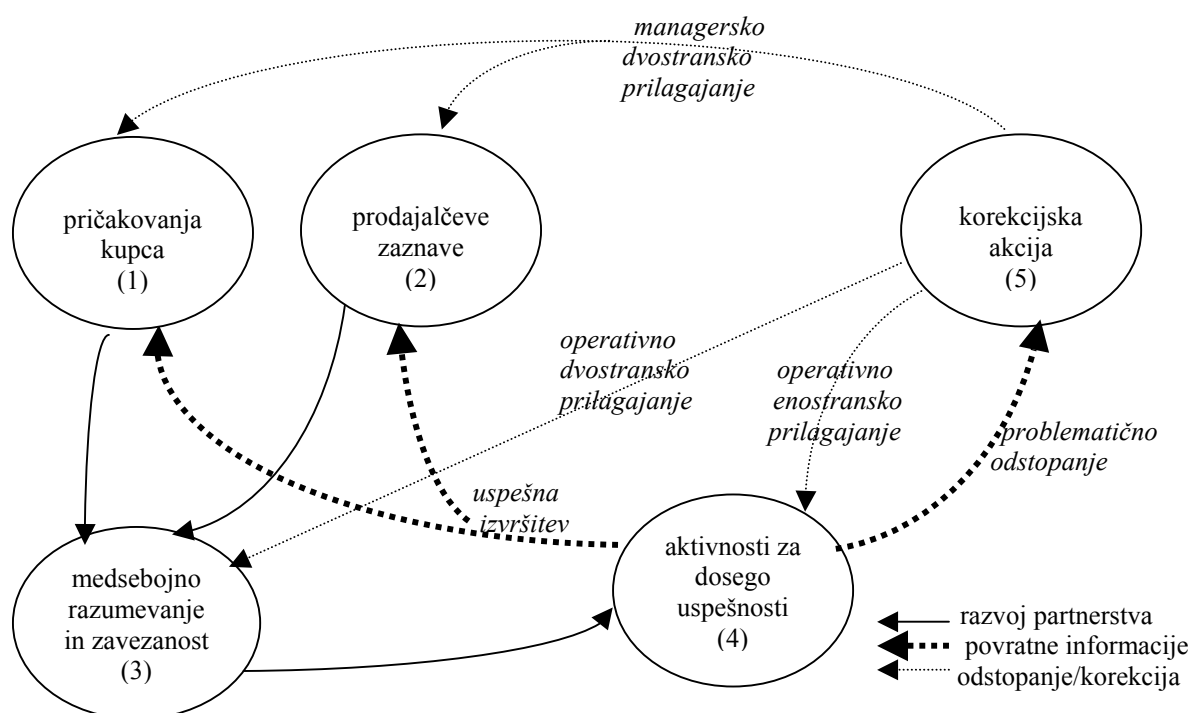
Zaupanje v partnerja in zvestoba odnosu sta neposredno povezana z uspehom strategij za razvoj in ohranjanje *dolgoročnih kooperativnih partnerskih odnosov*. Z dolgoročno orientiranostjo mislim na časovni horizont, v katerem partnerja poskušata dosežati svoje poslovne cilje. V transakcijski menjavi bi podjetje zanimal predvsem rezultat posamezne menjave, v primeru dolgoročne orientiranosti partnerskih odnosov pa so partnerji manj zaskrbljeni z rezultati posamezne transakcije, pač pa jih zanima doseganje dolgoročnih strateških ciljev, kot npr. stalno nižanje stroškov in stalne izboljšave kakovosti (Joshi, Stump, 1999, str. 338).

Vzdrževanje odnosa je zelo pomembna tema v odnosu kupec-prodajalec, kot smo spoznali že v poglavju 5.3. Na tem mestu bom predstavila razvoj in vzdrževanje odnosa kupec-prodajalec z vidika *strateškega partnerstva*, kot ga predlagajo Landeros in drugi (1995, str. 3-11).

Čeprav je njihov model po naravi opisen, pa je narejen na osnovi intervjujev z več kot 30 nabavnimi in prodajnimi managerji, ki sodelujejo v partnerskih razmerjih.

Model ima pet stopenj. Razvoj partnerskega odnosa med kupcem in prodajalcem vsebuje štiri stopnje: 1. pričakovanja kupca, 2. prodajalčeve zaznave, 3. medsebojno razumevanje in zavezanost ter 4. aktivnosti za dosego uspešnosti. V trajanju stopnje uspešnosti lahko pride do odstopanja od pričakovanj, ki so bila postavljena med razvojem partnerskega odnosa, ob tem pa je običajno prizadeta tudi stabilnost odnosa. Partnerstvo se v tem primeru premakne na stopnjo 5, korekcijsko akcijo, kjer so na voljo tri alternative, s katerimi lahko popravimo motnje pri izkazani uspešnosti in v partnerstvo vrnemo izgubljeno stabilnost, kot lahko vidimo na sliki 11.

Slika 11: Model partnerskega odnosa med kupcem in prodajalcem



Vir: Landeros et al., 1995, str. 7.

Pričakovanja kupca so vezana na strateški načrt podjetja in morajo biti dovolj jasno formulirana, da ustvarijo natančno sliko o tem, kako bosta kupec in prodajalec prispevala h konkurenčnim prednostim drug drugega. Kupci morajo poznati svoje potrebe in pričakovanja še preden razvijejo partnerski dogovor in ta pričakovanja morajo biti nedvoumno sporočena potencialnemu partnerju. Rezultat bi moral biti vzajemno razumevanje, ki predstavlja temelj za uspešen odnos.

Prodajalčeve zaznave glede pričakovanj kupca temeljijo na komunikaciji med obema, na zgodovini izkušenj in na verodostojnosti nabavnega podjetja. Kupec lahko sicer zatrjuje, da sta njegovi glavni zahtevi kvaliteta in dobava, v realnosti pa se izkaže, da sprejema odločitve v glavnem na podlagi višine cene. Prodajalčeve percepcije kupca bodo postajale toliko bolj jasne, kolikor bolj bo kupec sporočal svoje potrebe in pričakovanja in kolikor bolj konsistentno bo uresničeval svoje namere in zahteve. S tem bo strateško partnerstvo močno olajšano.

Za doseganje *medsebojnega razumevanja* glede zahtev po uspešnosti je nujno potrebno poznati potrebe in pričakovanja obeh partnerjev. To bistveno informacijo iz ozadja lahko podjetje pridobi skozi izmenjavo informacij o partnerjevih tehnoloških zmožnostih, operativnih sposobnostih in managerskih stališčih. Partnerja morata izraziti *zavezanost* odnosu in željo, da bosta delovala za kontinuirani napredek odnosa. Na tako zastavljenih temeljih lahko partnerja začneta z medsebojnim prilagajanjem svojih različnih pričakovanj, zasnujeta dimenzije delovanja in načrte za korekcijske akcije, eliminirata vse odvečno in se pomakneta na višjo raven konkurenčne prednosti⁴⁷. Da bi lahko učinkovito deloval, mora vsak udeleženec partnerskega odnosa razpolagati z natančnim razumevanjem njegove specifične vloge v odnosu in mora razumeti, na kakšen način prispeva k uspehu partnerskega odnosa, v končni fazi z dodajanjem vrednosti za končne porabnike. Sicer se lahko odnos razbije na čereh dvoumnosti glede nalog in kratkovidnosti glede vlog.

Na četrti stopnji, ki predstavlja višek partnerskega razmerja, postanejo vloge vsakega od udeležencev bolj čvrsto določene in jasne. Kadar vsako podjetje uspešno izvrši svoje odgovornosti, so običajno pričakovanja še večja, kar vodi k nadaljnjemu razvoju zadovoljstva in medsebojnega zaupanja. Uspešno izpolnjevanje zahtev za *doseganje uspešnosti* v partnerskem odnosu je prikazano na modelu kot povratna informacija o uspešnosti glede izpolnitve kupčevih pričakovanj (stopnja 1) in glede prodajalčeve zaznave (stopnja 2). Vendar pa lahko neuspeh zaradi neustreznega izvrševanja odgovornosti ene od strani ustvari odklon od pričakovane uspešnosti, kar ima za posledico nezadovoljstvo. Če ostane taka situacija nerazrešena, lahko ogrozi partnerski odnos. Kadar pride do takega odklona, pokaže model prehod na stopnjo 5 - *korekcijsko akcijo*. Na tej stopnji pristopamo k odklonu tako, da postavimo za cilj stabiliziranje aktivnosti za doseganje uspešnosti. Posledično je bistvenega pomena, da vsak udeleženec pri partnerstvu natančno ve, kaj se pričakuje od njega in kaj lahko on pričakuje od soudeležencev.

Odstopanje od pričakovane uspešnosti lahko privede do porušitve stabilnosti na stopnji 4 in to lahko spodkoplje sposobnost za obstoj in razvoj partnerskega odnosa. Taki odkloni pogosto nastopijo kot posledica dvoumnosti pri razporeditvi dolžnosti ali zaradi nepričakovanih dogodkov v okolju⁴⁸ partnerskega razmerja. Na tej točki lahko postane izkupiček od razmerja

⁴⁷ Brez take vzajemne izmenjave informacij sta partnerja obsojena na operativno delo v sistemu s konflikti, neustreznim zagotavljanjem uslug kupcem, slabšo uspešnostjo, neučinkovitimi informacijskimi sistemi, diskriminacijo določenih kupcev, slabo koordinacijo, neustreznimi metodami dostave in prevoza ter z organizacijskimi zaprekami.

⁴⁸ Landeros in drugi (1995, str. 4-6) poudarjajo, da je vir problemov pri partnerskih odnosih ravno *okolje*, kajti sprememba katerekoli sestavine okolja lahko vpliva na pričakovanja ali zaznave udeležencev glede uspešnosti odnosa in zahteva prilagoditve tako kupca kot prodajalca. Sestavine okolja partnerskega razmerja med kupcem in prodajalcem so: 1. *zunanje*: ekonomija (npr. recesija, uspešno poslovno obdobje, inflacijski ali deflacijski trendi, monetarna politika, obrestne mere, fiskalna politika, davčne stopnje, plačilno ravnovesje, presežki, deficiti, itd.); klimatski faktorji (npr. vremenske spremembe, naravne katastrofe, okoljska vprašanja); socialni faktorji (npr. osebne vrednote in spremembe v vedenju); tehnologija (npr. novi izdelki ali napredek pri proizvodnih procesih); vlada (npr. stopnja zadovoljstva v državi, nadzor plač in cen, enake možnosti za zaposlovanje, predpisi glede varnosti in zdravja); konkurenca (npr. vstop novih konkurentov, nove konkurenčne prednosti v panogi); 2. *baza povpraševanja za dobavitelja*: vstop/izstop podjetij v bazo povpraševanja; širitev ali krčenje tehnoloških prednosti v bazi povpraševanja; povečevanje ali zmanjševanje nabav/prodaje s strani podjetij v bazi povpraševanja; 3. *baza dobave za kupca*: vstop/izstop podjetij v bazo dobave; širitev ali krčenje tehnoloških prednosti v bazi dobave; povečevanje ali zmanjševanje nabav/prodaje s strani podjetij v bazi dobave; 4. *kupec in prodajalec*: strateški načrt (npr. nabava novih tehnologij za izrabo bodočih priložnosti, osvajanje obstoječih trgov, izrabljanje tekmečevih šibkosti, širitev na globalne trge); strateška ujemanja (npr. uresničevanje koncepta TQM, osvajanje filozofije JIT, zahteve po neprestanem izpopolnjevanju ciljev); spremembe lastništva (npr. akvizicija enega od partnerjev s strani tretjega, posedovanje neenakih deležev finančnih obveznosti pri partnerstvu); 5. *partnerstvo*: problemi z doseganjem zastavljene uspešnosti (npr. problemi glede doseganja zastavljene kakovosti, pozne ali neizvršene dostave, zadrževanje ali odlašanje pri posredovanju potrebnih

za udeležence vprašljiv, kar ima lahko za posledico ogroženo medsebojno zaupanje in zvestobo, ki sta bistvenega pomena za učinkovito delovanje partnerstva. Kot je prikazano na sliki 11, lahko partnerji odgovorijo na eventualna odstopanja od pričakovane uspešnosti na tri različne načine:

- z operativnim enostranskim (unilateralnim) prilagajanjem,
- z operativnim dvostranskim (bilateralnim) prilagajanjem in
- z managerskim dvostranskim (bilateralnim) prilagajanjem.

Pri operativnem enostranskem prilagajanju izvedejo posamezniki, ki so povzročili odstopanje, potrebne enostranske prilagoditve takoj, ko je bil enkrat identificiran vzrok odklona. Operativno dvostransko prilagajanje zahteva skupen napor obeh vpletenih strani za identifikacijo in odpravo odklona s ciljem ponovno vzpostaviti uravnoteženo razmerje s pričakovano uspešnostjo. In končno pri managerskem obojestranskem prilagajanju postane odklon predmet pozornosti vodilnih managerjev obeh vpletenih podjetij. Na tej ravni odločanja se lahko razčistijo pričakovanja in zahteve glede doseganja uspešnosti za vsakega udeleženca. Lahko pa se ta pričakovanja in zahteve po dogovoru prilagodijo, tako da se na novo doseže stabilnost odnosa, ki je vezana na spremenjeno pričakovano uspešnost. Če pa vzrokov problema ni mogoče odpraviti z obojestranskim dogovorom ali če pričakovanj ni mogoče spremeniti z dogovorom med vodilnimi managerji obeh partnerjev, potem bi bilo potrebno resno razmisliti o prenehanju partnerskega odnosa⁴⁹, menijo Landeros in ostali (1995, str. 6-9).

Model detajlno opiše bistvene stopnje, ki so potrebne za razvoj razmerja med kupcem in prodajalcem. Še pomembneje pa je to, da predvideva alternativne možnosti, ki so na voljo udeležencem pri partnerskem odnosu, da bi lahko ponovno vzpostavili stabilnost glede pričakovane uspešnosti, kadar pride do nepričakovanih problematičnih odklonov.

