

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**TRŽENJE NA PODLAGI ODNOSOV:
PRIMER PODJETJA DOMEL**

Ljubljana, Januar 2010

TEJA BERTONCELJ

IZJAVA

Študentka Teja Bertoncelj izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Maje Makovec Brenčič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. MEDNARODNO POSLOVANJE IN MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE	2
1.1. Mednarodno trženje in internacionalizacija podjetij	2
1.1.1. Opredelitev in značilnosti	2
1.1.2. Razlike med domačim in mednarodnim trženjem	3
1.2. Medorganizacijsko trženje (B2B)	4
1.2.1. Opredelitev	4
1.2.2. Razlike med B2C in B2B trženjem	4
1.3. Posebnosti trženja visokotehnoloških izdelkov	6
2. TRŽENJE NA PODLAGI ODNOSOV	7
2.1. Opredelitev in značilnosti	7
2.2. Temeljne sestavine	8
2.3. Razvoj odnosov med dobaviteljem in odjemalcem	10
3. UPRAVLJANJE ODNOSOV	12
3.1. Investiranje v odnose	12
3.2. Management odnosov s kupci - CRM	12
3.3. KAM – določitev strateških kupcev	13
3.4. Vrednotenje odnosov in vrednosti kupca	14
3.5. Spremljanje in nadzor trženja na podlagi odnosov	17
4. PODJETJE DOMEL D.D.	18
4.1. Notranja analiza	18
4.1.1. Predstavitev podjetja	18
4.1.2. Skupina izdelkov	18
4.1.3. Organizacija	20
4.1.4. Analiza prodaje in donosnosti poslovanja podjetja	21
4.1.5. Predstavitev splošne strategije trženja	23
4.2. Analiza panoge elektromotorjev	24
4.2.1. Panoga elektromotorjev	24
4.2.2. Domelova konkurenca	26
4.2.3. Domelovi kupci	28
4.3. Analiza prodajnega potenciala podjetja	29
4.3.1. Segmentacija	29
4.3.2. Ciljni trgi	31
4.3.3. Tržno pozicioniranje Domela v panogi elektromotorjev	32
4.4. Analiza trženja na podlagi odnosov v podjetju	33
4.4.1. Nastopajoči subjekti pri trženju na podlagi odnosov v Domelu	33
4.4.2. Potek in razvoj trženja v podjetju	34
4.5. Upravljanje trženja na podlagi odnosov v podjetju	35
4.5.1. Sistemi za upravljanje odnosov	35
4.5.2. Določanje strateških kupcev in njihovo vrednotenje	36
4.5.3. Spremljanje in nadzorovanje odnosov v podjetju	39

4.5.4. Priložnosti in nadaljnje možnosti podjetja z vidika razvoja trženja na podlagi odnosov

.....	41
SKLEP	42
LITERATURA IN VIRI	44
PRILOGE	

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Razlike med transakcijskim in interakcijskim trženjem</i>	8
<i>Tabela 2: Izračun CLV</i>	15
<i>Tabela 3: Izračun stroška za pridobitev kupca</i>	15
<i>Tabela 4: Sestava povezanih družb skupine Domel</i>	21
<i>Tabela 5: Splošni kazalniki poslovanja v letu 2008</i>	21
<i>Tabela 6: Cenovni trendi - trg sesalnih enot</i>	24
<i>Tabela 7: Letna količina proizvajalcev sesalnih enot</i>	26
<i>Tabela 8: Proizvodni program podjetja Domel d.d. in pokritost po panogah</i>	30
<i>Tabela 9: Izračun stopnje zadrževanja kupcev</i>	37
<i>Tabela 10: Prikaz vrednosti kupca 1</i>	38
<i>Tabela 11: Prikaz vrednosti kupca 2</i>	38
<i>Tabela 12: Prikaz vrednosti kupca 3</i>	38
<i>Tabela 13: Prikaz vrednosti kupca 4</i>	39
<i>Tabela 14: Povprečne ocene zadovoljstva kupcev po posameznih parametrih</i>	40
<i>Tabela 15: Prikaz pomanjkljivosti podjetja Domel in možni ukrepi – 1. del</i>	41
<i>Tabela 16: Prikaz pomanjkljivosti podjetja Domel in možni ukrepi – 2. del</i>	42

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Model KAM</i>	14
<i>Slika 2: Sesalne enote</i>	19
<i>Slika 3: Kolektorski motor in DC motor</i>	19
<i>Slika 4: EC motorji</i>	19
<i>Slika 5: EC puhala</i>	20
<i>Slika 8: Prodaja po trgih v letu 2008</i>	22
<i>Slika 9: Prodaja po skupinah izdelkov v letu 2008</i>	22
<i>Slika 10: Borzne cene surovin v letu 2009</i>	25
<i>Slika 11: Količina prodanih sesalnih enot po letih</i>	25

UVOD

Trženje se tako kot vsaka druga znanstvena disciplina razvija, raste in spreminja. Mnogi tržniki so ugotovili, da se najbolj približajo trženjski ideji, ko težijo k vzpostavitvi dolgoročnih povezav, partnerstev in prijateljskih vezi s svojimi kupci in drugimi udeleženci, ki se pojavljajo pri poslovanju podjetja. Na začetku poslovanja imajo podjetja pogosto neko posebno ali drugačno prednost, ki je v obliki izdelka, storitve, procesov, inovacij, itd. Redkokdaj to že v izhodišču povezujejo s trženjem, zato se kmalu pokaže, da manjka strateško razmišljanje o trgih, dejavnostih, kupcih ali celosten pristop h gradnji trženjske strategije. Včasih imajo izdelek, storitev in rešitev prednost, da so edini v neki niši, vendar je vprašanje, koliko časa ostanejo pripravljeni na trgu.

Na medorganizacijskih trgih je prisotna močna konkurenca, zato morajo biti podjetja pripravljena tudi tržno. Vnaprej morajo predvideti, kako se bo povpraševanje odvijalo na trgu, da bodo v dobaviteljski verigi lahko sledili potrebam na trgu. Zato je treba kontinuirano raziskovati in spoznavati kupca in dejavnost ter razvoj povezati s trženjem. V prihodnosti je pričakovati, da se bodo podjetja bolj osredotočala na trženje, kjer so pomembni medosebni odnosi, predvsem na medorganizacijskih trgih, saj takšno trženje predstavlja enega najbolj vrednih virov rasti podjetja. Vpliva na zagotavljanje obstoja poslovanja, kreiranje novih priložnosti, zmanjševanje tveganja poslovanja itd. (Hrastelj & M.Brenčič, 2004).

Menim, da se podjetja, predvsem manjša, premalo zavedajo, da z ustreznim informacijskim sistemom in organizacijsko shemo v podjetju, lahko precej izboljšajo svoje trženje, predvsem na podlagi odnosov, saj so točne in pravočasne informacije ključnega pomena. Eno izmed takšnih podjetij, ki bi z določenimi spremembami še lahko izboljšalo poslovanje je Domel d.d., v katerem sem trenutno zaposlena, zato sem ga izbrala tudi za predmet preučevanja.

Hipoteza naloge je, da je Domel tržno usmerjeno podjetje, ki trži predvsem na podlagi odnosov. Preverila bom kakšno je resnično stanje trženja v Domelu in kakšne so možnosti podjetja v prihodnosti na področju trženja na podlagi odnosov. Za dokazovanje teze bom uporabila domačo in tujo strokovno literaturo, lastno znanje, ki sem ga pridobila tekom študija in kot zaposlena v podjetju, ter podatke podjetja Domel d.d.

Namen naloge je torej prikazati pomembnost ter značilnosti trženja na podlagi odnosov na medorganizacijskih trgih v mednarodnem poslovnem okolju. Skušala bom predstaviti smiselnost takšnega trženja in primernost za podjetje Domel d.d., zakaj je za nadaljnjo rast podjetja smiselno razmišljati o večjem poudarku na trženju, predvsem pa o tisti vrsti trženja, ki podjetju zagotavlja čim večjo učinkovitost ter mu hkrati dviguje konkurenčnost.

Cilji naloge, ki izhajajo iz raziskovalne hipoteze so:

- obrazložiti pomembnost trženja na podlagi odnosov v podjetjih na medorganizacijskih trgih,
- predstaviti podjetje Domel d.d., trenutno stanje trženja v podjetju, ter predstaviti okoliščine, ki so pripeljale podjetje do vpeljave trženja na podlagi odnosov,
- ugotoviti možnosti izboljšave oziroma izpostaviti pomanjkljivosti, ki bi jih podjetje lahko odpravilo z vpeljavo določenih organizacijskih in sistemskih sprememb.

V nalogi sem se soočila tudi z določenimi omejitvami. Predvsem sem naletela na pomanjkanje informacij oziroma podatkov s strani podjetja, ki bi bili potrebni za določene analize. Poleg tega nekatere analize niso celotno prikazane, zaradi varovanja poslovnih podatkov. Težave so se pojavile tudi pri vrednotenju odnosov, saj je zaradi sestavin, ki so značilne za trženje na podlagi odnosov, njihovo vrednotenje težko izvedljivo. V empiričnem delu sem se, zaradi omejitve obsega naloge, pri nekaterih analizah omejila zgolj na program sesalnih enot, ki v podjetju Domel predstavlja največji delež prodaje.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega sklopa. Pri oblikovanju teoretične podlage za izvedbo empirične raziskave sem uporabila metodo analize. Obsega različne predhodne izkušnje, znanja in spoznanja iz razpoložljive domače in tuje strokovne literature, ki sem jih analizirala in povzela v nalogi. Najprej sem opredelila mednarodno in medorganizacijsko trženje, ki temelji na odnosih. Predstavila sem temeljne sestavine ter razvoj odnosov med dobaviteljem in kupcem po posameznih stopnjah. Poleg tega sem poskušala predstaviti še samo upravljanje odnosov v podjetju s pomočjo sistemov za gradnjo baz kupcev, smiselnost investiranja v odnose ter njihovo vrednotenje in preverjanje.

Empirični del diplomske naloge je študija primera, ki zajema podjetje Domel d.d. Primarni podatki v študiji primera so bili zbrani z neformalnimi intervjuji zaposlenih v podjetju in pregledom internih arhivskih podatkov. Uporabila sem že nekatere izdelane primarne analize podjetja, sekundarni viri pa so mi služili, kjer ni bilo mogoče dobiti primarnih virov. V empiričnem delu sem najprej predstavila podjetje Domel, njegovo poslovno okolje ter prodajni potencial, sledijo pa analize trenutnega stanja trženja v podjetju, vrednotenje odnosov v podjetju, obstoječi sistem za vodenje baz kupcev ter možnosti izboljšav na področju trženja v prihodnosti.

1. MEDNARODNO POSLOVANJE IN MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE

1.1. Mednarodno trženje in internacionalizacija podjetij

1.1.1. Opredelitev in značilnosti

Leta 1985 je nastala dolgo časa prevladujoča definicija mednarodnega trženja, ki pravi, da je trženje postopek načrtovanja in izpeljave zamisli, cen, komunikacij ter distribucije idej, izdelkov

in storitev v postopkih menjav, ki zadovoljujejo posamične cilje in cilje podjetja. (Hrastelj & M. Brenčič, 2003).

Mednarodno poslovanje predstavlja vse transakcije, ki potekajo preko nacionalnih meja, z namenom zadovoljevanja ciljev posameznikov, podjetij, institucij ter tudi držav (M. Brenčič, 2006), zato se mednarodno trženje ukvarja predvsem s trženjskim vidikom tujih trgov. Razvilo se je iz domačega trženja, zanj pa je značilno, da poteka v bistveno spremenjenih razmerah, ki jih najbolj splošno zaznamuje novi duh časa. V takšnih sorazmerno nestabilnih okoliščinah trgov se kot različica trženja uveljavlja trženje na podlagi odnosov (Hrastelj & M. Brenčič, 2003).

1.1.2. Razlike med domačim in mednarodnim trženjem

Podjetja, ki nastopajo na medorganizacijskih trgih, se morajo soočiti z razlikami, ki se pojavijo zaradi različnosti kultur. Največje in najbolj opazne so razlike v jeziku, valuti ter politični in pravni negotovosti, ter tudi razlike v potrebah in željah na trgu. Poleg različnih makroekonomskih sprememb, lahko izpostavimo naslednje podjetniške spremembe na mednarodnih trgih (Hrastelj & M. Brenčič, 2003):

- Drobljenje trgov, kar pomeni, da se predvsem v razvitih državah trgi vedno bolj drobijo v manjše segmente, še manjše vrzeli in nato v mikrosegmente.
- Številčnost in vzporednost tržnih poti, kar pomeni, da posredniki z drobljenjem trgov dobivajo nove priložnosti.
- Spremembe v sestavi prebivalstva, kot so na primer staranje prebivalstva, prosti čas, tip družin-gospodinjstev.
- Dereguliranje gospodarstev kot spodbujevalec podjetnosti (pojav novih tekmecev, privatizacija...)
- Porast storitvenih dejavnosti, ki so ena izmed prevladujočih potez, ki vplivajo na gospodarske odnose s tujino.
- Nove nabavne in plačilne možnosti, kjer gre predvsem za splet tehnoloških in organizacijskih inovacij.
- Pestrost izdelkov in pojemajoča lojalnost tradicionalnih blagovnih znamk, kar bistveno vpliva na spremenjene vzorce porabe. Izdelki postajajo vse bolj estetsko in funkcionalno izpopolnjeni, kupci pa kupujejo impulzivno, a tudi vse bolj racionalno in premišljeno.
- Pomen komunikacij, saj narašča delež izdatkov na račun komunikacijskih pripomočkov in osebnih prodaj.
- Vplivne interesne skupine, kar je še posebej pomembno za srednjeročne in dolgoročne načine mednarodnega poslovanja (ekološke, zdravstvene in etične skupine)
- Prestrukturiranje načinov in oblik mednarodnega trženja in poslovanja, kot so strateške zveze, prevzemi, mreženje, grozdi, itd.

1.2. Medorganizacijsko trženje (B2B)

1.2.1. Opredelitev

O medorganizacijskem trženju govorimo, ko na trgih, tako na domačih kot na mednarodnih, nastopajo domače in tuje organizacije, torej vsakokrat, ko se izdelki ali storitve prodajo za namene nadaljnje proizvodnje in ne za osebno porabo. Organizacije lahko razdelimo v tri glavne kategorije (Hollensen, 2003, str. 159):

- Proizvajalci dobrin in storitev (surov material, komponente, software itd.)
- Posredniki
- Javne organizacije/vlada

Včasih je bilo medorganizacijsko trženje nekoliko zapostavljeno ob klasičnem trženju, vendar je sčasoma potreba po preučevanju takšnega trženja naraščala. Na to so vplivale vedno večja pomembnost visoko tehnoloških izdelkov, uspešnost tuje konkurence ter zaposlitvene priložnosti. Drugi razlog za povečano proučevanje je bila tudi mednarodna soodvisnost podjetij s storitvenim sektorjem, saj le-ta predstavlja precej večji delež, kot ga ima industrijski sektor. Prav tako je tudi večina prodajnih transakcij, gledano globalno, izpeljanih med organizacijami (Hutt & Speh, 2010).

1.2.2. Razlike med B2C in B2B trženjem

Pri primerjavi med klasičnim trženjem (B2C¹) in medorganizacijskim trženjem (B2B²) lahko opazimo veliko razlik, ki se kažejo v različni strukturi trga, značilnosti povpraševanja, demografskih značilnostih ter tudi v odnosih, ki nastanejo med kupcem in prodajalcem, v naravi izdelka ali storitve, kompleksnosti nakupnega procesa itd. (Hutt & Speh, 2010). Podjetja se morajo zavedati, da na medorganizacijskem trgu niso primerni enaki pristopi trženja, kot so pri klasičnem trženju mogoče najbolj učinkoviti. Če se na medorganizacijskih trgih pojavimo s tržnimi strategijami usmerjenimi na porabnike, nam takšno trženje prej prinese stroške kot koristi. V najslabšem primeru nas lahko stane celo kupcev. V nadaljevanju so predstavljene glavne značilnosti medorganizacijskega trženja, ki se najbolj razlikujejo od trženja na trgih končnih porabnikov:

- **Večje nakupne količine**
Kupci na medorganizacijskih trgih kupujejo večje količine izdelkov.
- **Manjše število kupcev**
Na medorganizacijskih trgih se tržniki običajno soočajo z manjšim številom kupcev. Potencialnih kupcev je precej manj, zato so le-ti bolj poznani. Bolj so proizvodi kompleksni, manjše je število potencialnih kupcev ter dobaviteljev.

¹ Angl. Business to Customer

² Angl. Business to Business

- **Večji kupci**

Na medorganizacijskih trgih je značilna visoka koncentracija kupcev; majhno število velikih kupcev je udeleženo pri večini nakupov. V tehnoloških panogah običajno štirje glavni proizvajalci pokrivajo več kot 70% celotne proizvodnje.

- **Geografsko koncentrirani kupci**

B2B kupci so bolj geografsko koncentrirani, medtem ko končne kupce lahko najdemo povsod. Večina dobaviteljev v panogi je tako locirana geografsko dovolj blizu, saj to znižuje stroške.

- **Bolj direktna distribucijska veriga**

Na medorganizacijskih trgih sta kupec in prodajalec bolj direktno povezana, kar pomeni, da med njima ne nastopajo posredniki. Kadar gre za večje nakupe je zaradi informacij, ki so potrebne na obeh straneh, takšna prodaja tudi bolj smiselna.

- **Izvedeno povpraševanje**

Povpraševanje po medorganizacijskem blagu ima za podlago povpraševanje po porabniških dobrinah. Torej iz povpraševanja po končnih izdelkih lahko napovemo povpraševanje po posameznih polproizvodih. Če povpraševanje po končnih izdelkih upade, se zmanjša tudi povpraševanje po vseh medorganizacijskih dobrinah, ki so udeležene pri njihovi izdelavi.

