UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

MATEJ ŽINKO

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

USTVARJANJE VREDNOSTI NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU – KONCEPTUALNI MODEL

Ljubljana, julij 2011 MATEJ ŽINKO

IZJAVA

Študent Matej Žinko izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalko prof. dr. Tanjo Dmitrović, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis:_____

KAZALO

UVOD **1**

1 USTVARJANJE VREDNOSTI NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU **3**

1.1 KONCEPT VREDNOSTI NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU 3

1.1.1 Definicije pojma vrednost za kupca 4

1.1.2 Značilnosti ustvarjanja vrednosti na medorganizacijskem trgu 5

1.1.3 Ustvarjanje vrednosti za lastnike podjetja 6

1.1.4 Konkurenčna prednost in koncept vrednosti 7

1.2 PONUDBA DOBAVITELJA IN USTVARJANJE VREDNOSTI NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU 8

1.2.1 Elementi ponudbe na medorganizacijskem trgu 8

1.2.2 Dimenzije kakovosti ponudbe in vrednosti za kupca na medorganizacijskem trgu 14

1.2.3 Ponudba ter sposobnosti, viri in kompetence dobavitelja 16

1.2.4 Potrebe, želje in zahteve kupcev 18

1.2.5 Ustvarjanje vrednosti za kupca 20

1.3 KUPČEVA ZAZNAVA VREDNOSTI PONUDBE 30

1.3.1 Vpliv pričakovanj na kupčevo zaznavo vrednosti ponudbe 32

1.3.2 Zaznava kakovosti ponudbe 33

1.4 ZADOVOLJSTVO KUPCEV 34

1.4.1 Področja poslovnega odnosa, ki vplivajo na zadovoljstvo medorganizacijskih kupcev 35

1.4.2 Merjenje zadovoljstva kupcev 36

1.4.3 Indeksi zadovoljstva kupcev 37

1.5 ZVESTOBA KUPCEV 38

1.5.1 Zvestoba kot rezultat zadovoljstva 39

1.5.2 Ustvarjanje zvestih kupcev 40

1.5.3 Zunanji dejavniki, ki vplivajo na zvestobo kupcev 40

1.5.4 Predanost kupcev 41

1.5.5 Zaupanje kupcev 41

1.5.6 Vpliv zvestobe na poslovni rezultat 42

1.6 USTVARJANJE VREDNOSTI V POSLOVNEM ODNOSU S KUPCI 43

1.6.1 Trženje na podlagi odnosa s kupci 44

1.6.2 Poslovni odnos omogoča ustvarjanje vrednosti 46

1.6.3 Ocenjevanje dobaviteljevih sposobnosti za ustvarjanje vrednosti za kupca 47

1.7 USTVARJANJE VREDNOSTI ZA LASTNIKE PODJETJA 49

1.7.1 Izračun vrednosti za lastnike – Metoda diskontiranih prostih denarnih tokov 50

1.7.2 Optimizacija prostih denarnih tokov 51

1.7.3 Povezava ustvarjanja vrednosti za kupce in vrednosti za lastnike 52

1.7.4 Kritika osredotočanja podjetja le na ustvarjanje vrednosti za lastnike 54

2 KONCEPTUALNI MODEL USTVARJANJA VREDNOSTI NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU **54**

2.1 POVEZOVANJE USTVARJANJA VREDNOSTI ZA KUPCA Z USTVARJANJEM VREDNOSTI ZA LASTNIKE 55
2.1.1 Povezava vrednosti v strateškem diagramu 55
2.1.2 Povezovanje sposobnosti in virov podjetja z vrednostjo za lastnike 56
2.1.3 Konceptualni model strategije managementa odnosov s kupci 56
2.1.4 Povezava ustvarjanja vrednosti preko kupčeve zvestobe 57
2.1.5 Kritika predstavljenih modelov in njihova nadgradnja 58
2.2 OBLIKOVANJE KONCEPTUALNEGA MODELA USTVARJANJA VREDNOSTI NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU 58
2.2.1 Splošen okvir ustvarjanja vrednosti na medorganizacijskem trgu 59
2.2.2 Konceptualni model ustvarjanja vrednosti na medorganizacijskem trgu 61

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU KAVČUKOVIH ZMESI 66

3.1 PREDSTAVITEV TRGA KAVČUKOVIH ZMESI 66
3.2 KVALITATIVNA RAZISKAVA 68
3.3 POTEK RAZISKAVE 69
3.3.1 Določitev vzorca in potek intervjujev 69
3.3.2 Opomnik za izvedbo globinskih intervjujev 70
3.3.3 Analiza podatkov 70
3.4 REZULTATI RAZISKAVE 70
3.4.1 Analiza globinski intervjujev po tematskih sklopih 70
3.4.2 Primerjava pridobljenih odgovorov s konceptualnim modelom 76
3.4.3 Oblikovanje domnev na podlagi odgovorov 78
3.5 PRIPOROČILA ZA RAZVOJ TRŽENJA KAVČUKOVIH ZMESI 78
3.6 OMEJITVE RAZISKAVE IN PRIPOROČILA ZA NADALJNJO PREVERBO KONCEPTUALNEGA MODELA 80

4 SKLEP 80

LITERATURA IN VIRI 83

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Enostaven model trženjskega procesa. 4
Slika 2: Elementi ponudbe na medorganizacijskem trgu 9
Slika 3: Zvezdni diagram primerjave dveh dobaviteljev v karakteristikah ponudbe 16
Slika 4: Vpliv karakteristik na zadovoljstvo kupcev 19
Slika 5: Prilagajanje osnovne ponudbe kupcu 23
Slika 6: Kupčevo in prodajalčevo razumevanje vrednosti v različnih fazah ter vrzeli 24
Slika 7: Vpliv vrednosti, stroškov in cene na donosnost ponudbe 25
Slika 8: Primerjava oblikovanja cen na podlagi stroškov in na podlagi vrednosti za kupca 26

Slika 9: Primer prikaza kupčevih ocen in pričakovanj za vsako dimenzijo kakovosti za storitvena podjetja 33
Slika 10: Švedski model indeksa zadovoljstva kupcev 38
Slika 11: Vpliv konkurenčnosti okolja na razmerje med zadovoljstvom in zvestobo 40
Slika 12: Mreža poslovnih odnosov 46
Slika 13: Dobaviteljeve koristi iz poslovnega odnosa s kupcem 47
Slika 14: Shema za ocenjevanje sposobnosti za ustvarjanja vrednosti dobaviteljev 48
Slika 15: Strateški diagram ustvarjanja vrednosti 55
Slika 16: Kompetence in donosnost 56
Slika 17: Konceptualni model strategije managementa odnosov s kupci 57
Slika 18: Model kupčeve zvestobe 58
Slika 19: Splošen okvir ustvarjanja vrednosti na medorganizacijskem trgu z uporabo gradnikov, ki gradijo nerazdružljivo celoto 61
Slika 20: Konceptualni model ustvarjanja vrednosti na medorganizacijskem trgu 66

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled strokovne literature na področju ustvarjanja vrednosti za kupca na medorganizacijskem trgu 8
Tabela 2: Štiri stopnje storitev 11
Tabela 3: Vrste prilagoditev glede na fazo nakupnega procesa 12
Tabela 4: Dimenzije ponudbe, ki ustvarjajo vrednost za kupca v poslovnem odnosu 15
Tabela 5: Trije nivoji zahtev v povpraševanju 20
Tabela 6: Pregled strokovne literature na področju kupčevega zaznavanja vrednosti ponudbe 31
Tabela 7: Pregled strokovne literature na področju zadovoljstva kupcev z vidika ustvarjanja vrednosti 35
Tabela 8: Pregled strokovne literature na področju zvestobe kupcev z vidika ustvarjanja vrednosti 39
Tabela 9: Pregled strokovne literature na področju poslovnega odnosa med dobaviteljem in kupcem z vidika ustvarjanja vrednosti 44
Tabela 10: Primerjava trženja na podlagi transakcij in trženja na podlagi poslovnih odnosov s kupci 45
Tabela 11: Pregled strokovne literature na področju ustvarjanja vrednoti za lastnike z vidika ustvarjanja vrednosti za kupce 50
Tabela 12: Tabela dejavnikov, ki vodijo do pospeševanja, povečanja in zmanjšanja volatilnosti denarnega toka 52
Tabela 13: Značilnosti vzorca 69

UVOD

Za dolgoročno uspešno poslovanje je nujno, da podjetje s svojim poslovanjem povezuje ustvarjanje vrednosti za kupce in hkrati za lastnike podjetja. Če je ustvarjanje vrednosti za lastnike do neke mere enostavno opisati, kot donosnost vloženega kapitala, je pri ustvarjanju vrednosti za kupce to zahtevnejše, saj kupci različno zaznavajo elemente in karakteristike ponudb, odvisno od problema, tehnologije, izdelka, okolja in nenazadnje od odnosa med podjetji in človekom, ki presoja. Z gospodarsko krizo, ki se je začela leta 2008 z velikim zmanjšanjem zaznane vrednosti nepremičnin v Združenih državah Amerike, je nastopilo obdobje nezaupanja v realno vrednost gospodarstva, ki je v letih pred tem močno rastlo. Ali gospodarstvo, podjetja in posamezni projekti dejansko ustvarjajo takšno vrednost, ki opravičuje trenutne cene na trgu, ali pa je bila zaznana vrednost precenjena? V tem delu ne obravnavam problematike ustvarjanja in ocenjevanja ustvarjene vrednosti na ravni gospodarstev, temveč poskušam dati svoj prispevek k razumevanju ustvarjanja in zaznavanja vrednosti v poslovnem odnosu na medorganizacijskem trgu (v nadaljevanju MOT), kako se ustvarja vrednost za kupce, kako za lastnike dobaviteljev in kaj ta procesa povezuje. Pri tem ima pomembno vlogo zaznavanje vrednosti ter posledično zadovoljstvo in ponakupno obnašanje kupcev.

Vprašanje povezovanja ustvarjanja vrednosti za kupce in lastnike je v strokovni literaturi slabo obravnavano (Stahl, Matzler & Hinterhuber, 2003, str. 267). Veliko avtorjev, ki se ukvarja s tem vprašanjem, svoje zanimanje omejuje na relativno ozko specifično področje (Homburg & Rudolph, 2001, str. 16), na primer na zadovoljstvo kupca, njegovo zvestobo ali obravnavo kakovosti ponudbe, kar ima v praksi, kjer potrebujemo celostno obravnavo vprašanja, omejeno uporabno vrednost. Kljub temu ne smemo zmanjšati pomena teh prispevkov, saj s svojim dokazovanjem povezav in vzvodov v procesu ustvarjanja vrednosti omogočajo razumevanje in empirične potrditve posameznih konceptov. Posamezne raziskane koncepte lahko ločeno uporabimo v trženjski praksi ali pri gradnji celostnega pristopa k ustvarjanju vrednosti na določenem trgu. V magistrskem delu posamezne koncepte obravnavam kot gradnike v procesu ustvarjanja vrednosti za kupce in posledično lastnike podjetja v vlogi dobavitelja na MOT.

Za dolgoročno vzdržnost gospodarstva mora proces ustvarjanja vrednosti prinašati primerno vrednost za vse deležnike, ki so vpleteni v ustvarjanje vrednosti med dobaviteljem in njegovimi kupci. Poleg dobavitelja, kupcev in lastnikov, so pomembni deležniki tudi zaposleni, poddobavitelji in družbeno okolje. Dolgoročna vzdržnost celotnega sistema je izredno pomembna, ker sta rast in dolgoročno uspešno poslovanje ključna za ustvarjanje vrednosti za lastnika. Ustvarjena vrednost se lahko hitro izgubi, če podjetje začne v določenem obdobju slabo poslovati. Ker bi bila strokovna obravnava ustvarjanja vrednosti za vse deležnike preobsežna, se v magistrskem delu osredotočam na ustvarjanje vrednosti za kupce in lastnike podjetja v vlogi dobavitelja na MOT.

Namen magistrskega dela je preučiti ustvarjanje vrednosti na MOT in oblikovati ter kvalitativno ovrednotiti konceptualni model, ki bo preko ustvarjanja zadovoljnih in zvestih kupcev povezoval vrednost za kupca z vrednostjo za lastnike dobavitelja. S postavitvijo modela

želim pridobiti širši vpogled in podrobneje pojasniti ključne vzvode, ki pomembno vplivajo na uspešno ustvarjanje vrednosti na MOT.

V magistrskem delu skušam slediti naslednjim ciljem:

- Postaviti konceptualni model ustvarjanja vrednosti na MOT.
- Kvalitativno ovrednotiti postavljen konceptualni model na trgu kavčukovih zmesi.
- Oblikovati priporočila za izboljšanje procesa ustvarjanja vrednosti za kupca na trgu kavčukovih zmesi.

Magistrsko delo izhaja iz študija strokovne literature in znanstveno raziskovalnega dela, na podlagi česar je narejena sinteza znanstvenih konceptov v konceptualni model ter ovrednotenje modela z empirično raziskavo. Prvi del predstavlja obravnavo najpomembnejših konceptov ustvarjanja vrednosti na MOT, sledi sinteza obravnavanih konceptov v konceptualni model ustvarjanja vrednosti na MOT, tretji del pa predstavlja empirična kvalitativna raziskava za ovrednotenje postavljenega modela na konkretnem MOT kavčukovih zmesi. Magistrsko delo zaključujem s priporočili za izboljšanje procesa ustvarjanja vrednosti na konkretnem trgu kavčukovih zmesi.

Za ovrednotenje predlaganega modela je uporabljena raziskovalna metoda polstrukturiranega globinskega intervjuja s kupci kavčukovih zmesi. Polstrukturiran globinski intervju je kvalitativna raziskovalna metoda, kjer spraševalec vnaprej pripravi določene vsebinske sklope intervjuja, s pomočjo katerih usmerja pogovor. V konkretnem primeru preverjam posamezne povezave, ki jih predpostavlja konceptualni model. Kvalitativna raziskava omogoča pridobitev vpogleda na razumevanje koncepta ustvarjanje vrednosti, kot ga imajo ljudje, ki se profesionalno ukvarjajo z nabavo, prodajo in trženjem na MOT.

V magistrskem delu skušam zajeti najpomembnejše koncepte ustvarjanja vrednosti na MOT. Vsa spoznanja poskušam strukturirati v miselni okvir, ki po mojem mnenju povezuje ustvarjanje vrednosti za kupce in lastnike podjetja. Začnem s predstavitvijo različnih pogledov na ustvarjanje vrednosti ter nadaljujem z oblikovanjem medorganizacijske ponudbe, ki je s stališča dobavitelja nosilec vrednosti in omogoča pretvarjanje naporov dobavitelja v ustvarjanje vrednosti za kupca. S stališča kupca predstavlja ponudba le obljubo vrednosti, kot jo vidi dobavitelj, zato sledi poglavje, ki obravnava kupčevo zaznavo vrednosti ponudbe, torej kupčev pogled in ocenjevanje vrednosti ponudbe dobavitelja. Poglavju kupčeve zaznave vrednosti sledita poglavji o konceptih zadovoljstva in zvestobe kupcev. Ker se vrednost ustvarja tudi v poslovnem odnosu in ni neposredno povezana le s ponudbo, v posebnem poglavju obravnavam ustvarjanje vrednosti v poslovnem odnosu. Teoretični sklop zaokrožim z ustvarjanjem vrednosti za lastnike dobavitelja, ki je smoter ustvarjanja in pretvarjanja vrednosti v gospodarstvu.

V drugem poglavju iz obravnavanih teoretičnih konceptov razvijem in utemeljim konceptualni model ustvarjanja vrednosti na MOT. Pri razvoju konceptualnega modela najprej predstavim nekatere koncepte drugih avtorjev, ki v določenem delu že opisujejo povezave med

ustvarjanjem vrednosti za kupce in ustvarjanjem vrednosti za lastnike. V nadaljevanju postavim splošni okvir ustvarjanja vrednosti, ki ga nadgradim v konceptualni model ustvarjanja vrednosti na MOT.

V tretjem poglavju predstavim empirični del naloge, ki obravnava načrtovanje in izvedbo kvalitativne raziskave, s katero ugotavljam, kako se teoretični koncepti povezujejo s trženjem na MOT v praksi. Raziskava je osnovana na izvedbi polstrukturiranih globinskih intervjujev z ljudmi, ki se profesionalno ukvarjajo s trženjem, prodajo, nabavo in razvojem projektov na MOT kavčukovih zmesi. Iz odgovorov respondentov je narejena analiza po posameznih vsebinskih sklopih ustvarjanja vrednosti, primerjava odgovorov s konceptualnim modelom in oblikovanje domnev. Na podlagi pridobljenega znanja in kvalitativne raziskave, nadaljujem s predlogi za izboljšavo trženja na MOT kavčukovih zmesi in empirični del zaključim z zapisom omejitev raziskave ter priporočil za nadaljnjo preverbo konceptualnega modela.

1 USTVARJANJE VREDNOSTI NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU

Prvo poglavje je namenjeno pregledu strokovne literature, ki sem jo prepoznal kot ključno za ustvarjanje vrednosti na MOT. Poglavje začnem s pregledom najpomembnejših definicij in konceptov, ki so vpleteni v ustvarjanje vrednosti. Sledi najobsežnejši del naloge v katerem obravnavam ustvarjanje vrednosti za kupca s ponudbo dobavitelja, kateremu sledijo podpoglavja o kupčevi zaznavi vrednosti, zadovoljstvu in zvestobi ter ustvarjanju vrednosti v poslovnem odnosu s kupci. Poglavje zaključim z obravnavo ustvarjanja vrednosti za lastnike podjetja.

1.1 Koncept vrednosti na medorganizacijskem trgu

Družbeno ekonomski sistem se je razvil na načelu ustvarjanja vrednosti posameznikov in kasneje podjetij, ki so z menjavo blaga in storitev maksimirali vrednost svojega dela. Tako je bilo mogoče z ustvarjeno vrednostjo pridobiti več dobrin, kot bi jih lahko ustvarili brez menjave. Blagovna menjava se odvija, ker vsi partnerji pričakujejo, da bodo z menjavo pridobili večjo vrednost. V takšni obliki je vrednost že od nekdaj eden od osnovnih elementov trženja, ki v zadnjih obdobjih pridobiva čedalje večji pomen (Ulaga, 2003, str. 678; Christopher, Payne & Ballantyne, 2002, str. xiii).

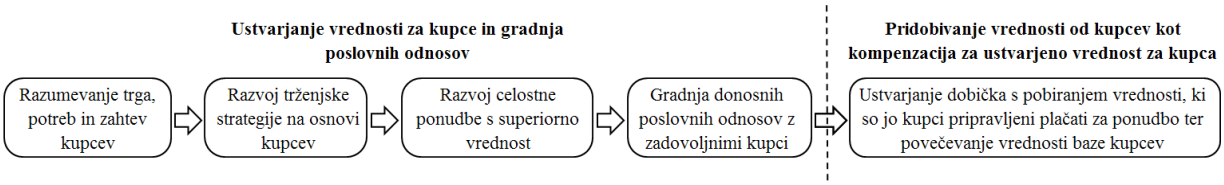
Vrednost je pojem, ki opredeljuje, kako ljudje cenimo določeno stvar ali pojav. Ker imamo ljudje različne poglede, lahko zelo različno vrednost pripisujemo enakim stvarem ali pojavom. Zato je določanje vrednosti subjektiven proces, ki se najbolj jasno kaže na porabniškem trgu, kjer pogosto posamezniki popolnoma različno ocenijo na primer vrednost litra mineralne vode blagovne znamke Radenska. Nekomu je Radenska sinonim za kakovostno vodo, drugemu pa ne predstavlja večje vrednosti kot navadna voda iz vodovoda. Lažje in bolj objektivno je vrednost določiti denarju, ki se je začel uporabljati prav zato, da bi z jasno vrednostjo poenostavil menjavo blaga in storitev. Vendar je tudi vrednost denarja na daljši rok problematična, saj ta s časom pada, hkrati pa je v ekonomskem smislu odvisna od menjalnih razmerij, ki jim botruje okolje. V pomislek vzemimo primerjavo vrednosti pločevinke piva v trgovini in na vrhu Triglava. Večina ljudi bi bila pripravljena plačati na Triglavu bistveno večjo ceno, saj telo po

naporni hoji potrebuje tekočino, veliko planincev ceni okus piva, ponudba pa je majhna. Nekateri pa bi bili do te primerjave ravnodušni, saj bodisi ne cenijo piva, nosijo svoje pivo v nahrbtniku, ali pa jim dobra fizična pripravljenost omogoča, da nimajo težav z dehidracijo in zato ne potrebujejo osvežitve.

Trženje na MOT raziskovalce in praktike vodi v razmišljanje o vrednosti, ki se trži med dobaviteljem in kupcem. Dobavitelj s svojimi viri in sposobnostmi ustvarijo ponudbo vrednosti (angl. *value proposition*), ki jo kupci skupaj s konkurenčnimi ponudbami presojajo. Medorganizacijski kupec se odloča kompleksno in poskuša upoštevati tako kratkoročne koristi, ki so povezane neposredno z menjavo, kot dolgoročne posledice nakupnih odločitev, ki izhajajo iz poslovnega odnosa z različnimi dobavitelji.

V trženju je ustvarjanje vrednosti eden najpomembnejših pojmov, ki ga srečamo na dveh mestih, ko govorimo o vrednosti za kupca in ko govorimo o vrednosti, ki jo, v zameno za to vrednost, prejme dobavitelj v plačilo. V strokovni literaturi se pojavljajo različne sheme trženjskega procesa, ki povezujejo zaznavanje in ustvarjanje vrednosti za kupca in dobavitelja. Slika 1 prikazuje enostaven model trženjskega procesa s prenašanjem vrednosti.

Slika 1: Enostaven model trženjskega procesa



Vir: P. Kotler in G. Armstrong, Principles of Marketing, 2008, str. 5.

Da je ustvarjanje vrednosti gonilo poslovne aktivnosti, velja tudi na trgu kapitala, saj lastniki kapitala, ki vložijo kapital v poslovanje podjetja, pričakujejo, da bodo z investicijo ustvarjali vrednost in s tem povečevali svoje premoženje. Lastniki kapitala morajo imeti motiv za investiranje, sicer bodo kapital vložili drugam, kjer bodo dobili večjo vrednost. Zato morajo podjetja ustvarjati konkurenčno vrednost za lastnike v obliki donosa na vložen kapital, ki je posledica dobrega poslovanja podjetja in doseganja dobička. V nadaljevanju poglavja podrobneje opredelim različne vidike trženja vrednosti na MOT.

1.1.1 Definicije pojma vrednost za kupca

Pred nadaljevanjem razvijanja idej o vrednosti, je pomembno opredeliti pojem vrednost za kupca (angl. *customer value*) na MOT. V strokovni literaturi najdemo več opisov pojma vrednosti za kupca iz različnih vidikov. V enem najpogosteje citiranih člankov s področja ustvarjanja vrednosti Woodruff (1997, str. 141) pravi, da je vrednost za kupca na MOT povezana z uporabo določene ponudbe, kar pomeni, da je vrednost povezana tako z izdelkom, s storitvami in s procesom uporabe pri kupcu, kot tudi s poslovnim odnosom med kupcem in dobaviteljem. Anderson in Narus (1998, str. 54) vrednost za kupca denarno ovrednotita, ko pravita, da je vrednost na MOT v denarni obliki izražena tehnična, ekonomska ali druga korist,

ki jo kupec prejme s ponudbo v zameno za določeno plačilo. Walters in Lancaster (2000, str. 160) vrednost predstavita skozi vidik uporabnosti in stroškov za kupca, skozi vidik relativne zaznane vrednosti, skozi vidik ponudbe vrednosti in skozi vidik verige vrednosti. De Chernatony, Harris in Riley (2000, str. 40) v razumevanju vrednosti za kupca poudarijo pomen kupčevih zaznav vrednosti, ki so odvisne od trgovanja med kupčevimi zaznavami koristi in povzročenimi žrtvami. Torej je vrednost nekaj, kar zazna kupec in ne nekaj, kar določi dobavitelj. Martin (1998, str. 7) poudari, da izdelek sam po sebi nima nobenega drugega namena ali vrednosti razen tiste, ki mu jo pripiše kupec.

Ulaga in Eggert (2005, str. 75) na podlagi obsežnega pregleda študij ustvarjanja vrednosti govorita o štirih ponavljajočih značilnostih pojma vrednosti za kupca: da je vrednost za kupca subjektivni koncept, da je v ozadju neko trgovanje med koristmi in žrtvami, da so lahko koristi in žrtve večplastne ter da je zaznava vrednosti odvisna od konkurence. Te značilnosti avtorja (Ulaga & Eggert, 2005, str. 75) povzameta s stavkom: »Na abstraktnem nivoju je vrednost za kupca definirana kot trgovanje med koristmi in žrtvami v tržni menjavi.« Nekateri avtorji, kot je Möller (2006, str. 913), definicijo Ulage in Eggerta kritizirajo kot definicijo, ki favorizira kupčev pogled na ustvarjanje vrednosti in zanemarja ustvarjanje vrednosti s sodelovanjem med prodajalcem in kupcem. Poleg tega tovrstna definicija ustvarjanja vrednosti ne ponuja rešitev za strateške odločitve podjetij, ki želijo v prihodnje razviti višjo vrednost za kupce.

Pomembno komponento vrednosti za kupca poudari Parasuraman (1997, str. 155), ko pravi, da je vrednost za kupca dinamičen koncept, saj se s časom spreminjajo potrebe trga in kupca, hkrati pa se razvija tudi poslovni odnos med kupcem in dobaviteljem, kar pomeni, da se spreminja tudi kupčevo zaznavanje vrednosti.

1.1.2 Značilnosti ustvarjanja vrednosti na medorganizacijskem trgu

Naprednejši pogled na ustvarjanje vrednosti temelji na pomisleku, da so kupci bolj vpleteni v ustvarjanje vrednosti kot le z nakupom in uporabo vrednosti, ki jo ustvarja dobavitelj. Crosby, Grönroos in Johnson (2002, str. 10) navajajo, da kupci ustvarjajo in zaznavajo vrednost v svojih notranjih procesih. Na MOT podjetja, z uporabo ponudbe svojega dobavitelja, ustvarjajo vrednost za svoje kupce. Torej večja kot je vrednost, ki jo ponudi dobavitelj, večja je vrednost, ki jo lahko podjetja ustvarijo za svoje kupce. Na porabniškem trgu se ustvarjanje vrednosti vsakodnevno pokaže pri pripravi kosila, čiščenju, vodenju osebnih financ in podobno. Razlika med pristopoma ni velika, a pomembno vpliva na razumevanje ustvarjanja vrednosti. Na porabniškem trgu kupec uporabi izdelek za ustvarjanje vrednosti zase, na MOT pa kupec ponudbo uporabi za ustvarjanje vrednosti za svoje kupce v verigi vrednosti. Zato dobava vrednosti ne sme biti dobaviteljev končni cilj, ker bi to pomenilo transakcijski pristop k poslovnim odnosom, ki ne izkorišča vseh potencialov ustvarjanja vrednosti na MOT. Za MOT velja, da se vrednost ustvari, ko kupec uspešno uporabi ponudbo dobavitelja za ustvarjanje večje vrednosti ali zmanjšanje stroškov pri ustvarjanju vrednosti za svoje kupce. Skozi to prizmo bi moral dobavitelj podpirati kupčev proces ustvarjanja vrednosti (Crosby et al., 2002, str. 10), kar pomembno vpliva na razumevanje trženja na MOT. Sledi, da so podjetja na MOT storitvena podjetja, saj vrednost ni proizvedena v dobaviteljevi tovarni, temveč na koncu verige

vrednosti z uporabo dobaviteljevih izdelkov, storitev, logistike in svetovanja. Logika trženja, ki temelji na storitvah, se že v osnovi usmerja na kupca in odnose, kar se odraža v globljih in bolj kompleksnih povezavah med kupcem in dobaviteljem (Flint, Blocker & Boutin, 2008, str. 81).

Za MOT je značilno, da udeleženci gledajo na odnos med prodajalcem in kupcem celostno (Rossomme, 2003, str. 180), saj je odnos med partnerji tesen in dolgoročen, uspešno sodelovanje pa je odvisno od serije posameznih transakcij v daljšem časovnem obdobju. Tako kupec kot dobavitelj gledata na projekt poslovnega odnosa z vseh vidikov, kjer morajo vidiki, ki prinašajo vrednost, presegati stroške poslovnega odnosa. Značilnost MOT je tudi stabilnost poslovnega odnosa, ki nastane, ko oba partnerja spoznata, da je poslovni odnos donosen (Michel, Naude, Salle & Valla, 2003, str. 37). Za MOT je v primerjavi s porabniškim trgom značilno, da kupci redkeje menjajo dobavitelja, saj se vrednost na MOT ustvarja v poslovnem odnosu, ki ga moramo ob menjavi dobavitelja ponovno razviti. Po drugi strani pa poskušajo kupci na MOT razviti več odnosov z različnimi dobavitelji, s čimer si zagotovijo zanesljive dobave in konkurenco med dobavitelji (Bowman & Narayandas, 2004, str. 436).

Dolgoletne izkušnje in empirične raziskave kažejo, da so za dobavitelje bolj donosni dolgoročni poslovni odnosi s kupci kot zbirka transakcij, ki povzročijo zadovoljstvo (Hess & Story, 2005, str. 43). Dolgoročno sodelovanje in skupno ustvarjanje vrednosti omogočata izkoriščanje kompetenc sodelujočih podjetij na edinstven način, ki ga druga podjetja ne morejo hitro posnemati, kar omogoča ustvarjanje trajne konkurenčne prednosti. Aktivno sodelovanje dveh partnerjev omogoča, da podjetji z razvojem poslovnega odnosa razvijata skupno sposobnost ustvarjanja vrednosti (Michel et al., 2003, str. 37). To je eden pomembnih vidikov, ki pojasnjuje, zakaj je na MOT proces pridobivanja novih kupcev ali spreminjanja trenda tržnega deleža izredno počasen in zahteven (Bowman & Narayandas, 2004, str. 445).

Za uspešen poslovni odnos se mora, ob tehnično prodajnih razmerjih, med prodajalcem in kupcem razviti tudi medosebna vez, ki lahko vodi v zaupanje ter samozavesten in učinkovit poslovni odnos. Te vezi so izredno pomembne zaradi medsebojne odvisnosti in potenciala poslovnega odnosa, ki se lahko optimalno izkoristi le, če sodelovanje med podjetji podpira zaupanje, sodelovanje in prodornost. Pomembna značilnost MOT je tudi zapletenost sprejemanja nakupnih odločitev, saj je praviloma vključenih več oseb z različnimi funkcijami, ki poskrbijo za upoštevanje različnih vidikov nakupa, vendar hkrati vnašajo v nakupne odločitve potencialne konfliktne kriterije (Homburg & Rudolph, 2001, str. 15; Michel et al., 2003, str. 38; Chakraborty, Srivastava & Marshall, 2007, str. 20), kar otežuje spremljanje in analiziranje posameznih nakupnih odločitev.

1.1.3 Ustvarjanje vrednosti za lastnike podjetja

Končni cilj vseh profitnih podjetij je ustvarjanje vrednosti za lastnike, ki so v podjetje vložili kapital in sprejeli tveganje, da ga oplemenitijo ali izgubijo. Lastniki podjetja so upravičeni do premoženja podjetja in vseh prihodnjih dobičkov, kar pomeni, da jim pripada vse, kar ostane po izplačilu vseh upnikov kot so zaposleni, dobavitelji, posojilodajalci, davčna uprava in morebitni lastniki prednostnih delnic (Martin, 2010, str. 61). Vrednost za lastnike lahko v finančnem smislu definiramo z donosom, ki ga je deležen lastnik glede na vložen kapital, s čimer je lastnik

poplačan za sprejeto tveganje ob investiranju denarja v poslovanje družbe (Hill & Jones, 2007, str. 4). V primeru delniških družb donos ali izgubo lastniku prinašata rast oziroma padec tržne vrednosti podjetja ter letna izplačila dividend. Trenutna tržna vrednost podjetja je odvisna od mnenja trga o doseganju prihodnjih prostih denarnih tokov. Če se ocena o sposobnostih podjetja na trgu kapitala spremeni, temu sledijo prodajne in nakupne odločitve vlagateljev, zato morajo investitorji in sedanji lastniki ustrezno ocenjevati vrednost podjetja. Za takšno analizo moramo izbrati najprimernejše orodje, ki bo povezovalo upravljanje podjetja in njegove izkaze z vrednostjo za lastnike. Tako Priest in McCleland (2007, str. 144) za izračun vrednosti za lastnike predlagata izračun na podlagi pričakovanega prostega denarnega toka (angl. *free cash flow* – FCF), ki omogoča izplačilo dividend, nakup lastnih delnic, zmanjšanje dolga, prevzeme drugih podjetij in finančne naložbe. S tem je prosti denarni tok najpomembnejši dejavnik povečevanja vrednosti podjetja, kar povečuje tudi vrednost za lastnike. Vrednost za lastnike se tako ustvarja z optimiranjem prihodnjih prostih denarnih tokov, ki jih podjetja ustvarjajo s trženjem ustvarjene vrednosti za kupce.

1.1.4 Konkurenčna prednost in koncept vrednosti

V industrijski dobi je bila konkurenčnost podjetja osnovana na informacijski asimetriji, kjer so se izkoriščale priložnosti zaradi boljših informacij. Z internetom se je informacijska asimetrija bistveno zmanjšala. Še več, internet in njegove neomejene možnosti pridobivanja informacij se vključujejo v temeljne načine poslovanja podjetij (Sharma, Krishnan & Grewal, 2001, str. 391). V preteklosti so lahko podjetja uspešno poslovala tudi zaradi reguliranih trgov, težko dostopnih surovin, slabo razvitih distribucijskih kanalov ali pa so prevzemala in racionalizirala slabo stoječa podjetja. Danes so podobne priložnosti za razvoj konkurenčne prednosti izredno majhne, kar je pripeljalo podjetja do spoznanja, da morajo razvoj konkurenčne prednosti doseči preko ustvarjanja vrednosti za kupce (Lindgreen & Wynstra, 2005, str. 732). Celo na trgih z relativno nizko konkurenco je ustvarjanje visoke vrednosti za kupca edina zanesljiva pot za dosego dolgoročnega zadovoljstva in zvestobe kupcev (Jones & Sasser, 1995, str. 90).

Ustvarjanje vrednosti za kupca se vedno bolj uveljavlja kot vir za ustvarjanje konkurenčne prednosti. Christopher in drugi (2002, str. 191) utemeljujejo velik potencial ustvarjanja vrednosti za kupce z več razlogi. Prvi je, da se je do sedaj gledalo predvsem na vrednost, ki jo kupci prinašajo dobavitelju in ne na vrednost, ki jo ta ustvarja kupcem, drugi je, da podjetja pretirano gledajo na vrednost posameznih transakcij in premalo na dolgoročno vrednost poslovnega odnosa s kupcem, tretji pa je zanemarjanje pomena vrednosti s strani vseh deležnikov v trženju odnosov. Gulati (2007, str. 104) pravi, da večina podjetij ni oblikovanih tako, da bi lahko ponujala visoko vrednost za kupca, čeprav sama izpostavljajo usmerjenost v zadovoljevanje kupcev. Zato morajo podjetja s spremembami na področju koordinacije, sodelovanja, sposobnosti in povezavami, poskrbeti za pogoje, v katerih bo mogoče graditi visoko vrednost za kupce.

1.2 Ponudba dobavitelja in ustvarjanje vrednosti na medorganizacijskem trgu

Ponudba dobavitelja na MOT je celoten splet izdelkov, storitev, logistike, svetovanja in prilagoditev, ki jih dobavitelj nudi za reševanje problema kupcev (Ford et al., 2002, str. 121). Je rezultat kompleksnega sistema pretvarjanja virov in sposobnosti dobavitelja v obliko, ki izpolnjuje kupčeve zahteve in s tem ustvarja vrednost v poslovnem odnosu med dobaviteljem in kupcem. Ključ trženja ponudbe je v ustvarjanju konkurenčne vrednosti za kupca (Lindgreen & Wynstra, 2005, str. 732). Vrednost za kupca je kompleksna in sestavljena iz več dejavnikov, ki predstavljajo vse, kar vpliva na stroške in koristi v kupčevem podjetju. Ti dejavniki so lahko tehnični, ekonomski, storitveni ali družbeni. Za dobro razumevanje celotne vrednosti ponudbe je pomembno, da lahko dobavitelj sestavi razumljiv spisek dejavnikov, ki ustvarjajo vrednost za kupca (Anderson & Narus, 1998, str. 55). Razvijanje ponudbe je eden osrednjih delov trženja in je rezultat različnih interakcij med notranjimi sposobnostmi dobavitelja in sposobnostmi, ki jih ta pridobi v poslovnih odnosih z drugimi podjetji (Michel et al., 2003, str. 199). S posamezno ponudbo dobavitelji dajo obljubo, da bo kupec z nakupom dobil obljubljeno vrednost za določeno plačilo. Ker gre v poslovnem odnosu na MOT navadno za ponavljajoče transakcije med podjetji, mora dobavitelj vedno znova dokazovati dogovorjeno kakovost in upravičevati kupčev ponovni nakup. Tabela 1 predstavlja seznam izbrane strokovne literature s področja ustvarjanja vrednosti za kupca.

Tabela 1: Pregled strokovne literature na področju ustvarjanja vrednosti za kupca na medorganizacijskem trgu

vidik	avtor	poudarek
Elementi ponudbe	Levitt, 1981	Obravnava trženja otipljivih in neotipljivih elementov, ki se prepletajo v vseh ponudbah.
	Vargo in Lusch, 2004	Podjetja prehajajo iz obdobja trženja blaga v obdobje trženja sposobnosti, veščin, informacij, znanja, kjer je fizični izdelek drugotnega pomena.
Dimenzije kakovosti	Garvin, 1987	Opredeli osem najpomembnejših dimenzij kakovosti in poudari, da morajo podjetja ustvarjati kakovost na področjih, ki so najpomembnejša za kupce.
Sposobnosti dobavitelja za ustvarjanje vrednosti	Kaplan in Norton, 2004	Strateški diagram, kot orodje za načrtovanje in izvajanje strategij s povezovanjem neopredmetenega premoženja podjetja z ustvarjanjem vrednosti za kupca.
	Möller, 2006	Kompetence, ki jih podjetje potrebuje za ustvarjanje vrednosti v konkretnem poslovnem odnosu, so odvisne od interakcij v tem odnosu.
	Möller in Törrönen, 2003	Sposobnosti dobavitelja za ustvarjanje vrednosti morajo ustrezati zahtevam poslovnega odnosa .
	Ngo in O'Cass, 2009	Inovacijska sposobnost podjetja je ključna za ustvarjanje visoke vrednosti za kupca.
	Shrivastava, Shervani in Fahey, 1998	Sposobnosti (premoženje) podjetja, ki izhajajo iz sodelovanja s trgom in poslovnimi partnerji ter ustvarjajo vrednost za lastnike – konceptualni model.

se nadaljuje

nadaljevanje

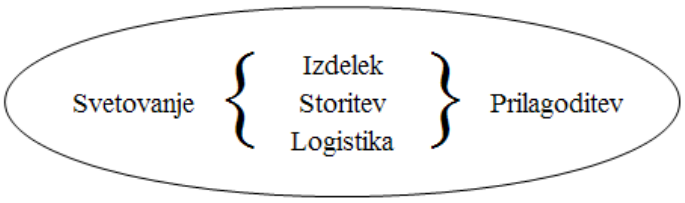
vidik	avtor	poudarek
Elementi in karakteristike ponudbe	Busacca in Padula, 2005	Pomen razumevanja vpliva uspešnosti posameznih karakteristik ponudbe na zadovoljstvo kupcev.
	Mittal, Ross in Baldasare, 1998	Uspešnost različnih karakteristik ponudbe različno vpliva na kupčevo oceno ponudbe.
	Anderson, Kumar in Narus, 2008	Osredotočanje podjetja na trženje vrednosti.
	Van der Haar, Kemp in Omta, 2001	Obravnava zmanjševanje vrzeli med razumevanjem vrednosti, kot jo vidita kupec in prodajalec.
	Woodruff, 1997	Ustvarjanje vrednosti za kupca kot vir konkurenčne prednosti.
Blagovna znamka	Bendixen, Bukasa in Abratt, 2004	Blagovna znamka na MOT – vir premijske cene.
	Beverland, Napoli in Yakimova, 2007	Razvoj blagovne znamke (v nadaljevanju BZ) na podlagi ponudbe podjetja.
	Kotler in Pfoertsch, 2007	Pomembnost dolgoročnega razvoja BZ na MOT.

1.2.1 Elementi ponudbe na medorganizacijskem trgu

Ena od značilnosti prodaje na MOT je reševanje zapletenih vprašanj, ki so na porabniškem trgu manj pogosta. Na te zahteve najpogosteje ni mogoče odgovoriti le s prodajo fizičnega izdelka, temveč je rešitev poleg izdelka sestavljena iz več elementov ponudbe, ki omogočajo konkurenčno reševanje kupčevega vprašanja. Lahko rečemo, da se na MOT ne trži le izdelek, temveč ponudba, v kateri so poleg izdelka tudi storitve, logistika, prilagodljivost in svetovanje (Michel et al., 2003, str. 212). Gummesson (v Vargo & Lusch, 2004, str. 2) pravi, da kupci ne kupujejo izdelkov ali storitev, temveč kupujejo ponudbo, ki ustvarja vrednost za kupca.

Evropski raziskovalci, ki sodelujejo v skupini IMP Group (angl. *Industrial Marketing and Purchasing Group*), predlagajo razčlenitev ponudbe na MOT na pet elementov: izdelek, storitev, logistika, svetovanje in prilagoditev (Ford et al., 2002, str. 121). Slika 2 prikazuje pet elementov ponudbe, ki so v ponudbo vključeni v različnih kombinacijah glede na potrebe posameznega poslovnega odnosa.

Slika 2: Elementi ponudbe na medorganizacijskem trgu



Vir: D. Ford et al., The Business Marketing Course, str. 122, 2002.

Za osrednje tri elemente, izdelek, storitev in logistiko, je značilno, da jih konkurenca lahko relativno enostavno posnema, medtem ko sta manj otipljivi komponenti, svetovanje in prilagoditev, težje posnemljivi in kažeta neotipljive sposobnosti podjetja (Beverland, Napoli & Yakimova, 2007, str. 395).

Izdelek kot element ponudbe. Izdelek je fizični del ponudbe, ki ga kupec lahko vidi in čuti. Zaradi zelo jasne pojavne oblike je izdelek pri tržnikih in kupcih pogosto (napačno) razumljen kot najpomembnejši element ponudbe (Ford et al., 2002, str. 122). V času industrijske revolucije je trženje poudarjalo zgolj oprijemljiv izdelek, ki je spodbujal proizvodnjo, kar je bilo takrat ključno. Danes, ko so v ospredju aplikacije posebnih znanj, veščin in manj fizično delo, so izdelki postali sredstvo za pridobivanje provizije ob storitvi (Vargo & Lusch, 2004, str. 8). Oprijemljive izdelke lahko vidimo kot opredmeteno znanje, veščine in aktivnosti, ki jih preko izdelka trži dobavitelj. V trženju na MOT ima izdelek omejeno trženjsko vrednost tudi zato, ker predstavlja prilagojeno rešitev ali storitev za potrebe kupca, kar izdelek veže direktno nanj in ga pogosto ni mogoče uporabiti za preostale kupce (Vargo & Lusch, 2004, str. 1–17).