Če na kratko povzamem, so napotki za sodelujoče v odnosu kupec-prodajalec ali za tiste, ki razmišljajo o vstopu v tako razmerje, naslednji:

- spodbujajte sodelovanje in zaupanje med vsemi,
- spodbujajte odprto komunikacijo med osebjem obeh podjetij,
- zagovarjajte konkurenčne prednosti, ki so na voljo obema podjetjema,
- podpirajte potrebo po vzajemnih koristih za obe podjetji, ki sodelujeta v odnosu,
- podpirajte pričakovanja, ki predstavljajo osnovo in podporo za odnose med kupcem in prodajalcem,
- konsistentno izpolnjujte zahteve glede dosežene uspešnosti, glede na vzpostavljena pričakovanja v partnerskem dogovoru med kupcem in prodajalcem in
- hitro prepoznajte in razrešite eventualne odklone pri doseganju dogovorjene uspešnosti.

Kupcem na medorganizacijskih trgih, ki želijo vzpostaviti partnerske odnose z dobavitelji, pa Rognes (1995, str. 12-18) svetuje:

- *Preučite svojo motivacijo.* Niti kooperativna niti konkurenčna orientacija nista primerni za kompleksna pogajanja. "Prosvetljena skrb za lastno korist" (enlightened self-interest) je

informacij); spremembe ključnega vodstva (npr. prerazporeditev vodilnega pri partnerstvu, dodelitev novih sodelavcev v partnerski tim); organizacijska socializacija (npr. ugotavljanje pomembnosti partnerskega tima, njegovega namena in identitete; zastavljanje timskih nalog; bogatenje moči tima, trening obstoječih in novih članov tima; vzpostavljanje razmerij med člani).

⁴⁹ Več o razlogih za prenehanje odnosa kot ga zaznavajo prodajalci glej Perrien in drugi (1995, str. 317-327).

tista orientacija, ki pomaga razviti visoko kvalitetne sporazume s pomočjo osredotočenja na koristi, zasluge in rezultate.

- *Skrbno se osredotočite na vprašanja, povezana z odnosi.* Pri pogajanjih, ki naj bi vzpostavila partnerske odnose, je treba tradicionalno osredotočenje na temo in na pogodbe, ki temeljijo na pravicah, dopolniti s pozornostjo, posvečeno vprašanjem, ki so povezana z odnosi. Preveč kupcev se osredotoči le na kratkoročno finančno korist. Tako zamudijo priložnost, da bi s pomočjo sodelovanja z dobavitelji izkoristili dolgoročno medsebojno korist.
- *Preden stopite v stik z dobavitelji opravite natančno pogajalsko analizo.* Za vzpostavitev kooperativnega odnosa je potrebno preučiti koristi in odprta vprašanja, ustvariti mnenje, raziskati, kako lahko opcije spremenimo v konkretne sporazume, in ovrednotiti alternative sporazuma.
- *Postopki oblikovanja interakcij pred pogajanjem in po pogajanju.* Glede na možno kompleksnost in nepredvidljivost kooperativnega odnosa z dobavitelji mora kupec:
 - pazljivo preučiti časovno razporeditev interakcij s potencialnimi dobavitelji;
 - uporabiti uveljavljene in ustaljene pogajalske postopke ter
 - oblikovati postopke za obravnavo možnih prihodnjih konfliktov.

Rognes (1995, str. 18) sodi, da bo skrb, posvečena tem štirim načrtovalskim in analitičnim vprašanjem, v veliki meri zgladila pot do uspešnih odnosov.

5.4.3. Razlogi za vstop v strateško zvezo in oblike strateških zvez

5.4.3.1. Razlogi za vstop v strateško zvezo in koristi v tej zvezi

Ellramova (1995, str. 38-39) na podlagi empirične raziskave med kupci in prodajalci ugotavlja, da kupci vstopajo v odnos z namenom pridobiti nižje cene oz. celotne stroške za blago, zagotoviti zanesljiv vir, vplivati na kakovost ponudnika in na urnik dobav. Na drugi strani pa si prodajalci želijo zagotoviti zanesljiv trg za določen izdelek, vplivati na odjemalčevo kakovost, vzpodbuditi kupčevo zahtevo po načinu proizvodnje z nizkimi zalogami in izboljšati napovedi zahtev kupcev.

Za nabavna podjetja je primarni razlog za razvoj partnerstev z dobavitelji želja, da bi bila bolj sposobna tekmovati na trgu. Konkurenčne prednosti je mogoče izboljšati z doprinosi dobaviteljev na področjih, kot so kakovost, stroški, dobava, razvoj izdelka, inovacije pri proizvodnji in procesih ter produktivnost (Landeros et al., 1995, str. 6).

Kadar na trgu podrejeni igralci v panogi občutijo pomanjkanje virov, ki bi jim omogočili, da bi izzvali vodilnega na trgu ali da bi ubranili svoje tržne pozicije v spremenjenih okoliščinah, ki jih ustvari na trgu vodilni igralec, se lahko znajdejo v položaju, ko so sposobni na trgu učinkovito tekmovati proti vodilnemu igralcu le z združevanjem virov in veščin, menita Varadarajan in Cunningham (1995, str. 286). Pogosto se zavezniška razmerja, še posebej v mednarodni areni, sklepajo med podjetji z močnimi konkurenčnimi pozicijami na njihovih lastnih nacionalnih trgih⁵⁰. V določenih situacijah pa se lahko vodilni na trgu v državi A odloči skleniti zavezništvo z zasledovalcem v državi B. Vodilni na trgu v državi A lahko

⁵⁰ New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI) je zavezništvo med korporacijo General Motors, glavnim udeležencem pri tržnem deležu na avtomobilskem trgu v Ameriki, in med podjetjem Toyota Motor Company, glavnim udeležencem pri tržnem deležu na avtomobilskem trgu na Japonskem; celotno proizvodno količino izdelkov, izvirajočo iz družnega lastništva proizvodnih kapacitet oz. tovarn za proizvodnjo osebnih avtomobilov, ki se nahajajo v Ameriki, na trgu neodvisno prodajata GM in Toyota preko svojih ločenih prodajnih mrež za avtomobile in pod različnimi znamkami.

uporabi tako zavezništvo ne samo zato, da bi izzval vodilnega na trgu v državi B, ampak tudi za to, da bi slednjega oropal dobičkov na ta način, da bi ga s prej omenjenim zavezništvom prisilil k obrambi vodilne pozicije na domačem trgu. V ta namen pa bi moral vodilni v državi B bistveno povečati vire, kar pa bi imelo za posledico omejene vire, ki bi bili takemu podjetju na voljo za širitev na nove mednarodne trge, kot na primer za ustanavljanje podružnice v državi A. Tako nadzorovanje domačega trga potencialnega tujega tekmeca s pomočjo strateškega zavezništva z zasledovalcem na trgu lahko pomaga podjetju ubraniti njegovo tržno pozicijo na domačem trgu.

Združevanje prodajnih virov in tržnih poti, proizvodnih in/ali marketinških virov podjetij v medpanožnih strateških zvezah lahko odpre tržne priložnosti za nov izdelek, ki jih nobeno podjetje ne bi moglo samostojno izkoristiti. Razlogi za vstop v medpanožno strateško zvezo so zблиževanje panog, kompleksnost in veliko število tehnologij, ki so potrebne za izdelke teh porajajočih se panog. Kot ugotavlja Ohme (1989, v Varadarajan, Cunningham, 1995, str. 286) "so današnji izdelki odvisni od toliko različnih panog, da večina podjetij ne more več slediti visoko zastavljenim kriterijem, ki so potrebni za obstanek v špici razvoja." Podobno lahko zasuk pri nakupovalnih vzorcih strank, ki se odraža v odvrčanju od nabave posameznih izdelkov k nabavi integriranih sistemov, odločilno pogojuje potrebo podjetja po vstopu v medpanožno strateško zvezo, kot tudi premik stran od marketinga samostojnih izdelkov k marketingu integriranih sistemov (integrated systems marketing) (Varadarajan, Cunningham, 1995, str. 286-288).

Na splošno gledano pa imata pri tehtanju odločitve za vstop v strateško zvezo odločilen pomen dva temeljna razloga:

- *preživetje* oz. ohranitev konkurenčnih prednosti in
- *izboljšanje* oz. okrepitev konkurenčnih prednosti.

Upoštevanje množico ciljev posameznega podjetja pa seveda obstaja več različnih razlogov za sodelovanje v strateški zvezi, ki pa lahko delujejo samostojno ali pa na odločitev vpliva več faktorjev istočasno. Murray (1993, str. 104) navaja naslednje dejavnike za vstop v strateško zvezo:

- a) *notranji dejavniki*: pridobitev tehnologije ali proizvodnih zmogljivosti, dostop do trgov, zmanjšanje finančnega tveganja, zmanjšanje političnega tveganja, doseganje konkurenčne enakosti in
- b) *zunanjí dejavniki*: razburkano in negotovo okolje, nestalne spremembe v okolju, bliskovite tehnološke spremembe, daljnosežno finančno tveganje, podvrženost hitrim tržnim spremembam, naraščajoča politična zapletenost, velikost in zapletenost projektov, stopnjevanje konkurenčnosti, vladne zahteve.

Koristi, ki jih partnerji iščejo v strateški zvezi, so številne in se med seboj po svoji naravi tudi precej razlikujejo. Ker je osnovni cilj zveze strateški oz. dolgoročen, morajo koristi za partnerje preseči zgolj čisti finančni vidik, zato je potreben celovitejši kazalec uspešnosti strateške zveze. Ta kazalec naj bi zajel vse potencialne elemente koristi od strateške zveze in tako presegel izračunavanje zgolj preprostega finančnega donosa. Lynch (1993, str. 82-84) meni, da tak možni kazalec kompleksnega značaja sestavlja pet elementov:

- *Tržno moč* lahko opredelimo na več načinov, in sicer kot tržni delež, kot širitev na nove trge ali kot osvajanje tržnih vrzeli. Cilji, ki si jih postavijo strategji zvez, pa so lahko tudi povečanje obsega poslovanja preko obstoječih tržnih poti, povečanje odzivnosti na zahteve kupcev ali obvladovanje ključnih distributerjev.
- *Organizacijska sposobnost* ima več razsežnosti. Organizacijska moč temelji predvsem na sposobnosti razporeditve človeških virov. Moči se ne meri v številu ljudi, temveč v njihovi učinkovitosti. Organizacijska sposobnost pomeni pridobivanje novega znanja,

zvestobe in zavezanosti, pomeni tudi timsko delo, prilagodljivost spremembam, učinkovito uporabo virov in sposobnost spreminjanja idej v izdelke.

- *Inovativna sposobnost* se kaže na vrsto načinov. Pomeni lahko novo tehnično znanje, izboljšanje proizvodnih procesov, tržnih poti, oblikovanje novih izdelkov, boljšo kakovost, višjo produktivnost itd. Redko pride do zvez, kjer partnerji nimajo pričakovanih glede povečanja inovativne sposobnosti podjetja. Največji problem tega elementa pa so omejene možnosti njegove kvantifikacije.
- *Konkurenčna prednost*: Strateška zveza mora vključenim podjetjem zagotavljati določene konkurenčne prednosti, saj je v nasprotnem primeru vprašljiva strateška naravnost zveze. Mnoge zveze so bile oblikovane z namenom, da bi potencialnim konkurentom postavile vstopne ovire ali pa z namenom pridobitve prednosti, ki izhajajo iz doseganja ekonomije obsega.
- *Finančna korist* ni nujno le finančni donos, ampak je širši pojem. Sem namreč štejemo tudi hitrejši tok denarja, zmanjšanje potreb po gotovini, povečanje donosov od prodaje, zmanjšanje proizvodnih stroškov, večjo učinkovitost, zmanjšanje stroškov marketinga na enoto izdelka itd.

Prve štiri elemente, t.j. tržno moč, konkurenčno prednost, organizacijsko sposobnost in inovativno sposobnost, lahko označimo za vodilne, element finančne koristi pa za posledičnega. Na osnovi teh elementov je možno izračunati koristi strateške zveze v primerjavi z investicijami vanjo, ki so lahko čas, ljudje, tehnologija ali denar (Lynch, 1993, str. 81).

Kako bi izračunali tak kazalec, pa Lynch ni dal odgovora. Pravzaprav je tudi izračunavanje finančnih kazalcev uspešnosti trženjskih odnosov zaenkrat še v povojih. Gummesson (1999, str. 183) je vrednost odnosa finančno ovrednotil z vpeljavo pojma donosa na odnos (ROR – return on relationship), ki ga je opredelil kot "dolgoročni neto finančni učinek, ki je posledica vzpostavljanja in vzdrževanja omrežja odnosov določene organizacije". Težave pri računanju dobičkonosnosti odnosa izvirajo iz razporeditve stroškov na posamezne odnose in določitve virov stroškov (cost-drivers) v odnosih.

5.4.3.2. Oblike strateških zvez

Eden izmed poskusov razvrščanja oblik medpodjetniškega sodelovanja, ki jih najdemo v literaturi, je naslednji (Borys, Jemison, 1989, str. 237):

- *zlitje*, ki pomeni popolno združitev dveh (ali več) podjetij v eno samo;
- *odkup*, ki pomeni nakup nekega podjetja s strani drugega, tako da kupec prevzame nadzor;
- *licenčna pogodba*, ki vsebuje odkup pravic za uporabo določene industrijske lastnine za določen čas in ki omogoča hiter dostop do novih izdelkov, tehnologij ali inovacij;
- *dogovori z dobavitelji*, kjer gre za pogodbe o prodaji izdelkov ali storitev enega podjetja drugemu;
- *skupne naložbe*, ki jim sledi ustanovitev novega podjetja, to pa je formalno neodvisno od ustanoviteljev.

Varadarajan in Cunningham (1995, str. 274) ločita *znotraj panožne* in *medpanožne strateške zveze*, glede na geografski obseg *mednarodne* in *znotraj državne strateške zveze* ter v smislu obsega funkcijskih področij na *R&R*, *proizvodnjo*, *marketing* itd. Strateško zavezništvo med dvema podjetjema lahko kot eno skrajnost zajema vsa funkcijska področja, druga skrajnost pa

je, kadar je po dometu omejeno na eno samo funkcijsko področje ali vrednostno aktivnost (npr. simbiotični marketing)⁵¹.