- **Neelastično povpraševanje**

Na povpraševanje po medorganizacijskem blagu spremembe cen vplivajo zelo malo. Če se cena blaga zviša, ga prav tako ne bodo kupovali nič manj, razen če zanj najdejo ustrezno nadomestilo. Povpraševanje je še posebej neprožno na kratki rok, saj proizvajalci ne morejo hitro spreminjati proizvodnih postopkov.

- **Nestalno povpraševanje**

Povpraševanje po B2B dobrinah in storitvah je precej bolj nestanovitno kot povpraševanje po porabniških. To še posebej velja za povpraševanje po novih strojih in opremi, saj majhno povečanje povpraševanje po porabniških dobrinah lahko povzroči znatno povečanje povpraševanja po strojih in opremi, ki so potrebni za zadovoljitev prvega. Za večje ravnotežje v celotnem poslovnem ciklusu se mnogo B2B tržnikov odloči za diverzifikacijo izdelkov in trgov.

- **Strokovno nakupovanje**

Na medorganizacijskih trgih je običajno prisotno bolj formalizirano in zelo strokovno nakupovanje. Prodajalec mora kupcu zagotoviti več različnih informacij, zato so le-ti na medorganizacijskih trgih načeloma bolj izobraženi. Enako velja za nabavne zastopnike, saj s strokovnim pristopom in večjo sposobnostjo vrednotenja tehničnih podatkov omogočajo stroškovno bolj učinkovito kupovanje.

- **Tesni odnosi med dobaviteljem in kupci**

Zaradi majhnega števila ter pomembnosti in moči velikih kupcev so odnosi med njimi in dobaviteljem zelo tesni. Dobavitelji pogosto prilagodijo svojo ponudbo potrebam posameznih B2B odjemalcev. Dobavitelji, ki so pripravljeni upoštevati tehnične zahteve in dobavne želje kupca, lažje pridejo do podpisa pogodbe.

- **Na nakupne odločitve vpliva več ljudi**

Predvsem ko gre za nakup visokotehnoloških izdelkov, kjer je potrebnih veliko informacij in znanja. Za to pri takšnih nakupih običajno sodelujejo osebe iz različnih področij.

- **Več prodajnih obiskov**

Predvsem pri specifičnih izdelkih, ki zahtevajo sodelovanje od že faze razvoja izdelka naprej. Takrat je običajno potrebnih več obiskov, da pride do nakupa. Prevladujejo osebne prodaje.

- **Vzajemnost**

B2B kupci pogosto izberejo dobavitelje, ki so hkrati njihovi kupci.

- **Zakup**

Precej industrijskih odjemalcev vzame opremo v zakup, namesto da bi jo kupilo. V zakup jemljejo predvsem računalnike, opremo za embaliranje, težko gradbeno opremo, strojno orodje in službene avtomobile.

- **Cilj**

Na B2B trgih je cilj maksimiziranje vrednosti odnosov. Na ta način imata podjetji večji interes sodelovati na dolgi rok.

1.3. Posebnosti trženja visokotehnoloških izdelkov

Na trgih visokotehnoloških izdelkov je značilna negotovost trga in tehnologije, prisotna pa je tudi dinamičnost konkurence. Za takšno trženje je zato potreben drugačen pristop kot je značilen za klasično medorganizacijsko trženje. Značilnosti, ki opredeljujejo visokotehnološke izdelke, so naslednje (Kotler, 2003, str. 352):

- **Visoka tehnološka negotovost**

Znanstveniki, ki delajo na visokotehnoloških izdelkih, niso nikoli prepričani, da bodo ti izdelki delovali, kot obljubljeno in da bodo pravočasno dostavljeni.

- **Visoka tržna negotovost**

Tržniki niso prepričani, katere potrebe bo zadovoljila določena nova tehnologija.

- **Visoka konkurenčna nestalnost**

Konkurenca se hitro spreminja, v panogo vstopajo novi konkurenti, zato se spreminja tudi velikost trga.

- **Visoki naložbeni stroški, nizki spremenljivi stroški**

Številni visokotehnološki izdelki zahtevajo visoke začetne naložbe za razvoj prve enote, le-ti pa hitro padajo pri dodatnih enotah.

- **Kratka življenjska doba**

Večino visokotehnoloških izdelkov je potrebno stalno nadgrajevati, saj se bodo na trgu pojavile boljše konkurenčne različice izdelka. To pogosto prisili inovatorja, da izdela drugo generacijo, še preden se mu povrne naložba v prvo generacijo izdelka.

- **Viri za financiranje izdelka**

Težko je najti vire za financiranje tako tveganih projektov. Pomembno je, da podjetja ustvarijo močno partnerstvo med R&D in trženjem.

Že same značilnosti omenjenih izdelkov so precej bolj kompleksne, zato so tudi značilnosti kupcev drugačne, kar pomeni drugačne pristope trženja. Za trženje visokotehnoloških izdelkov je zaradi nepreglednih in s tem tudi tveganih trgov, najprimernejše trženje na podlagi odnosov. Velik del tržnega komuniciranja poteka preko oddelka za raziskave in razvoj, zato so odločitveni procesi daljši, saj je pri odločanju prisotnih več udeležencev. Izdelki so visoko kakovostni in zahtevni za uporabo, kar daje potrebo po pred- in poprodajni podpori (Hasenauer, 2003, str. 8; Kolenc, 2005, str. 20).

2. TRŽENJE NA PODLAGI ODNOSOV

2.1. Opredelitev in značilnosti

Trženje na podlagi odnosov (angl. *relationship marketing*) na medorganizacijskih trgih je prva opredelila Jacksonova kot »trženje za pridobivanje, grajenje in vzdrževanje močnih dolgotrajnih odnosov med partnerji (ponudniki in povpraševalci) na medorganizacijskih trgih« (Ekar, 2007, str. 73). Kasneje je bilo trženje na podlagi odnosov opredeljeno kot neke vrste sodelovalna menjava, saj naj bi podjetji med seboj razvili odnose s ciljem, da bi povečali obojestransko konkurenčnost.

Veliko avtorjev ugotavlja, da je trženje na podlagi odnosov povezano z iskanjem vzrokov za neuspešno in neučinkovito trženje, ki ga predstavlja transakcijsko trženje, predvsem na medorganizacijskih trgih, ker je le-to usmerjeno k transakcijam, saj je njihov namen skleniti določeno prodajo. Vendar pa podjetja velikokrat ne težijo zgolj k takojšnji prodaji, ampak h grajenju dolgoročnega odnosa z odjemalcem. Za odjemalce, ki so naravnani bolj kratkoročno in so stroški prehoda na druge blagovne znamke nizki, je primernejše transakcijsko trženje. Ravno nasprotno pa je trženje na podlagi odnosov uspešno pri odjemalcih, ki so usmerjeni na dolgoročno poslovanje, stroški prehoda na druge blagovne znamke pa so visoki. Med slednje bi lahko uvrstili izdelke visoke tehnologije.

Ker so današnji odjemalci veliki in pogosto delujejo globalno, najprej skrbno proučijo konkurenčne dobavitelje in izmed njih izberejo tistega, od katerega pričakuje dobre dolgoročne storitve in najnovejšo tehnologijo. Dobavitelji jim zato morajo prikazati, da lahko ugodijo njihovim potrebam oba pa v odnose vložita veliko denarja in časa (Hollensen, 2003). Trženje na podlagi odnosov zahteva neprestano ohranitev stikov z odjemalci in njihovo spremljanje, da jih podjetje čim bolje spozna, saj se jim na ta način lahko najlažje približa (Kotler, 2003, str. 660). Izhaja iz tradicionalnega trženja, vendar se od njega pomembno razlikuje. Nekatere pomembnejše razlike med omenjenima trženjema so prikazane v tabeli 1.

Tabela 1: Razlike med transakcijskim in interakcijskim trženjem

	Transakcijsko trženje	Interakcijsko trženje
Cilj poslovanja podjetja	- Izpeljati prodajo (prodaja je končni rezultat in merilo uspeha) - Kupec potrebuje zadovoljstvo (odjemalec kupi vrednost)	- Ustvariti kupca (prodaja je začetek odnosa) - Integracija odjemalca (interaktivno ustvarjanje vrednosti)
Razumevanje kupca	- Kupec je anonimen - Kupec in dobavitelj sta neodvisna	- Kupec je dobro poznan - Kupec in dobavitelj sta soodvisna
Naloge tržnika in kriterij ocenjevanja	- Ocena na osnovi proizvodov in cene - Osredotočanje na pridobitev novih kupcev	- Ocena na osnovi rešenih problemov - Osredotočanje na povečevanje vrednosti menjave z obstoječimi kupci
Ključni vidik menjave	- Osredotočanje na proizvod - Obseg prodaje je posledica menjave - Diskretni dogodki - Enostransko komuniciranje	- Osredotočanje na storitve - Obseg prodaje je sprejet dogovorno - Ponavljajoč dogodek - Individualiziran dialog

Vir: S. Hollensen, Global Marketing, 2004.

Posamezni poslovni dogodki skozi čas vplivajo na oblikovanje dolgoročnega odnosa, dolgoročni odnos pa vpliva na posamezne poslovne dogodke (Hollensen, 2004). S ponavljanjem posameznih poslovnih dogodkov se pričakovanja udeležencev interakcijskega procesa vse bolj izkristalizirajo oziroma je vse manj negotovosti. Takšen način delovanja lahko oblikuje posebne postopke, skupno razvijanje, način komunikacije med posamezniki in ostala vpletena pravila. Ta pravila so modificirana skozi pretekle menjave in oblikujejo okvirje za menjavo v prihodnosti.

2.2. Temeljne sestavine

Sestavine trženja na podlagi odnosov za potrebe proučevanja vplivov na mednarodnih medorganizacijskih trgih lahko opišemo s spremenljivkami, ki jih razvrstimo v dve skupini. V prvo skupino lahko uvrstimo spremenljivke, ki opisujejo psiho-sociološka stanja in se nanašajo predvsem na zaposlene v podjetju, to so (Ekar, 2007, str. 78):

- **Zaupanje**
Med partnerjema pride do stanja, ko se medsebojno strinjata o menjavi oziroma sta prepričana, da bosta sodelovala tudi v prihodnosti.
- **Predanost**
Medsebojno odvisni partnerji so odločeni, da bodo kratkoročne cilje zamenjali za dolgoročno stabilnost odnosa, kar pa se izraža z željo po razvijanju odnosa.
- **Obveza (angl. *pledge*)**
Dejanja, s katerimi se sodelujoča podjetja zavežejo k sodelovanju oziroma odnosu in imajo naravo predanosti sodelovanja.
- **Odvisnost in moč**
Opredelimo jo lahko s tesno povezanostjo in soodvisnostjo partnerja v odnosu. Moč je lahko prisotna tako na strani odjemalca kot dobavitelja. V odnosu se izraža z zmožnostjo vplivanja na rezultate partnerja v odnosu.
- **Sodelovanje**
Nastane, kadar medsebojno odvisna partnerja skupaj izvajata aktivnosti za doseganje načrtovanih ciljev.
- **Prilagajanje**
Ko eden od partnerjev v odnosu spremeni svoje pogoje menjave ali sodelovanja, da bi zadovoljil pričakovanja drugega partnerja. Pogosto je prisotno na obeh straneh, partnerja pa pričakujeta, da bo to vplivalo na razvijanje oziroma povečevanje zaupanja in krepitev odnosov, saj krepi predanost.
- **Skupni cilji**
Stopnja, do katere partnerji delijo cilje, ki jih lahko dosežejo samo s skupnim sodelovanjem in ohranjanjem odnosa. Skupni cilji pomembno vplivajo na nadaljevanje odnosa in povečujejo zadovoljstvo. Tesno so povezani s predanostjo odjemalcem ter skupnimi vrednotami.
- **Priporočila**
Tista, ki izhajajo iz pozitivnih izkušenj prejšnjih odnosov, vplivajo na zniževanje oportunističnega vedenja v odnosu. Lahko so neposredna ali posredna. Slednja so pogostejša na začetku poslovanja.
- **Zadovoljstvo**
Stopnja, do katere poslovanje zadovolji partnerjeva pričakovanja. Na neizpolnjena pričakovanja vplivata dve spremenljivki: pričakovanja in nepotrditve. Pričakovanja so izpolnjena, ko je rezultat uporabe proizvoda skladen s predvideno predstavo ali večji od nje, kar pa vpliva tudi na prisotnost zadovoljstva.
- **Izmenjava informacij**
Pravočasno formalno in neformalno posredovanje in deljenje pomembnih informacij med medsebojno odvisnima partnerjema. Vpliva na usklajeno delovanje in povečuje zaupanje v odnos ter zmanjšuje medsebojne konflikte. Partnerja sta pripravljena deliti informacije, če iz tega sledijo obojestranske koristi.

- **Družabne vezi**

Stopnja prijateljstva in naklonjenosti med partnerjema. Razvijajo se s subjektivno družabno interakcijo. Z naraščanjem kompleksnosti poslovanja je vpliv družabnih vezi na razvijanje trženja na podlagi odnosov manj izrazit.

Drugo skupino tvorijo spremenljivke, ki so povezane s poslovanjem podjetja in njegovimi viri (Ekar, 2007, str. 79):

- **Investicije v prilagoditve sodelovanja podjetja**

Ko gre za zavestno investiranje v odnos z odjemalcem. Izkazujejo se različno in sicer z učenjem, s prilagoditvijo proizvodnih kapacitet in lokacij, ter tehnoloških procesov in opreme.

- **Operativne povezave in združljivost odjemalcev ter dobaviteljev**

Stopnja, do katere sta partnerja povezala elemente poslovanja za zadovoljevanje skupnih ciljev. Operativne povezave prikazujejo medsebojno povezanost in prepletenost sistemov in poslovnih procesov, ki sodelujočim podjetjem omogočajo racionalnejše poslovanje.

- **Pravno-formalne povezave**

So kontrolni mehanizmi in se uporabljajo za oblikovanje hierarhije v menjava. Pravne vezi so pogodbeni sporazumi, ki določajo obveznosti obeh strani v odnosu. Obojestransko povečevanje pogodbenih obveznosti je odraz povečevanja predanosti odnosu in zaupanje. Pravno-formalne povezave varujejo strani v odnosu, hkrati pa lahko negativno vplivajo na fleksibilnost partnerjev pri reagiranju na različne spremembe in s tem postanejo ovira pri razvoju poslovanja.

- **Skupna tehnologija**

Stopnja, do katere partner ceni tehnologijo, ki jo v odnos investira drugi partner in vpliva na povečanje predanosti sodelovanju. Skupna tehnologija pogosto obojestransko veže partnerja na dolgoročno sodelovanje oziroma je zaradi tega sodelovanje težje prekiniti.

2.3. Razvoj odnosov med dobaviteljem in odjemalcem

Postavitev in ohranitev močnih odnosov s kupcem daje odjemalcem konkurenčno prednost na trgu. Če kupec čuti določeno stopnjo zavezanosti v razmerju do odjemalca, potem tudi ko nastanejo problemi, le-ta ne bo takoj iskal nadomestnega dobavitelja. Tudi če je na trgu več potencialnih dobaviteljev, bo kupec ostal zvest tistemu dobavitelju, ki mu izkazuje zavezništvo in predanost na dolgi rok (Hollensen, 2004, str. 358-361). Odnosi med podjetji se začnejo, rastejo in razvijajo podobno kot odnosi med ljudmi. Razvijanje odnosov je zasnovano v petih fazah, ki so predstavljene v nadaljevanju:

Prva faza v odnosu je **zavedanje** (angl. *awareness*), kar pomeni, da partnerji prepoznajo drug drugega kot potencialnega kupca oziroma dobavitelja. Z drugimi besedami to pomeni, da so v njihovih modelih odločitve o sodelovanju in izbiri partnerjev združene. Odnosi se začnejo uspešno, ko partnerji poznajo sami sebe in svojo industrijo, ko so določeni pogoji spremembe

industrije in ko so odločeni poiskati zavezništva. Pomembno je testiranje združljivosti na obsežni zgodovinski, filozofski in strateški podlagi. Uspešnost odnosa je odvisna tudi od postavitve in vzdrževanja udobnosti osebnih odnosov med najvišjimi izvrševalci. To vključuje tako osebne kot družbene interese.

V fazi **raziskovanja** (angl. *exploration*) nastopi poskusni nakup, kjer je izmenjava kot neke vrste testiranje udeležencev za zmožnost in željo izpolniti zadovoljstvo. Na koncu raziskovalne faze je čas za »srečanje družine«. Odnosi med vodji obeh podjetij morajo biti dopolnjeni z odobritvijo, formalno ali neformalno, drugih ljudi v podjetju in delničarjev.

Tretja faza **širjenje** (angl. *expansion*) nastopi, ko družba izpolni vse pomembne zahteve pri menjavi in se njena privlačnost pri drugih podjetjih poveča. Iz tega sledi, da se podjetja trudijo obdržati odnose na višjem nivoju, še posebno zato, ker visoka stopnja pripelje do zmanjšanja števila alternativ, ki bi jih menjalni partner lahko uporabil pri zamenjavi.

Faza **obveze/zavezanosti** (angl. *commitment*) nastopi, ko partnerji medsebojno poslujejo iz dneva v dan in tako rekoč začnejo »živeti skupaj«. V tej fazi partnerja lahko dosežeta nivo zadovoljstva iz menjalnih procesov, pri čemer lahko izključita druge prvotne dobavitelje, ki bi lahko zagotovili podobne koristi. Kupec ne preneha s spremljanjem drugih alternativnih dobaviteljev, vendar ohranja zavedanje o alternativah brez nenehnega testiranja.