Storitev kot element ponudbe. Storitve so pogosto osrednji element ponudbe. Nekateri avtorji, kot sta Vargo in Lusch (2004, str. 8), celo trdijo, da so storitve osnovni element in bistvo trženja, ter da so denar in izdelki le poti ali orodja v menjavi storitev. V storitve usmerjenem trženju si dobavitelj prizadeva, da kupca v svojo ponudbo čim bolj vplete, da kupec sooblikuje ponudbo, s čimer se ponudba prilagodi kupcu in njegovim potrebam (Vargo & Lusch, 2004, str. 11). Storitve omogočajo prilagajanje osnovne ali standardne ponudbe posebnim zahtevam kupca brez velikih sprememb in vplivov na produktivnost. Obseg storitev lahko dobavitelj prilagaja značilnostim posameznega kupca. Storitve tudi omogočajo prevzemanje nekaterih nalog kupca in pripomorejo k njegovi večji navezanosti na dobavitelja (Michel et al., 2003, str. 213). V cenovnih pogajanjih ponuja element storitve omogoča, da cena ni edini element ponudbe, o katerem se lahko partnerja pogajata.

Storitve so pomemben element strategije diferenciacije podjetij. So manj očitne kot izdelek in jih je težje posnemati. Nudenje velikega nabora zahtevnejših storitev dodatno pripomore k večjemu ugledu podjetja, čeprav te niso vedno na voljo vsem kupcem (Michel et al., 2003, str. 214). Ker postajajo kakovost, zanesljivost, trajnost in druge lastnosti izdelkov med konkurenti vedno bolj primerljive, morajo podjetja tekmovati na področju storitev, če se ne želijo spopasti z nižjimi cenami (Edvardsson, Johnson, Gustafsson & Strandvik, 2000, str. 925). Danes veliko dobaviteljev industrijskih izdelkov vlaga v razvoj storitev, ki bi povečale diferenciacijo med konkurenti in povezanost s kupci (Michel et al., 2003, str. 214). Michel in drugi storitve razvrščajo glede na fazo prodaje v štiri skupine. Tabela 2 prikazuje le nekaj najpomembnejših storitev, ki sestavljajo ponudbo na MOT.

Številni primeri in strokovne študije kažejo, da odličen izdelek in cena še ne predstavljata potenciala za zagotavljanje dolgoročne konkurenčne prednosti podjetja, po drugi strani pa velja, da je odlična kakovost storitev bistvena za dolgoročno uspešno poslovanje, ne glede na to, ali je osrednja dejavnost podjetja trženje izdelkov ali storitev (Parasuraman & Grewal, 2000, str. 169). Kakovost storitev je ključna, ker je storitve veliko težje učinkovito posnemati kot izdelek. Veliko podjetij nadomešča nakup izdelkov z nakupom storitev, ki jim nudi primernejšo rešitev. Storitve dobijo dodaten pomen s trendom najemanja tehnologij, namesto investiranja in vzdrževanja teh tehnologij v lastnem podjetju. Pogost primer v industrijskih obratih je najem viličarjev ali dvigal, v pisarnah pa se srečujemo z najemanjem multifunkcijskih naprav za

tiskanje dokumentov. Takšen najem vključuje dobaviteljevo skrb za vzdrževanje strojev in naprav ter hitro nadomestitev v primeru okvar.

Tabela 2: Štiri stopnje storitev

Storitve pred prodajo • Pomoč pri definiranju kupčevih tehničnih zahtev • Preliminarni testi s kupcem, demonstracije	**Storitve ob dobavi** • Sproščanje izdelkov, embaliranje • Transport, instalacija, zagon • Izobraževanje uporabnikov
Storitve po prodaji • Popravila znotraj garancije • Popravila izven garancije • Podpora uporabnikom • Pogodbe vzdrževanja in servisiranja • Ponudba dodatne opreme in rezervnih delov	**Prodajni pogoji** • Garancije • Cena in plačilni pogoji, popusti • Financiranje

Vir: Prilagojeno po D. Michel et al., Business to business Marketing, 2003, str. 213.

Logistika kot element ponudbe. Tudi logistika je lahko pomemben del ponudbe dobavitelja. Ne smemo je razumeti le kot dostave preostalih elementov ponudbe kupcu, saj pogosto ravno logistika razlikuje ponudbo dobavitelja od konkurence (Ford et al., 2002, str. 122). Primer je zagotavljanje dobav ravno ob pravem času (angl. *just-in-time*) ali dobav po sistemu brez kupčevih zalog (angl. *zero-inventory*), ki so značilne za avtomobilsko industrijo, kjer vsaka minuta zastoja proizvodnih linij povzroči visoke stroške. Drugi primer je organizacija skladišča v prostorih največjih kupcev (angl. *in-plant*) za vzdrževanje in popravila, s čimer se zagotavlja rezervne dele v bližini možne napake in s tem skrajšanje časa popravil. Naslednja logistična rešitev je zagotavljanje dobav po načelu zahteve in odvzema (angl. *demand – pull*), ki je podjetjem kot so Cisco, Dell in Nokia, omogočilo skrajšati dobavne roke, prilagoditi dobave kupcem, zmanjšati odpreme in znižati stroške (Möller, 2006, str. 922). Če lahko dobavitelj skrajša dobavne roke, lahko kupec prilagodi svojo proizvodnjo tako, da mu ta prinaša konkurenčno prednost. Bolj pomemben, kot dolžina dobavnih rokov, je management dobavnih rokov, saj se kupci navadno lažje prilagodijo daljšim dobavnim rokom, če se lahko vnaprej pripravijo na zanesljive dobave in ob tem zaradi daljših dobavnih rokov pridobijo druge prednosti ponudbe (Michel et al., 2003, str. 216).

Prilagoditev kot element ponudbe. Prilagoditev, kot element ponudbe, zahteva od dobavitelja sposobnost prilagajanja posameznih naročil standardiziranih izdelkov, storitev ali postopkov, glede na posebne potrebe kupcev. S prilagajanjem ponudbe dobavitelj dokazuje svojo predanost razvijanju odnosa z določenim kupcem (Ford et al., 2002, str. 123). Prilagodljivost dobavitelja predstavlja veliko globji in abstraktnejši del trženja kot izdelek in storitev (Beverland et al., 2007, str. 396). Tako kot logistiko tudi element prilagodljivosti bolj cenijo strateški kupci, ki želijo ustvariti dolgoročno sodelovanje, pri čemer ima pomembno vlogo prilagojena ponudba. Prilagodljivost je kritična za velike in pomembne kupce ter kupce s kompleksnimi potrebami. Walter in Ritter (2003a, str. 364) z empirično raziskavo prilagoditev

delita na prilagoditve v procesu ustvarjanja vrednosti in prilagoditve v procesu izmenjave vrednosti. Tabela 3 prikazuje različne primere prilagoditev, ki se nanašajo, bodisi na prilagoditev procesov ustvarjanja vrednosti za kupca pri dobavitelju, bodisi na prilagoditev procesov izmenjave vrednosti.

Tabela 3: Vrste prilagoditev glede na fazo nakupnega procesa

Prilagoditev procesa ustvarjanja vrednosti za kupca	**Prilagoditev v procesu izmenjave vrednosti s kupcem**
• Prilagoditev izdelkov • Prilagoditev proizvodnih kapacitet • Prilagoditev tehnologije proizvodnje • Prilagoditev proizvodnih procesov • Prilagoditev planiranja proizvodnje • Prilagoditev procesa za zagotavljanje kakovosti	• Prilagoditev skladiščenja izdelkov • Prilagoditev pogojev dobav • Prilagoditev organizacije prodajne službe • Prilagoditev transporta • Prilagoditev izmenjave tehničnih informacij

Vir: Prilagojeno po Walter in Ritter, 2003a, The influence of adaptations, trust, and commitment on value-creating functions of customer relationships, str. 364.

Pri obravnavi prilagodljivosti ponudbe se vedno pojavi vprašanje stroškov, ki izhajajo iz zmanjšane produktivnosti podjetja. Ker so prilagoditve pomemben vir povečanih stroškov poslovanja, je pomembno, da so prilagoditve premišljene in povečani stroški utemeljeni s primerno večjo ustvarjeno vrednostjo. Če dobavitelj zazna, da je zadovoljstvo kupcev bolj odvisno od prilagodljivosti ponudbe kot od kakovosti standardne ponudbe, Anderson, Fornell in Rust (1997, str. 129) priporočajo, da je smotrneje izbrati strategijo večje prilagodljivosti kupcu kot strategijo kakovosti standardne ponudbe, saj pristopa nista kompatibilna in skupaj ne bosta prinesla izboljšanja poslovnih rezultatov. Prilagodljivost ponudbe je eden od najpomembnejših elementov ustvarjanja vrednosti v poslovnem odnosu, saj se koristi prilagoditev neposredno odrazijo v obliki večjega obsega prodaje in premijske cene ter relativno hitro povrnejo investicijo (Walter & Ritter, 2003a, str. 360).

Svetovanje kot element ponudbe. Svetovanje je element trženja, ki nadgradi element prilagodljivosti z iniciativami za izboljšave s strani dobavitelja. Pomaga zmanjšati negotovost kupcev in je hkrati iskanje novih možnosti sodelovanja, pravih vzrokov kupčevih problemov ali novih načinov in pristopov pri reševanju teh (Ford et al., 2002, str. 123). Svetovanje vključuje prilagojeno prodajo in dialog s kupcem, zato so sposobnosti poslušanja, komunikacije in reševanja problemov ključne. Svetovanje vključuje pravilno odgovarjanje na potrebe kupcev z aktivno ponudbo novih rešitev, ki v prvotno ponudbo niso bile vključene. Svetovanje kot element ponudbe predstavlja vse dobaviteljeve aktivnosti z namenom povečevati kupčevo razumevanje in znanje o določeni stvari. Vloga svetovanja je močno odvisna od znanj, ki jih posedujeta kupec in dobavitelj, ter od kupčeve negotovosti. Če je negotovost pri kupcu majhna, lahko dobavitelj informacije in svetovanje posreduje le z brošurami, spletom in rednimi klici. V tem primeru svetovanje ni ključen element ponudbe, saj ne predstavlja velike vrednosti za kupca. Ko je negotovost večja, pa je kupec močno odvisen od sposobnosti dobavitelja in njegove pripravljenosti za svetovanje. Takrat je kupec močno vezan na dobavitelja, kar se

izraža v pripravljenosti sprejemanja premijskih cen v zameno za prejemanje zaupanja vrednega svetovanja.

V odnosu med dobaviteljem in kupcem je komunikacija dvosmerna, kar velja tudi za svetovanje. Tudi kupčevo svetovanje je pomembno, saj se z njim zmanjša negotovost dobavitelja. Kupci navadno podajajo informacije o naravi njihovih problemov, o reševanju tehničnih vprašanj pri drugih dobaviteljih. Ni si mogoče zamisliti svetovanja brez predhodnega informiranja o problemu s strani kupca. Prav tako je pomembno kasnejše sodelovanje in preverjanje svetovanja, saj je za MOT značilno, da so vprašanja kompleksnejša in reševanje problemov dolgotrajnejše.

Medsebojna razmerja med elementi ponudbe. Elementi ponudbe se med seboj jasno ločijo, a hkrati tudi močno prepletajo, vplivajo drug na drugega, ali pa se celo nadomeščajo. Logistika je močno povezana z elementom izdelka ali storitve, ki definirata okvir logistične rešitve. Najočitnejši primer je teža ali velikost izdelka, kateremu se mora podrediti logistična rešitev. Podobno je tudi s storitvijo, ki mora biti ponujena v določeni obliki ali na več lokacijah. Svetovanje je močno povezano z izdelkom, storitvijo in logistiko ter deluje na tistem področju, kjer kupec zazna največjo mero negotovosti. Prilagoditev lahko naredimo na katerem koli drugem elementu ponudbe. Tudi element svetovanja je mogoče prilagoditi z določitvijo posebnega svetovalca za določenega kupca ali s projektom razvijanja znanj za potrebe svetovanja kupcu.

V zadnjih letih se vse pogosteje uveljavljajo ideje trženja kompletne rešitve in ne le posameznih izdelkov ali storitev. Michel in drugi (2003, str. 213) kot primer navajajo podjetje PPG Industries, katero proizvaja industrijska barvila in podpisuje pogodbe o prodaji, ki se ne nanašajo na kilogram barve, temveč na strošek pobarvanja izdelka na koncu proizvodne linije. S tem dobavitelj naredi vse, da tehnološko podpre proizvodnjo kupca in tako ustvari učinkovit proces barvanja izdelkov. Tako se podjetja preusmerijo iz trženja izdelka v trženje storitev. Nekatera podjetja prestopijo tudi mejo trženja izdelka s storitvijo ter začnejo tržiti le storitev, saj lahko tako ustvarjajo večjo vrednost in boljše rezultate.

Otipljivost elementov ponudbe ter gradnja konkurenčne prednosti. Razumevanje trženjskih procesov se skozi desetletja bistveno spreminja in se od začetkov, ko je bilo celotno trženje usmerjeno na otipljive elemente ponudbe, ali kar na sam fizičen izdelek, usmerja na trženje neotipljivih elementov, kot so kompetence, sposobnosti in znanja, ki jih dobavitelj uporabi za gradnjo vrednosti za kupca (Vargo & Lusch, 2004, str. 1). Ti neotipljivi viri podjetja, ki so stalni, dinamični in težko ponovljivi, predstavljajo potencial za gradnjo konkurenčne prednosti.

Ponudba na MOT je sestavljena tako iz izdelka kot iz storitev in drugih neotipljivih elementov. Beverland in drugi (2007, str. 395) klasifikacijo ponudbe dobavitelja, ki jo predlaga IMP Group (Ford et al., 2002, str. 121), opredelijo skozi vidik otipljivosti in neotipljivosti elementov ponudbe. Otipljive komponente je v primerjavi z neoprijemljivimi lažje posnemati in so zato manj primerne za razvoj konkurenčne prednosti. Neotipljivi komponenti sta svetovanje in

prilagoditev, medtem ko so izdelek, storitev in logistika otipljive komponente. Ponudba se trži kot celoten splet elementov, torej je vsaka ponudba na MOT vsaj v pomembnem delu neotipljiva. Ko razpravljamo o razmerju med otipljivim in neotipljivim delom ponudbe, je zanimiva navedba Levitta (1981, str. 96), da so celo otipljivi izdelki, ki jih lahko okusimo in vonjamo, pogosto le obljube preden jih dejansko kupimo, saj izdelka ne preverimo v takšni meri kot ga bomo kasneje uporabljali. Primer je lahko nakup avtomobila, kjer na testni vožnji ni mogoče preizkusiti vseh situacij in trajnosti, ki jih bomo spoznali ob daljši uporabi izdelka.

1.2.2 Dimenzije kakovosti ponudbe in vrednosti za kupca na medorganizacijskem trgu

Poleg osnovnih elementov ponudbe v strokovni literaturi poznamo tudi opredelitve kakovosti ponudbe, ki se razlikujejo za trženje izdelkov ali storitev.

Dimenzije kakovosti ponudbe po Garvinu. David A. Garvin (1987, str. 104) v članku »*Competing on the eight dimensions of quality*« določa osem ključnih dimenzij kakovosti, ki služijo za strukturiranje in strateško analizo dejavnikov kakovosti. Dimenzije kakovosti so:

- delovanje (angl. *performance*) – primarne opravilne lastnosti izdelka, ki so pogosto enostavno primerljive;
- karakteristike (angl. *features*) – so sekundarne opravilne lastnosti izdelka, ki predstavljajo dodatek primarnim opravilnim lastnostim;
- zanesljivost (angl. *reliability*) – pomeni, da bo v času uporabnosti izdelka ta deloval tako, kot je dogovorjeno;
- skladnost s standardi (angl. *conformance*) – je stopnja po kateri izdelek ustreza uveljavljenim standardom;
- trajnost (angl. *durability*) – je merilo življenjske dobe izdelka;
- popravljivost (angl. *serviceability*) – hitrost in enostavnost popravila izdelka;
- estetika (angl. *aestetics*) – videz, občutek, zvok, okus ali vonj izdelka;
- zaznana kakovost (angl. *perceived quality*) – zaznavanje lastnosti izdelka, ki jih kupec ne dobi eksplicitno predstavljene, temveč si ustvari mnenje na podlagi zaznav.

Naštete dimenzije kakovosti ponudbe so določene na primeru trženja izdelkov, kjer lahko vrednost in kakovost v veliki meri povežemo s fizično materijo.

Dimenzije kakovosti storitev. Parasuraman, Zeithaml in Berry (1988, str. 23) za trg storitev določijo pet generičnih dimenzij, ki sestavljajo orodje za ocenjevanje kupčevih zaznav kakovosti storitev imenovano SERVQUAL. Dimenzije kakovosti storitev so:

- oprijemljivost (angl. *tangibles*) – urejenost poslovnih prostorov, opreme, kontaktnih materialov in ljudi;
- zanesljivost (angl. *reliability*) – sposobnost izvesti obljubljene storitve zanesljivo in natančno;
- odzivnost (angl. *responsiveness*) – pripravljenost pomagati kupcem in zagotoviti primerne storitve, reakcijski čas;

- zagotovila (angl. *assurance*) – komuniciranje, verodostojnost in strokovnost, znanje in vljudnost zaposlenih ter sposobnost prepričanja kupcev, da so vredni zaupanja;
- empatija (angl. *empathy*) – dostopnost, vljudnost, uslužnost in razumevanje.

Dimenziji zagotovila in empatija po mnenju avtorjev predstavljata sedem različnih dimenzij, ki so jih v procesu razvoja orodja združili v dve. Dimenzija zagotovila tako predstavlja tudi komunikacijo s kupci, kredibilnost, varnost, kompetentnost in uslužnost, dimenzija empatija pa predstavlja razumevanje in poznavanje kupcev (Parasuraman et al., 1988, str. 23). Kot najbolj kritičen kriterij se je po raziskavah (Parasuraman & Grewal, 2000, str. 169; Chakraborty et al., 2007, str. 26) pokazala zanesljivost.

Dimenzije vrednosti za kupca v poslovnem odnosu po Eggertu in Ulagi. Ulaga in Eggert na podlagi empiričnih študij opredelita devet dimenzij vrednosti za kupca (Ulaga, 2003, str. 682; Ulaga & Eggert, 2006, str. 131), ki so značilne za poslovne odnose na MOT. Tabela 4 prikazuje dimenzije vrednosti za kupca, ki so razdeljene v tri stopnje poslovnega odnosa med dobaviteljem in kupcem. V vsaki stopnji sta določila tri dimenzije od katerih dve predstavljata koristi in ena stroške. Na stopnji osnovne ponudbe nastopajo dimenzije: kakovost izdelka, zanesljivost dobav in neposredni stroški ponudbe. Na stopnji oskrbovalnega procesa v podjetju kupca so to: podporne storitve, medosebna interakcija in stroški pridobitve projekta. Na stopnji razvoja in optimizacije poslovnega odnosa pa so te dimenzije: znanje dobavitelja, podpora dobavitelja pri hitrem uvajanju izdelkov na trg ter zmanjševanje stroškov povezani s proizvodnjo in uporabo izdelka.

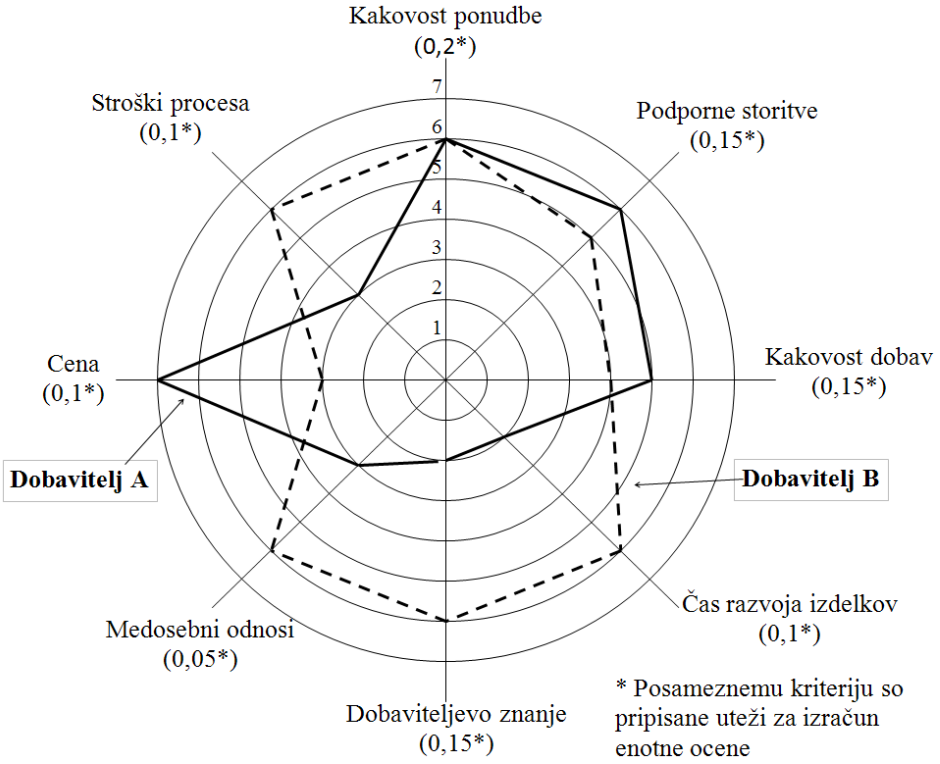
Tabela 4: Dimenzije ponudbe, ki ustvarjajo vrednost za kupca v poslovnem odnosu

Nivo poslovnega odnosa	**Elementi kupčeve vrednosti v poslovnem odnosu**		
	Koristi		**Stroški**
Osnovna ponudba	**Kakovost izdelka** • karakteristike izdelka • zanesljivost izdelka • konsistentnost izdelka	**Zanesljivost dobav** • točnost • fleksibilnost • natančnost	**Neposredni stroški ponudbe (cena)** • cena v primerjavi s konkurenco • spreminjanje cen • nižanje stroškov
Oskrbovalni proces	**Podporne storitve** • storitve povezane z izdelkom • podatki o izdelku • "outsourcing" aktivnosti	**Medosebna interakcija** • komunikacija • reševanje problemov • vzajemni cilji	**Stroški pridobitve projekta** • obvladovanje zalog • obvladovanje naročil • stroški testiranj
Razvoj in optimizacija	**Znanje dobavitelja** • poznavanje trga • izboljšave obstoječih • izdelkov • razvoj novih izdelkov	**Podpora pri hitrem uvajanju izdelka na trg** • vodenje projektov • razvoj prototipov • testiranje in validacija izdelkov	**Zmanjševanje stroškov** • stroški izdelka • stroški proizvodnje • stroški garancij

Vir: Povzeto po W. Ulaga, Capturing value creation in business relationships: A customer perspective, 2003, str. 682; W. Ulaga in A. Eggert, Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status, 2006, str. 122–128.

Ulaga in Eggert (2006, str. 131) v kvalitativni raziskavi analizirata, katere dimenzije imajo največji potencial za diferenciacijo ponudbe na MOT in ugotavljata, da sta to dimenziji podporne storitve in medosebna interakcija. Sledita dobaviteljevo strokovno znanje ter njegova sposobnost skrajševanja časa, ki ga kupec porabi za uvajanje novega izdelka na trg. Po analizi avtorjev imajo dimenzije, kot so kakovost izdelka, zanesljivost dobav ter stroški povezani s projekti manjšo možnost za diferenciacijo dobavitelja. Najmanjši potencial za diferenciacijo dobavitelja po tej analizi ima cena. Ulaga in Eggert (2006, str. 133) trdita, da so dimenzije, ki so najprimernejše za diferenciacijo ponudbe, tudi dimenzije z največjim potencialom za pridobivanje statusa prvega dobavitelja na MOT. Slika 3 predstavlja zvezdni diagram dimenzij ponudbe, kot jih predlaga Ulaga (2003, str. 691), in lahko služi za primerjavo uspešnosti dimenzij ponudbe s konkurenti.

Slika 3: Zvezdni diagram primerjave dveh dobaviteljev v karakteristikah ponudbe



Vir: W. Ulaga, Capturing value creation in business relationships: A customer perspective, 2003, str. 691.

1.2.3 Ponudba ter sposobnosti, viri in kompetence dobavitelja

Ritter (2006, str. 1032) pravi, da se mora trženje graditi predvsem na trženju kompetenc, s čimer izdelek ni več ključni del ponudbe. To pomeni, da se konkurenčnost ne določa le s karakteristikami izdelka in cenami, temveč s sposobnostmi dobavitelja za reševanje kupčevih problemov. Dobavitelj mora obvladovati potrebe in značilnosti trga ter ob tem poskrbeti, da sam ali z zunanjimi partnerji obvladuje kompetence in tehnološke veščine, ki jih potrebuje za ustvarjanje vrednosti za kupce (Michel et al., 2003, str. 203). Kompetence dobavitelju omogočajo, da specifičen nabor virov in sposobnosti, ki jih ima na voljo oblikuje in uporabi tako, da z njimi na konkurenčen način rešuje probleme kupcev. Neopredmeteno premoženje

podjetja v obliki zaposlenih, informacij in tehnologij, se mora preko internih procesov preoblikovati v opredmeteno vrednost (Kaplan & Norton, 2004, str. 11), ki jo podjetje trži v obliki ponudbe.

Kupec in dobavitelj vstopata v poslovni odnos s problemi, negotovostjo in na drugi strani s sposobnostmi za reševanje različnih problemov. Zato je ponudba odvisna od sposobnosti obeh podjetij. Sposobnost dobavitelja se kaže kot sposobnost načrtovanja in razvijanja ponudbe, ki prinaša rešitve za kupčeve probleme. Sposobnost reševanja problemov je zgrajena iz (Ford et al., 2002, str. 129):

- dobaviteljevih virov: fizičnih, finančnih in tehničnih;
- dobaviteljeve mreže poslovnih partnerjev: sposobnosti uporabe poslovnih odnosov z drugimi podjetji, ki omogočajo dostop do virov, ki jih dobavitelj nima in jih lahko tako uporabi za razvoj svoje ponudbe. Ta sposobnost postaja pomembnejša z razvojem tehnologij, ko posamezne rešitve postajajo kompleksnejše in jih dobavitelji pogosteje najemajo kot razvijajo pod svojim okriljem;
- dobaviteljeve sposobnosti za razvijanje poslovnih odnosov s kupci, ugotavljanje kupčevih potreb in sposobnost razvijanja ter prilagajanja ponudbe.

Kupci ne ocenjujejo le kakovosti in osnovne ponudbe, temveč tudi dobavitelja in njegove sposobnosti za reševanje njihovih problemov. Kupec si ustvari mnenje o primernosti dobavitelja preden se odloči za graditev poslovnega odnosa. Zato je pomembno, da dobavitelj razvija svoje vire in poslovne odnose s svojimi dobavitelji ter tako strateško razvija ponudbo. Medtem ko predstavlja vrednost izdelka in storitve dobaviteljevo trenutno kakovost, so kompetence in viri elementi, na podlagi katerih je mogoče ocenjevati dobaviteljev potencial v prihodnosti (Möller & Törrönen, 2003, str. 109). Strokovna literatura s področja managementa oskrbnih verig pozna kvantitativne in kvalitativne ključe za oceno dobavitelja. Kvantitativni ključi obravnavajo zanesljivost dobav, kakovost izdelkov in sposobnost nižanja stroškov, kvalitativni ključi pa obravnavajo sposobnost za reševanje kupčevih problemov, tehnično sposobnost, sposobnost izboljševanja, sposobnost ustvarjanja idej za nižanje stroškov, podporo pri razvoju novih izdelkov ter kompatibilnost med kupcem in dobaviteljem (Ulaga, 2003, str. 679).

Inovacijska sposobnost dobavitelja močno prispeva k ustvarjanju vrednosti za kupce (Ngo & O'Cass, 2009, str. 54), saj omogoča, da dobavitelj neprestano izboljšuje ponujeno vrednost. Marketinške sposobnosti dobavitelja omogočajo komunikacijo vrednosti, pozicioniranje in diferenciacijo ponudbe proti konkurenci s poudarjanjem vrednosti za kupca. Empirična raziskava vpliva različnih sposobnosti na ustvarjanje vrednosti za kupca je pokazala, da so inovacijske in trženjske sposobnosti, bolj pomembne kot sposobnosti na področju proizvodnje (Ngo & O'Cass, 2009, str. 54). S to raziskavo Ngo in O'Cass potrdita nagibanje v »*operant based resources*«, torej vire, ki posredno vplivajo na ustvarjanje vrednosti. Literatura razlikuje vire, ki delujejo tako, da aktivirajo in spodbujajo preostale vire, ter tako povzročijo učinek (angl. *operant based resouces*), in vire, ki jih je treba uporabiti, da se zagotovi učinek (angl. *operand based resources*), na primer surovine in izdelki (Vargo & Lusch, 2004, str. 2).

Nekateri avtorji izpostavljajo, da se teorije, ki se osredotočajo na vire in kompetence dobaviteljev, preveč usmerjajo navznoter in premalo na procese pretvarjanja vrednosti v vrednost, kot jo zazna kupec (Möller, 2006, str. 913). Povezovanje dobaviteljevih kompetenc s kupčevim poslovnim procesom, komunikacija dobaviteljevih kompetenc s potencialnim kupcem in dostava kompetenc v kupčev poslovni proces, predstavljajo tri osnovne elemente trženja na osnovi kompetenc dobavitelja (Zerbini, Golfetto & Gibbert, 2007, str. 795).

Za razvoj vrednosti za določenega kupca, ki ima specifične zahteve, potrebuje dobavitelj določene sposobnosti, kompetence, vire in tehnologijo, brez katerih so vsa prizadevanja za ustvarjanje vrednosti že vnaprej obsojena na neuspeh. Zato je izredno pomembno, da podjetja poznajo svoje sposobnosti, vire, kompetence in tehnologijo ter jih kritično presodijo ob usmeritvi na trg. Jones in Sasser (1995, str. 90) pravita, da morajo dobavitelji razvijati poslovne odnose s kupci, katerim lahko z dobičkom ustvarjajo in razvijajo konkurenčno vrednost. Z vzdrževanjem poslovnih odnosov s kupci, ki jim ne morejo ustvariti konkurenčne vrednosti, si dobavitelji dolgoročno delajo škodo, saj neracionalno trošijo dragocene vire, škodujejo morali zaposlenih in širijo slabe informacije o podjetju.

Podjetja morajo prilagoditi neotipljivo premoženje podjetja v skladu s postavljeno strategijo (Kaplan & Norton, 2004, str. 13). Vlaganje v znanje zaposlenih ustvari največjo vrednost, če je usklajeno s strategijo podjetja. Podjetja, ki se odločajo za strategije nižanja stroškov, se morajo zato usmeriti v drugačna znanja, kot podjetja, ki so usmerjena na kupce. Za dobavitelja predstavlja razvoj kompetenc nove priložnosti, s katerimi bo gradil in dostavljal konkurenčno vrednost za kupca (Zerbini et al., 2007, str. 78).

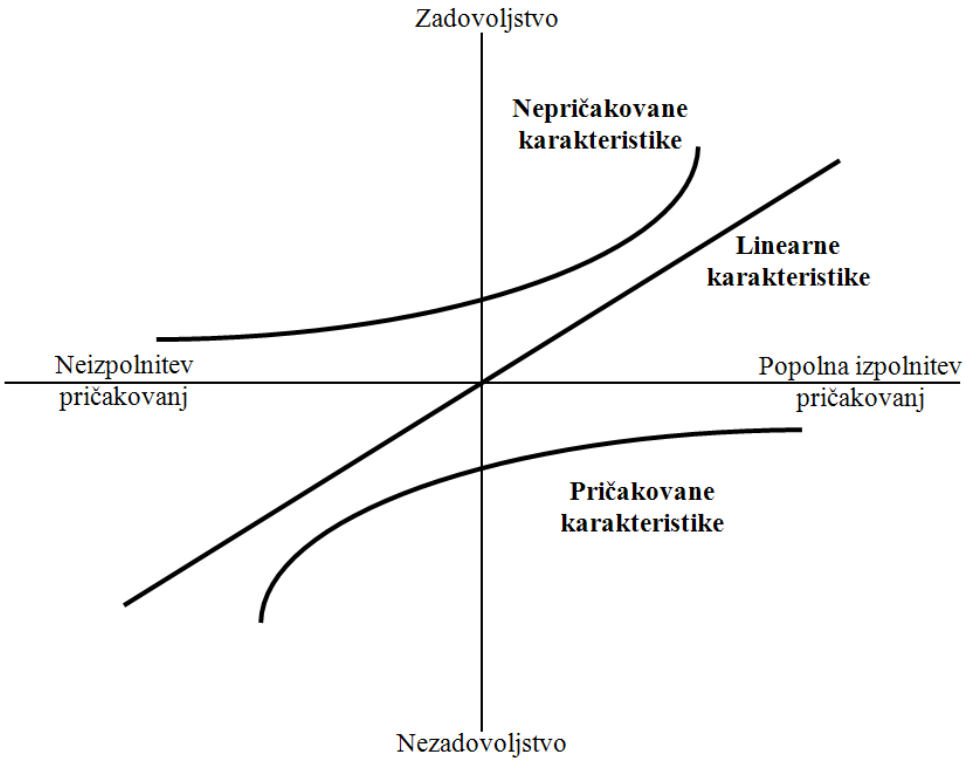
1.2.4 Potrebe, želje in zahteve kupcev

Želje so tiste človekove potrebe, ki jih človek izrazi. Na MOT se pojavljajo na podoben način, kot na porabniškem trgu. Podjetja morajo stalno ustvarjati nove ideje in uvajati izboljšave procesov, kar ob načrtovanih koristih prinaša tudi nove potrebe in želje, ki jih podjetja posredujejo svojim dobaviteljem. Ko so želje podprte z zmožnostjo nakupa, se te preoblikujejo v zahteve. Prehod od želja do konkretnih zahtev pa pogosto ni tako enostaven, saj imajo podjetja ali posamezniki za zadovoljevanje svojih potreb na voljo omejeno količino enot premoženja, s katerim poskušajo upravljati na način, da s sredstvi naredijo največ za ustvarjanje vrednosti in zadovoljstva (Armstrong, Kotler, Harker & Ross, 2009, str. 8).

Različne oblike vpliva karakteristik na kupčevo zaznavo vrednosti. Ponudbo dobavitelja sestavlja več elementov, ki jih lahko dodatno razčlenimo na posamezne karakteristike ponudbe, ki jih zazna kupec. Različne karakteristike ponudbe različno vplivajo na kupčevo zaznavo vrednosti ponudbe (van der Haar, Kemp & Omta, 2001, str. 628). Glede na vpliv posamezne karakteristike ponudbe na kupčevo zaznavo vrednosti te delimo na pričakovane, linearne in nepričakovano pozitivne (Busacca & Padula, 2005, str. 545). Pričakovane osnovne karakteristike so lastnosti, ki jih kupec od ponudbe pričakuje in zato ob izpolnitvi pričakovanj pri kupcu ne izzovejo posebnega zadovoljstva. Na drugi strani pa nedoseganje pričakovanj v osnovnih karakteristikah pri kupcu izzove nezadovoljstvo. Linearne karakteristike ponudbe so tiste, ki jih je kupec pričakoval, vendar te kljub temu izzovejo tako zadovoljstvo ob izpolnitvi

pričakovanj, kot tudi nezadovoljstvo ob morebitni neizpolnitvi pričakovanj. Nepričakovane pozitivne karakteristike ponudbe ob izpolnitvi vzbudijo zadovoljstvo, medtem ko neizpolnitev teh ne povzroči nezadovoljstva, saj jih niso pričakovali in zato ne morejo povzročiti nezadovoljstva. Slika 4 prikazuje tri skupine karakteristik ponudbe, ki kažejo različne oblike odvisnosti med doseganjem pričakovanj določene karakteristike in zadovoljstvom kupca.

Slika 4: Vpliv karakteristik na zadovoljstvo kupcev



Vir: B. Busacca in G. Padula, Understanding the relationship between attibute performance and overall satisfaction, 2005, str. 543.

Posledica tega, da imajo posamezne karakteristike ponudbe različne in nelinearne oblike odziva zadovoljstva kupcev, je kompleksna povezava med različnimi karakteristikami ponudbe in zadovoljstvom kupcev, ki se pokaže kot problem pri merjenju zadovoljstva kupcev skozi ocenjevanje zadovoljstva s posameznimi karakteristikami (Busacca & Padula, 2005, str. 544). Prav tako je zapleteno oblikovanje ponudbe z vključevanjem različnih karakteristik ponudbe, saj je težko predvideti vse povezave in vplive posameznih karakteristik ponudbe na zadovoljstvo kupcev. Raziskave kažejo, da karakteristike ponudbe asimetrično vplivajo na celotno zadovoljstvo in ponakupno vedenje (Mittal, Ross & Baldasare, 1998, str. 44), kot tudi, da imajo karakteristike ponudbe z negativno stopnjo uspešnosti večji vpliv kot karakteristike s pozitivno stopnjo uspešnosti.

Dobavitelji morajo dobro poznati vpliv posameznih karakteristik ponudbe na zadovoljstvo in zvestobo kupcev, saj morajo sprejemati odločitve, katere karakteristike ponudbe je treba razvijati in za kakšno ceno (Mittal et al., 1998, str. 45). Za maksimiranje celotne predlagane vrednosti in dobička, morajo dobavitelji optimizirati in maksimirati uspešnost vseh karakteristik ponudbe (Kotri, 2006, str. 5). Za optimizacijo kupčevega zadovoljstva morajo

dobavitelji sklepati kompromise med različnimi karakteristikami ponudbe, saj v praksi izboljševanje posameznih karakteristik ni možno brez sprememb, ki vplivajo na preostale karakteristike ponudbe. Te so pogosto že premišljena oblika ponudbe, kjer se je dobavitelj soočil z iskanjem kompromisa med različnimi karakteristikami, tehnološkimi možnostmi in stroški ponudbe. Mittal (1998, str. 45) navaja, da je najpogosteje pomembneje najprej rešiti karakteristike s slabim izpolnjevanjem pričakovanj in nato graditi na nepričakovanih pozitivnih karakteristikah, saj imajo prve večji vpliv na celotno zadovoljstvo kupcev.

Opredelitev pomembnosti zahtev. Zahteve kupcev lahko razdelimo na tri nivoje (Michel et al., 2003, str. 203). Veto ali obvezne zahteve so tiste, ki jih mora ponudba izpolniti, sicer je kupec pod nobenim pogojem ne bo sprejel. Naslednji nivo so pomembne zahteve, ki jih kupec pričakuje, vendar se je pripravljen o njih z dobaviteljem dogovarjati in jih kompenzirati z drugimi karakteristikami ponudbe. Zadnji nivo zahtev kupca so sekundarne zahteve, ki dodajajo vrednost ponudbi ali so kompenzacija za pomembne elemente ponudbe. Sekundarni kriteriji omogočajo diferenciacijo ponudbe, saj so si ponudbe konkurentov na nivojih pomembnih kriterijev zelo podobne. Tabela 5 predstavlja tri nivoje zahtev, značilnosti določanja karakteristik ter pomen za kupca in dobavitelja.

Tabela 5: Trije nivoji zahtev v povpraševanju

	Značilnosti	Kupec	Dobavitelj
Veto zahteve	• Jasna določitev zahtevanih karakteristik ponudbe • Dobavitelj je lahko izključen na podlagi presoje (Da /Ne)	• Mora postaviti osnovne zahteve • Odloča se na podlagi kratkega nabora zahtev	• Jasen odgovor na kupčeve zahteve • Obvladovanje kakovosti ponudbe • Takojšnje reakcije v primeru težav
Pomembne zahteve	• Manj natančna določitev zahtevanih karakteristik • Značilnosti ponudbe so lahko delno kompenzirane	• Omogočajo razlikovanje in izbiranje med sprejemljivimi dobavitelji • Postavlja v ospredje razvoj stabilnega partnerstva	• Osnovna točka strategije diferenciacije • Na podlagi konkurence se prilagaja posamezne značilnosti ponudbe
Sekundarne zahteve	• Nekatere sekundarne karakteristike lahko kompenzirajo slabosti pri pomembnih zahtevah • Igrajo postransko vlogo	• Lahko uporabimo za porazdelitev nakupov med možne dobavitelje • Povezane so s specifičnimi motivi posameznih članov nakupnega centra	• Lahko uporabimo za delo in razvoj poslovnega odnosa s konkretnimi kupci • Z njimi kompenziramo nekatere druge slabosti ponudbe

Vir: D. Michel et al., Business to business Marketing, 2003, str. 71.

1.2.5 Ustvarjanje vrednosti za kupca

Vrednost za kupca je koncept, ki gradi na primerjavi med kupčevimi koristmi in stroški, ki izhajajo iz uporabe izdelka, drugih delov ponudbe in iz poslovnega odnosa z dobaviteljem. Dobavitelj mora dobro poznati načine, kako lahko s svojim delovanjem ustvarja konkurenčno vrednost za kupca, saj je treba racionalno razpolagati z razpoložljivimi viri podjetja (Kotri, 2006, str. 7). Za učinkovito podporo pri ustvarjanju vrednosti morajo tržniki dobro razumeti

proces ustvarjanja vrednosti pri svojem kupcu ter dalje v verigi vrednosti (Crosby et al., 2002, str. 11). Kaj, kje in kdaj se v teh procesih dogaja? Kakšni so kupčevi cilji? Kdo in s kakšnimi vlogami je vpleten v proces? Tako lahko dobavitelji prepoznajo priložnosti za ustvarjanje vrednosti v procesu svojih kupcev (Christopher et al., 2002, str. 25). Razvoj ponudbe dobavitelja se začne na eni strani z razumevanjem glavnih potreb trga in kupcev ter na drugi strani z razumevanjem lastnih produktov, vrednot, sposobnosti, kompetenc, tehnologij in konkurenčnosti (Kotler & Pfoertsch, 2007, str. 358). Velik potencial izdelka za ustvarjanje vrednosti še ne zagotavlja uspešne prodaje, saj kupci presojajo vrednost s konkurenčnimi ponudbami, zato morajo dobavitelji vedno spremljati relativno vrednost med konkurenčnimi ponudbami na trgu (van der Haar et al., 2001, str. 628).

Kupci na MOT so specializirani za opravljanje svoje dejavnosti in ko se pojavi problem, katerega reševanje je izven njihovih kompetenc, iščejo rešitve pri ponudnikih, ki te kompetence imajo. Za dobavitelje je kupčevo pomanjkljivo znanje priložnost za prikaz prepričljive vrednosti svoje ponudbe, hkrati pa omogoča trženje strokovne pomoči pri nakupnem odločanju. Anderson in Narus (1998, str. 54) pravita, da se čedalje več malih podjetij usmerja v strategijo razumevanja vrednosti za kupca, kar jim prinaša povečanje tržnega deleža na račun večjih dobaviteljev, ki manj vlagajo v znanje. Ti dobavitelji so razvili modele rednosti za kupca, ki temeljijo na denarnem ovrednotenju vrednosti, ki jo ponudba prinaša kupcu.