Zanimiva je razprava Cardoza in drugih (1992, str. 51-54), ki izmed možnih oblik sodelovanja podjetij poudarjajo **strateško povezanost s kupci** (CLS – Customer-Linked Strategy). Ta strategija pomeni usmerjenost v zadovoljevanje potreb majhnega števila pomembnih kupcev. Primerna je za dobavitelje, katerih kupci niso zainteresirani le za posamična naročila, ampak poudarjajo dolgoročno naravnost v odnos. Cilj takega kupca je dolgoročno doseganje učinkovitosti sistema dobavitelj – proizvajalec – preprodajalec – uporabnik, katerega glavni element je ravno on (kupec). S sodelovanjem sta porabnik in dobavitelj sposobna izboljšati kakovost izdelkov in znižati stroške. Strategija povezovanja s kupci je bolj ustrezna za podjetja, ki želijo utrditi sodelovanje s svojimi najpomembnejšimi kupci kot pa za podjetja, ki želijo vstopati na nove trge.

Katere strateške zveze so uspešne? Po Kanterju (1994, str. 105-107) so to tiste zveze, ki so dosegle pet ravni integracij:

- *strateško integracijo*, ki ima za posledico nadaljevanje stikov vodstva obeh podjetij pri določanju strateških ciljev ali razpravljanju o pomembnih spremembah v podjetjih;
- *taktično integracijo*, ki povezuje srednji management pri načrtovanju skupnih aktivnosti, izmenjavi znanj ali pa pri organizacijskih in sistemskih spremembah, ki bi izboljšale povezave med podjetji;
- *operativno integracijo*, ki omogoča informacije, vire, osebe za vsakodnevno delo strateške zveze;
- *medosebno integracijo*, ki gradi nujno potrebno osnovo za zaposlene obeh organizacij, da se osebno poznajo, učijo skupaj, ustvarjajo novo vrednost in
- *kulturno integracijo*, ki od managerjev, vključenih v strateško zvezo, zahteva komunikacijske veščine in kulturno zavedanje, da lahko premostijo razlike.

5.4.4. Tveganja, povezana s strateškimi zvezami

Strateške zveze vključujejo *vzajemno odvisnost*, kar pomeni, da je vsak partner odvisen tudi od prispevka oz. vložkov drugega. To lahko pripelje do težav v primeru, da en partner vlaga premalo. Cilji, za doseganje katerih se strateške zveze navadno ustanavlja, so dolgoročne narave, zato je težko predvideti rezultate, ki naj bi jih zveze dosegle. Negotovost glede rezultata seveda otežkoča primerjavo vrednosti strateške zveze z drugimi razpoložljivimi alternativami, kot je npr. samostojno nadaljevanje poti. Strateške zveze nujno vključujejo določeno stopnjo deljenega odločanja. Spori glede *razdelitve vpliva in odločanja* lahko povzročijo tri vrste problemov:

- nestrinjanje glede ciljev in zastavljenih načrtov,
- potreba po kompromisnih odločitvah, ki odstopajo od optimuma,
- upočasnjevanje procesa odločanja.

Vse bistvene odločitve v strateški zvezi sprejema poslovni vrh v sodelujočih podjetjih, kar predstavlja velik *strošek* v smislu časa in naporov managerjev. Stroške, ali bolje rečeno negativne koristi, povezane z mednarodnimi strateškimi zvezami, lahko razvrstimo v tri široke skupine: usklajevanje, poslabšanje konkurenčnega položaja in neugoden pogajalski položaj. Stroški koordinacije se nanašajo na čas in napore, ki jih zahteva uravnavanje odnosa med partnerji, in na usklajevanje dejavnosti zveze s strategijo podjetja. Stroški zvez, ki so povezani s konkurenčnim položajem, se nanašajo na potencialno izgubo virov konkurenčnih prednosti

⁵¹ Več o simbiotičnem marketingu glej Varadarajan P.R., Rajaratnam D.: Symbiotic marketing revised. Journal of Marketing, 50(1986), 1, str. 7-17.

in spreminjanje strukture panoge. Neugoden pogajalski položaj enega od partnerjev je lahko posledica poizkusov drugega, da bi si pridobil prevlado v zvezi, kadar razpolaga s specializiranimi in nenadomestljivimi viri. To povzroča konflikte glede razporeditve koristi, ki so rezultat zveze. Stroški zveze se s časom spreminjajo. Koordinacijski stroški se običajno znižujejo, potem ko partnerji s skupnim delom pridobijo izkušnje in se vzpostavi zaupanje. Če se pa spreminjajo interesi in/ali cilji enega ali obeh partnerjev, se koordinacijski stroški povečajo. Osrednji pomen v vsaki strateški zvezi ima razvoj ravnotežja moči med partnerji, posebej še grožnja strateške zlorabe, kjer eden od partnerjev poskuša v zvezi prevladovati, da bi na ta način dosegel lastne strateške ali konkurenčne cilje (Young et al., 1989, str. 177).

Najpogostejša tveganja lahko opredelim na naslednji način:

- *neuravnoteženost koristi*: tveganje, da koristi, ki izhajajo iz zveze, ne bodo porazdeljene med partnerje v skladu z vložki, povzroča spore in učinkuje demotivacijsko;
- *neuravnoteženost v zavezanosti in motivaciji*;
- *težavno doseganje dogovorov*: tveganje, da ne bo prišlo do dogovora kljub velikemu vložku v smislu časa in naporov;
- *problemi pri sporazumevanju*: tveganje nesporazumov, kar je posledica jezikovnih in kulturnih preprek;
- *spori med partnerji*: tveganje, da bo prišlo do sporov glede glavnih odločitev, razporeditve koristi in virov ipd.; sporov med partnerji ni možno odpraviti; sprejeti jih je potrebno kot potencialno produktivne napetosti oz. kot izzive, ki vzpodbujajo delovanje v smeri razčiščevanja opredelitve ciljev;
- *povračilni ukrepi vlade in konkurence*: tveganje, da bo prišlo do neugodnega odziva s strani vlade in konkurentov v panogi.

Poleg naštetega je potrebno opozoriti še na tako imenovano *sestavljeno tveganje*, ki je povezano z novimi elementi, s katerimi se bo srečevala strateška zveza. Novi elementi v zvezi so lahko nova tehnologija, novi trgi, nov izdelek, novo vodstvo, nova strategija, nov proizvodni proces ipd. Čim več novih elementov se pojavi v zvezi, tem več je povezav med njimi in le-te postanejo bolj kompleksne, to pa povzroči *nestabilnost* strateške zveze (Lynch, 1993, str. 167).

Veliko dejavnikov *ovira* vzpostavljanje močnih vezi med podjetji in hkrati predstavlja vir konfliktov. Sem lahko vključimo nesporazume med partnerji glede bodočih investicij, različna pričakovanja o zaslužkih, nezmožnost prilagajanja spremenjenim tržnim razmeram, kulturne ovire, težave pri združevanju računovodskih in informacijskih sistemov, možnost nezakonite prisvojitve tehnološkega know-how-a, izguba nadzora nad operacijami, tveganje, da bo partner postal močnejši od njih, možna izguba konkurenčne prednosti in osnovnega znanja zaradi radikalne decentralizacije (Kotler, 1998, str. 86).

Večina težav, do katerih prihaja med partnerji, izvira iz nezadostne komunikacije med njimi, zato je *vzpostavitev močnega komunikacijskega sistema* v strateški zvezi eden od odločilnih elementov, ki omogočajo učinkovito koordinacijo (Lynch, 1993, str. 157). Dobre komunikacije med podjetji so odvisne od medsebojnega razumevanja, kar pa ni enostavno, zlasti če gre za zelo različna podjetja. Potrebno je vzpostaviti primerne informacijske kanale. V obdobju razvitih informacijskih tehnologij ni opravičila za nezadostne komunikacije (veliko zvez uporablja EDI – elektronsko izmenjavo podatkov).

Majhna podjetja se kot partnerji v zvezi morajo čuvati pred naraščanjem *odvisnosti* od večjega partnerja. Tej problematični situaciji se lahko izognejo s pozornim opazovanjem zveze, kar pomeni redno poročanje o dosežkih delovanja zveze glede na zastavljene cilje. McKenna je poudaril, da se lahko podjetja znajdejo v velikih težavah, če so odvisna od enega samega

odnosa, ki zanje predstavlja primarni (edini) vir poslov (McKenna, 1992, str. 112). Kot primer lahko omenim situacijo, ko se veliko podjetje odloči za navpično integracijo in za razvoj svojih lastnih proizvodnih zmogljivosti za proizvodnjo tistih delov, ki jih je prej kupoval pri partnerjih iz strateških zvez. To je lahko uničujoče še zlasti za njegove šibkejšje partnerje. Vedno znova in znova je treba poudariti, da *morajo strateške zveze temeljiti na zaupanju, zavezanosti odnosu in usklajenosti*, s čimer se izognemo konfliktom interesov med partnerji.

Ponovno ugotavljam, da osnovni predpogoj za uspešno strateško zvezo tiči v zaupanju in v polnem prevzemanju obveznosti. Tako lahko vidimo, da so tudi same strateške zveze in ne le partnerski odnosi med organizacijami primerno področje za proučevanje problematike **marketinškega odnosa** kot novega načina delovanja makretinškega koncepta v praksi. Za strateške zveze lahko rečemo, da so *presegle diadni pogled na odnos kupec-prodajalec* in da gre dejansko za medosebno integracijo, ki se dotika vseh zaposlenih v obeh podjetjih, vključenih v strateško zvezo.

5.5. ODNOSI NA TRŽNIH POTEH NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU

5.5.1. Različna področja raziskav odnosov na tržnih poteh

Raziskovanje in praksa na področju tržnih poti sta že davno prepoznala pomembnost odnosov med ljudmi in med podjetji, ki izvajajo distribucijske funkcije, ki ustvarjajo vrednost tako, da dajejo izdelke in storitve na voljo porabnikom v pravilni obliki, na pravih krajih in ob pravem času. Naraščajoče zanimanje za trženje, temelječe na odnosih, nakazuje premik v naravi splošnih trženjskih transakcij od diskretnih k relacijskim menjavam – se pravi od menjav med stranmi brez skupne preteklosti in brez prihodnosti k menjavam med stranmi, ki imajo skupno preteklost in načrte za skupne interakcije v prihodnosti. Kot pokaže Macneil (1980, v Weitz, Jap, 1995, str. 305) so popolnoma diskretne transakcije redkost pri poslovnih menjavah. Pri skoraj vseh transakcijah na tržnih poteh gre za koordinacijo aktivnosti in za upravljanje odnosov med udeleženci na tržni poti. V nadaljevanju bom predstavila različna področja raziskav odnosov na tržnih poteh od t.i. kontrolnih mehanizmov, s pomočjo katerih koordiniramo aktivnosti na tržnih poteh, do vzdrževanja odnosov.

5.5.1.1. Kontrolni mehanizmi na tržnih poteh

Za koordiniranje aktivnosti na korporacijskih (znotraj-organizacijskih) in konveniconalnih (medorganizacijskih) tržnih poteh uporabljamo tri **kontrolne mehanizme**: avtoritativnega, pogodbenega in normativnega (Weitz, Jap, 1995, str. 306).

- *Avtoritativni mehanizem* je prisoten, kadar ena stran v odnosu uporablja svojo moč za kontroliranje aktivnosti druge strani. Primer raziskovanja, ki proučuje avtoritativno kontrolo v medorganizacijskem okolju, je teorija moči in konfliktov (Gaski, 1984, v Weitz, Jap, 1995, str. 306).
- *Pogodbena kontrola* vključuje dogovor vseh strani v odnosu glede pogojev, ki definirajo njihove odgovornosti, t.j. naloge in nagrade za izvajanje aktivnosti na tržnih poteh. Ti pogodbeni pogoji so lahko postavljeni od ene od vpletenih strani. Lahko so doseženi skozi pogajalski proces, ki zajema obe strani. Pogoji so definirani a priori in so lahko sprejeti ali zavrnjeni od vpletenih strani. Med obdobjem trajanja pogodbe jih je mogoče tudi spremeniti, če se spremenijo okoliščine. Agencijska teorija ponuja pogled na to, kako bi

lahko bili taki pogodbeni pogoji postavljeni in razviti v pogojih, ki jih običajno srečujemo pri odnosih na tržnih poteh, kot so na primer negotovost, diferencialne informacije in preference glede tveganj (Bergen, Dutta in Walker, 1992, str.12-15). Pogodbeni kontrolni mehanizem so iz različnih zornih kotov proučevali še Coughlan in Senn (1989), John in Weitz (1989), LaFountaine (1992), Lal (1990), Desiraju (1994), v Weitz in Jap (1995, str. 306).

- *Normativna kontrola* vsebuje sklop skupnih norm, ki vršijo vlogo koordinacije aktivnosti, ki jih izvajajo udeleženci na tržni poti in ki upravljajo odnos. V korporacijskem kontekstu te norme določajo organizacijsko kulturo podjetja. Skupna prepričanja zaposlenih koordinirajo njihove lastne aktivnosti. Zaposleni se učijo in spoznavajo te norme, pri tem pa so deležni spodbude, naj se z njimi spoznavajo preko neformalnih komunikacij z ostalimi zaposlenimi sodelavci (Deshpandé, Webster, 1992, v Weitz, Jap, 1995, str. 306).

Heide (1994, str. 71-85) dela razliko med *enostransko in dvostransko kontrolo*, ki temelji na trditvi, da pri doseganju odločitev, pomembnih za odnos, sodelujeta obe strani. Avtoritativni kontrolni mehanizem že po definiciji vsebuje enostransko kontrolo. Pogodbeni kontrolni mehanizem pa vključuje vidike tako enostranske kot dvostranske kontrole. Enostranski je v tem smislu, da le ena stran, običajno proizvajalec, postavlja pogodbene pogoje, ki so potem osnova za upravljanje odnosa. Vendar pa je hkrati bilateralni v smislu, da obe strani sprejemata začetne pogoje in se skupaj pogajata o kakršnihkoli spremembah v pogojih, do katerih pride med trajanjem odnosa. Normativna kontrola je jasno bilateralna, kolikor obe strani skupaj sprejemata norme in se jih potem tudi držita.