V razvoju odnosov med kupcema pa lahko sčasoma pride tudi do **razveze** (angl. *dissolution*), ki jo lahko povzročijo naslednji dejavniki (Hollensen, 2004, str. 361):

- Operativne in kulturne razlike, ki se pojavijo, ko sodelovanje uide izpod nadzora. Običajno nastopijo nepričakovano za tiste, ki so ustvarili zavezništvo. V tej fazi postanejo opazne razlike v moči, poročanju in odločanju.
- Zaposleni na drugi položajih lahko ne doživljajo enake privlačnosti kot jo izvršni vodji. Ostali zaposleni ne preživijo toliko časa skupaj, tako formalno kot neformalno, kot ga preživita vodji.
- Zaposleni na nižjih nivojih v organizaciji so načeloma manj vidni in svetovljanski od izvršnih vodij ter tudi manj izkušeni pri delu z ljudmi, ki prihajajo iz različnih kultur. Prav tako se pri teh zaposlenih običajno pojavi pomanjkanje strateškega znanja, ki je potrebno pri odnosih.
- Zaposleni na ena do dva položaja nižje od vodilnih lahko nasprotujejo odnosu in ga skušajo uničiti. To je še posebej prisotno v podjetjih, ki imajo zelo neodvisne poslovne enote.
- Prenehanje osebnih odnosov, ker vodje zapustijo njihove pozicije v podjetjih.

Podjetja se morajo zavedati takšnih potencialnih problemov preden se predajo v odnose, saj le tako lahko preprečijo faze razveze, včasih pa so tudi te neizogibne.

3. UPRAVLJANJE ODNOSOV

3.1. Investiranje v odnose

Podjetja na medorganizacijskih trgih se čedalje bolj zavedajo pomembnosti trženja na podlagi odnosov s kupci, ki temelji na podatkovnih bazah. Trženje na podlagi odnosov ob razviti tržni mreži in razumevanju mednarodnih trgov (odjemalcev) predstavlja enega najbolj vrednih in hkrati specifičnih virov rasti podjetja. Takšno trženje podjetjem omogoča, da s pomočjo uporabe podatkov o posameznih kupcih, z njimi zgradijo odnos. Na ta način jim lahko prilagodijo ponudbo, storitve, programe, sporočila in medije. Praviloma so najuspešnejša podjetja uspešnejša pri pridobivanju, zadrževanju in razvoju kupcev. Ta podjetja povečujejo zaledja svojih kupcev z naslednjimi strategijami (Kotler, 2003, str. 52):

- Zmanjševanje stopnje odhajanja kupcev
- Podaljševanje trajanja odnosa s kupci
- Izkoriščanje priložnosti za rast prodaje pri vsakem kupcu
- Narediti manj donosne kupce donosne ali prekiniti razmerje
- Več pozornosti posvečati kupcem z visoko vrednostjo za podjetje

Preden se podjetje odloči za investiranje v trženje na podlagi odnosov, je potrebno opredeliti morebitne in že obstoječe kupce, saj za takšen način trženja niso primerni vsi kupci. Ker so investicije v odnose lahko precej velike, je med kupci potrebno razlikovati glede na njihove potrebe in njihov prispevek k podjetju. Raziskave potrjujejo, da je s stroškovnega vidika veliko bolj smiselno vlagati v odjemalca, ki že obstaja, kot v nekoga, ki ima le kratkoročen pomen za podjetje (Morgan & Hunt, 1994).

Investicije, namenjene uresničevanju konkurenčnih prednosti, ki predstavljajo neotipljive dejavnike, bi lahko opredelili kot vsoto stroškov vseh podpornih storitev, ki jih podjetje potrebuje za sodelovanje s kupcem, dodaten porabljen čas (nadure), ki si ga podjetje (prodajalec ter ostali zaposleni v podjetju) vzame za posameznega kupca, da se mu posveti ter seveda vsi stroški, ki pri tem nastanejo (obiski, večerje, itd.). Prav zaradi tega bi podjetja morala več truda vložiti v kupce, ki so za podjetje veliko vredni. Več o določanju vrednosti posameznega kupca oziroma odnosa z njim, je prikazano v točki 3.4. (M. Brenčič, 2004).

3.2. Management odnosov s kupci - CRM

Kupci dandanes postajajo vse pametnejši, cenovno občutljivi, zahtevnejši, manj usmiljeni in obkroženi s številnimi ponudbami. Za uspešnost podjetja zato ni več dovolj imeti le zadovoljne kupce, ampak postaja vse pomembnejše imeti zveste kupce. Za povečanje dobička podjetja ni dovolj zgolj pridobivanje novih kupcev, ampak izmed potencialnih kupcev izbrati najbolj obetavne in jih spremeniti v stalne kupce in partnerje. Pomembno je, da podjetje obdrži kupce in s tem poveča svoje prihodke (Kotler, 2003, str. 76-77).

CRM (angl. *Customer Relationship Managemnet*) je orodje, ki omogoča upravljanje odnosov s kupci. To je poslovna strategija, ki je usmerjena na kupce tako, da dinamično integrira prodajo, trženje in skrb za kupce, z namenom zagotovitve in povečanja dodane vrednosti podjetja in kupca (Chalmeta, 2006, str. 1015-1024). Pri tem je pomembno, da podjetje najprej sploh pozna, kdo so njegovi kupci. Podjetje mora oblikovati podatkovno bazo ter izvajati trženje na podlagi zbranih podatkov o posameznem kupcu. Takšno trženje, ki temelji na bazi podatkov o kupcih, je postopek grajenja, vzdrževanja in uporabe baz podatkov o kupcih in drugih baz podatkov v namen komuniciranja, menjave in graditve odnosov. V idealnem primeru bi baza podatkov o kupcu na medorganizacijskih trgih vključevala podatke o dosedanjih nakupih kupcev, obseg nabav v preteklosti, cene in dobičke, imena članov nakupnega središča (njihovo starost, dan rojstva, hobije in priljubljene jedi), stanje trenutnih pogodb, oceno dobaviteljevega deleža znotraj vseh nakupov kupca, konkurenčne dobavitelje, oceno konkurenčnih prednosti in slabosti pri prodaji in servisiranju kupca ter pomembne nakupne navade, vzorce in postopke (Hollensen, 2003).

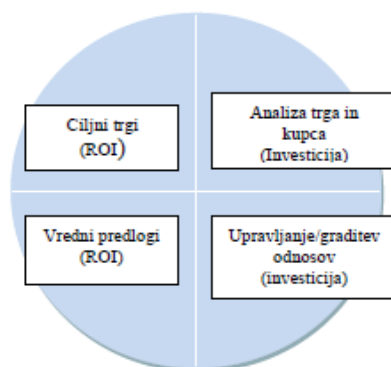
Številni avtorji, ki so preučevali študije primerov, so prišli do zaključkov, da se z uporabo CRM sistema v podjetju, dobički lahko povečajo tudi za več kot dvakrat. Dokazujejo, da podjetja, ki več vlagajo v aktivnosti in tehnologijo CRM, beležijo večje zadovoljstvo odjemalcev (Ryals, 2005; Srinivasan & Moorman, 2005).

Obstajajo pa tudi omejitve za trženja, ki temelji na bazi podatkov o kupcih. Graditev in vzdrževanje podatkovne baze o kupcih zahtevata ogromen vložek v strojno opremo, programsko opremo za baze in analizo podatkov, komunikacijske povezave in usposobljeno osebje. Problem se pojavi tudi, ko je zaposlene v podjetju potrebno prepričati, naj bodo usmerjeni v kupca in naj uporabljajo razpoložljive informacije. Poleg tega pa se moramo zavedati, da nekateri kupci nočejo imeti odnosa s podjetjem in mu lahko celo zamerijo, da ima toliko osebnih podatkov o njih (Kotler, 2003, str. 52-55).

3.3. KAM – določitev strateških kupcev

KAM (angl. *Key Account Management*) lahko razumemo kot upravljalni pristop trženja na podlagi odnosov, ki je usmerjen na večje in pomembnejše kupce na medorganizacijskih trgih. KAM je koncept upravljanja, ki vključuje tako organizacijske kot prodajne strategije za doseg dolgotrajnega odnosa s kupcem, ter zagotavlja konkurenčne prednosti. Oseba, ki v podjetju predstavlja KAM mora imeti celoten pregled nad podjetjem. Uspešno upravljanje običajno zahteva razumevanje logike tako na strani izdelkov kot tudi storitev. To naj bi bila oseba, ki predstavlja prodajne zmožnosti kupcu, kupčeve potrebe prodajalcu ter oba pripelje skupaj. Dober KAM predstavnik mora kupčev trg razumeti vsaj tako dobro kot ga kupec ali celo bolje. S takšnim znanjem podjetju prinese ogromno vrednega znanja, ki povečuje konkurenčnost (Cheverton, 2004). Spodnja slika povzema naloge, ki naj bi jih opravljal KAM.

Slika 1: Model KAM



Vir: P. Cheverton, *Key Account Management*, 2008, str. 32.

Elementi, ki so prikazani v Sliki 1 niso popolnoma ločeni medseboj. Na grobo se delijo na investicije in dobiček (ROI, angl. *return on investment*). Glavne naloge so analiziranje kupcev in trgov ter vzpostavljanje oziroma razvijanje odnosov, kar predstavlja visoke investicije tako časa kot truda. »Nagrada«, ki jo zagotavlja KAM pa pride na podlagi analiz in lastnih predlogov, torej takrat, ko se odločimo s kom bomo sodelovali (Cheverton, 2005, str. 29).

Podjetje, ki želi vzpostaviti uspešen KAM s primernimi ključnimi kupci, mora iti skozi naslednje korake (Hollensen, 2003, str. 629-632):

- Identificirati svoje ključne kupce (obseg prodaje, starost razmerja, delež nakupov, dobičkonosnost, uporaba strateških virov)
- Analizirati ključne kupce (osnovne značilnosti, zgodovina odnosov, nivo in razvoj predanosti odnosa, skladnost ciljev, oportunitetni stroški)
- Izbrati primerne strategije za ključne kupce
- Razviti operativni nivo zmožnosti za izgradnjo, rast in ohranitev dobičkonosnih in dolgotrajnih odnosov s ključnimi kupci (razvoj izdelkov/storitev ter izvedba, organizacijska struktura, posamezniki – človeški viri, izmenjava informacij, nivo koristi podjetja in posameznikov).

3.4. Vrednotenje odnosov in vrednosti kupca

Cilj managementa odnosov s kupci (CRM) je povečevanje premoženja v kupcih. Ker podjetja vidijo svoje kupce kot sredstva in odločitve o kupcih sprejemajo kot odločitve o investicijah, se je v teoriji pojavilo več kazalnikov, ki merijo vrednost trženjskih odnosov s kupci. Tudi z vpeljavo CRM³ in KAM⁴ so v podjetjih še vedno pomembni finančni kazalniki, vendar na pomenu pridobivajo tista merjenja, ki imajo v središču usmerjenost k odjemalcu (Winer, 2001,

³ Customer Relationship Management

⁴ Key Account Management

str. 89-105). Orodja merjenja odnosov so tako najpogostejše razdeljena med štiri kazalnike (Croteau & Kam, 2003; Cheverton, 2008):

- Zvestoba kupcev – CLV⁵
- Dobičkonosnost kupcev
- Zadovoljstvo odjemalcev
- Stipnja razvitosti odnosa

Kazalnika zvestoba kupcev in dobičkonosnost kupca, oba merita vrednost kupca na podlagi otipljivih virov. **Stopnja zadrževanja kupcev (zvestoba kupcev)** se uporablja za merjenje kupčevega prihodka, saj pokaže kako velik odstotek vseh kupcev podjetje ohrani letno. Na podlagi izračunov lahko vidimo, da dlje kot kupec ostane pri podjetju, bolj postane dobičkonosen. Pri normalnem razvoju odnosa z obstoječim kupcem se stroški trženja in prodaje sčasoma znižujejo, s tem pa se pojavi možnost za rast dobička.

Koncept vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe (CLV, angl. *Customer Lifetime Value*) dokazuje, kako pomembno je obdržati kupca. Definirana je kot sedanja vrednost vseh pričakovanih dobičkov, ki bodo plod prihodnjega nakupovanja kupca skozi vse njegovo življenje. Od pričakovanih prihodkov mora podjetje odšteti stroške pridobitve, prodaje in postrežbe kupca. Podjetje poleg povprečne ocene CLV potrebuje tudi postopek za izračun vrednosti, saj to potrebuje pri svoji odločitvi o tem, koliko investirati v posameznega kupca (Kotler, 2003, str. 75-76).

Tabela 2: Izračun CLV

Vrednost življenjske dobe kupca
Letni prihodki
* povprečno število let zvestobe
* dobičkonosnost prihodkov
CLV

Vir: P. Kotler, Management Trženja, 2004, str. 75-76.

Tabela 3: Izračun stroška za pridobitev kupca

Pridobivanje novega kupca
Strošek navadnega prodajnega obiska
*povprečno št. potrebnih prodajnih obiskov
Strošek pridobitve kupca

Vir: P. Kotler, Management Trženja, 2004, str. 75-76.

Poslovanje med partnerjema je običajno razdeljeno v dve kategoriji in sicer prvo kategorijo predstavljajo pogodbeni kupci. Zanje je značilno, da podjetje ve, kdaj se poslovanje z njimi konča. Drugo kategorijo pa predstavljajo nepogodbeni kupci, za katere je značilno, da podjetje

⁵ Customer Lifetime Value

ne ve, kdaj je konec poslovanja z njimi. To so kupci, ki jih podjetje kljub temu, da ne kupujejo določen čas, še vedno smatra za kupce, saj bodo v prihodnosti lahko opravili velik nakup. Večina modelov za izračun CLV se nanaša na pogodbeno stanje kupcev. Ti modeli vključujejo nekaj poenostavljenih predpostavk in običajno vključujejo naslednje vložke (Scifort: Customer Lifetime Value, 2009):

- **Stopnja odhoda kupcev**

1 – Stopnja zadrževanja kupca, kar predstavlja odstotek kupcev, ki konča razmerje s podjetjem v določenem časovnem obdobju.

- **Stopnja popusta**

Strošek kapitala, ki znižuje prihodnji dobiček od kupca. Vendar so količinski popusti običajno spregledani v izračunih vrednosti življenjske dobe kupca.

- **Stroški »zadržanja« kupca**

Vsota denarja, ki ga podjetje zapravi v določenem časovnem obdobju, da obdrži obstoječega kupca. Ti stroški vključujejo podporo kupcem, promocije, itd.

- **Časovno obdobje**

Enota časa v katerem analiziramo kupca. Največkrat uporabljena enota je eno leto. CLV je več-časovni izračun, običajno raztegnjen od 3 do 7 let v prihodnosti. Vendar je v praksi analiza časovnega obdobja preveč nezanesljiva, da bi se na njo lahko zanesli.

- **Prihodki**

Vsota prihodkov zbranih v časovni enoti, običajno se meri za 1 leto.

- **Dobiček**

Dobiček, ki je lahko prikazan tudi kot odstotek od prihodkov.

Stopnja zadrževanja kupca ima torej velik pomen pri ustvarjanju vrednosti kupca, saj povečanje le-te povečuje povprečno življenjsko dobo kupca, kar pa poveča vrednost (CLV). Vrednost življenjske dobe kupcev lahko povečamo s povečanjem življenjske dobe kupca, povečanjem prodaje in zmanjšanjem stroškov pri zadovoljitvi kupca (Hollensen, 2003, str. 684-691).

Dobičkonosnost kupcev se nanaša na položaj podjetja v primerjavi s konkurenti v smislu deleža stroškov za določen tržni segment, tržnega deleža in višine nakupov v ciljnih segmentih (Croteau & Kam, 2003). Pri tem je potrebno poudariti, da promet kupca ni zadostno merilo, pomembna je dobičkonosnost. Prav zato ni nujno, da so največji kupci tudi najbolj dobičkonosni. Največji kupci zahtevajo več storitev in so deležni največjih popustov. Najmanjši kupci plačajo polno ceno in prejmejo najmanj storitev, vendar njihovo donosnost zmanjšujejo transakcijski stroški (Kotler, 2004).

Merjenje **zvestobe kupcev** je delno povezano z zadovoljstvom, vendar pa to ne drži vedno. V večini primerov lahko rečemo, da nezadovoljni kupci tudi ne bodo zvesti. Medtem ko za zadovoljne kupce ne moremo vedno trditi, da bodo ostali zvesti. Več o merjenju zadovoljstva kupcev je predstavljeno v točki 3.5.

Kazalnik **stopnje razvoja odnosa** uvrščamo med mere neotiplivih virov. Ta kazalnik se običajno uporablja takrat, ko ima podjetje vzpeljan CRM oziroma KAM in omogoča meriti uspešnost letnega. V teoriji obstaja več faz, ki opredeljujejo stopnje razvitosti odnosa in določajo strateški namen obeh partnerjev. Višja kot je razvitost odnosa, večji je strateški namen obeh partnerjev s tem pa tudi sredstva truda, ki se lahko merijo z povečanim številom kontaktnih oseb in »naravo« odnosov, ki preide iz enoosebnega kratkoročnega poslovanja do timskega dolgoročnega sodelovanja (Cheverton, 2008).

3.5. Spremljanje in nadzor trženja na podlagi odnosov

Običajno podjetja izvajajo nadzor, da ocenijo kako je podjetje poslovalo, kar predstavlja predvsem finančne kazalnike. V podjetjih se zato pojavljajo vse večja vrzel med strateškimi usmeritvami in kazalniki, ki jih podjetje uporablja. V zadnjem času postajajo vse pomembnejši nefinančni kazalniki. Medtem, ko finančni kazalniki odražajo preteklo poslovanje, je za nefinančne kazalnike značilno, da predvidevajo prihodnjo uspešnost podjetja (Clark, 1999, str. 713).