Kupec kot soustvarjalec ponudbe. Ideja kupca kot soustvarjalca ponudbe temelji na predpostavki, da lahko dobavitelj in kupec s sodelovanjem ustvarita večjo vrednost, kot bi jo lahko v primeru tradicionalnega transakcijskega odnosa, med katerim dobavitelj in kupec sodelujeta le v trenutku nakupa oziroma prodaje. Takšno razumevanje poslovanja poudarja pomembnost dolgoročnega sodelovanja, ki bo ustvarjalo vrednost s povečanjem razumevanja potreb poslovnih partnerjev, hitrejšim poslovnim procesom med podjetjema in povečano kreativnostjo na obeh straneh (Wikström, 1996, str. 7).

Trženje izdelkov na MOT postaja čedalje bolj podobno trženju storitev, saj kupci ne potrebujejo oprijemljivih izdelkov, temveč rešitve, ki prinašajo vrednost. S tem se tudi na medorganizacijsko trženje prenaša značilnost trženja storitev, da je kupec vedno vpleten v ustvarjanje vrednosti (Vargo & Lusch, 2004, str. 8). Interakcije in prilagajanja med kupcem in dobaviteljem potekajo na več nivojih struktur v podjetju, kar omogoča priložnosti za izmenjavo informacij in učenje ter socialno povezanost zaposlenih. Soustvarjanje vrednosti pri oblikovanju ponudbe s strani kupca prinaša priložnosti za generativni razvoj ponudbe na podlagi izkušenj kupca in hitrega prenosa idej (Wikström, 1996, str. 7). Vlogo in pomen kupca pri ustvarjanju vrednosti na MOT poudarja tudi Möller (2006, str. 922), ko pravi, da so za ustvarjanje vrednosti v poslovnem odnosu potrebne tako kompetence dobavitelja kot kupca.

Spreminjanje kupčevih potreb in prilagajanje ponudbe. Dobavitelji si močno prizadevajo navezati kupce s prilagajanjem poslovanja in ponudbe njihovim potrebam. Zato je pomembno, da podjetja prepoznajo potrebe kupcev in spremljajo, kako se s časom spreminjajo (Flint, Woodruff & Gardial, 2002, str. 102). Spremembe kupčevih potreb so lahko posledica sprememb v izvedenem povpraševanju, nove tehnologije, konkurence ali pa na spreminjanje

kupčevih potreb in pričakovanj vpliva razvoj poslovnega odnosa med kupcem in dobaviteljem (Eggert, Ulaga & Schultz, 2006, str. 20; Parasuraman, 1997, str. 156).

Michel in drugi (2003, str. 148) dodajajo, da se ob spremembah potreb spreminja tudi kupčeva presoja o kakovosti, zato se dobavitelji ne morejo zanesti, da bo tisto, kar velja za kupca danes, veljalo tudi v prihodnosti. Napovedovanje prihodnje strukture dimenzij vrednosti za kupca je prav tako pomembno kot obravnava sedanjih dimenzij vrednosti za kupca (Parasuraman, 1997, str. 155), kar je razumljivo, saj lahko dobavitelji le tako pravočasno prilagodijo ponudbo in pravilno izkoristijo svoje strateške vire. Flint in drugi (2008, str. 98) z empirično raziskavo dokazujejo, da morajo dobavitelji poleg tega, da bolje od konkurence zaznavajo, kaj prinaša vrednost za kupce, tudi dobro predvideti, kaj bo kupcem ustvarjalo vrednost v prihodnosti. Zaradi nenehnega spreminjanja potreb, pričakovanj in zahtev kupcev, morajo dobavitelji stalno spremljati morebitne spremembe na trgu, predvideti prihodnje trende ter se temu prilagajati (Flint et al., 2002, str. 102; Eggert et al., 2006, str. 25). Prilagajanje podjetja moramo razumeti v najširšem pomenu, saj trg lahko zahteva majhne ali pa zelo velike spremembe, ki se nanašajo na vire, sposobnosti, kompetence in tehnologije podjetja.

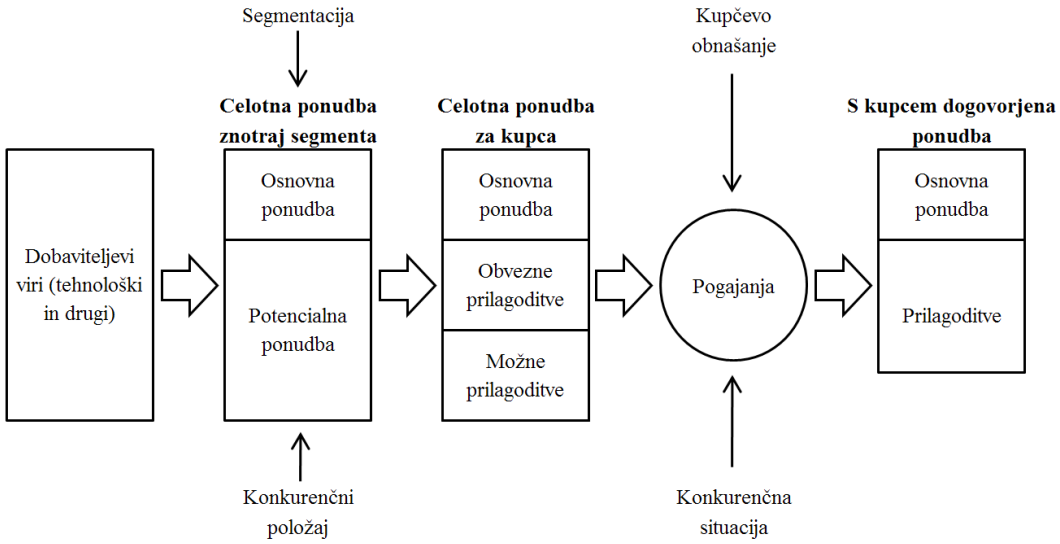
Ujemanje ponudbe s problemom. Namen ponudbe je na donosen način reševati probleme kupcev. Kupca, ki je pripravljen plačati za rešitev svojega problema, ne zanima, kakšne stroške je imel ponudnik s pripravo njegove rešitve, zato je ponudnik zainteresiran rešiti kupčev problem z najnižjimi stroški. Pomenljiv je pomislek Andersona in Narusa (1998, str. 64), da dobaviteljevo mnenje o pomembnosti določene karakteristike, še ne pomeni, da bo kupec tudi pripravljen plačati zanjo. Takšno iskanje optimalne ponudbe lahko pripelje do situacij, ko ponudba le delno reši problem kupca, ali pa v določenih pogledih presega problem, v bistvenem pa ne. Na drugi strani ponudba lahko reši veliko več, kot zahteva reševanje kupčevega problema, ali pa reši ravno in samo problem kupca in nič več. Problem optimalne ponudbe je v pomisleku, da dobavitelji s predimenzioniranjem rešitev kažejo neko zavezanost gradnji poslovnega odnosa s kupcem (Ford et al., 2002, str. 126).

Na MOT se ponudba pogosto razvija v partnerskem odnosu med podjetji. Dobavitelj že na začetku oblikuje osnovno ponudbo, ki se v interakcijah s kupcem dopolnjuje in optimizira v smeri čim večje vrednosti za kupca ob najmanjših stroških za dobavitelja. Poslovodstvo in tržniki morajo ob skrbi za razvoj ponudbe in za razvoj odnosa s kupcem paziti, da z nujnimi standardizacijami, ki prinesejo zmanjševanje stroškov, ne zmanjšajo preveč prilagodljivosti ponudbe za ključne kupce. Kupci pogosto zahtevajo nove posebnosti v ponudbi, na katere lahko dobavitelj odgovori z razširitvijo ponudbe z dodatnimi izdelki in storitvami ali s prilagoditvijo ponudbe z določenimi korekcijami. Ena od strategij, ki ponuja fleksibilnost ponudbe, je oblikovanje okrnjenih rešitev z opcijami (angl. *naked solutions with options*), ki so rešitve s samo tistimi elementi ponudbe, ki jih cenijo vsi kupci določenega segmenta (Anderson & Narus, 1998, str. 61). Ponudba okrnjenih rešitev je lahko uspešna v podjetjih, ki so sposobna presoditi, kakšno vrednost imajo posamezni dejavniki vrednosti za kupca in kakšni so stroški ustvarjanja takšne vrednosti. Rešitev za povečanje stroškovne učinkovitosti je tudi masovna prilagodljivost, kjer dobavitelj oblikuje ponudbo z vrsto različnih standardnih modulov, ki jih lahko v naslednjih stopnjah sestavljajo v različne izdelke, s čimer dobijo za kupca prilagojeno

ponudbo (Christopher et al., 2002, str. 26). Michel in drugi (2003, str. 202) so predstavili nekaj konceptov, ki prilagodljivost združujejo s produktivnostjo: modularni koncept izdelkov, zakasnjena diferenciacija ter dinamična fleksibilnost proizvodnega procesa.

Osnovna ponudba predstavlja minimalno ponudbo, ki zadošča osnovnim potrebam trga. Določitev obsega in kakovosti te ponudbe je osrednja naloga oblikovanja ponudbe in je rezultat razumevanja trga in tržnih segmentov (Michel et al., 2003, str. 203). Kot tržni segment razumemo enega ali več kupcev, ki ima podobne zahteve in potrebe glede ponudbe dobavitelja. Prilagoditev ponudbe posebnim zahtevam je neposredno povezana z oblikovanjem tržnega segmenta. Na podlagi izpolnjevanja vseh veto zahtev tržnega segmenta se osnovno ponudbo nadgradi z vidika njene konkurenčnosti (Michel et al., 2003, str. 203). Slika 5 prikazuje proces prilagajanja osnovne ponudbe, ki se preko primerjave s konkurenčnimi ponudbami in pogajanji s kupcem prilagodijo do končne ponudbe.

Slika 5: Prilagajanje osnovne ponudbe kupcu



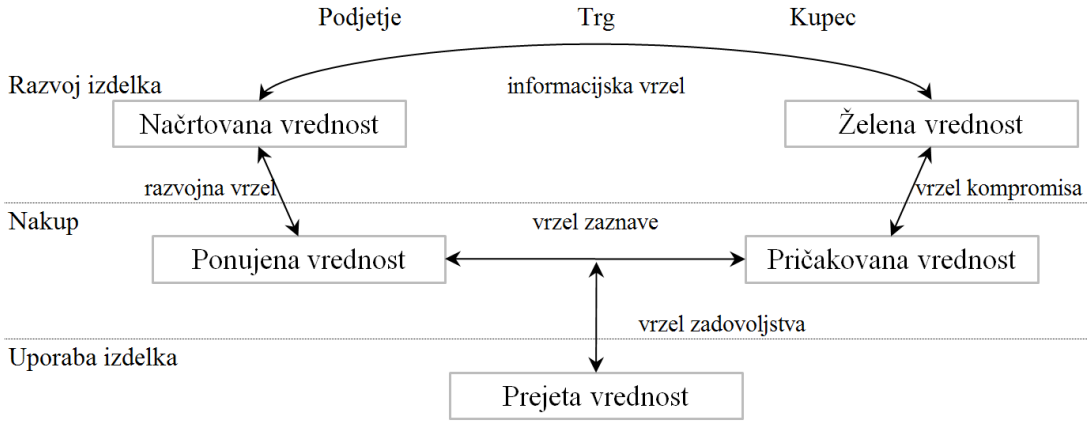
Vir: D. Michel et al., 2003, Business to business Marketing, str. 209.

Komunikacija vrednosti ponudbe. Vrednost ponudbe se oblikuje s kupčevo zaznavo vrednosti, ki je rezultat različnih interakcij kupca z dobaviteljem in njegovo ponudbo. Za učinkovitost teh interakcij je izredno pomembna tudi komunikacija vrednosti, saj pride med potencialno in izkoriščeno vrednostjo pri kupcu do vrzeli, ki jo poskuša dobavitelj zapolniti s komunikacijo. Komunikacija vrednosti mora biti zato inovativna in predvsem učinkovita, ter mora predstavljati del diferenciacije od konkurence (Christopher et al., 2002, str. 24).

Van der Haar in drugi (2001, str. 629) zaznavanje vrednosti delijo v tri faze poslovnega procesa: razvoj, nakup in uporaba izdelka. Dobavitelji oblikujejo ponudbo vrednosti na podlagi svojih zaznav kupčevih potreb. Na začetku poslovanja z določenim kupcem, ko dobavitelj slabo pozna pričakovanja kupca, so te zaznave pomanjkljive. Ta vrzel v pričakovani prihodnji vrednosti, ki jo van der Haar in drugi (2001, str. 630) imenujejo informacijska vrzel, se s sodelovanjem, komunikacijo in izkušnjami manjša. Pred razvojem novega izdelka, ko dobavitelji nimajo konkretnih izkušenj s trženjem potencialnega izdelka, ti izvedejo tržno

raziskavo, ki odgovori na vprašanje, kakšno vrednost kupci pričakujejo, in na podlagi rezultatov določijo načrtovano vrednost. Med načrtovano in ponujeno vrednostjo nastane zaradi tehničnih in komunikacijskih ovir nova vrzel, ki jo van der Haar in drugi poimenujejo razvojna vrzel. Avtorji pri kupcu ločijo želeno in pričakovano vrednost, med katerima je vrzel kompromisa, saj kupec razume, da ni izdelka, ki bi idealno izpolnil želeno vrednost in zato prilagodi pričakovanja. Med ponujeno in pričakovano vrednostjo se pri kupcu pojavi vrzel zaznave, ki kasneje preko vrzeli zadovoljstva vodi do vrednosti, ki jo je kupec dejansko prejel. Slika 6 prikazuje vrzeli, ki se pojavijo pri razumevanju vrednosti med različnimi deležniki ustvarjanja vrednosti v različnih fazah poslovnega procesa.

Slika 6: Kupčevo in prodajalčevo razumevanje vrednosti v različnih fazah ter vrzeli



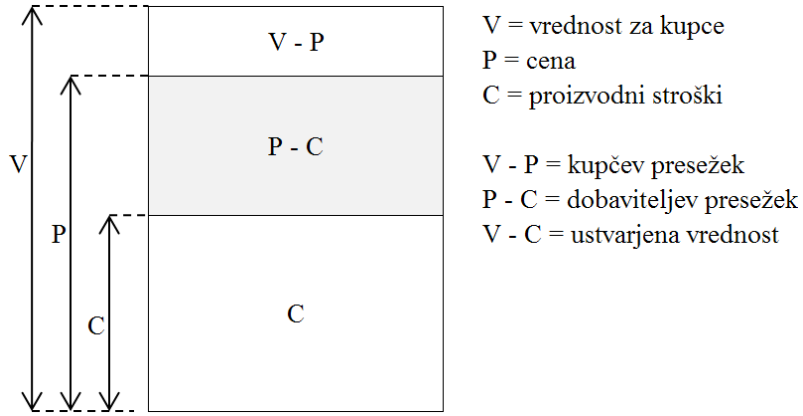
Vir: J. W. Van der Haar et al., Creating Value that Cannot Be Copied, 2001, str. 630.

Povezava med vrednostjo za kupca in dobaviteljevim presežkom. Ustvarjanje vrednosti za kupca je pogoj za uspešno poslovanje dobavitelja na MOT. Vrednost za kupca mora biti dovolj velika, da je kupec zanjo pripravljen plačati ceno, ki prodajalcu pokrije stroške in prinaša primeren presežek (angl. *surplus*). Presežek in tržni delež sta v veliki meri odvisna od uspešnosti konkurence, ki določa alternativno vrednost in stroške ponudbe. Donosnost poslovanja podjetja je odvisna od treh bistvenih kriterijev: kupčeve zaznave vrednosti izdelka, prodajne cene izdelka ter stroškov, ki so povezani s proizvodnjo in prodajo izdelka (Hill & Jones, 2007, str. 79).

Slika 7 prikazuje razmerje med kupčevo zaznavo vrednosti, prodajno ceno in stroški izdelave izdelka. Kupčeva zaznava vrednosti, označena z oznako V, odseva uporabnost izdelka ter zadovoljstvo in srečo, ki ju kupec podoživlja ob uporabi ali lastništvu izdelka (Hill & Jones, 2007, str. 79). Kupec na podlagi vseh informacij, ki so mu dosegljive, oblikuje pričakovanja na podlagi katerih izdelku pripiše določeno vrednost (Armstrong et al., 2009, str. 9). Na podlagi pričakovane vrednosti ponudbe in konkurenčnih cen na trgu, se kupec lahko odloči, koliko je pripravljen plačati za ponudbo. Dobavitelj in kupec se na podlagi dostopnih informacij uskladita o ceni izdelka, ki je prikazana z oznako P. Zadnji kriterij ustvarjanja vrednosti so stroški, označeni z oznako C, ki jih ima dobavitelj z ustvarjanjem vrednosti. Slika 7 predstavlja ustvarjanje dobaviteljevega presežka kot razliko med celotnimi stroški ustvarjanja vrednosti in vrednostjo izdelka. Večja, kot je vrednost ali uporabnost izdelka ob enakih stroških, večja je

ustvarjena vrednost, ki je pogoj za doseganje presežka. Tudi ustvarjanje enake vrednosti z nižjimi stroški prinaša večjo ustvarjeno vrednost. Cena izdelka mora biti ob predpostavki, da prinaša transakcija za oba partnerja pozitiven rezultat, postavljena v območje med celotnimi stroški ustvarjanja vrednosti in celotno vrednostjo za kupca. Končna cena določa, koliko ustvarjene vrednosti pridobi dobavitelj in koliko kupec. Ustvarjena vrednost se tako porazdeli na porabnikov in ponudnikov presežek (angl. *customer and producer surplus*) vrednosti.

Slika 7: Vpliv vrednosti, stroškov in cene na donosnost ponudbe



Vir: C. W. L. Hill in G. R. Jones, Strategic Management, 2007, str. 80.

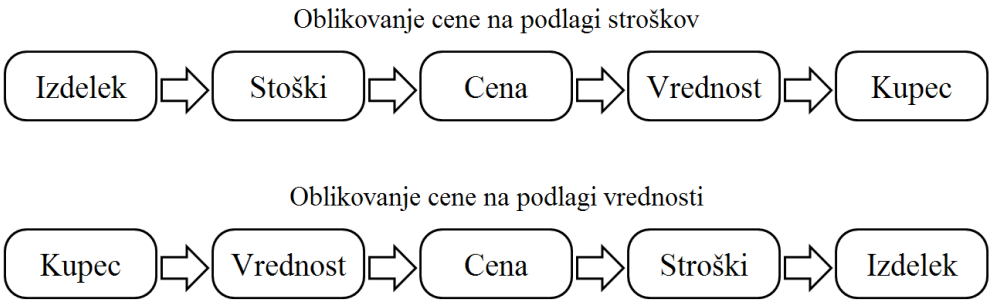
V konkurenčnem okolju dobavitelji tekmujejo v ustvarjanju vrednosti. Dobavitelj, ki ob enakih stroških ustvari višjo vrednost za kupca posluje uspešneje, saj ob enaki marži pridobiva tržni delež, ali pa brez vpliva na tržni delež poveča cene in maržo. Podobno dobavitelj, ki ustvari enako vrednost za kupca pri nižjih stroških, lahko zniža ceno in ob enaki marži dvigne tržni delež, ali pa ima z večjo maržo večji dobiček kot konkurenti. Tako podjetja z ustvarjanjem večje vrednosti ustvarjajo konkurenčno prednost (Hill & Jones, 2007, str. 81).

Cena, stroški in vrednost. Določanje cen na MOT ima veliko skupnega s postavljanjem cen na porabniškem trgu, vendar z nekaterimi posebnostmi. Postavljanje cen na MOT je bolj kompleksno, prilagojeno zelo različnim poslovnim odnosom, ponudbe pa so zelo raznolike in sestavljene iz različnih elementov. Cena je tisti element trženjskega spleta, ki določa višino prihodkov, saj so ostali elementi bolj povezani z odhodki (Kotler & Armstrong, 2008, str. 284). Hkrati je cena med elementi trženjskega spleta tudi najbolj prilagodljiva. Tržnik mora poznati potencial ponudbe, torej obseg kupčevega problema in vrednosti rešitve, ki jo omogoča ponudba. Ob tem je treba uravnotežiti kratkoročne donose in dolgoročno vrednost poslovnega odnosa ter povezati cene individualnih poslovnih odnosov s širšo bazo poslovnih partnerjev podjetja (Ford et al., 2002, str. 175).

Kupec je pripravljen plačati ceno glede na vrednost rešitve njegovega problema. Ta cena ne more vključevati nekakšnih potencialnih karakteristik in kakovosti, ki za kupca ne predstavljajo dodane vrednosti. Prav tako cena, ki jo je pripravljen plačati kupec, ni vedno povezana z dobaviteljevimi stroški. Kontrola stroškov razvijanja in prilagajanja ponudbe, z namenom izpolnjevanja specifičnih zahtev kupca, je pomembna naloga tržnikov, saj stroški neposredno

vplivajo na poslovne rezultate, hkrati pa te aktivnosti lahko pomembno vplivajo na razvoj ponudbe dobavitelja (Ford et al., 2002, str. 128). Slika 8 prikazuje primerjavo med konceptom oblikovanja cene na podlagi stroškov proizvodnje in oblikovanja cene na podlagi vrednosti za kupca.

Slika 8: Primerjava oblikovanja cene na podlagi stroškov in na podlagi vrednosti za kupca



Vir: G. Armstrong et al., Marketing: An introduction, 2009, str. 299.

Pri določanju cene ponudbe na MOT je treba upoštevati, da cena predstavlja položaj in strateške cilje dobavitelja, da vpliva na kupčevo zaznavo vrednosti celotne ponudbe, da ob primerni metodi izračuna stroškov cena določa donosnost ponudbe ter da na ceno vplivata predvsem trg in pozicija dobavitelja na njem (Michel et al., 2003, str. 213).

Eden glavnih izzivov za vsa podjetja je, kako se izogniti cenovnim pritiskom, ki so posledica konkurenčnega boja med podjetji, in uveljaviti premijske cene brez izgube tržnega deleža (Armstrong et al., 2009, str. 299). Da bi kupca prepričal, da se usmeri na opredelitev celotnih stroškov namesto zgolj na ceno, mora dobavitelj razumeti potrebe kupca in način, kako presoja vrednost (Anderson & Narus, 1998, str. 55). To lahko doseže z uporabo strategij dodatne vrednosti, kjer poskuša ponudnik premagati konkurenčno ponudbo z dodajanjem elementov, ki ustvarjajo dodatno vrednost za kupca, namesto spuščanja cene pod raven konkurenta. Tako dobavitelji postavijo cene nad konkurenčne in poskušajo prepričati kupce v smotrnost nakupa, pri čemer so uspešni le dobavitelji, ki poznajo, kakšno vrednost ima izdelek za kupca in preusmerijo pozornost od cene na ustvarjeno vrednost za kupca.

Koncept vrednosti za kupca je kompleksen in predstavlja tržnikom na MOT velik izziv, kar izpostavljajo tudi Anderson, Kumar in Narus (2008, str. 21) v članku »*Become a value merchant*«. Dobavitelj integriranih vezij je tržil ponudbo za večji projekt pri proizvajalcu elektronskih naprav. Med pogajanji je dobavitelj ugotovil, da je njegova ponudba 10 centov (30 %) dražja od konkurence. Na vprašanje zakaj, je pojasnil, da je razlog v njegovi osebni zavzetosti za projekt. Potencialni dobavitelj pa ni vedel, da je kupec že opravi temeljit izračun svoje vrednosti ponudbe, ki je pokazal, da mu dražja ponudba prinaša pomembno večjo vrednost, kot konkurenčna, in se je že praktično odločil za njegovo ponudbo. Zaradi pritiska nabavne službe s konkurenčno ponudbo je dobavitelj v nadaljevanju popustil na nivo konkurence in dobil projekt. Tako je dobavitelj izgubil potencialnih 10 centov na 5.000.000 prodanih enot izdelka oziroma 500.000 ameriških dolarjev dobička. Takšen pritisk s strani nabavne službe kupca je na MOT pogost, saj morajo medorganizacijski kupci tudi na strani

nabave skrbeti za dobre poslovne rezultate podjetja, zato pritiskajo na dobavitelje, da spustijo cene (Anderson & Narus, 1998, str. 53).

Če na porabniških trgih velja, da pri nižjih cenah prodaja raste, to ne velja za MOT, kjer so nakupne odločitve povezane z nadaljnjo proizvodnjo, kar močno vpliva na cenovno elastičnost. Če dobavitelj v avtomobilski industriji zniža ceno izdelkov, se to v celoti ne bo izrazilo v večji prodaji, saj je prodaja polizdelka vezana na prodajo končnega izdelka. Do večjega povpraševanja bo prišlo, ko bo nižja cena pomenila povečanje tržnega deleža, ali pa bo kupec to ponudbo uporabil v projektih, kjer cena do sedaj tega ni dopuščala. Na primer navigacijska naprava GPS je danes standardna oprema avtomobilov višjega cenovnega razreda. Če bi uspeli pomembno znižati ceno vgradnih GPS, bi proizvajalci te sisteme začeli vključevati tudi v ponudbo avtomobilov nižjih cenovnih razredov. V tem primeru bi se prodaja GPS naprav na MOT močno povečala.

Postavljanje optimalnih cen je izziv tako na porabniškem kot MOT. Za analizo optimalnih cen se na porabniškem trgu uporabljata predvsem orodji kot sta »*conjoint analiza*« ali analiza sprejemljivosti cene, na MOT pa morajo tržniki analizirati ekonomske učinke ponudbe za kupca (Michel et al., 2003, str. 213). Z ekonomsko analizo učinkov ponudbe za kupca tržnik ugotovi, kolikšne ekonomske koristi ali stroške ima kupec. Tržnik, ki skuša s svojim izdelkom izpodriniti konkurenco, mora poleg konkurentove cene poznati tudi stroške, ki jih ima potencialni kupec z zamenjavo dobavitelja. Drucker (2005) pravi, da kupci niso odgovorni za pozitivno poslovanje podjetja. Edini pravi način za postavljanje cene ponudbe je določitev cene na podlagi informacij, kaj je trg pripravljen plačati, hkrati pa se lahko domneva, da bo tudi konkurenca določala cene na tem nivoju.

Drucker (2005) v članku »*The Five Deadly Business Sins*« kot najpomembnejšo poslovno napako navaja čaščenje visokih marž in premijskih cen, saj takšne cene vedno puščajo prostor za konkurenco, hkrati pa ne zagotavljajo najboljšega poslovnega rezultata, ki je odvisen tudi od obsega prodaje in ne le od doseganja premijskih cen. Podobne negativne posledice ima postavljanje najvišjih cen pri pozicioniranju novih izdelkov, saj lahko konkurenca relativno hitro ponudi bistveno nižje cene. Tretja napaka, ki se prav tako navezuje na postavljanje cen, je postavljanje cen na podlagi stroškov. Takšno postavljanje cen premalo poudarja pomen nižanja stroškov in nudenja tistega, kar kupec dejansko potrebuje in zato ponuja konkurenci prostor za prevzem tržnega deleža.

Strateške odločitve pri oblikovanju ponudbe. Kaplan in Norton (2004, str. 12) pravita, da strategija podjetij bazira na postavitvi ponudbe vrednosti in da je postavitev ponudbe vrednosti za kupce centralni element strategije podjetja. Podjetje se mora odločiti, kako bo ustvarjalo vrednost svojim ciljnim kupcem in kako se bo diferenciralo na trgu. Dobavitelj postavi ponudbo vrednosti, ki je skupek koristi, katere s ponudbo obljublja kupcem za izpolnitev njihovih potreb. Ponudba vrednosti mora prepričati potencialne kupce, zakaj kupiti določeno blagovno znamko in ne katere druge (Armstrong et al., 2009, str. 11). Z definiranjem naslednjih elementov ponudbe dobavitelj določi segment in pozicijo na trgu (Michel et al., 2003, str. 199):

- določitev kakovosti ponudbe, ki predstavlja razumevanje kupčevih pričakovanj;
- obseg fleksibilnosti ponudbe, ki predstavlja pripravljenost dobavitelja, da pokrije različne zahteve na določenem segmentu;
- obliko in strukturo ponudbe;
- naravo in obseg vzporednih storitev;
- določitev cene in pogojev celotne ponudbe ter cenovne fleksibilnosti.

Tudi Crosby in drugi (2002, str. 10) povezujejo strategijo podjetja s postavitvijo vrednosti za kupca z jasno pozicijo na trgu, z definiranimi kupci ter koristmi, ki jih lahko podjetje donosno dobavi tem kupcem. Naslednja stopnja je »dobava vrednosti«, za kar je treba vzpostaviti organizacijo, procese, odnose in vodenje. Zadnja stopnja je »komuniciranje vrednosti« na trg. Takšno razumevanje koncepta vrednosti je smiselno, če verjamemo, da lahko dobavitelj razvija vrednost in ima svoje izhodišče v tradicionalnem »*input-output*« razumevanju proizvodnje. Podoben koncept za management vrednosti za kupca s sekvenčnim pristopom predlagajo Anderson in drugi (2008, str. 22), ko pravijo, da se management vrednosti za kupca začne z definiranjem vrednosti za kupca, nadaljuje s formuliranjem vsebine, utemeljevanjem vrednosti, prilagajanjem ponudbe in usposabljanjem zaposlenih za trženje vrednosti, kar skupaj ustvarja dobiček iz dobavljene vrednosti.

Woodruff (1997, str. 140) pravi, da ni vprašanje, ali naj podjetje konkurira z oblikovanjem vrednosti za kupca, temveč, kako naj to izpelje. Da bi podjetja združila pozitivne učinke produktivnosti in prilagodljivosti uporabljajo različna orodja, ki so osnovana na virih podjetja in zunanjih partnerjih. Podjetja morajo biti sposobna definirati ključne procese, ki oblikujejo ponudbo vrednosti in prilagoditi procese tako, da bo podjetje ustvarjalo največjo vrednost za kupce (Fredericks, Hurd & Salter, 2001, str. 30).

Gradnja vrednosti za kupca je preko elementov ponudbe dobavitelja odvisna od ključnih managerjev, ki z vodenjem vplivajo na zvestobo kupcev in uspešno poslovanje podjetja (Fredericks & Salter, 1995, str. 30). Gradnja vrednosti za kupca je kompleksen in dolgotrajen proces, rezultati pa so posledica dolgoročnih vztrajnih prizadevanj. Zato potrebuje dobavitelj prave podatke o tistih potrebah kupcev, od katerih je odvisna kupčeva zvestoba ter kako uspešno dobavitelj gradi vrednost za kupca v primerjavi s konkurenti. Fredericks in Salter (1995, str. 31) poudarjata pet korakov, ki jih mora dobavitelj izpeljati, če želi uspeti s prizadevanji za povečanje zvestobe kupcev:

- natančno določiti cilje in jih ustrezno posredovati zaposlenim. Imeti je treba prave podatke, jih v pravi obliki predstaviti zaposlenim, da lahko ustvarjajo želeno vrednost za kupca;
- kupce pripraviti, da povedo s svojimi besedami, kaj potrebujejo;
- ločiti osnovne – minimalne zahteve kupca ter tiste karakteristike ponudbe, ki bodo gradile zvestobo;
- določiti akcijski načrt in začeti z implementacijo;
- kvantitativno analizirati najpomembnejše potrebe pri ključnih kupcih, ki smo jih dobili s kvalitativno raziskavo, in si postaviti prioritete glede na učinek na zvestobo kupcev.

Management vrednosti za kupca ni enkratna naloga, je proces, ki se z dolgoročnimi prizadevanji pokaže v večji zvestobi kupcev. Zato je treba aktivnosti in rezultate redno meriti ter aktivnosti prilagoditi spremenjenim potrebam trga in kupcev.

Vpliv ugleda dobavitelja in blagovne znamke na ustvarjanje vrednosti. Blagovna znamka, kot pomembna točka diferenciacije ponudbe in trajne oblike konkurenčne prednosti na MOT, čedalje bolj pridobiva na pomenu (Beverland et al., 2007, str. 394). Raziskava Keh in Xie (2009, str. 739) kaže, da podjetja z visokim ugledom pridobivajo na zaupanju in identifikaciji kupcev z njihovim podjetjem, kar pozitivno vpliva na predanost kupcev. Blagovne znamke na MOT služijo enakim namenom kot na porabniških trgih, pospeševanju identifikacije izdelkov in storitev ter diferenciranju od konkurence. So učinkovito sredstvo za komunikacijo prednosti in vrednosti, ki jo prinaša ponudba dobavitelja. So garant kakovosti, porekla, uspešnosti in tako povečujejo zaznavo vrednosti pri kupcu ter zmanjšujejo tveganje in kompleksnost nakupne odločitve (Kotler & Pfoertsch, 2007, str. 358). Beverland in drugi (2007, str. 394) poudarjajo vpliv blagovne znamke na pozitivno ustno izročilo o dobavitelju in blagovni znamki ter na lažjo vpeljavo novih izdelkov z razširitvijo blagovne znamke, kar je posledica verodostojnosti, ki jo prinaša blagovna znamka.

Na ugled podjetja je treba gledati kot na dragocen strateški vir, ki vpliva na konkurenčno prednost podjetja (Keh & Xie, 2009, str. 732). Razvija se znotraj podjetja na dolgi rok in predstavlja neopredmeteno premoženje, ki ga konkurenti težko posnemajo. Podjetja svoj ugled pretvorijo v finančne koristi preko treh dimenzij odnosa s kupci: zaupanje kupcev, identifikacija kupcev z dobaviteljem in ponakupno obnašanje kupcev (Keh & Xie, 2009, str. 732).

Tudi na MOT se visoka vrednost blagovne znamke odraža kot pripravljenost kupca za plačilo premijske cene (Bendixen, Bukasa & Abratt, 2004, str. 379; Beverland et al., 2007, str. 394). Pojem premijska cena je vrednost, ki predstavlja razliko v cenah konkurenčnih blagovnih znamk in izhaja iz zaznave različnih vrednosti teh blagovnih znamk. Torej gre za obrambo pred uničujočo cenovno konkurenco, kjer lahko podjetje postavlja višje cene kot konkurenti, saj kupci v izdelkih zaznajo višjo kakovost. Bendnixen in drugi (2004, str. 379) navajajo rezultate študije analize v Južnoafriški republiki, kjer najboljša blagovna znamka na medorganizacijskem tehničnem področju dosega 6,8 % višjo ceno od povprečne blagovne znamke in 14 % višjo od podjetja z neznano blagovno znamko. Blagovna znamka je pomemben vir za uveljavljanje premijske cene. Aaker (1996, str. 106) pravi, da je premijska cena lahko majhna ali velika, pozitivna ali negativna, odvisno od položaja blagovne znamke.

Če blagovno znamko sprejmemo kot nekakšno obljubo svojemu kupcu, je jasno, da blagovna znamka zaživi samo ob stalnem prizadevanju za uresničitev te obljube. Podjetje mora pred tem dobro definirati, kakšno obljubo ali poslovno zavezo bo posredovalo kupcu. Ta obljuba mora biti ustrezna, smiselna in koristna za kupca, predvsem pa ne sme biti pretirana (Kotler & Pfoertsch, 2007, str. 358).

Podoba dobavitelja in njegove strategije se prenaša preko vseh zaposlenih, saj vsi zaposleni vplivajo na kupčevo zaznavo kakovosti izdelka in storitve, kar mora potrjevati kakovost, ki jo dobavitelj sporoča s trženjskimi aktivnostmi. Blagovne znamke na MOT se razvijajo na sejemskih prireditvah in z obiski prodajnih predstavnikov pri tehničnih strokovnjakih v podjetjih (Bendixen et al., 2004, str. 379).

Ugled podjetja je pomemben del kupčevih zaznav pričakovanj in kakovosti, s čimer neposredno vpliva na zaznavo vrednosti ponudbe. Ugled podjetja lahko podpira ali spodkoplje kupčevo zaznavo vrednosti. Odnos med ceno izdelka in ugledom je obojestranski, saj lahko podjetje z večjim ugledom določa premijsko ceno, na drugi strani pa je tudi premijska cena eden od gradnikov ugleda podjetja (Fredericks & Salter, 1995, str. 30). Težko si predstavljamo, da bi imelo podjetje Swarovski enak ugled, če bi postavljalo cene v srednjem ali nižjem cenovnem razredu.

1.3 Kupčeva zaznava vrednosti ponudbe

Kupčevo razumevanje vrednosti je eden pomembnejših sestavnih delov verige vrednosti, saj na tem mestu prihaja do pretvarjanja naporov dobavitelja v dejanski rezultat, ki je zadovoljevanje določenih potreb kupcev. Zaznava vrednosti je relativna ocena zaznave kakovosti glede na ceno ponudbe (Fornell, Johnson, Anderson, Cha & Bryant, 1996, str. 9). Christopher in drugi (2002, str. 20) pravijo, da je vrednost za kupca razmerje med kupčevo zaznavo koristi, ki jih pričakuje od ponudbe, in ceno, ki jo bodo morali plačati za uporabo izdelka. Še posebej za kupca na MOT velja, da zaznana vrednost predstavlja korist od nakupa v povezavi s celotnimi stroški (Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger, 2008, str. 121), ki ob ceni vključujejo tudi preostale stroške uporabe izdelka ali storitve, ki so posredno ali neposredno povezani z uporabo ponudbe. Zaznana vrednost je izredno pomembna, saj lahko dobavitelj oblikuje višje cene, če kupci pripisujejo večjo vrednost njegovi ponudbi, kot če tej ponudbi večina kupcev pripisuje nižjo vrednost (Hill & Jones, 2007, str. 79).

Strokovna literatura pri obravnavi kupčeve zaznave vrednosti navaja naslednje vidike: da je vrednost za kupca subjektiven koncept, da je osnovana na menjavi med koristmi in žrtvami, da se koristi in žrtve pojavljajo v različnih oblikah, ter da je zaznava vrednosti relativna glede na konkurenco (Ulaga, 2003, str. 678). Zaznava vrednosti je dinamičen konstrukt, ki je sestavljen iz različnih komponent, katerih vrednost, oblika in medsebojno razmerje se s časom spreminjajo (Parasuraman & Grewal, 2000, str. 169).

Kupci med odločanjem o ponudbi upoštevajo tudi zaznano tveganje, kar lahko pojasni izbiro finančno manj ugodne ponudbe ob enaki zaznani kakovosti (Rust, Inman, Jia & Zahorik, 1999, str. 77). Kupčeva zaznava tveganja se zmanjšuje z izkušnjami v poslovnem odnosu. Zato je izrednega pomena, da se dobavitelji osredotočajo na kakovost in zmanjševanje zaznav tveganja pri kupcih. Doseganje pričakovanj kupca je eden od vzvodov zmanjševanja zaznav tveganja.

Ob nakupu izdelka kupec poleg uporabnosti izdelka zazna tudi vrsto emocionalnih koristi, kot so socialni status, ekskluzivnost, prijaznost in odzivnost prodajalcev, ki jih prav tako ocenjuje z vidika uresničevanja pričakovanj (Recklies, 2006, str. 2). Izpolnitev obljube je odvisna tako od

same ponudbe kot od uspešnega prenosa ponudbe do kupca (Ford et al., 2002, str. 145). Recklies (2006, str. 4) predstavlja tri pomembne točke, ki so povezane s prizadevanjem za povečanje kupčeve zaznave vrednosti ponudbe:

- ni nujno, da kupcu dostavimo idealno ponudbo, pomembno je, da rešimo njegov problem ali potrebo na način, ki se kupcu zdi primeren;
- dobavitelji morajo zagotoviti, da se bodo kupci popolnoma zavedali vseh vidikov ponudbe, ki lahko prispevajo k ustvarjanju vrednosti za kupca. Kupcu je treba povedati, kako ponudba prinaša večjo vrednost kot konkurentova;
- kupce, ki v vprašalnikih zadovoljstva ali drugače izrazijo nezadovoljstvo, je primerno čim prej poklicati, saj z osebnim stikom lahko pridemo do vzrokov nezadovoljstva in jih odpravimo.

Vrednost se zaznava postopno z različnimi fazami nakupnega procesa. Najprej je v ospredju zaznava vrednosti nakupa, kasneje, z uporabo ponudbe, pa prideta v ospredje zaznava vrednosti ob uporabi (angl. *in-use*) in zaznava preostale vrednosti ponudbe. Pojem vrednost ob uporabi ponudbe Anderson in Narus (1998, str. 60) uporabljata v povezavi z ocenjevanjem vrednosti ponudb v času, ko kupci to ponudbo uporabljajo.

Eggert in Ulaga (2000, str. 339) z obsežno raziskavo, pri kateri sta sodelovala 302 managerja nabav v nemških podjetij na MOT, ugotavljata, da ima kupčeva zaznava vrednosti tudi neposreden vpliv na verjetnost ponovnega nakupa, priporočila in iskanje alternativ, vendar bistveno manjši, kot ga ima preko koncepta zadovoljstva kupca. To pomeni, da koncepti vrednosti za kupca niso alternativa za zadovoljstvo, zato je pri obravnavi vrednosti za kupca in njenih posledicah na poslovanje podjetja potrebno upoštevati oba koncepta. Vrednost za kupca mora biti ustvarjena in prenesena v zadovoljstvo kupcev, da lahko ustvari pozitivne učinke na poslovne rezultate podjetja (Eggert & Ulaga, 2000, str. 339). Tabela 6 predstavlja seznam izbrane strokovne literature na področju kupčevega zaznavanja vrednosti ponudbe.

Tabela 6: Pregled strokovne literature na področju kupčevega zaznavanja vrednosti ponudbe

vidik	avtor	poudarek
Kupčeva zaznana vrednost ponudbe	Eggert in Ulaga, 2000	Kupčeva zaznana vrednost na MOT ima večji vpliv na nakupne odločitve preko zadovoljstva kot neposredno.
	Flint, Woodruff in Gardial, 2002	Spreminjanje kupčevih pričakovanj o ponujeni vrednosti.
	Flint, Blocker in Boutin, 2008	Empirična raziskava o vplivu dobrega predvidevanja spreminjanja vrednosti za kupca v prihodnosti na zadovoljstvo in zvestobo kupcev.
	Fornell, Johnson, Anderson, Cha in Bryant, 1996	Utemeljitev vpliva kupčevih pričakovanj vrednosti ter zaznave vrednosti ponudbe.
	Recklies, 2006	Vrednost se ustvari, ko se reši problem kupca in to na način, ki ga kupec zazna kot primernega.
	Rust, Inman in Zahorik, 1999	Kupčeva pričakovanja o kakovosti in tveganja se spreminjajo in s tem tudi zaznana vrednost.