Običajno se *več kontrolnih mehanizmov* (multiple control mechanisms) uporablja za koordinacijo aktivnosti v odnosih na tržnih poteh. Več mehanizmov je potrebnih, ker ima vsak zase enkratne pozitivne in negativne učinke na odnos. Avtoritativni kontrolni mehanizem (uporaba moči) je lahko zelo učinkovit pri posredovanju in sporočanju, katere specifične aktivnosti morajo biti izvedene in kako morajo biti izvedene. Toda enosmerna narava komunikacij lahko povzroči konflikt, ker morda potrebe strani, ki sprejema direktive, niso bile ustrezno preučene. Po drugi strani pa normativni kontrolni mehanizem tipično vključuje preučitev potreb obeh strani in vzajemno sprejemanje norm, ki uravnavajo obnašanje obeh strani v odnosu. Ker pa te norme niso kodificirane, lahko obstaja dvoumnost glede pričakovanj, ki zadevajo aktivnosti, izvajane s strani obeh vpletenih partnerjev. Te dvoumnosti imajo lahko za posledico neučinkovito koordinacijo zaradi slabe komunikacije (Weitz, Jap, 1995, str. 308).

Raziskovanje kontrolnih mehanizmov pri odnosih na tržnih poteh preučuje bodisi konvencionalni ali pa korporacijski vidik in se naslanja na empirične ugotovitve, ki so na enkrat, neponovljiv način povezane z enim od treh kontrolnih mehanizmov. Raziskovanje je potrebno, da bi izboljšali razumevanje trgovskih menjav, povezanih z vsakim od teh kontrolnih mehanizmov, ter ugotovili, kako so ti mehanizmi uporabljeni, pa tudi, kako bi lahko bili uporabljeni v tandemu z namenom izboljšati kratkoročno in dolgoročno izkazano uspešnost odnosa, menita Weitz in Jap (1995, str. 309).

5.5.1.2. Prenos težišča pri raziskavah odnosov na tržnih poteh

V sredini šestdesetih je bila precejšnja pozornost usmerjena h konceptu navpičnih marketinških sistemov. Navpični marketinški sistem je "centralno programirana mreža, ki je vnaprej zasnovana za doseganje operativnih ekonomij in maksimalnega marketinškega učinka" (McCammon, 1970; v Weitz, Jap, 1995, str. 309). Koordinacija je dosežena z

načrtom, ki ga razvije vodilni, odgovoren za kanalski management v navpično integriranem podjetju; pri konvencionalnem kanalu pa ga razvije vodja ali "kapitan" kanala. Običajno je kanalski vodja najmočnejša stran na tržni poti in uporablja svojo moč za to, da bi zagotovil uresničitev svojega načrta.

Težišče raziskovanja upravljanja odnosov na tržnih poteh se premika stran od navpičnih tržnih sistemov in avtoritativne kontrole k raziskovanju odnosov na medorganizacijskih tržnih poteh, ki vsebujejo pogodbene in normativne kontrolne mehanizme. Trije faktorji so pripomogli k takemu premiku:

- naraščajoče razočaranje nad navpično integracijo,
- konsolidacija in naraščajoča moč posredniških podjetij (trgovcev na drobno in na debelo),
- prepoznanje priložnosti, s katerimi se da pridobiti strateško prednost skozi upravljanje aktivnosti na tržnih poteh (Weitz, Jap, 1995, str. 308).

Naraščajoča moč posredniških podjetij

Uporaba avtoritativnega kontrolnega mehanizma (moči) je predstavljala primarni pristop managementa, ki so ga pri marketinškem raziskovanju preučevali z namenom doseganja koordinacije na tržnih poteh med organizacijami. Z raziskovanjem so prepoznali različne tipe moči in preučevali funkcionalne in disfunkcionalne učinke moči. Vendar pa je uporaba moči kot mehanizma koordinacije omejena na asimetrična razmerja, t.j. razmerja, pri katerih je en udeleženec pri kanalu močnejši od drugega. Čeprav obstajajo tudi primeri, ko trgovci na debelo in trgovci na drobno uporabljajo avtoritativne kontrolne mehanizme, pa so na splošno proizvajalci zaradi svoje velikosti in ekonomije obsega prevzeli vodilno vlogo pri upravljanju tržnih poti. Glavnina raziskovanja odnosov na tržnih poteh je zato privzela perspektivo proizvajalca in preučevala vpliv proizvajalčevih politik vodenja in njegovega obnašanja na tržnih poteh in na uspešnost. Razvoj masovnih medijev, novih metod transporta in visoko razviti informacijski sistemi v managementu so omogočili trgovcem na drobno in na debelo, da so preko bolj centraliziranega vodenja dosegli ekonomije obsega. Te ekonomije obsega so privedle do vzpona nacionalnih maloprodajnih verig, ki so dovolj velike, da se lahko enakovredno kosajo s prevlado proizvajalcev na tržnih poteh.

Poleg *naraščajočega ravnovesja moči* pri odnosih na tržnih poteh, obstajajo tudi dokazi o tem, da so asimetrična razmerja po naravi nestabilna (Anderson, Weitz, 1989, str. 310-323) in manj dobičkonosna za eno stran v razmerju (Buchanan, 1992, str. 65-75). Kadar udeleženci na tržni poti niso sposobni realizirati ustreznega povratnega finančnega dobička zaradi enostranske kontrole, ki jo izvaja vodja tržne poti, so manj zavezani in zvesti odnosu ter iščejo alternative. Zato se proizvajalci ne morejo več zanašati na uporabo avtoritativnega kontrolnega mehanizma za koordinacijo aktivnosti na tržni poti. Naraščajoča moč posrednikov je premaknila težišče od unilatralnih k bilateralnim kontrolnim mehanizmom za upravljanje simetričnih razmerij med močnimi, neodvisnimi udeleženci tržne poti (Heide, 1994, str. 81).

Raziskave bilateralne kontrole pri odnosih na tržnih poteh

Kot je v svoji razpravi pokazal Heide (1994, str. 71-85), analiza transakcijskih stroškov in agencijska teorija nista najbolj uporabni pri zagotavljanju novih vpogledov v vprašanja odnosov na tržnih poteh. Tako analiza transakcijskih stroškov kot tudi agencijska teorija sta ozko osredotočeni in se nanašata le na omejen sklop kontrolnih in koordinacijskih akcij, ki vplivajo na odnose na tržnih poteh. Poleg tega se obe teoriji osredotočata na eno podjetje, ki sprejema odločitve, da bi maksimiziralo svoje dobičke (unilateralna kontrola), namesto da bi

upoštevalo dve podjetji, ki sodelujeta z namenom maksimizirati profit, ustvarjen v odnosu, kot tudi maksimizirati svoj lastni profit (bilateralna kontrola).

Bistveni prispevek analize transakcijskih stroškov k razvoju in vzdrževanju odnosov na medorganizacijskih tržnih poteh je uporaba specifičnih transakcijskih investicij za zavezovanje obeh strani k vzdrževanju razmerja. Agencijska teorija pa se osredotoča na uporabo pogodbenih pogojev za kontroliranje in koordiniranje odnosov na tržnih poteh. Glede na ozko, unilateralno osredotočanje analize transakcijskih stroškov in agencijske teorije, moramo preučiti druge poti za razvoj teorije, ki obravnava odnose na tržnih poteh, ugotavljata Weitz in Jap (1995, str. 311). V nadaljevanju bom začrtala možno obravnavanje teorij, ki se dotikajo medosebnih odnosov in razvoja teorije, ki je osnovana na opazovanju odnosov na tržnih poteh.

5.5.1.2.1. Razvoj in vzdrževanje trženjskega odnosa na tržni poti

Empirično raziskovanje navaja na misel, da tisti udeleženci tržne poti, ki so predani odnosu, zaznavajo dano razmerje kot razmerje, ki ga zaznamujejo zaupanje, zvestoba in specifične investicije kot tudi zaznane koristi, dobra komunikacija, zadovoljive predhodne interakcije, skupne vrednote in cilji, funkcionalni konflikti, uravnotežena moč ali odvisnost in omejeno oportunistično obnašanje (Anderson, Weitz, 1989, 1992; Anderson, Narus, 1990, Ganesan, 1994; Heide, John, 1988; Morgan, Hunt, 1994). Čeprav se zdi, da te raziskave potrjujejo zaporedje med temi konstrukti, pa dejansko samo opisujejo karakteristike odnosov pri medorganizacijskih tržnih poteh (Weitz, Jap, 1995, str. 312). Na primer, lahko bi postavili trditev, da sodelovanje pripelje do zaupanja in zvestobe in ne obratno, da je sodelovanje posledica zaupanja in zvestobe (Morgan, Hunt, 1994); ali da zvestoba in dolgoročna naravnost v odnos vodita udeležence na tržni poti k transakcijsko specifičnim investicijam, ne pa k investicijam, ki bi vodile do zvestobe (Anderson, Weitz, 1989, 1992; Ganesan, 1994).

Pomemben napotek za nadaljnje raziskovanje in napredek pri razumevanju bilateralnih kontrolnih mehanizmov bi predstavljalo raziskovanje *procesov*, ki vodijo k odnosom, opredeljenih s temi konstrukti. Šele v zadnjih treh desetletjih so raziskovalci začeli razvijati konceptualne okvirje o tem, kako se razvijajo odnosi na tržnih poteh. Dwyer, Schurr in Oh (1987) ter Frazier (1983) se sklicujejo na teorijo o tržnih poteh in na teorijo družbene menjave za razlago procesa, znotraj katerega se razvijejo in razpustijo odnosi na tržnih poteh. V bistvu študije (npr. Larson, 1992; Shapiro, Byrnes, 1991, v Weitz, Jap, 1995, str. 312) kažejo, da se odnosi na tržnih poteh premikajo skozi celo serijo faz: zavedanje, raziskovanje, širitev, zvestoba in prenehanje razmerja. Problem pri tem stopenjskem zaporedju je, da obstaja možnost, da se na individualni ravni zanemarijo strategije, mehanizmi in obnašanja, ki so uporabljeni za dejanski premik z ene stopnje odnosa na drugo.

Večje število različnih pogojev lahko povzroči medosebne in medorganizacijske odnose. Odnosi se lahko začnejo s slučajnimi interakcijami med uslužbenci, ki posegajo preko meja svoje organizacije, z že prej obstoječimi prijateljstvi ali z aktivnimi iskanji podjetij, ki bi posedovala potrebne vire (Oliver, 1990, str. 242). Izhodiščne točke potencialnega odnosa so povezane z različnimi informacijami o vpletenih straneh. Gre za informacije, ki so potrebne za oblikovanje norm in zaupanja v odnosu. Na zgodnejših stopnjah odnosa med posrednikom in proizvajalcem se ustvarijo norme, pravila in drugi sporazumi, trdi Bateson (1972, v Weitz, Jap, 1995, str. 316), ki pomagajo izgraditi obliko "metakomunikacije" in sporazumevanje glede tega, kako naj bodo sporočila sprejeta, filtrirana in razumljena znotraj diade. Posamezniki sledijo implicitnim pravilom, da posredujejo svojo željo po nadaljevanju odnosa, da razvijajo odnos in da dovoljujejo partnerju, da se ustrezno odziva. Pri tem uporabljajo

norme, ki povedo, kako naj bodo verbalna sporočila filtrirana, sprejeta in razumljena na razvojnih stopnjah odnosa na tržni poti. Norme služijo kot splošna varnostna naprava zoper oportunistično obnašanje.

Potem ko so odnosi vzpostavljeni, se postavi vprašanje, kako vzdrževati ali povečevati raven nagrad in koristi, ki so jih udeleženci odnosa deležni. *Institucionalizacija* je proces, ki razvije norme in vrednote med stranmi in dovoljuje, da se odnos nadaljuje in traja še potem, ko so akcije posameznikov že zaključene. Ko postane odnos institucionaliziran, postanejo večstranska osebna razmerja bolj pomembna kot razmerja, ki temeljijo na posameznih vlogah (na primer, nabavni agent in prodajalec). Psihološke pogodbe nadomestijo formalne pravne pogodbe. Formalni dogovori odsevajo neformalne sporazume in zavezanost (Ring, Van de Ven, 1994, str. 90-118).

Konflikt obstaja, kadar en partner zaznava drugega partnerja kot nekoga, ki pomeni oviro za doseganje ciljev (Etgar, 1979; Stern in El-Ansary, 1988; Thomas, 1979; v Weitz, Jap, 1995, str. 317). Čeprav ima lahko konflikt negativne posledice za trženjski odnos (Anderson, Weitz, 1992, str. 28), pa ni nujno, da ima destruktivno vlogo ali vlogo motnje za razvoj odnosa (Morgan, Hunt, 1994, str. 26), niti ni nujno, da ga interpretiramo kot indikacijo, da odnosu manjka notranja medsebojna odvisnost, ki je karakteristična za tesne, strateške odnose (Braiker, Kelley, 1979, v Weitz, Jap, 1995, str. 317). Namesto tega lahko konflikti pogosto delujejo kot vir novosti. Če so pravilno razrešeni, lahko okrepijo medosebni odnos in spodbudijo večje zaupanje, komunikacijo, zadovoljstvo z odnosom, stabilnost in osebno rast (Canary, Cupach, 1988; Deutsch, 1973; Lott, Lott, 1965; v Weitz, Jap, 1995, str. 317).

Komunikacija pomaga vzdrževati odnos skozi daljši čas, vključuje interakcije in skupaj preživeti čas med zgodnjimi stopnjami razmerja. Predmeti diskusij na višjih stopnjah razmerja so najrazličnejši in bolj poglobljeni kot na nižjih. Udeleženci pri zrelih razmerjih so aktivni, večji poslušalci sposobni posredovati pravilno razumevanje sporočil in emocij, ki ležijo pod površjem zastavljenih vprašanj (Weitz, Jap, 1995, str. 317).

Vloga medosebnih odnosov: Osebna razmerja in ugled med udeleženci igrajo pomembno vlogo pri poenostavljanju in izboljševanju medorganizacijske menjave. S problematiko vlog pri medosebnih odnosih so se ukvarjali: Coser et al., 1982; Doz, 1988; Håkansson, Johnson, 1988; Walker, 1988; Lorenzoni, Ornati, 1988; Larson, 1992; Heide, John, 1988 (v Weitz, Jap, 1995, str. 318).