Med bolj razširjene kazalnike nadzora oziroma spremljanja poslovanja s posameznimi kupci pa bi lahko uvrstili anketiranje **zadovoljstva kupcev**. Ta je v podjetjih precej bolj razširjena kot so kazalniki, ki merijo vrednost posameznega kupca. Glavni dejavniki, ki jih podjetja merijo z anketami in tako rekoč najbolj vplivajo na zadovoljstvo kupca na medorganizacijskih trgih, so (Homburg & Rudolph, 2001, str. 15-33):

- značilnosti izdelka
- razpoložljivost in vsebina tehničnih informacij
- tehnične storitve
- obravnava in izpolnjevanje naročil
- ravnanje s pritožbami
- stiki z zaposlenimi v prodajni službi
- stiki z zaposlenimi v drugih funkcijskih dejavnostih

Veliko podjetij še vedno ne meri ostalih treh dejavnikov – **CLV**, **dobičkonosnosti posameznega kupca** in **stopnje razvitosti odnosa**. Katere kazalnike podjetje meri je odvisno predvsem od sistema, s katerim podjetje posluje (CRM). Procesi CRM in KAM ustvarjajo vrednost s tem, da delajo s kupci na način, da se izboljša izvedba in poslovni proces. Če to vpliva na odnos med partnerjema in zmanjša stroške ter lahko dopusti zmanjšanje cene za kupca, se dobiček lahko poveča na račun povečanega tržnega deleža podjetja. Dobiček se lahko poveča tudi kot rezultat boljše razpoložljivosti zaloge na koncu dobaviteljske verige (Hollensen, 2003).

Znano pravilo 20-80, ki pravi, da 20 odstotkov kupcev ustvari 80 odstotkov dobička podjetja, bi se po navedbah Kotlerja (2004) morale dopolniti v pravilo 20-80-30, saj se polovica od 80

odstotkov dobička zapravi za zadovoljevanje 30 odstotkov najslabših nedonosnih kupcev. To pravilo namiguje, da bi podjetje svojo donosnost izboljšalo, če bi odslovilo najslabše kupce. Za ravnanje z nedonosnimi porabniki obstajata le dve rešitvi: zvišati ceno ali zmanjšati obseg storitev (Kotler, 2004, str. 81).

Menim, da je za podjetje zato pomembno, da pri merjenju vrednosti odnosov upošteva in meri vse štiri kazalnike. Če podjetje smiselno vrednoti posamezne spremenljivke, ki so odvisne od trženja na podlagi odnosov, lahko pri nadzoru in kontroli vidi svoje pomanjkljivosti oziroma priložnosti, ki jih v naslednjem obdobju lahko izboljša. Pridobljeni podatki lahko ključno vplivajo na strateške poslovne odločitve ter na vse ostale odločitve povezane s poslovanjem z določenim kupcem.

4. PODJETJE DOMEL D.D.

4.1. Notranja analiza

4.1.1. Predstavitev podjetja

Družba Domel, Elektromotorji in gospodinjski aparati, d.d. (skrajšano podjetje: Domel d.d.) je delniška družba v lasti delničarjev. Podjetje Domel izhaja iz proizvodne zadruge kovinarjev Niko, ki so jo v Železnikih ustanovili 27. aprila 1946. Prvotni proizvodni program je bil usmerjen predvsem na pisarniški pribor (šestila, sponke) ter tehtnice. Leta 1953 se je pričela proizvodnja prvih elektromotorjev, nakar je leta 1962 sledila integracija s tedanjim sistemom Iskra. Tega leta so začeli izdelovati tudi prve motorje za sesalnike. Potrebe po elektromotorjih na trgu so se nenehno povečevale, podjetje pa se je odločilo, z novimi investicijami v stroje, za specializacijo v proizvodnjo malih elektromotorjev namenjenih za vgradnjo v gospodinjske aparate. Leta 1991 je podjetje Domel začelo nastopati na trgu s svojo blagovno znamko DOMEL in se leta 1996 preoblikovalo v delniško družbo (Pegam, 2006).

Danes je Domel globalni razvojni dobavitelj dovršenih rešitev na osnovi elektromotorjev in njihovih nadgradenj ter dobavitelj komponent, orodij in opreme. Poznani so kot eden vodilnih proizvajalcev elektromotorjev na evropskem in svetovnem trgu. Svoje izdelke prodajajo po vsem svetu, saj so orientirani predvsem na izvoz (Oglasno in tehnično gradivo, 2008).

4.1.2. Skupina izdelkov

Največjo skupino v celotnem proizvodnem programu predstavljajo **sesalne enote**, ki služijo pogonu gospodinjskih in industrijskih sesalnikov (Letno poročilo 2008, 2009). Razdelimo jih na suhe in mokre sesalne enote. Trg sesalnih enot je že precej »zrel«, vedno bolj pomembna postaja cena in optimizacija stroškov, zato se pričakuje povpraševanje po tehnično dovršenih enotah.

Slika 2: Sesalne enote



Vir: Oglasno in tehnično gradivo, Domel d.d., 2008.

Druga pomembnejša skupina proizvodov so kolektorski motorji. Večji delež predstavljajo **DC motorji**⁶ s trajnimi magneti, ki se uporabljajo v manjših gospodinjskih aparatih (palični mešalnik, kavni mlinček, električne krtače itd.).

Slika 3: Kolektorski motor in DC motor

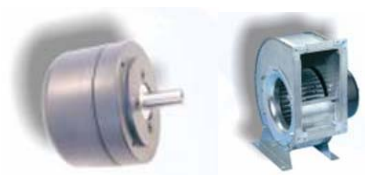


Vir: Oglasno in tehnično gradivo, Domel d.d., 2008.

Drug del predstavljajo **UK motorji**⁷, ki se uporabljajo v močnejših gospodinjskih aparatih, vrtnem orodju (verižne žage, pihalci listja, vrtno kosilnice itd.) in drugih električnih aparatih (Oglasno in tehnično gradivo, 2008).

V proizvodni program uvrščamo še **EC motorje**⁸, ki se vgrajujejo v prezračevalne sisteme, kot so klimatske naprave, brusilni in polirni stroji, filtrirne in odsesovalne naprave itd. (Oglasno in tehnično gradivo, 2008).

Slika 4: EC motorji



Vir: Oglasno in tehnično gradivo, Domel d.d., 2008.

EC puhala⁹ za profesionalne aparate, ki jih poganjajo EC motorji, se uporabljajo za odsesavanje plina, ustvarjanje podlaka v industriji, odsesavanje v medicinski in čistilni tehniki, v gorivnih celicah in v drugih aplikacijah (Oglasno in tehnično gradivo, 2008).

⁶ Enosmerni motorji s trajnimi magneti (angl. *Direct Current Motor*)

⁷ Univerzalni kolektorski motorji (angl. *Universal Commutator Motor*)

⁸ Elektronsko komutiran motor (angl. *Electronic Commutated Motor*)

⁹ Elektronsko komutiran motor z dograjenim puhalom (angl. *Electronic Commutated Motor with blower*)

Slika 5: EC puhala



Vir: Oglasno in tehnično gradivo, Domel d.d., 2008.

V skupino **motorji za avtomobilsko industrijo**, uvrščamo koračne motorje, DC motorje in EC motorje, le da se ti uporabljajo v vozilih in praviloma zahtevajo poseben nivo kakovosti.

Zadnja skupina proizvodnjega programa so **komponente in orodja**. Gre za proizvodnjo sestavnih delov elektromotorjev ter orodij za izdelavo sestavnih delov in opreme za montažo motorjev.

4.1.3. Organizacija

V letu 2008 je Domel imel matrično organizacijo (Priloga A). V družbi je organiziranih pet ključnih poslovnih enot, in sicer:

- PE Sesalna enota
- PE Motorji
- PE Komponente in orodja
- PE Avtomobilski program
- PE EC sistemi

Poslovni procesi v podjetju so organizirani v različnih poslovnih funkcijah. V podjetju obstaja osem glavnih področij oziroma poslovnih funkcij, in sicer: področje kakovosti, proizvodno področje, razvojno področje, PC orodjarna, nabavno področje, prodajno področje, finančno-računovodsko področje in splošno področje (služba za organizacijo, služba za informatiko, služba za varstvo pri delu, splošna gospodarska služba ter kadrovski oddelek).

Celotna skupina je povezana v matično družbo Domel Holding, družbo pooblaščenko, d.d., z 99,47 % deležem. Danes skupina Domel vključuje pet odvisnih družb (Priloga B). Domel Holding, d.d. je bila ustanovljena 19. marca 1998. S tem so zaposleni in bivši zaposleni postali večinski lastniki Domela. Do te oblike lastništva ni pripeljala neka spontana želja zaposlenih po lastništvu podjetja, temveč strah pred tem, kaj se bo s podjetjem in zaposlenimi zgodilo, če bo lastnik postala ameriška multinacionalka, ki je v tistem času načrtovala prevzem Domela. V tabeli 2 so prikazane dejavnosti posamezne družbe v skupini Domel.

Tabela 4: Sestava povezanih družb skupine Domel

Ime družbe	Dejavnost družbe
Tehnica, d.o.o., Železniki	Proizvodnja in trženje precizne mehanike in elektronike
Domel, invalidsko podjetje, d.o.o., Škofja Loka	Dejavnost invalidskih organizacij
Domel Energija, d.o.o., Železniki	Razvoj, trženje in inženiring storitev sistemov za proizvodnjo energije iz obnovljivih virov
Domel, Inc. USA	Trženje izdelkov matičnega podjetja
Domel Electric Motors Suzhou Co. Ltd, Kitajska	Proizvodnja in trženje sesalnih enot

Vir: Oglasno in tehnično gradivo, Domel d.d., 2008.

4.1.4. Analiza prodaje in donosnosti poslovanja podjetja

Leto 2008 je, čeprav so se prvi obrisi začeli kazati šele v drugi polovici leta, zaznamovala finančna in gospodarska kriza. Domel je vpet v globalno gospodarstvo in kot tako zaznava vsa gospodarska nihanja na svetovnih trgih. Razmere so bile in so v neki meri še vedno nestabilne in v dokajšni meri nepredvidljive. Za Domel je bilo to leto zelo dinamično, tako zaradi zunanjih kot tudi notranjih okoliščin, v katerih se je znašlo podjetje po katastrofalnih septembrskih poplavah v letu 2007 (Letno poročilo 2008, 2009). V tabeli 3 so prikazani kazalniki poslovanja v letu 2008 v primerjavi z letom 2007.

Tabela 5: Splošni kazalniki poslovanja v letu 2008

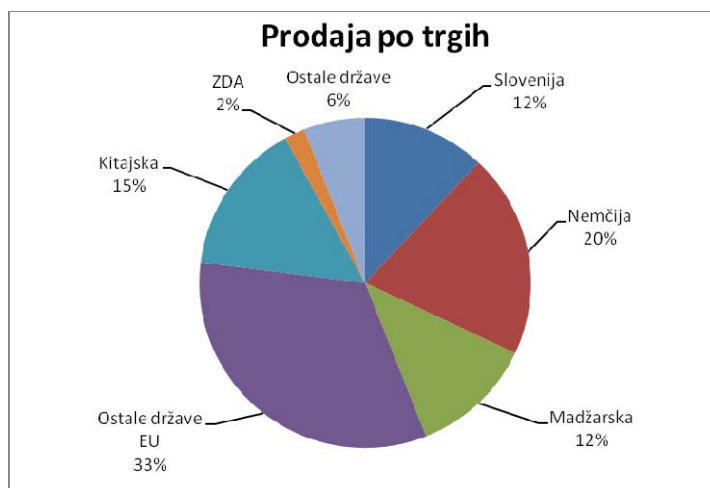
	Realizacija 2008	Plan 2008	Realizacija 2007	Indeks R08 / P08	Indeks R08 / R07
Število izdelkov	7.128.000	8.112.000	7.879.000	87,9	90,5
Število delovnih ur	695.000	777.500	795.000	89,4	87,4
Povpr. število zaposlenih konec leta	856	929	917	92,1	93,3
Vsi prihodki v EUR	79.542.000	84.407.000	84.304.000	94,2	94,4
Prodaja v EUR	71.956.000	80.211.000	76.671.000	89,7	93,9
Čisti poslovni izid v EUR	333.000	583.000	-908.000	57,1	/
Čisti poslovni izid na delavca v EUR	398	628	-990	62	/
Čisti poslovni izid / vsi prihodki v %	0,50%	0,70%	-1,10%	65,2	/
Investicije v EUR	6.974.000	6.980.000	12.022.000	99,9	58
Dodana vrednost na zaposlenega v EUR	25.004	28.087	26.738	89	93,5
Donos na kapital v %	1,40%	2,40%	-3,50%	58,3	-40

Vir: Letno poročilo 2008, Domel d.d., 2009.

Celotni prihodki podjetja so v letu 2008 znašali 79.542.000 EUR in so bili za 5,6 odstotka nižji kot v letu 2007, ko so znašali 84.304.000 EUR. Prihodki od prodaje v vseh prihodkih predstavljajo 90,4 odstotkov, od tega prodaja na tujem trgu predstavlja 88,3 odstotkov.

Podjetje je močno izvozno naravnano, saj blizu 90% svoje proizvodnje izvozi; največ v Nemčijo, na Madžarsko in Kitajsko, njim pa sledijo ostale Evropske države: Italija, Poljska, Francija, Slovaška, Velika Britanija in Avstrija.

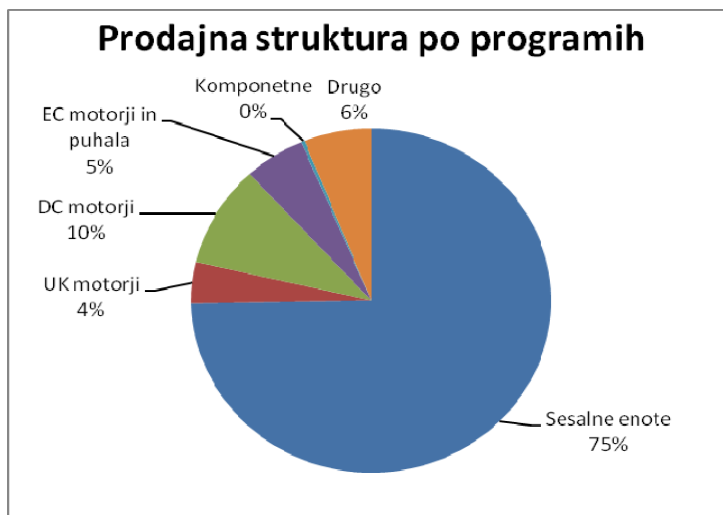
Slika 6: Prodaja po trgih v letu 2008



Vir: Letno poročilo 2008, Domel d.d., 2009.

Vrednost celotne proizvodnje se je v letu 2008 glede na leto 2007 zmanjšala za 9,9 odstotka. Sesalne enote predstavljajo največji, to je 74,7 odstotni delež v celotni proizvodnji. Slika 5 prikazuje delež posameznega programa v prodaji.

Slika 7: Prodaja po skupinah izdelkov v letu 2008



Vir: Letno poročilo 2008, Domel d.d., 2009.

Domel v letih 2010-2014 planira na sesalnem programu obseg prodaje v količini 6 milijonov kosov letno, od tega 75 odstotkov v višjih cenovnih razredih, vezano na proizvodnjo v Železnikih, ostalo v nižjih cenovnih razredih, kjer večji del obsega proizvodnja na Kitajskem. 95

odstotkov obsega prodaje se planira realizirati v aplikaciji sesalnikov, ostala področja uporabe pa so masažne banje, sušilniki rok, tiskarska industrija, dentalna tehnika, itd.

Na programu DC in UK motorjev je planiran obseg prodaje v količini približno 2 milijonov kosov letno. Približno 80% obsega prodaje se planira realizirati v aplikacijah gospodinjskih aparatov, ostalo pa predstavljajo v glavnem motorji za vrtno opremo.

Na ventilatorskem programu je predvidena velika rast obsega prodaje v naslednjem srednjeročnem obdobju, in sicer bi se iz predvidenega obsega prodaje 4,4 milijonov evrov v letu 2010, ta postopoma povečala na 16,5 milijonov evrov v letu 2014. Projekcija bazira na trgu AHU (ang. Air Handling Unit), verjetno bo za realizacijo postavljenih ciljev potreben prodor na trg kompresorjev, črpalk in industrijskih pralnih strojev (Tržna analiza podjetja Domel d.d., 2009).

4.1.5. Predstavitev splošne strategije trženja

Domel je izrazito tržno usmerjeno podjetje, ki je svoje tržne niše našlo na svetovnem trgu. Povečevanja tržnega deleža in ohranjanja dobre tržne pozicije ne bi zmogli brez znanja in hitrega prilagajanja novim spoznanjem, ki jih prelivajo v izdelke. Le taki izdelki, ki so plod novih tehnologij in rešitev, tržno predstavljajo odločilno zanesljivost za uspeh partnerjev na trgu in razvoj podjetja. Ena izmed trženjskih strategij podjetja Domel je ostati vodilni dobavitelj sesalnih enot v Evropi. Za dosego oziroma ohranitev tega cilja, mora temu primerno izbirati tudi svoje kupce. Za strateške kupce je značilno trženje na podlagi odnosov, saj se med podjetjem in kupcem vzpostavi sodelovanje, ki običajno traja več let.

Trženjske strategije, ki sledijo ciljem podjetja so zgraditev dolgoročnih odnosov s strateškimi kupci. To pomeni, da si podjetje prizadeva za podpis dolgoročnih pogodb, če je to mogoče. Pomembni so dobri odnosi in tesno sodelovanje s partnerjem na prodajno-tehničnem področju. Za ohranitev poslovanja z obstoječimi strateškimi kupci, kot so Philips, Electrolux, Kärcher, Nilfisk, Robert Thomas, Stein&Co, Festool, Rowenta, Kolektor – Liv, Zelmer itd., si prizadevajo z zagotavljanjem kakovostne dobave motorjev v dogovorjenih rokih. Tudi pri že vpeljanih izdelkih, še vedno nuditi svetovanje o možnih izboljšavah in pocenitvah na posameznem proizvodu (Tržna analiza podjetja Domel d.d., 2009).

Druga pomembna strategija podjetja je ostati razvojni dobavitelj vsem večjim kupcem. S tem ima Domel možnost ohraniti konkurenčnost svojih izdelkov na trgu, kljub nenehnim pritiskom na ceno. Skupni razvoj proizvodov v sodelovanju s kupci, omogoča dolgoročnost sodelovanja in povečuje zaupanje med partnerjema.