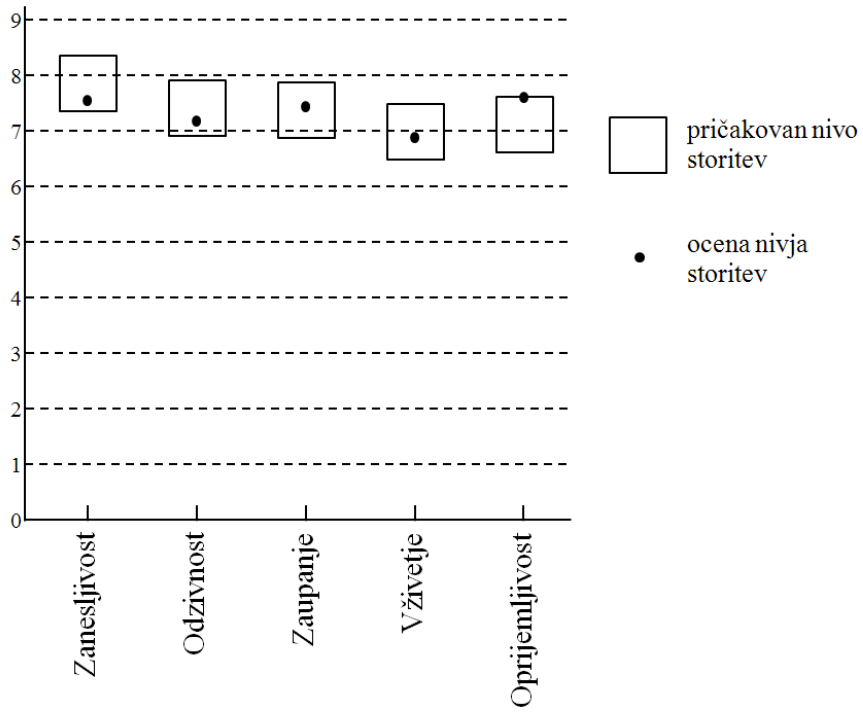
1.3.1 Vpliv pričakovanj na kupčevo zaznavo vrednosti ponudbe

Kupci se pogosto znajdejo v položaju, ko morajo med različnimi ponudbami, ki rešujejo njihov problem, izbrati najustreznejšo. Proces izbiranja se začne z oblikovanjem pričakovanj glede na posamezne ponudbe, kakšno vrednost in zadovoljstvo prinašajo kupcu (Armstrong et al., 2009, str. 9). Pričakovanja zajemajo na eni strani zaznavo vrednosti ob nakupu in kasneje po uporabi, kot tudi pričakovanja o dobaviteljevi sposobnosti zagotavljanja kakovost v prihodnosti (Fornell et al., 1996, str. 9). Ker na pričakovanja vplivajo vse izkušnje z dobaviteljem, hkrati pa vključujejo oceno dobavitelja v prihodnosti, lahko rečemo, da pričakovanja povezujejo preteklost in prihodnost poslovnega odnosa med dobaviteljem in kupcem. Vloga pričakovanj je ključna, saj poslovni odnos temelji na pričakovanjih prihodnjega ustvarjanja vrednosti za kupca (Fornell et al., 1996, str. 9). Zaznava pričakovanj kupca je povezana predvsem z izkušnjami z dobaviteljem ter s podobo dobavitelja na trgu, blagovno znamko in cenovnim pozicioniranjem ponudbe.

Kupci ocenjujejo kakovost ponudbe na podlagi svojega občutka, kakšno vrednost bi morala doprinesti ponudba (Parasuraman & Grewal, 2000, str. 169), zato lahko kratkoročno povečana pričakovanja povzročijo nižje zadovoljstvo kupca. Na dolgi rok so večja pričakovanja povezana z večjim zadovoljstvom kupcev, ker so v pričakovanja vštete vse dosedanje pozitivne izkušnje s podjetjem ter sklepanje, da bo podjetje sposobno ustvarjati visoko vrednost v prihodnosti (Anderson, Fornell & Lehmann, 1994, str. 64). Ugled dobavitelja in njegove ponudbe ima velik vpliv na oblikovanje kupčevih pričakovanj glede kakovosti, kar vpliva na ocenjevanje vrednosti in zadovoljstvo s ponudbo, dobaviteljem in blagovno znamko. Zato morajo dobavitelji pri trženju paziti, da ustrezno oblikujejo pričakovanja kupcev. Če so pričakovanja postavljena prenizko, bodo gotovo zadovoljila kupčeva pričakovanja, a privabila premalo kupcev. Če pa so pričakovanja postavljena previsoko, bodo kupci razočarani in ne bodo ponovili nakupa, dobavitelj pa bo izgubil ugled na trgu.

Pričakovanja kupcev so izredno pomembna tudi pri ovrednotenju zaznave vrednosti in kakovosti različnih elementov ponudbe. Vprašanje namreč je, kako interpretirati zanesljivost dobav in s tem povezana pričakovanja kupcev, če lahko operiramo le z oceno kupčeve zaznave zanesljivosti dobav. Berry in Parasuraman (1997, str. 69) pravita, da podjetja, ki sprašujejo kupca po zadovoljstvu, ne morejo pa oceniti njihovih pričakovanj, ne morejo pravilno interpretirati zadovoljstva. Kako zadovoljen je zadovoljen kupec? Dovolj? Premalo? Slika 9 predstavlja predlog za prikaz kupčevih ocen pričakovanj in zadovoljstva, kot ga predlagata Berry in Parasuraman (1997, str. 69).

Slika 9: Primer prikaza kupčevih ocen in pričakovanj za vsako dimenzijo kakovosti za storitvena podjetja



Vir: L. L. Berry in A. Parasuraman, Listening to the Customer – The Concept of a Service – Quality Information System, 1997, str. 69.

1.3.2 Zaznava kakovosti ponudbe

Za določitev vrednosti ponudbe je treba tej pripisati določeno kakovost. Arnould, Price in Zinkhan (2004, str. 762) pravijo, da objektivna kakovost ne obstaja, saj so ocene kakovosti vedno podane na podlagi zaznave nekoga. Ker so zaznave povezane z določenim okoljem, v katerem je zaznava nastala, se zaznave med kupci in situacijami razlikujejo. Zaznana kakovost ponudbe je posledica uporabnikovih izkušenj s ponudbo in ima neposreden in pozitiven vpliv na zadovoljstvo kupca (Fornell et al., 1996, str. 9). Nekateri avtorji (Ford et al., 2002, str. 125) zaznano kakovost opredelijo skozi uspešnost reševanja kupčevega problema. Ker so problemi kupcev različni, lahko pričakujemo, da bo različna tudi uspešnost njihovega reševanja. Zato imajo lahko kupci drugačno oceno kakovosti pri enaki ponudbi.

Medtem ko je možno kakovost izdelkov objektivno meriti z različnimi kazalci, kot so trajnost in število napak, je merjenje kakovosti storitev bolj abstrakten in zahteven pojem, saj storitve določajo značilnosti, kot so neoprijemljivost, heterogenost ter neločljivost med proizvodnjo in uporabo (Parasuraman et al., 1988, str. 13).

Zanimiva je dinamična komponenta zaznave kakovosti, saj se kupčeve zaznave stalno spreminjajo z njegovim učnim procesom (Michel et al., 2003, str. 148; Recklies, 2006, str. 2; van der Haar et al., 2001, str. 628). Kupci na MOT stalno pridobivajo nove informacije tako od svojih uporabnikov, ki podajajo vedno nove potrebe in zahteve trga, kot od konkurenčnih dobaviteljev, ki poskušajo tega kupca pridobiti z novimi dimenzijami kakovosti. Posledica tega

je možnost, da se kupec razvija hitreje od dobavitelja, kar vodi v položaj, ko se dobaviteljeva ponudba, po mnenju kupca, znajde v tehnološkem zaostanku. Temu pritrjuje raziskava Walterja, Müllerja, Helferta in Ritterja (2003b, str. 166), ki ugotavlja, da zaznava kakovosti ni odvisna le od izpolnitve funkcionalnih karakteristik ponudbe, temveč tudi od morebitnih koristi, ki so posledica poslovnega odnosa, ter od konkurenčnih možnosti dobav na trgu. Torej je zaznava kakovosti odvisna tudi od pričakovanj, ki so povezana z dogajanjem na trgu.

Zaznava kakovosti je ena od najpomembnejših dimenzij, ki ustvarjajo vrednost blagovni znamki (Aaker, 1996, str. 109). Bendixen in drugi (2004, str. 379) v empirični raziskavi potrjujejo tezo, da je zaznava kakovosti najpomembnejši gradnik blagovne znamke. Dobra blagovna znamka poveča zaznavo vrednosti ponudbe preko kupčevega odnosa do blagovne znamke.

Raziskava Andersona in drugih (1994, str. 64) kaže, da ima na zadovoljstvo kupcev večji vpliv neposredna zaznava kakovosti kot diskonformacija pričakovanj kupca. Pomen zaznavanja kakovosti kaže tudi raziskava Fornella in drugih (1996, str. 7), ki pravijo, da je zadovoljstvo kupca bolj odvisno od zaznave kakovosti kot od zaznave vrednosti ali cene.

1.4 Zadovoljstvo kupcev

Zaradi značilnosti poslovnega odnosa na MOT je zadovoljstvo kupcev eden ključnih dejavnikov vzpostavljanja in razvijanja uspešnega poslovnega odnosa (Homburg & Rudolph, 2001, str. 15; Recklies, 2006, str. 1). Zadovoljstvo je posledica kupčevih zaznav o prejeti vrednosti ob uporabi izdelka. Empirične raziskave kažejo, da podjetja z višjim zadovoljstvom kupcev dosegajo trende povečevanja zvestobe kupcev, izboljševanja poslovnih rezultatov, zmanjševanja cenovne elastičnosti, pridobivanja tržnega deleža, zmanjšanja stroškov prihodnjih transakcij, stroškov reklamacij in zmanjšanja stroškov pridobivanja novih kupcev (Anderson et al., 1997, str. 130; Homburg & Rudolph, 2001, str. 15; Chakraborty et al., 2007, str. 20; Fornell et al.,1996, str. 9). Povečano zadovoljstvo kupcev navadno zmanjša njihove pritožbe nad kakovostjo ponudbe in s tem povezane stroške (Chakraborty et al., 2007, str. 21). Pomemben rezultat zadovoljstva kupcev so tudi priporočila, saj kupci pozitivne ali negativne izkušnje s podjetjem delijo v pogovorih z drugimi partnerji, kar vpliva na ugled podjetja in nižje stroške pridobivanja novih kupcev (Anderson et al., 1997, str. 131; Armstrong et al., 2009, str. 9; Homburg & Rudolph, 2001, str. 15; Chakraborty et al., 2007, str. 21). V strokovni literaturi sta za poimenovanje izjemno zadovoljnih in zvestih kupcev na eni strani ter izjemno nezadovoljnih kupcev na drugi strani uveljavljena zanimiva izraza »apostoli« in »teroristi«. »Apostoli« so tako zadovoljni kupci, da prepričujejo nezainteresirane kupce za nakup izdelka ali storitve, »teroristi« pa so tako nezadovoljni kupci, da razglašajo svoje nezadovoljstvo s podjetjem ob vsaki priložnosti in odvračajo potencialne kupce od podjetja (Heskett et al., 2008, str. 121).

Podjetja, ki dosežejo visoko stopnjo zadovoljstva kupcev, dosegajo tudi visoko donosnost poslovanja (Anderson et al., 1994, str. 63). Vendar se povečanje zadovoljstva ne odrazi v takojšnjem povečanju donosnosti poslovanja, saj prizadevanja za povečanje zadovoljstva kupcev učinkujejo na prihodnje nakupne odločitve kupcev, medtem ko so stroški projekta za

povečanje zadovoljstva realnost v sedanjosti. Zato je potrebna dolgoročna perspektiva za ocenjevanje aktivnosti in prizadevanj povečanja zadovoljstva kupcev. Matzler, Hinterhuber, Daxer in Huber (2005, str. 679) z empirično raziskavo na osnovi ACSI (angl. *American Customer Satisfaction Index*) med letoma 1994 in 2002 ugotavljajo, da se rezultati zadovoljstva kupcev praviloma pokažejo z zamikom treh kvartalov po merjenju zadovoljstva. Zaradi časovnega zamika je merjenje zadovoljstva kupcev predvsem orodje za napovedovanje prihodnje uspešnosti podjetja (Eklöf & Westlund, 1998, str. 85). Primerna obravnava merjenja zadovoljstva kupcev bo napovedala prihodnjo uspešnost podjetja in pokazala, kateri elementi ponudbe najbolj vplivajo na zadovoljstvo kupcev (Eklöf & Westlund, 1998, str. 83).

Raziskava Matzlerja in drugih (2005, str. 676) tudi kaže, da je med zadovoljstvom kupcev in vrednostjo za lastnike podjetja zelo močna povezava, saj povezava velja tudi v obdobju padanja vrednostnih papirjev. Raziskovalci so do takšnega zaključka prišli z analizo razmerja med zadovoljstvom kupcev in vrednostjo delnic v času rasti pred letom 2000 in v času t. i. »*dot-com*« finančne krize po letu 2000. Zadovoljstvo kupcev je osnovni vir prihodnjih denarnih tokov, ki ustvarjajo vrednost za lastnike podjetja (Doyle, 2000, str. 23). Kljub izpostavljeni pomembnosti pa zadovoljstvo kupca ne sme biti edini cilj podjetja, temveč le eden od ukrepov za izboljšanje poslovanja podjetja (Martensen, Gronholdt & Kristensen, 2000, str. 544). Tabela 7 predstavlja seznam izbrane strokovne literature na področju zadovoljstva kupcev z vidika ustvarjanja vrednosti.

Tabela 7: Pregled strokovne literature na področju zadovoljstva kupcev z vidika ustvarjanja vrednosti

vidik	avtor	poudarek
Zadovoljstvo kupcev	Anderson, Fornell in Lehmann, 1994	Dokazujejo ekonomske koristi vlaganja v zadovoljstvo.
	Anderson, Fornell in Rust, 1997	Izbiranje med strategijama doseganja večjega zadovoljstva ali doseganja večje produktivnosti.
	Berry in Parasuraman, 1997	Pomen kupčevih pričakovanj za oblikovanje zadovoljstva.
	Chakraborty, Srivastava in Marshall, 2007	Opredelijo najpomembnejše dejavnike zadovoljstva kupcev na MOT.
	Edvardsson, Johnson, Gustafsson in Strandvik, 2000	Podjetja, ki tržijo izdelke se morajo usmeriti na zadovoljstvo, storitvena podjetja pa na zvestobo kupcev.
	Jones in Sasser, 1995	Razlikujeta med zadovoljnimi in popolnoma zadovoljnimi kupci.

1.4.1 Področja poslovnega odnosa, ki vplivajo na zadovoljstvo medorganizacijskih kupcev

Raziskava Chakraborty in drugih (2007, str. 26) kaže, da je zadovoljstvo kupcev na MOT močno odvisno od nakupnega procesa in ne le od lastnosti izdelka. Nekateri avtorji so poskušali strukturirati področja poslovnega odnosa, ki vplivajo na zadovoljstvo medorganizacijskega kupca. Homburg in Rudolph (2001, str. 15–33) na podlagi kvalitativne in

kvantitativne raziskave razvijeta orodje za merjenje zadovoljstva industrijskih kupcev, imenovano INDSAT, ki opredeli zadovoljstvo kupcev po sedmih področjih poslovnega odnosa:

- zadovoljstvo z izdelkom;
- zadovoljstvo s prodajnim osebjem;
- zadovoljstvo z informacijami povezanimi z izdelkom;
- zadovoljstvo povezano z obdelavo naročil;
- zadovoljstvo povezano s tehničnimi storitvami;
- zadovoljstvo z interakcijami z ostalimi službami podjetja;
- zadovoljstvo z obvladovanjem pritožb.

Podoben model opredelitve zadovoljstva kupcev na MOT, a le s tremi ločenimi področji poslovnega odnosa, identificirajo raziskovalci Chakraborty in drugi (2007, str. 20–28), ko ta področja razdelijo na zanesljivost (točnost dobav), informacije povezane z izdelkom (tehnične specifikacije izdelkov, širina izdelčnega spleta) ter komercialni vidik (konkurenčne cene, plačilna politika, politika donosnosti, garancijska pokritost).

Raziskava o pomembnosti posamezne dimenzije na zadovoljstvo kupca kaže, da je zanesljivost dobavitelja najpomembnejša za zadovoljstvo kupca (Chakraborty et al., 2007, str. 26). Na zadovoljstvo kupca neposredno vplivajo tudi komercialni vidiki in informacije povezane z izdelkom, s tem, da je komercialni vidik pomembnejši za ljudi iz prodaje, poslovodstva in financ, informacije povezane z izdelkom, pa bolj vplivajo na ljudi iz področja tehnologije, vzdrževanja in proizvodnje (Chakraborty et al., 2007, str. 25). Več avtorjev (Homburg & Rudolph, 2001, str. 29; Chakraborty et al., 2007, str. 21) izpostavlja pomen zagotavljanja tehničnih informacij o izdelku, ki si zaradi pomembnosti zasluži samostojno obravnavo pri merjenju zadovoljstva kupcev na MOT. To pripisujejo dejstvu, da so navadno izdelki na MOT kompleksnejši, zato kupci potrebujejo več natančnih informacij o izdelku.

Storitve imajo pomembno vlogo v kontekstu zadovoljstva kupcev na MOT. To velja za tehnične storitve, kamor lahko vključimo vzdrževanje in popravila, za finančne storitve, kot so plačilni pogoji, ter storitve, ki podpirajo izdelke in storitve po prodaji, kot je na primer garancija (Chakraborty et al., 2007, str. 21). Na MOT komunikacija ne poteka le med prodajnim osebjem in kupci, temveč kupci komunicirajo tudi z osebjem v drugih delih podjetja in ta komunikacija je pomemben element njihovega zadovoljstva.

1.4.2 Merjenje zadovoljstva kupcev

Merjenje zadovoljstva kupcev je orodje, s katerim podjetja ocenjujejo stanje poslovnih odnosov s kupci (Rossomme, 2003, str. 179). Merjenje zadovoljstva kupcev in razumevanje vzvodov, ki vplivajo na zadovoljstvo, podjetjem pomaga pri izboljšanju kakovosti izdelkov, kar lahko vodi do večje konkurenčnosti ali celo konkurenčne prednosti (Chakraborty et al., 2007, str. 21).

Za uspešno gradnjo vrednosti za kupca podjetja potrebujejo jasne informacije, ki nedvoumno kažejo, katere so ključne točke ponudbe za kupce. V takšnih primerih je treba uporabiti orodja, ki respondente prisilijo v primerjanje pomembnosti posameznih lastnosti ponudbe (Fredericks

& Salter, 1995, str. 31). Michel in drugi (2003, str. 229) predlagajo merjenje zadovoljstva ločeno po treh elementih ponudbe, kjer kupci podajo oceno za izdelek, za neopredmeteni del ponudbe ter za podobo podjetja. Predlagajo tudi, da podjetje prosi kupce, da enako ocenijo tri konkurenčna podjetja. Na podlagi takšnega vprašalnika podjetje pridobi podatke o prioritetah trga, o poziciji pomembnejših konkurentov na trgu in o lastni uspešnosti, kot jo zaznavajo kupci. Tudi Recklies (2006, str. 3) poudarja pomembnost primerjave med kupčevo zaznavo ponudbe podjetja z njegovo konkurenco. Ta primerjava kaže prednosti in slabosti ponudbe, hkrati pa je lahko tudi dragocen vir idej za izboljšave.

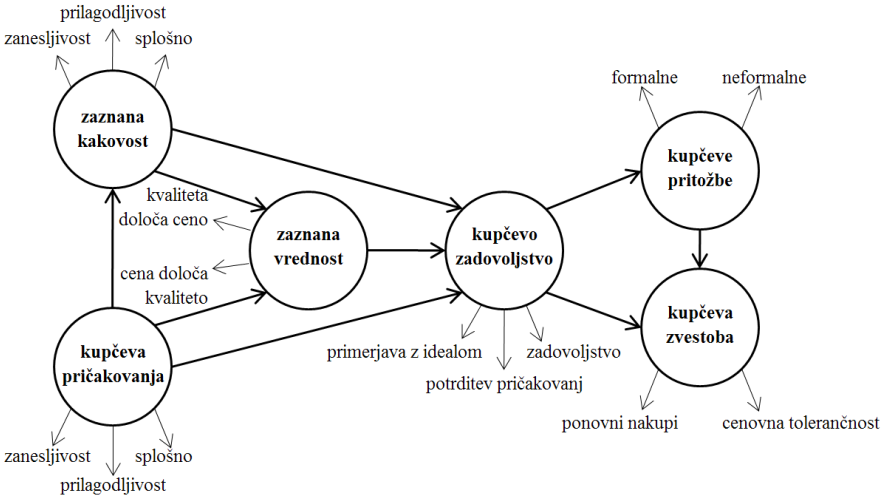
Nakupne odločitve na MOT sprejemajo ljudje, ki na dobaviteljevo ponudbo gledajo iz različnih zornih kotov. Odločevalce, ki prihajajo iz nabave zanima predvsem cenovna konkurenčnost dobaviteljev, za tehnologe so ključne točke kakovost, zanesljivost in ponovljivost izdelkov, za lastnike in višji management pa je najpomembnejši strateški vidik dobavitelja. Zaradi kompleksnosti nakupne odločitve v nakupnem središču, kjer skupaj odločajo posamezniki z različnimi vlogami in interesi, je treba za ocenjevanje zadovoljstva pridobiti odgovore od vseh odločevalcev v kupčevem podjetju, saj mnenje le enega od članov nakupnega središča ne odgovarja dejanskemu stanju zaznave zadovoljstva ob sprejemanju nakupnih odločitev tega podjetja (Rossomme, 2003, str. 180). Prav tako tudi enotna skupna ocena ne more dati pravega odgovora, saj se prave zaznave določenih ljudi zakrijejo v enotni oceni.

Praksa kaže, da se veliko podjetij, ki merijo zadovoljstvo kupcev, srečuje z naslednjimi težavami: z nezaupanjem v zbrane podatke, z iskanjem krivca za nezadovoljstvo kupcev, z vprašanjem o porabi virov za zbiranje podatkov in analizo zadovoljstva ter s preobremenjenostjo z idejo, da merjenje zadovoljstva povzroča nezadovoljstvo z usmerjanjem kupca na problematične teme (Rossomme, 2003, str. 180). Merjenje zadovoljstva kupcev je zaradi naštetih problemov kompleksno in zahteva več virov ter bolj strokoven pristop, kot ga je deležno v praksi.

1.4.3 Indeksi zadovoljstva kupcev

Stroka, gospodarstvo in družba prepoznavajo zadovoljstvo kupcev kot enega najboljših pokazateljev stanja gospodarstva. Zaradi potreb po spremljanju in razumevanju različnih dinamičnih procesov v odnosu med kupcem in dobaviteljem na nivoju regij, držav in podjetij, so razvili različne indekse zadovoljstva kupcev (angl. *customer satisfaction index*, v nadaljevanju CSI). Na nivoju regij in držav CSI predstavlja orodje za spremljanje konkurenčnosti gospodarstva, v primerjavi z drugimi regijami ali državami, ter orodje za spremljanje rezultatov gospodarske politike. Na nivoju podjetja je CSI namenjen spremljanju uspešnosti podjetja ter predstavlja eno ključnih orodij za zagotavljanje konkurenčnosti in kakovosti ponudbe (Eklöf & Westlund, 1998, str. 80). Eklöf in Westlund (1998, str. 81) pravita, da je CSI sistem za merjenje in ocenjevanje interakcij med kupčevimi pričakovanji, zaznavo kakovosti in zaznavo vrednosti ponudb, ter zadovoljstvom na eni in uspešnostjo podjetja na drugi strani. Slika 10 predstavlja švedski model CSI.

Slika 10: Švedski model indeksa zadovoljstva kupcev



Vir: J. A. Eklöf in A. Westlund, Understanding Customer satisfaction index and its role in quality management, 1998, str. 82.

Švedski (SCSI) in ameriški model CSI (v nadaljevanju ACSI) gradita na enakih sestavnih delih, kjer je vrednost za kupca neposredno odvisna od kupčeve zaznane vrednosti ponudbe, zaznane kakovosti in pričakovanj. Zaznana kakovost in pričakovanja na zadovoljstvo močno vplivata tudi posredno preko zaznane vrednosti (Fornell et al., 1996, str. 8; Eklöf & Westlund, 1998, str. 82). Evropski model CSI (v nadaljevanju ECSI) določa vzročno posledične povezave nekoliko drugače. Dejavniki zadovoljstva kupcev so: zaznava podobe podjetja, kupčeva pričakovanja, zaznava kakovosti in vrednosti, pri čemer je zaznava kakovosti razdeljena na tehnično in človeško kakovost (Martensen et al., 2000, str. 545). Raziskava doseganja CSI na danskem trgu kaže, da imajo najvišje vrednosti CSI podjetja, ki poslujejo na uveljavljenih trgih z močno konkurenco, sledijo novi trgi z močno konkurenco, medtem ko imajo najslabše ocene podjetja, ki poslujejo na monopolnih trgih (Martensen et al., 2000, str. 552). Podjetja na konkurenčnih trgih morajo bistveno bolj skrbeti za zadovoljstvo kupcev kot podjetja na monopolnih trgih. Ta neaktivnost lahko predstavlja za monopoliste veliko nevarnost, saj lahko dočakajo vstop konkurence na trg popolnoma nepripravljeni, da bi lahko konkurirali v zadovoljevanju potreb potencialnih kupcev.

1.5 Zvestoba kupcev

Vrednost za lastnike se ustvarja z rastjo in donosnostjo prodaje. Za večino podjetij je zvestoba kupcev najpomembnejši kazalec za doseganje dolgoročne rasti prodaje in doseganje donosnosti (Doyle, 2000, str. 80). Zato se podjetja, ki si želijo povečati dobiček, usmerjajo od zadovoljstva k zvestobi kupcev, vendar je za pridobitev zvestobe kupcev treba narediti veliko več kot le doseči njihovo zadovoljstvo. Ključni sta usmeritev v poslovni odnos in oblikovanje ponudbe z dodano vrednostjo, ki jo bo kupec zaznal kot superiorno (Fredericks et al., 2001, str. 28). Trenutni kupci predstavljajo najbolj zanesljiv vir bodočih prihodkov in rezultatov podjetja (Lemon, Rust & Zeithaml, 2001, str. 20), zato je treba pridobiti njihovo zvestobo. Tabela 8 predstavlja seznam izbrane strokovne literature na področju zvestobe kupcev z vidika ustvarjanja vrednosti.

Tabela 8: Pregled strokovne literature na področju zvestobe kupcev z vidika ustvarjanja vrednosti

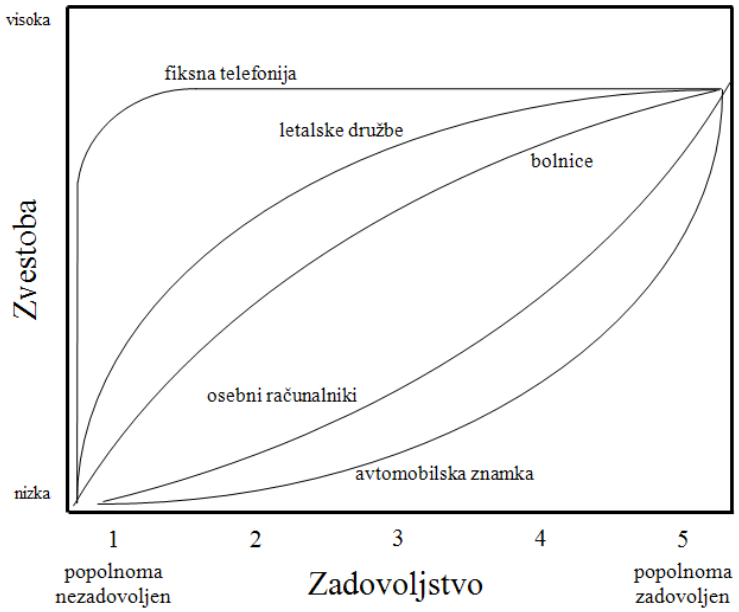
vidik	avtor	poudarek
Zvestoba kupcev	Fredericks in Salter II, 1995	Zadovoljstvo kupcev je potrebno nadgraditi z zvestobo.
	Fredericks, Hurd in Salter II, 2001	Zadovoljstvo kupcev, brez zvestobe in donosnosti kupcev, ne daje ekonomskih rezultatov.
	Hess in Story, 2005	Zaupanje kot osnova za razvoj kupčeve zvestobe in poslovnih odnosov med podjetji.
	Kalwani in Narayandas, 1995	Empirična preveritev, da dobavitelji z dolgoročnimi odnosi s ključnimi kupci dosegajo večjo dobičkonosnost.
	Keh in Xie, 2008	Identifikacija kupca s podjetjem ima bolj pozitiven vpliv na nakupne odločitve kot le zaupanje.

1.5.1 Zvestoba kot rezultat zadovoljstva

Izkušnje kažejo, da merjenje kupčevega zadovoljstva s kakovostjo ponudbe ni dovolj, da bi povezali prizadevanja v komerciali, razvoju in proizvodnji podjetja s finančnimi rezultati (Hess & Story, 2005, str. 47). Fredericks in drugi (2001, str. 27) navajajo dva razloga: prvi je, da je potrditev osnovne kakovosti ponudbe nekaj samoumevnega, kar kupec pričakuje in zato ne vodi v dolgoročno zvestobo kupca, drugi razlog pa je razlika med zadovoljstvom, ki je v veliki meri pasivno stanje kupca, in zvestobo kupca, ki je aktiven ali celo proaktiven odnos z dobaviteljem. Temu nasprotujejo Edvardsson in drugi (2000, str. 926), ki ločijo med podjetji, ki se ukvarjajo s proizvodnjo oziroma storitvami, in trdijo, da se morajo proizvodna podjetja za večjo uspešnost usmerjati na zadovoljstvo, storitvena pa na zvestobo kupcev. Po mnenju Edvardssona in drugih si lahko proizvodna podjetja kupčevo zvestobo kupijo z nizko ceno, kar pa zmanjša donosnost poslovanja.

Razlika med zadovoljnim in zvestim kupcem je v emocionalni vezi, ki se razvije pri zvestem kupcu (Recklies, 2006, str. 2). Zvesti kupec bo zaradi emocionalne vezi izbral ponudbo podjetja pred konkurenčno ne glede na racionalnost odločitve. Gre za kupčeve občutke in zaznave o podjetju, blagovni znamki ali ponudbi. Danska empirična raziskava o povezavah med zvestobo in zadovoljstvom kupcev kaže, da obstaja povezava med stopnjo zadovoljstva kupcev in stopnjo zvestobe ter obratno (Martensen et al., 2000, str. 552). Zelo zadovoljni kupci so praviloma tudi zvesti. Pri nižjih stopnjah zadovoljstva pa je povezava med zadovoljstvom in zvestobo odvisna od konkurenčnega položaja v panogi. Bolj, ko je konkurenca izrazita, večjo vlogo ima kupčevo zadovoljstvo (Jones & Sasser, 1995. str. 89). Slika 11 prikazuje rezultate raziskave vpliva konkurence na odnos med zadovoljstvom in zvestobo na petih različnih trgih. Na konkurenčnem trgu je velika razlika v stopnji zvestobe zadovoljnih in popolnoma zadovoljnih kupcev, na monopolnem trgu pa je stopnja zvestobe skoraj neodvisna od zadovoljstva. Raziskava kaže, da se v primeru povečanja konkurence zelo hitro prilagodi tudi razmerje med zadovoljstvom in zvestobo. Tako lahko podjetja z monopolnim položajem in nizkim zadovoljstvom kupcev s prihodom konkurenta zelo hitro izgubijo tržni delež.

Slika 11: Vpliv konkurenčnosti okolja na razmerje med zadovoljstvom in zvestobo



Vir: T. O. Jones et al., Why Satisfied Customers Defect, 1995, str. 91.

1.5.2 Ustvarjanje zvestih kupcev

Za ustvarjanje zvestih kupcev ni dovolj poskušati zadovoljiti kupce s kakovostjo, ceno in zanesljivo dobavo, temveč je treba poiskati in definirati ključne potrebe posameznega kupca, saj imajo kupci pogosto različne potrebe (Fredericks et al., 2001, str. 28). Ključno je, da podjetja razumejo potrebe kupcev, ki niso nujno strogo povezane z izdelkom. Tako lahko podjetja ustvarijo vrednost za kupca, ki je konkurenca ne dosega. Fredericks in Salter (1995, str. 32) pravita, da se z usmerjanjem strategije v ustvarjanje konkurenčne vrednosti za kupca podjetje usmerja v pravo smer, nad zadovoljstvo kupca, v kupčevo zvestobo.

Podjetje mora izbrati tiste strategije managementa odnosov s kupci (angl. *customer relationship management,* v nadaljevanju CRM), katere najbolj vplivajo na dejavnike, ki so ključni za pridobivanje kupčeve zvestobe. Gustafsson, Johnson in Roos (2005, str. 216) ločijo čustveno zvestobo, ki se ustvari preko osebnih stikov, vzajemnosti in zaupanja, ter kalkulativno zvestobo, ki se ustvari zaradi ekonomskih interesov. Če je za določen poslovni odnos bolj pomembna emocionalna zvestoba, potem mora podjetje graditi na bolj neposrednih odnosih s kupcem, ali pa graditi prepreke za prehod h konkurentom. Kalkulativna zvestoba prisili poslovodstvo, da razmišlja preko zadovoljstva kupcev v smeri večjega ustvarjanja vrednosti za kupce in s tem izboljševanja konkurenčne prednosti podjetja (Gustafsson et al., 2005, str. 206). Kalkulativna zvestoba predstavlja konkurenčnost ponudbe podjetja in je zato ključna za dolgoročno uspešno poslovanje podjetja.

1.5.3 Zunanji dejavniki, ki vplivajo na zvestobo kupcev

Vseh dejavnikov, ki vplivajo na zvestobo kupcev, vendarle ne moremo povezati z dobaviteljem in njegovimi prizadevanji, saj lahko na zvestobo vplivajo tudi dejavniki iz okolja in dejavniki, ki so odvisni od kupca (Fredericks & Salter, 1995, str. 30). Kot dejavnik iz okolja lahko

navedemo primer regulacije države, dejavniki na strani kupca pa so njegove nakupne navade ali posebne zahteve. Vodstvo podjetij ima na zunanje dejavnike omejen vpliv, saj lahko na podlagi različnih ukrepov le omili njihov vpliv na zvestobo, ali jih celo zaobide, ne more pa neposredno vplivati kot lahko na elemente ponudbe, ki se gradijo v podjetju. Jones in Sasser (1995, str. 90) zvestobo pomenljivo delita na dolgoročno kupčevo zvestobo in zvestobo z napako. Pri zvestobi z napako gre za zvestobo, ki daje vtis prave dolgoročne zvestobe, vendar so njeni vzroki v zunanjih dejavnikih, ki niso posledica zadovoljstva kupcev. V trenutku, ko bodo imeli ti kupci možnost izbirati med več konkurenčnimi ponudbami, bodo ostali zvesti le, če njihovo zadovoljstvo to opravičuje.

1.5.4 Predanost kupcev

Predanost je v primerjavi z zvestobo višja stopnja odnosa kupca do dobavitelja. Predanost je elementaren in izredno močan koncept vrednot, prepričanj in čutenj, ki povzročajo aktivnosti povezane z blagovno znamko ali podjetjem (Hess & Story, 2005, str. 47). Če se vedenjska zvestoba nanaša na to, kaj kupec počne, potem se predanost nanaša na to, kaj kupec čuti (Moškotelec, 2008, str. 106).

Predanost in zaupanje podjetju sta osnovna dejavnika, ki prispevata k uspešnemu managementu poslovnih odnosov, saj vodita v kooperativno vedenje kupca ter prinašata učinkovitost in produktivnost (Keh & Xie, 2009, str. 739–740), pri čemer ima po mnenju raziskovalcev identifikacija s podjetjem večji vpliv na predanost kot le zaupanje. Kupci, ki razvijejo tako osebno kot funkcionalno povezanost s podjetjem in blagovno znamko, so podjetju močno pripadni (Story & Hess, 2006, str. 412) ter razvijejo različne oblike zvestobe podjetju.

Predanost združuje elemente vpletenosti, privlačnosti alternativ in ambivalentnosti, ki lahko pojasnijo prehode kupcev in jih ne povezujemo z vedenjem kupca, torej z zvestobo. Predanost ne zamenjuje zadovoljstva, ampak ga dopolnjuje, saj lahko s predanostjo pojasnimo, kateri kupci so bolj dovzetni za prehod k drugemu ponudniku (Moškotelec, 2008, str. 106).

1.5.5 Zaupanje kupcev

Zaupanje je eden najbolj raziskanih in empirično potrjenih konstruktov trženja na podlagi odnosov. Zaupanje je pričakovanje, da bo partner v poslovnem odnosu deloval na vzajemno sprejemljiv način in ne bo izkoriščal ranljivosti partnerja ali se obnašal preveč oportunistično (Sako & Helper, 1998, str. 388). Walter in drugi (2003b, str. 161) poudarjajo tri osnovne komponente zaupanja: zaupanje, da bo poslovni partner z dejanji izkazoval naklonjenost, zaupanje v kredibilnost poslovnega partnerja in zaupanje, da ima poslovni partner kompetence, da bo deloval v korist poslovnega odnosa.

Zaupanje je pojem, ki se pogosto pojavlja kot pokazatelj kakovosti odnosa med dobaviteljem in kupcem na MOT. Dva izmed pomembnejših vzvodov zaupanja sta komunikacija in odprtost do kupcev. Če nekomu rečemo, da nas pogovor z njim ne zanima, ne moremo pričakovati, da bo to povečalo njegovo zaupanje do nas, saj je medosebna komunikacija osnova za graditev zaupanja. Zaupanje pa je na MOT še posebej pomembno, saj so podjetja močno odvisna od

ključnih poslovnih partnerjev. Z zaupanjem se zmanjšuje zaznano tveganje ob nakupu (Rust et al., 1999, str. 77). Zaupanje med podjetji na različne načine povečuje uspešnost poslovanja podjetij. Eden od očitnih prispevkov zaupanja med podjetji je hitro in učinkovito prilagajanje na spremenjene okoliščine poslovnega odnosa, ki so pogoste v svetu hitrih sprememb ter povzročijo tveganje in negotovost (Sako & Helper, 1998, str. 388).

Razvoj zaupanja je povezan z okoljem, ki omogoča, da so podjetja zavezana dolgoročnemu sodelovanju, da so partnerji pripravljeni izmenjevati informacije, da je veliko sodelovanja na tehničnem področju, ali pa ko imajo partnerji velik ugled (Sako & Helper, 1998, str. 406). Raziskava Robertsove in Merrileesa (2007, str. 414) kaže, da ima blagovna znamka potencial za gradnjo zaupanja med dobaviteljem in kupcem na MOT. Medtem ko je zadovoljstvo pokazatelj zaznave vrednosti blagovne znamke, je zaupanje potrdilo učinka motivacije blagovne znamke (Hess & Story, 2005, str. 45). Problem zadovoljstva kupcev je tudi, da čeprav kupca popolnoma zadovoljiš, se ne moreš izogniti konkurenci, ki lahko podobno zadovolji kupca. Ko pa se v odnosu med kupcem in dobaviteljem razvije zaupanje, je poslovni odnos veliko bolj odporen na različne pritiske.

1.5.6 Vpliv zvestobe na poslovni rezultat

Raziskava Deloitte Research kaže, da imajo podjetja, ki določijo eksplicitne cilje na področju zvestobe kupcev, in si prizadevajo te cilje uresničiti, 60 % boljšo donosnost kot podjetja, ki ne spremljajo zvestobe kupcev (Fredericks at al., 2001, str. 28).

Zvesti kupci, ki bodo kupovali izdelke v prihodnosti, so pomemben del premoženja podjetja (Eklöf & Westlund, 1998, str. 83). Bolj, ko je kupec zvest in dlje, ko ga obdržimo, več kupi in več dobička ustvari. Zato je večanje stopnje zvestobe kupcev eden najpomembnejših dejavnikov dolgoročnega uspešnega finančnega poslovanja podjetij (Jones & Sasser, 1995, str. 91). Zvest kupec ustvarja vrednost za podjetje skozi celotno življenjsko dobo poslovnega odnosa. Torej je celotna vrednost kupca (angl. *life time value*) neto sedanja vrednost vseh prihodnjih nakupov kupca. Gre za diskontirano vrednost denarnega toka, ki nastaja s sodelovanjem med podjetjema (Doyle, 2000, str. 82). Denarni tok je na začetku navadno majhen ali celo negativen, a s časom narašča. Edvardsson in drugi (2000, str. 919) ter Doyle (2000, str. 81) izpostavljajo šest argumentov, ki preko vpliva na celotne stroške, dobičke in denarni tok, poudarjajo pomen zvestobe kupcev:

- Stroški pridobitve novega kupca. Sem uvrščamo stroške začetnega marketinškega programa, oglaševanja in stroške razvoja ponudbe za novega kupca. Nov kupec predstavlja za dobavitelja ogromne stroške preden prične ustvarjati promet in dobiček. Po nekaterih ocenah stroški pridobitve novega kupca dosegajo šestkratnik stroškov, ki so povezani z zadržanjem obstoječega. Nekateri viri navajajo izkušnje dobaviteljev, da stroški prizadevanj za zadržanje kupca predstavljajo le desetino stroškov, ki so sicer potrebni za pridobitev novega kupca (Hague & Hague, 2007, str. 1).
- Redni prihodki, ki so vezani na vsako transakcijo z zvestim kupcem, so enakomerno porazdeljeni. Daljša, ko je življenjska doba kupca, več dobavitelj pridobi.

- Rast prihodkov. Zvest in zadovoljen kupec omogoča dobavitelju priložnosti za povečanje prihodkov iz naslova novih projektov ali povečanja naročil v obstoječem projektu.
- Operativni stroški se pri zvestih kupcih zmanjšujejo, saj dobavitelj in kupec sodelovanje optimizirata in zmanjšujeta nepotrebne stroške.
- Priporočila zadovoljnih kupcev so pogosto za dobavitelja učinkovitejša reklama, kot različne plačljive marketinške akcije.
- Premijske cene je bistveno težje dosegati pri novih kupcih kot pri obstoječih, ki so manj občutljivi na ceno.

Raziskava Kalwanija in Narayandasa (1995, str. 14), s katero sta preučevala ali se dobaviteljem izplača dolgoročno sodelovanje s kupcem na MOT, kaže, da zaradi osredotočanja podjetij na obstoječe kupce, rast podjetja ne trpi, da so dobavitelji zaradi dolgoročnih poslovnih odnosov sposobni zniževati stroške trženja, ter da vzpostavljanje tesnih stikov s kupci vpliva na boljšo donosnost zaradi boljšega razumevanja in servisiranja kupčevih potreb.

Doyle (2000, str. 80) pravi, da je zvestoba kupcev v praksi pogosto podcenjena, ker novi kupci zakrijejo število izgubljenih. Velik delež izgubljenih kupcev onemogoča doseganje donosne rasti prodaje, kar lahko ponazorimo s primerom preluknjane posode. Večja, kot je luknja, težje je posodo napolniti in jo držati polno. Zvestoba se pogosto interpretira kot dejansko zadržanje kupca, kar je bistvo trženja na podlagi odnosov s kupci (Gustafsson et al., 2005, str. 210).