Udeleženci v praksi dajejo večji poudarek pri vzdrževanju kontinuitete odnosa uporabi relacijskih norm in vedenj, na primer zaupanju in zvestobi, kot pa uporabi avtoritativnih kontrolnih mehanizmov ali navpične integracije. Čeprav je konceptualno in teoretično raziskovanje odnosov na tržnih poteh zagotovilo vpogled v naravo učinkovitih odnosov, pa moramo razviti boljše razumevanje glede tega, kako se ti odnosi razvijejo, kako jih je možno vzdrževati in kako se udeleženci pri medorganizacijskih trženjskih odnosih spopadajo z negotovostmi pri izvajanju specifičnih investicij. Poleg tega moramo preučiti edinstveno naravo odnosov na tržnih poteh in potrebe posrednikov, ki delajo s tekmovalnimi dobavitelji, ki ponujajo zalogo blaga. Ta faktor lahko omeji stopnjo, do katere se lahko razvijejo dejanska strateška razmerja pri odnosih na tržnih poteh. Raziskovanje odnosov na tržnih poteh zahteva preusmeritev pozornosti od posameznega udeleženca na tržni poti k obema stranema v odnosu in k naravi odnosa.

5.5.2. Model zvestobe in jamstva pri tržnih poteh (Anderson in Weitz)

Odnos med proizvajalcem in distributerjem sloni na vzajemni zvestobi oz. zavezanosti⁵², menita Anderson in Weitz (1992, str. 18). Oba udeleženca skozi odnos pridobita. Proizvajalci pridobijo večji dostop do tržnih informacij za razvoj izdelkov, zagotovijo si več pomoči distributerjev pri lansiranju novih izdelkov in pri razvijanju lojalnosti končnih uporabnikov ter zmanjšajo interes distributerja, da bi promoviral med seboj konkurenčne blagovne znamke. Po drugi strani pa distributerji pridobijo večji dostop do izdelkov, ki si jih želijo njihovi kupci, in priložnost, da se začnejo prepoznavno razlikovati od drugih distributerjev. Oba udeleženca na neodvisni tržni poti lahko dosežeta višjo raven kakovosti dela, če delujeta skupaj, kot pa če bi delovala neodvisno (Business Week, 1986; Stern and El-Ansary, 1990, v Anderson in Weitz, 1992, str. 18). *Zvestoba* odnosu presega pozitivno vrednotenje druge strani, ki bi temeljilo zgolj na premisleku o trenutnih koristih in stroških, povezanih s tem odnosom. Vsebuje že zametke dolgoročne usmerjenosti k odnosu - pripravljenost na kratkoročne žrtve z namenom uresničiti dolgoročne koristi, izhajajoče iz tega odnosa (Dwyer, Schurr, Oh, 1987, str. 19). Dolgoročni odnos temelji na predpostavki, da je odnos stabilen in da bo trajal dovolj dolgo, da bosta lahko vpleteni strani uresničili dolgoročne koristi.

Pri Anderson-Weitzovem modelu, ki ga ponazarja slika 12, sloni zvestoba odnosu vsakega udeleženca na tržni poti na *njegovi zaznavi zvestobe* druge strani. Osrednji cikel proizvajalčeva/distributerjeva zaznava/zvestoba prikazuje povečanje zvestobe na obeh straneh v toku časa. Asimetrične situacije glede zvestobe vodijo v nezadovoljna razmerja, ker je bolj predana stran ranljiva zaradi oportunitizma manj predane strani. Na percepcijo glede zvestobe drugega udeleženca na tržni poti vpliva dejanska zvestoba drugega udeleženca. Udeleženca na tržni poti predvidoma sčasoma razkrivata svoja resnična čustva, akcije in namere drug drugemu v procesu medsebojnega delovanja (Anderson, Weitz, 1992, str. 19-20).

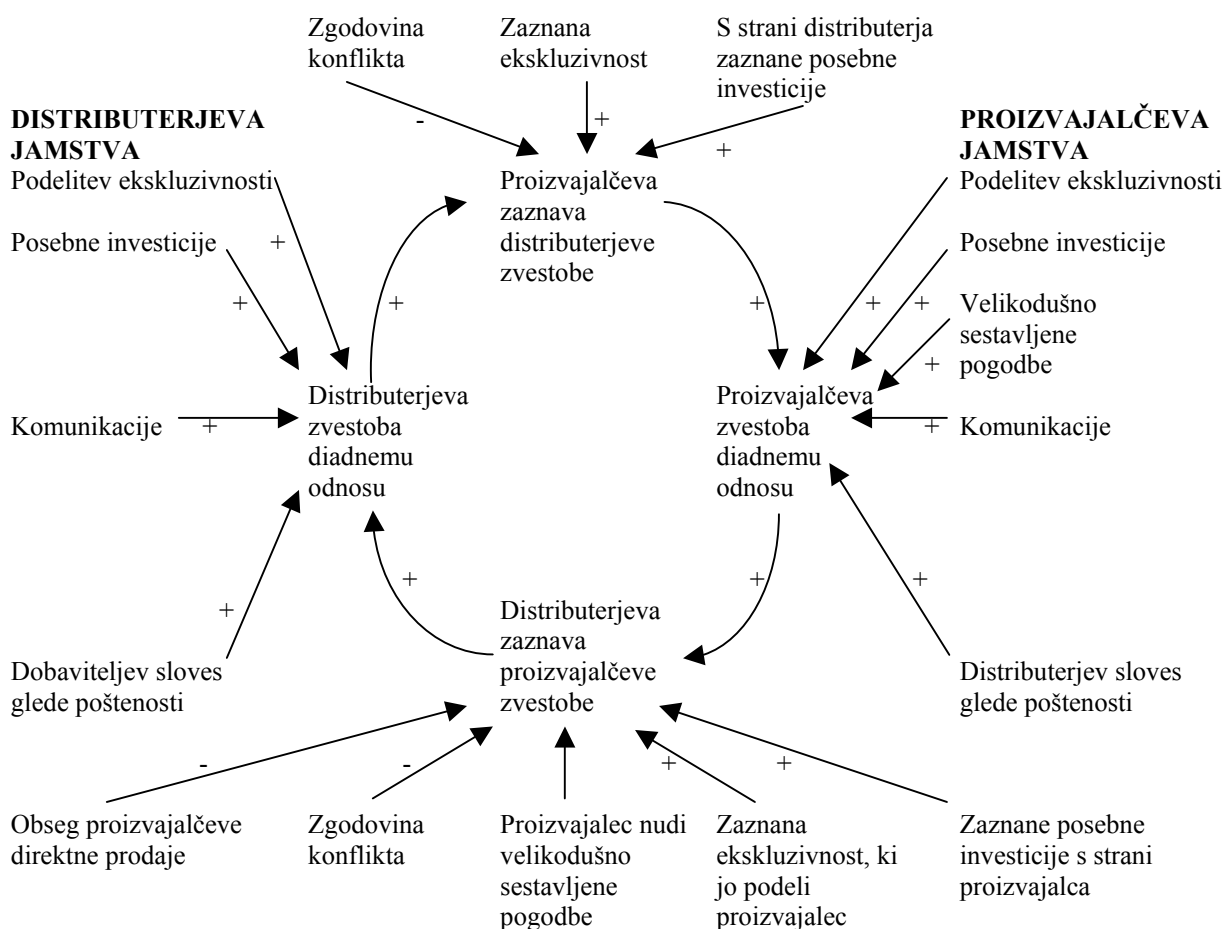
Jamstva avtorja definirata kot dejanja, ki jih udeleženca na tržni poti izvajata, da bi pokazala dober namen in zavezala drugega udeleženca k odnosu. Obravnavata dva tipa jamstev: posebne investicije (idiosyncratic investments) in pogodbene pogoje. *Posebne investicije* so investicije, specifične za odnose na tržni poti. Težko ali nemogoče jih je preusmeriti k drugemu odnosu; zanje velja, da v primeru prenehanja odnosa bistveno izgubijo na vrednosti. Nekateri primeri posebnih investicij v odnosih na tržni poti so usposabljanje in/ali usmerjanje osebja k servisiranju izdelkov točno določenega proizvajalca, privzemanje skupnega sistema za obdelovanje naročil, izgradnja specializiranih delovnih prostorov in naprav za vodenje specifičnih produkcijskih linij določenega izbranega proizvajalca in povezovanje proizvajalca in distributerja v glavah porabnikov s pomočjo reklamiranja. *Pogodbene pogoje*, kot npr. teritorialna ekskluzivnost za proizvajalca, ekskluziva dana distributerju, prenehanje pogodbe v primeru, če niso doseženi minimalno zastavljeni cilji itd, so druga oblika jamstev med proizvajalcem in distributerjem (Anderson, Weitz, 1992, str. 20-21).

Anderson-Weitzov model zvestobe in jamstva temelji na analizi podatkov, zbranih s strani 378 parov proizvajalec–distributer. Tako za distributerje kot za proizvajalce je dajanje jamstev v obliki *posebnega investiranja* v drugo stran povezano z močnejšo zvestobo (zavezanostjo) odnosu. Distributerji, ki izvajajo posebne investicije v odnos, izkazujejo večjo zavezanost dobavitelju. Podobno, proizvajalci, ki izvajajo posebne investicije v odnos, izkazujejo večjo privrženost, zvestobo distributerju. Preučevanje transakcijskih stroškov

⁵² Zvestobo in zavezanost uporabljam kot sinonima, čeprav nekateri raziskovalci namesto o zvestobi raje govorijo o zavezanosti in jim pri tem zavezanost pomeni globljo vez med prodajalcem in kupcem. Menijo, da se posameznik lahko navidezno obnaša kot zvest uporabnik, dejansko pa je v to prisiljen.

potrjuje, da so ti distributerji in proizvajalci ustvarili (namerno ali pa nenamerno) ovire, s katerimi drug drugemu preprečujejo opuščanje tega odnosa. Izstopne ovire jim dajejo spodbudo, da naredijo medsebojni odnos kar se da ploden. Posebne investicije delujejo v razmerjih na tržni poti kot potencialna jamstva. Povezana so z močnejšo zavezanostjo tistega, ki daje jamstva in z večjim zaupanjem s strani prejemnika. Vendar pa je učinek drugih oblik jamstev manj enoznačno razumljiv. Še posebno se zdi, da imajo proizvajalčeve samoomejevalne *klavzule v pogodbah* le majhen signalni ali spodbujevalni pospeševalni učinek na zvestobo. Formalne pogodbe ne igrajo bistvene vloge pri večini razmerij. Večji vpliv ima sklop tihih sporazumov, ki so se izoblikovali med akterjema skozi daljši čas ("implicitna pogodba") (Anderson, Weitz, 1992, str. 27).

Slika 12: Model zvestobe in jamstva



Vir: Anderson, Weitz, 1992, str. 19.

Rezultati študije kažejo, da *ekskluzivnost* – tako s strani proizvajalca kot distributerja - nima lastnosti, ki bi spodbujale neprisiljeno predanost oz. zvestobo. In vendar sprejema vsaka stran ekskluzivnost, priznana od druge strani kot signal zavezanosti. Ali se motijo? Morda ne. Distributer ali proizvajalec, ki sta zožila svoj izbor, sta morda bolj zavezana, kot si sama predstavljata. Do tiste mere, do katere percepcije predstavljajo napoved glede bodočega obnašanja druge strani, lahko udeleženci na tržni poti dovolj točno napovejo verjetnost, da bo partner ostal z njimi v odnosu in ga naprej izgrajeval. Istočasno pa morda ne prepoznajo v polni meri svoje lastne odvisnosti in zato tudi lastne verjetnosti zanje, da ohranijo in nadalje krepijo obstoječi odnos (Anderson, Weitz, 1992, str. 27-28).

Dvosmerna *komunikacija* dviga raven zvestobe tako na strani dobavitelja kot na strani distributerja. Rezultati kažejo na to, da čas, napor in občasne frustracije, ki so sestavni del izmenjave informacij, služijo temu, da se poslovni dogovor premakne na višji nivo strateškega poslovnega zavezništva. Zanimiva je ugotovitev, da je *ugled* igral vlogo samo na strani distributerja. Distributerji so bili bolj tesno povezani s proizvajalci, katere so zaznavali kot poštene v odnosu do drugih distributerjev. Dobavitelji pa se, nasprotno, niso zdeli dovzetni (vsaj ne v smislu zvestobe) za ugled, ki ga je imel določen distributer v zvezi s svojim poštenim odnosom do proizvajalcev na splošno. Verjetna razlaga za ta pojav je razlika v tržni poziciji med proizvajalcem in distributerjem. Zaupanje distributerjev samo proizvajalcem s slovesom poštenosti najverjetneje služi zmanjšanju distributerjevega tveganja, da bi bil prevaran. Tako tveganje je na strani distributerja mnogo večje kot na strani proizvajalca, ker so bili preučevani distributerji praviloma mnogo manjši in bolj ranljivi kot veliki, močni, nacionalni proizvajalci, ki so sodelovali v študiji. Zelo verjetno je, da manjši, manj znani proizvajalci v resnici uporabljajo distributerjev pošteni sloves pri poslovanju z dobavitelji kot osnovo za poglobitev svoje zvestobe (Anderson, Weitz, 1992, str. 28).

Na *zaznavanje zvestobe* druge strani imajo močan vpliv jamstva v obliki posebnih investicij in ekskluzivnosti, zelo močen vpliv pa ima tudi lastna *zgodovina odnosa*. Proizvajalci in distributerji, ki so pri medsebojnem razmerju opazili "več kot običajne vzpone in padce", močno dvomijo o zvestobi nasprotne strani. Raziskava o *konfliktih* znotraj tržnih poti je pokazala, da ustvarjajo pogosta in intenzivna nestrinjanja glede pomembnih zadev nezadovoljstvo z odnosom (Gaski 1984). Zdi se, da konflikt prinaša trajne negativne posledice. Gledano bolj optimistično pa po drugi strani harmonična razmerja žanjejo trajne pozitivne učinke, ker vpleteni strani druga drugi pripisujeta več zvestobe in posledično povečujeta svojo lastno zvestobo razmerju. Distributer pripisujejo večjo zvestobo tistim proizvajalcem, ki so bolj zvesti in proizvajalci počno to isto. Ta ugotovitev kaže na to, da se vsaka stran obnaša v skladu z lastno predanostjo odnosu in tako obnašanje zazna nasprotna stran in ga vključi v oceno nasprotne strani. Povedano na kratko, distributerji in proizvajalci oddajajo signale glede svojih zaznav, čustev in namer z določeno stopnjo zanesljivosti, te signale pa prestreže in v svoje percepcije vključi nasprotna stran, udeležena na tržni poti. Vendar pa je potrebno poudariti, da so te ocene pogojevane z dosti več faktorji kot samo z dejansko zvestobo druge strani, iz česar lahko sklepamo, da je ta zvestoba signalizirana na nepopoln način. Da bi zapolnili praznino, zato distributerji kot tudi proizvajalci vključujejo v svoje zaznave zgodovino medsebojnega odnosa in obnašanje nasprotne strani, ki ga ocenjujejo v luči posebnih investicij in ekskluzivnosti (Anderson, Weitz, 1992, str. 28).

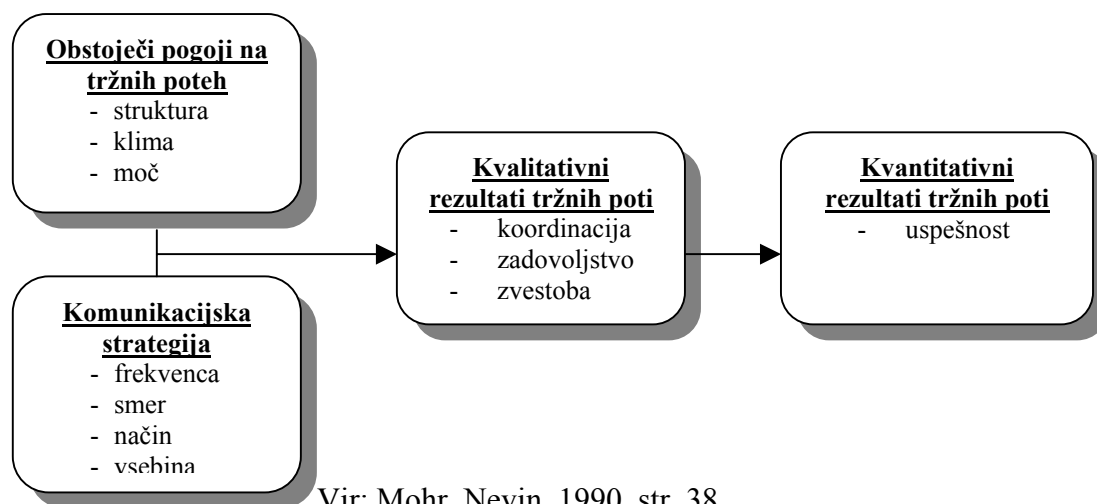
V celoti gledano, rezultati Andersona in Weitza dokazujejo, da zvestoba zahteva investicije in zahteva čas, da se izgradi. Nagrada pa je trajno poslovno zavezništvo, ki ima sposobnost združiti koordinacijske prednosti navpične integracije s podjetniškimi koristmi ločenega lastništva.

5.5.3. Model komunikacijskih strategij pri tržnih poteh (Mohr in Nevin)

Mohrov in Nevinov interaktivni model komunikacije (1990, str. 36-51) skuša zapolniti vrzel v teoriji komunikacije na tržnih poteh. Model primerja komunikacijske oblike s pogoji tržnih poti in razvije pojem komunikacijske strategije kot posrednika med pogoji in rezultati tržnih poti. Opazovanje kombinacij komunikacijskih oblik pod različnim pogoji tržnih poti nam ponudi razumevanje procesa, preko katerega se oblikujejo rezultati tržnih poti.

Komuniciranje je ključni dejavnik pri vzpostavljanju in vzdrževanju trženjskih odnosov med kupci in prodajalci. Osredotočenje raziskovalnih naporov na komunikacije lahko pojasnimo z Mohrovo in Nevinovo (1990, str. 36) razlago, po kateri so komunikacije lepilo, ki skupaj drži člene vrednostne verige. Komunikacije med organizacijami omogočajo prenos prepričevalnih informacij, sodelovanje pri sprejemanju odločitev, koordiniranje programov, uveljavljanje moči ter oblikovanje lojalnosti in zavezanosti. Komunikacija je v literaturi o distribuciji običajno obravnavana kot sredstvo za preprečevanje konfliktov, povečevanje zaupanja in izboljšanje koordinacije. Slika 13 prikazuje model komunikacije za tržne poti, ki sta ga razvila Mohr in Nevin (1990).

Slika 13: Model komunikacije za tržne poti



Vir: Mohr, Nevin, 1990, str. 38.

Kot je razvidno iz slike 13, model raziskuje različne *komunikacijske lastnosti*: frekvenco, smer, način in vsebino; *pogoje tržnih poti*: strukturo, klimo in moč ter *rezultate tržnih poti*: koordinacijo, zadovoljstvo, zvestobo in prikazano uspešnost. V študiji avtorja razvijeta teorijo naključja, pri kateri je stopnja doseženih rezultatov tržnih poti naključno odvisna od interakcije med komunikacijsko strategijo in danimi pogoji na tržnih poteh. Učinek bo toliko večji, kolikor bolj bodo specifične kombinacije lastnosti tržnih poti skladne z obstoječimi pogoji na tržnih poteh (Mohr, Nevin, 1990, str. 37).

Literatura o tržnih poteh izraža domnevo, da so rezultati tržnih poti posledica dveh korakov, najprej kvalitativnega in potem kvantitativnega (John, Ruekert, Churchill, 1983; Robicheaux, El Ansary, 1976-1977; Ruekert, Churchill, 1984, v Mohr, Nevin, 1990, str. 37). Prvi korak (kot je prikazano v sliki 13) predstavlja učinek pogojev tržnih poti na kvalitativne rezultate, kot na primer na zadovoljstvo, medtem ko drugi korak povezuje kvalitativne rezultate s kvantitativnimi rezultati, kot je na primer uspešnost. Zato velja, da je lahko učinek interakcije med pogoji na tržnih poteh in komunikacijsko strategijo na dosežene rezultate tudi dvostopenjski proces.

Lastnosti komunikacije

Količina komunikacije se nanaša na *frekvenco* in/ali trajanje kontaktov med udeleženci. Čeprav je minimalna količina komunikacije nujno potrebna za zagotavljanje ustrezne koordinacije, pa lahko preveč kontaktov preobremeni člane in ima disfunkcionalne posledice. *Smer* pomeni za avtorja navpični in vodovarni pomik komunikacije znotraj diade kupec-prodajalec. Medij komunikacije, t.i. modaliteta oz. *način*, se nanaša na metode, ki so bile

uporabljene za prenos informacij.⁵³ Avtorja kategorizirata *vsebinsko* v skladu s strategijo direktnega in indirektnega vpliva, pri čemer so strategije direktnega komuniciranja oblikovane tako, da bi spremenile obnašanje tarče - sprejemnika. Primeri take direktne komunikacijske vsebine zajemajo zahteve, priporočila, obljube in opozorila o pravnih obveznostih. Indirektna komunikacija pa je oblikovana tako, da naj bi spremenila poglede in obnašanje tarče glede zaželenosti nameravanega obnašanja, pri tem pa ni zahtevana nobena konkretna akcija. Primer indirektna komunikacijske vsebine je izmenjava informacij, pri kateri vir uporabi razprave o splošnih poslovnih vprašanjih in operativnih postopkih za to, da bi spremenil odnos 'targetiranega' glede zaželenega obnašanja (Mohr, Nevin, 1990, str. 38-40).

Pogoji na tržnih poteh

Kanalska struktura je po Macneilu (1981) glede na naravo menjalnega razmerja med stranmi relacijska ali diskretna (Mohr, Nevin, 1990, str. 40). Relacijske izmenjave vsebujejo skupno načrtovanje obeh strani. Razmerje je dolgoročno usmerjeno in medsebojna odvisnost je velika. Diskretne izmenjave pa so kratkoročne, dogajajo se na ad hoc bazi, medsebojna odvisnost je nizka. Za opis razmerja na tržni poti, ki se nahaja nekje proti diskretnemu koncu kontinuuma, uporabljamo izraz tržna struktura, termin relacijska struktura pa za opis razmerij na tržni poti proti relacijskemu koncu kontinuuma. Komunikacija pri relacijskih kanalskih strukturah ima večjo frekvenco in več dvosmernih pretokov, več neformalnih načinov in več indirektna vsebine. Nasprotno pa ima komunikacija pri tržnih kanalskih strukturah nižjo frekvenco in več enosmernih pretokov, formalnih načinov in direktna vsebine. *Klima* je definirana kot čustva udeležencev na tržnih poteh glede ravni zaupanja in medsebojne pripravljenosti na podporo. Natančneje povedano, komunikacija z večjo frekvenco in več dvosmernimi pretoki, neformalnimi načini in indirektno vsebino je uporabljena pri kanalih z višjo stopnjo zaupanja. Nasprotno pa je komunikacija z nižjo frekvenco in več enosmernimi pretoki, formalnimi načini in direktno vsebino uporabljena pri kanalih z nižjo stopnjo zaupanja in medsebojne pripravljenosti na podporo. Pogoji *moči* znotraj tržne poti so lahko bodisi simetrični z uravnoteženo močjo med obema stranema ali pa asimetrični z neuravnoteženo močjo. Model komunikacije na tržnih poteh predpostavlja, da ima komunikacija pri simetrični moči večjo frekvenco in več dvosmernih pretokov, neformalnih načinov in indirektna vsebine. Nasprotno pa bo imela komunikacija ob pogojih asimetrične moči nižjo frekvenco in prvenstveno enosmerne pretoke, formalne načine in direktno vsebino (Mohr, Nevin, 1990, str. 40-44).

Komunikacijske strategije so kombinacije oblik komuniciranja. Pojavljata se dve specifični kombinaciji komunikacijskih oblik. Prva kombinacija vsebuje višje frekvence komunikacije in več dvosmernih pretokov, neformalnih načinov in indirektna vsebine. Ta kombinacija se običajno pojavlja pri pogojih na tržnih poteh relacijskih struktur, pri klimah, kjer je prisotna spodbuda in pri asimetrični moči. Uporaba te kombinacije komunikacijskih elementov se imenuje *komunikacijska strategija sodelovanja*. Druga kombinacija komunikacijskih elementov vsebuje nižje frekvence komunikacije in več indirektna komunikacije, formalnih načinov in direktna vsebine. Ta kombinacija se običajno pojavlja pri pogojih na tržni poti tržne strukture, pri nespodbudnih klimah pri asimetrični razporeditvi moči. Njena uporaba je označena kot *avtonomna komunikacijska strategija* (Mohr, Nevin, 1990, str. 44).

Rezultati tržnih poti, ki jih preučujeta avtorja, so koordinacija, zadovoljstvo, zvestoba in uspešnost. *Koordinacija* lahko opazujemo kot sinhronizacijo aktivnosti in pretokov s strani

⁵³ Avtorja definirata *način* glede na razlikovanje formalno/neformalno, ker je bilo tako razlikovanje na široko uporabljeno pri empiričnih in konceptualnih raziskavah. Formalne oblike so tiste, ki so jih organizacijski člani zaznali kot regulirane in strukturirane, neformalne oblike so tiste, ki so bolj spontane in neregulirane.

udeležencev pri kanalu. *Zadovoljstvo* se nanaša bodisi na čustveno vrednotenje ali pa na spoznavno vrednotenje karakteristik razmerja na tržni poti. Pri *zvestobi* gre za vedenjsko komponento, ki se odraža v privrženosti odnosu. *Uspešnost* je multidimenzionalna mera rezultatov, ki jo lahko ocenjujemo s preučevanjem različnih komponent vključno z učinkovitostjo, pravičnostjo, produktivnostjo in profitabilnostjo (Bennett, 1988, v Mohr, Nevin, 1990, str. 45).

Če na kratko povzamem, so ugotovitve Mohra in Nevina naslednje:

- Kadar so prisotne relacijske strukture, so sodelovalne strategije povezane z izboljšanjem rezultatov v primerjavi z avtonomnimi strategijami.
- Kadar so prisotne tržne strukture, pa sodelovalne strategije niso povezane z izboljšanjem rezultatov v primerjavi z avtonomnimi strategijami.
- Kadar so prisotne spodbudne klime, so sodelovalne strategije povezane z izboljšanjem rezultatov v primerjavi z avtonomnimi strategijami.
- Kadar niso prisotne spodbudne klime, sodelovalne strategije niso povezane z izboljšanjem rezultatov v primerjavi z avtonomnimi strategijami.
- Kadar so prisotne simetrične moči, so sodelovalne strategije povezane z izboljšanjem rezultatov v primerjavi z avtonomnimi strategijami.
- Kadar pa so prisotne asimetrične moči, sodelovalne strategije niso povezane z izboljšanjem nivojev rezultatov v primerjavi z avtonomnimi strategijami.
- Struktura in klima imata interaktivni učinek na komunikacijo:
 - Kadar so strukture relacijske, je komunikacijska strategija bistveno bolj sodelovalna, če so klime spodbudne, kot pa če so nesposodbudne.
 - Kadar so strukture tržne, so komunikacijske strukture nekoliko manj avtonomne, če so klime spodbudne, kot pa če niso spodbudne.
- Moč in klima imata interaktiven učinek na komunikacijo:
 - Kadar je moč simetrična, je komunikacija nekoliko bolj sodelovalna v spodbudnih klimah kot pa v nesposodbudnih klimah.
 - Kadar je moč asimetrična, je komunikacijska strategija bistveno bolj avtonomna v nesposodbudnih klimah kot v spodbudnih klimah.
- Moč in struktura imata interaktivni učinek na komunikacijo.
 - Kadar je moč simetrična, je komunikacijska strategija nekoliko bolj sodelovalna v relacijskih strukturah kot pa v tržnih strukturah.
 - Kadar je moč asimetrična, je komunikacijska strategija bistveno bolj avtonomna v tržnih strukturah kot pa v relacijskih strukturah.