Eden pomembnejših ciljev srednjeročnega obdobja je tudi pridobitev novih kupcev tako na evropskem kot ameriškem trgu. V Evropi je možnost povečanja tržnega deleža na podlagi povečane prodaje že obstoječim kupcem, in sicer s širitvijo prodaje še na druge programe. Na

ameriškem trgu pa so ambicije povezane predvsem s pričetkom strateškega sodelovanja z obstoječimi kupci in vstopom v distribucijsko mrežo z možnostjo osvojiti nove kupce (Tržna analiza podjetja Domel d.d., 2009).

4.2. Analiza panoge elektromotorjev

4.2.1. Panoga elektromotorjev

Poznavanje panoge in predvidevanje razvoja je pomembno za razvoj podjetja in uspešno strateško planiranje. Podjetje Domel s svojimi proizvodi uvrščamo v panogo elektromotorjev. Za to panogo je značilno, da so izdelki zelo raznovrstni in da zaradi močne konkurence zahtevajo visokotehnološki proizvodni proces.

V letu 2008 je nastopila recesija svetovnih razsežnosti, kar je pomenilo umirjanje in zmanjšanje potrošnje. Posledice so se in se še vedno čutijo tudi v panogi elektromotorjev. Za panogo elektromotorjev je v Sloveniji značilno, da je izrazito izvozno usmerjena. Prav zato so največje težave panoge nenehen pritisk na prodajne cene, preveliki stroški dela, itd. V panogi se močno občuti pritisk tekmecev z vzhoda, in sicer tako evropskega kot tudi Daljnega vzhoda (Azija) (Finance, 2009). V zadnjih letih svetovne globalizacije so se dogajale velike strukturne spremembe, in sicer v smeri povečevanja deleža kitajskega materiala, kot tudi kitajskega dela pri proizvodnji izdelkov (Tržna analiza podjetja Domel d.d., 2009).

Tabela 6: Cenovni trendi - trg sesalnih enot

Opis	Domel	Domel PC* €/kos	Ametek €/kos	TEK, EUP, Kingclean €/kos	Cinderson €/kos
1600W	463.3.201	6,84		6,00 \$	4,5
	462.3.553-2	7,17			
	462.3.559-3	8,64			
1800W	463.3.405	8,04	7,5	7,00 \$	7
	463.3.406-3	7,63			
	462.3.651	8,93			
	462.3.652	9,02			
2000W	463.3.401	8,04	8,00-8,50	8,00 \$	7
	463.3.406-5	7,63			
	496.3.448	9,2			

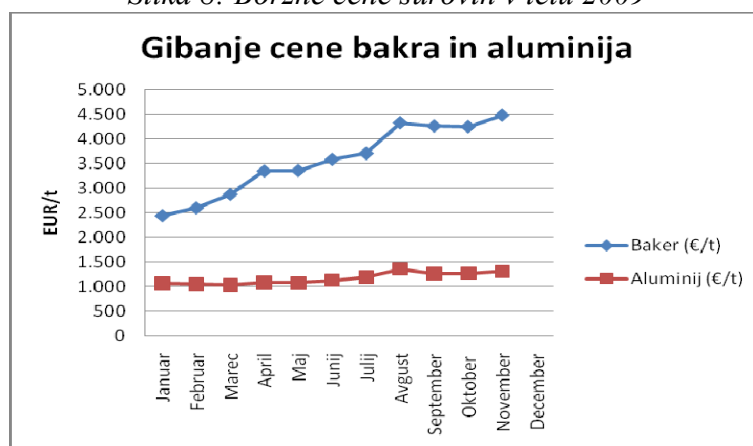
Legenda: * Prodajna cena

Vir: Tržna analiza podjetja Domel d.d., 2009.

Velik vpliv na cene imajo cene surovin kot so baker, aluminij, železo in jeklo. Dogajanje na trgu bakra je bilo v zadnjih letih močno razgibano. Konec leta 2008 in začetek leta 2009 je bila vrednost bakra zelo nizka, vendar se v zadnjem času zopet povečuje. V tem času je tudi gibanje borzne cene aluminija padlo, vendar tudi ta v zadnjem čas narašča. Enak trend je opaziti tudi pri

cenah jekla. Borzne cene železa pa so za razliko od ostalih surovin v enakem obdobju narasle, v zadnjem času pa je opaziti njihov padec (Priloga C).

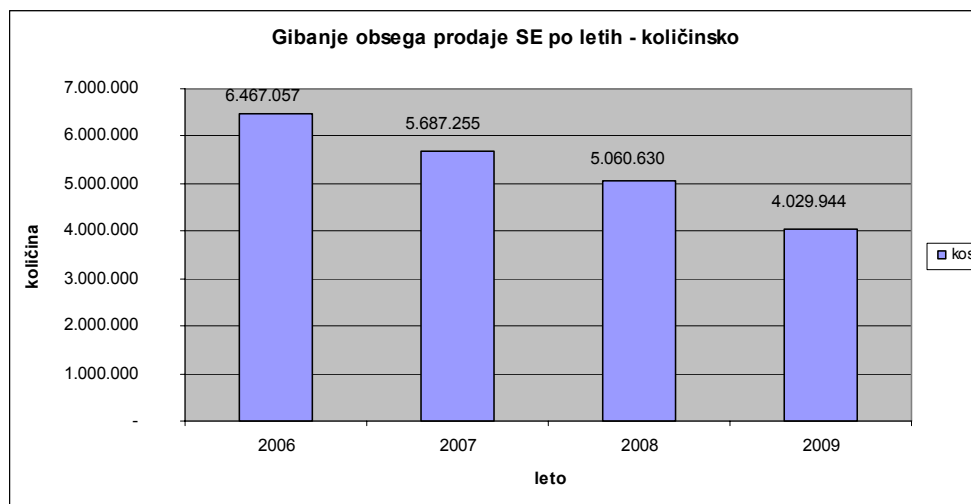
Slika 8: Borzne cene surovin v letu 2009



Vir: Prodajno gradivo, Domel d.d., 2009.

Tako kot v večini panog je bilo tudi v panogi elektromotorjev v letu 2008 prisotno upadanje proizvodnje in prodaje, na kar je močno vplivala svetovna finančna kriza. V letu 2008 je Domel izdelal 5.06 milijonov kosov sesalnih enot, kar je približno milijon manj kot je bilo načrtovano.

Slika 9: Količina prodanih sesalnih enot po letih



Opomba: V rezultat za leto 2009 je vključena prodaja do novembra

Vir: Prodajna konferenca, Domel d.d., 2009.

Prodaja sesalnih enot je sicer do leta 2006 naraščala, na kar je vplivalo povečevanje tržnega deleža. Od takrat se ni več bistveno spremenil, ocenjeno je, da je tržni delež Domel-a v Evropi, če upoštevamo proizvajalce sesalnih enot, ki proizvajajo za prosti trg, nad 60%. Domel je v letu 2008 prodal za 6,1 odstotka manj izdelkov kot v letu 2007. Podobni rezultati se kažejo tudi drugje v panogi. Sicer pa se kljub temu, da je panoga elektromotorjev že zelo »zrela«, v prihodnosti še vedno pričakuje rast povpraševanja. Razlog je predvsem v stalni človeški želji po

nadomeščanju fizičnega dela z avtomatizacijo ter hitri rasti vzhodno-evropskega trga. Zaradi dokaj nizke rasti in nasičenosti konkurentov v panogi, je med podjetji prisotna večja tekmovalnost, saj svoj dobiček oziroma uspeh lahko povečujejo le na račun drugih konkurentov, torej s prevzemi podjetij oziroma s prevzemom tržnega deleža. Druga možnost, ki tudi povečuje prodajo, je prevzem proizvodnje pri integriranih¹⁰ proizvajalcih.

4.2.2. Domelova konkurenca

Na splošno v panogi elektromotorjev obstaja že kar nekaj svetovno znanih podjetij, ki si med seboj močno konkurirajo. Ker večino prodaje v Domelu predstavlja program sesalnih enot, sem se pri analizi konkurence usmerila predvsem na ta program. V spodnji tabeli so zbrani proizvajalci sesalnih enot, nekateri izmed njih so samostojni, drugi pa integrirani, kar pomeni, da sesalne enote proizvajajo za lastno proizvodnjo sesalnikov.

Tabela 7: Letna količina proizvajalcev sesalnih enot

Proizvajalec sesalnih enot	Količina kos za leto 2008	Indeks rasti 2009 (ocena)	Opomba
Kingclean	9.000.000	1,11	Integrirani
Korejski proizvajalci (za LG, Daewoo, Samsung)	6.000.000	N	
Xindersheng	5.500.000	N	
Domel	5.060.000	0,98	
Ametek (Italija in Češka) + Deledone + Six	3.900.000	1,20	
EUP	3.600.000	N	
TEK	2.700.000	N	
Chunju	2.700.000	N	
Ametek Kitajska, Mehika	2.000.000	N	
Siemens	1.800.000	N	Integrirani
Vorwerk	1.200.000	N	Integrirani
Zelmer	1.000.000	N	Integrirani
Miele	800.000	N	Integrirani
Güven Turčija	200.000	N	Integrirani
Rotafil	150.000	N	
FISE	80.000	N	
IME	70.000	0,57	
Skupaj	46.200.000		
Integrirani	14.000.000		
Prosti	32.200.000		

Legenda: N – ni podatka

Vir: Tržna analiza podjetja Domel d.d., 2009.

¹⁰ Integrirani proizvajalci – sesalne enote proizvajajo za lastno proizvodnjo sesalnikov.

Glavni konkurenti na programu sesalnih enot za podjetje Domel v Evropi ostaja Ametek ter vedno močnejša konkurenca kitajskih in japonskih proizvajalcev, trenutno predvsem v nižjem cenovnem razredu. Prav tako velik delež zavzemajo tudi integrirani proizvajalci motorjev. Domel svoj tržni delež pri posameznih kupcih vztrajno povečuje, vendar na trgu še vedno pri večini glavnih proizvajalcev velja strategija, da imajo enega evropskega in enega kitajskega dobavitelja (Tržna analiza sesalne enote, 2009).

Ametek je vodilni globalni proizvajalec elektronske opreme in naprav z letno prodajo 2,5 milijard ameriških dolarjev (v nadaljevanju: USD), od tega 50% prodaje izven ZDA¹¹. V povprečju zaposluje približno 10.000 ljudi v več kot 80 prodajnih in servisnih centrih po svetu. Rast podjetja temelji na štirih ključnih strategijah: operativna odličnost, strateške akvizicije in alianse, globalna in tržna širitev ter novi izdelki (Ametek, 2009). Ametek svoje proizvodne palete sesalnih enot ne širi in nadgrajuje. Odzivnost na povpraševanje in spremembe so počasne in dolgotrajne. Poslovanje gradi na ekonomiji obsega, zato mu uspeva dosegati nizke stroške (Srednjeročni poslovni načrt 2008-2012, 2008).

Za **Kitajske dobavitelje** je značilna visoka rast, njihovi proizvodnji stroški so nizki, kar jim omogoča nizke prodajne cene. Stroški investicij v zagon proizvodnje so majhni, saj prevladuje več ročnega dela oziroma manjša avtomatizacija, zaradi poceni delovne sile. Kakovost proizvodov še ne dosega evropske konkurence, vendar se izboljšuje. Večina kitajskih dobaviteljev je sledilcev, zaradi šibkega razvoja.

Integrirani proizvajalci imajo lastno proizvodnjo motorjev, ki so prilagojeni potrebam končnih izdelkov. Tako kot za končni izdelek, obvladujejo tudi nadzor nad celotno kakovostjo motorjev (tehnične lastnosti, roki dobav, planiranje, stroški).

Sicer pa vstopanje novih podjetij v panogo omejujejo vstopne ovire, ki obstoječim podjetjem omogočajo višjo dobičkonosnost. Na to predvsem vplivata naslednja dva dejavnika:

- **Ekonomija obsega proizvodnje**

Večja, že uveljavljena podjetja na trgu imajo stroškovne prednosti, ki nastanejo s proizvodnjo velikih količin proizvodov. Kljub temu je na Kitajskem opaziti nove proizvajalce, na kar vpliva predvsem nizka cena delovne sile ter posledično manjša potrebna vlaganja v opremo za avtomatizacijo proizvodnje. Kitajski proizvajalci so stroškovno bolj učinkoviti pri večjih proizvodnih obsegih ali pa pri izredno majhnih serijah, ki potrebujejo ročno delo (zaradi poceni delovne sile). Omenjene konkurenčne prednosti ima tudi korporacija Ametek, saj je zanj znano, da ne dela manjših serij proizvodnje (Tržna analiza podjetja Domel d.d., 2009).

¹¹ ZDA = Združene Države Amerike

- **Substituti**

Naslednja konkurenčna »grožnja« panogi elektromotorjev je možnost pojava substitutov. Substituti se nanašajo na proizvode oziroma storitve, ki rešujejo enak problem, sicer pa so različni od tistih rešitev, ki se nahajajo v panogi (Jaklič, 2005). Pri obravnavanju panoge bi težko našli zamenjavo za elektromotorje, saj se praktično nahajajo v skoraj vseh električnih izdelkih, zato bi bili substituti v tem primeru lahko tudi substituti električnih aparatov. Torej vse storitve in izdelki, ki nadomestijo omenjene proizvode (sesalniki – metle, električna žaga – žaga, čistilni servis, itd.). Nevarnost v panogi bi se pojavila, če bi se močno povečala cena elektrike. Bolj kot so substituti ugodni in učinkoviti za ciljno skupino, večja je verjetnost, da bodo izpodrinili izdelke panoge ter znižali njeno dobičkonosnost.

4.2.3. Domelovi kupci

V bazi kupcev sta njihova največja kupca sta korporaciji Philips in Electrolux, ki sta prepoznavni globalni podjetji na področju proizvodnje gospodinjskih aparatov. Najpomembnejši kupec sesalnih enot v Sloveniji je podjetje Kolektor LIV d.o.o., sicer pa je največji kupec Indramat, sledi pa BSH Nazarje.

Electrolux je vodilni evropski proizvajalec na trgu sesalnikov za široko potrošnjo Domel z njim sodeluje že od leta 1975. Tako kot pri večini evropskih proizvajalcev tudi v Electroluxu velja nabavna politika: en evropski in več daljnjevzhodnih dobaviteljev. Cilj podjetja je postati 100 odstotnega dobavitelj sesalnih enot v višjem cenovnem razredu, ter pridobiti nove projekte oziroma programe. V zadnjem času Domelu ne uspeva več vzpostaviti strteškega odnosa z njim, precej se je zmanjšalo sodelovanje in skupno razvijanje novih proizvodov. Trenutno nova vzorčenja potekajo le na enem projektu, kar v prihodnosti lahko močno ogrozi naročene količine. Z malo projekti je tudi lažja menjava dobavitelja (Tržna analiza podjetja Domel d.d., 2009).

Philips je proizvajalec sesalnikov za široko potrošnjo, ki letno proizvede približno 1.700.000 sesalnikov. Trenutno je Domel njihov edini evropskega dobavitelj cilj pa je še povečati njihov delež. V zadnjem času se pojavlja trend selitve proizvodnje na lokacije bližje trgov prodaje. V preteklosti je Domel že postavil svojo proizvodnjo na Kitajskem, predvsem na pobudo Philipsa, ki je takrat že imel na Kitajskem svoje proizvodnje obrate. Letos je svojo proizvodnjo v Evropi preselil na Madžarsko. Sicer pa je s Philipsom vzpostavljeno tesno sodelovanje na komercialno tehničnem področju (Tržna analiza podjetja Domel d.d., 2009).

Največji in najpomembnejši kupec na slovenskem trgu je **Kolektor – LIV**, s katerim Domel sodeluje že od leta 1984. Delujejo na programu sesalnikov nižjega cenovnega razreda. Trenutno je Domel njihov edini dobavitelj sesalnih enot. Njihov cilj je ohraniti to pozicijo kot priložnost pa vidijo v ponudbi inovativnega razvoja za zahtevnejše produkte.

V splošnem se proizvajalci borijo, da bi njihovi kupci imeli čim manjšo pogajalsko moč, saj v nasprotnem primeru to vpliva na zniževanje cen proizvodov, dvig njihove kakovosti ter na druge

dodatne ugodnosti in storitve, kar znižuje njihovo dobičkonosnost (Jaklič, 2005). Pri ocenjujevanju pogajalske moči kupcev, moramo biti pozorni na:

- **Obseg prodaje**

Veliki, strateški kupci, ki predstavljajo velik delež nakupov, imajo praviloma veliko pogajalsko moč. Mednje lahko uvrstimo Philips in Electrolux, ki postavljata zahteve, katerim se Domel mora prilagajati, če želi ohraniti poslovanje z njim, sicer je nevarnost, da ga kupec zamenja s kakšnim drugim proizvajalcem. Takšni kupci običajno zahtevajo količinske popuste in prodajne cene so običajno le malo višje od lastne cene proizvoda. S tem, ko strateški kupci kupujejo inovativne, kakovostne proizvode, ki so bili razviti z njihovim sodelovanjem posebej za njih, se kaže korist v prid Domela. Pri menjavi dobavitelja bi težko našli proizvod, ki bi popolnoma ustrezal njihovim zahtevam, tako dizajnersko kot tudi karakteristično (Jaklič, 2005).

- **Koncentracija kupcev v panogi**

V zadnjih letih se je zaradi sinergij in zmanjševanja stroškov pojavil trend združevanja velikih podjetij. Tako imajo kupci na trgu večjo moč in lahko dosežajo boljše nabavne pogoje. Za proizvajalce je zato pomembno, da ohranijo in vzdržujejo dobre odnose z njimi, saj le tako lahko omilijo zahtevne pogoje, ki jim jih narekujejo kupci, in mogoče povečajo prodajo. Eden takšnih primerov je nekdanji Domelov kupec AEG, ki ga je po večletnem sodelovanju z Domelom, prevzela korporacija Electrolux. Le zaradi dobrih referenc pri AEG-ju je Electrolux opustil lastno proizvodnjo elektromotorjev in posel prepustil Domelu (Letno poročilo 2006, 2007).