Nekateri avtorji, kot sta Reinartz in Kumar (2002, str. 93), opozarjajo na preveliko zaverovanost v koncept zvestobe kupcev, saj zvesti kupci niso nujno tudi donosni. Zato morajo podjetja pri načrtovanju trženjskih strategij dobro analizirati donosnost zvestih kupcev. Reinantz in Kumar (2002, str. 93) zveste kupce delita na »prave prijatelje« (angl. *true friends*) in »pijavke« (angl. *barnacles*). Pri »pravih prijateljih« se razvije dobro ujemanje med ponudbo dobavitelja in potrebami kupca, kar prinese visok potencial za donosno sodelovanje, pri »pijavkah« pa je to ujemanje slabše, kar onemogoča razvoj uspešnega sodelovanja. Pomembno je, da podjetje prepozna neperspektivne poslovne odnose ter se usmeri v iskanje in razvoj poslovnih odnosov z velikim potencialom za ustvarjanje vrednosti.

1.6 Ustvarjanje vrednosti v poslovnem odnosu s kupci

Ustvarjanje vrednosti za kupca in razvoj procesa ustvarjanja vrednosti sta ključni komponenti managementa odnosov s kupci (angl. *customer relationship management*, v nadaljevanju CRM) (Boulding, Staelin, Ehret & Johnston, 2005, str. 156). Trženje na podlagi odnosov s kupci je koncept, ki vključuje delovanje celega podjetja z namenom, da podjetje identificira priložnosti za hkratno povečanje vrednosti za kupce in znižanje stroškov (Bohling, Bowman, LaValle, Mittal, Narayandas, Ramani & Varadarajan, 2006, str. 193). Z uporabo CRM skušajo podjetja ustvariti dialog s posameznim kupcem in razumeti, kaj ta v resnici potrebuje, ter to uporabiti za ustvarjanje vrednosti in nižanje stroškov (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 3). V tem delu CRM združuje potencial poslovnih odnosov s potencialom informacijske tehnologije, ki omogoča spremljanje in obvladovanje velikega obsega podatkov (Payne & Frow, 2005, str. 168; Christopher et al., 2002, str. 16).

Strategija managementa poslovnih odnosov je najboljši pristop, da podjetje s svojim delovanjem ustvarja največjo vrednost za kupce. Eggert in drugi (2006, str. 20) pravijo, da se s časom in razvijanjem poslovnega odnosa povečujeta potencial in sposobnost dobavitelja za ustvarjanje vrednosti za kupce. V zahtevnih konkurenčnih razmerah je nujno vlagati v odnose s kupci, saj lahko ti postanejo konkurenčna prednost podjetja. Podjetja se z vzpostavitvijo partnerskega poslovnega odnosa preusmerijo iz trženja na osnovi nizkih cen, v model trženja na osnovi najnižjih skupnih stroškov in največje vrednosti (Bowman & Narayandas, 2004, str. 437). Dolgoletne empirične raziskave kažejo, da so za podjetja bolj donosni dolgoročni poslovni odnosi s kupci kot zbirka transakcij, ki povzročijo zadovoljstvo (Hess & Story, 2005, str. 43). Raziskave tudi kažejo, da so strategije vlaganja v poslovne odnose praviloma uspešnejše od strategij zmanjševanja stroškov (Rust, Moorman & Dickson, 2002, str. 20). Zato je CRM filozofija podjetja v zadnjem desetletju pridobila veliko zagovornikov kot ena ključnih strategij za ustvarjanje konkurenčne prednosti. Po drugi strani je CRM tudi strateški pristop, ki zadeva ustvarjanje čim večje vrednosti za lastnike preko razvoja primernih poslovnih odnosov s ključnimi kupci ali segmenti kupcev (Payne & Frow, 2005, str. 168). Tabela 9 predstavlja seznam izbrane strokovne literature na področju poslovnega odnosa med dobaviteljem in kupcem z vidika ustvarjanja vrednosti.

Tabela 9: Pregled strokovne literature na področju poslovnega odnosa med dobaviteljem in kupcem z vidika ustvarjanja vrednosti

vidik	avtor	poudarek
Ustvarjanje vrednosti v poslovnem odnosu	Bowman in Narayandas, 2004	Poudarjata pomembnost povezovanja prizadevanj v poslovnem odnosu z donosnostjo kupca.
	Cannon in Perreault, 1999	Razumevanje povezav med podjetji v poslovnem odnosu.
	Crosby, Grönroos in Johnson, 2002	Vsa podjetja na MOT so storitvena, saj podpirajo ustvarjanje vrednosti za svojega kupca.
	Eggert, Ulaga in Schultz, 2006	Ustvarjanje vrednosti se razvija z rastjo poslovnega odnosa.
	Giannakis, 2007	Podjetje mora v poslovnem odnosu zmanjševati vrzeli v komunikaciji s partnerji.
	Payne in Frow, 2005	Konceptualni model CRM s poudarkom na petih procesih, ki skrbijo za ustvarjanje vrednosti za lastnike.
	Ulaga, 2003	Ustvarjanje vrednosti v poslovnem odnosu – perspektiva s strani kupca.
	Ulaga in Eggert, 2006	Podporne storitve in medosebne interakcije imajo največji vpliv na kupčevo oceno vrednosti odnosa.
	Walter in Ritter, 2003a	Dobaviteljeva prilagodljivost, kupčevo zaupanje in predanost, so glavni dejavniki za ustvarjanje vrednosti na MOT.
	Walter, Müller, Helfert in Ritter, 2003b	Opredelitev posrednih in neposrednih učinkov poslovnega odnosa, ki prinašajo vrednost za kupca na MOT.

1.6.1 Trženje na podlagi odnosa s kupci

CRM ponuja priložnosti za izboljšanje razumevanja kupcev in sooblikovanje ponudbe na podlagi obvladovanja podatkov in informacij (Payne & Frow, 2005, str. 168). Maksimiranje

vrednosti, ki jo podjetje ustvari v življenjski dobi kupca, je osnovni finančni cilj CRM. Vrednost življenjske dobe kupca predstavlja neto sedanja vrednost (NSV) prihodnjih donosov iz poslovanja s posameznim kupcem (Christopher et al., 2002, str. 5).

Poslovni odnos med kupcem in dobaviteljem se razvija in prehaja skozi različne faze, kar se odraža v delovnih procesih in strateških usmeritvah podjetij (Eggert et al., 2006, str. 20). Odnos med dobaviteljem in kupcem na MOT Hutt in Speh (2001, str. 109) delita na pet razvojnih faz. Prva faza je čista transakcija, enkraten dogodek nakupa brez predhodnih stikov. Druga faza je ponavljajoča se transakcija, ki pomeni relativno pogosto nakupovanje kot posledica zadovoljstva in zvestobe kupca. Tretja faza je dolgoročni odnos, ki vsebuje elemente zavezanosti poslovnemu odnosu. Četrta faza je partnerstvo med kupcem in prodajalcem, ko se podjetja zanašajo na dobavitelja in krajšajo svojo listo dobaviteljev. Cene so rezultat pogajanj med partnerji in se ne oblikujejo prosto na trgu. Podjetja postanejo bolj odprta in sodelujejo na različnih nivojih ter skupaj ustvarjajo dodano vrednost. Zadnja, peta faza, je strateška zveza (angl. *alliance*), ko sodelovanje temelji na zaupanju, zvestobi in skupnemu večanju konkurenčne moči. S strateško zvezo poskušajo kupci povečati zanesljivost dobav in izboljšati razvoj novih izdelkov.

Möller (2006, str. 922) loči tri vrste ustvarjanja vrednosti v poslovnem odnosu na MOT. Prva in najenostavnejša vrsta ustvarjanja vrednosti je osnovno ustvarjanje vrednosti z rednim trženjem ob posameznih transakcijah. Druga vrsta je povečevanje ustvarjene vrednosti z majhnimi inovacijami in spremembami obstoječega procesa, kar je začetek sodelovanja s kupcem, ko se partnerja še spoznavata. Zadnja faza ustvarjanja vrednosti so velike spremembe z radikalnimi inovacijami in poslovnimi mrežami, ki jih podjetja razvijajo za dolgoročno ustvarjanje konkurenčne vrednosti s kupcem. Trženje na podlagi odnosa s kupci se uveljavi kot nadgradnja trženja na podlagi trženjskega spleta in s tem preusmeri poudarek iz posamezne transakcije na dolgoročno partnerstvo (Martin, 1998, str. 6). Tabela 10 prikazuje primerjavo med trženjem na podlagi transakcij in trženjem na podlagi poslovnih odnosov s kupci.

Tabela 10: Primerjava trženja na podlagi transakcij in trženja na podlagi poslovnih odnosov

	Trženje na podlagi transakcij	**Trženje na podlagi poslovnih odnosov s kupci**
Obseg/odnos	• Poudarek je na obsegu	• Poudarek je na donosnem dolgoročnem sodelovanju
Izdelek/storitev	• Poudarek na lastnostih izdelka	• Poudarek na vrednosti za kupca
Kratkoročno/dolgoročno	• Kratkoročno sodelovanje	• Dolgoročno sodelovanje
Storitve	• Malo poudarka na storitvah	• Velik poudarek na storitvah
Komunikacija s kupci	• Zmerna obseg kontaktov s kupci	• Veliko kontaktov s kupci
Pomen kakovosti	• Najpomembnejša je kakovost izdelkov	• Najpomembnejša je kakovost poslovnih odnosov

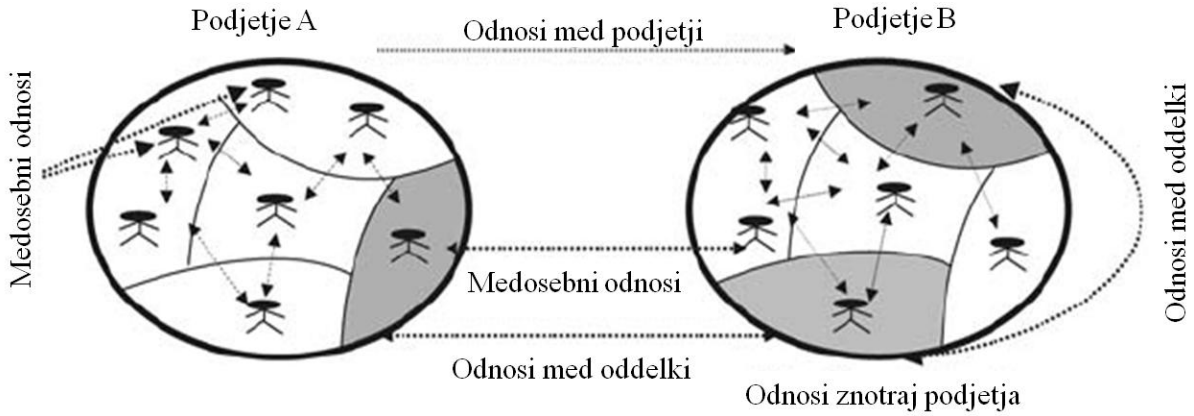
Vir: M. Christopher et al., Relationship Marketing: Creating Stakeholder value, 2002, str. 19.

Konda (2006, str. 68) pravi, da je razvijanje socialnih, delovnih in komunikacijskih vezi, ključno za oblikovanje uspešnega partnerstva, ki se v praksi uresničuje z dobrimi medsebojnimi

odnosi. Čustveno oziroma osebno doživljanje odnosa je pomembnejše od funkcionalnega, ki lahko prinaša zadovoljstvo, ne pa tudi zaupanja in predanosti. Zaupanje, predanost odnosu in zadovoljstvo so najpomembnejše značilnosti kakovostnega odnosa (Cerar, 2008, str. 3). Slika 12 prikazuje kompleksnost poslovnih odnosov na vseh ravneh, tako med podjetji kot tudi med posamezniki znotraj in med podjetji. Recklies (2006, str. 2) pravi, da se poslovni odnos gradi predvsem z izkušnjami kupca v različnih interakcijah s podjetjem.

Giannakis (2007, str. 406) za ocenjevanje uspešnosti poslovnih odnosov med dobaviteljem in kupcem predlaga analizo vrzeli med zaznavami poslovnega odnosa na strani kupca in dobavitelja, pri čemer se mora strategija podjetja, ki si želi izboljšati poslovne odnose z dobaviteljem ali kupcem, usmeriti v zmanjševanje teh vrzeli. Cerar (2008, str. 79) s svojo raziskavo MOT na področju dobaviteljev manjših trgovin ugotavlja, da je uspešnost medorganizacijskega odnosa odvisna od doseganja ali celo preseganja pričakovanih poslovnih rezultatov. Takšen rezultat je pričakovan, če vemo, da je na MOT v ospredju poslovni rezultat, kateremu je podrejeno celotno delovanje vseh funkcij podjetja, tudi nabavne službe.

Slika 12: Mreža poslovnih odnosov



Vir: M. Giannakis, Performance measurement of supplier relationships, 2007, str. 403.

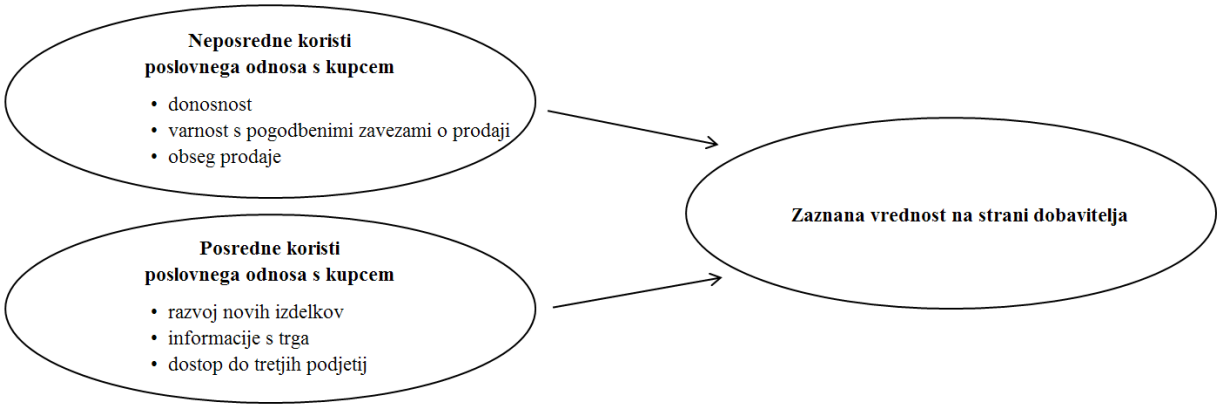
1.6.2 Poslovni odnos omogoča ustvarjanje vrednosti

Bolj učinkovit poslovni odnos med dobaviteljem in kupcem pomaga partnerjema zmanjšati negotovost, povečati učinkovitost z zmanjšanjem celotnih stroškov, spodbujati razvoj novih izdelkov ter okrepiti tržno naravnanost z boljšim razumevanjem kupca in njegovih potreb (Cannon & Perreault, 1999, str. 458). Za kupce je dolgoročen poslovni odnos z dobavitelji pomemben, ker jim omogoča večjo učinkovitost pri nabavi ter pri zagotavljanju kakovosti in zniževanju transakcijskih stroškov (Walter et al., 2003b, str. 159).

Poslovno sodelovanje ustvarja vrednost tako za kupca kot za dobavitelja. Slika 13 prikazuje delitev na posredne in neposredne koristi poslovnega odnosa, kot jih predlagata Walter in Ritter (2003a, str. 355). Neposredne koristi so večja donosnost, povečevanje obsega prodaje ter varnost, ki jo prinašajo s pogodbami določeni obsegi prodaje, posredne koristi poslovnega odnosa za dobavitelja pa so sodelovanje kupca v razvoju novih izdelkov ali procesov, pomoč

kupca pri iskanju novih kupcev in pri vstopu na nove trge, informacije o razvojnih trendih na kupčevem trgu ter pospešen dostop do pomembnih tretjih podjetij.

Slika 13: Dobaviteljeve koristi iz poslovnega odnosa s kupcem



Vir: A. Walter in T. Ritter, The influence of adaptations, trust, and commitment on value-creating functions of customer relationships, 2003a, str. 354.

Za dobavitelja je vrednost poslovnega odnosa odvisna predvsem od njegove sposobnosti prilagajanja ter kupčevega zaupanja in predanosti dobavitelju (Walter & Ritter, 2003a, str. 360). Dobaviteljeva sposobnost prilagajanja vpliva predvsem na njegove neposredne koristi v poslovnem odnosu, medtem ko predanost in zaupanje močneje vplivata na posredne dobaviteljeve koristi, saj le predani kupci, ki dobavitelju zaupajo, delijo informacije in razvijajo nove tehnologije.

Konkurenčne razmere na svetovnih trgih od podjetij zahtevajo, da imajo ob fleksibilnosti tudi ogromno virov za ustvarjanje vrednosti, kar si lahko privošči le malo podjetij. Odgovor na ta izziv je v vzpostavljanju partnerskih povezav, ki podjetjem omogočajo dostop do določenih virov (Konda, 2006, str. 65). Čedalje bolj se kaže, da poslovni odnosi na MOT, ki izrazito temeljijo na sodelovanju, nudijo podjetjem priložnost za ustvarjanje konkurenčne prednosti in superiornih poslovnih rezultatov (Ulaga, 2003, str. 677). Konkurenčna prednost je ključni razlog, ki pojasnjuje smotrnost oblikovanja strateške zveze. S strateškimi zvezami želijo podjetja ohraniti in okrepiti konkurenčno prednost, ki je nujno potrebna za dolgoročno uspešno poslovanje podjetja. Strateško partnerstvo pomeni združevanje veščin in virov vseh partnerjev, z namenom, da bi skupaj uresničili določene cilje.

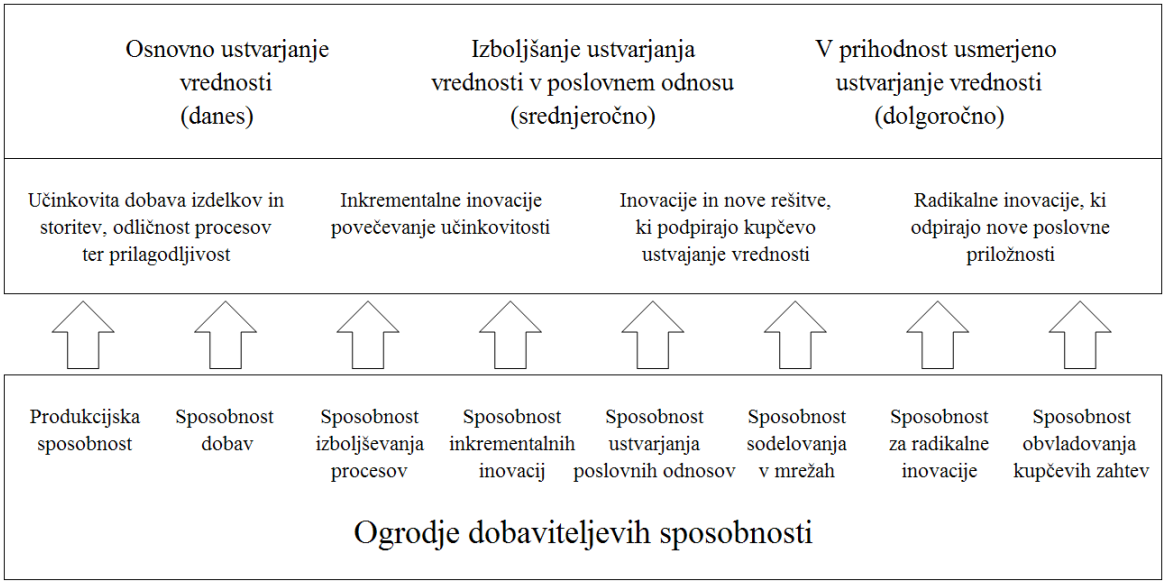
1.6.3 Ocenjevanje dobaviteljevih sposobnosti za ustvarjanje vrednosti za kupca

Uspešnost ustvarjanja vrednosti za kupca je odvisna od mreže poslovnih odnosov, ki jih podjetje uporablja za ustvarjanje vrednosti. Zato je izredno pomembno, kakšne dobavitelje in kupce pridobiva podjetje. Da bi razvili mrežo uspešnih dolgoročnih poslovnih odnosov, ki bodo omogočili povečanje konkurenčnosti podjetja, mora to prepoznati tiste pomembne razlike med možnimi dobavitelji, ki vplivajo na njihov potencial za ustvarjanje vrednosti za kupca (Walter et al., 2003b, str. 159). Zato nabavni oddelki podjetij pri iskanju dobaviteljev sledijo petim poglavitnim ciljem: kakovosti, konkurenčnosti, razpoložljivosti dobav, zanesljivosti in

kreativnosti (Michel et al., 2003, str. 64). V preteklosti so podjetja na MOT skrbela za poslovne odnose z več različnimi dobavitelji, s čimer so spodbujala konkurenco in se zavarovala pred škodo ob izgubi edinega dobavitelja, v zadnjih letih pa se trend obrača k enemu dobavitelju, s katerim podjetja krepijo poslovne odnose in pretok informacij (Christopher et al., 2002, str. 27). Trend k močnejšemu povezovanju z manj dobavitelji je posledica optimizacije učinkovitosti dobavnih verig s sodelovanjem med podjetji.

Podjetja izbirajo partnerje za svoje prihodnje projekte preko analize odnosov, ki jih imajo potencialni dobavitelji do svojih ključnih kupcev. Möller in Törrönen (2003, str. 109) navajata tri razloge, zakaj drugače ni možno določiti, kakšen potencial za ustvarjanje vrednosti ima potencialni dobavitelj. Prvi razlog je, da se potencial ustvarjanja vrednosti podjetij skriva v vrsti sposobnosti, ki so vsaj v delu skrite in jih ni možno ugotoviti s primerjavo različnih podjetij. Drugi razlog je, da se pomemben del potenciala in sposobnosti ustvarjanja vrednosti pokaže šele v poslovnem odnosu, tretji razlog pa so sposobnosti, ki jih je podjetje razvilo v poslovnih odnosih ali mrežah s svojimi partnerji. Slika 14 prikazuje shemo za ocenjevanje potencialnih dobaviteljev z analizo odnosov, ki jo predlagata Möller in Törrönen (2003, str. 114). Shema omogoča oceno možnega dobavitelja glede na potencial za ustvarjanje vrednosti za kupca.

Slika 14: Shema za ocenjevanje dobaviteljeve sposobnosti za ustvarjanje vrednosti



Vir: K. Möller in P. Törrönen, Business suppliers' value creation potential , 2003, str. 115.

Dolgoročni poslovni odnos z dobaviteljem podjetjem omogoča večjo učinkovitost v oskrbi z viri, večjo sposobnost zagotavljanja kakovosti ter zmanjševanje transakcijskih stroškov (Walter et al., 2003b, str. 159). Zato podjetja ocenjujejo različne dobavitelje ter se močneje povezujejo s tistimi, ki jim v dolgoročnem poslovnem odnosu omogočajo ustvarjanje večje koristi. Za razliko od porabniških trgov je na MOT zamenjava dobaviteljev manj pogosta in izgubljen poslovni odnos težje obnovljiv (Bowman & Narayandas, 2004, str. 445). Podjetja morajo razumeti, da kupci stalno gledajo v prihodnost in to upoštevajo pri sprejemanju sedanjih

odločitev. Zato morajo podjetja razviti dinamičen pristop k strategiji CRM, v katerih morajo upoštevati tudi, kaj se bo dogajalo s kupci in trgom v prihodnosti (Lemon, Whie & Winer, 2002, v Flint et al., 2008, str. 83).

1.7 Ustvarjanje vrednosti za lastnike podjetja

Podjetja morajo za svoj obstoj in uspešno poslovanje pridobivati tako kupce kot tudi kapital, ki je potreben za financiranje poslovanja. Kapital pridobivajo podjetja na konkurenčnem kapitalskem trgu s pridobivanjem investitorjev, ki si od vlaganja obetajo nadpovprečen donos. Ustvarjanje vrednosti za lastnike (angl. *shareholder value*) predstavlja glavni motiv aktivnosti na trgu kapitala. To pomeni, da morajo podjetja izbirati strategije na podlagi ekonomskih učinkov na tržno vrednost podjetja in izplačilo dividend (Doyle, 2000, str. 21). Poslovodstvo podjetja je v vlogi agenta z nalogo delovati v interesu lastnika in zanj ustvarjati vrednost.

Da bi lastniki podjetij in potencialni investitorji znali oceniti vrednost podjetja, predvsem pa, da bi lahko management ravnal s podjetjem in njegovo vrednostjo, so se razvila številna orodja za ocenjevanje vrednosti podjetij. Računovodsko izračunana vrednost podjetja ni najbolj primerna za ocenjevanje vrednosti podjetja, saj se računovodske metode med seboj zelo razlikujejo, ker tveganje ni ustrezno upoštevano, ker niso upoštevane potrebe po investicijah, ker ne odražajo dividendne politike in ker ni upoštevana časovna vrednost denarja (Stahl et al., 2003, str. 267). Računovodski modeli merjenja uspešnosti, kot so dobiček na delnico (angl. *earnings per share,* v nadaljevanju EPS), dobičkonosnost navadnega kapitala (angl. *return on equity,* v nadaljevanju ROE), dobičkonosnost sredstev (angl. *return on assets,* v nadaljevanju ROA) ali dobičkonosnost investicij (angl. *return on investments,* v nadaljevanju ROI), niso najbolj primerni za poslovno odločanje, ker lahko dajejo napačne signale in vodijo poslovodstvo k odločitvam, ki uničujejo vrednost podjetja in s tem tudi vrednost za lastnike (Nemec, 2002, str. 95). Poleg tega računovodski modeli slabo zajemajo tri osnovna načela ustvarjanja vrednosti za lastnike: obseg in časovni razpored denarnih tokov ter z njimi povezano tveganje (Morin & Jarrell, 2000, str. 309). Za ocenjevanje vrednosti podjetij se v zadnjih letih uveljavljata predvsem metodi neto sedanje vrednosti (v nadaljevanju NSV) prihodnjih prostih denarnih tokov (angl. *free cash flow*, v nadaljevanju FCF) in metoda ekonomske donosnosti (angl. *economic value added,* v nadaljevanju EVA) (Black, Wright, Bachman & Davies, 1998, str. 33; Doyle, 2000, str. 282). Oba pristopa vodita do enakih rezultatov, vendar z različno metodologijo. Ker je metoda FCF bolj neposredno povezana s trženjem, to metodo v nadaljevanju uporabljam za utemeljitev koncepta vrednosti na MOT. Tabela 11 predstavlja seznam izbrane strokovne literature na področju ustvarjanja vrednosti za lastnike z vidika ustvarjanja vrednosti za kupce.

Tabela 11: Pregled strokovne literature na področju ustvarjanja vrednoti za lastnike z vidika ustvarjanja vrednosti za kupce

vidik	avtor	poudarek
Ustvarjanje vrednosti za lastnike	Martin, 2010	Podjetja ustvarjajo največjo vrednost za lastnike, ko se osredotočajo na kupce.
	Stahl, Matzler in Hinterhuber, 2003	Metoda za ocenjevanje vrednosti življenjske dobe kupca v povezavi z ustvarjanjem vrednosti za lastnike.
	Matzler, Hinterhuber, Daxer in Huber, 2005	Empirična raziskava povezave med zadovoljstvom in vrednostjo za lastnike na podlagi ACSI s predstavljenim konceptualnim modelom.

1.7.1 Izračun vrednosti za lastnike – Metoda diskontiranih prostih denarnih tokov

Vrednost za lastnike se ustvarja z maksimiranjem vrednosti podjetja (Nemec, 2002, str. 10). Vrednost podjetja je sestavljena iz vrednosti, ki pripada lastnikom, in dolga, saj se podjetja financirajo z investitorjevimi vložki in dolgom, ki ga pridobijo z najemom posojil. Po izplačilu vseh upnikov podjetju preostane vrednost, ki pripada lastnikom, kar prikazuje enačba **Error! Reference source not found.**.

$$vrednost\ za\ lastnike = vrednost\ podjetja - \ dolg\ podjetja \tag{1}$$

Ocenjevanje vrednosti podjetja temelji na dveh predpostavkah, da je naloga poslovodstva maksimizacija vrednosti za navadne delničarje ter da je vrednost podjetja odvisna od pričakovanj trga kapitala o sposobnostih podjetja za ustvarjanje prihodnjih FCF (Doyle, 2000, str. 21). FCF pri ocenjevanju vrednosti podjetja razumemo kot razpoložljiv denar, ki pripada lastnikom in upnikom. FCF neposredno vpliva na ustvarjanje vrednosti za lastnike, saj ga lahko podjetje porabi za izplačilo dividend, nakup lastnih delnic, zmanjšanje dolga podjetja, prevzeme drugih podjetij in investiranje v različne projekte (Priest & McLelland, 2007, str. 144). FCF lahko prikažemo v različnih oblikah s podobno vsebino, v tem delu pa ga uporabljam določenega na podlagi dobička iz poslovanja pred plačilom obresti in davkov (EBIT), ki mu je potrebno odšteti davek na dobiček (dobimo NOPAT), prišteti amortizacijo in obresti ter dobljeno vrednost zmanjšati za zneske dolgoročnih naložb v potrebna obratna sredstva (Black et al., 1998, str. 270) kot prikazuje enačba **Error! Reference source not found.**.

$$FCF = EBIT - prilagojen\ davek\ na\ dobiček + amortizacija - investicije\ podjetja \tag{2}$$

Metoda diskontiranega denarnega toka predpostavlja, da je vrednost podjetja enaka današnji vrednosti prihodnjih denarnih tokov ter preostali vrednosti podjetja, deljeno z uravnoteženim povprečjem stroška kapitala (angl. *weighted average cost of capital,* v nadaljevanju WACC),

kar prikazuje enačba **Error! Reference source not found.**. Enačba je razdeljena na dva člena, kjer prvi člen predstavlja obdobje od pet do največ deset let, ko je možno relativno dobro oceniti gibanje FCF, drugi člen pa predstavlja preostalo vrednost FCF po tem obdobju (n) (Doyle, 2000, str. 41). V prvem členu je potrebno obravnavati FCF za vsako leto posebej in diskontirane vrednosti na sedanjo vrednost sešteti, drugi člen pa predstavlja vrednost podjetja ali FCF po preteku obdobja n, ko ni mogoče dovolj zanesljivo odgovoriti, kakšen bo FCF podjetja, hkrati pa je ta člen zaradi časovne vrednosti denarja manj pomemben.

$$Sedanja\ vrednost\ podjetja = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{FCF_t}{(1+WACC)^t} + \frac{preostala\ vrednost_n}{(1+WACC)^n} \qquad (3)$$

Black in drugi (1998, str. 49) pravijo, da metoda diskontiranih denarnih tokov poudarja pomen rasti, dobičkonosnosti in tveganja, saj investitorji svoj kapital vlagajo v podjetje zaradi donosa, ki ga pričakujejo ob danem tveganju. Večje, kot je tveganje, večji donos pričakujejo vlagatelji, drugače bodo raje svoj denar vložili v podjetje, ki ponuja enak donos ob nižjem tveganju. WACC predstavlja povprečni strošek kapitala podjetja ali pričakovan donos različnih investitorjev za ves kapital vložen v podjetje. Pri tem se upošteva dolgove ter prednostne in navadne deleže oziroma delnice. Vsak od teh virov financiranja pričakuje določeno stopnjo donosa. WACC torej predstavlja oportunitetne stroške premoženja, ki ga podjetje uporablja (Black et al., 1998, str. 40). Na konkurenčnem trgu kapitala lastniki vlagajo kapital v projekte, ki dosegajo pričakovano donosnost in jih umikajo iz podjetji s prenizko donosnostjo. Zato WACC podjetjem predstavlja merilo uspešnosti, kot jo zahteva trg. Ob tem WACC upošteva tveganje, saj je v pričakovanih donosih vključena tudi premija za tveganje (Black et al., 1998, str. 40).

Metoda ekonomske donosnosti izračunava vrednost za lastnike nekoliko drugače. *EVA* predstavlja dobiček podjetja po obdavčitvi, ki se primerja s stroški uporabljenega kapitala. Če podjetje dosega večji dobiček, kot so stroški kapitala, potem je za lastnike ustvarjena vrednost, drugače pa je vrednost uničena (Walters & Lancaster, 1999, str. 698).

1.7.2 Optimizacija prostih denarnih tokov

Vrednost za lastnike se ustvarja z izplačili dividend in rastjo vrednosti podjetja na kapitalskem trgu. Ker je vrednost podjetja odvisna od pričakovanj lastnikov kapitala glede prihodnje uspešnosti podjetja, je izboljševanje pričakovanj o prihodnji uspešnosti podjetja edini način za ustvarjanje vrednosti za lastnike podjetja (Martin, 2010, str. 61). Pričakovanja glede sposobnosti podjetja, da ustvarja vrednost za lastnike, so odvisna od ocene doseganja trenutnega in prihodnjega FCF. Visoko vrednost za lastnike lahko podjetje ustvarja le z dolgoročno uspešnim poslovanjem, ki prinaša stabilen FCF. Tega bo podjetje uporabilo bodisi za izplačilo dividend, bodisi za povečanje vrednosti v obliki investicij v razvoj, nove kapacitete, prevzeme in podobno. Zato mora strategija podjetja skrbeti za povečevanje in krepitev finančnega toka, zmanjševanje tveganja in volatilnosti denarnega toka ter povečevanje

preostale vrednosti podjetja (Srivastava, Shervani & Fahey, 1998, str. 9; Stahl et al. 2003, str. 267). Na preostalo vrednost podjetja lahko vplivamo predvsem s povečevanjem ugleda in vrednosti baze kupcev podjetja.

Stahl in drugi (2003, str. 267) so proučevali, kako lahko podjetja vplivajo na povečanje, pospešitev in volatilnost denarnih tokov pri posameznih kupcih. Razlikujejo štiri vrste potencialov, ki jih lahko podjetje izkoristi za optimizacijo denarnega toka pri posameznem kupcu. Ti potenciali, ki preko denarnega toka vplivajo na ustvarjanje vrednosti za lastnike, so: osnovni potencial, potencial rasti, potencial povezovanja in potencial učenja. Tabela 12 prikazuje matriko pozitivnih vplivov na denarni tok in potencialov podjetja, kjer so določeni posamezni dejavniki, ki lahko vplivajo na denarne tokove.

Tabela 12: Tabela dejavnikov, ki vodijo do pospeševanja, povečanja in zmanjšanja volatilnosti denarnega toka

	Pospeševanje denarnega toka	**Povečanje denarnega toka**	**Zmanjšanje volatilnosti denarnega toka**
Osnovni potencial	• pospešen in izboljšan R&D • obvladovanje dobavne verige • večja odzivnost na potrebe trga	• povečan obseg prodaje • višje cene • nižji stroški pridobitve in ohranjanja kupca	• nižje tveganje iz makrookolja • nižje tveganje v panogi • nižje tveganje v samem podjetju • oportunističen/zvest kupec
Potencial rasti	• hitrejši prodor na trg	• večji potencial za širitev • nižji stroški pridobivanja in ohranjanja odnosov s kupci	• proticiklično navzkrižna prodaja • tveganje porazdeljeno med kupci
Potencial povezovanja	• hitri preizkusi izdelka • hitrejše uvajanje novega izdelka • učinkovit proces odločanja	• reference • priporočila • ugled podjetja	• povečanje zvestobe
Potencial učenja	• hitrejši razvoj izdelkov • hitrejši prodor na trg	• izboljšave in inovacije • učinkovit management virov na podlagi dobrih tržnih informacij	• zanesljive napovedi in načrti

Vir: prilagojeno po K.H. Stahl, K. Matzler in H.H. Hinterhuber, Linking customer lifetime value with shareholder value, 2003, str. 270–275.

1.7.3 Povezava ustvarjanja vrednosti za kupce in vrednosti za lastnike

Razumevanje ekonomije pridobivanja novih in zadržanja obstoječih kupcev je ključno za pojasnjevanje vrednosti posameznega kupca za podjetje. Pridobivanje zvestih kupcev je eden najpomembnejših dejavnikov za ustvarjanje pozitivnega denarnega toka, ki je nagrada za nudenje ponudbe z visoko vrednostjo za kupce (Black et al., 1998, str. 21). Zvesti kupci podjetju omogočajo rast in stabilnost prihodkov, ki ob odhodkih določajo denarni tok.

Če povečevanje zadovoljstva kupcev vpliva predvsem na prihodnji denarni tok, bi morali razporeditev sredstev za povečanje zadovoljstva šteti kot investicijo in ne kot strošek podjetja (Anderson et al., 1994, str. 63). Empirična raziskava na podlagi podatkov iz ACSI kaže, da zadovoljstvo kupcev statistično značilno poveča prihodnje denarne tokove in zmanjša njihovo volatilnost (Gruca & Rego, 2005, str. 127). Prav tako podjetja z večjim tržnim deležem učinkoviteje prenašajo zadovoljstvo v finančne rezultate. Pri podjetjih, ki proizvajajo izdelke z daljšo dobo uporabe (na primer avtomobili, računalniki), se odziv denarnih tokov na zadovoljstvo pokaže kasneje, tudi po letu in pol ali celo več po pomembni spremembi zadovoljstva.

Martin (2010) v članku »*The Age of Customer Capitalism«* navaja Johnson & Johnson (v nadaljevanju J & J) ter Procter & Gamble (v nadaljevanju P & G), kot primera ustvarjanja vrednosti za lastnike preko zadovoljstva kupcev, ter General Electric kot primer ustvarjanja vrednosti za lastnike preko tveganih kapitalskih naložb. J & J in P & G sta dosegala boljše donose, hkrati pa se izognila kolapsu cene delnice, ki ga je v letu 2008 doživel GE, katerega tržna kapitalizacija je padla iz 471 na 75 milijarde ameriških dolarjev (Martin, 2010, str. 64). Kupci morajo biti glavna prioriteta poslovodstva, s čimer se avtomatično izboljša odločanje v podjetju v smeri dolgoročno uspešnega poslovanja, saj se poudarja izboljšanje procesov, izdelkov in storitev podjetja, kar vodi v dolgoročno uspešno poslovanje podjetja in vzdržno ustvarjanje vrednosti za lastnike.

Dobiček in rast sta primarno odvisna od kupčeve zvestobe, ki je neposredno povezana z njegovim zadovoljstvom (Heskett et al., 2008, str. 120). Usmerjanje na kupce in maksimiranje njihovega zadovoljstva ponuja rešitve, ki vodijo do ustvarjanja vrednosti za lastnike podjetja (Martin, 2010, str. 62). Ustvarjanje vrednosti za kupce, in s tem ustvarjanje zadovoljnih in zvestih kupcev, je najboljše zagotovilo za dobre dolgoročne poslovne rezultate podjetja. Hkrati velja, da podjetja, ki uspejo prepričljivo predstaviti in izvajati strategijo rasti, trg kapitala kmalu nagradi s hitro rastjo vrednosti podjetja na kapitalskem trgu (Doyle, 2000, str. 36).

Bowman in Narayandas (2004, str. 445) sta s teoretičnim konceptom verige donosnosti v storitvenem sektorju (angl. *service profit chain*) empirično preverjala povezave vrednosti na MOT izdelkov. Teorija profitne verige za storitveni sektor predpostavlja, da so dobaviteljeva prizadevanja povezana z izboljšanjem elementov ponudbe, kar je povezano s celotnim zadovoljstvom kupcev, ki vodi do zvestobe kupcev in s tem uspešnosti poslovanja. Te povezave avtorja preverita z obširno analizo poslovnih odnosov velikega ameriškega dobavitelja v jeklarski industriji, ko primerjata podatke iz ankete zadovoljstva kupcev z dobaviteljevimi podatki iz oddelkov marketinga in financ. Raziskava potrjuje, da je donosnost posameznega kupca pozitivno povezana z tržnim deležem, ki ga podjetje dosega pri določenem kupcu (angl. *share of customer wallet,* v nadaljevanju SCW), ter negativno s prizadevanjem in stroški za povečanje deleža. Raziskava tudi potrjuje, da je delež, ki ga podjetje dosega pri kupcu povezan s kupčevim zadovoljstvom, to pa je povezano s kupčevo zaznavo uspešnosti elementov ponudbe. Uspešnost elementov ponudbe je po raziskavi povezana z delom, ki ga podjetje posveti določenemu kupcu. S to raziskavo na MOT izdelkov avtorja potrdita povezavo

med napori, ki jih podjetja vlagajo v ustvarjanje vrednosti za kupca, s finančnimi rezultati, ki neposredno vplivajo na ustvarjanje vrednosti za lastnike.

1.7.4 Kritika osredotočanja podjetja le na ustvarjanje vrednosti za lastnike

Kritika osredotočenosti poslovodstva na ustvarjanje vrednosti za lastnike je predvsem v tem, da bolj, ko se poslovodstvo trudi ustvarjati vrednost za lastnike, več je dejanj, ki dejansko škodijo lastnikom (Martin, 2010, str. 61). Skrb je upravičena zaradi iskanja razmerja med dolgoročnimi in kratkoročnimi rezultati. Aktivnosti podjetij, ki so usmerjene na ustvarjanje dolgoročnih koristi, zahtevajo investiranje, ki na začetku ne prinaša rezultatov in zato negativno vpliva na kratkoročno uspešnost. Na drugi strani pomeni optimizacija kratkoročne uspešnosti zmanjševanje investicij povezanih s strateškimi cilji, kar podjetja in njihovi lastniki občutijo šele čez leta, ko ne morejo več veliko popraviti, saj se kompetence podjetja razvijajo postopoma. Z optimizacijo kratkoročnega poslovnega rezultata podjetja tvegajo poslabšanje poslovnih odnosov z ostalimi deležniki od katerih je odvisna dolgoročna uspešnost podjetja. Richard Lambert, vodja Konfederacije Britanske Industrije (angl. *Confederation of British Industry*), izraža zaskrbljenost, da v zadnjih letih veliko podjetij enako časa namenja prilagajanju bilančnih izkazov, kot ga namenja razvijanju odnosov s kupci (The Economist, 2010).

Optimizacijska teorija trdi, da ni mogoče hkrati optimizirati dveh procesov, kot sta ustvarjanje vrednosti za lastnike in za kupce podjetja (Martin, 2010, str. 60). To vodi do sklepa, da je iz stališča dolgoročne uspešnosti podjetja bolje optimizirati vrednost za kupce, kar na dolgi rok ustvarja konkurenčno prednost podjetja ter s tem zagotavlja njegovo preživetje, uspešno poslovanje in ustvarjanje vrednosti za lastnika.

2 KONCEPTUALNI MODEL USTVARJANJA VREDNOSTI NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU

Ustvarjanje vrednosti na MOT je sestavljeno iz različnih procesov, ki so potrebni, da podjetje iz svojih virov, znanja in sposobnosti ustvari vrednost za kupce in lastnike podjetja. Dodatno dimenzijo ustvarjanja vrednosti omogoča sodelovanje med podjetji s kombiniranjem virov, znanja in sposobnosti, kar lahko ustvari konkurenčno prednost, ki je brez sodelovanja ne bi mogli doseči. Da lahko podjetja izkoristijo velik potencial, ki ga prinaša ustvarjanje vrednosti na MOT, morajo razumeti in obvladovati celotne procese ustvarjanja vrednosti. Koncept ustvarjanja vrednost je na MOT še toliko pomembnejši, ker so tudi kupci na MOT podjetja, ki so zavezana ustvarjanju vrednosti za svoje lastnike, kar pomembno vpliva na njihove nakupne odločitve, kjer prevladuje ekonomski vidik.

V drugem poglavju predstavljene koncepte iz teoretičnega dela povežem v konceptualni model ustvarjanja vrednosti na MOT. Poglavje začnem s pregledom nekaterih konceptov iz strokovne literature, ki v določeni meri rešujejo postavljena vprašanja. V tem delu koncepte predstavim in komentiram njihovo uporabnost za celosten pogled na ustvarjanje vrednosti na MOT. Drugi del poglavja je namenjen oblikovanju konceptualnega modela, kjer najprej utemeljim splošnejši

okvir ustvarjanja vrednosti, tega pa nato razgradim v konceptualni model ustvarjanja vrednosti na MOT, ki vključuje vse bistvene gradnike ustvarjanja vrednosti.

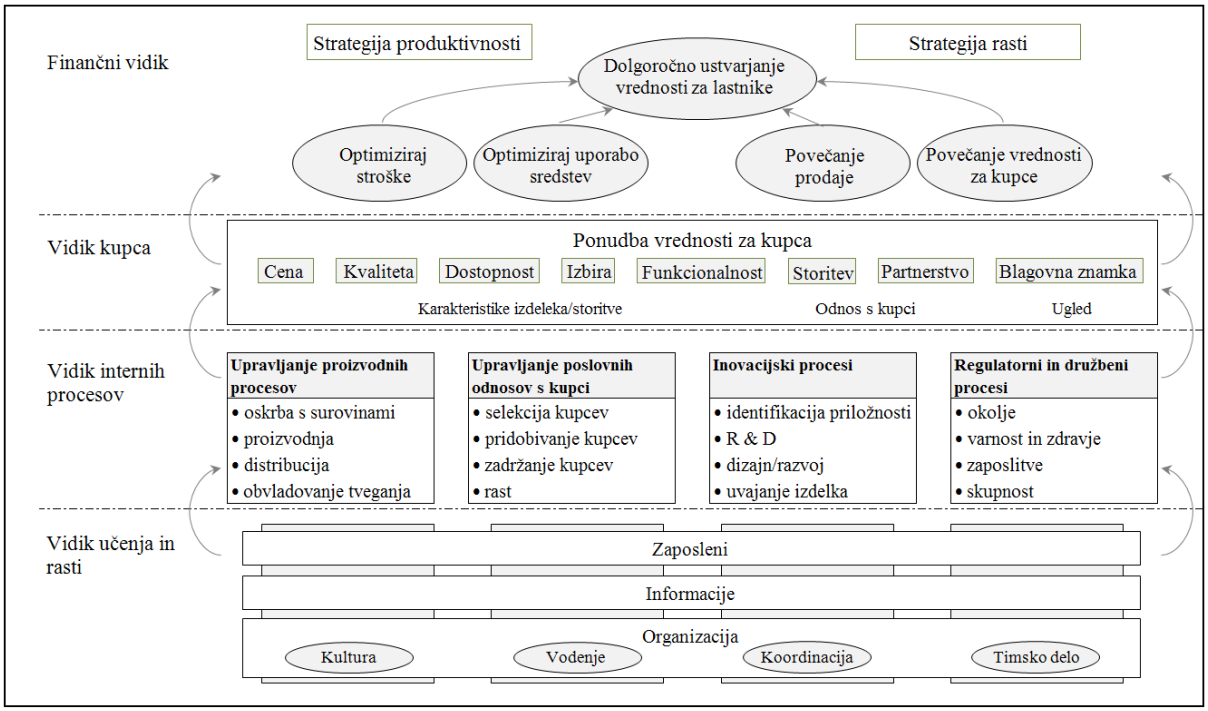
2.1 Povezovanje ustvarjanja vrednosti za kupca z ustvarjanjem vrednosti za lastnike

Ustvarjanje vrednosti je bistvo delovanja podjetij in mora zagotoviti dolgoročno uspešno poslovanje, do česar pa vodi le visoko in uravnoteženo ustvarjanje vrednosti za vse deležnike. Jasno je, da sta procesa ustvarjanja vrednosti za lastnike in kupce povezana, saj ni možno dolgoročno ustvarjati vrednost za lastnike podjetja, brez dolgoročno visoke stopnje kupčevega zadovoljstva (Walters & Lancaster, 1999, str. 698; Doyle, 2000, str. 23). Raziskovanje različnih modelov in definicij pomaga k boljšemu razumevanju posameznih pojavov. V strokovni literaturi so znani poskusi povezovanja ustvarjanja vrednosti za kupce in lastnike z več vidikov, kar predstavim v nadaljevanju poglavja.

2.1.1 Povezava vrednosti v strateškem diagramu

Kaplan in Norton (2004, str. 10–17) z utemeljitvijo sistema uravnoteženih kazalnikov (angl. *balanced score card*, v nadaljevanju BSC) postavita enega pomembnejših prispevkov na področju razvoja in implementacije strategije podjetja. Slika 15 predstavlja strateški diagram (angl. *strategy map*), s katerim sta leta 2001 dopolnila BSC. Strateški diagram vizualizira ustvarjanje vrednosti za lastnike z uporabo štirih vidikov poslovanja podjetja, ki prikazujejo prenašanje neopredmetenih sredstev podjetja, preko internih procesov, do vrednosti za kupca in finančnega rezultata. Gre za vizualno predstavitev ključnih komponent strateškega vodenja podjetja, ki mora zagotavljati dolgoročno sposobnost za ustvarjanje vrednosti.

Slika 15: Strateški diagram ustvarjanja vrednosti



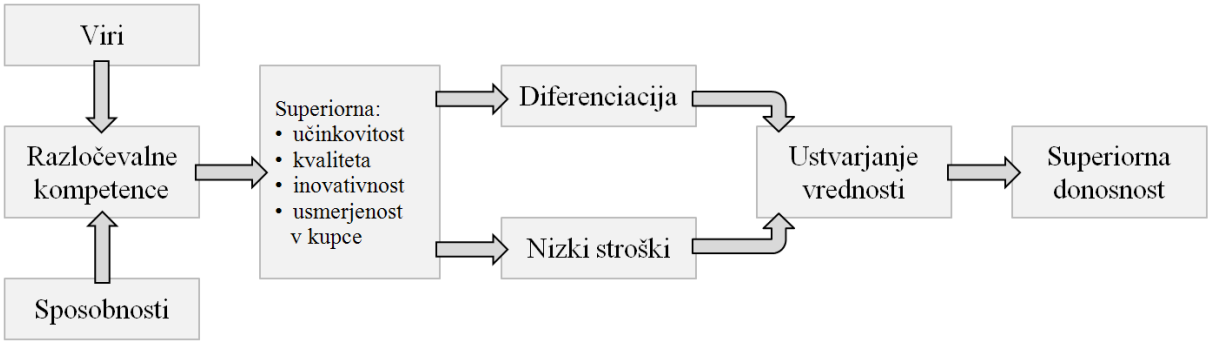
Vir: R. S. Kaplan in D. P. Norton, The strategy map: guide to aligne intangible assets, 2007, str. 12.

Strateški diagram ima temelje v neopredmetenih sredstvih podjetja, ki so trajni vir za ustvarjanje vrednosti (Kaplan & Norton, 2004, str. 10). Ta neopredmetena sredstva so združena v prvem vidiku, vidiku učenja in rasti, v katerem se prepletajo človeška, organizacijska in informacijska sredstva s kulturo, koordinacijo, vodenjem in timskim delom v podjetju. Vidiku učenja in rasti sledi vidik internih procesov, ki združuje različne procese, katere podjetje potrebuje za konkurenčno in vzdržno ustvarjanje vrednosti za kupce. Ponudba vrednosti za kupce je obravnavana v obliki vseh elementov, ki pomembno vplivajo na zaznavo vrednosti ponudbe s strani kupca. Z oblikovanjem predloga vrednosti za kupca podjetja izbirajo pot do uspešnega poslovanja na dolgi rok, kar je bistveno za ustvarjanje vrednosti za lastnike.

2.1.2 Povezovanje sposobnosti in virov podjetja z vrednostjo za lastnike

V strokovni literaturi obstajajo tudi drugi prispevki, ki povezujejo vire, sposobnosti in kompetence podjetja z ustvarjanjem vrednosti za kupca, kar omogoča uspešno poslovanje in ustvarjanje vrednosti za lastnike podjetja. Slika 16 prikazuje primer takšne povezave, kjer avtorji (Hill & Jones, 2007, str. 79) poudarjajo, da je uspešno poslovanje podjetja odvisno od virov in sposobnosti, ki jih mora podjetje preoblikovati v razločevalne kompetence (angl. *distinctive competencies*). Te dobavitelju omogočijo konkurenčno ustvarjanje vrednosti v poslovnem odnosu s kupci. V diagramu sta ločeno prikazani strategiji diferenciacije in nizkih stroškov, kar poudarja pomembnost odločitve za eno od poti. Diagram je zaključen s povezavo med ustvarjanjem vrednosti za kupce s superiorno donosnostjo.

Slika 16: Kompetence in donosnost

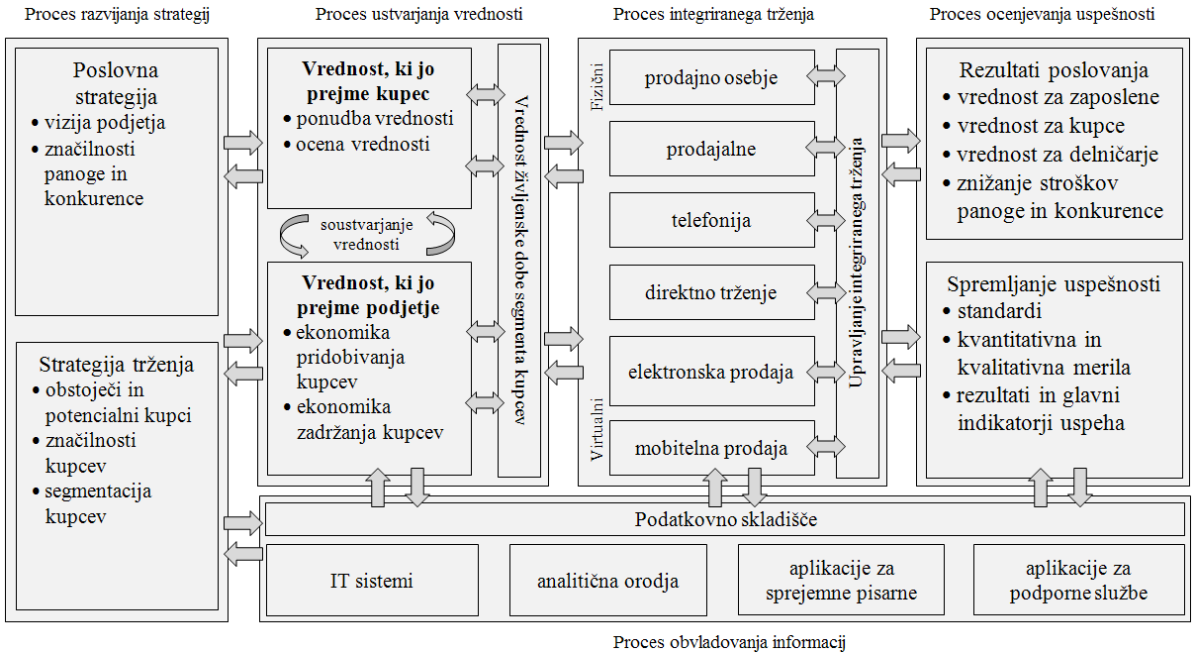


Vir: C. W. L. Hill in G. R. Jones, Strategic Management, 2007, str. 79.

2.1.3 Konceptualni model strategije managementa odnosov s kupci

Payne in Frow (2005, str. 167) razvijeta konceptualni model strategije CRM, ki je usmerjen v povezovanje vseh ključnih procesov ustvarjanja vrednosti ter vključuje povezavo procesa ustvarjanja vrednosti za kupce, s procesom ustvarjanja vrednosti za lastnike podjetja. Slika 17 prikazuje konceptualni model strategije CRM, katerega namen je izboljšano razumevanje ter vodenje vseh aktivnosti v CRM, kar mora pripeljati do boljšega izkupička investicij v CRM.

Slika 17: Konceptualni model strategije managementa odnosov s kupci



Vir: A. Payne in P. Frow, A Strategic Framework for Customer Relationship Management, 2005, str. 171.

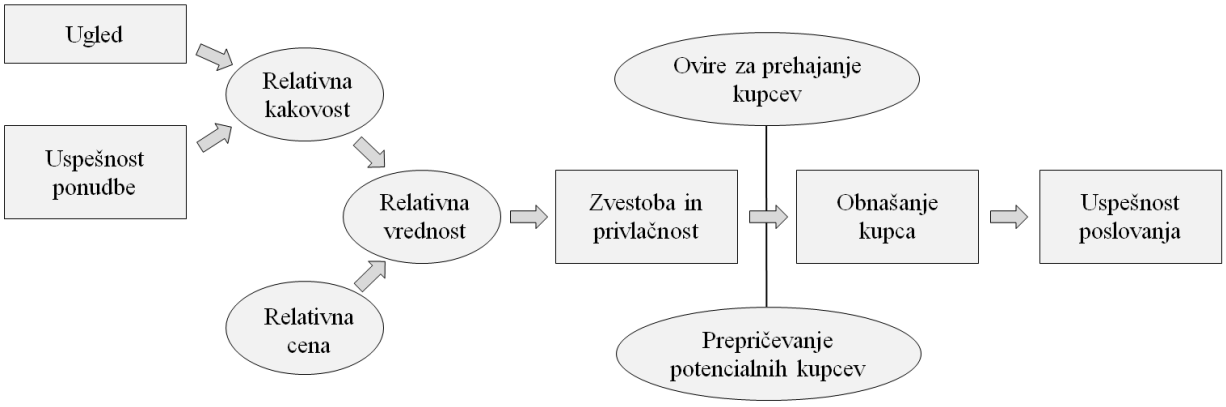
Model postavlja v ospredje pet procesov: proces razvijanja strategij, ustvarjanja vrednosti, integriranega trženja, obvladovanja informacij in ocenjevanja uspešnosti. Avtorja pravita, da je proces ustvarjanja vrednosti ključna komponenta CRM, ker pretvori poslovno strategijo podjetja v podjetju lastno definicijo ponudbe vrednosti. Ta definira vrednost, ki mora biti dostavljena kupcu in hkrati vrednost, ki jo v plačilo prejme podjetje z upoštevanjem

sooblikovanja ponudbe (Payne & Frow, 2005, str. 172). Posebno mesto v konceptualnem modelu namenita tudi konceptu soustvarjanja vrednosti med kupcem in podjetjem ter uporabi analize vrednosti življenjske dobe kupca. Koncept gradi na predpostavki, da je ključni cilj CRM ustvarjanje vrednosti za lastnike, pri čemer mora podjetje razmisliti, kako ustvarjati vrednost tudi za zaposlene in kupce podjetja.

2.1.4 Povezava ustvarjanja vrednosti preko kupčeve zvestobe

S kupčevo zvestobo podjetje doseže najmanj ohranjanje tržnega deleža, doseganje določene premijske cene in ustvarjanje razvojnih poslovnih odnosov s kupci. Fredericks, Hurd in Satler II (2001, str. 27) v članku »*Connecting Customer Loyalty to Financial Results«* pravijo, da se morajo podjetja, če želijo preko zvestobe kupcev ustvarjati vrednosti za deležnike (angl. *stakeholders value*), odločno lotiti reševanja potreb kupcev ter postaviti sistem kazalnikov uspešnosti podjetja s poudarkom na potrebah kupcev in njihovi zvestobi. Slika 18 prikazuje model kupčeve zvestobe, v katerem kupčeva predstava o ponudbi z zaznavo kakovosti določa relativno kakovost, ki skupaj z relativno ceno določa vrednost za kupca. Vrednost za kupca predstavlja potencial za ustvarjanje kupčeve zvestobe. Kupčeva zvestoba je nato preko vpliva konkurence povezana z obnašanjem kupca in poslovnim uspehom podjetja.

Slika 18: Model kupčeve zvestobe



Vir: J. O. Fredericks, R. R. Hurd in J. M. Salter, Connecting Customer Loyalty to Financial Results, 2001, str. 29.

2.1.5 Kritika predstavljenih modelov in njihova nadgradnja

Predstavljeni modeli osvetljujejo ustvarjanje vrednosti iz različnih zornih kotov. Strateški diagram osvetli proces ustvarjanja vrednosti s poudarkom na strateških odločitvah podjetja. Prispevek Hilla in Jonesa poudarja pridobivanje ključnih kompetenc, ki so potrebne za ustvarjanje vrednosti. Konceptualni model za management CRM strategije predstavlja ustvarjanje vrednosti kot enega ključnih elementov CRM strategije, katere cilj je ustvarjanje vrednosti za vse deležnike, med katerimi so tudi lastniki podjetja. Model kupčeve zvestobe pa vključuje tudi relativni vidik ustvarjanja vrednosti, ki je posledica kupčevih zaznav vrednosti ponudbe.

Strateški diagram je usmerjen na strateško vodenje podjetja za ustvarjanje vrednosti in ne upošteva dogajanja na strani kupca. Ob tem zaobide koncepte zaznane vrednosti, zadovoljstva

in zvestobe kupcev ter zanemari koncept kupca kot soustvarjalca vrednosti. Vsi ti koncepti pa so bistveni, da lahko ustvarjanje vrednosti za kupca omogoči tudi dolgoročno ustvarjanje vrednosti za lastnike podjetja. Podobne pomanjkljivosti lahko pripišemo tudi modelu pridobivanja kompetenc podjetja za ustvarjanje vrednosti, saj ne obravnava problematike z vidika kupca. Konceptualni model za management CRM sicer v manjšem delu vključuje soustvarjanje vrednosti, vendar zapostavlja koncepte zaznane vrednosti, ki pomembno vplivajo na kupčevo zadovoljstvo in zvestobo, od česar je odvisno ustvarjanje vrednosti za lastnike podjetja. Model »povezovanja kupčeve zvestobe s finančnimi rezultati« prispeva pomemben vidik relativnosti, ki manjka predhodnim modelom, saj je vrednost za kupca relativna glede na njegovo razumevanje vrednosti. Po drugi strani pa ta model ne vključuje vidika ustvarjanja vrednosti za kupca s soustvarjanjem vrednosti, kar je eden ključnih sestavnih delov ustvarjanja vrednosti na MOT.

2.2 Oblikovanje konceptualnega modela ustvarjanja vrednosti na medorganizacijskem trgu

Strokovna literatura na področju medorganizacijskega trženja pokriva širok splet procesov, od razvoja vrednosti in ponudbe, obravnave zadovoljstva in zvestobe kupcev, do managementa poslovnih odnosov s kupci in iskanja konkurenčne prednosti v tem odnosu. Čeprav je področje široko pokrito, pride do težav, ko je potrebno v množici posameznih konceptov videti jasno vzročno posledično povezavo med vložki in rezultati poslovanja podjetja. Za dober pregled nad procesom ustvarjanja vrednosti je potrebno med vsemi pomembnimi sestavnimi deli videti proces kot celoto. Strokovni prispevki navadno obravnavajo zelo ozko področje, ki ga lahko avtorji v sklopu raziskave strokovno obdelajo in za določeno tezo pridobijo empirično potrditev. Ti prispevki sicer pojasnjujejo določene pojave, vendar imajo omejeno praktično uporabnost za potrebe širšega pogleda na medorganizacijsko trženje.

Vrednost na MOT se ustvarja s poslovnim sodelovanjem dveh ali več podjetij, kjer podjetje v vlogi kupca pridobi vrednost z nakupom dobaviteljeve ponudbe, dobavitelj pa za plačilo ustvarjene vrednosti prejme premijo. Ob tem predstavlja poslovno sodelovanje priložnost za razvoj novih kompetenc, ki so rezultat kombinacije virov in sposobnosti sodelujočih podjetij ter lahko pomenijo konkurenčno prednost.

Rezultat procesa ustvarjanja vrednosti je tudi ustvarjanje vrednosti za druge deležnike, kot so zaposleni, dobavitelji in okolje. Vsi ti deležniki predstavljajo pomemben člen v poslovanju podjetja zato morajo biti primerno poplačani za svoj prispevek k ustvarjeni vrednosti. Težko si namreč predstavljamo uspešno podjetje v razvitem svetu, kjer zaposleni za svoje delo ne bi dobili primerne vrednosti v obliki osebnih dohodkov ali drugih koristi. Veliko podjetij skrbi za ugled podjetja v svojem okolju, s čimer privablja kakovosten kader, lažje uveljavlja svoje interese in v primeru delniške družbe pozitivno vpliva na vrednotenje podjetja na trgu vrednostnih papirjev.

Pri opredeljevanju pojmov in vizualizaciji uporabim izraz gradniki, ki poudarja, da se vrednost v gospodarstvu gradi preko različnih procesov, ki tvorijo zaključeno celoto. Ustvarjanje

vrednosti je prikazano kot gradnja hiše, ki mora imeti trdne temelje, močno konstrukcijo in dovolj veliko streho, da bo hiša lahko dolgoročno predstavljala varen dom, ki bo nudil pravo vrednost svojim prebivalcem. Gradniki vrednosti so med seboj odvisni, nezamenljivi, njihova vloga pa je jasno določena.

2.2.1 Splošen okvir ustvarjanja vrednosti na medorganizacijskem trgu

Preden podrobneje razčlenimo procese, ki potekajo med ustvarjanjem vrednosti na MOT, moramo postaviti splošen okvir konceptualnega modela, ki povezuje ustvarjanje vrednosti za kupce z ustvarjanjem vrednosti za lastnike. Ustvarjanje vrednosti mora imeti neko podlago in okvire, v katerih se lahko ustvarja. Te okvire določa okolje v vseh svojih dimenzijah, znotraj katerega je potrebno najti možnosti za ustvarjanje visoke vrednosti. Če vemo, da je ustvarjanje vrednosti posledica zaznavanja kakovosti in konkurenčnega položaja, je jasno, da je okolje pomemben dejavnik, ki ga moramo vzeti za okvir, v katerem se ustvarja vrednost za kupce in lastnike podjetja.

Temelj ustvarjanja vrednosti na MOT so viri in sposobnosti podjetja ter značilnost MOT, ki pomembno vplivajo na ustvarjanje vrednosti. Najpomembnejša značilnost, ki vpliva na ustvarjanje vrednosti, je dobaviteljevo soustvarjanje vrednosti s kupcem. Ta zahteva kakovosten poslovni odnos, brez katerega ni zaupanja in predanosti, ki sta nujno potrebna za uspešno soustvarjanje vrednosti. Zato je pomen poslovnega odnosa med dobaviteljem in kupcem druga značilnost ustvarjanja vrednosti na MOT.

Okvir in temelji ustvarjanja vrednosti predstavljajo osnovo, na kateri se ustvarja vrednost za kupce in lastnike podjetja. Ponudba vrednosti za kupce predstavlja tretji sklop gradnikov vrednosti, kjer se določa dobaviteljeva ponudba vrednosti za kupca, ki mora izpolnjevati dva veto pogoja. Prvi je, da ponudba predstavlja pozitivno vrednost za kupca, saj bo ta za določeno ponudbo zainteresiran le, če koristi nakupa presegajo stroške povezane z nakupom. Drugi pa je konkurenčnost ponudbe, saj kupec ne bo pripravljen kupiti ponujenega, če lahko z nakupom pri konkurenci dobi večjo vrednost.

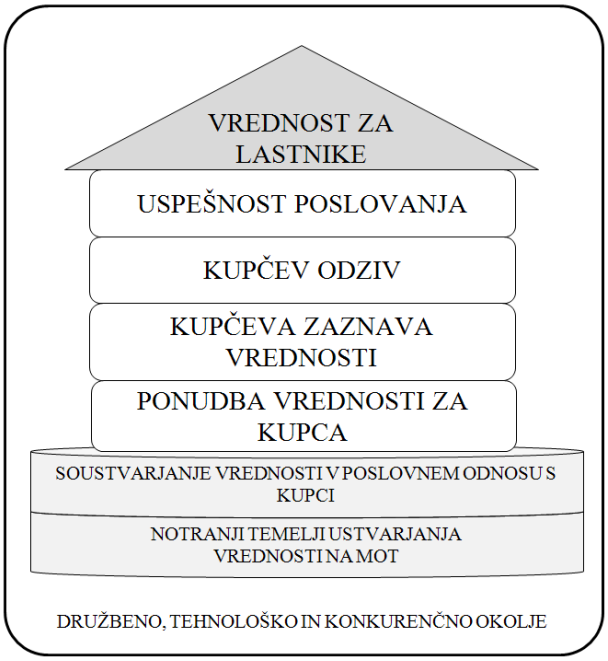
Dobaviteljeva ponudba vrednosti dobi pravi pomen šele s kupcem, saj mora biti ponudba realizirana in uporabljena, da se ponujena vrednost sprosti in ustvari vrednost na MOT. Kupci ocenjujejo in sprejemajo odločitve na podlagi zaznave vrednosti ponudbe. Kupčeva zaznava vrednosti se oblikuje na podlagi različnih zavedno ali nezavedno pridobljenih izkušnjah in informacijah. Zaradi pomembnosti zaznave vrednosti pri kupcu, je »kupčeva zaznava vrednosti« četrti sklop ustvarjanja vrednosti na MOT.

Kupčeva zaznava vrednosti je podlaga za njegovo zadovoljstvo, ki je osnova ponakupnega vedenja kupca. MOT temelji na razvijanju dolgoročnih poslovnih odnosov s ključnimi kupci, ki so pomemben del premoženja podjetja. Dolgoročni poslovni odnos je bistven tudi zaradi soustvarjanja vrednosti, ki se lahko razvije le z dolgoročnim sodelovanjem med podjetjema. Peti sklop gradnikov je kupčev odziv, saj združuje gradnike, ki nastanejo kot kupčev odziv na dobaviteljevo ustvarjanje vrednosti.

Ustvarjanje vrednosti za kupce na eni strani in za lastnike podjetja na drugi strani, povezuje uspešnost poslovanja, ki omogoči pretvarjanje kupčevega odziva na ustvarjeno vrednost v vrednost za lastnike podjetja. Zato je peti sklop gradnikov ustvarjanja vrednosti poimenovan »uspešnost poslovanja«. V tem sklopu so združeni gradniki, ki jih lahko uvrstimo med kazalce uspešnosti poslovanja in ki najbolj neposredno vplivajo na ustvarjanje vrednosti za lastnike podjetja.

V zadnjem sklopu se vsi napori podjetja, ki so povezani za ustvarjanje vrednosti pokažejo kot ustvarjanje vrednosti za lastnike. To je smoter celotnega delovanja podjetja in kot streha pokriva preostale gradnike ustvarjanja vrednosti v podjetju. Slika 19 predstavlja splošen okvir ustvarjanja vrednosti na MOT, ki je podrobneje razdelan v naslednjem poglavju.

Slika 19: Splošen okvir ustvarjanja vrednosti na medorganizacijskem trgu z uporabo gradnikov, ki gradijo nerazdružljivo celoto



2.2.2 Konceptualni model ustvarjanja vrednosti na medorganizacijskem trgu

S postavitvijo splošnega okvira je postavljena osnovna struktura procesa ustvarjanja vrednosti za kupce in lastnike podjetij na MOT. Z dodajanjem najpomembnejših prepoznanih sestavnih delov ustvarjanja vrednosti, konceptualni model prikazan v splošnem okviru obogatim tako, da združuje vse pomembne gradnike ustvarjanja vrednosti na MOT. V nadaljevanju razčlenim posamezne sklope na gradnike in pojasnim njihovo umestitev.

Družbeno, tehnološko in konkurenčno okolje. Okolje predstavlja temelj in ogrodje vsakega poslovnega modela, saj s privlačnostjo trga določa, kakšno vrednost bo podjetje ustvarilo s trženjem določene vrednosti za kupca, kot tudi, ali lahko podjetje v določenem okolju pridobi vire za oblikovanje visoke ponudbe vrednosti za kupce in ostale deležnike. Analizo vplivov

okolja na medorganizacijska podjetja lahko naredimo z delitvijo okolja na družbeno, tehnološko in konkurenčno.

Družbeno okolje ustvarja pogoje, v katerih mora podjetje pridobiti kompetence ter stroškovno konkurenčnost za ustvarjanje vrednosti za kupce in lastnike podjetja. Ob podrobnejši analizi ga lahko razčlenim na politično, ekonomsko, sociokulturno, pravno in ekološko okolje. Vsi ti elementi pomembno določajo pogoje poslovanja podjetja in bistveno prispevajo k uspešnosti določenega poslovnega modela. Podjetja iz okolja pridobivajo fizične, finančne in človeške vire, ob tem pa morajo v okolje vračati predpisane obveznosti in pričakovane koristi. Isto okolje lahko za podjetja v določeni dejavnosti ponuja ugodne pogoje za delovanje, saj so razpoložljivi kakovostni viri za njegovo dejavnost, medtem ko ti pogoji niso nujo primerni za podjetja v drugi dejavnosti, ki potrebujejo drugačne vire, na primer surovine, posebna znanja, zakonodajne in davčne omejitve. Podobno velja za predpisane obveznosti, ki so za določeno dejavnost lahko bistveno bolj ugodne kot za druge. Družbeno okolje določa tudi obveznosti podjetij po izkazu poslovnega rezultata in obveznosti lastnikov ob izplačilu dividend ali prodaji deleža.

Tehnološko okolje določa tehnologijo, ki je v določenem času primerna za ustvarjanje vrednosti. Na trgu se pojavljajo vedno nove tehnologije, ki jim mora podjetje slediti, če hoče biti konkurenčno. Smo v času hitrega razvoja informatike in interneta, ki prodirata v vsa področja delovanja podjetij. Najbolj se spreminjajo procesi trženja, obvladovanja naročil in komunikacija s kupci. Kot tehnološko okolje lahko obravnavamo tudi sposobnosti in tehnologije dobaviteljev, ki podpirajo proces ustvarjanja vrednosti. Primer so izobraževanja z zadnjimi dosežki tehnologij ali sposobnost dobavitelja pomagati pri reševanju tehnoloških vprašanj.

Konkurenčno okolje določa merila, na podlagi katerih kupci ocenjujejo ponujeno vrednost. Enako velja za ustvarjanje vrednosti za lastnike, kjer so oportunitetni stroški alternativnih investicij osnova za ocenjevanje uspešnosti ustvarjanja vrednosti za lastnike. Zato je ustvarjanje vrednosti vedno relativno glede na konkurenco. Ker je ustvarjanje vrednosti za lastnike povezano predvsem z dolgoročno sposobnostjo ustvarjanja dobička, je bistven strateški položaj podjetja. Strateški položaj podjetja lahko ocenjujemo na podlagi petih Porterjevih silnic konkurenčnega okolja: tekmovalnost med obstoječimi konkurenti, nevarnost substitutov, ki rešujejo enak problem, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev in vstopne ovire za potencialno konkurenco.

Notranji temelji ustvarjanja vrednosti. Notranje temelje ustvarjanja vrednosti predstavljajo viri in sposobnosti podjetja, ki jih podjetje razvije v lastne kompetence za ustvarjanje vrednosti. Vsako podjetje ima sebi lastne kompetence, ki morajo nuditi dovolj veliko podporo ustvarjanju vrednosti. Podjetja morajo kompetence ustvariti, saj jih ni mogoče kupiti. Kupi se lahko le določene vire, na primer kader z znanjem, ki bo poskrbel za pridobitev določenih kompetenc. Kompetence podjetja se z razvojem in spreminjanjem okolja razvijajo in pogosto predstavljajo najpomembnejše premoženje podjetja, ki določa dolgoročen obstoj podjetja in njegovo uspešnost. Na podlagi kompetenc in virov podjetja je mogoče oceniti prihodnjo sposobnost

podjetja za ustvarjanje vrednosti. To se kaže tudi v trendu, da neopredmeteno premoženje podjetja predstavlja vedno pomembnejši del premoženja podjetij. Če zaradi prepoznanih kompetenc zraste vrednost podjetja, se s tem neposredno ustvarja tudi vrednost za lastnike.

Soustvarjanje vrednosti v poslovnem odnosu med kupcem in dobaviteljem. Poslovni odnos med kupcem in dobaviteljem ter njuno soustvarjanje vrednosti sta dve značilnosti MOT, ki predstavljata temelj ustvarjanja vrednosti. Poslovni odnos med dobaviteljem in kupcem na MOT je močno povezan, saj podjetji neposredno sodelujeta v ustvarjanju vrednosti, pri čemer je njuna medsebojna odvisnost velika. Dolgoročni poslovni odnos predstavlja podlago na kateri lahko kupec in dobavitelj prepoznavata in združujeta svoje kompetence ter soustvarjata vrednost. Soustvarjanje vrednosti s kupcem pomeni razvijanje ponudbe, ki prinaša najvišjo celotno dodano vrednost in tako omogoča največji skupni dobiček iz ustvarjene in uporabljene ponudbe. Razvijanje poslovnega odnosa in soustvarjanje vrednosti predstavlja priložnost za ustvarjanje konkurenčne prednosti na MOT, do katere lahko pride s kombinacijo specifičnih kompetenc kupca in dobavitelja. Z razvojem poslovnega odnosa med dobaviteljem in kupcem podjetja dosegajo, ob soustvarjanju vrednosti, tudi večjo zanesljivost dobav, višji nivo kakovosti, hitrejši razvoj izdelkov in zmanjševanje stroškov.

Ponudba vrednosti za kupca. Ponudbo vrednosti za kupca predstavljajo vsi elementi in karakteristike ponudbe, ki ustvarjajo vrednost za kupca. Za ponudbo na MOT je značilno, da je sestavljena iz petih elementov ponudbe: izdelek, storitev, logistika, svetovanje in prilagoditev, ki so nosilci ustvarjene vrednosti. Ker potrebujejo medorganizacijski kupci različne rešitve, tudi različno vrednotijo posamezne elemente. Zato mora ponudba odsevati pričakovanja posameznega kupca v vseh elementih ponudbe. Ponudba dobavitelja z vsemi elementi deluje kot celota in jo kot tako kupci tudi presojajo, skupaj z dimenzijami kakovosti ponudbe.

Dimenzije kakovost ponudbe predstavljajo najpomembnejše kriterije na podlagi katerih kupci presojajo kakovost ponudbe. Te se razlikujejo glede na to, kateri element ponudbe je v ospredju, izdelek ali storitev. Dimenzije kakovosti, kjer je v ospredju izdelek so: zanesljivost, popravljivost, karakteristike, trajnost, skladnost, delovanje in estetika. Dimenzije kakovosti, kjer je v ospredju storitev, pa so: zanesljivost, oprijemljivost, odzivnost, zagotovila in empatija. Enake dimenzije, kot veljajo za element storitev, veljajo tudi za preostale elemente ponudbe: logistiko, prilagoditev in svetovanje. Trženje na MOT ima značilnosti trženja storitev, saj kupci ne kupujejo izdelkov, temveč rešitve, ki so potrebne za ustvarjanje vrednosti v njihovem procesu ustvarjanja vrednosti. Temu pritrjujejo tudi tesno sodelovanje med podjetji in soustvarjanje vrednosti.

Pomemben del ustvarjanja vrednosti na MOT je komunikacija vrednosti, ki mora poskrbeti, da zna kupec prepoznati in uporabiti potencial vrednosti ponudbe. Komunikacija vrednosti je možna na različne načine, na primer specifikacije, svetovanja, izobraževanja kupca, uvajanje izdelka in podobno. V praksi se komunikacija vrednosti pogosto kaže kot kombinacija naštetih pristopov. Vrednost ponudbe dobavitelja se ustvarja tudi z ugledom podjetja, saj so blagovna znamka in priporočila pokazatelji kakovosti, ki pomembno prispevajo h kupčevem zaznavanju vrednosti. Del poslovnega odnosa med kupcem in dobaviteljem, ki pomembno prispeva tako k

sposobnostim poslovnega odnosa za soustvarjanje vrednosti kot kupčevim zaznavam kakovosti ponudbe, so medosebni odnosi med akterji sodelovanja v obeh podjetjih. Kupci raje sodelujejo z dobavitelji, s katerimi imajo dobre osebne odnose, saj ti odnosi omogočajo lažje sodelovanje in ustvarjajo zaupanje.

Zadnji del ponudbe, ki predstavlja protiutež uporabni vrednosti ponudbe, je cena ponudbe. Cena ponudbe je tisti element, ki določa porazdelitev ustvarjene vrednosti med dobavitelja in kupca, saj mora ustvarjena vrednost po definiciji prinesti presežek vrednoti za oba partnerja. Kupec bo zaznane koristi ponudbe primerjal tako s ceno ponudbe kot s preostalimi stroški, ki so povezani z nakupom in uporabo ponudbe.

Kupčeva zaznava vrednosti ponudbe. Kupec presoja medorganizacijsko ponudbo kot celoto, saj mora upoštevati vse koristi z vsemi stroški ponudbe. Kupčeva zaznava vrednosti ponudbe predstavlja prehod vrednosti, ki jo dobavitelj predlaga s svojo ponudbo, v vrednost, kot jo zazna kupec. Pri odločanju o posameznih ponudbah in ponudnikih, kupec presoja tudi dobaviteljeve sposobnosti za dolgoročno ustvarjanje vrednosti, ki so ključne za razvojne možnosti podjetij.

Povezavo kupčeve zaznane vrednosti ponudbe z zadovoljstvom kupca obravnavajo različni modeli CSI, ki poleg zaznane vrednosti obravnavajo tudi kupčevo zaznavo pričakovanj in kakovosti. Vsak nakup ali poslovni odnos vključuje določeno mero tveganja, kar pomembno vpliva na zaznano vrednost celotne ponudbe, zato je zaznavi pričakovanj in kakovosti dodana zaznava tveganja.

Kupčev odziv. Zaznava vrednosti ponudbe in poslovnega odnosa vodi v kupčevo zadovoljstvo. Zadovoljstvo kupcev vpliva na povečanje zvestobe kupcev, zmanjšanje cenovne elastičnosti, pridobivanje tržnega deleža, zmanjšanje stroškov prihodnjih transakcij in stroškov pridobivanja novih kupcev, zmanjšanje obsega pritožb nad kakovostjo in s tem povezanih stroškov reklamacij, ter nenazadnje vpliva na priporočila in ugled podjetja.

Zaupanje kupca je posledica zaznav delovanja dobavitelja v smeri partnerskega ustvarjanja vrednosti. Za razvoj kakovostnega poslovnega odnosa in soustvarjanja vrednosti, se mora med akterji vzpostaviti zaupanje, brez katerega ni mogoče uspešno razvijati poslovnega sodelovanja, saj soustvarjanje vrednosti temelji na prenašanju informacij in predanem razvoju, ki povzroča takojšnje stroške in koristi v prihodnosti, ter vnaša odvisnost od delovanj poslovnega partnerja. Vzpostavitev zaupanja je ob zadovoljstvu kupca drugi dejavnik kupčeve zvestobe.

Kupčeva zvestoba je neposreden rezultat zadovoljstva in zaupanja kupcev. Kupci, ki so zadovoljni z nakupno vrednostjo, hkrati pa vidijo uspešno prihodnost sodelovanja in soustvarjanja vrednosti z dobaviteljem, se bodo vračali in krepili sodelovanje. Zvesti kupci, ki bodo kupovali izdelke v prihodnosti, so pomemben del premoženja podjetja. Koncept kupčeve zvestobe je za MOT izredno pomemben, saj imajo podjetja manjše število poslovnih partnerjev njihovo pridobivanje in razvijanje poslovnega odnosa pa je dolgotrajno in drago. Kupčeva zvestoba in sodelovanje podjetij na dolgi rok ponujata možnosti za zmanjševanje stroškov po

krivulji učenja in izkoriščanje kombiniranja kompetenc za ustvarjanje večje vrednosti ter s tem konkurenčne prednosti v obeh podjetjih.

Povečanje stopnje zvestobe kupcev je eden najpomembnejših dejavnikov dolgoročno uspešnega poslovanja podjetij (Jones & Sasser, 1995, str. 91). Zvesti kupci podjetju omogočajo premijske cene in dobro osnovo za povečevanje prodaje. Povečevanje prodaje se delno realizira s povečevanjem deleža prodaje pri obstoječih kupcih oziroma s sledenjem rasti poslovanja obstoječih kupcev, delno pa se povečevanje prodaje realizira s pridobivanjem novih kupcev. Pridobivanje novih kupcev na MOT je zahtevno, dolgotrajno in drago, saj mora dobavitelj pridobiti zaupanje in ustvariti konkurenčno vrednost, kar pa ob konkurenci, ki to vrednost s tem kupcem razvija že dlje časa ni enostavno. Zaradi zahtevnosti pridobivanja novih kupcev in velikega vpliva zaupanja med partnerji, so priporočila dobavitelja potencialnim kupcem na MOT izredno pomembna. S pridobivanjem novih kupcev podjetja izboljšujejo obseg in kakovost svoje baze kupcev, s čimer izboljšujejo donosnost in prihodnjo sposobnost za soustvarjanje vrednosti.

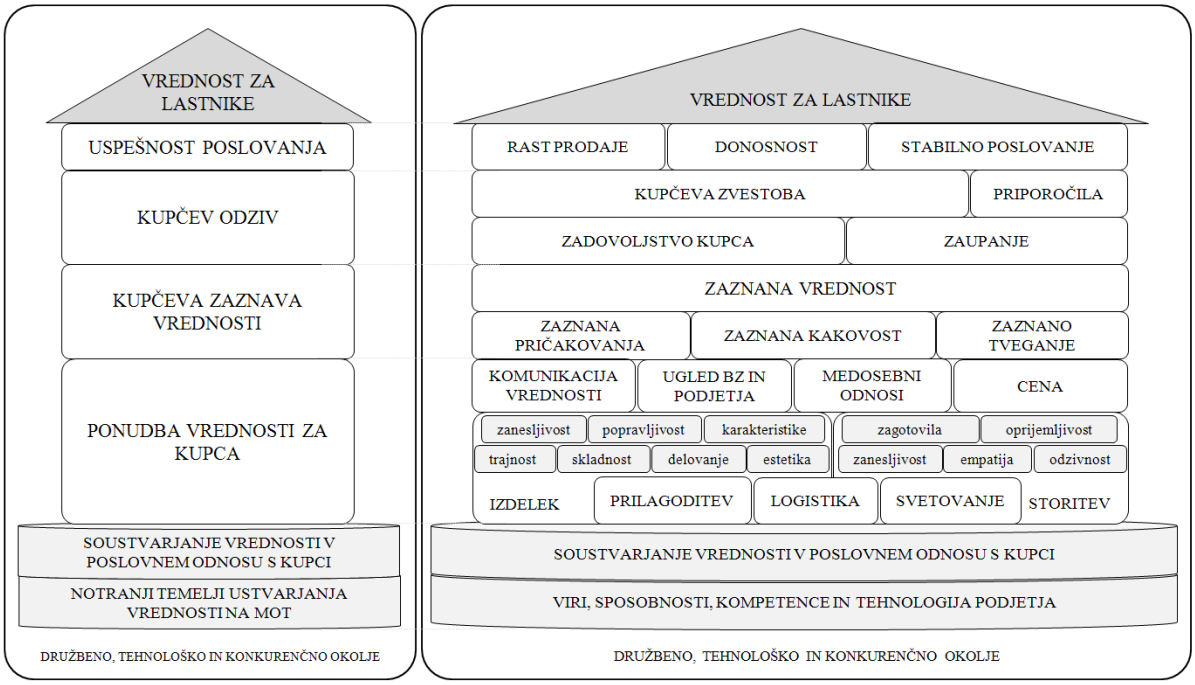
Uspešnost poslovanja. Poslovanje podjetja je odvisno od prihodkov in odhodkov, povezanih z ustvarjanjem vrednosti za kupca. Če se odhodki pojavljajo na vseh ravneh podjetja, je prodaja edini del podjetja, ki prinaša prihodek. Za pozitiven poslovni rezultat morajo biti prihodki višji od odhodkov in to za vrednost, ki omogoča doseganje načrtovanega poslovnega rezultata. Večanje obsega prodaje in donosnosti predstavlja tisti del dejavnikov uspešnosti poslovanja podjetja, na katere bistveno vpliva sposobnost podjetja za ustvarjanje visoke vrednosti za kupca. Podjetja, ki razvijejo sposobnosti za ustvarjanje visoke vrednosti za kupce in hkrati sposobnost za pretvarjanje te v poslovni uspeh, imajo visok potencial za ustvarjanje visoke vrednosti za lastnike, saj se ta podjetja lažje prilagajajo spremembam v poslovnem okolju.