Če predpostavimo, da lahko najdemo empirično potrditev za predstavljeni model, lahko postavimo normativne trditve glede tega, kaj bi morali managerji uporabiti, da bi dosegli izboljšane rezultate. Model lahko uporabimo tudi za razumevanje tega, kako so komunikacijske oblike povezane s pogoji tržnih poti. Z opisovanjem učinka zveze med komunikacijskimi strategijami in pogoji tržnih poti na izboljšanje rezultatov, vodi model k izboljšanemu managerskemu odločanju. Vsekakor pa je potrebno empirično testiranje v modelu razvitih predlogov. Nadaljnje teoretično delo bi lahko bilo razširitev modela z dodajanjem drugih pogojev na tržnih poteh. Na primer, strukturalni vidik kompleksnosti tržne poti (število ravni in posrednikov na vsaki ravni) in vedenjski aspekti moči in konflikta bi bili lahko dodani k modelu. Pogoji zunaj tržne poti, kot na primer tekmovanje in regulacija trga, lahko vplivajo na tip komunikacije. Tudi vrsta izdelka ali storitve lahko spremeni tip komunikacijske strategije. Druge oblike komunikacije, kot na primer stil komunikacije, izkrivljanje komunikacijskih sporočil in asimetrija pri posedovanju informacij, bi bile lahko dodane modelu. Nenazadnje tudi interakcije med oblikami komunikacije bi morale biti raziskane.

6. SKLEP

S pričujočim delom sem skušala na podlagi obstoječega medorganizacijskega trženjskega znanja podati analitično-teoretični pregled razvoja odnosov med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu. Razumevanje navedene problematike sem osvetlila s pomočjo teorije agentov, teorije transakcijskih stroškov, teorije pravičnosti, socialne psihologije in teorije omrežij. Obravnavala pa sem tudi različne raziskovalne pristope k odnosom med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu. Proučevanje tradicionalnega pristopa nas privede do zaključka, da akcijska perspektiva, zasnovana na razmerju "dobim-zgubiš" oz. na predpostavki aktivnega prodajalca in pasivnega kupca, ni ustrezna za obravnavo odnosov na medorganizacijskem trgu. Osredotočenost raziskovalnih naporov izključno na področje nakupnega vedenja medorganizacijskih porabnikov v drugi polovici šestdesetih let in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja se je izkazala za pomanjkljivo. Zavedanje o pomenu soodvisnosti med prodajalcem in kupcem na medorganizacijskem trgu je zlasti v Evropi sprožilo nove raziskovalne napore, usmerjene v proučevanje interakcij med obema udeležencema diadnega odnosa.

Pregled raziskovalnih del s področja odnosov med kupci in prodajalci na medorganizacijskem trgu nam pokaže, da se na diado kupec-prodajalec pogosto gleda kot na naključni okvir, ki je odvisen od: prodajnega obnašanja prodajalca v interaktivnem odnosu, virov prodajalca, nakupovalnih namer kupca, strukture odnosa kupec-prodajalec in narave zunanjega okolja, znotraj katerega delujeta obe strani (Anderson, Weitz, 1992; Dwyer, Schurr in Oh, 1987; Ganesan, 1994; Mohr in Nevin, 1990; Weitz, 1981; Williams et al., 1990). Na žalost to raziskovanje ni bilo evolucijsko usmerjeno. To pomeni, da raziskovanje odnosa kupec-prodajalec ni temeljilo na predhodnih modelih. To je vodilo k številnim raziskavam, ki pa so bile raznolike in nepovezane.

Pregled obstoječe literature razkriva različnost delovnih okvirjev, od katerih vsak zagotavlja poseben prispevek k razumevanju odnosa kupec-prodajalec. Medtem ko so se nekatere študije osredotočile na specifične karakteristike kupca ali prodajalca, kažejo druge širše razumevanje obravnavane snovi. Veliko število raziskovanih spremenljivk lahko razvrstimo v štiri kategorije:

- faktorji, vezani na prodajalca,
- faktorji, vezani na kupca,
- faktorji, vezani na interakcijo in
- faktorji doseženih rezultatov.

Raziskovalni delovni okvir Dwyerja, Schurra in Oha (1987) za razvijanje odnosa med prodajalcem in kupcem se osredotoča na razvoj relacijskih izmenjav med stranmi. Pomemben vidik njihove študije je prepoznanje številnih podprocesov (kot so na primer komunikacija, skupne vrednote, zvestoba), ki se odvijajo na različnih stopnjah odnosa. Namen njihovega modela je bil začrtati raziskovalni delovni okvir za razvoj odnosa kupec-prodajalec. Vendar pa avtorji v svoj raziskovalni poskus niso vgradili zunanje faktorje, ki so vezani na interakcijski proces med kupcem in prodajalcem (t.j. osebne karakteristike, komunikacijske variable, prodajne situacije). Celo ob upoštevanju tega dejstva je model Dwyerja, Schurra in Oha (1987) izjemnega pomena za razumevanje razmerja kupec-prodajalec.

Model, ki so ga razvili Williamsova et al. (1990), je tako kot Weitzov (1981) relativno obsežen. Pomen raziskave Williamsove et al. leži v spoznanju, da je razmerje med kupci in

prodajalci interaktivno in dvosmerno. Članek je eden prvih, ki vključujejo komunikacijo kot ključni element pri interakcijskih procesih. Vendar pa je v članku relativno malo razpravljano, ki bi povezovalo te komunikacijske vidike z drugimi komponentami interakcijskega procesa (t.j. s prodajnimi obnašanji, obnašanji kupec, strukturalnimi karakteristikami). To pomanjkanje integracije omejuje vrednost splošne uporabnosti modela.

Poskus razlage razmerja kupec-prodajalec je prispeval Ganesan (1994). Ker gradi na sodobnih raziskovanjih na področju odnosov na tržnih poteh, njegov raziskovalni delovni okvir odraža paradigmatični zasuk proti raziskovanju razvoja dolgoročnih odnosov. Bistveni aspekt tega raziskovanja je spoznanje, sorodno spoznanju Andersona in Weitzsa (1992), da razumevanje razmerja kupec-prodajalec zahteva percepcije obeh strani. Na žalost je tudi ta raziskovalni okvir omejen v dometu in zanemara številne druge napovednike uspešnih dolgoročnih razmerij.

V celoti gledano nam obstoječe raziskave kažejo, da bi za popolno razumevanje razmerij kupec-prodajalec morali upoštevati: karakteristike obnašanja prodajalca, karakteristike nabavne organizacije in interakcijski proces znotraj odnosa. Medtem ko zgoraj naštetih raziskovalni okvirji predstavljajo močno osnovo za razumevanje odnosa kupec-prodajalec, pa obstaja še precej možnosti za izpopolnitev raziskav. Z vključitvijo prispevkov različnih modelov skupaj z dodatnimi koncepti, privzetimi iz marketinške literature iz zadnjega časa, ugotavljam, da Wrenov in Simpsonov model (1996) zagotavlja najbolj celovito predstavitev diade kupec-prodajalec.

Posebno mesto v obravnavi odnosa kupec-prodajalec zaslužijo raziskovalci IMP skupine, saj so temeljito proučevali interakcijo med podjetji-kupci in podjetji-prodajalci znotraj konteksta odnosov oz. povezav med podjetji. Ugotovili so, da trženje med organizacijami sloni predvsem na individualnih povezavah, zato zanj ne veljajo premise množičnega marketinga. Novi makretinški koncept, temelječ na odnosih, mora biti usmerjen k dolgoročni interakcijski povezanosti med prodajalci in kupci. Marketing tako lahko pojmuje kot način, kako podjetje ravna (ustvarja, razvija in ohranja) omrežja povezav, v katerih se nahaja podjetje. Konkurenčno tržno pozicijo je mogoče doseči z razvijanjem konkurenčnih prednosti, ki jih je možno vzdrževati skozi daljše časovno obdobje, kot npr. z dobrim trgovskim blagom, skrbjo za porabnika in z učinkovitim sistemom tržnih poti. Vendar pa večina podjetij spregleda trajno konkurenčno prednost, ki jo je možno ustvariti skozi dolgoročne odnose z njihovimi partnerji.

Osnova omrežnega povezovanja je interakcijski pristop, ki omogoča vzpostavljanje in upravljanje dolgoročnih oziroma strateških odnosov s partnerskimi podjetji. Vzpostavljanje odnosov s strateškimi partnerji in njihovo ohranjanje moramo obravnavati kot dolgoročno naložbo in pri tem upoštevati vlaganja v prilagoditve, ki so potrebne za uspešnost takega odnosa. Odnos med dvema podjetjema lahko tako postane okvir, znotraj katerega potekajo menjave. Pri tem seveda ne gre le za menjavo izdelkov ali storitev za denar, temveč si partnerji izmenjujejo tudi informacije, znanje itd. Posledica stalnega toka menjav in kopičenja pozitivnih izkušenj je zaupanje med udeleženci odnosa. Zaupanje je ključni dejavnik strateškega povezovanja in cilj interakcijskega marketinškega pristopa. Odnos, kjer je vzpostavljen stalen tok menjav in kjer si partnerja zaupata, omogoča prenos znanja in daje sinergične učinke.

Podjetja danes vstopajo v omrežje povezav, ki iz množice majhnih podjetij lahko v tržnem smislu ustvarijo gigant, kakršnega si prej ni bilo mogoče zamisliti. Omrežje tako oblikuje

podjetje, ki sicer ni podjetje, a je vseeno izredno močan gospodarski subjekt. V omrežje vstopajo podjetja, ki so enakopravna in od katerih je vsako specialist na določenem področju.

Skupaj lahko naredijo stvari boljše, kot če bi jih vsako zase poskušalo ustvarjati samostojno. Stopnjuje se vpetost v mednarodne tokove blaga in storitev, saj izdelki ne poznajo več meja nacionalnih držav pri izbiri surovin, tehnologije in tržnih poti. Trg se torej globalizira s strateškim sodelovanjem manjših podjetij in njihovim omrežnim povezovanjem. Mešanica dolgoročnih odnosov, individualna podjetniška iniciativa in prožnost dajejo omrežnim povezavam dinamične konkurenčne prednosti.

Omrežno povezovanje bi po mojem mnenju morala postati prednostna naloga mnogih slovenskih podjetij, ki bi tako dobila možnost nastopati na svetovnih trgih, imela bi dostop do znanj in drugih virov. Tudi v odnosih med slovenskimi podjetji in njihovimi partnerji bo moralo sodelovanje nadomestiti tekmovalnost, pri čemer bo nov pristop temeljil na načelih interakcijskega pristopa kot osnove za razumevanje logike strateških zvez in omrežnih povezav. Slovenska podjetja morajo hkrati postati tudi mednarodna podjetja z zagotavljanjem evropske ravni kakovosti svojih izdelkov in z globalizacijo svojega poslovanja. Partnerstvo je učinkovit način poslovanja, ki podjetjem (lahko tudi siceršnjim konkurentom) skozi sodelovanje omogoča razvoj novih tehnologij, pridobitev kritičnih virov in dostop do novih trgov, pri tem pa ohranijo svojo samostojnost.

Pred odločitvijo za uporabo strategije strateških partnerstev in omrežnih povezav se je treba zavedati tudi njenih nevarnosti. Možnost izgube konkurenčnih prednosti in podrejen položaj sta le dve izmed njih. Istočasno pa je potrebno upoštevati še objektivne možnosti, ki bi jih imela slovenska podjetja ob popolnoma samostojnem nastopu v globalni konkurenci. Možnosti najverjetneje niso ravno velike, saj je takih podjetij malo celo v svetovnem merilu.

Ključno vprašanje sodobnega managementa bo v prihodnosti, kako upravljati z omrežji in hkrati kako upravljati z notranjimi povezavami med partnerji. Menim, da razumevanje odnosa kupec-prodajalec, strateške in omrežne povezave pomenijo tudi za slovenska podjetja izredno strateško razvojno možnost, ki pa jo bo moč izkoristiti le ob aktivnejši vlogi podjetij samih.

7. LITERATURA

1. Anderson James C., Håkansson Håkan, Johanson Jan: Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, New York, 58(1994), 4, str. 1-15.
2. Anderson James C., Narus J. A.: A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing*, New York, 48(Fall, 1984), str. 62-74.
3. Anderson James C., Narus J. A.: A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, New York, 54(January, 1990), str. 42-58.
4. Anderson Erin, Weitz Barton: Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, Greenvale, 8(Fall, 1989), str. 310-323.
5. Anderson Erin, Weitz Barton: The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 29(February, 1992), str. 18-34.
6. Bergen Mark, Dutta Shantanu in Walker Orville C. Jr.: Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories. *Journal of Marketing*, New York, 56(1992), 3, str. 1-24.
7. Bonoma Thomas V., Johnston Wesley J.: The Social Psychology of Industrial Buying and Selling. *Industrial Marketing Management*, New York, 7(1978), 4, str. 213-224.
8. Booms B. M., Bitner M. J.: Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms. Povzeto iz Donnelly J. in George W.R.: *Marketing of Services*. Chicago: AMA, 1981. 115 str.
9. Borys Bryan, Jemison David B.: Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations. *Academy of Management Review*, Mississippi State, 14(February, 1989), str. 234-249.
10. Bristor Julia H., Ryan Michael J.: The Buying Center Is Dead: Long Live the Buying Center. *Proceedings of the Association for Consumer Research Vol. 14(1987)*, Association for Consumer Research, str. 255-258.
11. Brown James R., Dev Chekitan S., Lee Dong-Jin: Managing marketing channel opportunism: The efficacy of alternative governance mechanisms. *Journal of Marketing*, New York, 64(2000), 2, str. 51-65.
12. Buchanan L.: Vertical trade relationships: The role of dependence and symmetry in attaining organizational goals. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 29(1992), str. 65-75.
13. Cannon Joseph P., Perreault Jr. William D.: Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 36(1999), 4, str. 439-461.
14. Cardozo Richard N., Shipp Shannon H., Roering Kenneth J.: Proactive strategic partnerships: a new business markets strategy. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Bradford, 7(1992), 1, str. 51-63.
15. Coviello Nicole E., Brodie Roderick J., Munro Hugh J.: Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme. *Journal of Marketing Management*, Argyll, 13(1997), 6, str. 501-522.

16. Coviello Nicole E., Brodie Roderick J., Danaher Peter J., Johnston Wesley J.: How firms relate to their markets: An empirical examination of contemporary marketing practices. *Journal of Marketing*, Chicago, 66(2002), 3, str. 33-46.
17. Day George S.: Managing Market Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, 28(2000), 1, str. 24-30.
18. Dwyer Robert F., Schurr Paul, Oh Sejo: Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, New York, 51(1987), 4, str. 11-27.
19. Easton Geoff: Industrial Networks: A Review. V Ford David (ed.): *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. Second Edition. London: The Dryden Press, 1997, str. 102-128.
20. Ellram Lisa M.: A Managerial Guideline for the Development and Implementation of Purchasing Partnerships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Tempe, 27(1991), 3, str. 2-8.
21. Ellram Lisa M.: Partnering Pitfalls and Success Factors. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Tempe, 31(1995), 2, str. 36-44.
22. Evans Joel R., Laskin Richard L.: The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application. *Industrial Marketing Management*, New York, 23(1994), 5, str. 439-452.
23. Firat Fuat A., Dholakia Nikhilesh, Bagozzi Richard P.: *Philosophical and Radical Thought in Marketing*. Lexington Books, 1987. 185 str.
24. Ford David: The Development of Buyer-Seller Relationship in Industrial Markets. *European Journal of Marketing*, Bradford, 14(1980), 5/6, str. 339-354.
25. Ford David: *Understanding Business Markets: Interactions, Relationships and Networks*. Chichester: Academic Press, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 1990, 160 str.
26. Ford David (ed.): *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. Second Edition. London: The Dryden Press, 1997, 578 str.
27. Frazier Gary L.: Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective. *Journal of Marketing*, New York, 47(1983), 3, str. 68-78.
28. Ganesan Shankar: Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, New York, 58(1994), 2, str. 1-19.
29. Gemünden Hans G., Ritter Thomas, Walter Achim: *Relationships and Networks in International Markets*. Oxford: Elsevier Science Ltd. (Pergamon), 1997. 460 str.
30. Gounaris Spiros P., Avlonitis George J.: Market orientation development: a comparison of industrial vs consumer goods companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford, 16(2001), 5, str.354-379.
31. Grönroos Christian: Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface. *Journal of Business Research*, New York, 20(1990), 1, str. 3-11.
32. Grönroos Christian: From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, B.k., 35(1997), 4, str. 322-339.

33. Grönroos Christian: Relationship Marketing, Challenges for the Organization. *Journal of Business Research*, New York, 46(1999), 3, str. 327-335.
34. Grönroos Christian: Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction and Value. *The Marketing Review*, Argyll, 1(2000), 1, str. 5-14.
35. Gummesson Evert: The New Marketing – Developing Long-term Interactive Relationships. *Long Range Planning*, Oxford, 20(1987), 4, str. 10-20.
36. Gummesson Evert: Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management*, 5(1994), 5, str. 5-20.
37. Gummesson Evert: *Total Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. 281 str.
38. Håkansson Håkan: *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. New York: John Wiley & Sons, 1982, str. 369-379.
39. Håkansson Håkan, Snehota Ian: *Analysing Business Relationships*. V Ford David (ed.): *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. Second Edition. London: The Dryden Press, 1997, str. 151-175.
40. Håkansson Håkan, Snehota Ivan J.: *The IMP Perspective*. V Sheth Jagdish N., Parvatiyar Atul: *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks (etc.) : Sage, cop. 2000. str. 69-93.
41. Håkansson Håkan, Wootz B.: *A Framework of Industrial Buying and Selling*. *Industrial Marketing Management*, New York, 8(1979), str. 28-39.
42. Heide Jan B.: *Interorganizational governance in marketing channels*. *Journal of Marketing*, New York, 58(1994), 1, str. 71-85.
43. Heide Jan B., John George: *Do Norms Matter in Marketing Relationships*. *Journal of Marketing*, New York, 56(1992), 2, str. 32-44.
44. Hrastelj Tone: *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana 1995. 503 str.
45. Huppertz John W., Evans Richard H., Arenson Sidney J.: *An Application of Equity Theory to Buyer-Seller Exchange Situations*. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 15(May 1978), str. 250-260.
46. Hutt Michael D, Reingen Peter H.: *Social Network Analysis: Emergent versus Prescribed Patterns in Organizational Buying Behavior*. *Proceedings, Association for Consumer Research*, Vol. 14(1987), Association for Consumer Research, str. 259-265.
47. Hutt Michael D. in Speh Thomas W.: *Business marketing management: a strategic view of industrial and organizational markets*. 7th edition. Fort Worth: Harcourt Collega Publ., cop. 2001. 716 str.
48. Hutt Michael D., Stafford Edwin R., Walker Beth A., Reingen Peter H.: *Case Study: Defining the Social Network of a Strategic Alliance*. *Sloan Management Review*, Cambridge, 41 (2000), 2, str. 51-66.
49. Iacobucci Dawn, Ostrom Amy: *Commercial and interpersonal relationships: Using the structure of interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual-to-firm, and*

- firm-to-firm relationships in commerce. *International Journal of Research in Marketing*, Amsterdam, 13(1996), 1, str. 53-87.
50. IMP Group: An Interaction Approach. V Ford David (ed.): *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. Second Edition. London: The Dryden Press, 1997, str. 3-22.
 51. Jančič Zlatko: *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1999. 170 str.
 52. Jančič Zlatko: Nova paradigma v trženjski disciplini: Soupravljanje marketinških odnosov. Akademija MM, Ljubljana, 1997, 1, str. 37-41.
 53. Jarillo J. Carlos: *Strategic Networks, Creating the borderless organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd., 1994. 170 str.
 54. Jarillo J. Carlos, Stevenson Howard H.: *Cooperative Strategies – The Payoffs and the Pitfalls*. Long Range Planning, Oxford, 24(1991), 1, str. 64-70.
 55. Johnsen Rhona E., Ford David: Asymmetrical and symmetrical customer-supplier relationships: contrasts, evolution and strategy. Paper to the 17th IMP Conference, Oslo, 2001, 20 str. (URL: <http://web.bi.no/forskning/imp2001papers.nsf>, 30.09.2001.).
 56. Johanson J., Mattson L.G.: Marketing investments and market investments in industrial networks. *International Journal of Research in Marketing*, Amsterdam, 2(1985), 2, str. 185-195.
 57. Jorde M.T., Teece D.J.: *Competition and Cooperation: Striking the right balance*. California Management Review, Berkley, 31(1989), 3, str. 25-36.
 58. Jørgensen Niels: A Contingency Model for the Company's Use of Relationship Building. Paper to the 17th IMP Conference, Oslo, 2001, 10 str. (URL: <http://web.bi.no/imp2001>), 30.09.2001.
 59. Joshi Ashwin W., Stump Rodney L.: Determinants of Commitment and Opportunism: Integrating and Extending Insights from Transaction Cost Analysis and Relational Exchange Theory. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Montreal, 16(1999), 4, str. 334-352.
 60. Kanter Rosabeth Moss: *Collaborative Advantage: The Art of Alliance*. Harvard Business Review, Boston, 72(1994), 4, str. 96-112.
 61. Kotler Philip: Kotler on.... *Management Decision*, 29(1991), 2, str. 44-47.
 62. Kotler Philip: *Principles of Marketing, Fifth Edition*. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1991a. 661 str.
 63. Kotler Philip: *Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
 64. Landeros Robert, Reck Robert, Plank Richard E.: Maintaining Buyer-Supplier Partnerships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Tempe, 31(1995), 3, str. 3-11.
 65. Lauternborn R.: *New Marketing Litany: Four P's Passe; C-Word Take Over*. *Advertising Age*, (oktober 1990), str. 26-35.
 66. Lorbek Franc: *Osnove komuniciranja v marketingu*. Ljubljana: ČGP Delo, GV, 1979. 417 str.
 67. Lothia Ritu, Krapful Robert E.: The Impact of Transaction Specific Investments on Buyer-Seller Relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Bradford, 9(1994), 1, str. 6-17.

68. Lynch Robert Porter: Business Alliances Guide. New York: John Wiley & Sons, 1993. 337 str.
69. McKenna Reggis: Marketing is Everything. Harvard Business Review, Boston, 1991, Januar-Februar, str. 65-79.
70. Metcalf Lynn E., Frear Carl R., Krishnan R.: Buyer-Seller Relationships: An Application of the IMP Interaction Model. European Journal of Marketing, Bradford, 26(1992), 2, str. 27-46.
71. Mohr Jakki, Nevin John R.: Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. Journal of Marketing, New York, 54(1990), 4, str. 36-51.
72. Morgan Robert M., Hunt Shelby D.: The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, New York, 58(1994), 3, str. 20-38.
73. Murray Mahon: Strategic Alliances: Gateway to the New Europe? Long Range Planning, Oxford, 26(1993), 4, str. 102-111.
74. Nastran Ule Mirjana: Temelji socialne psihologije. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče Ljubljana, d.o.o., 1994. 318 str.
75. Oliver C.: Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. Academy of Management Review, Mississippi State, 15(1990), 2, str. 241-265.
76. Palmer Roger: The Eternal Triangle – A Framework of Business to Business Relationships. Paper to the 17th IMP Conference, Oslo, 2001, 18 str.
(URL: <http://web.bi.no/forskning/imp2001papers.nsf>, 30.09.2001.)
77. Perrien Jean, Paradis Sylvie, Banting Peter M.: Dissolution of a Relationship: The Salesforce Perception. Industrial Marketing Management, New York, 24(1995), 4, str. 317-327.
78. Podobnik Darja: Vloga posameznikov v trženjskem odnosu med porabnikom in dobaviteljem na medorganizacijskem trgu. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 105 str.
79. Prašnikar Janez, Debljak Žiga: Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 435 str.
80. Ring Peter S., Van de Ven Andrew H.: Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. Academy of Management Review, Mississippi State, 19(January 1994), 90-118.
81. Rognes Jorn: Negotiating Cooperative Supplier Relationships: A Planning Framework. International Journal of Purchasing and Materials Management, Tempe, 31(1995), 4, str. 12-18.
82. Rojšek Iča: Ali je sploh mogoče še kaj povedati o trženju? Zbornik referatov z 2. letnega srečanja Zveze ekonomistov Slovenije. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, 1994, str. 68-73.
83. Rojšek Iča: Strategic Alliances and the Small Firms. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994, 8 str.
84. Sheth Jagdish N., Parvatiyar Atul: Handbook of relationship marketing. Thousand Oaks (etc.) : Sage, cop. 2000. 660 str.
85. Starman Danijel: Mesto in vloga vzajemnega trženja v trženjski teoriji in praksi. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 282 str.

86. Stuart Ian F., McCutcheon David: Problem Sources in Establishing Strategic Supplier Alliances. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Tempe, 31(1995), 1, str. 2-9.
87. Tavčar Ivan: Trženje med organizacijami. Skripta. Ljubljana, maj 2001. 156 str.
88. Thorelli H.B.: Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, Chichester, 7(1986), str. 37-51.
89. Tikkanen Henrikki, Alajoutsijärvi: Customer satisfaction in industrial markets: opening up the concept. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Bradford, 17(2002), 1, str. 25-42.
90. Tikkanen Henrikki, Alajoutsijärvi Kimmo, Tähtinen Jaana: The Concept of Satisfaction in Industrial Markets: A Contextual Perspective and a Case Study from the Software Industry. *Industrial Marketing Management*, 29(2000), 4, str. 373-386.
91. Turnbull Peter W., Ford David, Cunningham Malcolm: Interaction, Relationships, and Networks in Business Markets: An Evolving Perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Bradford, 11(1996), 3/4, str. 44-62.
92. Turnbull Peter W., Valla Jean-Paul: Strategic Planning in Industrial Marketing: An Interaction Approach. *European Journal of Marketing*, Bradford, 20(1986), 7, str. 5-20.
93. Turnbull Peter W., Wilson D.: Developing and protecting profitable customer relationships. *Industrial Marketing Management*, New York, 18(1989), 1, str. 1-6.
94. Varadarajan Rajan P., Cunningham Margaret H.: Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, 23(1995), 4, str. 282-296.
95. Young Stephen Hamill, James Wheeler Colin, Cavies J. Richard: *Strategic Alliances*. Harvester Wheatsheaf, 1989. 192 str.
96. Walter Achim, Ritter Thomas, Gemünden Hans Georg: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective. *Industrial Marketing Management*, New York, 30(2001), 4, str. 365-377.
97. Webster Frederic E.: The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, New York, 56 (oktober 1992), str. 1-17.
98. Webster Frederic E., Wind Yoram: A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, New York, 36(1972), 2, str. 12-19.
99. Weitz Barton A.: Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework. *Journal of Marketing*, New York, 45(1981), 1, str. 85-103.
100. Weitz Barton A., Jap Sandy D.: Relationship Marketing and Distribution Channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, 23(1995), 4, str. 305-320.
101. Williams Kaylene, Spiro Rosann L., Fine Leslie M.: The Customer-Salesperson Dyad: An Interaction/Communication Model and Review. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, New York, 10(1990), 3, str. 29-43.
102. Williamson Oliver E.: *Economic Organisation*. Brighton (Sussex): Wheatsheaf Books Ltd., 1986. 310 str.

103. Wilson David T.: Dyadic Interaction: An Exchange process. *Advances in Consumer Research*, Vol. 3(1976), 1, str. 397-398.
104. Wilson David T.: An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, 23(1995), 4, str. 335-345.
105. Wilson David T., Swati Jantrania: Understanding the Value of a Relationship. V David Ford, ed., *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. Second Edition. London: The Dryden Press, 1997, str. 288-304.
106. Wren Brent M., Simpson James T.: A Dyadic Model of Relationships in Organizational Buying: A Synthesis of Research Results. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Bradford, 11(1996), 3/4, str. 63-79.
107. Žabkar Vesna: Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev-konceptualni model in empirična preverba. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 243 str.