4.3. Analiza prodajnega potenciala podjetja

4.3.1. Segmentacija

Smiselno je, da Domel svoje kupce najprej segmentira na makro nivoju, saj je panoga elektromotorjev precej obsežna in izdelčno raznolika, zato so tudi proizvodi uporabni v velikem spektru panog. Pri izbiri segmentov so najpomembnejše in največkrat uporabljene demografske spremenljivke:

- **Izbira panoge**

Pri izbiri je potrebno je izbrati tiste panoge, ki jih podjetje s svojimi izdelki lahko oskrbuje, torej v katerih nastopajo kupci Domela. To so globalni proizvajalci gospodinjskih aparatov, proizvajalci ročnih orodij in drugih električnih pripomočkov ter tudi avtomobilska industrija, panoga profesionalne čistilne tehnike in prezračevalna industrija.

Tabela 8: Proizvodni program podjetja Domel d.d. in pokritost po panogah

PROIZVOD	Gospodinjski aparati	Avtomobilska Industrija	Profesionalna čistilna tehnika	Prezračevalna tehnika
Sesalne enote z univerzalnim motorjem	X			
Sesalne enote z EC motorjem			X	
Sesalne enote z DC motorjem				
Univerzalni motorji	X			
DC motorji	X	X		
EC motorji	X	X		X
Sinhronski motorji	X			
Asinhronski motorji				X
Koračni motorji		X		

- **Velikost podjetja (kupca)**

Med svojimi kupci ima Domel, poleg majhnih, tudi nekatera velika, svetovno znana podjetja, kot so Philips, Electrolux, itd. z rednimi naročili. V svoji bazi kupcev ima precej majhnih kupcev, katerih naročila niso redna, količine pa so manjše.

- **Lokacija kupca**

Poleg manjših kupcev so med Domelovimi kupci tudi globalni proizvajalci končnih izdelkov. Zato so kupci večinoma tuja podjetja, med njimi je zelo malo slovenskih proizvajalcev. Največ kupcev prihaja iz Evrope, poleg njih pa imajo kupce tudi na vseh ostalih celinah (ZDA, Južna Afrika, Avstralija, Kitajska, itd.).

Druga faza segmentiranja pa poteka na mikro nivoju. V tej fazi so kupci razdeljeni na podlagi njihovih zahtev glede cene, storitev ali kakovosti izdelka. Ker je Domel poznan po kakovosti in dovršenih izdelkih, so izbrali tiste segmente, ki dajejo prednost kakovosti, čeprav so potrebe na svetovnem trgu vplivale tudi na proizvodnjo izdelkov nekoliko nižje kakovosti ter s tem tudi nižje cene. Na podlagi omenjenih značilnosti bi kupce Domela, na mikro nivoju, lahko razdelili na tri temeljne segmente:

- **Večji kupci, ki zahtevajo kakovostne proizvode**

To so običajno večja globalna podjetja, ki svoje izdelke predstavljajo kot izredno kakovostne ter izkazujejo različne standarde kakovosti. Takšna podjetja na trgu ne prevladujejo, vendar je možno, da jih bo z rastjo panoge v prihodnosti nekoliko več, saj so končni kupci vedno bolj zahtevni. To so večinoma podjetja, ki na trgu prvi ponudijo nove tehnologije. Predvsem pa je za takšna podjetja značilno, da skrbijo za okolje in imajo svoje proizvodne kapacitete v Evropi.

- **Kupci, ki kupujejo manjše količine**

Tudi takšnih kupcev je veliko, v prihodnosti pa se ne bo bistveno povečevalo njihovo število. Kljub temu da bodo takšna podjetja še nastajala, se pričakuje, da bodo sočasno že razvita

podjetja ta segment zapustila, lahko samostojno ali pa s prevzemom s strani večjih podjetij. V ta segment lahko spadajo tudi večja podjetja, ki kupujejo le za določen projekt (začasno), ali pa razvijajo nove izdelke.

- **Kupci kitajskih proizvodov**

Ta segment kupcev je značilen predvsem za kitajska podjetja in druge multinacionalke, ki so svojo proizvodnjo preselila na Kitajsko. Pomembno jim je, da končnim kupcem lahko ponudijo izdelek po najnižji možni ceni, vendar še vedno ustrezne kakovosti, da si ne kvarijo vrednosti blagovne znamke. Pri teh proizvodih so zato uporabljene cenejše komponente. Ker je danes tudi veliko končnih potrošnikov, ki si želijo okusiti nove tehnologije po dosegljivih cenah, se pričakuje, da bo ta segment kupcev rasel tudi v prihodnosti.

4.3.2. Ciljni trgi

Ko podjetje določi segmente, se mora odločiti, za koliko segmentov in na katere izmed njih naj meri. Pri izbiri ciljnega trga mora podjetje upoštevati privlačnost segmenta ter cilje in vire podjetja. Glede na različnost proizvodov Domela in trgov oziroma panog, na katerih nastopa, je nanašajoč se na pet modelov izbire ciljnega trga, za Domel najbolj značilna »selektivna specializacija«. Značilnost tega je, da ima podjetje izbranih nekaj segmentov od katerih je vsak izmed njih privlačen in primeren. Takšna večsegmentna specializacija je privlačna zaradi razpršitve tveganja podjetja. Seveda obstaja še več trgov oziroma v tem primeru panog, na katerih bi podjetje v prihodnosti lahko nastopilo, predvsem z razvojem novih proizvodov (Kotler, 2003). Domel na trge vstopa zaporedno, kar je razvidno že iz same zgodovine podjetja, saj so bili začetki usmerjeni le na proizvodnjo sesalnih enot na trgu gospodinjskih aparatov. Sčasoma se je proizvodnja širila še na druge različice elektromotorjev ter s tem tudi postopoma na druge trge. Zadnji najpomembnejši in najzahtevnejši trg oziroma panoga, na katerega je podjetje že vstopilo in si še vedno utira pot, je avtomobilska industrija.

Z izborom ciljnih trgov podjetje izbere tiste segmente, ki so zanj najbolj dobičkonosni. V primeru podjetja Domel je privlačnost segmentov naslednja:

- **Večji kupci, ki zahtevajo kakovostne proizvode**

Z vidika Domela je ta segment najbolj privlačen, saj kupujejo oziroma zahtevajo takšne izdelke, kot jim jih Domel lahko ponudi. To so kakovostni proizvodi z različnimi standardi kakovosti ter velikokrat tudi bolj napredni proizvodi (nova tehnologija, inovacija, itd.). Za kakovost so kupci pripravljeni plačati več, poleg tega pa je za ta segment značilno, da kupujejo inovativne proizvode, saj so na ta način tudi oni korak pred konkurenco. Veliko je prisotne tudi adaptacije proizvoda. Za takšne kupce je značilno, da so proizvodi običajno razviti v sodelovanju s kupcem. Največje stroške predstavlja razvoj novega izdelka (testiranje, vzorčenje, itd.).

- **Kupci, ki kupujejo manjše količine**

Domel ima med svojimi kupci veliko manjših kupcev, vendar le tiste, ki zahtevajo kakovostne proizvode. Za njih je značilno, da so proizvodi običajno v celoti razviti s strani Domela, kupčeve želje po spremembah proizvoda so minimalne. Zato Domel nima dodatnih stroškov z adaptacijo proizvoda. Največje stroške običajno predstavlja proizvodnja majhne serije posameznega proizvoda.

- **Kupci kitajskih proizvodov**

Domel se v preteklosti ni osredotočal na ta segment kupcev, saj so njegovi proizvodi predragi. V tem segmentu obstaja že veliko konkurence, ki imajo svojo proizvodnjo na Kitajskem in lahko proizvode ponudijo po bistveno nižji ceni (poceni delovna sila, cenejše surovine, manjše investicije). Vseeno pa se je podjetje Domel v zadnjih letih odločilo proizvesti proizvod nekoliko nižje kakovosti in cene. Na Kitajskem je postavil proizvodnjo za točno določen izdelek (nekoliko nižje kakovosti, tudi komponente so cenejše in nižje kakovosti – npr: pločevina). Za ta korak se je odločil, ker je eden izmed njegovih večjih kupcev preselil proizvodnjo na Kitajsko ter nadaljnje poslovanje pogojeval s tem, da tudi Domel postavi tam svojo proizvodnjo ter tako direktno proizvaja del proizvodov omenjenemu kupcu. Danes tam poteka proizvodnja izdelkov še za nekatere druge kupce. Čeprav so proizvodi nižje kakovosti in zato tudi cenejši, so še vedno precej bolj kakovostni od kitajskih različic, kar kupcem še vedno zagotavlja obdržanje vrednosti svoje blagovne znamke.

Ciljni segment podjetja Domel je torej segment kupcev, ki zahtevajo kakovostne proizvode. Večjo pozornost namenjajo velikim kupcem, s katerimi zadnje čase tudi sodelujejo pri skupnem razvoju izdelka in ga, kar se le da, prilagodijo njihovim željam. Trženje na podlagi odnosov v tem segmentu postaja vse pomembnejše, saj je velika prednost Domela pred konkurenti tudi njihova fleksibilnost. Vseeno pa velik del predstavljajo tudi majhni kupci, katerih prednost je to, da ne zahtevajo večjih adaptacij proizvodov. Domel poskuša biti čim bolj fleksibilen za vse kupce, vendar še vedno mora postaviti meje, do kje je za posameznega kupca še smiselno prilagajanje.

4.3.3. Tržno pozicioniranje Domela v panogi elektromotorjev

Da podjetje Domel lahko kar najbolje zadosti ciljnemu segmentu kupcev, se mora na trgu ustrezno pozicionirati, tako da ciljni trg zazna njeno edinstvenost in podobo. Če se podjetje slabo pozicionira, to pomeni, da trg ne ve, kaj naj od podjetja pričakuje (Kotler, 2003). Zato Domel mora izpostaviti svoje ključne konkurenčne prednosti ter se na trgu pozicionirati drugače od konkurence. Pozicioniranje lahko temelji na več kot samo eni prednosti, kar je uspešnejše predvsem, ko je določena prednost razširjena med konkurenti.

Ena izmed prednosti Domela pred konkurenco je visoka **kakovost proizvodov**. Ta v največji meri konkurira Azijskim proizvajalcem. S takšnimi proizvodi, Domel kljub močnim cenovnim pritiskom še vedno ostaja na trgu v segmentu zahtevnejših izdelkov višjega cenovnega razreda.

Druga prednost, ki jo Domel izpostavlja pred konkurenco je **fleksibilnost**. Če omenimo njegovega največjega konkurenta, podjetje Ametek, je ravno fleksibilnost glavna prednost Domela, saj je tudi Ametek znan kot proizvajalec kakovostnih proizvodov. Značilno je hitro prilagajanje spremembam in kupčevim željam, tako pri razvoju izdelka, kot tudi pri proizvodnji, dostavi, itd. To je v veliki meri povezana prav s trženjem na podlagi odnosov, saj je običajno potrebno vsakodnevno komuniciranje s kupcem, na podlagi katerega se med podjetjem in kupcem razvije določen odnos. Seveda je fleksibilnost veliko večja pri strateških kupcih, medtem ko je pri manjših omejena, predvsem zaradi velikih stroškov, ki jih predstavljajo majhne serije proizvodov.

Kot ključno prednost pred vsemi konkurenti Domel izpostavlja sebe kot **razvojnega dobavitelja**. S tem kupcem omogoča sodelovanje oziroma soustvarjanje izdelka vse od začetne faze naprej. Tudi tukaj so bistveni dobri odnosi med partnerjema, zaupanje ter znanje obeh strani, tako kupca kot dobavitelja, kar omogoča da so proizvodi inovativni in sledijo svetovnim trendom. S tem Domel dobi potencialne kupce na dolgi rok, saj takšni projekti običajno trajajo več let.

Poleg prednosti, pa fleksibilnosti in skupni razvoj s kupci, lahko predstavlja precej visoke stroške, saj povzročita velik asortiman izdelkov, kar povzroča kopičenje zalog, menjave programa na proizvodnih linijah itd. Kot primer sledenja spremembam lahko omenim, da je Domel v letu 2008 izdelal 453 različnih tipov vzorcev motorjev za potencialne kupce, kar predstavlja skupaj količino vzorcev 4570 motorjev. Poleg tega je bilo iz različnih oddelkov (razvoj, tehnologija, prodaja, nabava itd.) predlaganih 420 sprememb za izboljšave in izdanih 108 novih dokumentacij motorjev (Letno poročilo 2008, 2009).

4.4. Analiza trženja na podlagi odnosov v podjetju

4.4.1. Nastopajoči subjekti pri trženju na podlagi odnosov v Domelu

Trženje v podjetju se skozi čas pogosto preoblikuje, predvsem zaradi sprememb v poslovnem okolju, kot so globalizacija, tehnološki napredki, itd. Zato se spreminja tudi vloga trženja v podjetju. Pri predstavitvi podjetja sem že omenila, da je organizacijska shema Domela matrična. To pomeni, da je lahko vsako funkcijsko področje v neposrednem stiku s kupci, kar pomeni, da trženje nima več lastništva nad stiki s kupci. Večino stikov s kupci imajo še vedno prodajniki, predvsem pri kupcih, kjer ni večjih razvojnih sprememb. Ko gre za razvoj izdelka, kjer je potreben nov razvoj v sodelovanju s kupcem, pa imajo vedno več stikov tudi ostale funkcije podjetja, predvsem razvoj in kakovost. Menim, da je zato pomembno, da je vsem oddelkom, ki imajo stike s kupci, predstavljena skupna odgovornost za kupce, saj vsaka funkcija vpliva na zadovoljstvo kupcev. Smiselno je, da vse funkcije delujejo skladno, saj le tako lahko podjetje doseže cilje. Podjetje mora imeti razvito celostna kultura podjetja, v kateri je naloga vseh zaposlenih razvoj kakovostnih odnosov. Za ustvarjanje trdnih odnosov je zaslužna tudi vključitev kupca v razvoj podjetja, proizvodnje, prodaje, nabave itd., torej tudi v odločanje. V

podjetju Domel se tega v neki meri že poslužujejo, saj z nekaterimi kupci skupaj izbirajo dobavitelje, prav tako pri razvoju določenega izdelka, kupci delno financirajo izgradnjo proizvodnega obrata. Vsa takšna sodelovanja s kupci še dodatno povečujejo medsebojno odvisnost obeh partnerjev, kar jih še bolj povezuje in povečuje dolgoročnost sodelovanja.

Pri projektih, kjer se izdelek razvija v sodelovanju s kupcem, v podjetju Domel oblikujejo projektni tim, v katerega so vključeni predstavniki iz različnih funkcijskih področij. Običajno je iz vsakega področja prisoten en predstavnik, torej prodaja, nabava, razvoj, kakovost, tehnologija, kontrola, itd. Pri takšnem sodelovanju med kupcem in dobaviteljem pride do medsebojne odvisnosti obeh partnerjev. Za takšno sodelovanje so torej pomembni medosebni odnosi, ki se izoblikujejo med posamezniki, ki so vključeni v proces. Pri tem je potrebno upoštevati, predvsem na mednarodnih trgih, da posamezniki prihajajo iz različnih kultur, poleg tega pa so tudi njihovi karakterji drugačni. Za uspešno sodelovanje je zato potrebno paziti tudi na te sestavine odnosov, ki se med državami in posamezniki lahko močno razlikujejo. Tako v preteklosti kot tudi danes Domel še vedno največ sodeluje z Nemčijo in okoliškimi državami, kjer so tudi kulturne razlike najmanjše. V zadnjem času, ko se je širil na kitajski trg, pa so se soočali tudi s precej drugačnimi kulturami, kar je za izpeljavo posla precej bolj oteženo, saj je potrebno veliko prilagajanja in učenja.

S tem ko je v proces trženja vključenih več subjektov, pa se lahko pojavijo tudi težave. V neki meri se z njimi sooča podjetje Domel, saj so pravzaprav tipične za proizvajalce visokotehnoloških izdelkov. Značilno je, da imajo takšna podjetja močan razvoj, medtem ko ima prodaja oziroma trženje stranski pomen. Pri tem je glavni problem v slabem sodelovanju oziroma komunikaciji med R&D oddelkom in prodajno-trženjskim oddelkom. Prav zaradi takšnih situacij je po mojem mnenju ključno, da podjetje vzpostavi sistem, ki omogoča najbolj optimalno trženje. To po vsej verjetnosti vodi do adaptacije podjetja, kar lahko pomeni preoblikovanje organizacijske strukture ali drugih procesov v podjetju. V veliki meri na to vpliva že vzpostavitev CRM in KAM sistema.

4.4.2. Potek in razvoj trženja v podjetju

Podjetju Domel, ki deluje na medorganizacijskem trgu, v veliki meri pomaga močna usmerjenost v razvoj novih inovativnih izdelkov, ter s tem možnost predvideti, kakšne so potrebe njihovih odjemalcev. Vsekakor pa to ne pomeni, da se izdelki prodajajo kar sami. Medorganizacijski trgi so visoko konkurenčni in zelo selektivni pri vključevanju dobaviteljev. Zato je za Domel pomembno, da razume ne le potrebe in želje odjemalcev, ampak predvidi tudi razvoj v dejavnosti. Poleg tega je število ponudnikov in odjemalcev na medorganizacijskih trgih manjše kot na končnih porabniških trgih, zato se odnosi bolj prepletajo, ponudniki in odjemalci pa tudi bolj poznajo.

V Domelu je uspešnost realizacije ciljev v veliki meri odvisna od načina dela s posameznimi kupci. Do kupcev so postavljeni jasni, ambiciozni in realni cilji. Način dela temelji na ohranitvi in graditvi dobrih odnosov tako na komercialnem kot tehničnem področju, ohranitev in vzpostavitev dolgoročnega sodelovanja, velikem poudarku na inovativnosti, izboljšanju karakteristik na obstoječih in novih produktih. Da se odnosi s strateškimi kupci razvijajo in nadgrajujejo, so poleg vseh ostalih aktivnosti, pri načinu dela z njimi pomembni tudi periodični sestanki ter telefonske konference z namenom preverjanja, usklajevanja in revidiranja postavljenih ciljev. Realizirati je potrebno cenovna pričakovanja, najti kompromise med tehničnimi zahtevami, cenovnimi pričakovanji in stroški proizvodnje s ciljem zagotoviti dobičkonosnost po posameznih kupcih. Velik poudarek v podjetju Domel dajejo tudi sami negi kupcev, ki v veliki meri vpliva na pozitivne odnose med partnerjema. V to področje sodijo predvsem aktivnosti, ki se odvijajo v času gostovanja kupcev v Domelu. Ko kupec izrazi željo po obisku, Domel organizira vse aktivnosti, ki bodo potrebne v času gostovanja kupca. Torej rezervacija prenočišča, prevozi, kjer se običajno kupca pričaka že na letališču, kosilo ter druge aktivnosti, ki so lahko želje kupca, kot na primer turistični ogledi.