Vrednost za lastnike. Osnovni smoter ustvarjanja vrednosti v gospodarstvu je ustvarjanje presežka, ki ga lahko podjetje nameni neposrednemu izplačilu dividend ali povečevanju premoženja podjetja. Oziroma vrednost za lastnike podjetja se ustvarja s poslovno uspešnostjo podjetja, katerega posledica je pozitivni denarni tok, ki neposredno ustvarja vrednost za lastnike. Bistveno za ustvarjanje vrednosti za lastnike je dolgoročno uspešno poslovanje, saj se lahko z izgubami v prihodnjih letih uniči tako ustvarjena vrednost iz preteklih let kot tudi celotno premoženje, ki ga je investitor vložil v podjetja.

Pomemben del ustvarjanja vrednosti za lastnike podjetja je tudi racionalna uporaba vloženega kapitala, ki ga podjetje uporablja za financiranje obratnih in osnovnih sredstev. Obratna sredstva se optimizira z nižanjem zalog surovin, polizdelkov in končnih izdelkov, osnovna sredstva pa se optimizira z racionalnim razpolaganjem s fizičnim premoženjem, kot so nepremičnine in stroji. Ker ta del, ki sicer tudi pomembno prispeva k ustvarjanju vrednosti za lastnike, ni neposredno povezan z ustvarjanjem vrednosti za kupce, ga v tem delu posebno ne obravnavam.

Slika 20 predstavlja konceptualni model ustvarjanja vrednosti na MOT, v katerem so združeni koncepti, ki povezujejo ustvarjanje vrednosti za kupce z ustvarjanjem vrednosti za lastnike podjetja, s poudarkom na gradnikih vrednosti, ki so bistveni za MOT.

Slika 20: Konceptualni model ustvarjanja vrednosti na medorganizacijskem trgu



3 KVALITATIVNA RAZISKAVA NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU KAVČUKOVIH ZMESI

V prvem poglavju obravnavam konstrukte, ki opisujejo ustvarjanje vrednosti na MOT. Ti konstrukti so v drugem poglavju povezani v konceptualni model, ki povezuje ustvarjanje vrednosti za kupca z ustvarjeno vrednostjo za lastnike. V tem poglavju predstavljam pripravo in izvedbo empirične raziskave, s katero poglabljam razumevanje procesa ustvarjanja vrednosti na MOT in preverjam rešitve postavljene v konceptualnem modelu na konkretnem MOT kavčukovih zmesi. Namen te kvalitativne raziskave je ugotoviti, kako koncept ustvarjanja vrednosti za kupce vidijo strokovnjaki, ki delujejo na MOT kavčukovih zmesi v Sloveniji, ter ali se pri trženju kavčukovih zmesi pojavljajo enake značilnosti trženja vrednosti, kot jih prepoznava strokovna literatura medorganizacijskega trženja. Zato sem izvedel kvalitativno raziskavo v obliki polstrukturiranih intervjujev, v katero sem vključil ljudi, ki aktivno delujejo na MOT kot kupci kavčukovih zmesi. V prvem delu predstavljam MOT kavčukovih zmesi, nadaljujem s predstavitvijo metodologije in izvedbe raziskave, kateri sledi analiza rezultatov raziskave, predlog priporočil za trženje kavčukovih zmesi ter zapis omejitev raziskave s priporočili za nadaljnje raziskovalno delo.

3.1 Predstavitev trga kavčukovih zmesi

Trženje kavčukovih zmesi je tipični primer MOT, kjer so kupci podjetja, ki izdelujejo vse vrste gumenih izdelkov z izjemo avtomobilskih plaščev. Gumeni materiali imajo zaradi edinstvenih lastnosti gume celo vrsto aplikacij, kjer opravljajo funkcijo tesnjenja, dušenja tresljajev in zvoka, transporta tekočin in trdih snovi, prenosa moči, kemijske zaščite površin in drugih vlog. Kupci kavčukovih zmesi izdelujejo gumene izdelke predvsem za avtomobilsko industrijo, gradbeništvo ter belo in sanitarno tehniko. Zaradi široke uporabe gumenih izdelkov je trg razmeroma velik in obsega tako velika, srednje velika, kot tudi številna mala podjetja. V Sloveniji je pod šifro dejavnosti 22.190, Proizvodnja drugih izdelkov iz gume, v letu 2009 poslovalo 89 podjetij, ki so zaposlovala 1.657 ljudi in skupaj realizirala 209 milijonov evrov prometa (AJPES; bizi.si). Nekatera izmed večjih podjetja na tem področju v Sloveniji so: Savatech, Siliko, Veyance Technologies, Tesnila GK, Vulkanizerstvo Tomanič in Tehnos. Evropski trg je neprimerljivo večji, saj je velik del gumeno-tehničnih izdelkov, ki se uporablja na evropskem trgu, na tem prostoru tudi narejenih. Po podatkih Eurostat Statistical book (2009, str. 182) je evropski trg gumeno-tehničnih izdelkov v letu 2006 obsegal 28,9 milijard evrov realizacije. Med večja evropska multinacionalna podjetja, ki izdelujejo širši splet gumeno-tehničnih izdelkov spadajo: Trelleborg, Contitech in Hutchinson.

Vsa velika gumeno-tehnična podjetja imajo svoje proizvodne kapacitete za mešanje kavčukovih zmesi, presežke ali pomanjkanje kapacitet pa rešujejo na trgu kavčukovih zmesi. Za majhna podjetja investicija v lastne mešalne kapacitete ni ekonomična, saj so stroški investicije in vzdrževanja veliki, ob tem pa podjetja ob razmeroma majhni porabi tudi ne morejo računati na dobre pogoje nakupa surovin. Srednje velika podjetja morajo dobro premisliti o smiselnosti investiranja v mešalnico kavčukovih zmesi, saj investicija bistveno vpliva na prihodnje poslovanje družbe. Na trgu pa obstajajo tudi podjetja, ki tržijo izključno kavčukove zmesi. Kavčukova zmes je sestavljena iz 8–15 snovi, ki skupaj določajo kemijske in fizikalne lastnosti gumenega materiala. Najpomembnejše sestavine kavčukovih zmesi so kavčuki, polnila, mehčala, procesni dodatki in vulkanizacijska sredstva, ki so vmešane po natančno določeni recepturi in tehnologiji mešanja.

V Sloveniji kavčukove zmesi tržita podjetji Savatech in Gomaline. Savatech je s kapacitetami usmerjen v pokrivanje večjih projektov z naročili do 20 ton zmesi, medtem ko Gomaline oskrbuje trg z manjšimi količinami kavčukovih zmesi in silikonom. V srednji Evropi, kjer je na trgu prisoten tudi Savatech, je trg kavčukovih zmesi relativno konkurenčen, saj so Nemčija, Italija, Češka ter tudi Slovaška države z razvito gumarsko industrijo, katere sestavni del so tudi dobavitelji kavčukovih zmesi. Med konkurenčnimi dobavitelji lahko izpostavimo podjetja Kraiburg, Polymer Technik Elbe in Phoenix, ki deluje pod okriljem Contitecha. Vsa našteta podjetja imajo sedež v Nemčiji in dodatne proizvodne enote v drugih državah osrednje Evrope. Ta podjetja so svojo blagovno znamko zgradila na dolgoletni gumarski tradiciji, prepoznavni kakovosti, strokovnosti in svetovanju ter bogati ponudbi specialnih in certificiranih zmesi za različne aplikacije.

Kavčukova zmes je za vse gumarje ključna surovina, ki skupaj s predelovalnim procesom določa karakteristike in kakovost končnega gumenega izdelka. V takšnem poslovnem odnosu pride ustvarjanje vrednosti za kupca še posebej do izraza, saj ima dobavitelj zelo velik vpliv na uspešnost kupca. Večino receptur za kavčukove zmesi razvijajo dobavitelji zmesi, saj imajo ti med zaposlenimi strokovnjake, ki so kompetentni za razvoj materialov. Sodelovanje med izdelovalcem gumeno-tehničnih izdelkov in dobaviteljem kavčukovih zmesi se začne, ko proizvajalec gumeno-tehničnih izdelkov pridobi povpraševanje po izdelku z določeno obliko in lastnostmi. Pogosto so izdelki sestavljeni iz več materialov, kot je na primer kombinacija guma in kovina ali guma in plastika, v primeru ekstrudiranih izdelkov pa celo kombinacija guma in pena ali guma in guma. Proizvajalec gumenega izdelka mora poskrbeti za tehnologijo in orodje za izdelavo izdelka ter hkrati pridobiti ponudbo s strani dobavitelja zmesi. Zaradi različnih aplikacij in tehničnih zahtev je treba na povpraševanje pogosto odgovoriti s posebnim materialom, ki je razvit le za potrebe določenega povpraševanja in ga ni mogoče izbrati iz nabora obstoječih receptur. Dobavitelj zmesi mora ponuditi material, ki bo zadostil postavljenim zahtevam po lastnostih izdelka, ki bo omogočal produktivno proizvodnjo in konkurenčno ceno končnega izdelka. Tu se srečajo sposobnosti kupca in dobavitelja zmesi, da uspeta razviti tehnologijo, ki bo konkurenčna in bo omogočila ustvarjanje visoke vrednosti za vse deležnike.

Ker so najpomembnejši trgi gumeno-tehničnih izdelkov avtomobilski in gradbeniški trg ter trg bele tehnike, je razumljivo, da se pričakuje visoka kakovost izdelkov in storitev, ter da se stalno izvaja pritisk na znižanje stroškov in cen. Zaradi zahtevnosti trga morajo proizvajalci gumeno-tehničnih izdelkov sodelovati s kakovostnimi dobavitelji, ki mu bodo omogočili, da bo s svojimi rešitvami konkurenčen na evropskem trgu.

3.2 Kvalitativna raziskava

Kvalitativno raziskovanje je primerno za preiskovalno delo, ker omogoča natančnejšo opredelitev obravnavanih tem, pridobivanje novih idej ter dopolnjevanje, potrjevanje in razlago kvantitativne analize. Malhotra (2002, str. 168) kot glavne značilnosti kvalitativnih raziskav navaja, da je njihov namen pridobiti kvalitativno razumevanje osnovnih razlogov in motivov, da je vzorec utemeljen na majhnem številu nereprezentativnih enot, da je zbiranje podatkov nestrukturirano, da analiza podatkov ne temelji na uporabi statističnih metod ter da je rezultat analize pridobitev osnovnega razumevanja proučevanega problema.

Kvalitativne raziskave uporabljajo intenzivnejše metode, kjer je odnos med respondentom in izpraševalcem globlji, daljši in prožnejši, kar omogoča bogatejši in širši pogled na obravnavano temo. Ker obstaja možnost natančnejše opredelitve določenih mnenj in izkustev, je kvalitativna raziskava koristen vir informacij za opredelitev ozadja obravnavanega vprašanja. Slabost kvalitativnega raziskovanja je dovzetnost za napačno interpretacijo in uporabo rezultatov. Poleg tega obstaja nevarnost, da bo izpraševalec z izbiranjem vprašanj usmerjal respondenta v želene odgovore. Pomembna slabost je tudi nereprezentativnost vzorca, ki je posledica njegove majhnosti.

Kvalitativno raziskavo lahko izvajamo z različnimi metodami, s katerimi raziskovalec poskuša pridobiti kar najbolj kakovostne informacije. Glavne metode so: individualni globinski intervjuji, fokusne skupine in projektivne tehnike. Intervjuje nato delimo na nestrukturirane intervjuje, v katerih respondent prosto odgovarja na izbrano temo, polstrukturirane intervjuje, kjer izpraševalec z vrstnim redom usmerja intervju, ter strukturirane intervjuje, kjer so vprašanja vnaprej določena.

Za kvalitativno analizo sem izbral individualni polstrukturiran globinski intervju, s katerim poskušam pridobiti odgovore na več bistvenih vprašanj, ki jih obravnava ta raziskovalna naloga. Osnovna značilnost polstrukturiranih globinskih intervjujev je, da izpraševalec opredeli okvirne vsebine, nato pa intervju vodi skozi podteme, ki so potrebne za zaokrožitev celote. Pri polstrukturiranem intervjuju je večina vprašanj vnaprej določenih, a je pri vsakem vprašanju kljub temu prostor za podrobnejši odgovor (Wilkinson & Birmingham, 2003, str. 45). Usmerjevalec globinskega intervjuja se izogiba vzvišenosti in poskrbi, da pogovor poteka v sproščenem vzdušju (Malhotra, 2002, str. 175).

3.3 Potek raziskave

Raziskava je opravljena na podlagi teoretičnega dela te naloge in cilja, da se preveri pogled na ustvarjanje vrednosti na MOT v praksi ter kvalitativno ovrednoti konceptualni model ustvarjanja vrednosti na konkretnem MOT. Na podlagi teh ciljev je oblikovan opomnik za polstrukturirane intervjuje ter izbran vzorec respondentov. Sledi izvedba in prepis intervjujev. Poglavje zaključim z analizo podatkov in poročanjem o rezultatih raziskave v obliki teksta in tabel.

3.3.1 Določitev vzorca in potek intervjujev

Za analizo sem izbral šest respondentov različnih podjetij, ki aktivno delujejo na slovenskem trgu kavčukovih zmesi kot člani nakupnih centrov. Vzorec ni oblikovan naključno, saj sem poskušal v relativno majhni populaciji izbrati najbolj kompetentne predstavnike. Respondenti imajo v nakupnih centrih različne vloge, od vloge direktorja in lastnika, do vodje nabave in projektnega vodje. Z vključitvijo ljudi z različnimi vlogami v podjetjih skušam zmanjšati pristranskost vzorca s strani določene skupine nakupnega centra v podjetju. Vsi respondenti prihajajo iz podjetij, ki so v zasebni lasti in je direktor hkrati tudi lastnik podjetja. Stopnja vpletenosti vseh respondentov je visoka, saj so vsi vpleteni v verigo vrednosti na trgu kavčukovih zmesi. Osnovna dejavnost vseh podjetji, iz katerih prihajajo respondenti, je proizvodnja in trženje gumeno-tehničnih izdelkov, ki so namenjeni za avtomobilsko industrijo, gradbeništvo, industrijo bele tehnike in drugih aplikacij. Po velikosti spadajo med mala in srednje velika podjetja. Za razumevanje vsebine intervjujev je pomemben podatek, da je med respondenti in izpraševalcem poslovni odnos kupec in dobavitelj kavčukovih zmesi, pri čemer imajo vsa podjetja več dobaviteljev kavčukovih zmesi. Tabela 13 prikazuje značilnosti vzorca in podatke o izvedbi intervjujev v sklopu te empirične raziskave.

Tabela 13: Značilnosti vzorca in podatki o izvedbi intervjujev

Respondent	Položaj v podjetju	Izkušenj v dejavnosti	Datum intervjuja	Čas trajanja intervjuja
Respondent A	Projektni vodja	13 let	22.3.2011	1 ura 12 min
Respondent B	Direktor/lastnik	40 let	31.3.2011	1 ura 13 min
Respondent C	Direktor/lastnik	20 let	8.4.2011	1 ura 7 min
Respondent D	Direktor/lastnik	12 let	8.4.2011	51 min
Respondent E	Direktor/lastnik	27 let	22.4.2011	56 min
Respondent F	Vodja komerciale	7 let	22.4.2011	1 ura 12 min

3.3.2 Opomnik za izvedbo globinskih intervjujev

Za izvedbo globinskih intervjujev sem pripravil opomnik, ki mi je nudil oporne točke pri vodenju intervjuja. Z opomnikom sem skušal skozi intervjuje obdržati rdečo nit ustvarjanja vrednosti in logično povezovati vprašanja. Intervjuje sem začel z vprašanji povezanimi s ponudbo dobaviteljev zmesi. Nadaljeval sem z ustvarjanjem vrednosti za kupce, njihovim zaznavanjem predlagane vrednosti ter soustvarjanjem vrednosti v odnosu med dobaviteljem in kupcem kavčukovih zmesi. Tu sem se dotaknil sposobnosti in virov podjetij za ustvarjanje vrednosti za kupce. Sledi sklop vprašanj, ki so namenjena ustvarjanju vrednosti za lastnike podjetij, ter kako je ustvarjanje vrednosti za lastnike podjetij povezano z ustvarjanjem vrednosti za kupce. Intervjuje sem zaključil z vprašanjem o potencialu, ki ga ima soustvarjanje vrednosti na trgu kavčukovih zmesi. Opomnik je priložen ob koncu dela v Prilogi 1.

3.3.3 Analiza podatkov

Intervjuje sem snemal z diktafonom in jih po opravljenem intervjuju, za potrebe analize, dobesedno prepisal. Analiza intervjujev je izvedena z navzkrižno analizo, s katero povezujem odgovore respondentov po tematskih sklopih, ki sem jih oblikoval z opomnikom za intervjuje. Vsak tematski sklop je sistematično obdelan na podlagi analize odgovorov vseh respondentov.

3.4 Rezultati raziskave

Rezultate empirične raziskave podajam v treh delih. V prvem delu predstavljam analizo globinskih intervjujev po tematskih sklopih, ki je namenjena vpogledu v vsebino odgovorov respondentov. Sledi povezovanje ugotovitev raziskave s konceptualnim modelom ustvarjanja vrednosti na MOT (Slika 20), ki je namenjeno preverjanju konceptualnega modela na konkretnem primeru MOT. Zaključujem z oblikovanjem domnev na podlagi analize odgovorov respondentov.

3.4.1 Analiza globinski intervjujev po tematskih sklopih

Rezultate raziskave obdelujem po sklopih, ki so bili določeni z vprašanji v opomniku. V posameznem sklopu poskušam zajeti vse pomembne informacije, ki bi lahko prispevale k razumevanju značilnosti MOT kavčukovih zmesi.

Ponudba vrednosti za kupca na MOT kavčukovih zmesi. Respondenti poudarjajo dva vidika ponudbe kavčukovih zmesi in sicer strokovno podporo ter kakovost materialov. Pomen

strokovne podpore kaže izjava respondenta C: »Servis prodaja materiale. Če podjetje nima pri dobavitelju ustrezne podpore, ne pomaga nobena tehnologija predelave, ker bi bili, kot proizvajalec gumenih izdelkov v Evropi, še vedno predragi.« Podobno razmišlja tudi respondent D: »Dobavitelj mora nuditi tehnično podporo, svetovanje, pomoč pri izbiri ustreznega materiala.« Strokovna podpora dobavitelja je eden od ključev trženja na MOT, ki se kaže v hitrosti razvoja, optimizaciji materialov, reševanju problemov in svetovanju. Kakovost materialov je bistvena za vse proizvajalce gumenih izdelkov, saj določa njihovo produktivnost in kakovost izdelkov. Kakovost materialov pomeni predvsem odlične predelovalne lastnosti in ponovljivost med šaržami. Povezovanje teh dveh vidikov v ponudbi se odraža v odgovoru respondenta E: »Naša naloga je predelava, pri čemer so pomembni hitrost predelave, majhno odlaganje materialov na orodje, lepše čiščenje izdelka od iztisa ter čim manjši izmet. Zelo veliko je vezano na konkreten produkt, na konkretno zmes in od dobavitelja zmesi bi si želel čim večjo optimizacijo materialov.«

Respondenti potrjujejo, da je ponudba dobavitelja sestavljena iz različnih elementov, ki skupaj tvorijo celoto, pri čemer so za posameznega kupca pomembnejši tisti elementi, ki jih sam ne obvladuje in jih zato pričakuje od dobavitelja. Logistika večini intervjuvanih podjetij ne predstavlja problema, saj jo lahko organizirajo sami, v skladu s potrebami. Elemente storitev, prilagoditev in svetovanja lahko združimo v strokovno podporo kupcem, ki je ob kakovosti izdelka ključna za trženje kavčukovih zmesi. Zanimiva je primerjava med fizičnim izdelkom in preostalimi elementi. Respondent A je primerjavo opisal z naslednjim stavkom »Fizičen izdelek je rezultat vseh ostalih elementov, logistike, storitev, svetovanja in prilagajanja. Je rezultat dela na vseh elementih ponudbe. Če je bilo delo dobro opravljeno, ima fizičen izdelek možnost da uspe.«

Respondenti so v pogovoru o dimenzijah kakovosti ponudbe najbolj poudarili zanesljivost, delovanje in odzivnost. Ključni trg kupcev kavčukovih zmesi je avtomobilska industrija. Zato ne preseneča, da so vsi izpostavili zanesljivost. Zanesljivost je bistvena pri dobavnih rokih, pri kakovosti dobavljenega materiala, kot tudi pri strokovni podpori dobavitelja. Dimenzija delovanje je ključna za doseganje konkurenčne produktivnosti pri kupcu. Ker produktivnost proizvodnje določa ekonomiko posameznega projekta, je zelo pomembna za poslovno uspešnost podjetij, ki izdelujejo gumene izdelke. Naslednja ključna dimenzija kakovosti, ki jo je izpostavilo pet respondentov od šestih, je odzivnost. Odzivnost je danes ključnega pomena za pridobivanje dobrih projektov na trgu. Respondent B je poudaril: »Uspešnost našega podjetja je odvisna od hitrega odziva na povpraševanja s kakovostnimi ponudbami. Zato mi odzivnost dobavitelja pri pripravi ponudb materiala ustvarja vrednost.« Odzivnost je ključna tudi pri reševanju kupčevih problemov, optimizacijah in razvoju, kar respondent F poudari z naslednjim odgovorom: »V fazi osvajanja projekta je bistvena hitrost razvoja, lahko rečemo tudi odzivnost. Pred sedmimi leti smo morali prvo vzorčenje za kupce realizirati v 12–14 tednih. Ta rok se je zdaj skrajšal na osem tednov.«

Razumevanje pojma vrednost za kupca. Vrednost za kupca kavčukove zmesi prinaša material, ki zagotavlja ustrezne lastnosti končnega izdelka, odlične predelovalne lastnosti in konkurenčno ceno. Respondent E je z naslednjimi besedami poudaril pomen cene in

predelovalnih lastnosti: »Cena zmesi je ključna, še posebej pri izdelkih, kjer material predstavlja večji del stroškov izdelave izdelka. Poleg cene so pomembne tudi predelovalne lastnosti. Tudi če je določen material po kilogramu dražji, je lahko zaradi hitrejše predelave material na koncu za nas cenejši.« Respondent C je poudaril pomen optimizacije materialov: »Zato, da lahko izdelovalec gumeno-tehničnih izdelkov raste skupaj s svojim kupcem, ga mora pri tem podpirati tudi dobavitelj zmesi z izboljšavami materialov. Material mora biti hitrejši, boljši, imeti manj izmeta, izdelek se mora sam delati.« Tudi ostali sogovorniki so, pri vprašanju o vrednosti za kupca, poudarili dinamičen vidik, da se vrednost za kupca ustvarja z vedno novimi optimizacijami in pocenitvami materialov.

Na vprašanje, kako oni kot dobavitelji izdelkov ustvarjajo vrednost za kupce, so ti poudarili, da s korektnim in profesionalnim odnosom, zanesljivostjo dobav, hitrostjo razvoja, svetovanjem in predvsem z izboljšavami. Respondent C je ponovno poudaril pomen izboljšav in optimizacij: »Samo v lanskem letu smo kupcem predlagali tri izdelke, s katerimi smo za najmanj 40 % spremenili njihov načrt. Največkrat gre za znižanje teže izdelkov in pospešitev časa izdelave, s čimer znižamo stroške in izboljšamo kakovost izdelkov.« Kakovost je z naslednjim odgovorom poudaril tudi respondent D: »Pravočasno dobavljamo kakovostne izdelke. Zelo malo je reklamacij. Kupec ima zanesljivega dobavitelja in zato lahko trži svoj izdelek na podlagi prepričanja v kakovost.« Respondent E je v odgovoru zajel več vidikov ustvarjanja vrednosti za kupce gumenih izdelkov: »Kupcu poskušamo zagotoviti izdelek, ki bo izpolnil pričakovanja v dogovorjenem roku in bo blizu pričakovane cene. Pomembno je svetovanje pri izboljšavah in pocenitvah. Vse poteka v smeri, da bi oba v verigi poslovanja od naših aktivnosti nekaj pridobila.« Ustvarjanje vrednosti za kupce s ponudbo novih tehnologij in širjenja nabora izdelkov, je izpostavil tudi respondent F: »Velika podjetja, ki dobavljajo izdelke za avtomobilsko industrijo, iščejo dobavitelje, ki so pripravljeni vlagati, ali pa so že razvili nove tehnologije in materiale. Naša dodana vrednost je, da dobavljamo izdelke, ki jih lahko v Evropi proizvedejo le dva do tri podjetja, ki so osvojila te tehnologije.«

Kupčeva zaznava vrednosti. Kupci vrednost zaznavajo skozi vse vidike sodelovanja, kar prikazuje tudi odgovor respondenta A: »Zaznavanje vrednosti je večplastno.« Respondent D je o zaznavi vrednosti povedal: »Dobavitelja spoznaš, ko z njim delaš. Takrat vidiš, ali mu lahko zaupaš, ali bodo zadeve narejene tako, kot smo se dogovorili ter ali bo kakovost takšna, kot je bilo dogovorjeno.« Izkušnje z dobaviteljem so ključne, saj so kavčukove zmesi z vidika obvladovanja kakovosti izredno kompleksen material, ki ima velik vpliv na uspešnost poslovanja proizvajalca gumenih izdelkov. Pozitivne izkušnje ostajajo najpomembnejši pokazatelj kakovosti dobavitelja. Kot je rekel respondent D: »Ko dobimo povpraševanje za nov izdelek, se na podlagi izkušenj z različnimi dobavitelji odločimo, kateremu dobavitelju bomo poslali povpraševanje za material.« Respondent A je temu pritrdil: »Izkušnja z dobaviteljem je izredno pomembna. Na koncu je vse stvar ekonomike. Če je ekonomsko sprejemljivo, prevladajo izkušnje.«

Pomemben vidik pri zaznavanju vrednosti je občutek kupca, da si dobavitelj prizadeva ustreči željam in potrebam kupca. Respondent B je o tem povedal: »Veliko pomenita že lep telefonski pogovor in hiter odziv na naša vprašanja.« Za kupce kavčukovih zmesi je izredno pomembno,

da imajo dobavitelje, ki so pripravljeni vlagati v poslovne odnose s kupci. Respondent C je razmišljal: »Če veš, da bo dobavitelj skupaj z nami optimiziral material, smo brez skrbi, da bomo skupaj uspešno izpeljali projekt.«

Enega od vidikov, kako ljudje zaznavamo vrednost in kakšne omejitve imamo pri tem, je opisal respondent E: »Zaznave so od primera do primera različne. Uspešne projekte hitro pozabimo, medtem ko so še nerešeni projekti zmeraj aktualni in zato v ospredju.« Zaznava vrednosti ni strogo racionalna, saj nanjo vplivajo najrazličnejši dražljaji, ki so bolj ali manj objektivno povezani z bistvom ponudbe. Pogosto dajemo večji pomen tistemu, kar nas v tistem trenutku bremeni in ob tem pozabljamo na pretekle uspehe.

Pričakovanja kupcev bistveno vplivajo na zaznavanje vrednosti, zato je izredno pomembno, da jih poznamo. Svoja pričakovanja do dobavitelja je respondent E opisal s stavkom: »Pričakovanja so zelo velika. Želeli bi si doseči zelo kooperativen odnos in bolj proaktivno sodelovanje na področju razvoja, ker lahko s tem dosežemo, da je končni izdelek, ki je sestavljen iz orodja, materiala in procesov, kakovosten ter uspešen.« Respondent F je to še nadgradi s stavkom: »Pričakujemo, da bi dobavitelji ponudili nekaj več. Da ponudba ne bi vključevala le klasičnega materiala, ampak nekaj posebnega, kar bo zanimivo za trg.«

Na vprašanje, ali so kupci kavčukovih zmesi pripravljeni plačati nekaj več, če zaznajo tveganje pri cenejši ponudbi, je respondent B odgovoril: »Velikokrat se odločimo za dražjo ponudbo. Pogosto so razlogi boljši dobavni roki, ki nam jih cenejši ponudnik ne more nuditi.« Respondent C je ob tem poudaril pomen ponovljivosti predelovalnih lastnosti materiala: »Raje plačamo več, da imamo konstanten in kakovosten izdelek.« Respondent E je poudaril pomembnost dobre izbire dobavitelja na začetku projekta: »Dobavitelji nudijo kakovost na različnih nivojih. Nekateri dobavitelji nudijo kakovostne ponudbe na zelo visokem nivoju, pri drugih pa je kakovost bistveno bolj vprašljiva. Ker je na avtomobilskem trgu izredno težko zamenjati materiale ali dobavitelja, smo večinoma prisiljen delati iz istega materiala celotno življenjsko dobo izdelka.«

Dobavitelj lahko z dobro komunikacijo vrednosti ponudbe bistveno prispeva h kupčevi zaznavi vrednosti ponudbe. Respondent D je poudaril razlike med dobavitelji kavčukovih zmesi: »Nekateri dobavitelji to obvladujejo veliko bolj kot drugi. Znajo tako predstaviti prednosti določenega materiala, da me v to tudi prepričajo. Nekateri so na tem področju zelo dobri, drugi ne. Pomembne so tehnične kompetence.« Respondent C je bil kritičen do načina, kako dobavitelji zmesi predstavljajo vrednost ponudbe: »Če bi v ponudbo vključili pomoč pri uvajanju in optimizaciji materialov v naši proizvodnji, bi bila ponudba bistveno več vredna.« Respondent F je bil kritičen, do trženja kavčukovih zmesi: »Premalo se poudarja razvoj zmesi. Na primer, boljše predelovalne lastnosti za 2K brizganje, boljša oprijemljivost s plastičnimi izdelki, da lahko z izboljšanimi predelovalnimi lastnostmi ukinjamo določene operacije pri izdelavi gumenega izdelka.« Glede komunikacije vrednosti na trgu kavčukovih zmesi je bil kritičen tudi respondent E: »Ni zaznati, da bi dobavitelji prišli in ponujali določen material, ki bi bil po funkciji enak obstoječemu in bi ponujal pomembno izboljšanje produktivnosti izdelave gumenega izdelka. Takšen pristop k trženju bi bil za nas izredno zanimiv in bi ga z

veseljem uporabili. Ni težava niti dražja zmes, ki bi prinesla primerne prihranke. Če je osnova zmesi v modificiranem izdelku enaka, potem ni težava zamenjati material.«

Soustvarjanje vrednosti v poslovnem odnosu med dobaviteljem in kupcem. Kupci kavčukovih zmesi vidijo soustvarjanje vrednosti kot sodelovanje med dobaviteljem in kupcem, ki je nujno za prilagoditev ponudbe posameznemu kupcu in projektu. Respondent A je o soustvarjanju vrednosti povedal: »Vsak artikel je rezultat soustvarjanja. Sodelovanje je pomembno za zagotavljanje kakovosti, da gumeni izdelki ustrezajo zahtevam. Večje, kot je sodelovanje, manj je stroškov pri serijski proizvodnji.« Pomembnost sodelovanja je poudaril tudi respondent D: »Če ni sodelovanja, ne pride do posla, ali pa je ta slabo izpeljan.« Takšno sodelovanje je že utečeno, vendar vsi respondenti poudarjajo, da je to premalo. Respondent F je še posebno jasen: »Stanje je katastrofalno. Močno pogrešam tesnejše sodelovanje. Tako kot sodelujemo sedaj, ni dovolj. Poskušamo dati trgu nekaj več, zato moramo preseči le osnovno sodelovanje. Imamo problem podhranjenosti v razvoju na strani dobavitelja in nas kot kupca.«

Za soustvarjanje vrednosti sta izredno pomembna prilagodljivost in odzivnost pri ponudbi vzorcev. Za respondenta B je pomembna predvsem možnost manjših količin zmesi: »Določen dobavitelj mi brez težav nudi manjše količine in vzorce.« Respondent D je poudaril hitrejši odziv pri razvoju nekaterih dobaviteljev zmesi: »Nekateri dobavitelji znajo zelo hitro odreagirati. V enem dnevu, naslednji dan ob dveh, smo dobili vzorec iz Nemčije. To pri večini ostalih dobaviteljev ni mogoče.«

Za soustvarjanje vrednosti so potrebna prizadevanja dobavitelja in kupca. Respondent E je o tem povedal: »Prepoznati je potrebno obojestranski interes, imeti zaupanje in pokazati voljo. Postaviti je treba tim, ki bo res sodeloval in si ne bo le dopisoval preko elektronske pošte. Potrebno je, da informacije krožijo.« Več informacij in dobro definirana povpraševanja so poudarili tudi preostali respondenti. Respondent F pa je poudaril, da se premalo posvetimo vsem možnostim povpraševanja: »Tukaj tudi dobavitelji zmesi delajo napako. Preveč se osredotočajo na standarde in redko se postavi vprašanje, kaj je pa končni izdelek. Tudi mi tega ne poudarjamo toliko. Problem se pojavi, ker ni vsaka zmes, ki izpolnjuje določene standarde za avtomobilsko industrijo, tudi optimalna za ta izdelek. Manjše izdelke bi lahko delali z bistveno hitrejšim vulkanizacijskim sistemom, tako da bi izdelki samo leteli iz orodja. Spet se pokaže pomanjkanje komunikacije med nami.«

Vloga sposobnosti in virov podjetja za ustvarjanje vrednosti. Ustvarjanje visoke vrednosti na MOT je močno povezano s sposobnostmi in viri dobavitelja. Respondent B je povedal: »Vplivov na ustvarjanje vrednosti v podjetju je ogromno. Prvo je človek, potem so stroji, prostori, možnost širitve, pripadnost podjetju.« Respondent C je poudaril izobraževanje: »Izobraževanje je izredno pomembno. Ljudje morajo imeti na svojem delovnem mestu visoke kompetence.« Za ustvarjanje vrednosti za kupce so ključnega pomena razvojne sposobnosti dobavitelja, ki morajo slediti potrebam kupcev in trga. Respondent E je na to vprašanje odgovoril: »Dobavitelj zmesi bi mora biti močan v razvoju. Več razvojnega časa bi bilo potrebno nameniti kupcu. Če bi mi imeli znanje sestavljanja zmesi, bi lahko enostavno naročili,

kakšen material naj se nam zmeša. Tako pa potrebujemo dobavitelja, ki bo imel ta znanja in vi lahko to tržite.«

V času pomanjkanja zadostnih količin surovin na trgu, pride do izraza tudi sposobnost obvladovanja nabave surovin. Respondent A je o tem povedal: »Pomembno je, da ima dobavitelj zanesljive vire surovin, ker brez surovin ni mogoče delati in lahko hitro pride do katastrofe.«

Ustvarjanje vrednosti za lastnike. Ustvarjanje vrednosti za lastnike je smoter podjetja. Respondent D je o ustvarjanju vrednosti za lastnike povedal: »Lastnik je ustvaril podjetje, da bo imel nekaj od vloženega kapitala. V praksi to pomeni, da bo povečeval vrednost podjetja, ali si bo izplačeval dobiček, ali pa oboje hkrati. Če tega ni, lastnik ne bo videl vrednosti v tem, da vlaga v podjetje.« Respondenti se strinjajo, da se vrednost za lastnike ustvarja s povečevanjem vrednosti podjetja ali z izplačili dobička.

Pri podjetjih, ki so v lasti ustanovitelja in direktorja, je pomemben vidik ustvarjanja vrednosti za lastnike tudi zadovoljstvo lastnikov zaradi uspešnosti njihovih podjetij. Ljudje, ki so s poslovno idejo uspeli in ustvarili relativno velika podjetja, v katerih so še vedno direktorji, dojemajo svoje delo kot poslanstvo, kot način življenja. Respondent E je o tem povedal: »Če je edini cilj lastnika, koliko bo vsako leto ven pobral iz podjetja, takšno podjetje ne bo rastlo. Bistvo je, da to, kar delaš, da to delaš rad. Da daš vse od sebe, te mora voditi strast do tistega kar počneš in ne plačilo. Če se dela z dušo, je tudi dober rezultat zagotovljen.«

Da sta za lastnike pomembna rast in razvoj podjetja, potrjuje tudi odgovor respondenta C: »Zame ustvarjanje vrednosti za lastnika pomeni vzporedno rast z našim kupcem na področju dobička, investicij in znanja. Če imamo pri prodaji izdelkov enak ali podoben dobiček kot naši kupci, bomo lahko s tem kupcem še dolgo sodelovali. Če je moj dobiček bistveno manjši, pomeni, da me kupec izčrpava in je zato bolje od posla odstopiti.«

Za ustvarjanje vrednosti za lastnike je pomembno stabilno poslovanje, ki je po mnenju respondenta F ključno za proizvajalce gumenih izdelkov: »Zaradi intenzivnosti investicij v avtomobilski industriji, je stabilno poslovanje osnovno za preživetje podjetja. Ob zadnji krizi se je, kot velika slabost nekaterih podjetij, pokazala prevelika odvisnost od enega kupca ali od segmenta izdelkov.« Stabilno poslovanje je pomembno tudi zato, ker je povezano z dolgoročnimi poslovnimi odnosi s kupci, ki so osnova za soustvarjanje vrednosti na MOT.

Kupčev odziv na ustvarjanje vrednosti v poslovnem odnosu. Z ustvarjanjem vrednosti za kupce, podjetja ustvarjajo njihovo zadovoljstvo in zaupanje. Pomen zadovoljstva kupcev je poudaril respondent F: »Za lastnike je pomembno, da so kupci zadovoljni in da lahko podjetje kupcem nudi nekaj več. Tako je podjetje sposobno vlagati v razvoj, kar ponovno omogoči razširjeno ponudbo tehnologij in izdelkov ter zadovoljstvo kupcev.« Pomen zadovoljstva je poudaril tudi respondent B: »Kupci morajo biti zadovoljni. Vse naredimo, da dobavljamo pravočasno, ker je to ključno. S tem sta povezana zaupanje in zvestoba kupcev.«

Zvestoba kupcev na MOT je močno povezana z ustvarjanjem vrednosti, saj kupci temeljito pretehtajo vse koristi in stroške ponudbe. To potrjuje odgovor respondenta D: »Kupec bo zvest predvsem samemu sebi, kar pomeni, da bo zvest, dokler sam vidi interes. Če bo zadovoljen, če bo deležen zanesljivih dobav, strokovne podpore in korektnih cen, bo zvest, sicer se zvestoba konča.«

Respondent E je poudaril pomen priporočil: »V gumarskem svetu se ljudje med seboj poznajo, zato priporočila pogosto pomagajo odpirati vrata ali pa se kakšna vrata, zaradi negativnih informacij, tudi zaprejo. Kljub vsem priporočilom, pa je potrebno na koncu projekt izvesti in zaupanje upravičiti.« Respondent C je skupni nastop in odpiranje tržnih poti poudaril kot primer soustvarjanja vrednosti v poslovnem odnosu: »Skupaj si odpiramo trge. Tako se odpirajo koncerni.«

Potencial sodelovanja kupca in dobavitelja pri ustvarjanju vrednosti. Vsi respondenti menijo, da je možnosti za soustvarjanje vrednosti na MOT kavčukovih zmesi veliko. Respondent B je povedal: »Potrebno bi bilo vzpostaviti več dogovarjanja in razvoja. Pomembno je, da imamo partnerski odnos, v katerem lahko delamo skupaj, si lahko zaupamo.« Respondent C je temu dodal: »Jasno! Potrebno je najti skupne cilje in jim slediti. Naš izdelek mora biti boljši, hitrejši, cenejši.« Respondent F je o potencialu soustvarjanja vrednosti povedal: »Soustvarjanje vidim kot nekaj, s čimer lahko obstaneš na trgu. Določeni dobavitelji to razumejo, določeni ne.« Respondent C je poudaril moč sodelovanja: »Če sva dobra partnerja, bova boljša kot vsi najini konkurenti. Kupec je kot del moje proizvodnje, več kot bo on prodal na trgu, več bom imel od tega tudi jaz. Cela veriga mora vsako leto zaslužiti toliko, da bomo čez pet let skupaj boljši in močnejši.«

Odgovor respondenta E zelo jasno prikazuje potencial soustvarjanja vrednosti: »Priložnosti v gumarstvu je še veliko. Ocenjujem, da je mogoče izboljšati produktivnost proizvodnje gumenih izdelkov z optimizacijo materialov in postopkov še do 30 %. Tam, kjer bomo prisiljeni, bomo to morali narediti, z enim ali z drugim dobaviteljem. Dražji material lahko prinaša dobavitelju večjo vrednost, če ima izboljšane predelovalne lastnosti, ki omogočajo ustvarjanje večje vrednosti za kupca gumenih izdelkov. Tukaj je potencial ogromen. Guma pa le ni železo ali aluminij ali plastika, kjer so stvari že zelo dognane. Pri plastiki dobiš zraven materiala katalog napak in navodila, kako jih odpraviti. Gumarji tega nimajo in nikoli ne bodo imeli. Zato je pri gumi še ogromno potenciala za izboljšave.«

3.4.2 Primerjava pridobljenih odgovorov s konceptualnim modelom

Odgovori respondentov potrjujejo oba temelja ustvarjanja vrednosti za kupca na MOT. To sta soustvarjanje vrednosti v poslovnem odnosu s kupci ter notranji temelji ustvarjanja vrednosti na MOT. Respondenti menijo, da sta poslovni odnos in sodelovanje med podjetji ključna za soustvarjanje vrednosti. Zato so potrebni zaupanje, korektno delo s partnerji in volja za skupni razvoj. Glede notranjih virov za ustvarjanje vrednosti so respondenti povedali, da morajo imeti podjetja urejene vire in sposobnosti ter organizirane procese, da lahko podpirajo soustvarjanje vrednosti. Največ težav respondenti vidijo pri obsegu in organizaciji razvojnih virov tako pri dobavitelju kot pri kupcu.