Trženje na podlagi odnosov se torej vključi že ob prvem stiku med kupcem in Domelom. Ko kupec povprašuje po določenem izdelku, prodajno osebje od njega poskuša izvedeti čim več podatkov, kot so namen uporabe, predvidene količine itd. Če se na obeh straneh zazna možnost sodelovanja ali izvedba projekta se medosebni odnosi in nega do kupca le še stopnjujejo.

4.5. Upravljanje trženja na podlagi odnosov v podjetju

4.5.1. Sistemi za upravljanje odnosov

Napredek v informacijski tehnologiji daje možnost nadaljnjega razvoja podjetja in doseganja odličnih poslovnih rezultatov na dolgi rok, so v podjetju Domel že leta 1999 sprejeli odločitev za zamenjavo informacijskega sistema, uvajanje le tega pa je potekalo v letu 2000. Odločitev za posodobitev informacijskega sistema je bila nujna, če so želeli ostati konkurenčni, poenostaviti elektronsko poslovanje s partnerji, uvesti e-trgovino in izpolniti druge zahteve nove ekonomije. Domel se je odločil za SAP, saj so se med ponudniki informacijske tehnologije rešitve SAP izkazale za najprimernejše. Z uvedbo tega informacijskega sistema je imel Domel odprte vse možnosti, da se podjetje vodi z najsodobnejšimi programskimi orodji in se povezuje v elektronske mreže svojih poslovnih partnerjev.

Z novim sistemom so začeli poslovati v začetku leta 2001, začetna faza pa je bila usmerjena predvsem v podporo procesom materialnega poslovanja, načrtovanja proizvodnje, prodaje, financ, računovodstva in kontrolinga. Ustreznost te poslovne odločitve so potrjevali tudi dobri poslovni rezultati. Podjetje Domel želi učinkovitost poslovanja še izboljšati, zato v prihodnosti iščejo možnosti predvsem v tem, kako izboljšati načrtovanje in spremljanje proizvodnje ter povečati obvladovanje podjetja z zelo širokim proizvodnim asortimanom.

Sicer pa podjetje Domel še nima skupne baze podatkov o kupcih oziroma še ne posluje s kupci s pomočjo CRM baz. Domel ima sicer že ogromno podatkov o določenih kupcih, ki jih je pridobilo skozi dolgoletno poslovanje z njimi. Problem je v tem, da so ti podatki razdrobljeni po celotnem podjetju, do katerih vsi, ki bi jih potrebovali, nimajo dostopa oziroma imajo težave, da se do njih dokopljejo. Določeni podatki o kupcih so zajeti v sistemu SAP ter tako dostopni zaposlenim, veliko pomembnih podatkov pa je še vedno shranjenih v posameznih mapah (Excell itd.) oziroma v »glavah« zaposlenih, kar je velika pomanjkljivost. Predvsem kadar gre za takšne podatke, za katere mislimo, da jih podjetje sploh še nima, izkaže pa se, da to nekdo od zaposlenih že ve, saj to obstaja le v njegovi »glavi«. To pomanjkljivost bi Domel v prihodnosti moral odpraviti z vzpostavitvijo CRM. Glede na to, da velik delež prodaje predstavljajo strateški kupci, bo vedno bolj pomembno poznati vsako podrobnost o kupcu, kar vključuje tako podjetje kot tudi posameznike, ki ga predstavljajo.

4.5.2. Določanje strateških kupcev in njihovo vrednotenje

Podjetje Domel svoje kupce vrednoti na podlagi različnih dejavnikov, na podlagi katerih so določeni strateški kupci. Najpomembnejši izmed njih, ki vplivajo na razvitost trženja na podlagi odnosov s posameznim kupcem so naslednji:

- **Prodane količine posameznemu kupcu**

Strateški kupci predstavljajo največji delež v prodanih količinah in prihodkih od prodaje. Velja tudi, da je pogostost naročil večja.

- **Število projektov v teku**

Strateške kupce določajo projekti v teku. Več, kot ima kupec odprtih projektov, bolj je pomemben, saj je verjetnost povečanja prodaje v prihodnosti večja. Pri manjših kupcih običajno projekti ne potekajo. Eden izmed kazalnikov so tudi poslani vzorci.

- **Velikost oziroma potencial podjetja**

Večje kot je podjetje in bolj kot je uveljavljeno na trgu, večja je verjetnost, da bi s sodelovanjem lahko prišlo do večje prodaje. Velja za podjetja, ki še niso kupci Domela ampak so šele v fazi povpraševanja po izdelkih.

Na podlagi tega v Domelu obstajajo razlike glede sodelovanja s kupci. Zaradi značilnosti trženja na podlagi odnosov, ki obravnava tako otiplive kot neotipljive dejavnike, je vrednost kupca velikokrat nemogoča. Vrednost kupca je spremenljivka, ki nam pove njihovo finančno in strateško vrednost, na podlagi katere se podjetje lažje odloči pri katerih kupcih je primerno investiranje v odnose ter kateri izmed njih morajo biti oskrbljeni drugače oziroma s katerimi je mogoče bolje prenehati poslovati. V nadaljevanju sem predstavila možne načine izračuna vrednosti kupca oziroma uspešnost trženja na podlagi odnosov v Domelu.

Prvi možni kazalnik uspešnosti trženja na podlagi odnosov je **stopnja zadrževanja kupca** v Domelu. Pri analizi sem upoštevala število kupcev v letu 2007 in 2008, pri čemer sem upoštevala samo tiste kupce, ki so bili v tem časovnem obdobju aktivni. Pri analizi leta 2007 sem ugotovila, da je imel Domel v svoji bazi vpisanih 687 aktivnih kupcev, torej takšnih kupcev, ki so v tem letu opravili vsaj en nakup. Pri analizi leta 2008 sem prišla do podobnega rezultata, saj je bilo v letu 2008 aktivnih kupcev 682. Pri primerjavi koliko je takšnih kupcev, ki nastopajo v obeh letih, pa sem ugotovila, da je takšnih le 440. Torej je v obeh letih nekaj več kot 240 kupcev novih. Seveda so vsi omenjeni kupci še vedno ostali v bazi, saj je možnost njihovega nakupa spet v prihodnjem letu. Tu gre predvsem za manjša podjetja in s.p., ki kupujejo zelo majhno število izdelkov, veliko izmed njih je kupilo le 1 proizvod.

Tabela 9: Izračun stopnje zadrževanja kupcev

	Vsi kupci	Nad 100 EUR	Nad 100.000 EUR	Nad 500.000 EUR
Število kupcev v letu 2007	687	397	93	35
Število kupcev v letu 2008*	440	308	88	35
Stopnja zadrževanja kupca	64%	77%	94%	100%

Legenda: * Samo kupci, ki so nastopali tudi v letu 2007

Za manjše kupce je v Domelu še vedno značilno transakcijsko trženje, zato sem v nadaljevanju pri analizi stopnje zadrževanja kupca omejila število manjših kupcev. Pri analizi sem iz izračuna izvzela vse kupce, katerih letni prihodki so bili manjši od 100 EUR, 100.000 EUR in 500.000 EUR. Rezultati nam kažejo, da stopnja zadrževanja kupcev v Domelu z večjimi kupci narašča. Pri največjih, strateških kupcih je stopnja zadrževanja dosegla 100%. Ta rezultat si lahko razlagamo s tem, da je Domel pri večjih kupcih veliko bolj usmerjen na trženje na podlagi odnosov in partnersko sodelovanje, kar predstavlja tudi medsebojno odvisnost kupca in podjetja Domel. Za bolj natančne rezultate bi stopnjo zadrževanja kupca morali izračunati za daljše časovno obdobje. Problem, ki se pojavi pri izračunu je, da podjetje pri manjših kupcih ne more določiti, ali je sodelovanje z njim prekinjeno ali ne.

Vrednost, ki jo podjetju da zvesti kupec, lahko izračunamo s kazalnikom **CLV** (Vrednost življenjske dobe kupca). Kljub temu, da CLV v teoriji predstavlja natančno vrednost, koliko je vsak kupec vreden v denarju ter posledično koliko naj bi trženjski oddelek zapravil za pridobitev posameznega kupca, je v realnosti težko narediti točne izračune, predvsem zaradi velike pomembnosti neotiplivih dejavnikov, ki bi prav tako morali biti vključeni pri vrednotenju.

V nadaljevanju sem na podlagi podatkov, ki sem jih pridobila s strani Domela, poskušala prikazati primer vrednotenja kupcev na podlagi izračuna CLV. Domel ne razpolaga s podatki o stroških na posameznega kupca, zato so vrednosti v nekaterih spremenljivkah simbolične. Iz baze kupcev sem izbrala 4 kupce, katerih imena so umaknjena iz analize zaradi varovanja poslovnih podatkov. Prav tako so poslovni rezultati o posameznem kupcu prevedeni v rangirane vrednosti od 1 do 5, kjer višja številka (5), pomeni tudi večjo realno vrednost spremenljivke. Izjema sta spremenljivki »stopnja popustov« in »stroški zadržanja kupca«, kjer višja realna

vrednost kupca v analizi predstavlja nižjo rangirano vrednost. Relativna pomembnost posamezne spremenljivke, ki določa vrednost kupca, je določena poljubno. Podjetje jo določi v skladu s strategijami podjetja in značilnostmi poslovanja.

Tabela 10: Prikaz vrednosti kupca 1

Kupec 1	Rangirana vrednost	Relativna pomembnost	Ocenjena vrednost
Program	suhe SE		
Obdobje sodelovanja	5	20	100
Stopnja popusta (ocena)	1	10	10
Stroški zadržanja kupca	1	10	10
Vsota prihodkov (letno - 2008)	5	25	125
Dobiček (kalkulacija)	5	35	175
Vrednost Kupca 1:			420

Tabela 11: Prikaz vrednosti kupca 2

Kupec 2	Rangirana vrednost	Relativna pomembnost	Ocenjena vrednost
Program	Suhe SE		
Obdobje sodelovanja	2	20	40
Stopnja popusta	1	10	10
Stroški zadržanja kupca	1	10	10
Vsota prihodkov (letno - 2008)	5	25	125
Dobiček (kalkulacija)	4	35	140
Vrednost Kupca 2:			325

Tabela 12: Prikaz vrednosti kupca 3

Kupec 3	Rangirana vrednost	Relativna pomembnost	Ocenjena vrednost
Program	Mokre SE		
Obdobje sodelovanja	3	20	60
Stopnja popusta	5	10	50
Stroški zadržanja kupca	5	10	50
Vsota prihodkov (letno - 2008)	1	25	25
Dobiček (kalkulacija)	2	35	70
Vrednost Kupca 3:			255

Tabela 13: Prikaz vrednosti kupca 4

Kupec 4	Rangirana vrednost	Relativna pomembnost	Ocenjena vrednost
Program	Mokre SE		
Obdobje sodelovanja	1	20	20
Stopnja popusta	4	10	40
Stroški zadržanja kupca	4	10	40
Vsota prihodkov (letno - 2008)	1	25	25
Dobiček (kalkulacija)	0	35	0
Vrednost Kupca 6:			125

Pri vrednotenju kupcev moram opozoriti na pomanjkanje podatkov, saj podjetje nima vrednotenih stroškov zadrževanja po posameznem kupcu. Prav ta podatek pa je pri vrednotenju kupca izjemno pomemben. Iz zgornje analize nekaterih kupcev lahko sklepamo, da sta Kupec 1 in Kupec 2 za Domel strateško pomembna. Vendar je za natančno vrednotenje kupcev potrebno poznati celotno ozadje dogodkov, torej tudi tiste dejavnike, ki jih računsko ni mogoče zajeti, saj le na ta način lahko določiš, kateri kupci so resnično pomembni. Kot primer si lahko ogledamo Kupca 4, ki po opravljeni analizi ne kaže znakov večje pomembnosti za Domel. Vendar če poznamo ozadje prikazanih vrednosti, vemo, da gre za novega kupca, za katerega se še veliko dela na razvoju novih izdelkov, zato so stroški precej visoki, prodaja majhna, v prihodnosti pa bo lahko postal eden izmed pomembnejših kupcev.

V tem poglavju je prav, da omenim tudi izračun **dobičkonosnost kupca**. Ta kazalnik je v veliki meri močno povezan z kazalnikom CLV in v podjetjih bolj pogosto uporabljan. V primerjavi s CLV v izračunu upošteva manj spremenljivk. V nalogi se nisem usmerila nanj, ker podjetje ne razpolaga s stroški, ki se vežejo na posameznega kupca, kar pa je bistvena spremenljivka v izračunu.

4.5.3. Spremljanje in nadzorovanje odnosov v podjetju

Pri spremljanju in nadzorovanju odnosov poleg finančnih, veliko vlogo igrajo tudi nefinančni kazalniki. Trenutno Domel še nima vpeljanega celovitega sistema za spremljanje odnosov s posameznim kupcem, niti KAM. Nadzorovanje posameznega kupca oziroma spremljanje le-tega poteka zgolj na podlagi prodane količine in dobička¹², ki ga prispeva kupec ter na podlagi ocene zadovoljstva kupcev.

Tudi za leto 2008 je Domel izvedel anketo zadovoljstva kupcev. Anketo so poslali 44 kupcem, ki so bili izbrani glede na velikost prometa. Dobili so 36 pravilno rešenih anket. Odziv je bil tako 81,8%, kar je bilo za 1,8 odstotne točke več kot v letu 2007, ko so od 45 poslanih anket dobili 36 pravilno rešenih. Povprečje ocen zadovoljstva v letu 2008 po parametrih je 7,77, leta 2007 pa je

¹² Pri izračunu dobička niso upoštevani stroški zadrževanja kupca oziroma stroški nege kupca (potovanja, večerje, izobraževanja na pobudo kupca itd.

bilo 8,04. Rezultati ankete so pokazali, da so se povprečne ocene zadovoljstva kupcev po posameznih parametrih glede na leto 2007 poslabšale pri vseh parametrih razen pri parametru pravočasnost. Ponderirane ocene so bile določene glede na obseg prodaje. Nižja ponderirana ocena pomeni, da je ocena pri kupcu z višjim ponderjem slabša. Povprečje ponderiranih ocen je 7,51, kar je slabše od ocene 7,92 v letu 2007.

Tabela 14: Povprečne ocene zadovoljstva kupcev po posameznih parametrih

	Ocene 2008	Ponder ocene 2008	Ocene 2007	Ponder ocene 2007	Ocene indeks 08/07	Ponder indeks 08/07
Zanesljivost izdelka	8,25	8,46	8,28	8,35	99,64	101,32
Pravočasnost dobave	8,78	8,82	8,72	9,15	100,66	96,39
Konkurenčnost	6,44	6,02	6,77	5,61	95,17	107,31
Odzivnost	7,89	7,89	8,22	8,58	95,97	91,96
Tehnična podpora	7,71	7,42	8,06	7,78	95,71	95,37
Performance izdelka	8,04	7,99	8,09	8,00	99,43	99,88
Razvoj novega izdelka	7,19	6,84	7,87	7,87	91,33	86,91
Ekološka sprejemljivost	7,87	6,64	8,29	8,05	94,89	82,48
Drugo	6,7	1,59	7,50	3,99	89,33	39,85
Povprečje	7,77	7,51	8,04	7,92	96,69	94,78

Opomba: Število izpolnjenih anket je 36

Vir: Zadovoljstvo kupcev, Domel d.d., 2008.

Anketa je bila zastavljena na podlagi ocenjevanja osmih različnih dejavnikov, na podlagi katerih Domel meri zadovoljstvo kupcev (Priloga D). Vendar pa, kot sem že omenila, zadovoljstvo kupcev ni najboljšo merilo za spremljanje in vrednotenje odnosov, je zgolj eden od pokazateljev dogajanja glede zadovoljstva. Na podlagi tega podjetje lahko izve, kakšne so pomanjkljivosti in v kateri smeri se mora izboljšati, da bo povečalo zadovoljstvo kupcev, kar vpliva na zmanjšanje možnosti odhoda obstoječih kupcev oziroma končanje odnosa.

Prvi, večji pokazatelj uspešnosti trženja na podlagi odnosov v podjetju Domel je stopnja zadrževanja kupcev, ki je izračunan v prejšnji točki. Na podlagi rezultata podjetje vidi, če je njihovo trženje uspešno in se giba v pravi smeri. Izračun za Domel v prejšnji točki prikazuje uspešno trženje na podlagi odnosov. Kljub temu da je le 440 kupcev enakih v obeh letih, pa je bolj pomembno to, da so vsi glavni in strateški kupci še vedno prisotni v obeh letih. Na takšen rezultat vplivajo dolgoletne izkušnje, ki jih ima podjetje na področju trženja na podlagi odnosov, ki se je razvilo predvsem zaradi skupnega razvoja izdelkov s kupci. S tem ko je Domel postal razvojni dobavitelj, se je hkrati njegova usmeritev v trženje na podlagi odnosov povečevala. Pomembno je bilo, da ti kupci, za katere se razvija izdelke, ostanejo v Domelu čim dlje časa, saj se na ta način stroški investicij zmanjšujejo. Domel tako z leti poslovanja in izkušnjami vedno bolj izpopolnjuje vlogo trženja na podlagi odnosov, čeprav mu do idealnega sistema manjka še kar nekaj.