Respondenti gledajo na ponudbo dobavitelja zmesi celostno. Elemente ponudbe na MOT respondenti združijo v strokovno podporo in kakovost materialov, pri čemer lahko kakovost materialov predstavlja element izdelek, strokovno podporo pa elementi storitev, svetovanja in prilagoditev. Element logistika je na trgu kavčukovih zmesi manj izrazit, saj lahko zanj poskrbijo kupci sami. Pri dimenzijah kakovosti ponudbe zmesi, so respondenti zelo enotni, da so najpomembnejše: zanesljivost, delovanje in odzivnost. Tudi cena je eden pomembnejših delov ponudbe, posebej pri masivnejših izdelkih, kjer je strošek materiala visok. Ponudbo sestavljajo tudi medosebni odnosi med predstavniki podjetij in komunikacija vrednosti, saj je pomembno, da znajo podjetja učinkovito komunicirati in sodelovati. Za pridobitev projektov pri obstoječih kupcih so pomembnejše izkušnje z dobaviteljem kot njegov ugled ali blagovna znamka.

Kupci zaznavajo vrednost sodelovanja z dobaviteljem skozi vse vidike poslovnega odnosa. Zaznana vrednost je v prvi vrsti odvisna od zaznave kakovosti ponudbe. Pri tem imajo najpomembnejši vpliv tisti deli ponudbe, ki so za kupca najpomembnejši, torej zanesljivost, odzivnost in delovanje. Na podlagi preteklih izkušenj se oblikujejo pričakovanja do posameznega dobavitelja. Ta pričakovanja se nanašajo tako na kakovost ponudbe kot na nadaljnji razvoj poslovnega odnosa. Poleg zaznanih pričakovanj, na odločitev o izbiri dobavitelja, vpliva tudi zaznano tveganje, saj se kupci ne odločajo za cenovno ugodnejše dobavitelje, če niso prepričani v kakovost ali točnost dobav.

Respondenti so enotni, da je skrb za zadovoljstvo kupcev bistvena za uspešno poslovanje na MOT. Dolgoročno korektno delo s kupci ustvari zaupanje, ki je temelj, da lahko dobavitelj in kupec nadgradita svoje sodelovanje s soustvarjanjem vrednosti. Respondenti menijo, da se lahko dolgoročno sodelovanje in zvestoba v poslovnem odnosu razvijeta le, če to prinaša vrednost za oba partnerja. Na MOT kavčukovih zmesi imajo priporočila veliko vlogo pri pridobivanju novih kupcev, saj se veliko ključnih ljudi pozna med seboj.

Po mnenju respondentov je za uspešnost poslovanja ključno tudi, da se dobavitelj razvija skupaj s kupcem. S tem se povečujejo realizacija, dobiček in predvsem znanje. Izredno pomembno je vlaganje v znanje in nove tehnologije, da lahko trgu ponudimo nekaj novega. Pomembno je, da ima podjetje kakovostne poslovne partnerje, s katerimi lahko v sodelovanju ustvari nekaj več. Takšno sodelovanje med kupci in dobavitelji je priložnost za ustvarjanje konkurenčne prednosti, ki je nujna za obstoj in razvoj podjetja. Za stabilno poslovanje na MOT je ključno, da se podjetja ne zanašajo preveč le na enega kupca, temveč razvijejo čim več kakovostnih poslovnih odnosov z različnimi kupci. To je postalo očitno med recesijo v letu 2008, ko so imela številna podjetja, ki so razvila odnose s premajhnim številom kupcev, velike težave s preživetjem.

Tudi po mnenju respondentov je glavni smoter delovanja lastnikov podjetij ustvarjanje vrednosti, ki je lahko v obliki povečevanja vrednosti podjetij ali pa v obliki izplačila dobička. Pri podjetjih, kjer je ustanovitelj razvil in naprej vodi podjetje, je še posebej izrazita vrednost za lastnike tudi zadovoljstvo, ki jim ga prinaša uspeh v podjetništvu. Za preseganje povprečja sta potrebna strast do dela in želja po uspehu. Če temu dodamo še korektno delo s kupci in

soustvarjanje vrednosti s poslovnimi partnerji, je uspeh zagotovljen, če le ni preveč negativnih zunanjih dejavnikov.

Kvalitativna raziskava kaže, da so v konceptualnem modelu ustvarjanja vrednosti na MOT zbrani najpomembnejši gradniki ustvarjanja vrednosti, ki so neposredno povezani s poslovnim odnosom med dobaviteljem in kupcem. Na podlagi odgovorov respondentov bi morali razmisliti, ali v konceptualni model vključiti tudi organiziranje procesov soustvarjanja vrednosti, saj je izredno pomembno, kako organiziramo procese in sodelovanje med podjetji, da zagotovimo konstantno in učinkovito soustvarjanje vrednosti med dobaviteljem in kupcem.

Bistven rezultat raziskave je tudi ugotovitev, da kupci kavčukovih zmesi verjamejo v soustvarjanje vrednosti dobavitelja in kupca. Zaradi hitrega razvoja in vedno zahtevnejših potreb trga, se podjetja odpirajo in iščejo razvojno sodelovanje na najrazličnejših področjih. Podjetja za potrebe razvoja predajajo informacije, ki so bile pred leti poslovna skrivnost. Zaradi hitrih sprememb informacije izgubljajo vrednost, saj je pomembneje, da se podjetje razvija s potrebami trga, kar pa ni možno, če se izolira.

3.4.3 Oblikovanje domnev na podlagi odgovorov

Rezultat kvalitativne raziskave je tudi oblikovanje petih domnev, povezanih z ustvarjanjem vrednosti za kupce na MOT. Za oblikovanje domnev iz šestih intervjujev navajam najpomembnejše citate, ki se nanašajo na izbrane teme. Izbrane odgovore sem zapisal v obliki tabele, ki je predstavljena v Prilogi 2. S primerjanjem in povezovanjem odgovorov sem oblikoval naslednje domneve:

Domneva 1: Najpomembnejše dimenzije kakovosti ponudbe na trgu kavčukovih zmesi so zanesljivost, odzivnost in delovanje.

Domneva 2: Vrednost za kupca kavčukovih zmesi se dosega z omogočanjem večje produktivnosti in konkurenčnejše cene.

Domneva 3: Kupci vrednost zaznavajo preko zaznave zavezanosti dobavitelja k razvoju poslovnega odnosa ter na podlagi uspešnosti preteklega sodelovanja.

Domneva 4: Soustvarjanje vrednosti pomeni sodelovanje med podjetji za izboljšanje kakovosti, optimizacijo procesov, pospešitev razvoja in v ustvarjanju nečesa več.

Domneva 5: Večje soustvarjanje vrednosti na trgu kavčukovih zmesi ima velik potencial za uspeh in postaja nujno za ohranjanje konkurenčnosti podjetij.

3.5 Priporočila za razvoj trženja kavčukovih zmesi

Za nadgradnjo trženja kavčukovih zmesi je treba izboljšati sodelovanje s kupci na področju optimizacije in razvoja materialov. Zato je potrebno imeti učinkovit sistem obvladovanja razvojnih projektov v sodelovanju s ključnimi kupci, kjer je izredno pomembna dinamika pridobivanja novih in realizacija aktivnih projektov. Za učinkovito izvajanje razvojnih in

optimizacijskih projektov mora imeti dobavitelj tehničnega svetovalca, ki nudi podporo kupcem na terenu. Njegova najpomembnejša naloga je pospeševanje projektov optimizacije materialov in vpeljave novih zmesi v kupčevo redno proizvodnjo, kar bo dosegel z učinkovito izvedbo testov pri kupcih in kakovostno tehnično komunikacijo med kupcem in dobaviteljem. Analiza kaže, da so dobavitelji in kupci zmesi preobremenjeni z novimi projekti, zato zmanjkuje časa za optimizacijo najpomembnejših tekočih projektov. Ker lahko pri velikih projektih z majhnimi izboljšavami in s povečanjem produktivnosti ustvarimo velike prihranke, predstavlja optimizacija obstoječih materialov velik potencial za ustvarjanje vrednosti.

Za pospešitev razvojnih projektov je potrebno povečati odzivnost pri pripravi prototipnih vzorcev. Za testiranje zmesi na injekcijskih stiskalnicah običajno se potrebuje od 10 do 20 kg zmesi. Takšne vzorce je možno učinkovito pripraviti z mešanjem prve stopnje zmesi na proizvodnih kapacitetah in domešavanjem manjše količine na dvovaljčniku. Preostanek zmesi, brez vulkanizacijskega sistema, se uporabi za nadaljnji razvoj ali za alternativne aplikacije zmesi. Za pripravo prototipnih vzorcev je potrebno postaviti učinkovit proces priprave vzorcev, ki ne bo vplival na produktivnost redne proizvodnje.

Obvladovanje dobavnih rokov je eno ključnih področij, ki ustvarja ali zmanjšuje vrednost v poslovnem odnosu med kupcem in dobaviteljem zmesi. Vsi respondenti kot prvo dimenzijo kakovosti izpostavljajo zanesljivost. Če želi biti dobavitelj zmesi na trg sprejet kot kakovosten dobavitelj, mora imeti visok nivo zanesljivosti dobavnih rokov. Zato bi bilo smiselno razmisliti o ukrepih, ki bi povečali prilagodljivost proizvodnih kapacitet, da bi v tednih povečanja povpraševanja podjetje zmoglo realizirati naročila brez večjih zamud. Pomemben preskok pri stopnji zanesljivosti dobav bi omogočile dodatne mešalne linije, ki bi zagotovile varnost, če bi prišlo do okvare katere izmed mešalnih linij.

Za pravilno interpretacijo zadovoljstva kupcev je potrebno pridobiti informacije o kupčevem pričakovanju uspešnosti posameznih elementov in karakteristik ponudbe, ki jih kupci ocenjujejo v raziskavi zadovoljstva, kot prikazuje Slika 9. Na ta način kupci ovrednotijo oceno dobavitelja s svojimi pričakovanji. Tako pridobimo informacije, kako zadovoljen je zadovoljen kupec, ter ali zadovoljen kupec vendarle pričakuje nekaj več. Poslovni rezultat prinaša nudenje konkurenčne vrednosti za kupca, zaradi katere se odloči ponovni nakup. Zato je potrebno vedeti, kakšna so pričakovanja kupca za določen del ponudbe. Če tega ne vemo, nam ocena zadovoljstva ne pomaga veliko, ker je ne moremo ovrednotiti, ali je ustrezna ali ne. Izvajanje ankete o zadovoljstvu kupcev je smiselno uporabiti tudi za pridobitev informacije o aktualnem statusu, ki ga ima dobavitelj pri kupcu. S tem se ključne kupce spodbudi k razmišljanju o poglobljenem sodelovanju, da dobavitelja opredelijo kot razvojnega dobavitelja.

Za pridobitev ugleda kakovostnega razvojnega dobavitelja morajo podjetja izkazovati znanje, kakovost in željo po sodelovanju s kupci na razvojnem področju ter to opravičiti s korektnim delom na dolgi rok. K ugledu podjetja kot razvojnega dobavitelja lahko veliko prispeva organizacija izobraževanj in seminarjev, ki niso nujno namenjena le neposrednim kupcem, temveč tudi kupcem v naslednji stopnji dobavne verige, ki potrebujejo znanja za pravilno aplikacijo gumenih materialov.

S komunikacijo vrednosti mora dobavitelj kupcu posredovati vse tiste informacije, ki bodo zmanjševale zaznano tveganje, postavila ustrezna pričakovanja in kupca podučile o najboljši ponudbi, da bo lahko zaznal največjo kakovost in vrednost. Dobavitelj mora poskrbeti, da je kupec informiran o načinih kako dobavitelj zagotavlja kakovost in zanesljivost dobav, kako se rešuje probleme kupcev, kako pomembno je dobro sodelovanje s kupcem, kako se soustvarja vrednost, kako se določa specifikacije materialov ter nenazadnje kako se oblikuje cena.

Za primerjavo o sposobnostih za ustvarjanje vrednosti med različnimi konkurenčnimi dobavitelji je smiselno, skupaj s kupci, analizirati posamezne elemente in karakteristike ponudbe in jih prikazati v obliki zvezdnega diagrama, kot ga predlaga Ulaga (2003, str. 9) in je predstavljen v poglavju Elementi ponudbe na MOT. Takšna primerjava lahko pomaga podjetju pri strateških odločitvah, ki morajo voditi v izboljšanje sposobnosti za ustvarjanje vrednosti za kupce.

3.6 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnjo preverbo konceptualnega modela

Magistrska naloga pušča odprte mnoge priložnosti za nadaljnje raziskave. V sklopu tega dela je izvedena kvalitativna raziskava na konkretnem MOT, na podlagi česar so oblikovane domneve in ovrednotenje konceptualnega modela. Pomembna omejitev raziskave je torej osredotočenje na konkreten MOT, ki ni nujno dovolj reprezentativen. Zato bi bilo smiselno konceptualni model preveriti s študijo primerov (angl. *case study*) na več poslovnih modelih soustvarjanja vrednosti. Tako bi lahko ugotovili, ali predlagani konceptualni model ustreza splošnemu MOT, ali pa so njegove rešitve omejene na določene dele MOT.

Pri ugotavljanju pravilnosti uporabe gradnikov določeno oviro predstavlja vzorec respondentov, saj so vsi kupci kavčukovih zmesi enega dobavitelja. Zato se postavlja vprašanje, kako njihove izkušnje z dobaviteljem vplivajo na odgovore povezane s konceptom ustvarjanja vrednosti na MOT. Poleg tega je vzorec s šestimi respondenti relativno majhen, kar vzbuja dvom v reprezentativnost odgovorov. Zato bi bilo smiselno domneve potrditi s širšo raziskavo, ki bi jo izvedli v smeri analize širšega MOT v več dejavnostih znotraj regije, ali pa bi z analizo zajeli evropski trg kavčukovih zmesi.

Omejitev te raziskave je tudi širina obravnavane problematike, kar sicer omogoča pregledno obravnavo ustvarjanja vrednosti na MOT, a hkrati onemogoča poglobljeno obravnavo posameznih konceptov.

Namen konceptualnega modela je prikaz procesov, ki so udeleženi v ustvarjanju vrednosti za kupce na MOT in s tem širšega razumevanja, ki je potrebno, da se ustvarja visoka vrednost. Konceptualnemu modelu manjka širši nabor praktičnih orodij, ki bi pomagala podjetjem izboljšati procese ustvarjanja vrednosti za kupce. Zato bi bila zanimiva raziskava, ki bi ponudila rešitve v obliki preglednega nabora orodij za obvladovanje ustvarjanja vrednosti na MOT.

SKLEP

S ponudbo visoke vrednosti za kupce, lahko vodstvo podjetja zagotovi tudi ustvarjanje visoke vrednosti za lastnike. Ta formula, kjer vrednost za kupce ustvari vrednost za lastnike, je osnovno načelo kapitalizma, kjer investitorji vlagajo denar v podjetniške ideje, z namenom ustvarjanja čim večjega donosa. Tako posamezniki kot podjetja se za nakup odločajo na podlagi svojih bolj ali manj neodvisnih presoj, osnovanih na zaznavah vrednosti, kar velja tako za nakup izdelkov podjetja kot tudi za investiranje kapitala v podjetje. Enako, kot bo kupec izbral ponudbo, ki mu prinaša največjo vrednost, bo tudi potencialni investitor izbral tisto ponudbo, ki njemu prinaša največjo vrednost. Zato podjetja tekmujejo tako pri ustvarjanju vrednosti za kupce kot za lastnike podjetja.

V tem magistrskem delu povezujem ustvarjanje vrednosti za kupce z ustvarjanjem vrednosti za lastnike podjetja na MOT. Povezava je narejena preko kupčeve zaznave ustvarjene vrednosti v ponudbi, njegovega zadovoljstva, zaupanja ter zvestobe. Ti konstrukti, ki se nanašajo na ponakupno obnašanje kupca, vodijo v uspešnost poslovanja podjetja na dolgi rok, kar je ključno za ustvarjanje vrednosti za lastnike podjetja. Če želi poslovodstvo ustvarjati vrednost za lastnike, se mora usmerjati v delo s kupci, ker se s tem avtomatično izboljša odločanje v podjetju v smeri dolgoročno uspešnega poslovanja, s poudarkom na izboljšanju vseh procesov, izdelkov in storitev. Izkušnje kažejo, da strategija osredotočanja zgolj na ustvarjanje vrednosti za lastnike, brez kupcev in trga, prinaša odločitve, ki so dolgoročno slabe za lastnike, saj izčrpavajo lastno podjetje, ki s tem izgublja sposobnosti za dolgoročno uspešno poslovanje.

V nalogi poskušam, na podlagi teoretičnih in empiričnih spoznanj v strokovni literaturi, osvetliti vse uporabljene koncepte in jih smiselno uporabiti v konceptualnem modelu ustvarjanja vrednosti na MOT. Za vizualizacijo konceptualnega modela uporabim prikaz gradnje hiše, ki je postavljena v določenem okolju, ima temelje in vrsto gradnikov, pokriva pa jo streha. Hiša je postavljena v okolje, ki ga določajo konkurenca, tehnologija in družbeno okolje. Potrebna sta dva temelja in sicer: soustvarjanje vrednosti v poslovnem odnosu s kupci in notranji temelji ustvarjanja vrednosti. Gradniki vrednosti so razdeljeni na nivoje: ponudba vrednosti za kupca, kupčeva zaznava vrednosti, kupčev odziv, uspešnost poslovanja in vrednost za lastnike. Posamezni nivoji so razdelani na vrsto prepoznanih gradnikov, ki so prikazani v konceptualnem modelu.

Velik del naloge je namenjen teoretičnim vsebinam, ki so povezane z ustvarjanjem vrednosti za kupca z oblikovanjem ponudbe. Oblikovanje ponudbe v sodelovanju s poslovnimi partnerji, je tisti del konceptualnega modela, kjer lahko podjetja in zaposleni najbolj neposredno vplivajo na uspešnost ustvarjanja vrednosti. Ponudba podjetja se mora razvijati skupaj s kupci, ki se srečujejo z novimi problemi, tehnologijami in razmerami na trgu. Dobavitelji s tem krepijo svoja znanja in sposobnosti ter konkurenčnost. Visoka sposobnost ustvarjanja vrednosti za kupca je v zaostrenem globalnem gospodarskem okolju priložnost za pridobivanje konkurenčne prednosti ali nevarnost za konkurenčni zaostanek, saj se manjšajo informacijske, geografske, politične in druge prepreke, ki so v preteklosti podjetjem omogočale ustvarjati trajnejšo konkurenčno prednost. Prav tako se kaže, da konkurenčne prednosti ni mogoče ustvariti le na

podlagi cenovne strategije ali kakovosti, saj z nizko ceno na globalnem trgu ni mogoče konkurirati, doseganje visoke kakovosti pa je postalo samoumevno. Ostane sposobnost ustvarjanja vrednosti za kupce, za katero pa vemo, da se lahko s sodelovanjem med podjetji bistveno poveča. Strateška naloga dobavitelja na MOT je oblikovanje virov in sposobnosti ter postavitev procesov, ki omogočajo soustvarjanje vrednosti v sodelovanju s kupcem. Na MOT bodo morala podjetja v oskrbovalni verigi bistveno bolj sodelovati, da bodo dovolj hitra in konkurenčna ob čedalje hitrejšem razvoju trga, ki ga dodatno pospešujejo, tudi v tehnološkem smislu, čedalje konkurenčnejša azijska podjetja.

Empirični del naloge predstavlja kvalitativna raziskava, s katero, na podlagi polstrukturiranih globinskih intervjujev, predstavljam pogled na ustvarjanje vrednosti s strani strokovnjakov na konkretnem MOT kavčukovih zmesi. V prvem delu analize, odgovore respondentov analiziram po tematskih sklopih, s čimer pridobim njihov vpogled v razumevanje posameznih konceptov, ki sestavljajo ustvarjanje vrednosti. V drugem delu rezultate raziskave primerjam s predlaganim konceptualnim modelom. Primerjava kaže, da je ob gradnikih, ki so že uporabljeni v konceptualnem modelu, potrebno razmisliti, kako bi v konceptualni model vgradili tudi organiziranje poslovnih procesov pri dobavitelju in kupcu, ki bi učinkovito podpirali proces soustvarjanja vrednosti v poslovnem odnosu. Zadnji del empirične raziskave predstavlja oblikovanje domnev na podlagi odgovorov po posameznih vsebinskih sklopih ter oblikovanje priporočil za trženje kavčukovih zmesi.

Magistrsko delo ponuja nekaj prispevkov k razumevanju ustvarjanja vrednosti na MOT. Pomemben prispevek naloge je strukturiranje konceptov, ki povezujejo vrednost za lastnike z vrednostjo za kupce. Za trženje vrednosti na MOT je izrednega pomena, da poznamo širšo sliko ustvarjanja vrednosti, saj razumevanje le posameznih konceptov ne omogoča pregleda nad celotnim procesom ustvarjanja vrednosti. Pomemben prispevek naloge je široka obravnava koncepta ustvarjanja vrednosti za kupca.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A. (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review, 38*(3), 102–120.
2. *Agencija RS za javnopravne evidence in storitve (AJPES).* Najdeno 25. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si
3. Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden. *Journal of Marketing, 58*(July), 53–66.
4. Anderson, E. W., Fornell, C., & Rust, R. T. (1997). Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services. *Marketing Science, 16*(2), 129–145.
5. Anderson, J. C., Kumar, N., & Narus, J. A. (2008). Becoming a Value Merchant. *Sales and Marketing Management, 160*(3), 20–23.
6. Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1998). Business Marketing: Understand What Customers Value. *Harvard Business Review, 76*(6), 53–65.
7. Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M., & Ross, B. (2009). *Marketing – An Introduction* (9th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
8. Arnould, J. E., Price, L., & Zinkhan, G. (2004). *Consumers. Introduction* (2nd ed.). Boston, MA: Mcgraw-Hill.
9. Bendixen, M., Bukasa, K. A., & Abratt, R. (2004). Brand equity in business-to-business market. *Industrial Marketing Management, 33*(5), 371–380.
10. Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1997). Listening to the Customer – The Concept of a Service-Quality Information System. *Sloan Management Review, 38*(3), 65–76.
11. Beverland, M., Napoli, J., & Yakimova, R. (2007). Branding the business marketing offer: exploring brand attributes in business markets. *Journal of Business and Industrial Marketing, 22*(6), 394–399.
12. Black, A., Wright, P., Bachman, J. E., & Davies, J. (1998). *In Search of Shareholder Value*. London: Pitman Publishing.
13. Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G., & Varadarajan, R. (2006). CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights. *Journal of Service Research, 9*(2), 184–194.
14. Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2005). A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls and Where to Go. *Journal of Marketing, 69*(10), 155–166.
15. Bowman, D., & Narayandas, D. (2004). Linking Customer Management effort to Customer Profitability in Business Markets. *Journal of Marketing Research, 41*(4), 433–447.
16. Busacca, B., & Padula, G. (2005). Understanding the relationship between attribute performance and averall satisfaction. *Marketing Intelligence & Planning, 23*(6/7), 543–561.

17. Cannon, J. P., & Perreault, W. D. (1999). Buyer – Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research, 36*(4), 439–460.
18. Cerar, M. (2008). *Odnos dobavitelj – trgovec v trgovini na drobno na medorganizacijskem trgu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Chakraborty, G., Srivastava, P., & Marshall, F. (2007). Are drivers of customer satisfaction different for buyers/users from different functional areas? *Journal of Business and Industrial Marketing, 22*(1), 20–28.
20. Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
21. Crosby, L. A., Grönroos, C., & Johnson, S. L. (2002). Who Moved My Value. *Marketing Management, 11*(5), 10–11.
22. De Chernatony, L., Harris, F., & Riley, F. D. (2000). Added value: its nature, roles and sustainability. *European Journal of Marketing, 34*(1/2), 39–56.
23. Doyle, P. (2000). *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
24. Drucker, P. F. (2005). The Five Deadly Business Sins. *The Wall Street Journal.* Najdeno 24. novembra 2010 na spletnem naslovu http://online.wsj.com/public/article/SB113208353287697881.html?mod=2_1194_1
25. *The Economist.* (2010). A New Idolatry. Najdeno 4. aprila 2010 na spletnem naslovu http://www.economist.com/business-finance/displaystory.cfm?story_id=15954434
26. Edvardsson, B., Johnson, M. D., Gustafsson, A., & Strandvik, T. (2000). The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services. *Total Quality Management, 11*(7), 917–927.
27. Eggert, A., & Ulaga, W. (2000). Customer-perceived value: A substitute for satisfaction in business markets? *American Marketing Association, 11*, 338–339.
28. Eggert, A., Ulaga, W., & Schultz, F. (2006). Value creation in relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management, 35*(1), 20–27.
29. Eklöf, J. A., & Westlund, A. (1998). Customer satisfaction index and its role in quality management. *Total Quality Management, 9*(4/5), 80–85.
30. Eurostat Statistical Book (2009). European Commission. Najdeno 25. maja 2011 na spletnem naslovu http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-BW-09-001/EN/KS-BW-09-001-EN.PDF
31. Flint, D. J., Blocker, C. P., & Boutin, P. (2008). *Customer value anticipation as an operant resource driving customer satisfaction and loyalty (academic paper).* Otago: Otago Forum 2.
32. Flint, D. J., Woodruff, R. B., & Gardial S. F. (2002). Exploring the phenomenon of customer desired value change in a business-to-business context. *Journal of Marketing, 66*(10), 102–117.
33. Ford, D., Berthon, P., Brown, S. J., Brown, S., Gadde, L. E., Hakansson, H., Naude, P., Ritter, T., & Snehota, I. (2002). *The business marketing course: Managing in Complex Networks*. Chichester: Wiley & Sons, Ltd.

34. Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose and findings. *Journal of Marketing, 60*(10), 7–18.
35. Fredericks, J. O., & Salter, J. M. (1995). Beyond customer satisfaction. *Management Review, 84*(5), 29–33.
36. Fredericks, J. O., Hurd, R. R., & Salter, J. M. (2001). Connecting customer loyality to financial results. *Marketing Management, 10*(1), 26–32.
37. Garvin, D. A. (1987). Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard business Review, 65*(6), 101–109.
38. Giannakis, M. (2007). Performance Measurement of supplier relationships. *Supply Chain Management, 12*(6), 400–411.
39. Gruca, T. S., & Rego, L. L. (2005). Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value. *Journal of Marketing, 69*(3), 115–130.
40. Gulati, R. (2007). Silo Busting: How to execute on the Promise of Customer Focus. *Harvard Business Review, 85*(5), 98–108.
41. Gustafsson, A., Johnson, M. D., & Roos, I. (2005). The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing, 69*(4), 210–218.
42. Hague, P., & Hague, N. (2007). Customer Satisfaction Surveys, *B2B International White paper*, Najdeno 7. novembra 2009 na spletnem naslovu http://www.b2binternational.com
43. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the Service – Profit Chain to Work. *Harvard Business Review, 86*(7/8), 118–129.
44. Hess, J., & Story, J. W. (2005). Fidelity Factor. *Marketing Management, 14*(6), 43–48.
45. Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2007) *Strategic Management* (7th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
46. Homburg, C., & Rudolph, B. (2001). Customer satisfaction in industrial markets: dimensional and multiple roles issues. *Journal of Business Research, 52*(1), 15–33.
47. Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2001). *Business marketing management: A strategic view of industrial and organizational markets* (7th ed.). Fort Worth: Harcourt College Publishers.
48. Jones, T. O., & Sasser, W. E. (1995). Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review, 73*(6), 88–99.
49. Kalwani, M. U., & Narayandas, N. (1995). Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms? *Journal of Marketing, 59*(1), 1–16.
50. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). The strategy map: guide to aligne intangible assets. *Strategy and Leadership, 32*(5), 10–17.
51. Keh, H. T., & Xie, Y. (2009). Corporate reputation and customer behavioral intetions. *Industrial Marketing Management, 38*(5), 732–742.
52. Konda, I. (2006). Strateška zavezništva s poudarkom na tržnih vidikih povezovanja. *Naše gospodarstvo, 52*(1/2), 65–76.
53. Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2007). Being known or being one of many: the need for brand management for business to business (B2B) companies. *Journal of Business and Industrial Marketing, 22*(6), 357–362.
54. Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing*. London: Pearson Education.

55. Kotri, A. (2006). *Analyzing customer value using conjoint analysis: The Example of packaging company*. Tartu: Tartu University Press.
56. Lemon, K. N., Rust, R. T., & Zeithaml, V. A. (2001). What Drives Customer Equity. *Marketing Management, 10*(1), 20–25.
57. Levitt, T. (1981). Marketing intangible products and product intangibles. *Harvard Business Review, 59*(3), 94–102.
58. Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial marketing management,* 34(7), 732–746.
59. Makovec Brenčič, M., Dmitrović, T., Kneževič, L. K., Kolar, T., Konečnik, M. R., Rašković, M., Žabkar, V., Milfelner, B., Pisnik, A. K., & Snoj, B. (2009). *Management poslovnih odnosov z odjemalci (CRM) na ravni hotelskega podjetja*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije.
60. Malhotra, N. K. (2002). Basic *Marketing Research: Applications to Contepuary Issues.* New Jersey: Prentice Hall.
61. Martensen, A., Gronholdt, L., & Kristensen, K. (2000). The drivers of customer satisfaction and loyalty: cross-industry findings from Denmark. *Total Quality Management, 11*(4/6), 544–553.
62. Martin, C. L. (1998). Relationship marketing: a high-involvement product attribute approach. *Journal of Product and Brand Management, 7*(1), 6–26.
63. Martin, R. (2010). The Age of Customer Capitalism. *Harvard Business Review, 88*(1/2), 58–64.
64. Matzler, K., Hinterhuber, H. H., Daxer, C., & Huber, M. (2005). The relationship between Customer Satisfaction and Shareholder Value. *Total Quality Management. 16*(5), 671–680.
65. Michel, D., Naude, P., Salle, R., & Valla, J. P. (2003). *Business to business Marketing*. New York: Palgrave Macillan.
66. Mittal, V, Ross, W. T. Jr., & Baldasare, P. M. (1998). The asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase intentions. *Journal of Marketing, 62*(1), 33–47.
67. Möller, K. (2006). Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management, 35*(8), 913–924.
68. Möller, K., & Törrönen, P. (2003). Business Suppliers' value creation potential A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management, 32*(2), 109–118.
69. Morin, R. A., & Jarrell, S. L. (2000). *Driving Shareholder Value: Value-Building Techniques for Creating Shareholder Wealth*. New York: McGraw-Hill.
70. Moškotelec, B. (2008). *Odnos med zadovoljstvom, zvestobo in predanostjo odjemalcev* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
71. Nemec, V. (2002). *Sodobni finančni modeli za vrednostenje podjetij – Primer podjetja HIT* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
72. Ngo, L. V., & O'Cass, A. (2009). Creating value offerings via operant resource-based capabilities. *Industrial Marketing Management, 38*(1), 45–59.
73. Parasuraman, A. (1997). Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value. *Journal of the Academy of Marketing Science, 25*(2), 154–161

74. Parasuraman, A., & Grewal, D. (2000). The impact of Technology on the quality-Value-Loyality Chain: A Research Agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science, 28*(1), 168–174.
75. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing, 64*(1), 12–40.
76. Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *American Marketing Association, 69*(10), 167–176.
77. *Poslovni imenik bizi.si.* Najdeno 25. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.bizi.si
78. Priest, W. W., & McLelland, L. H. (2007). *Free Cash Flow and Shareholder Yield*. New York: Wiley.
79. Recklies, D. (2006). Understanding and Managing Customer Perception. *TheManager.org*. Najdeno 30. oktobra 2009 na spletnem naslovu http://www.themanager.org/Marketing/Customer_Perception.htm
80. Reinartz, W., & Kumar, V. (2002). The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard business Review, 80*(7), 86–94.
81. Ritter, T. (2006). Communicating firm competencies: Marketing as different levels of translation. *Industrial Marketing Management, 35*(8), 1032–1036.
82. Roberts, J., & Merrilees, B. (2007). Multiple roles of brands in business-to-business services. *The Jurnal of Business & Industrial Marketing, 22*(6), 410–417.
83. Rossomme, J. (2003). Customer satisfaction measurement in a business to business context: a conceptual framework. *The Jurnal of Business & Industrial Marketing, 18*(2/3), 179–195.
84. Rust, R. T., Inman, J. J., Jia, J., & Zahorik, A.(1999). What you don't know about customer-perceived quality: The role of customer expectation distributions. *Marketing Science, 18*(1), 77–92.
85. Rust, R. T., Moorman, C., & Dickson, P. R. (2002). Getting return on quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or both? *Journal of Marketing, 66*(4), 7–24
86. Sako, M., & Helper, S. (1998). Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior & Organisation*, 34(3), 387–417.
87. Sharma, A., Krishnan, R., & Grewal, D. (2001). Value Creation in Markets: ACritical Area of Focus for Business-to-Business Markets. *Industrial Marketing Management, 33*(4), 391–402.
88. Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing, 62*(1), 2–18.
89. Stahl, H. K., Matzler, K., & Hinterhuber, H. H. (2003). Linking customer lifetime value with shareholder value. *Industrial Marketing Management, 32*(4), 267–279.
90. Story, J., & Hess, J. (2006). Segmenting customer-brand relations: beyond the personal relationship metaphor. *Journal of Consumer Marketing, 23*(7), 406–413.
91. Ulaga, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management, 32*(8), 677–693.

92. Ulaga, W., & Eggert, A. (2005). Relationship value in business markets: The construct and its dimensions. *Journal of Business-to-Business Marketing, 12*(1), 73–99.
93. Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing, 70*(1), 119–136.
94. Van der Haar, J. W., Kemp, R. G. M., & Omta, O. (2001). Creating Value that Canot Be Copied. *Industrial Marketing Management, 30*(8), 627–636.
95. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing, 68*(1), 1–17.
96. Walter, A., & Ritter, T. (2003a). The influence of addaptations, trust, and commitment on value-creating functions of customer relationships. *Journal of Business and Industial Marketing, 18*(4/5), 353–365.
97. Walter, A., Müller, T. A., Helfert, G., & Ritter, T. (2003b). Function of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. *Industrial Marketing Management, 32*(2), 159–169.
98. Walters, D., & Lancaster, G. (1999). Value based marketing and its usefulness to customers. *Management Decision, 37*(9), 697–708.
99. Walters, D., & Lancaster, G. (2000). Implementing value strategy through the value chain. *Management Decision, 38*(3), 160–178.
100. Wikström, S. (1996). The costumer as co-producer. *European Journal of Marketing. 30*(4), 6–19.
101. Wilkinson, D., & Birmingham, P. (2003). *Using Research Instruments: A Guide for Researchers*. London: RoutledgeFalmer.
102. Woodruff, R. (1997). Customer Value: The next Source of Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science, 25*(2), 139–153.
103. Zerbini, F., Golfetto, F., & Gibbert, M. (2007). Marketing of competence: Exploring the resource-based content of value-for-customers through a case study analysis. *Industrial Marketing Management, 36*(6), 784–798.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opomnik za izvedbo polstrukturiranih globinskih intervjujev……..…...1
Priloga 2: Zbir odgovorov iz kvalitativne raziskave za potrebe oblikovanja domnev…….…...3

Priloga 1: Opomnik za izvedbo polstrukturiranih globinskih intervjujev

Kvalitativna raziskava je strukturirana po vsebinskih sklopih, kjer iščem potrditev povezav iz koncepta ustvarjanja vrednosti. Ključno vodilo pri vseh intervjujih je prikazovanje vrednosti skozi celoten proces sodelovanja med dobaviteljem in kupcem na MOT.

Podatki o respondentu

a) Ime, položaj v podjetju, izkušnje v gumarski industriji
b) Datum in kraj intervjuja

Kaj po vašem mnenju mora sestavljati ponudbo dobavitelja kavčukovih zmesi?

- Kakšna je vloga fizičnega izdelka (zmesi) in na drugi strani ostalih elementov, kot so logistika, svetovanje, prilagajanje in storitve?
- Katere tri dimenzije kakovosti bi izpostavili kot pomembnejše v odnosu dobavitelj kupec zmesi? (tabela dimenzij)

Dobaviteljeva ponudba mora kupcu prinašati določeno vrednost, da bo zanjo pripravljen plačati določen znesek. Kako bi vi opisali pojem vrednost za kupca?

- Kako bi opisali vrednost za kupca na primeru odnosa dobavitelj in kupec kavčukovih zmesi?
- Kako bi opisali vrednost za kupca na primeru odnosa dobavitelj in kupec gumenega izdelka?

Ker ljudje pripisujemo različno vrednost enakim pojavom in stvarem, je zanimivo, kako se vrednost za kupca zaznava. Kako vi zaznavate vrednost ponudbe, ki vam jo nudi določen dobavitelj?

- Kako pomembna so pri tem vaša pričakovanja do ponudbe, ki so plod izkušenj z dobaviteljem, konkurenco, ugledom podjetja?
- Kaj zaznate kot kakovost ponudbe?
- Ali lahko zaznano tveganje pojasni odločitev za finančno manj ugodno ponudbo?
- Ali dobavitelji zmesi znajo predstaviti vrednost ponudbe?

V kolikšni meri se vrednost na MOT soustvarja s sodelovanjem dobavitelja in kupca? Zakaj tako mislite?

- Kako pristopajo različni dobavitelji do razvijanja vrednosti s kupci zmesi?
- Kako lahko kot kupec prispevate k oblikovanju ponudbe dobavitelja, da bo ta imela za vas večjo vrednost?

Kakšno vlogo pri ustvarjanju vrednosti za kupce imajo viri in sposobnosti podjetij?

- V kolikšni meri pri odločitvah o izbiri dobavitelja upoštevate strateške vidike, torej sposobnosti dobavitelja, da v prihodnosti z vami razvija visoko vrednost?

Do sedaj smo se pogovarjali o ustvarjanju vrednosti za kupce. Kako razumete pojem ustvarjanje vrednosti za lastnike podjetja?

- Kako podjetja ustvarjajo vrednost za lastnike?

Kako je ustvarjanje vrednosti za kupce povezano z ustvarjanjem vrednosti za lastnike?

- Kakšno vlogo ima pri tem zadovoljstvo kupcev?
- Kakšno vlogo ima pri tem zvestoba kupcev?
- Kakšno vlogo pripisujete zaupanju, ki si ga ustvari dobavitelj?
- Kakšno vlogo imajo priporočila ali slab glas o dobavitelju zmesi na trgu?

Kakšen potencial ima po vašem mnenju večje sodelovanje med dobaviteljem in kupcem kavčukovih zmesi s poudarkom na ustvarjanju vrednosti?

Priloga 2: Tabela izbranih odgovorov iz kvalitativne raziskave za potrebe oblikovanja domnev

	Domneva 1	Domneva 2	Domneva 3	Domneva 4	Domneva 5
	Katere so najpomembnejše dimenzije kakovosti ponudbe zmesi?	Kako se ustvarja vrednost za kupca kavčukovih zmesi?	Kaj je pomembno za kupčevo zaznavanje vrednosti?	Kaj pomeni soustvarjanje vrednosti?	Kakšen potencial ima soustvarjanje vrednosti na trgu kavčukovih zmesi.
Respondent A	Zanesljivost, odzivnost, delovanje.	»Vrednost ponudbe je odvisna od primerjave konkurenčnosti med različnimi ponudbami.«	»Zaznavanje vrednosti je večplastno.« »Izredno pomembne so izkušnje z dobaviteljem.«	»Vsak artikel je rezultat soustvarjanja. Sodelovanje je pomembno za zagotavljanje kakovosti, ki poskrbi, da gumeni izdelki izpolnjujejo zahteve.«	»Potencialov je veliko.«
Respondent B	Trajnost, zanesljivost, odzivnost.	»Meni prinaša vrednost, če dobim material s katerim lahko hitreje delam.«	»Veliko sta že lep telefonski pogovor in hiter odziv na naša vprašanja.«	»Več komunikacije, sodelovanja in razvoja.«	»Ja v vsakem primeru. Rabimo več dogovarjanja, več sodelovanja, razvoja in povezovanja.«
Respondent C	Zanesljivost, odzivnost, trajnost, delovanje.	»Material mora biti hitrejši, boljši, manj škarta, izdelek se mora sam delati.«	»V kolikor veš, da bo dobavitelj s kupcem skupaj optimiziral material, si lahko brez skrbi, da bosta skupaj uspešno izpeljala projekt.«	»Skupaj si odpiramo trge. Na ta način se odpirajo koncerni«	»Potrebno najti naše skupne cilje in jim slediti. Naš izdelek mora biti boljši, hitrejši, cenejši.«
Respondent D	Delovanje, zanesljivost, skladnost s standardi.	»Vrednost za kupca prinaša kakovostna zmes, ker lahko proizvodnja poteka nemoteno.«	»Dobavitelja spoznaš, ko z njim delaš. Takrat vidiš, ali mu lahko zaupaš, ali bodo zadeve narejene tako, kot smo se dogovorili. Ali bo kakovost takšna, kot je dogovorjeno.«	»V zelo veliki meri. Če ni sodelovanja, ne pride do posla ali pa je ta slabo izpeljali.«	»Potencial v sodelovanju je sigurno velik.«
Respondent E	Delovanje, zanesljivost, odzivnost, skladnost s standardi.	»Ob ceni so pomembne predelovalne lastnosti. Tudi če je določen material po kilogramu dražji, lahko hitrejša predelava pomeni, da je material za nas cenejši.«	»Zaznave so od primera do primera različne. Uspešne projekte hitro pozabimo, medtem ko so še nerešeni projekti vedno pred nami. Stvari se poskušajo rešiti. Potreben je čas, potrebna je volja, potrebna so sredstva, saj razvoj pomeni strošek, ki se bo potem povrnil skozi promet.«	»Prepoznati je potrebno obojestranski interes. Potrebno je zaupanje. Pokazati je potrebno voljo. Postaviti je potrebno tim, ki bo res sodeloval in ne le dopisoval elektronsko pošto. Potrebno je dati informacije.«	»Priložnosti v gumarstvu je še veliko. Ocenjujem, da je na palec mogoče še do 30 % izboljšati produktivnost proizvodnje gumenih izdelkov z optimizacijo materialov in postopkov. Tam, kjer bomo prisiljeni, bomo to morali narediti z enim ali z drugim dobaviteljem.«
Respondent F	Delovanje, zanesljivost, odzivnost.	»Izdelki pri nas so se v teh letih toliko spremenili, da je pomembno preveriti vse možnosti optimizacije.«	»Pričakujemo, da bi dali nekaj več. Da ni ponudba le material, temveč da bo imel material nekaj več.«	»Stanje je katastrofalno. Močno pogrešam to sodelovanje, tisto kar je, je premalo. Poskušamo dati trgu nekaj več. Tukaj moramo preseči le osnovno sodelovanje z dobaviteljem surovin.«	»Vidim nekaj, s čimer lahko obstaneš na trgu. Določeni dobavitelji to razumejo, določeni pa imajo s tem težave.«
	Najpomembnejše dimenzije kakovosti ponudbe na trgu kavčukovih zmesi so zanesljivost, odzivnost in delovanje.	**Vrednost za kupca kavčukovih zmesi se dosega z omogočanjem večje produktivnosti in konkurenčnejše cene.**	**Kupci vrednost zaznavajo preko zaznave zavezanosti dobavitelja k razvoju poslovnega odnosa ter na podlagi uspešnosti preteklega sodelovanja.**	**Soustvarjanje vrednosti pomeni sodelovanje med podjetji za izboljšanje kakovosti, optimizacijo procesov, pospešitev razvoja in v ustvarjanju nečesa več.**	**Večje soustvarjanje vrednosti na trgu kavčukovih zmesi ima velik potencial za uspeh in postaja nujno za ohranjanje konkurenčnosti podjetij.**