Drugi kazalnik, ki ga finančno ni mogoče meriti in prav tako pokaže uspešnost trženja na podlagi odnosov ter bi ga podjetje lahko merilo je **stopnja razvitosti odnosa**. Na razvitost odnosa vpliva

več dejavnikov, le-ti so včasih zgolj osebne ocene. Z nekaterimi kupci so odnosi precej bolj neformalni kot z drugimi, kar je odvisno predvsem od posameznika. Prav tako se razvitost odnosa odraža s pogostostjo medsebojnega komuniciranja, prilagajanja, itd. Vse te razlike v razvitosti je opaziti tudi v Domelu med majhnimi in strateškimi kupci. Pri strateškem kupecu, kot je Philips, so komuniciranja skoraj vsakdanja, s tem pa skozi čas postanejo tudi manj formalna. Takšni kupci imajo v teku običajno dva ali več projektov, ki prav tako z obojestranskim sodelovanjem in prilagajanjem kažejo uspešnost in razvitost odnosov.

4.5.4. Priložnosti in nadaljnje možnosti podjetja z vidika razvoja trženja na podlagi odnosov

Glede na to, da ima podjetje Domel za seboj že dolgo pot in je v tej dobi poslovanja pridobilo že ogromno izkušenj ter si na trgu ustvaril položaj, je pri poslovanju še vedno opaziti nekaj pomanjkljivosti oziroma priložnosti, ki bi jih podjetje lahko izkoristilo in s pomočjo njih še izboljšalo svoj položaj na trgu.

Tabela 15: Prikaz pomanjkljivosti podjetja Domel in možni ukrepi – 1. del

	Pomanjkljivosti	Ukrepi
VREDNOTENJE KUPCEV	Pomanjkanje izračunov, ki bi bili podjetju v pomoč pri določanju vrednosti kupca.	Prikaz stroškov, ki se vežejo na posameznega kupca. Pri vrednotenju bi bilo potrebno upoštevati tudi stroške, ki nastanejo zaradi nege določenega kupca.
CRM	Podatki in informacije o kupcih so razpršeni po podjetju po različnih mapah. Nekateri podatki niso dosegljivi vsem v podjetju, ki se srečujejo s kupci.	Vzpostavitev enotne in celovite baze kupcev oziroma CRM. S tem ko bi podjetje imelo CRM bazo, bi postali nekateri pomembni podatki o kupcih dostopni vsem, ki so v neposrednem stiku s kupci. Na podlagi tega bi se v podjetju po vsej verjetnosti povečala odzivnost ter oskrbitev posameznega kupca, to pa bi povečalo tudi zadovoljstvo kupcev.

Se nadaljuje

Tabela 16: Prikaz pomanjkljivosti podjetja Domel in možni ukrepi – 2. del

Nadaljevanje

	Pomanjkljivosti	Ukrepi
KAM	S strateškimi kupci, ki potrebujejo veliko pozornosti, se ukvarjajo prodajniki, ki imajo poleg njih še ogromno manjših kupcev, ki večinoma temeljijo na transakcijskem trženju.	Vzpostavitev KAM za strateške kupce. S tem, bi se prodajnik lahko celovito usmeril na pridobivanje podatkov ključnih za izboljšanje konkurenčnih prednosti. Z dobrim poznavanjem kupca in trga si lahko izboriš boljše pogoje.
ORGANIZIRANOST	Matrična organiziranost, ki upočasnjuje odzivnost, tako pri vsakodnevnih aktivnostih, kot tudi pri razvojnih projektih.	V prihodnosti je v načrtu nekoliko osvežiti organiziranost, predvsem v smeri boljše prožnosti in homogenosti, kar v poslovanju podjetja pomeni večjo fleksibilnost in boljšo odzivnost.

Kljub vsem izkušnjam v dosedanjem poslovanju podjetja Domel, ki jih ima pri trženju na podlagi odnosov je smiselno, da bi v prihodnosti vpeljalo še nekaj sprememb. Na podlagi omenjenih ukrepov bi lahko precej izboljšalo svoj položaj na trgu, predvsem v smeri izkoriščanja vseh prednosti, ki jih obljublja vpeljava celovitega sistema za trženje na podlagi odnosov in ravnanje s strateškimi kupci.

SKLEP

Danes in tudi v prihodnosti bo za večino podjetij vedno bolj pomembna konkurenčna prednost, če bodo želela preživeti. Trgi so med seboj vedno bolj konkurenčni, kupci pa postajajo vse pametnejši in bolj izobraženi. Prav takšen trend na trgih pa bo podjetja prisilil v iskanje in razvoj tistih virov konkurenčne prednosti, ki bodo za podjetje tipična, redka, trajna, težko nadomestljiva, konkurentom nedostopna, težko posnemljiva, navidezno nevidna in neotipljiva. Takšne, ki podjetju prinašajo ustrezno tržno pozicijo in dolgoročne finančne učinke.

V delu sem želela poudariti pomembnost trženja na podlagi odnosov v medorganizacijsko delujočih podjetjih na mednarodnih trgih, kakršno je podjetje Domel. Sodeč po raziskavah, zbranih v različnih strokovnih literaturah, prav razvoj skupnih sposobnosti in virov s kupci predstavlja tisti del virov, ki podjetju omogočajo doseganje konkurenčnih prednosti na trgu. Prav zato se vse več podjetij premika od transakcijskega trženja k trženju na podlagi odnosov, kjer

dolgoročnost sodelovanja s kupcem postaja vse pomembnejša. Seveda pa podjetje odnose lahko razvija le, če se zaveda obstoja ustreznih virov. V tem primeru morajo podjetja pogledati svoje poslovno okolje in ugotoviti, kje že imajo določene vire prednosti oziroma, če že obstajajo in jih je smiselno razvijati.

Pri analizi podjetja Domel sem prišla do ugotovitve, da po različnih preučevanih kriterij spada v kategorijo, kjer je trženje na podlagi odnosov izjemno pomembno. Glede na to, da ima podjetje močno razvit razvojni oddelek in na trg lansira izdelke, ki zahtevajo visokotehnoške procese, bo slej ali prej potreben večji korak v smeri razvoja trženja. Glede na to, da obstaja velika verjetnost, da izdelke posname konkurenčno podjetje, bo v prihodnosti tudi za podjetje Domel izjemno pomembno, da se zaveda in razvija prednosti, ki jih konkurenca ne more posnemati. Ključna prednost podjetja bi bila lahko razvito trženje na podlagi odnosov, kjer sestavine trženja predstavljajo neotipljive in neposnemljive vrednosti.

Na podlagi vsega, kar sem predstavila v nalogi, lahko potrdim svojo hipotezo, da je Domel tržno usmerjeno podjetje, ki trži svoje izdelke predvsem na podlagi odnosov. Omenjen način trženja je v podjetju že precej vpeljan, pa se na tem področju še vedno pojavljajo pomanjkljivosti, o katerih bi podjetje v prihodnosti moralo razmisliti. Možnosti izboljšav so se pokazale na področju organiziranosti podjetja, predvsem za vpeljavo CRM in KAM, ki v podjetju trenutno še nista v uporabi ter na področju nadzorovanja vrednosti kupcev, pri čemer bi izpostavila predvsem porazdelitev stroškov na posameznega kupca.

Skozi celotno nalogo preučevanja teoretičnega dela in analiziranja podjetja Domel, lahko zaključim, da ima Domel na področju trženja na podlagi odnosov že ogromno izkušenj, a vendar še vedno nekaj neizrabljenega potenciala, ki ga je v prihodnosti smiselno uporabiti. S posameznimi investicijami v izboljšanje trženja na podlagi odnosov, bo tudi v prihodnosti lahko dosegal konkurenčne prednosti pred vse večjo konkurenco in se obdržal na trgu kot vodilni proizvajalec elektromotorjev.

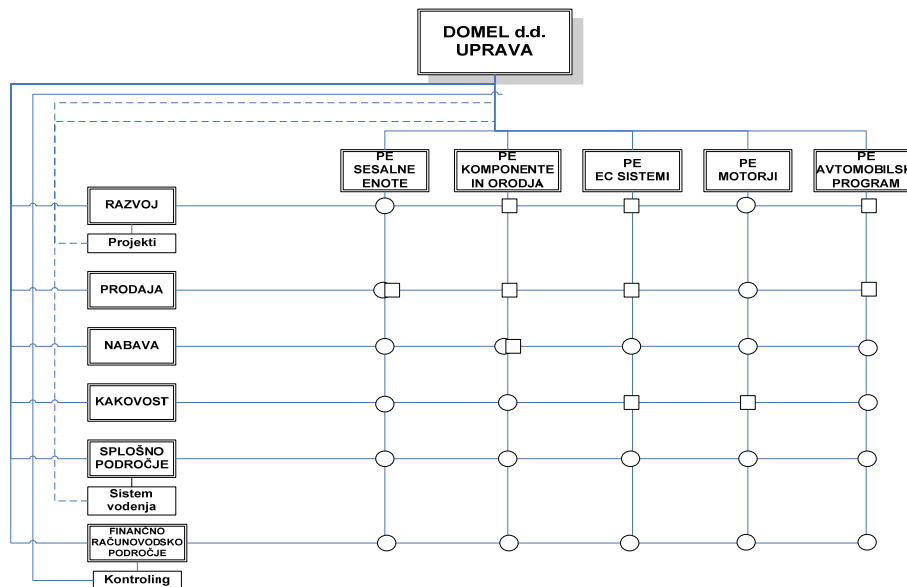
LITERATURA IN VIRI

1. Ametek. Najdeno 25. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.ametek.com/about/index.aspx>
2. Bingham F.G. Jr. & Raffield B.T. III. (1990). *Business to business marketing Management*. Boston: R.D. Irwin Inc.
3. Chalmers, R. (2006). *Methodology for customer relationship management*. The Journal of Systems and Software. 79 (7), 1015 – 1024.
4. Cheverton, P. (2008). Key Account Management: Tools and Techniques for Achieving Profitable Key Supplier Status. London: Kogan Page.
5. Clark, H.B., (1999). *Marketing Performance Measures: History and Interrelationship*. Journal of Marketing Management, 15 (8), 711 – 732.
6. CRM Today. Najdeno 19. novembra 2009 na spletnem naslovu http://www.crm2day.com/content/t6_librarynews_1.php?id=EpFEAEyFpuIBCdXUDg
7. Croteau, A.M. & Kam, W. (2003). *Critical success factors of CRM technological initiatives*. Canadian Journal of Administrative Science, 20 (1), 21+.
8. Domel d.d. (2004 – 2009). *Informacijski sistem SAP v podjetju* (interno gradivo). Železniki: Domel d.d.
9. Domel d.d. (2007). *Letno poročilo 2006*. Železniki: Domel d.d.
10. Domel d.d. (2008). *Oglasno in tehnično gradivo*. Železniki: Domel d.d.
11. Domel d.d. (2008). *Srednjeročni poslovni načrt 2008-2012*. Železniki: Domel d.d.
12. Domel d.d. (2009). *Letno poročilo 2008*, Železniki: Domel d.d.
13. Domel d.d. (2009). *Prodajna konferenca*. Železniki: Domel d.d.
14. Domel d.d. (2009). *Prodajno gradivo*. Železniki: Domel d.d.
15. Domel d.d. (2009). *Tržna analiza podjetja Domel d.d.*, Železniki: Domel d.d.
16. Domel d.d. (2009). *Tržna analiza sesalne enote*. Železniki: Domel d.d.
17. Domel d.d. (2009). *Zadovoljstvo kupcev*. Železniki: Domel d.d.
18. Ekar, A. (2007). *Trženje na podlagi odnosov kot dejavnik internacionalizacije* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Finance (2005). *Konkurenca sili podjetja k selitvi proizvodnje*. Najdeno 17. oktobra na spletnem naslovu <http://www.finance.si/133790/Konkurenca-sili-podjetja-k-selitvi-proizvodnje>
20. Finance, (2008). *Panoga elekto industrije*. Najdeno 17. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/214119/Rast-prihodkov-in-dobi%8kov-se-lani-%B9e-ni-ustavila>
21. Ford, D. (2003). *Understanding business marketing and purchasing*. London: The dryton press.
22. Haenlein, M., Kaplan, A. M. & Schoder, D. (2006). *Valuing the Real Option of Abandoning Unprofitable Customers When Calculating Customer Lifetime Value*. Journal of Marketing, 70 (3), 5 – 20.

23. Hollensen, S. (2003). *Marketing Management: A relationship approach*. Harlow: Pearson education.
24. Hollensen, S. (2004). *Global marketing: A decision-oriented approach*. Harlow: Pearson education.
25. Homburg C. & Rudolph B. (2001). *Customer satisfaction in industrial markets: dimensional and multiple role issues*. Journal of Business Research.
26. Hrastelj, T. (1990). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Hutt, M.D. & Speh, T.W. (2010). *Business Marketing Management: B2B* (10th ed.). Mason: South-Western, Cengage Learning.
28. Infomine (2009). Cene surovin. Najdeno 16. oktobra 2009 na spletnem naslovu www.infomine.com.
29. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
30. Kotler, P. (2003). *Management Trženja*. Ljubljana: GV Založba.
31. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
32. Makovec Brenčič, M. (2003). *Nadgradite tradicionalno trženje z vlaganjem v odnose*. Manager +, (4), 14 – 17.
33. Makovec Brenčič, M. (2003). *Trženje na podlagi odnosov kot vir doseganja konkurenčnih prednosti podjetij na mednarodnih trgih*. Naše gospodarstvo, (5 – 6), 543 – 552.
34. Morgan, M. R. & Hunt D. S. (1994). *The commitment: Trust Theory of relationship Marketing*. Journal of Marketing, 58, 20-38.
35. Muehlbacher et al. (2006). *International marketing*. London: The Dryden Press.
36. Nastran, K. (2009). *Možnosti trženja EC puhal na trgih EU in ZDA pri kupcih medicinskih zračnih postelj* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Pegam, P. (2006). *Zbornik Selške doline*. Železne niti 3. Muzejsko društvo Železniki, 3, 327.
38. Ryals, L. (2005). *Making Customer Relationship Management Work: The measurement and Profitable Management of Customer Relationships*. Journal of Marketing, 69, 252 – 261.
39. Scifort, *Customer Lifetime Value*. Najdeno 17. septembra 2009 na spletnem naslovu http://www.scifort.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=89&Itemid=130
40. Srinivasan, R. & Moorman, C. (2005). *Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing*. Journal of Marketing, 69, 193 – 200
41. Winer, R. (2001). *A Framework for CustomerRelationship Management*. California Management Review, 43, 89 – 105. (V: Bhattacharya, C.B. & Sen Sankar (2003). Consumer – Company Identification: A Framework for Understanding Consumer's Relationships with Companies. Journal of Marketing, 67, 76 – 88.

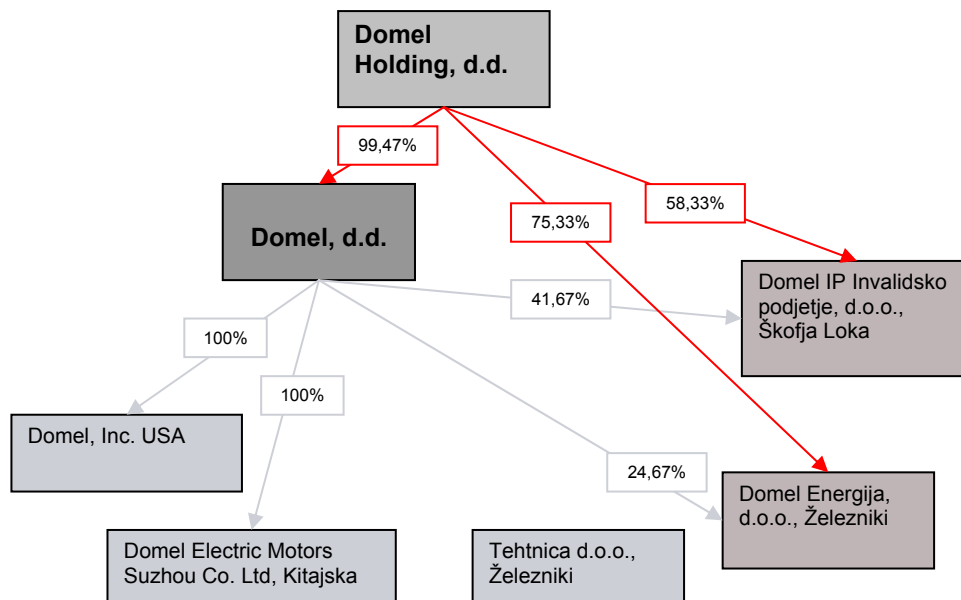
PRILOGE

A: Organizacijska shema podjetja Domel d.d.



Vir: Letno poročilo 2008, Domel d.d., 2009.

B: Organigram podjetja Domel d.d.



Vir: Letno poročilo 2008, Domel d.d., 2009.

C: Cene surovin od oktobra 2007 do oktobra 2009



Vir: Infomine, 2009.

D: Primer rešene ankete Domelovega kupca

DOMEL®

QUESTIONNAIRE: ESTIMATING CUSTOMERS SATISFACTION

CUSTOMER (company and address):

NAME AND POSITION OF THE PERSON FILLING IN THIS QUESTIONNAIRE:

PRODUCT:

VC Motor

Please evaluate the following parameters with: - percentage – relative importance - estimated satisfaction – points from 1(lowest) to 10 (highest)		
A Parameter	B Relative importance	C Estimated satisfaction
Product reliability (quality)	<u>30</u> %	<u>9</u>
In time delivery	<u>25</u> %	<u>9</u>
Competitiveness (price, terms)	<u>15</u> %	<u>7</u>
Response (flexibility)	<u>5</u> %	<u>9</u>
Technical support	<u>10</u> %	<u>6</u>
Product performance	<u>2</u> %	<u>8</u>
Development of new product	<u>10</u> %	<u>6</u>
Ecological acceptability	<u>3</u> %	<u>9</u>
Others	<u>0</u> %	<u>0</u>
TOTAL	100%	<u>65</u>

Date:

Mar.25th.2009

Signature:

