

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

POMEN SPREMLJAJOČIH STORITEV ZA
PROIZVAJALCA IN KUPCA NA
MEDORGANIZACIJSKEM TRGU

Ljubljana, junij 2007

TOMAŽ GOLOB

IZJAVA

Študent TOMAŽ GOLOB izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom PROF dr. IČE ROJŠEK, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV POJMOV IN BISTVO SPREMLJAJOČIH STORITEV	2
2 PREHOD PROIZVAJALCA OD PONUDNIKA IZDELKOV K PONUDNIKU STORITEV	5
2.1 KONKURENČNA PREDNOST	7
2.2 OVIRE PRI PREHODU OD IZDELKOV K STORITVAM	10
3 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA USPEŠNOST POVEZOVANJA IZDELKOV IN STORITEV V PONUDBI PODJETJA	12
3.1 MANAGEMENT IN ZAPOSLENI	13
3.2 ODNOS MED PODJETJEM IN KUPCI	16
3.3 TRŽNE POTI	19
3.3.1 Dejavniki, povezani z osnovnim izdelkom	21
3.3.2 Dejavniki, povezani s trgov	21
3.3.3 Dejavniki, povezani s podjetjem	22
3.4 KULTURA PODJETJA	22
3.5 DOBIČEK	23
4 RAZUMEVANJE KAKOVOSTI STORITEV IZ ZORNEGA KOTA KUPCA IN PRODAJALCA	24
4.1 VRZELI PRI INTERAKCIJI MED KUPCEM IN PRODAJALCEM	28
4.1.1 Tržna vrzel	28
4.1.2 Vrzel pri standardih	29
4.1.3 Vrzel učinkovitosti	30
4.1.4 Komunikacijska vrzel	30
4.2 VPLIV NEOPREDMETENOSTI STORITEV NA PRIČAKOVANJA KUPCA	31
4.3 MEDKULTURNI DEJAVNIKI	32
5 STRATEGIJE POVEZOVANJA IZDELKOV IN STORITEV	34
5.1 NAČRTOVANJE SPREMLJAJOČIH STORITEV	35
5.2 TIPOLOGIJA STRATEGIJ	37
5.3 ORGANIZACIJA PODJETJA – PONUDNIKA SPREMLJAJOČIH STORITEV	39
a) Združitev in utrditev ponudbe spremljajočih storitev	40
b) Vstop na trg spremljajočih storitev	40
c) Razširitev ponudbe spremljajočih storitev	41
č) Prevzem odgovornosti za proizvodni proces pri kupcu	42
SKLEP	43
LITERATURA	44
PRILOGE	1

UVOD

Vse do približno osemdesetih let 20. stoletja so storitve, ki spremljajo izdelek ali t. i. »product services« (v nadaljevanju spremljajoče storitve), v poslovnem svetu pomenile neke vrste nujno zlo. Izraz je obsegal predvsem storitve po prodaji, ki so bile za proizvajalce večinoma le eden izmed nujnih stroškov. Sčasoma pa so globalni trendi, predvsem pa neutrudno zaostrovanje konkurence v večini panog, sprožili potrebe po razlikovanju, obvladovanju stroškov in uvajanju ukrepov, ki bi podjetje pripeljalo čim bližje kupcem. Prav zaradi novega, tržno usmerjenega pristopa pa so se spremljajoče storitve pokazale v povsem novi luči; postale so namreč zanimivo orodje za pridobitev in ohranitev konkurenčne prednosti za proizvajalce, saj se zaradi homogenizacije izdelkov na trgih, ki vedno bolj stagnirajo, konkurenčni izdelki velikokrat le malo razlikujejo po osnovnih lastnostih in kakovosti, tako da so pogosto lahko substituti drug drugega. Slednje je za proizvajalce izziv, saj spoznajo, da za vzdrževanje konkurenčne prednosti dolgoročno niso več dovolj samo strategije, ki temeljijo na podlagi tehnološkega vodstva ali pa vodstva v stroških. Cilj uvajanja spremljajočih storitev je torej v povečevanju vrednosti in uporabnosti določenega osnovnega izdelka in podaljšanju njegove življenjske dobe v smislu njegove integracije s podpornimi storitvami, ki so namenjene bodisi podpori osnovnega izdelka bodisi neposredno podpori kupca.

Osnovni namen diplomskega dela je predstavitev pojma spremljajočih storitev in pomena, ki jih ima njihova vpeljava za kupca in proizvajalca na medorganizacijskem trgu. V okviru naslednjih petih poglavij bom v ta namen skušal utemeljiti tezo, da sta razvoj in tudi uspešna strategija spremljajočih storitev, ki sta namenjena doseganju konkurenčne prednosti pri proizvajalcih ter zagotavljanju čim večje dodane vrednosti kupcem, močno odvisna od sposobnosti proizvajalcev, da razvijejo nove zmožnosti, ter od sposobnosti kupcev, da uspešno sodelujejo v postopku njihovega zagotavljanja. V nadaljevanju so zato prikazane potencialne koristi in ovire za proizvajalce in kupce, ki bi lahko izhajale iz naslova vpeljave strategije spremljajočih storitev. V prvem poglavju, ki je namenjeno okvirni definiciji pojma spremljajočih storitev, so predstavljena njihova različna pojmovanja tujih raziskovalcev s tega področja, navedena pa je tudi dostopna literatura. Poleg omenjenega so na tem mestu našteje tudi nekatere najosnovnejše spremljajoče storitve in tudi razlogi za njihovo dodajanje obstoječi ponudbi podjetja. V nadaljevanju je na podlagi proizvodno-storitvenega prostora določen položaj proizvajalca na poti od izdelkov k storitvam. V okviru tega poglavja so prikazane tudi glavne ovire na tem prehodu, ki se nanašajo na razvoj novih storitev in vključevanje kupca v celoten postopek snovanja in zagotavljanja storitev.

Na uspešnost vpeljave storitev v obstoječo ponudbo podjetja vplivajo različni dejavniki, ki so v tretjem poglavju imenovani kot »dejavniki uspeha povezovanja izdelkov in storitev«. Ti dejavniki so prisotni tako v notranjem okolju podjetja kot tudi v zunanem okolju. Njihova uspešna identifikacija in sprejetje ukrepov za njihovo vključevanje v nastajajočo organizacijo, ki postaja bolj storitveno naravnana, kot je bila prej, sta ključ do uspešne uresničitve strategije storitev. V naslednjem razdelku, v katerem je v ospredju tema pričakovanj kupca in

proizvajalca, pa skušam na podlagi teorije vrzeli prikazati problematiko zagotavljanja in zaznavanja kakovosti ter oblikovanja pričakovanj v zvezi s spremljajočimi storitvami.

Zadnje poglavje povezuje ugotovitve iz prejšnjih poglavij. Glede na željo po realizaciji poslovnih priložnosti iz naslova vpeljave strategije spremljajočih storitev ter potrebo po organizacijski in kulturni preobrazbi, ki bo omogočila uvajanje ukrepov za izkoriščanje gonilnikov konkurenčne prednosti, je prikazan koncept strategij spremljajočih storitev.

To diplomsko delo je nastalo na podlagi izčrpnega pregleda in analize člankov, razprav in raziskav na temo spremljajočih storitev ter vsebuje rezultate raziskav, ugotovitve in priporočila avtorjev teh del. Slednje skušam čim bolj logično združiti v celoto z obravnavo spremljajočih storitev iz različnih zornih kotov.

1 OPREDELITEV POJMOV IN BISTVO SPREMLJAJOČIH STORITEV

Konkurenca na medorganizacijskih trgih postaja vedno intenzivnejša. Na eni strani so proizvajalci vedno bolj profesionalni, hkrati pa se vedno pogosteje odločajo za možnost najema zunanjih izvajalcev¹ in globalizirajo svoj pristop. Na drugi strani pa so tehnološki napredek, globalizacija konkurence in spremembe državopolitične narave², ki spreminjajo moderne trge. Pod temi pogoji postajajo storitve kritični dejavnik pri zagotavljanju visoke dodane vrednosti kupcem (Matthyssens, Vandenbempt, 1998, str. 340).

V iskanju novih načinov za pridobitev konkurenčne prednosti sta razvoj in vpeljava spremljajočih storitev v ponudbo proizvajalca dobro sredstvo v boju proti padajoči dobičkonosnosti osnovnih izdelkov, saj se lahko slednja pri njihovi vpeljavi občutno izboljša, poleg tega pa lahko vodi do boljših vezi s kupci (Nordin, 2005, str. 577). Koristi za proizvajalce se ob vpeljavi spremljajočih storitev lahko kažejo na različnih področjih (Goffin, 1999, str. 374):

- lahko so vir prihodkov za proizvajalce;
- lahko povečajo zadovoljstvo kupcev;
- lahko pozitivno vplivajo na vpeljavo novih izdelkov;
- lahko so vir konkurenčne prednosti.

Glede tipologije spremljajočih storitev je treba poudariti, da je to področje v literaturi zelo skromno obravnavano, enotne tipologije namreč nisem zasledil. Kaj torej lahko razumemo pod pojmom spremljajoča storitev, je tako stvar posameznih avtorjev, ki so svoje zaključke izpeljali

¹ Angl. outsourcing

² Gre za različne ukrepe (določene s predpisi, npr. z uredbami, s smernicami, spremembami v zakonodaji, z regulacijo in deregulacijo) na lokalni, državni pa tudi meddržavni ravni, ki vplivajo na pogoje poslovanja podjetij, ustvarjajo nove poslovne priložnosti in vplivajo na sodobne trende.

na podlagi različnih raziskav, ki so bile seveda izpeljane vsaka na svoj način in v specifične namene. Nekateri pod pojmom spremljajoče storitve še vedno razumejo le storitve po prodaji – »after sales services«, druge sopomenke pa so še storitve, ki podpirajo izdelek – »support services« (Kumar et al., 2004, str. 400; Oliva, Kallenberg, 2003, str. 163), industrijske storitve – »industrial services«, storitve, vezane na izdelek – »product related services« (Oliva, Kallenberg, 2003, str. 163). Za vsakega izmed prej naštetih pojmov pa je značilna posebna klasifikacija. Seveda pa so med njimi razlike, saj se nekatere nanašajo bolj na porabniški trg³, nekatere pa bolj na medorganizacijskega⁴.

Za razumevanje pojma »spremljajoče storitve« je treba najprej razlikovati med tradicionalnimi storitvami po prodaji in naprednejšimi oblikami storitev, ki spremljajo izdelek. Tradicionalne storitve, npr. vzdrževanje in garancije, niso več dovolj. Proizvajalci, ki še vedno ponujajo le slednje, se morajo zavedati, da se pričakovanja kupcev zaradi rastoče konkurence na trgu povečujejo. Nove oblike spremljajočih storitev, ki jih lahko v ponudbo vključijo proizvajalci, so lahko namenjene podpori osnovnega izdelka⁵, ki je predmet prodaje, ali pa so v podporo kupcu⁶, ki ta izdelek uporablja (Kumar et al., 2004, str. 401; Mathieu 2001, str. 161). Obe obliki spremljajočih storitev sta po navadi del celovite rešitve za kupca, razlika med obema pojmom pa je v tem, komu so te storitve namenjene neposredno. Tako lahko rečemo, da npr. montaža izdelka ter popravila in vzdrževanje spadajo med storitve, namenjene podpori izdelka, medtem ko spada npr. izobraževanje zaposlenih in dokumentacija med storitve, ki so v podporo kupcu. V nadaljevanju je kratek opis nekaterih najpogostejših spremljajočih storitev⁷, podrobnejša predstavitev pa sledi v naslednjih poglavjih (Goffin, 1999, str. 375–378):

- **Montaža:** to je po navadi prva izmed spremljajočih storitev, ki sledi nakupu izdelka. Če gre za kompleksne izdelke in/ali če gre za vprašanja o varnosti montiranega izdelka (npr. medicinskih aparatov), montažo po navadi izvede proizvajalčeva strokovna ekipa ali pa njegov zastopnik.
- **Izobraževanje zaposlenih:** če morajo zaposleni za uspešno rokovanje oz. ravnanje z izdelkom imeti specifično znanje, lahko proizvajalec ponudi pomoč oz. urjenje zaposlenih, ki bodo v stiku s to opremo. Trajanje izobraževanja je različno in je odvisno od lastnosti izdelka, povežemo pa ga lahko tudi z vpeljavo izboljšav, saj je pri pogostem spreminjanju (npr. programske opreme strojev) potrebno dodatno šolanje kadrov, ki te stroje uporabljajo.
- **Dokumentacija:** večino izdelkov po navadi spremlja dokumentacija, na medorganizacijskem trgu pa je ta skoraj standard. Dokumentacija lahko zajema npr. delovanje opreme, montažo, vzdrževanje, popravila itd. Dobra dokumentacija, ki je v pomoč kupcu, lahko zniža stroške obratovanja opreme in tudi poveča produktivnost.

³ Angl. business to consumer market (B2C)

⁴ Angl. business to business market (B2B)

⁵ Angl. product support services

⁶ Angl. customer support services

⁷ Gre za najbolj razširjene spremljajoče storitve, ki jih kupci industrijskih izdelkov največkrat zahtevajo.

- Popravila in vzdrževanje: to je verjetno najstarejša oblika storitev po prodaji, ki od proizvajalcev zahteva veliko vloženih sredstev za uspešno uresničevanje. Pokvarjen izdelek, ki ni zmožen izpolnjevati svoje osnovne naloge, lahko ovira proizvodnjo in povzroči izgubo pri kupcu. Hiter odziv proizvajalca je pri tem odločilnega pomena. Če je to smiselno, lahko slednji nudi tudi dodatna orodja in navodila, kako ravnati v primeru okvare. Med drugim pa je zelo pomembno tudi redno vzdrževanje, ki pomaga obvladovati tveganje za nastanek okvar na izdelkih.
- Interaktivna pomoč: nudenje pomoči po telefonu, svetovnem spletu ali pa z drugimi oblikami spletnega komuniciranja je lahko v odločilnem trenutku nepogrešljivo orodje za reševanje težav na daljavo. Obljuba o dostopnosti proizvajalčevega osebja za tehnično pomoč vliva kupcem dodatno zaupanje v izdelek.
- Garancije: garancije znižujejo finančno tveganje in so zato pomemben element podpore kupcu. Zaradi vedno večje kompleksnosti izdelkov, povečevanja stroškov za vzdrževanje in popravila ter zaradi rastočih pričakovanj kupcev, mora biti podpora izdelkov v smislu izpolnjevanja s pogodbo določenih garancijskih pogojev učinkovita, predvsem pa zanesljiva (Loomba, 1996). Trajanje garancije za izdelek je lahko torej za proizvajalce pomembno orodje za diferenciacijo ponudbe.
- Uvajanje izboljšav: nudenje možnosti povečanja uporabnosti in zmogljivosti osnovnega izdelka kupcem v prihodnosti je lahko pomemben element podpore izdelka.

Prej naštetih spremljajoče storitve so največkrat uporabljene v poslovni praksi. Razmere na trgu pa lahko od proizvajalcev, ki želijo okrepiti ali pa celo izboljšati svoj položaj na trgu, zahtevajo precej več. V borbi za kupce nekateri izberejo dodatna orodja, ki izboljšajo konkurenčnost ponudbe. Če delimo spremljajoče storitve s časovnega vidika na tiste pred prodajo izdelka, tiste, ki jih je kupec deležen med procesom prodaje izdelka, in na storitve po prodaji (Kumar, Kumar, 2005, str. 310), se vse začne daleč pred prodajo. Tako nekateri proizvajalci potencialnemu kupcu že v tej fazi pomagajo npr. pri iskanju in definiranju specifikacij izdelka in tako s skupnimi močmi najdejo tisto, kar kupec zares želi in potrebuje⁸. Kotler opredeljuje izdelek kot vsako stvar, ki jo je mogoče ponuditi na trgu za vzbuditev pozornosti, za nakup, uporabo ali porabo in ki lahko izpolni še željo ali potrebo. Na podlagi take definicije lahko izdelek razdelimo na pet ravni (Kotler, 2003, str. 407, 408):

- Jedro izdelka – osnovna storitev ali korist, ki jo kupec kupuje.
- Osnovni izdelek – osnovna različica izdelka.
- Pričakovani izdelek – niz lastnosti in pogojev, ki jih kupec pričakuje pri nakupu izdelka.
- Razširjeni izdelek – dodatne storitve in koristi, ki jih proizvajalec doda ponudbi, da se razlikuje od ponudb konkurentov; z razširjenim izdelkom lahko ponudnik preseže pričakovanja kupcev.

⁸ Zaradi omejitve obsega besedila so spremljajoče storitve, vključno z nekaterimi bolj alternativnimi primerki, naštetje in opisane v Prilogi 1.

- Potencialni izdelek – niz možnih novih lastnosti in storitev, ki jih je mogoče dodati ponudbi. Nakazuje možen razvoj izdelka.

Očitno smo pri razpravi o spremljajočih storitvah pri četrti in peti ravni izdelka (glejte Prilogo 2). Z dodajanjem spremljajočih storitev lahko razširimo in oplemenitimo osnovno različico izdelka.

Na spremljajoče storitve je mogoče gledati tudi kot na dematerializirani dodatek osnovnemu izdelku, ki v primerjavi s slednjim precej manj negativno vpliva na okolje. To stališče je zastopano v teoriji o trajnostnem razvoju, ki govori o ekološko učinkovitih storitvah (angl. Eco efficient services) in je predstavljena v razdelku 2.2, in sicer kot neke vrste strategija za doseg konkurenčne prednosti na podlagi zmanjševanja negativnih vplivov na okolje.

2 PREHOD PROIZVAJALCA OD PONUDNIKA IZDELKOV K PONUDNIKU STORITEV

Uvajanje storitev v ponudbo proizvajalca izdelkov zahteva veliko napora od zaposlenih, predvsem pa od managementa v podjetju. Znanje je v tem procesu ključnega pomena. Na prehodu proizvajalca od ponudnika izdelkov k ponudniku celostnih rešitev, ki poleg dozdajšnjih izdelkov vsebujejo še različne spremljajoče storitve, morajo zaposleni, predvsem pa management v podjetju, usvojiti dodatno znanje. Če so bili zaposleni do zdaj vajeni npr. kalkuliranja cen izključno za izdelke, morajo pri tem upoštevati tudi spremljajoče storitve. Le tako bodo lahko pravilno vrednotili celostno ponudbo, ki temelji na razdelitvi tveganja, škode in koristi med proizvajalcem in kupcem. Tak način interakcije med obema akterjema na trgu zahteva od ponudnika celostnih rešitev (torej izdelka z različnimi spremljajočimi storitvami), da poleg tehničnih in proizvodnih sposobnosti razvije tudi svetovalne, partnerske in integracijske, pri čemer slednje temeljijo na interakciji s kupcem (Windahl et al., 2004, str. 220).

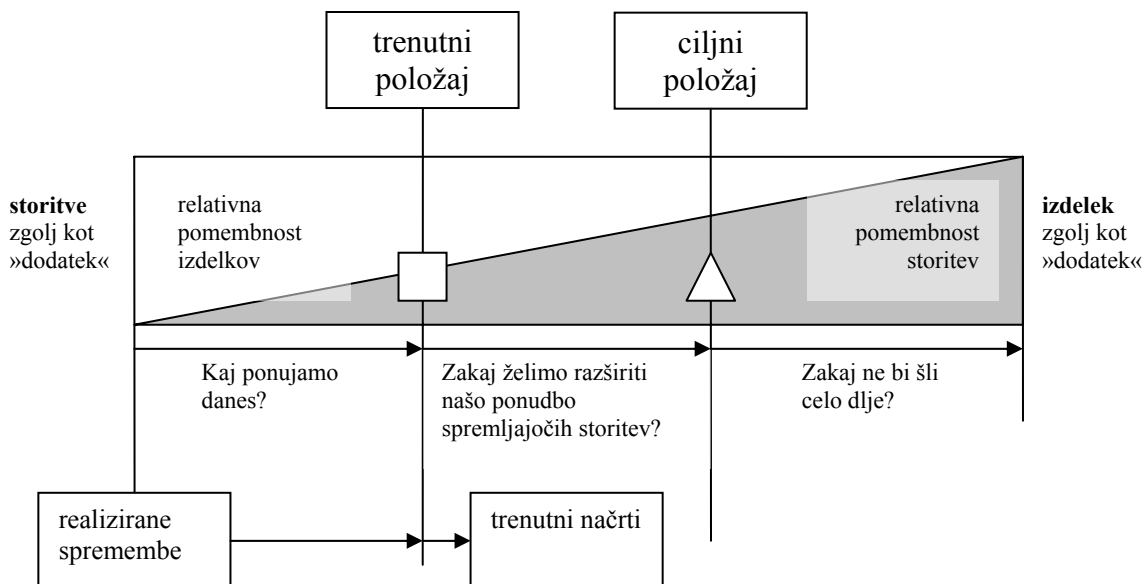
Težnja po oblikovanju integriranih (celostnih) rešitev v smislu združevanja izdelkov in storitev se lahko pojavi v organizacijskih enotah v podjetju ali pa izvira iz zunanjega okolja podjetja. Pri t. i. tehnološko spodbujenih spremljajočih storitvah⁹ se možnosti za oblikovanje novih storitev pojavijo v podjetju, po navadi v oddelku za raziskave in razvoj. Na drugi strani pa so storitve, ki so tržno spodbujene¹⁰; pri teh gre za pričakovanja kupcev na trgu, ki začutijo potrebo po novih rešitvah, kar seveda vpliva na do zdaj pretežno proizvodno naravnane dobavitelje (Windahl et al., 2004, str. 222).

⁹ Če v podjetju pride do razvoja nove tehnologije in na podlagi tega do priložnosti za razvoj novih spremljajočih storitev, ki temeljijo na tej novi tehnologiji, govorimo o pojavu tehnološkega potiska (angl. technological push).

¹⁰ V tem primeru se na trgu pojavi potreba oz. pomanjkanje, kar pritegne proizvajalce in jih motivira k razvoju ter vpeljevi novih spremljajočih storitev, ki bodo zadovoljile te nove potrebe.

Na podlagi tega, v kolikšnem obsegu določen proizvajalec k svoji ponudbi dodaja storitve, ga lahko uvrstimo v prostor, katerega skrajnosti določajo na eni strani storitve kot dodatek k izdelkom in na drugi strani izdelek kot dodatek k storitvam.

Slika 1: Proizvodno-storitveni prostor



Vir: Oliva, Kallenberg, 2003, str. 162.

V prvi ekstremni točki (storitve zgolj kot »dodatek«) je podjetje, ki proizvaja skoraj izključno opredmetene izdelke. Spremljajoče storitve so prisotne v zelo omejenem obsegu ali pa jih v ponudbi podjetja sploh ni. Ko se začnemo pomikati proti desni ekstremni točki – izdelek zgolj kot dodatek – smo priče podjetju, ki je začelo uporabljati storitve kot dodatek osnovnim izdelkom. V desnem ekstremu pa je že storitveno podjetje, katerega opredmeteni izdelki so le dodatek storitvam in pomenijo le majhen delež celotne ustvarjene vrednosti. Prehod od izdelkov k storitvam temelji na procesu širjenja storitvene dejavnosti, ki na začetku obsega le nekaj storitev, vezanih na izdelek¹¹, pozneje pa smo priče širitvi storitvene dejavnosti, ki se konča s širokim naborom storitev, ki vključuje tako spremljajoče storitve, ki so v neposredni povezavi z izdelki podjetja, kot tudi storitve, ki so v podporo kupcu¹².

Tako kot lastnosti izdelka in trga narekujejo potencial za dobičkonosnost, mnogi verjamejo, da so prav lastnosti organizacijske strukture in kulture podjetja tiste, ki narekujejo, kako naj se podjetje premika v prostoru, ki se razteza med izdelki in storitvami¹³ (Oliva, Kallenberg, 2003, str. 171; Stauss, Mang, 1999, str. 329).

¹¹ To so npr. tradicionalne storitve po prodaji, npr. montaža izdelka pri kupcu.

¹² Gre torej za spremljajoče storitve, ki so tako vrste »product support services« kot tudi »customer support services«.

¹³ Več o tem v razdelkih 3.4 in 4.4.

Strateške prednosti proizvajalcev pri nujenju spremljajočih storitev za svoje izdelke so dober razlog za njihovo umestitev v verigo vrednosti. Najočitnejše so naslednje (Oliva, Kallenberg, 2003, str. 164):

- nižji stroški pridobitve znanja: proizvajalec ima vse znanje, ki je potrebno za vzdrževanje in popravila pri izdelkih, poleg tega pa je podrobno seznanjen tudi s potrebami za obratovanje izdelkov skozi njihovo življenjsko dobo;
- potrebe po kapitalu: ker je tehnologija za izdelovanje rezervnih delov in posodobitev izdelkov v rokah proizvajalca, ima ta tudi bistveno nižje stroške angažiranja dodatnega kapitala za izdelavo potrebnih rezervnih delov, ki so potem vključeni v proces zagotavljanja popravil in vzdrževanja pri kupcu;
- možnost širitve dejavnosti: to izhaja iz tega, da je npr. proizvajalec industrijske opreme (A) dolgoročno prisoten v določeni panogi, kjer spremlja tehnološke trende in sledi tudi kupčevim odločitvam o nakupu nove proizvodne opreme, ki jo ta lahko nabavi tudi od drugega proizvajalca (B) – konkretno se nato lahko zgodi, da na željo kupca proizvajalec (A) prevzame npr. vzdrževanje opreme proizvajalca (B)¹⁴.

Na tem mestu naj opozorim tudi na paradoks, ki se pojavi, kadar želi proizvajalec v svojo ponudbo dodati storitve. V tem primeru se namreč znajde pred dilemo, saj nudenje kakovostnih storitev v podporo izdelkom podaljšuje njihovo življenjsko dobo in tako na drugi strani negativno vpliva na prodajo novih. Zaradi učinkovitega vzdrževanja ter zato boljše kakovosti in trpežnosti opreme pa se bodo v prihodnosti dodatno zmanjšali tudi prihodki iz naslova storitev vzdrževanja.

2.1 Konkurenčna prednost

Za preživetje v dinamičnem okolju na medorganizacijskem trgu se morajo ponudniki izdelkov in storitev spoprijemati z vedno novimi izzivi. Vzdrževanje konkurenčnosti je dolgoročno pogojeno s strategijo podjetja. Ena izmed alternativ konkurenčne strategije je razvoj strategije storitev. Vpeljava storitev lahko pomeni konkurenčno prednost, saj lahko odpira nove možnosti za diferenciacijo, poleg tega pa lahko pomaga pri povečevanju vstopnih ovir v panogi (Mathieu, 2001, str. 457). Seveda pa pri tem ne smemo zanemariti dejavnikov, kot so npr. zunanje okolje podjetja in splošni pogoji poslovanja v določeni panogi. Na eni strani predstavlja nudenje privlačnih spremljajočih storitev za podjetje proizvajalca konkurenčno prednost, na drugi strani pa je zdrava in konkurenčna industrijska panoga osnovni pogoj, da se take storitve sploh lahko ugodno razvijajo (Kalmbach et al., 2003, str. 130).

Pri ohranjanju konkurenčne prednosti na zrelih trgih igrajo ključno vlogo proaktivne strategije, na podlagi katerih podjetje samo prevzame pobudo pri razvoju novih rešitev; pomenijo pomik od izključno pasivnega odzivanja na dražljaje iz okolja. Proaktivno naravnano podjetje

¹⁴ Seveda je to precej odvisno od podobnosti med opremo obeh proizvajalcev in tehnično usposobljenostjo proizvajalca (A) za opravljanje storitev v zvezi z izdelki proizvajalca (B).

prevzema vedno aktivnejšo vlogo v dogajanju na trgu in sčasoma poskuša tudi samo napovedovati ter celo narekovati spremembe. Posledično za proizvajalce ni več dovolj, da ponujajo le osnovne storitve, saj so te že vgrajene v kupčeva pričakovanja kot minimalne zahteve, ki jih morajo nuditi vsi proizvajalci v določeni panogi. Sčasoma so te zgolj še vstopne ovire v panogo in tako ne morejo pomeniti konkurenčne prednosti pred drugimi.

Ko začne neko proizvodno podjetje v svojo ponudbo vključevati storitve, pomenijo te novo vrednost za kupce; gre za vrednost izdelka, oplemeniteno z vrednostjo spremljajočih storitev. Prav tako se podjetje s tem poda na novi trg, trg storitev. Da bi podjetje bilo uspešno, mora v novem okolju graditi konkurenčno prednost, kar pa seveda zahteva tudi vlaganje. Za izgradnjo konkurenčne prednosti ima podjetje v glavnem tri možnosti (Mathieu, 2001, str. 460):

- uporabo notranjih dejavnikov podjetja, kot so npr. edinstveni viri in znanje zaposlenih, ki niso dostopni konkurentom;
- oslabitev virov konkurenčne prednosti konkurentov¹⁵;
- razvoj popolnoma novih virov konkurenčne prednosti.

Proizvajalec, ki poleg izdelkov ponuja tudi spremljajoče storitve, mora vzdrževati svoje sposobnosti na proizvodni ravni in razvijati nove na storitveni ravni, medtem ko se pretežni ponudniki storitev osredotočajo samo na storitve. Zato imajo na tem področju precej več izkušenj in znanja; lahko dosegajo prihranke obsega, saj lahko specializirani ponudniki storitev npr. ponudijo popravila izdelkov različnih blagovnih znamk, medtem ko mora proizvajalec izdelkov po navadi začeti pri svoji blagovni znamki. Na drugi strani pa ima proizvajalec seveda priložnost unovčiti svoje znanje, ekspertizo in ugled blagovne znamke, kar je pridobil s prodanimi izdelki. Poleg tega pa ima proizvodno podjetje zaradi svojih izkušenj na področju oblikovanja, razvoja in izdelave izdelkov edinstveno priložnost za razvoj povsem nove inovativne in resnično konkurenčne storitve (Mathieu, 2001, str. 461).

Katero pot bo podjetje ubralo pri iskanju konkurenčne prednosti, je pomembna strateška odločitev, saj močno vpliva na trženje, finance in proizvodni proces. Možne usmeritve podjetja z namenom strateške diferenciacije skozi vpeljavo storitev so (Mathe, Shapiro, 1993, str. 75):

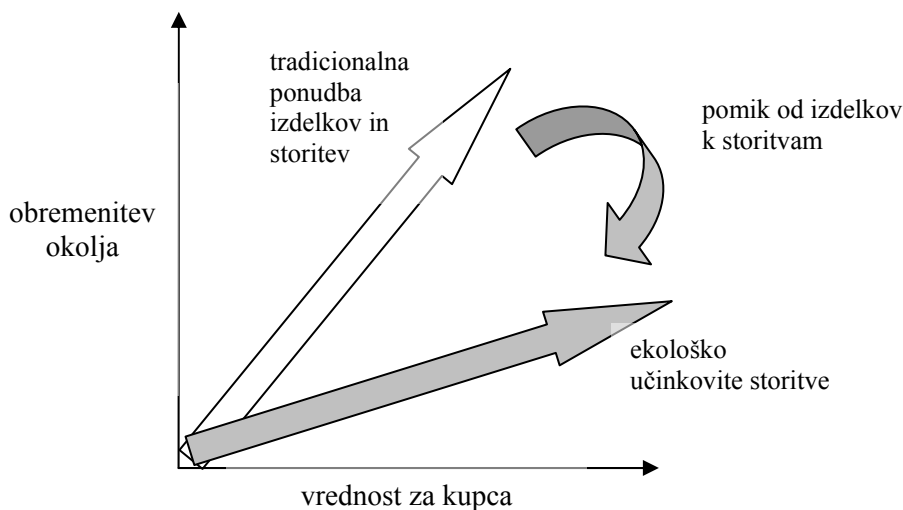
- razvoj novega izdelka in spremljajočih storitev;
- izjemna učinkovitost izdelka podjetja zaradi tehnološkega vodstva;
- izjemna kakovost;
- diferenciacija na podlagi uporabe novih tržnih poti;
- tržno vodstvo v smislu prepoznavnosti blagovne znamke;
- vodstvo v nizkih stroških.

V nadaljevanju predstavljam enega izmed možnih odgovorov na vprašanje razvoja konkurenčne prednosti na podlagi spremljajočih storitev. To je koncept »ekološke

¹⁵ Podjetje npr. razvije podobno tehnologijo, ki jo njegov konkurent s pridom uporablja za vzdrževanje svojega konkurenčnega položaja. S tem lahko podjetje neposredno oslabi vire konkurenčne prednosti tekmecev.

učinkovitosti storitev«, ki govori o tem, kako lahko podjetje, ki v ponudbo vključi storitve, pomaga pri zmanjševanju negativnih vplivov na okolje. Glavno sporočilo tega koncepta lahko opredelimo kot »zadovoljevanje zdajšnjih potreb gospodarstva, brez ogrožanja potreb prihodnjih rodov« (van der Zwan, Bhamra, 2003, str. 343).

Slika 2: Koncept ekološko učinkovitih storitev kot vir konkurenčne prednosti podjetja



Vir: van der Zwan, Bhamra, 2003, str. 342.

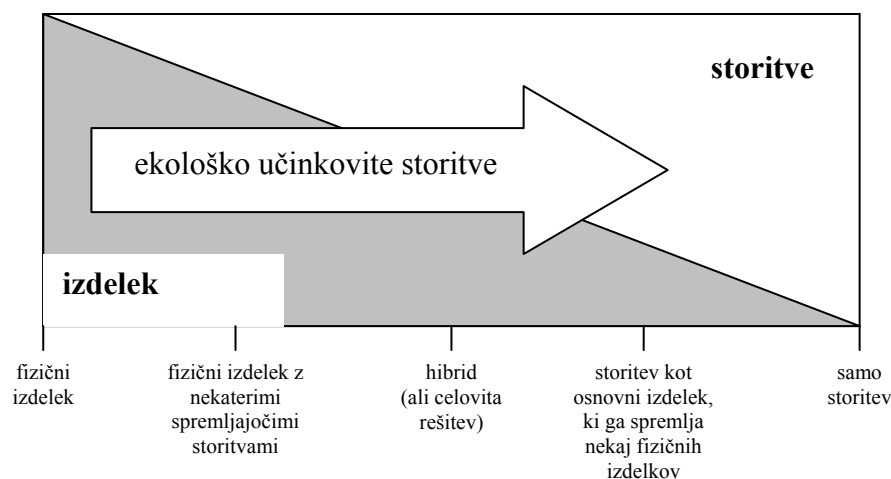
Potreba po razvoju čistejših proizvodnih procesov, ki manj onesnažujejo okolje in učinkoviteje izkoriščajo materiale za proizvodnjo ter tudi energijo, se je začela pojavljati po 80. letih 20. stoletja. Da bi podjetjem pri tem uspelo, morajo uporabljati boljše materiale, opravljati storitve, ki prispevajo k boljšemu izkoriščanju končnih izdelkov ter podaljšajo njihovo življenjsko dobo, prav tako pa morajo skušati razbremeniti okolje z obnovitvijo iztrošenih izdelkov in ob koncu življenjske dobe skrbeti za njihovo reciklažo ali odpravo. Bistvo storitev v kontekstu koncepta ekološko učinkovitih storitev je torej v zviševanju dodane vrednosti z dodajanjem spremljajočih storitev ter v zmanjševanju materialnih in energetskih komponent v celostnih rešitvah, ki vključujejo izdelke in storitve (van der Zwan, Bhamra, 2003, str. 343).

Na ekološko učinkovite storitve lahko gledamo kot na storitve, ki so ali tesno povezane z izdelkom ali pa ga celo nadomeščajo. Delimo jih na tri kategorije (van der Zwan, Bhamra, 2003, str. 344, 345):

- spremljajoče storitve: sem spadajo storitve v podporo izdelku, npr. popravila, nadgradnje, vzdrževanje, garancije pa tudi obnove oz. reciklaža iztrošenih izdelkov;
- storitve, pri katerih da proizvajalec izdelek kupcu le v uporabo: proizvajalec izdelka ne proda, ampak »proda« samo njegovo uporabo (npr. pri lizingu, izposoji ipd.);
- storitve kot rezultat: cilj teh storitev je zadovoljitev potreb kupca, pri čemer proizvajalec ne proda izdelka, ampak samo rezultat njegovega delovanja (npr. pogodba o vrtnanju luknje premera 20 centimetrov do globine 50 metrov).

Za fizično lastništvo izdelka gre samo v prvem primeru, kadar govorimo o spremljajočih storitvah, v drugih dveh primerih pa so storitve samostojni predmet menjave. Če združimo sliko, ki opisuje položaj podjetja v prostoru, ki se razteza od izdelkov brez spremljajočih storitev do samostojnih storitev na drugi strani (glejte Sliko 1 na str. 6), s konceptom ekološke učinkovitosti, dobimo naslednje:

Slika 3: Ekološko učinkovite storitve kot smer razvoja v proizvodno-storitvenem prostoru



Vir: van der Zwan, Bhamra, 2003, str. 347.

Prav ta ekološka učinkovitost storitev je po mojem mnenju eden izmed možnih odgovorov na vprašanje s Slike 1 (na str. 6), saj je ekološka učinkovitost podjetja dober razlog za premik poudarka od izdelkov k storitvam. Slednje in tudi dejstvo, da ekološka naravnost vsekakor lahko pripomore k izboljšanju konkurenčnega položaja določenega podjetja v panogi, utemeljuje prej opisani koncept kot dobro alternativno strategijo za podjetje¹⁶.

2.2 Ovire pri prehodu od izdelkov k storitvam

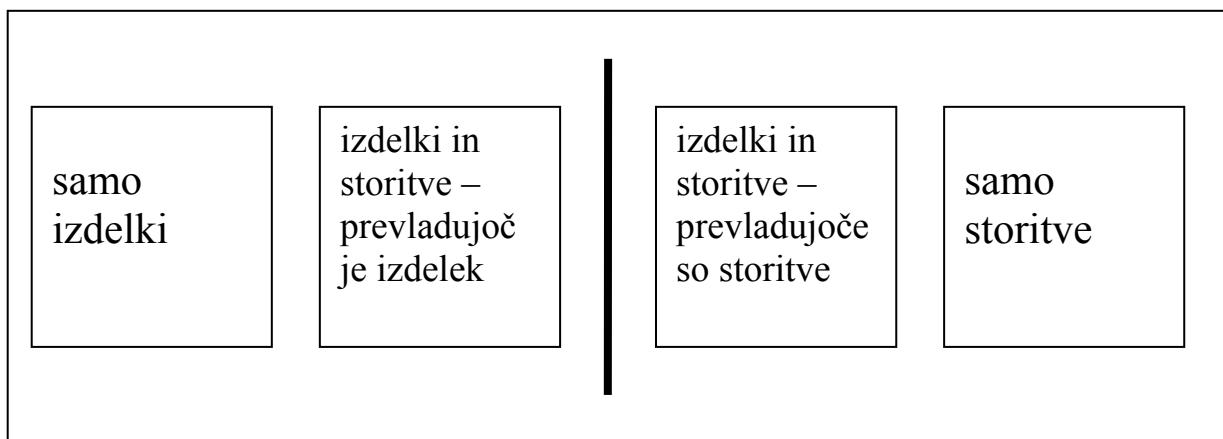
Leta 1992 sta Claude R. Martin Jr. in David A. Horne izvedla obsežno raziskavo o strateških izzivih, ki se pojavijo pri prestrukturiranju proizvodnega podjetja v storitveno naravnano podjetje¹⁷. Podlaga za predstavitev glavnih ovir, na katere naletijo proizvajalci, ki se želijo premakniti iz točke, kjer proizvajajo le opredmetene izdelke, je slika, ki predstavlja koncept združevanja izdelkov in storitev v celostne rešitve za kupca (glejte tudi Kotler, 2003, str. 445, 446).

¹⁶ Več o strategijah združevanja izdelkov in storitev je v petem poglavju.

¹⁷ Raziskava je bila sestavljena iz dveh faz; v prvi so izvedli 80 poglobljenih intervjujev z višjimi managerji iz 16 različnih ameriških podjetij, ki so dejavni na področjih strateškega načrtovanja, financ, trženja, ravnanja s človeškimi viri in proizvodnje; druga faza pa je vključevala 25 fokusnih skupin, v katerih je sodelovalo 388 managerjev iz 241 dodatnih podjetij. Rezultati so zaradi obsežnosti in temeljitosti raziskave zelo uporabni pri tematiki o spremljajočih storitvah.

Iz globinskih intervjujev, ki sta jih izvedla omenjena avtorja, izhajata dva glavna razloga, na podlagi katerih se proizvodno naravnana podjetja odločajo za dodajanje storitev v svoj program. Prvi razlog je zmanjševanje prodajnih marž izdelkov, ki je rezultat zaostrovanja konkurence, drugi razlog pa je priložnost za diferenciacijo.

Slika 4: Koncept ponudbe izdelkov in storitev



Vir: Martin, Horne, 1992, str. 26.

Pri zasledovanju cilja združevanja storitev in izdelkov v celostno ponudbo za kupca pa se, sodeč po raziskavi, pojavita dve težavi oz. oviri, ki ju opisujem v nadaljevanju. Najprej se mora podjetje prilagoditi spremenjeni vlogi kupca. Kot sem že omenil, je kupec zelo pomemben dejavnik, ki ga je treba upoštevati pri razvoju proizvodno-storitvenega spleta. Drugi izziv pa so težave pri razvoju novih storitev, ki bi jih podjetje lahko dodalo k obstoječi ponudbi (Martin, Horne, 1992, str. 27). Pokončna črta na sliki 4 predstavlja obe oviri, ki ju morajo premagati podjetja, ki se želijo znebiti odvisnosti od izdelkov.

Ovira 1: Vloga kupca pri storitvah

Najprej je treba pojasniti pojem kupec. Vloga kupca pri storitvah se od tiste pri prodaji otipljivih izdelkov precej razlikuje. Medtem ko lahko obstaja nek izdelek tudi brez kupca (gotov izdelek je lahko v zalogi ali na polici neke prodajalne), storitev ni proizvedena, dokler je kupec ne naroči. Kupec namreč ne samo da prejme in porabi storitev, ampak tudi sodeluje pri njeni izvedbi in dostavi. Beseda kupec v primeru storitev torej pravzaprav združuje dve vlogi, ki ju ta odigra pri nakupu in procesu izvedbe storitev. Prva je tradicionalna vloga plačnika, naročnika ali kupca, kot je v primeru izdelkov, druga pa je vloga soustvarjalca¹⁸ (Martin, Horne, 1992, str. 27). Prav zato je za podjetja ključnega pomena, da vključijo kupca v proces oblikovanja oz. razvoja novih storitev.

¹⁸ Izraz se nanaša na popolnoma spremenjeno vlogo kupca v primeru nakupa storitev, ki se občutno razlikuje od tiste pri nakupu izdelkov. Kupec postane pomemben člen v procesu zagotavljanja spremljajočih storitev; pomembno vlogo pri sodelovanju kupca v tem procesu pa imajo tudi njegova pričakovanja in značilnosti kulture podjetja, čemur so namenjena nekatera poglavja v nadaljevanju.

Ko govorimo o aktivni udeležbi kupca v tem procesu, pa se pojavi tudi vprašanje njegove produktivnosti. Obstaja več načinov, na katere lahko kupec v tem procesu sodeluje: specifikacija storitev – kupec do različnih ravni sodeluje s proizvajalcem pri določanju narave in obsega storitev; čisto soustvarjanje – kupec opravi nekaj ali pa celo vso intelektualno in/ali tudi fizično delo v zvezi s ponujeno storitvijo; nadzor kakovosti – kupec sodeluje pri izvedbi storitve in vpliva na raven kakovosti; trženje – kupec pomaga pri prodaji storitev drugim strankam (Martin, Horne, 1992, str. 28). Sodelovanje kupca s proizvajalcem je torej lahko fizične, intelektualne ali pa čustvene narave.

Vlogi kupca v primeru izdelkov in storitev se torej očitno razlikujeta. Pri slednjih ima kupec bolj ali manj vedno stik s prodajalčevimi zaposlenimi. V ta namen je dobrodošlo, da proizvajalci in njihovi zaposleni cenijo kupčeve sposobnosti za učenje in komunikacijo ter ga dejavno vključujejo v proces izvedbe. Pri tem nosi veliko odgovornost management pri proizvajalcu, saj prav njegova nevednost in nepripravljenost za uresničevanje omenjenega v veliki meri stopnjujeta obseg te prve ovire na poti k storitvam.

Ovira 2: Razvoj novih storitev

Medtem ko je v literaturi mogoče zaslediti obširne razprave o razvoju novih izdelkov, je zelo težko najti prispevke o razvoju novih storitev v podporo izdelkom in kupcem. V povprečju investicije v razvoj novih, tehnično ali drugače zahtevnih izdelkov (npr. industrijske opreme, strojev) po kapitalski intenzivnosti v večini primerov presegajo obseg vlaganja v razvoj spremljajočih storitev, ki so namenjene njegovi podpori (Martin, Horne, 1992, str. 30). Čas, ki je potreben za razvoj novih spremljajočih storitev, je verjetno krajši od tistega, ki je potreben za razvoj temeljnih izdelkov, prav tako je tudi življenjska doba takih storitev krajša¹⁹. Iz teorije je razvidno tudi, da se snovanje novih storitev po navadi ne dogaja v laboratorijskih razmerah in je precej odvisno od posameznikov inovatorjev, ki pa so lahko kjer koli v podjetju; prav tako je razvoj novih storitev bolj odvisen od tržnih gibanj kot od razvitosti tehnologije.

3 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA USPEŠNOST POVEZOVANJA IZDELKOV IN STORITEV V PONUDBI PODJETJA

Pri vpeljavi vedno bolj storitveno usmerjene ponudbe podjetja postaja osnovni izdelek razmeroma manj pomemben. Pomen pa začnejo pridobivati drugi elementi, npr. vloga zaposlenih in sposobnost vzdrževanja kakovosti. Slednji in še drugi elementi morajo biti uspešno vgrajeni v razvojno strategijo novih storitev.

Da bi bila strategija spremljajočih storitev na medorganizacijskem trgu uspešna, moramo najprej identificirati ključne dejavnike uspeha. Gre za tiste vire podjetja (znanje, izkušnje,

¹⁹ Izraz »življenjska doba storitev« se v tem primeru ne navezuje na minljivost storitev kot eno izmed njihovih glavnih lastnosti, temveč na zastaranju starih storitev in razvoj novih.

zmožnosti pa tudi opremo, infrastrukturo itd.), ki najbolj vplivajo na konkurenčni položaj podjetja. Nanašajo se na elemente ponudbe podjetja, ki jih kupci najbolj cenijo in ki jih podjetje proizvajalec lahko uporabi v namen diferenciacije svoje ponudbe²⁰ (Matthyssens, Vandenbempt, 1998, str. 340).

Ključni dejavniki uspeha torej predstavljajo znanje, spretnosti, sredstva in aktivnosti, ki jih mora podjetje obvladati, da prehitijo konkurente. Na tem mestu se pojavljajo tudi vprašanja o spreminjanju organizacijske strukture podjetja in vplivu vpeljave storitev na kulturo podjetja, o proizvodnih procesih, distribuciji in ukrepih managementa. Ti dejavniki določajo višino dodane vrednosti, njihova uspešna uporaba v praksi pa odloča o uspehu ali neuspehu izbrane strategije podjetja. Da bi podjetje doseglo želeni položaj v proizvodno-storitvenem prostoru²¹, mora poskrbeti, da bo odkritje ključnih dejavnikov uspeha vodilo v njihov razvoj. To pomeni, da mora podjetje vzpostaviti tako okolje, ki bo omogočalo pridobitev potrebnega znanja in spretnosti ter ustvarjanje novih virov, ki pomenijo konkurenčno prednost.

Treba je pripomniti, da sta iskanje in identifikacija ključnih dejavnikov uspeha zelo dinamična procesa. Prav ta dinamičnost poslovnega okolja, ki je vidna tudi na medorganizacijskem trgu, lahko povzroči, da določeni dejavniki uspeha, ki so bili aktualni pred kratkim, zastarijo. Posledično je zelo težko posplošiti ugotovljene dejavnike uspeha, ki so bili ugotovljeni za določeno podjetje, na druga podjetja. Lahko pa trdimo, da »ugotavljanje in spremljanje preteklih vzorcev okrepi podjetje, da postane prilagodljivejše ex-post²² in ustvarjalnejše ex-ante«²³ (Matthyssens, Vandenbempt, 1998, str. 350). Dejavniki uspeha pa so seveda odvisni tudi od razmer na trgu in znotraj posamezne panoge. Tako lahko različna podjetja v različnih panogah, ki zadovoljujejo potrebe različnih porabnikov, pridejo do povsem različnih sklepov. V nadaljevanju bom zato skušal prikazati splošnejše dejavnike uspeha združevanja izdelkov in storitev, ki segajo na področja managementa, raziskav in razvoja novih storitev, trženja, distribucije, komunikacije znotraj podjetja in s kupcem; podrobno pa bom razčlenil tudi vlogo kupca pri storitvah in odgovoril na vprašanje o dobičkonosnosti spremljajočih storitev.

3.1 Management in zaposleni

Pri uvajanju spremljajočih storitev v podjetje, ki je proizvodno usmerjeno, je pomembno tudi, da vodstvo in drugi zaposleni spremenijo način mišljenja o izdelkih in storitvah. Osnovna razlika med načinom mišljenja glede izdelkov in storitev naj bi bila po mnenju nekaterih v tem, da pri proizvajalcih fizičnih izdelkov prevladuje tehnološka naravnost, medtem ko je pri storitvah bolj v ospredju človeški element (Mathieu, 2001, str. 464). Posledično se razlikujejo tudi pravila igre v obeh primerih. Proizvajalec s pomikom v smeri storitev zato po navadi stopi tudi v povsem drugo kulturno in organizacijsko okolje. Kot je splošno znano, pa se ljudje po

²⁰ Ti elementi so npr. vzdrževanje, izobraževanje zaposlenih, način komunikacije in interakcije s kupcem, inovacije, zaupanje, know-how, kakovost in vzdržljivost izdelkov itd.

²¹ V skladu s sliko 1 na str. 6.

²² Lat. po dogodku, naknadno.

²³ Lat. pred dogodkom, predhodno.

naravi upiramo spremembam, zato mora biti podjetje, predvsem management, pripravljen na odpor.

Kakovost managementa je nedvomno eden izmed ključnih dejavnikov uspeha pri vpeljavi storitev. Pomembna vloga managementa v podjetju je v identifikaciji kritičnih funkcij, ki vplivajo na proces zagotavljanja storitev, ter v obvladovanju, vzdrževanju in kontroliranju teh procesov v konkretnem smislu (Normann, 1991, str. 44). Pri odločanju o vpeljavi spremljajočih storitev ali pa razširitvi njihove ponudbe se porajajo vprašanja, na katera management tako ali drugače mora najti odgovore (Lay, 1998, str. 7):

- Kakšna strategija storitev je za podjetje primerna?
- Kako lahko določimo trg za spremljajoče storitve?
- Kako se lahko pri ponudbi spremljajočih storitev izognemo stroškovni pasti²⁴?
- Kakšno tehnično-organizacijsko podlago mora imeti podjetje za uspešno vpeljavo spremljajočih storitev?
- Katere vrste spremljajočih storitev lahko nudimo ob zdajšnjih sposobnostih in znanju zaposlenih?

Do zdaj je bil glavni poudarek pri opisovanju prehoda od izdelkov k storitvam na strukturnih spremembah in prilagajanju dejavnosti, ki vplivajo na ta proces. Seveda pa moramo pri tem upoštevati tudi dejavnike, ki so bolj vedenjske narave. Vedenjske procese sestavljajo osnovni vedenjski vzorci, ki so tako globoko ukoreninjeni in ponavljajoči, da jih lahko zaznamo pri vseh članih organizacije. Ti procesi so prisotni samo znotraj organizacijske strukture in dejavnosti podjetja in ne obstajajo zunaj teh mej. Močno vplivajo na sprejemanje odločitev in določajo način, na katerega organizacija deluje. Prav zato imajo ti vedenjski vzorci in procesi kritično vlogo pri prehodu od izdelkov k storitvam (Gebauer, Friedli, 2005, str. 71). Če je npr. management v podjetju zelo konzervativen in nenaklonjen tveganju (vedenjski vzorec), bo tak prehod verjetno zelo počasen, prav tako pa bodo rezultati po vsej verjetnosti bolj skopi.

Kakovost izdelkov in opravljenih storitev je precej odvisna od znanja in izkušenj zaposlenih. Izobraževanje in urjenje zaposlenih, ki bodo sodelovali pri izdelavi izdelkov in pri izvrševanju spremljajočih storitev, je zato ključnega pomena. Nekatera večja podjetja temu problemu namenjajo zelo veliko pozornosti in v nekaterih primerih organizirajo celo svoje lastne šole oz. izobraževalna središča, kjer učijo svoje zaposlene o zadevah, povezanih s proizvodnjo izdelkov in storitev. Zaposleni nekega podjetja, ki zelo poudarja kakovost svojih izdelkov in storitev, morajo usvojiti kritično znanje in sposobnosti, kot so npr. (Normann, 1991, str. 73):

²⁴ Preden podjetje oblikuje ponudbo izdelkov, ki jim dodaja spremljajoče storitve, mora izvesti kalkulacije in oceniti višino stroškov, ki jih bodo te povzročale na kratek in na dolgi rok (tudi relativno – glede na izdelek). V nasprotnem primeru lahko pride do situacije, ko stroški spremljajočih storitev presežejo finančno korist, ki jo ima podjetje z nudenjem teh storitev. To je še posebej problematično v primerih, ko podjetje spremljajočih storitev ne zaračunava neposredno, ampak jih ponuja kupcu kot »dodatek«.

- tehnično znanje, potrebno v določeni panogi: sem spadajo računalniško znanje, znanje o rokovanju z izdelki in znanje o procesih.
- znanje o medsebojnih odnosih in interakciji s kupci: pri storitvah je človeški faktor eden izmed najpomembnejših dejavnikov uspeha. Zaposleni se morajo naučiti odzivati se v različnih situacijah, ki so pogosto zelo nepredvidljive. Možne tehnike za urjenje zaposlenih v teh primerih so npr. igranje vlog, ustvarjalne tehnike pa tudi simulacije, v okviru katerih lahko zaposleni v varnem okolju doživijo določene situacije.

Različne študije so pokazale, da je skoraj nemogoče razviti in vzdrževati nek specifičen odnos in klimo med zaposlenimi in kupci, če ni podobnega odnosa in vrednot znotraj podjetja med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi. Izraz »klima« lahko razumemo kot dožemanje vseh tistih vidikov delovnega okolja (npr. dogodkov, postopkov, pravil, odnosov), ki se članom organizacije zdijo pomembni. Klima v podjetju je torej način, kako zaposleni sprejemajo podjetje kot celoto, kaže pa se v zadovoljstvu zaposlenih in vpliva na učinkovitost pri delu. Prav zato se od višjega in srednjega managementa zahtevata usvojitev potrebnega znanja in veščin za uspešno interakcijo z zaposlenimi ter pomoč pri vzpostavitvi želene organizacijske klime v podjetju. Prav to vlivanje vrednot, ki so neposredno povezane s poslovnim uspehom podjetja, je pomembna naloga managementa, saj so te vrednote učinkovito orodje za nadzor nad procesi, ki so v primeru storitev zelo odvisni od individualnih dosežkov zaposlenih²⁵.

Priporočila glede vzpostavitve primerne načina vedenja in razumevanja novih razmer v podjetju, v katerem storitve pridobivajo na pomenu, so lahko naslednja (Gebauer, Friedli, 2005, str. 76):

- management mora biti prepričan v spremljajoče storitve kot vir dodane vrednosti;
- managerji morajo spremeniti svojo vlogo – postati morajo gonilo za uvajanje sprememb;
- treba je vzpodbuditi prepričanje zaposlenih v dodano vrednost spremljajočih storitev;
- zaposleni morajo spremeniti svojo vlogo – od prodaje osnovnih izdelkov do zagotavljanja storitev.

Pomembna odločitev managementa v podjetju je tudi, koliko časa in denarja so v podjetju pripravljene vložiti v razvoj novih spremljajočih storitev. Odločitev o razporeditvi teh sredstev za raziskave in razvoj izdelkov ter storitev občutno vpliva na prihodnji konkurenčni položaj celotnega podjetja. Na tem mestu pa naj opozorim tudi na dva miselna procesa, ki vplivata na sprejemanje takih odločitev – sprejemanje tveganja in dožemanje gospodarskega potenciala naložb.

Sprejemanje tveganja je eden izmed najosnovnejših elementov pri odločanju. Na žalost so managerji bolj naklonjeni manj tveganim rezultatom pri investiranju v že obstoječe izdelke

²⁵ Vlogo in pomen organizacijske kulture na uspešnost uveljavljanja strategije storitev v podjetju podrobneje predstavljam v naslednjih poglavjih.

podjetja kot pa precej bolj tveganim rezultatom v zvezi z investiranjem v razvoj novih storitev. Druga značilnost managerjev, ki je lahko ovira pri vlaganju v storitve, pa je nepravilno dojetje oz. ocena gospodarskega potenciala širjenja ponudbe s storitvami. Problem je v spremembi dozdajšnjega proizvodno naravnane načina mišljenja managerjev, saj jih je zelo težko navdušiti npr. za sklepanje pogodbe s kupcem, katere predmet je vzdrževanje neke opreme v vrednosti 5.000 evrov, če dnevno prodajo več izdelkov, vrednih po 10.000 evrov. Poleg omenjenih procesov, ki vplivajo na uspeh vpeljave strategije storitev, pa naj opozorim na še eno lastnost managerjev: ti namreč vzroke za neuspeh raje pripišejo ljudem kot pa neustreznosti organizacijski strukturi²⁶. Pomemben dejavnik uspeha pri prehodu od izdelkov k storitvam je torej tudi sposobnost managerjev, da pravilno ocenijo in izvedejo potrebne spremembe v organizacijski strukturi podjetja (Gebauer, Friedli, 2005, str. 72). Naloga vsekakor ni preprosta, saj morajo vodilni v podjetju hkrati skušati sprožiti tudi želene spremembe v vedenju zaposlenih.

Proizvajalec, ki želi razširiti in obogatiti ponudbo s storitvami, se mora poglobiti tudi v spremenjeno vlogo ravnanja s človeškimi viri (angl. Human Resource Management) in vzpostaviti kakovostni projektni management. Pomembno je prikazati profesionalnost nasproti kupcem, kar se kaže predvsem v sposobnem osebju – tako prodajnem osebju oz. projektantih kot tudi v višjem managementu v podjetju. Osebe, ki se ukvarja s spremljajočimi storitvami, mora biti dobro tehniško izobraženo. Predvsem tisti zaposleni v podjetju, ki imajo neposredne stike s kupci, pa morajo imeti dobro predstavo o željah in potrebah tako proizvajalca kot tudi kupca in morajo biti sposobni razumeti probleme s kupčevega stališča (Matthyssens, Vandenbempt, 1998, str. 349). Pri trženju na podlagi odnosov, o katerem bom govoril v naslednjem poglavju, ima pomembno mesto pri vzpostavitvi dolgoročnih vezi med proizvajalcem in kupcem tudi zaupanje.

3.2 Odnos med podjetjem in kupci

Tradicionalen splošni recept za uspeh na medorganizacijskih trgih je sestavljen iz odkrivanja potreb kupca po izdelkih, proizvodnje kakovostnih izdelkov, ki izpolnjujejo zahteve kupcev, in trženja teh izdelkov po konkurenčnih cenah. Kot že rečeno, je v tem primeru poudarek na izdelkih. Zaradi sprememb v poslovnem okolju – stopnjujoče se konkurence, globalizacije trgov in vedno zahtevnejših kupcev – pa je konkuriranje na osnovi tradicionalnih elementov trženjskega spleta postalo nezadostno. Pojavlja se zahteva po trženju, ki temelji na odnosih²⁷, kar omogoča dolgoročno sodelovanje s kupci. V tem primeru podjetje ni več osredotočeno le na prodajo izdelkov kupcem, temveč na zagotavljanje učinkovitih in celovitih rešitev za kupca (Parasuraman, 1998, str. 309). Cilj trženja na podlagi odnosov je zgraditi dolgoročni odnos

²⁶ Primer: Podjetje želi povečati prihodke iz naslova spremljajočih storitev. Management v podjetju zato pritiska na prodajno osebje, naj skuša poleg izdelkov prodati tudi čim več spremljajočih storitev. Kljub prizadevanju prodajalcev pa dolgoročno ni rezultatov. Razlog za to je lahko neustrezna organizacijska struktura, ki zavira prodajo spremljajočih storitev. Stvari pa se občutno izboljšajo šele, ko podjetje npr. ustanovi novo organizacijsko enoto z odgovornostjo in s pooblastili profitnega centra.

²⁷ Angl. relationship marketing

med ključnimi udeleženci na trgu (kupci, dobavitelji, distributerji), ki je ugoden za vse sodelujoče. Taka vrsta trženja povzroči močne ekonomske, tehnične in socialne vezi med sodelujočimi ter zmanjša transakcijske stroške. V najuspešnejših primerih se tako zgodi, da vedno vnovična pogajanja zamenja izpopolnjena rutina (Kotler, 2003, str. 13).

V okviru ideje o združevanju ponudbe storitev in izdelkov je pomembna tudi zvestoba kupcev. Veliko tržnikov meni, da je pridobivanje novih kupcev precej napornejše in stroškovno intenzivnejše od ohranjanja obstoječih. Slednje je še posebej očitno na medorganizacijskih trgih. Vzpostavljane in vzdrževanje dobrih in trajnih odnosov s kupci je dobra pot do uspeha v veliko panogah. Še posebej pa sta kakovosten odnos in sodelovanje s kupcem pomembna v primeru zagotavljanja celovitih rešitev, ki vključujejo tako osnovni izdelek kot tudi spremljajoče storitve. V tem primeru pa lahko celo presežemo pojem dolgoročnih odnosov in začnemo govoriti o neprekinjenem sodelovanju proizvajalca in kupca, pri čemer slednji prevzame pomembno vlogo v procesu zagotavljanja storitev. Podjetja, ki želijo tržiti celovite rešitve, morajo vzpostaviti organizacijo in trženjski splet, ki sta izrazito osredotočena na kupce in njihove želje. Taka podjetja skušajo po najboljših močeh najti čim več izdelkov, ki so uporabni za kupca, in jih nato skupaj z različnimi spremljajočimi storitvami vgraditi v celovite rešitve, ki kar se da dobro zadovoljijo kupčeve potrebe. Ta podjetja se precej razlikujejo od tradicionalnih proizvodno usmerjenih, kjer je glavno načelo najti čim več kupcev in čim več možnosti uporabe za obstoječe izdelke (Windahl et al., 2004, str. 220).

»Spremljajoče storitve močno vplivajo na zadovoljstvo kupca, poleg tega pa vzpodbujajo razvoj novih izdelkov, krepijo zaupanje kupca in povečujejo prodajalčevo kredibilnost« (Mathieu, 2001, str. 458). Kakovostne in pravočasne storitve, npr. vzdrževanje, popravila, izobraževanje zaposlenih itd., lahko precej pripomorejo k pozitivnim in obojestransko koristnim medsebojnim odnosom. Kot že rečeno, se kupci na medorganizacijskem trgu ne zadovoljijo več samo z osnovnim izdelkom, ampak zahtevajo večjo vrednost (Mathieu, 2001, str. 458), saj želijo:

- celovite rešitve, ne samo izdelke in storitve;
- izkoristiti know-how prodajalca;
- integrirano in globalno ponudbo in so nenaklonjeni poslovanju z več dobavitelji;
- po meri zgrajene medsebojne odnose.

Na medorganizacijskem trgu morajo proizvajalci nuditi visoko raven specifičnosti in proaktivnega mišljenja, da lahko zadovoljijo želje kupcev. Prav zato je zmožnost prilagajanja kupcem in njihovega vključevanja v proces snovanja celovitih rešitev odlično orodje za diferenciacijo, katere pozitivni učinki se nato kažejo v stabilnejšem tržnem položaju, večji zvestobi kupcev, poleg tega pa se širi tudi dober glas o podjetju. Seveda pa obstajajo tudi določeni problemi v zvezi s tem, kako kupci izražajo svoje želje, saj pogosto ne znajo pravilno izraziti svojih pričakovanj glede prihodnjih rešitev, ki so velikokrat zelo kompleksne (Matthysens, Vandenbempt, 1998, str. 347).

Kupec močno vpliva na končni rezultat, če govorimo o celovitih rešitvah, saj ga njegova vloga soustvarjalca neposredno vključuje v proces načrtovanja in izvedbe končnega rezultata²⁸. Zaradi te lastnosti pa tudi ne moremo mimo pojma produktivnosti kupca in vprašanja, kako jo povečati in nadzirati. Kakovost celovitih rešitev je odvisna tudi od tega, ali kupec ima zahtevano znanje, sposobnosti in izkušnje kot tudi dovolj razumevanja o tem, kaj določena ponudba obsega in kaj lahko pričakuje (glejte Prilogo 3). Prav zato je izobraževanje kupca v smislu razumevanja postopkov pri načrtovanju in izvajanju celovitih rešitev, dober način za vzpodbuditev njegove produktivnosti (Martin, Horne, 1992, str. 29). Z združevanjem izdelkov in storitev ter z vstopom na četrto in peto raven izdelka po Kotlerju postane kupec torej pomemben člen pri zagotavljanju celovitih rešitev.

Če imajo kupci vse potrebne informacije in znanje v zvezi z uporabo določenega izdelka, tudi lažje in učinkoviteje uporabljajo kupljeni izdelek. Prav tako oskrbljenost kupca s potrebnimi informacijami dviguje njegovo učinkovitost pri izvajanju vloge soustvarjalca pri storitvah. Podjetja, ki želijo kupcem nuditi izobraževanje o uporabi njihovih izdelkov, lahko npr. sledijo naslednjim točkam:

- razvoju koncepta šolanja za kupce;
- izboru načinov za trženje omenjenih izobraževalnih programov;
- vzpostavitvi organizacije, potrebne za razvoj in delovanje izobraževalnih programov;
- organizaciji posameznih tečajev.

Če ostanemo na medorganizacijskem trgu in pri zagotavljanju celovitih rešitev, ki so po večini oblikovane in ponujene vsakemu kupcu po meri, je smiselno pričakovati, da je zadnjo točko praviloma treba prilagoditi individualnim potrebam kupcev. To je opravičljivo v primeru, kadar gre za velika naročila, ki so običajna npr. v industriji strojev, medicinskih aparatov itd. Pomembno je kupcem zagotoviti informacije o izdelku – montaži, uporabi, alternativnih možnostih uporabe, varnosti itd. Podjetja, ki poleg prodaje nudijo tudi omenjeni koncept izobraževanja zaposlenih, lahko tako pridobijo prednost pred konkurenti.

Kupec pri zagotavljanju storitev sodeluje kot neke vrste zaposleni, ki mora dobro odigrati svojo vlogo. Pri tem mora upoštevati pravila, določena na podlagi splošnih norm in vrednot, če pravila vedenja ne izhajajo že iz narave storitev. Upoštevanje teh pravil obema stranema omogoča, da lahko druga od druge pričakujeta odzive, ko izvajata vsaka svojo nalogo²⁹ (Fitzsimmons, 1994, str. 171). Problemi nastanejo, kadar ima kupec opravka s popolnoma novimi storitvami, v zvezi s katerimi še nima izkušenj. Za to je lahko kriva bodisi nova tehnologija, uporabljena v storitvenem procesu, bodisi situacija sama po sebi. Ta problem je še posebej izrazit na medorganizacijskem trgu, kjer so pravila igre tako za proizvajalca kot tudi za kupca bolj zapletena.

²⁸ Čeprav je ta teorija nastala pred več kot desetimi leti, je še vedno aktualna. Pomembnost kupca in njegovega sodelovanja pri zagotavljanju storitev je opisana v mnogih raziskovalnih delih.

²⁹ Če gre na primer za storitev zaupne narave, se od obeh strani zahteva spoštovanje tega dogovora.

Spodbujanje kupca k sodelovanju s proizvajalcem in k večji učinkovitosti je zelo odvisno tudi od sposobnosti proizvajalca, da kupca motivira. Najbolje pa je, če je kupec motiviran sam po sebi, ker je prepričan v to, da bo rešitev delovala. Na žalost pa so mogoči tudi negativni vplivi, ki izvirajo iz kupčevega sodelovanja v celotnem procesu. Ti se nanašajo na paradoks, ki ga dojemata kupec; čuti namreč odpor do sodelovanja pri zagotavljanju storitev, če mora storitev poleg tega vseeno plačati v celoti. Poleg tega pa se pogosto zgodi, da prodajalec do neke mere zgubi nadzor nad kakovostjo in trajanjem celotnega procesa ter tako ne izpolni vseh želja kupcev. Vzrok za tako izgubo nadzora pa lahko po navadi odkrijemo v kupčevi želji po kontroli nad projektom (Martin, Horne, 1992, str. 30).

3.3 Tržne poti

Pomembna naloga podjetij, ki želijo izkoristiti možnosti, povezane z zagotavljanjem spremljajočih storitev kupcem, je tudi oblikovanje učinkovitih tržnih poti. Izbor tržnih poti lahko močno vpliva na sprejemanje vrednosti storitev s strani kupca. Dobiček oz. pozitivni učinki uporabe direktnih tržnih poti lahko zato v veliko primerih več kot odtehtajo stroške, povezane z njimi. Proizvajalec mora poskrbeti, da so vsi kupci deležni dobre logistične podpore. Oddelek za rezervne dele mora na primer zagotoviti nadomestne dele v zahtevani količini, kakovosti in ob pravem času, da lahko popravljalna dela potekajo v skladu z dogovorom. Pomembno pa je tudi spremljanje tistih dejavnosti pri kupcu, ki neposredno vplivajo na uspešno delovanje sistema tržne logistike.

Po klasifikaciji, ki temelji izključno na primeru storitev v podporo kupcem in izdelka, lahko podjetja izbirajo pet različnih tržnih poti (Goffin, 1999, str. 380):

- neposredne tržne poti: proizvajalec sam izvaja spremljajoče storitve;
- neposredne tržne poti – prodajna mreža: proizvajalec nudi spremljajoče storitve prek ustanovljenih podružnic;
- vključevanje posrednikov;
- pooblaščen neodvisna podjetja;
- kombinacija naštetega.

Vsako podjetje mora ugotoviti, katera izmed poti je v njegovem primeru najuporabnejša, ali pa zagotoviti ustrezno kombinacijo teh, da izpolni svoje zahteve in seveda zahteve kupcev. Po ugotovitvah avtorja raziskave teh tržnih poti (Loomba, 1996), so ti zelo povezani s tistimi, ki jih podjetje po navadi uporablja za izdelke³⁰.

Glede na raziskavo o iskanju optimalnih tržnih poti za spremljajoče storitve (glejte Nordin, 2005), naj bi v podjetju, preden se lotijo oblikovanja tržnih poti, določili procese, na podlagi

³⁰ Verjetno proizvajalci za trženje spremljajočih storitev – vsaj v začetnih fazah – uporabijo kar iste tržne poti kot za trženje izdelkov.

katerih lahko potem odločijo³¹. Avtor omenjene raziskave predlaga obravnavo tega problema iz nakupovalnega vidika. Nakupni proces v primeru spremljajočih storitev tako obsega naslednje tri procese (Nordin, 2005, str. 578, 579):

- proces sklepanja pogodbe: naročilo in nakup storitve in morebitno sklenitev pogodbenega razmerja za npr. nudenje hitre pomoči v primeru okvar ali nudenje popravil;
- proces naročila: naročilo storitve, npr. ko izdelek zahteva vzdrževanje ali popravila – v skladu s prej podpisano pogodbo;
- izvršni proces: zagotovitev storitve (izvršitev popravil, vzdrževanja, nadgradnje itd.).

Ti trije procesi so osnova, na kateri temeljijo medsebojni odnosi oz. stiki med kupcem in prodajalcem v zvezi z odločanjem o spremljajočih storitvah. Pri tem je pomembno, da lahko odločamo na podlagi vsakega procesa posebej. To pomeni, da lahko vsakega izmed njih izvrši proizvajalec (neposredno) ali pa posrednik (posredno). Če na primer storitev opravi zunanje podjetje in ne proizvajalec, ni nujno, da kupec sklene pogodbo neposredno s tem izvajalcem. Pogodba o prodaji izdelka in zagotavljanju spremljajočih storitev je še vedno podpisana med kupcem in proizvajalcem osnovnega izdelka, tako da lahko slednji na nek način ohrani nadzor nad procesi, medtem ko naročila na drugi strani prevzema in izvaja zunanji izvajalec (Nordin, 2005, str. 579). Odločitev o izbiri pogodbenega izvajalca je seveda treba najprej pozorno preučiti. Naj pa pripomnim, da sem o različnih prednostih, ki jih imajo proizvajalci pri zagotavljanju spremljajočih storitev na lastno pest, govoril že v začetnih poglavjih.

Za proizvajalca je torej pomembno, da je čim bližje kupcu, saj lahko v tem primeru vpliva na proces dobave in ga nadzoruje. Na drugi strani pa v nekaterih primerih koncentracija vseh naštetih procesov v eni poslovni enoti ni najboljša možnost. Industrijska podjetja zato v veliko primerih težijo k iskanju zunanjih izvajalcev, če nimajo dovolj sredstev ali znanja za učinkovito in kakovostno opravljanje storitev. Nordin (2005) je na podlagi ugotovitev raziskav tržnih poti različnih raziskovalcev predstavil smernice, ki naj bi jim sledila podjetja pri odločanju o izbiri tržnih poti za svoje izdelke in storitve. Izbira temelji na ključnih dejavnikih odločitve (opisanih v nadaljevanju)³², ki se delijo na dejavnike, povezane z osnovnim izdelkom, tržne dejavnike in dejavnike, povezane s podjetjem (Nordin, 2005, str. 577, 578). Nepravilna izbira tržnih poti lahko vodi do problemov in podjetje prisili k reorganizaciji teh poti ali k sprejetju ukrepov za kompenzacijo neučinkovitosti, ki so rezultat nepravilne izbire (Nordin, 2005, str. 578).

³¹ To so procesi, ki vplivajo na izbor tržnih poti.

³² Razdelitev na tri razmeroma neodvisne elemente je smiselna, saj tako dobimo popolnejšo predstavo o problemu.

3.3.1 Dejavniki, povezani z osnovnim izdelkom

Kompleksni izdelki so na medorganizacijskem trgu zelo pogost pojav. Specifične zahteve kupcev (večinoma gre za individualna naročila), zahtevnost izdelave izdelka, ki je lahko sestavljen iz več izdelkov, so za proizvajalca izziv, prodaja takega izdelka pa od proizvajalca zahteva tudi veliko mero odgovornosti za pravilno delovanje izdelka kot tudi za izvedbo dogovorjenih spremljajočih storitev. Proizvajalec torej mora imeti popoln nadzor in razumeti celoten proces, na podlagi katerega je izdelek integriran in predan v uporabo kupcu. Taki izdelki po navadi zahtevajo več podpore proizvajalca (glede vzdrževanja, popravil, nadgradnje, šolanja zaposlenih, interaktivne pomoči itd.) kot preprosti izdelki. Podobno je tudi pri posebnih (specialnih) izdelkih, pri katerih mora podjetje uporabiti posebno znanje in izkušnje, zato je tudi edino podjetje, ki lahko kupcu nudi potrebne spremljajoče storitve. Pri odločitvi o tem, za katere storitve bo podjetje uporabilo neposredne tržne poti in katere bo prepustilo npr. zunanjim izvajalcem (posredne poti), ima pomembno vlogo tudi zanesljivost izdelka. Če je izdelek zelo zanesljiv, je posledično potrebna manjša intenzivnost storitev³³, ki so nujne za dolgoročno delovanje izdelka in njegovih sistemov; v tem primeru popravila in vzdrževanje izvaja proizvajalec. Na drugi strani pa mora proizvajalec, če je za delovanje izdelka potrebna visoka intenzivnost storitev, resno pretehtati, ali je s stroškovnega vidika smiselno, da te storitve nudi sam. Na podlagi omenjenega lahko ugotovimo naslednje (Nordin, 2005, str. 579, 580):

- če gre za kompleksne izdelke, bo podjetje za pogodbeni proces in naročila uporabilo neposredni pristop;
- če gre za posebne (specialne) izdelke (znanje, koncentrirano pri proizvajalcu), bo podjetje uporabilo neposredni pristop pri zagotavljanju storitev (proces izvršitve);
- za izdelke, ki zahtevajo nizko intenzivnost storitev, bo podjetje uporabilo neposredni pristop pri zagotavljanju storitev.

(Ugotovitve sem skrčil samo na tiste, ki predlagajo neposredno pot za proizvajalce – v nasprotnih primerih naj bi veljala posredna pot.)

3.3.2 Dejavniki, povezani s trgov

Neposredne tržne poti za izdelke in storitve so primernejše, kadar govorimo o bolj heterogenih trgih³⁴, kakršen je medorganizacijski trg, medtem ko je pri bolj homogenih trgih bolje uporabiti posredne tržne poti (Nordin, 2005, str. 580). Podjetja kupujejo izdelke in storitve v

³³ Intenzivnost storitev je povezana z zrelostjo osnovnega izdelka, saj so zreli izdelki po navadi zanesljivejši od novih. Prav tako na intenzivnost storitev vplivajo tudi potrebna frekvenca izvajanja vzdrževalnih del, potreba po razpoložljivosti izdelka pa tudi število enot izdelka v celotni proizvodnji določenega kupca.

³⁴ S pojmom »heterogen« je tu opisan trg, ki ga sestavlja razmeroma manjše število odjemalcev (glede na potrošniški trg), ki jih je težko strniti v neke homogene skupine z namenom posploševanja ponudbe podjetja. Primer: Za izdelek široke potrošnje, kot je npr. čokolada z lešniki, je ciljna skupina odjemalcev lahko zelo obsežna, medtem ko je treba nek tehnološko zahteven izdelek (npr. stroj za laserski razrez pločevine) razviti in prilagoditi zahtevam določenega kupca.

večjih količinah ali pa izdelke večjih vrednosti ter imajo visoka pričakovanja in zahteve v zvezi s spremljajočimi storitvami. Hkrati pa v prejšnjih poglavjih opisani koncept trženja na podlagi odnosov predlaga vzdrževanje tesnih vezi s kupci in sodelovanje v procesu izvršitve naročil. Za podjetja pogosto tudi velja, da zaradi različnih razlogov uporabljajo iste poti za distribucijo izdelkov in storitev.

3.3.3 Dejavniki, povezani s podjetjem

Podjetje, ki z vključevanjem spremljajočih storitev v svojo ponudbo naredi prvi korak v smeri cilja postati ponudnik celovitih rešitev, se že na začetku znajde pred vprašanjem o (poznejši) dobičkonosnosti zaradi vpeljave takih sprememb. Pričakovana dobičkonosnost je torej dosežena na podlagi spremljajočih storitev in je zelo odvisna tudi od izbire posrednih oziroma neposrednih tržnih poti za izdelke in spremljajoče storitve (Nordin, 2005, str. 581):

- podjetja, pri katerih obsegajo (potencialne) spremljajoče storitve velik delež vseh prihodkov od prodaje, bodo verjetneje izbrala neposredne poti za procesa sklepanja pogodb in naročanja.

Raziskava tržnih poti za spremljajoče storitve, ki jo je izvedel Nordin (2005), je pokazala tudi, kako se je treba odzvati, kadar so tržne poti oblikovane preveč neposredno ali pa preveč posredno (glejte Nordin, 2005)³⁵. Podjetja, ki uporabljajo preveč neposredno naravnane tržne poti, lahko temu kljubujejo z razvijanjem sposobnosti, ki vplivajo na učinkovitost teh tržnih poti. Na drugi strani pa morajo podjetja, ki uporabljajo preveč posredno naravnane tržne poti, usmeriti napor v uravnavanje in nadzor odnosov s kupci ter vzpostaviti potrebne mehanizme, ki jim bodo omogočali boljši nadzor nad izvajanjem procesov v okviru trženja izdelkov in storitev (Nordin, 2005, str. 592).

3.4 Kultura podjetja

V nasprotju s konkretnimi ukrepi reorganizacije dela, spremembe organizacijske strukture itd., s katerimi se sreča podjetje, ki želi uvesti storitve v obstoječi proizvodni program, je kultura podjetja področje, kjer se izvaja mehkejši del sprememb na podlagi norm in vrednot. Slednje občutno vplivajo na vedenjske vzorce, na način, kako zaposleni sprejemajo odločitve, in tudi na konkretno vedenje zaposlenih in njihova dejanja, kar seveda v končni fazi vpliva tudi na kakovost opravljanja storitev in na odnose s kupci (Elke, Ziemeck, 2005, str. 13).

Po mnenju nekaterih raziskovalcev je kultura podjetja pomemben dejavnik pri prehodu od izdelkov k storitvam. Obstajala naj bi tesna povezava med frekvenco ter obsegom pojavljanja

³⁵ To pomeni, da je podjetje sprejelo nepravilno odločitev glede izbora tržnih poti za izdelke in storitve. Glede na okoliščine je tako izbrana tržna pot ali preveč neposredna ali preveč posredna. Primer: Čeprav je določena storitev zelo kompleksna in zahtevna za izvršitev ter zahteva specifično znanje o osnovnemu izdelku, se je podjetje odločilo, da naročilo preda posredniku.

novih idej³⁶ v podjetju in obstoječo kulturo podjetja (Martin, Horne, 1992, str. 34). Za uspešno vpeljavo storitev je treba vzpostaviti proaktivno vzdušje in motivirati zaposlene, da postanejo bolj naklonjeni inovacijam in novim idejam. V poglavju o odnosu med podjetjem in kupci sem omenil, da si kupci na medorganizacijskem trgu želijo fleksibilnost in transparentnost poslovanja s prodajalcem. Podjetje naj bi vzpodbujalo tudi timsko vzdušje. Pri projektih velike vrednosti, ki so tudi zelo kompleksni, je timsko delo, ki ga vodi predan in sposoben timski vodja oz. manager, pogosto pravi način izvedbe naročila. Organizacija, ki je sposobna spodbujati zaposlene k učenju, razmišljanju in timskemu delu, je na dobri poti. Produktivnost zaposlenih, njihova predanost podjetju in delu ter njihovo zadovoljstvo so torej pomembni dejavniki uspeha pri vpeljavi strategije storitev.

Vsako podjetje naj bi imelo bolj ali manj formalno postavljena pravila, po katerih se ravnaajo zaposleni. Ko podjetje poleg izdelkov začne tržiti tudi storitve, se zaposleni znajdejo v popolnoma novi vlogi in drugačni situaciji. V stiku s kupcem nastopajo kot predstavniki podjetja, zato je zelo pomembno, kakšno sporočilo bodo prenesli kupcu o vrednotah podjetja. Če želi proizvajalec med srečanjem zaposlenih iz obeh podjetij pri kupcu vzbuditi pozitiven odziv v procesu zagotavljanja spremljajočih storitev, mora poskrbeti, da so pravila organizacije čim jasneje sprejeta in vgrajena v kulturo podjetja (Normann, 1991, str. 44). Niso torej dovolj tehnično znanje in spretnosti zaposlenih za opravljanje storitev, ampak je pomembno tudi, da sledijo pravilom podjetja in ravnaajo v skladu z uveljavljenimi normami in vrednotami v podjetju.

Ko podjetje deluje na globalnem trgu, kjer kupci izhajajo iz različnih poslovnih okolij in kultur, mora nameniti veliko pozornosti učenju in razumevanju omenjene drugačnosti. Poznavanje kupca in njegove kulture je ključnega pomena za razumevanje in oceno njegovih pričakovanj. V ta namen mora podjetje vložiti dovolj časa in se novega projekta lotiti previdno. Uspeh na mednarodni ravni je zato zelo odvisen od razvoja učinkovitega sistema zadovoljevanja potreb kupcev in ozaveščenosti o navadah in običajih kupcev, pripadnikov različnih kultur.

3.5 Dobiček

Proizvajalci vedno iščejo nove načine povečevanja konkurenčnosti podjetja. Vpeljava spremljajočih storitev v obstoječo ponudbo za podjetje odpre nove strateške možnosti, ki seveda vključujejo tudi možnost povečanja prihodkov podjetja. Prodaja storitev v širokem smislu, kar vključuje različne spremljajoče storitve, kot so npr. informacijska podpora, izobraževanje zaposlenih, vzdrževanje in popravila, je lahko odličen vir prihodka za podjetja. Če za primer vzamemo računalniško industrijo, telekomunikacije in podjetja, ki proizvajajo izdelke za avtomatizacijo procesov, je po študiji, ki je bila izvedena v ZDA v 90. letih prejšnjega stoletja³⁷, spremljajočim storitvam treba pripisati od 17 do 30 odstotkov prihodkov

³⁶ Gre za ideje o novih spremljajočih storitvah, o reorganizaciji obstoječih procesov v zvezi z zagotavljanjem storitev ipd.

³⁷ Takrat je bilo področje spremljajočih storitev še bolj ali manj neraziskano. Nedavne raziskave in statistične

od prodaje v teh dejavnostih. Prav tako je bila dobičkonosnost teh storitev več kot 20-odstotna in je primerljiva z dobičkonosnostjo iz naslova prodaje osnovnih izdelkov ali pa jo celo presega (Mathe, Shapiro, 1993, str. 36).

Različni avtorji menijo, da lahko komercializacija storitev, ki spremljajo izdelek, poveča prihodke podjetja (Mathe, Shapiro, 1993; Kumar et al., 2004). Na drugi strani pa se podjetja pri tem znajdejo pred vprašanjem, kolikšne stroške bodo te storitve povzročale. Preveč široko oblikovana ponudba podjetja³⁸ lahko pomeni stroškovno past (Mathieu, 2001, str. 455, 456). Iz finančnega vidika so spremljajoče storitve lahko koristne, ko podjetje ne le uspe kontrolirati stroškov, ampak zna razviti učinkovit sistem zaračunavanja teh storitev.

Čeprav je ideja o ekonomski upravičenosti vpeljave storitev v proizvodno podjetje opravičljiva in precej jasna, pa se lahko v praksi hitro zalomi. Problem zaračunavanja spremljajočih storitev je lahko velika ovira pri realizaciji prihodkov iz tega naslova. Nekateri avtorji vidijo glavni problem v kulturnem okolju, v katerem podjetje deluje, in uveljavljenih poslovnih navadah kupcev. V nekaterih ekonomskih prostorih³⁹, kjer veljajo bolj tradicionalna poslovna načela, lahko kupci še vedno pričakujejo, da so storitve, kot so npr. montaža, vzdrževanje, strokovna pomoč itd., samodejno vključene v nabavno ceno osnovnega izdelka (Mathe, Shapiro, 1993, str. 37).

4 RAZUMEVANJE KAKOVOSTI STORITEV IZ ZORNEGA KOTA KUPCA IN PRODAJALCA

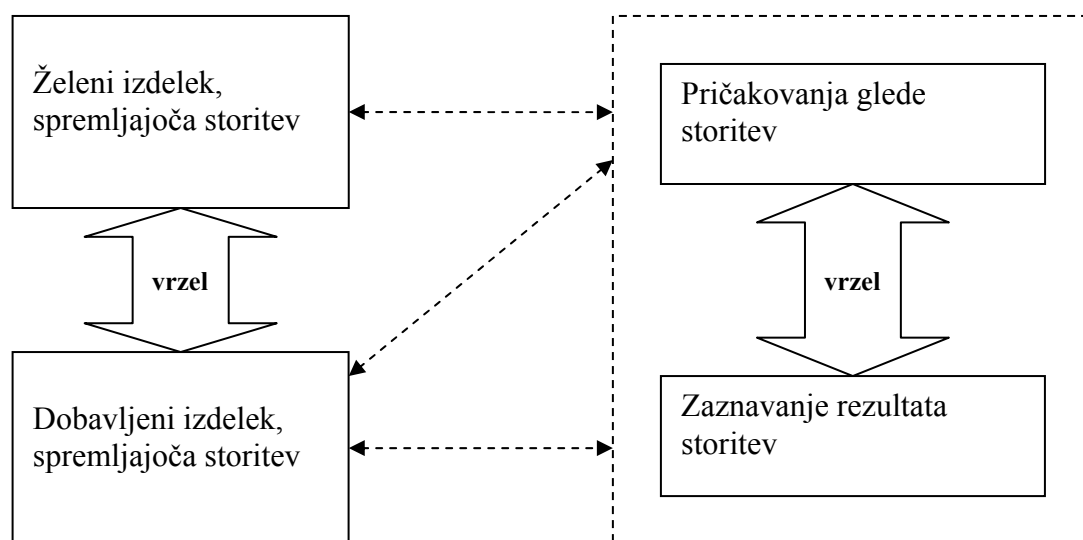
Pričakovanja kupcev glede izdelkov in storitev se razlikujejo. Eden izmed razlogov za to je v naravi storitev, ki so neoprijemljive. Prav ta neopredmetenost je po mnenju nekaterih glavni razlog za oteženo kontrolo storitvenega procesa s strani proizvajalca in ocenjevanje rezultata s strani kupca. Glavne lastnosti storitev, kot so neopredmetenost, minljivost, variabilnost in podobno, so tudi razlog za drugačno pričakovanje kupcev v primeru storitev, kot je pri izdelkih. Poleg tega pa se razlikujejo tudi tehnike merjenja zadovoljstva kupcev, ki je v primeru storitev po navadi izvedeno v istem trenutku – takoj po opravljeni storitvi – tako za merjenje pričakovanj kot tudi izkušnje. Kupci ocenjujejo opravljeno storitev na podlagi dejansko doživetih izkušenj, ki jih občutijo skozi proces opravljanja storitve, in seveda na podlagi dožemanja rezultata tega procesa. To pa potem primerjajo s pričakovanji, ki so pogosto podzavestne narave (Hubbert et al., 1994).

publikacije predvsem v Zahodni Evropi kažejo na rast prihodkov iz naslova spremljajočih storitev. V večini primerov pa je glavni problem zajetje potrebnih informacij, saj ni enotne klasifikacije.

³⁸ Nekateri proizvajalci ponudbi radi dodajajo spremljajoče storitve, da bi bila privlačnejša za kupca. Seveda pa je ponudba podjetja zanj tudi obvezujoča. Iz tega razloga mora podjetje dobro pretehtati odločitev o tem, kakšne spremljajoče storitve bo ponudilo in po kolikšni ceni. To je še posebej pereč problem pri sklenitvi dolgoročnih pogodb, npr. o vzdrževanju, informacijski podpori itd.

³⁹ V ekonomskem prostoru veljajo enaki pogoji poslovanja in lahko sega tudi čez državne meje.

Slika 5: Model vrzeli med pričakovanji in izkušnjami za spremljajoče storitve



Vir: Kumar, Kumar, 2004, str. 316.

Temeljna ideja Slike 5 je v prikazu vrzeli, ki nastane med pričakovanji in izkušnjami po opravljeni storitvi. Konstrukt v črtkanem kvadratu na desni strani predstavlja osnovni model pričakovanj, medtem ko so na levi strani prikazane kombinirane rešitve, ki jih sestavljajo izdelki in spremljajoče storitve – izhajamo iz potreb kupca. Med obema prikazoma so križno usmerjene puščice, ki tudi predstavljajo neke vrste vrzel oz. prepad. Če govorimo o podjetju, ki ponuja celovite rešitve, je vsekakor relevantno govoriti o razliki med pričakovanji kupca in med tem, kaj ta kupec v resnici potrebuje⁴⁰. Kadar govorimo o spremljajočih storitvah, ki so tesno povezane z osnovnim izdelkom, moramo upoštevati tudi možnost, da kupec dojema oboje – tako izdelek kot storitve – kot neke vrste »paket« (Pleger Bebko, 2000, str. 10). To je še posebej značilno za celovite rešitve, kadar je predmet pogodbe določen rezultat oz. rešitev, in ne le izdelek ali opravljena storitev.

Uspešni proizvajalci so tisti, ki jim uspe čim bolj zmanjšati vrzel med pričakovanji kupcev in njihovim zaznavanjem rezultata. Podjetje mora znati oceniti zahteve kupca, jih razložiti in nato čim dosledneje izpolniti. Če proizvajalec slednje pri oblikovanju strategije storitev upošteva, je na pravi poti, da doseže glavni cilj, to je »izpolnitev svojih ciljev, medtem ko istočasno zadovoljuje cilje kupca« (Kumar, Kumar, 2004, str. 316).

Kakovost storitev je precej zapletena tema. O pomembnosti kakovosti storitev govorijo številne študije; kakovost storitev lahko pozitivno vpliva na tržni delež podjetja in donosnost (dolgoročajših) sredstev⁴¹, prav tako pa lahko zniža proizvodne stroške in poveča produktivnost v podjetju (Pleger Bebko, 2000, str. 9). Razumevanje te tematike v proizvodnem

⁴⁰ Pogosto se zgodi, da kupec sam ne ve točno, kaj potrebuje; to še posebej velja za kompleksnejše celovite rešitve, kar vpliva tudi na oblikovanje pričakovanj.

⁴¹ Angl. Return on Investment (ROI)

podjetju, ki želi svojo konkurenčno prednost izgraditi na podlagi storitev, je precej odvisno od razumevanja razlik med izdelki in storitvami, ki vplivajo na zaznavanje kakovosti pri kupcu ter njeno merjenje in spremljanje pri proizvajalcu. V naslednjih trditvah, ki se nanašajo na kontekst ravnanja s kakovostjo pri izdelkih in storitvah, so opisane glavne razlike med ravnanjem s kakovostjo v proizvodnih in storitvenih procesih⁴² (Dale et al., 1997, str. 243):

- Problemi, ki jih imajo podjetja pri zagotavljanju kakovostnih proizvodnih procesov, so velikokrat širše narave kot pri storitvah; glavna razlika je v potrebni infrastrukturi, opremi, nadzoru nad materiali ipd.
- Napake na izdelkih pripeljejo večkrat za seboj precej hujše posledice kot pri storitvah; nepravilno izdelan stroj visoke vrednosti je večji problem kot npr. nedostojno vedenje zaposlenih, ki izvajajo popravljala dela na tem stroju.
- Kupci kompleksnih, tehnološko visoko razvitih izdelkov imajo po navadi zelo visoko postavljene standarde kakovosti. Ker gre za osnovni izdelek podjetja, ki pomeni tudi osnovno vrednost za kupca, podobne standarde upoštevajo tudi zaposleni v podjetju in jih zahtevajo od dobaviteljev. Pri spremljajočih storitvah, kot je npr. izobraževanje zaposlenih, je kupec precej slabše informiran, zato bo sprejel tudi manj kakovostne storitve.
- Neizpolnjevanje zahtev kupca v zvezi z osnovnim izdelkom, ki je predmet prodaje, lahko ima za proizvajalca hujše posledice kot manj dosledno upoštevanje želja kupca v zvezi s spremljajočimi storitvami.
- Koncept TQM (angl. Total Quality Management) je bil najprej predstavljen pri proizvajalcih in se je šele potem začel širiti tudi na storitvena podjetja. Zaradi tega je ta koncept tudi precej bolj izoblikovan in izpopolnjen za potrebe v proizvodnih sektorjih.

Visoke zahteve glede kakovosti izdelkov in storitev so na medorganizacijskem trgu nekaj vsakdanjega. O teh standardih se je mogoče bodisi dogovoriti s proizvajalcem bodisi jih zahtevati. Kupec lahko npr. zahteva, da proizvajalec uporabi točno določeno metodo za načrtovanje popravil in uporabi točno določene tehnike nadzora nad kakovostjo izdelkov, mednarodno uveljavljene standarde (npr. ISO 9000) itd. Pri storitvah pa kupci po navadi nimajo tako dobro izoblikovanih predstav o tem, kaj točno lahko pričakujejo od procesa in ali je ta izveden v skladu z določenimi standardi (Dale et al., 1997, str. 244, 245).

Ideja o merjenju zaznane kakovosti storitev iz vidika kupca temelji na tezi, da je kakovost storitev funkcija vrzeli med pričakovanji in učinkom⁴³, vendar pa se mnenja različnih avtorjev glede razčlenitve te kakovosti na njene sestavine razlikujejo. Po mojem mnenju je najsplošnejša členitev na tri področja oz. ravni kakovosti (Parasuraman, 1998, str. 312, 313):

1. fizično raven: zajema tisto, kar je oprijemljivo – npr. opremo, zgradbo;

⁴² Te trditve lahko jemljemo tudi kot neke vrste predmet za razpravo, saj obča posplošitev teh trditve na vse primere ni mogoča.

⁴³ Glede tega se strinjajo različni raziskovalci kakovosti storitev (Grönroos, Parasuraman, Sasser, Zeithaml ...).

2. organizacijsko raven: vključuje npr. ugled podjetja, ki izvaja storitve;
3. interaktivno raven: predstavlja interakcije med osebjem proizvajalca in kupcem.

V primerjavi z izdelki, kjer kupci kakovost ocenjujejo na podlagi uporabe že izdelanega izdelka, je za storitve značilno, da kupci ne ocenjujejo le rezultata opravljene storitve, ampak tudi sam proces. Pri spremljajočih storitvah in še posebej pri konceptu zagotavljanja celovitih rešitev, kjer ima kupec še posebej pomembno nalogo, pa je proces še toliko pomembnejši. Pri slednjih so seveda prisotni tako fizični izdelki in neopredmetene spremljajoče storitve. Taka kombinacija pa zahteva tudi podrobnejšo delitev elementov, ki določajo kupčevo zaznavanje kakovosti (Ho, Cheng, 1999, str. 206):

- zmogljivost oz. učinek: gre za primarno operativno zmožnost izdelka;
- lastnosti: karakteristike, ki dopolnjujejo osnovno funkcionalnost izdelkov;
- zanesljivost: verjetnost za okvare izdelka skozi njegovo življenjsko dobo;
- skladnost: stopnja, do katere sta oblika izdelka in njegova funkcionalnost usklajena z zahtevanim standardom;
- trpežnost: koliko učinka lahko dobimo iz izdelka, preden se ta pokvari;
- vzdrževanje: kako zapleteno je vzdrževati izdelek in izvajati popravila, nadgradnje in tudi hitrost zamenjave delov oz. izvedbe popravil;
- estetika: zunanji videz izdelka, pa tudi vonj in zvok, ki ga proizvaja;
- zaznana kakovost: sklepanje o kakovosti izdelka oz. opravljene storitve, ki temelji na ugledu proizvajalca, blagovne znamke in trženja.

Nekatere izmed naštetih ravni so značilnejše za zaznavanje kakovosti izdelkov, medtem ko so druge značilnejše za storitve. Tako lahko rečemo, da sta prvi dve ravni značilni za oboje, saj gre pri zmogljivosti in glavnih lastnostih izdelka za zadovoljevanje osnovne potrebe kupca⁴⁴. Ravni, kot so zanesljivost, skladnost in trpežnost, so značilnejše za ocenjevanje kakovosti osnovnega izdelka oz. fizične komponente celovite rešitve, medtem ko se zadnje tri nanašajo na njeno bolj neoprijemljivo plat in so pomembnejše pri ocenjevanju kakovosti storitev (Ho, Cheng, 1999, str. 206).

Na koncu pa je treba še pripomniti, da kupci ne kupujejo samo kakovosti, ampak pričakujejo vrednost⁴⁵. T.i. value-mix opisuje kupčevo dožemanje vrednosti izdelka, storitve ali kombinacije obeh s stališč funkcionalnosti, kakovosti in cene (Ho, Cheng, 1999, str. 207). Ko proizvajalec načrtuje in oblikuje ponudbo, mora temeljito preučiti vse te tri elemente, saj ti predstavljajo osnovno potrebo in pričakovanja kupca. Njegova naloga je, da preuči lastne zmožnosti in sredstva ter na podlagi tega najde primeren »value-mix« za izpolnitev zahtev odjemalcev. Podjetje, ki želi dolgoročno ostati konkurenčno, mora znati oceniti potrebe ciljnih kupcev in kontinuirano spremljati spremembe v njih, opazovati konkurente, njihova dejanja in

⁴⁴ Kakovosten izdelek in kakovostna rešitev morata izpolniti najmanj osnovno zahtevo kupca.

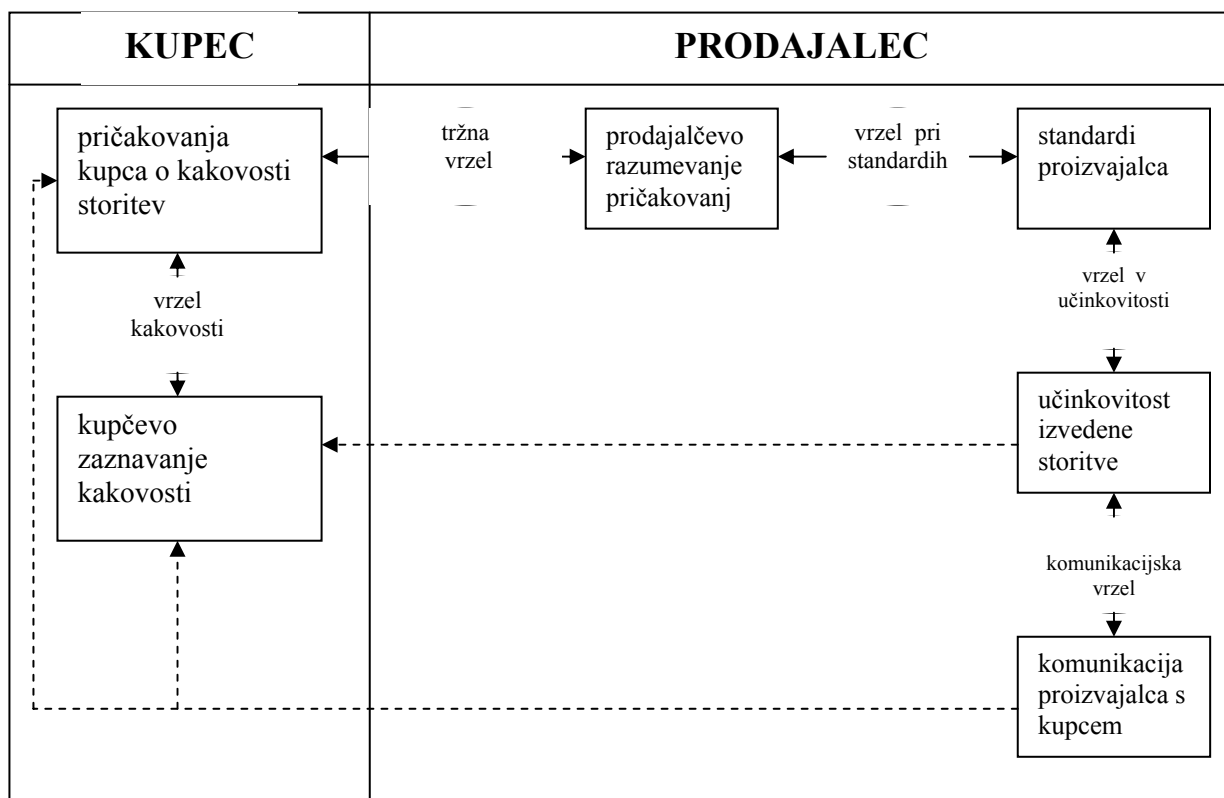
⁴⁵ Kakovost je le del skupne vrednosti za kupca, ki jo sestavljata še funkcionalnost in cena.

odzive, poleg tega pa mora stremeti po napredku v kakovosti izdelkov in procesov ter stroškovni učinkovitosti (Ho, Cheng, 1999, str. 207).

4.1 Vrzeli pri interakciji med kupcem in prodajalcem

Pri iskanju pomanjkljivosti pri interakcijah med kupci in proizvajalcem na medorganizacijskem trgu se lahko opremo na naslednji model, ki prikazuje vrzeli pri interakciji med kupcem in prodajalcem. Po tem modelu, ki temelji na ideji o tem, kako kupci doživljajo kakovost, nastanejo pomanjkljivosti, ki jih kupci zaznavajo (eksterno), in sicer kot funkcija štirih glavnih internih vrzeli (Parasuraman, 1998, str. 315).

Slika 6: Model pomanjkljivosti pri interakcijah med proizvajalcem in kupcem



Vir: Parasuraman, 1998, str. 315.

Glavno sporočilo modela je, da morajo podjetja, ki želijo izboljšati kakovost svojih storitev, poskušati čim bolj zmanjšati ali pa celo odpraviti te štiri vrzeli (Parasuraman, 1998, str. 315). V nadaljevanju sledi kratek opis značilnosti teh vrzeli na proizvajalčevi strani, zastavljena pa so tudi nekatera vprašanja, ki so povezana z omenjeno problematiko.

4.1.1 Tržna vrzel

Gre za vrzel, ki izhaja iz pomanjkanja prodajalčevega poznavanja kupčevih pričakovanj v zvezi s storitvami. Proizvajalec torej ne zna pravilno oceniti kupčevih pričakovanj, ki so oblikovana na podlagi različnih virov: trženja (z oglasi, odnosi z javnostjo – tudi drugih

ponudnikov na trgu), preteklih izkušenj z določenim podjetjem pa tudi njegovimi konkurenti, osebnih interesov in potreb ter nenazadnje tudi na podlagi priporočil in mnenj drugih. Možni ukrepi za zmanjšanje te vrzeli so lahko: učinkovitejše tržno raziskovanje, izboljšanje komunikacije, ki poteka znotraj različnih ravni managementa, in prepričanje managementa o uporabnosti koncepta trženja na podlagi odnosov (Fitzsimmons, Fitzsimmons, 1994, str. 191). Vprašanja, ki opisujejo problematiko, povezano z zapiranjem tržne vrzeli, so npr. (Parasuraman, 1998, str. 316):

- Do katere mere tržniki na medorganizacijskem trgu usmerjajo svoje napore v smeri razumevanja kupčevih pričakovanj, ki presegajo zahteve in želje, povezane z osnovnim izdelkom?
- Kakšne mehanizme za komunikacijo uporablja to podjetje za ugotavljanje pričakovanj kupcev?
- Ali ti mehanizmi pokrivajo vsa funkcijska področja v kupčevi organizaciji ali samo nekatera (npr. samo vrhnji management in nabavni oddelek)?
- Ali je obseg te vrzeli različen, ko se pomikamo po proizvodno-storitvenem prostoru v levo ali desno (glejte Sliko 1 na str. 6) ali pa ko imamo opravka z manjšimi ali večjimi kupci?
- Kakšne prijeme naj podjetje uporabi z namenom zmanjšanja tržne vrzeli?

Za podjetje je pomembno, da zna ravnati s pričakovanji kupcev. To je problematična naloga predvsem pri storitvah, pri katerih kupec ne ve točno, kaj želi oz. lahko pričakuje, saj je na tej podlagi pozneje težko izmeriti, ali je to tudi dobil. Z vplivanjem na pričakovanja kupcev s trženjskimi orodji (z oglaševanjem, ustvarjanje podobe podjetja ipd.) lahko podjetje na nek način uravnava ta pričakovanja in v končni fazi vpliva na kupčevo zaznavanje kakovosti. Trženjska funkcija je zato pri storitvah v ospredju (Dale et al., 1997, str. 247).

4.1.2 Vrzel pri standardih

Opisuje nezmožnost proizvajalca, da pričakovanja kupca pravilno prevede v specifikacije oz. navodila za storitveno osebje (Parasuraman, 1998, str. 315). Ta pomanjkljivost oz. vrzel lahko nastane, če je npr. management premalo predan vzdrževanju kakovosti ali pa se ne počuti zmožnega slediti pričakovanjem kupcev. Ukrepi za zmanjšanje te vrzeli morajo biti usmerjeni v zastavljanje ciljev in standardizacijo storitvenih procesov (Fitzsimmons, Fitzsimmons, 1994, str. 191). Vprašanja, ki se pojavljajo na tem mestu, so (Parasuraman, 1998, str. 316):

- Do katere stopnje imajo tržniki vsaj neformalno izoblikovane smernice za interakcijo s kupci (če ni formalno določenih pravil)?
- Ali te smernice, če obstajajo, temeljijo na sistematičnem preučevanju pričakovanj kupcev ali na subjektivni presoji?
- Ali sta pomen in vsebina teh smernic različna glede na panogo ali velikost kupca?

- Kakšni so v tem primeru potencialni razlogi za tako razliko in kakšni so lahko ukrepi za zmanjšanje te vrzeli pri standardih?

4.1.3 Vrzel učinkovitosti

Razlog za to vrzel je pomanjkanje ali neučinkovitost internih sistemov za podporo, zlasti na področju ravnanja s človeškimi viri⁴⁶; nanašajo se na informiranost in izobraževanje zaposlenih, njihovo usposobljenost za določene naloge, tehnologijo itd. Gre za notranje dejavnike, ki zaposlenim omogočajo zagotovitev želenih standardov kupcu (Parasuraman, 1998, str. 315). Razlogi za nastanek vrzeli učinkovitosti so še pomanjkanje oz. nepripravljenost zaposlenih za timsko delo, slab izbor osebja za izvajanje storitev in neprimerna organizacija dela (Fitzsimmons, Fitzsimmons, 1994, str. 191). Da lahko podjetje omeji ali celo odpravi to vrzel, mora najti odgovore na naslednja vprašanja (Parasuraman, 1998, str. 316):

- Kako dobro tržniki prenašajo tako formalne kot tudi neformalne standarde na zaposlene, ki imajo stik s kupci?
- Do kolikšne mere notranji sistemi proizvajalca in izobraževalna politika (usposabljanje, izobraževanje, sistem nagrad – motivacija) omogočajo zaposlenim oz. jih motivirajo, da pravilno upoštevajo kupčeve potrebe in izpolnjujejo njihova pričakovanja?
- Kakšen poudarek dajejo ti sistemi storitvenemu delu ponudbe v primerjavi z osnovnim izdelkom?
- Ali ima storitveno osebje proizvajalca v vsakem trenutku dovolj informacij in dostopnih sredstev za učinkovito izvajanje storitev?

4.1.4 Komunikacijska vrzel

Komunikacijska vrzel nastane, ko kupci na podlagi ponudbe ali obljub proizvajalca pričakujejo drugačne rezultate, kot so potem v resnici. Razlog za to vrzel je neučinkovita komunikacija med prodajnim osebjem proizvajalca⁴⁷ in zaposlenimi, ki izvajajo storitve (Parasuraman, 1998, str. 315). Možni ukrepi za zmanjšanje te vrzeli so v oblikovanju čim realnejših obljub proizvajalca in tekoče komunikacije med prodajalci in izvajalci v podjetju. Naslednja vprašanja nudijo vpogled v naravo te vrzeli (Parasuraman, 1998, str. 316):

- Ali ima prodajno osebje po prodaji še stik s storitvenim osebjem in kupcem, še posebej pa uporabnikom izdelka?
- Če ni tako, ali obstajajo mehanizmi za izboljšanje informiranosti zaposlenih, ki se ukvarjajo s storitvami po prodaji (še posebej, če ima kupec nenavadne želje)?

⁴⁶ Angl. Human Resource Management (HRM)

⁴⁷ Prodajno osebje je v tem primeru skupina ali pa posamezni prodajalec, ki proda določen osnovni izdelek kupcu in hkrati sklene pogodbo o spremljajočih storitvah. Komunikacija med tem osebjem in zaposlenimi, ki pozneje izvajajo spremljajoče storitve, mora biti čim učinkovitejša, da lahko podjetje zadovolji pričakovanja kupca, ki se izražajo skozi zahteve, želje in specifikacije, ki jih ta posreduje prodajnemu osebju pri nakupu.

- Ali obstajajo sistemi, ki kupca vseskozi obveščajo o možnih izboljšavah osnovnega izdelka, ali pa problemih, ki se lahko pojavijo v zvezi s spremljajočimi storitvami?
- Ali ima proizvajalec dobro razvit sistem interne komunikacije (med oddelki, poslovnimi enotami itd.), ki omogoča učinkovito delovanje sistema naročanja, organizacije dela in procesa izvajanja storitev?

Za zagotavljanje dobre vrednosti odjemalcem se mora podjetje nujno spopasti z omenjenimi pomanjkljivostmi ter vložiti napor v njihovo obvladovanje in zmanjševanje. Razumevanje kupčevih pričakovanj je nekakšen predpogoj za zagotavljanje dobre vrednosti, saj so pričakovanja nekakšni implicitni standardi, ki jih kupec uporablja za ocenjevanje kakovosti storitev.

4.2 Vpliv neopredmetenosti storitev na pričakovanja kupca

Kakovost je pri ponudnikih storitev vsekakor najpomembnejše področje. Merjenje te kakovosti pa je občutno oteženo zaradi glavnih lastnosti storitev, ki se nanašajo na neopredmetenost, variabilnost, neločljivost porabnika in izvajalca storitev⁴⁸ ter njihovo minljivost⁴⁹. To so tudi glavne značilnosti, po katerih se storitve razlikujejo od izdelkov. Med njimi najbolj izstopa neopredmetenost, ki je po mnenju večine teoretikov tudi glavna lastnost, ki loči izdelek od storitve. Nekateri menijo tudi, da je prav neopredmetenost razlog za spremenljivost, neločljivost in minljivost storitev (Pleger Bebko, 2000, str. 9). Problem pri merjenju zadovoljstva kupca oz. njegovega dožemanja kakovosti opravljene storitve v primeru povezane ponudbe izdelkov in spremljajočih storitev pa je v tem, da kupci v tem primeru ocenjujejo kakovost storitev v zvezi s kakovostjo osnovnega izdelka. To je še posebej značilno za celovite rešitve, kjer osnovni izdelek in spremljajoče storitve ne morejo biti ločeni.

Kot posledica neopredmetenosti storitev so informacije, na podlagi katerih lahko kupec sklepa o kakovosti storitve, bolj omejene kot pri izdelkih. Na podlagi tega lahko sklepamo, da je posledično višje tudi dožemanje tveganja v zvezi s storitvami. Kupci torej dojemajo visoko mero tveganja v zvezi s kakovostjo spremljajočih storitev, kot sta npr. izobraževanje zaposlenih in strokovno svetovanje, pri katerih je zelo malo oprijemljivih elementov. Če se torej povečuje neopredmetenost storitev, se povečuje tudi kupčevo dožemanje tveganja; naprej pa lahko sklepamo, da se ob povečanem tveganju povečajo tudi pričakovanja kupca o kakovosti določene storitve (Pleger Bebko, 2000, str. 20).

Kot možna rešitev problema, povezanega z dožemanjem tveganja pri kupcu, velja zanesljivost ponudnika, ki pa je pod njegovim nadzorom. Če proizvajalec velja za zanesljivega in je to splošno znano, lahko tak ugled posredno vpliva na dožemanje tveganja in pričakovanja kupcev o kakovosti prodajalčevih izdelkov in storitev. Na žalost pa je javno obljubljanje kakovosti oz. zanesljivosti lahko tudi dvorezen meč, še posebej, če so obljube pretirane (Pleger Bebko, 2000,

⁴⁸ Kupec je vključen v proces izvajanja storitev. O tem sem govoril že v prejšnjih poglavjih.

⁴⁹ Storitve ni mogoče izvajati na zalogo.

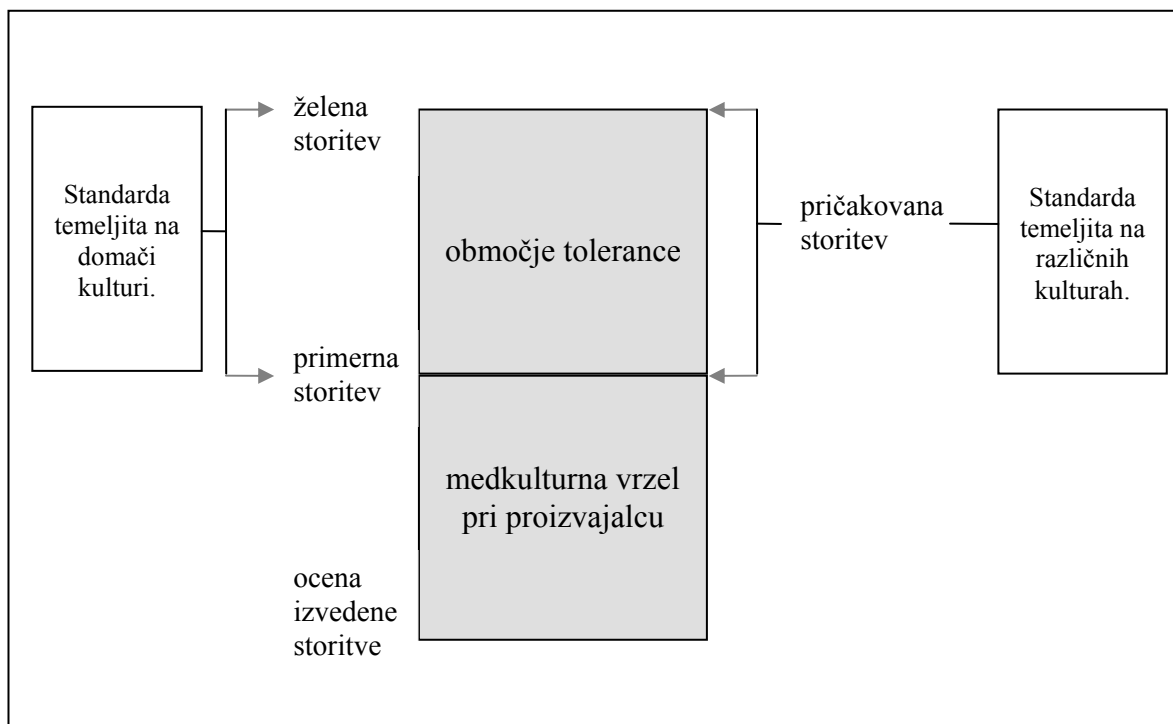
str. 20). V tem primeru se lahko zgodi tudi, da kupci zaradi tega pričakujejo več, kot lahko ponudi prodajalec.

4.3 Medkulturni dejavniki

Izraz »service encounter« se nanaša na soočenje med ponudnikom in kupcem storitve. Normann (1991) opisuje ta dogodek kot »trenutek resnice« (Normann, 1991, str. 16), v katerem se oblikuje tudi izkušnja porabnika te storitve o kakovosti storitve. Proces izvedbe storitve se izvaja v skladu s sposobnostmi, z motivacijo, s pripomočki storitvenega osebja in soustvarjanjem kupca. Na tem mestu je na preizkušnji tudi učinkovitost managerskih ukrepov, usmerjenih v zagotavljanje zadovoljstva kupcev. Kot že rečeno, nastopa kupec v tem procesu kot soustvarjalec. Podjetje, ki deluje na globalnem trgu, mora biti zato pozorno na kulturno okolje, iz katerega kupec izhaja, ker so pričakovanja in zaznavanja storitev vezana na kupčevo kulturo ter njene norme in vrednote.

Vzrok za medkulturno vrzel pri proizvajalcu je lahko v fizičnem okolju proizvajalca, njegovih zaposlenih, internem sistemu (komunikaciji, motivaciji itd.) ali pa v njegovi pripravljenosti, da upošteva želje kupcev. O omenjenih pomanjkljivostih sem govoril že v poglavju o vrzelih med kupcem in prodajalcem. Tokrat pa naj predstavim še koncept, ki temelji na treh vrstah pričakovanj, ki jih imajo kupci pri srečanju s proizvajalcem v medkulturnem prostoru, in sicer: želena storitev, primerna storitev in pričakovana storitev (Stauss, Mang, 1999, str. 331). Stauss in Mang (1999) trdita, da je med želeno in primerno storitvijo nekakšno območje tolerance.

Slika 7: Medkulturna vrzel in območje tolerance



Vir: Stauss, Mang, 1999, str. 333.

Iz kupčevega zornega kota velja storitev za kakovostno, če izpolnjuje njegova pričakovanja, ki temeljijo na njegovih osebnih dejavnikih kakovosti, ali pa jih celo presega. Na drugi strani pa kakovost storitve proizvajalec razume kot izpolnitev pričakovanj glede učinkovitosti in izpolnjevanja zastavljenih standardov. Pri medkulturnem soočenju to pomeni, da sta vpleteni stranki pripadnici različnih kultur, zato se v zvezi s tem pojavita dva problema (Stauss, Mang, 1999, str. 331):

- Problem nastane, če učinkovitost oz. kakovost izvršenih storitev ne izpolnjuje pričakovanj tujega kupca – gre za medkulturno vrzel pri prodajalcu.
- Kupec zaradi prepričanj, vrednot, navad in običajev, torej zaradi kulture, ki ji pripada, ne izpolni pričakovanj proizvajalca, ki se navezujejo na njegovo vlogo soustvarjalca – v tem primeru govorimo o medkulturni vrzeli pri kupcu.

Po navadi standarda temeljita na domači kulturi kupca, kar pomeni, da sta rezultat preteklih izkušenj, ki jih je kupec pridobil v domačem okolju. Če pa kupec že ima take ali drugačne izkušnje z določenim proizvajalcem oz. s ponudnikom storitev ali pa z njegovimi konkurenti, npr. na podlagi trženja ali drugih virov, nastopi še raven pričakovane storitve⁵⁰. Ta vpliva tudi na raven zelene storitve, primerne storitve in spreminja območje tolerance. Če na primer podjetje iz kulture B na podlagi oglaševanja v medijih ali pričevanja drugih pričakuje, da je kakovost storitev v državi, iz katere prihaja prodajalec A, zelo visoka, se bosta povišali ravni zelene in primerne storitve, prav tako pa se bo zmanjšalo območje tolerance (Stauss, Mang, 1999, str. 333). Medkulturna vrzel pri kupcu nastane na podoben način in je sestavljena – podobno kot tista pri proizvajalcu – iz fizične komponente (npr. infrastruktura), pomanjkljivosti pri zaposlenih, neučinkovitih sistemov (že časovni pas lahko pomeni problem v kompatibilnosti proizvajalčevih in kupčevih sistemov) ali pa izhaja iz neuresničevanja njegove vloge soustvarjalca.

Kupec, ki izkusi storitev, katere kakovost je pod njegovim standardom primerne storitve, je razočaran, ker proizvajalcu ni uspelo izpolniti niti njegovih osnovnih zahtev, medtem ko pozitivno izkušnjo predstavlja le storitev, ki je presegla raven zelene storitve. Storitve, umeščena nekam vmes med ti dve ravni, postavi kupca v indiferentni položaj (Stauss, Mang, 1999, str. 333). Medkulturna vrzel pri proizvajalcu nastane, ko je zaradi razlik v kulturah obeh strank učinkovitost oz. kakovost storitve ocenjena kot nezadovoljiva.

Za uspešno sodelovanje morata tako kupec kot proizvajalec odigrati svoji vlogi čim dosledneje. Komunikacija prodajalca s kupcem je pri tem zelo pomembna. Dobro informiran kupec ima posledično tudi pravilneje izoblikovana pričakovanja in potrebne informacije o poslovnih običajih ter kulturi, ki ji pripada prodajalec.

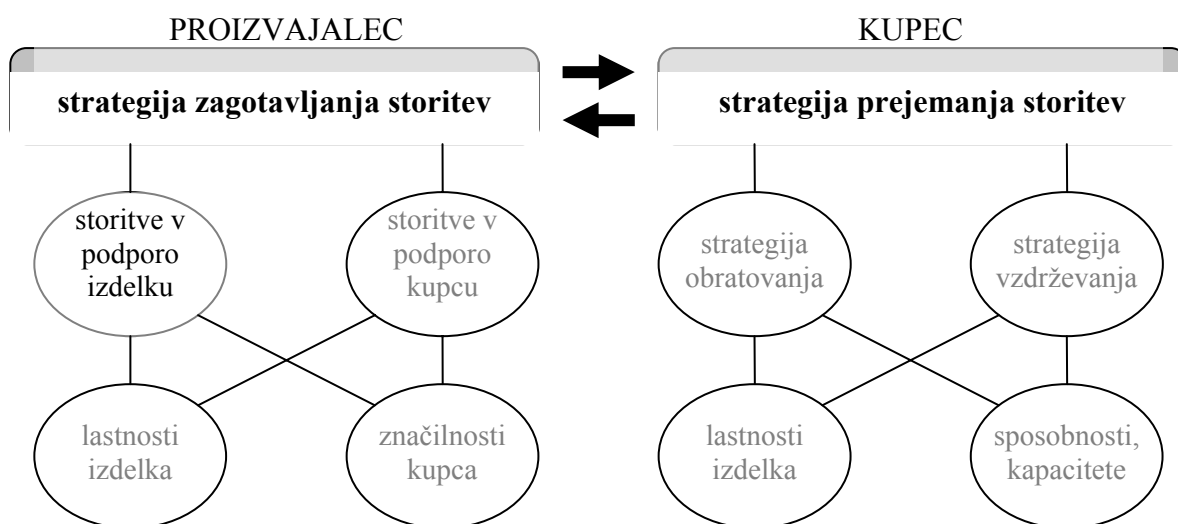
⁵⁰ To se navezuje na dozdajšnje izkušnje kupca, ki ima po navadi že izoblikovano tako ali drugačno predstavo o tem, kakšna naj bi bila storitev. Pričakovanja kupca so normativni ali idealistični standard.

5 STRATEGIJE POVEZOVANJA IZDELKOV IN STORITEV

Spremljajoče storitve pomenijo dodatno vrednost za proizvajalca in kupca. Proizvajalec mora v ta namen razširiti dozrajšnje pojmovanje izdelka in vpeljati nove strategije, ki v primerjavi z dozrajšnjimi, ki so bile osredotočene le na proizvodnjo in prodajo osnovnega izdelka, vključujejo tudi storitve, in sicer tako tiste pred prodajo kot tudi tiste po prodaji izdelka. Mathe in Shapiro (1993) predlagata, da naj podjetje uporabi pojmovanje izdelka, ki vključuje naslednje tri elemente: fizični element, pri čemer gre za osnovni izdelek, ki ga določa proizvodni proces, splet storitev, tj. spremljajočih storitev, ki so povezane z osnovnim izdelkom, in časovno dimenzijo, v okviru katere se izdelek in storitve razvijajo skozi čas (Mathe, Shapiro, 1993, str. 23). V zvezi s tem se spremeni tudi pojem prodaje, saj se odnos med prodajalcem in kupcem ne konča v trenutku prodaje osnovnega izdelka. Točka prodaje tako postane le ena izmed točk na časovni premici sodelovanja.

Predvsem pri industrijskih izdelkih, kjer so spremljajoče storitve zelo pomembne, saj omogočajo dolgoročno učinkovito uporabo osnovnega izdelka, mora imeti kupec dober pregled in kontrolo nad temi storitvami. V ta namen mora tudi kupec izdelati strategijo, na podlagi katere bo dolgoročno obdržal nadzor nad spremljajočimi storitvami. Tako strategijo lahko poimenujemo strategija prejetanja storitev⁵¹ (Kumar, Markeset, 2005, str. 60), ki mora biti povezana tudi s strategijo vzdrževanja v kupčevem podjetju, saj je taka strategija odvisna tudi od vrste opreme ter uporabnosti in pomembnosti v smislu kritičnih operacij pri kupcu. Osnovna ideja pa je v tem, da mora biti strategija prejetanja storitev kupca čim tesneje povezana s strategijo zagotavljanja storitev pri proizvajalcu (Kumar, Markeset, 2005, str. 60).

Slika 8: Strategiji storitev proizvajalca in kupca ter dejavniki vpliva



Vir: Kumar, Markeset, 2005, str. 60.

⁵¹ Angl. service reception strategy

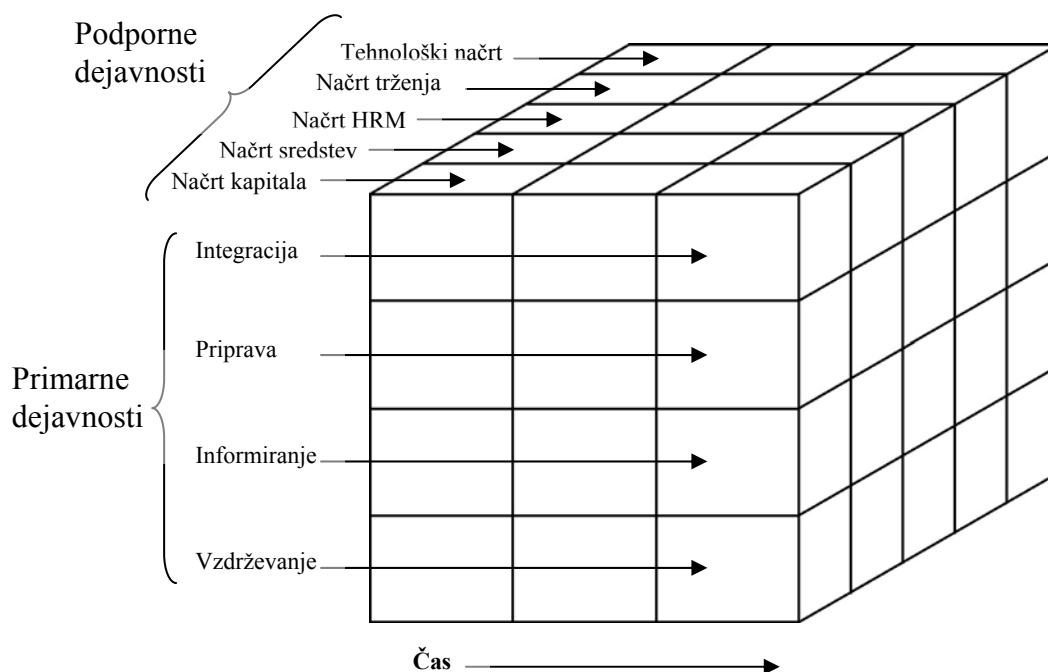
Uspešen proizvajalec si mora prizadevati ustvariti čim več »win-win« situacij na svojem ciljnim trgu. Zato je zanj ključnega pomena, da razvije strategije za zagotavljanje spremljajočih storitev, ki temeljijo na potrebah in pričakovanjih kupca ter so zgrajene glede na strategije prejetanja storitev pri kupcu (Kumar et al., 2004, str. 401), kar je ponazorjeno na Sliki 8 (na str. 34). Taka naravnost proizvajalca lahko bistveno vpliva na oblikovanje zadovoljstva kupcev in vzpodbuja njihovo zvestobo proizvajalcu.

Če strategija zagotavljanja storitev proizvajalca ni prilagojena strategiji prejetanja storitev kupca, je oblikovanje vrzeli med njima neizbežno. Te vrzeli bodo, če bodo vplivale na učinkovitost izdelka, povzročile nezadovoljstvo obeh strank. To pa lahko vpliva na odnos med kupcem in proizvajalcem ter zmanjša možnost za nastanek omenjenih »win-win« situacij (Kumar, Markeset, 2005, str. 60).

5.1 Načrtovanje spremljajočih storitev

Na začetku mora proizvajalec izdelati storitveni načrt, ki mora temeljiti na potrebah potencialnih kupcev in zmožnostih podjetja. Gre za prvi korak, ki obsega primarne dejavnosti kot del strateškega načrtovanja in podporne dejavnosti, ki so potrebne za to, da lahko primarne dejavnosti služijo svojemu namenu.

Slika 9: Proizvodno-storitveni model strategije povezovanja (načrtovanje)



Vir: Mathe, Shapiro, 1993, str. 23.

Če v katerem koli trenutku naredimo prerez skozi proizvodno-storitveni kubus, lahko v preseku ugotovimo določeno mero združevanja opredmetenih in neopredmetenih lastnosti, ki se navezujejo na povezovanje izdelkov in spremljajočih storitev. Spremembe v zgradbi te mešanice lastnosti, ki se spreminjajo skozi čas, so definirane s strani proizvodnega okolja kupca – nove tehnologije, spremembe v proizvodnih procesih, spremembe pri drugih izdelkih, ki vplivajo na uporabnost in delovanje določenega izdelka, novih želja kupca v zvezi s spremljajočimi storitvami itd. (Mathe, Shapiro, 1993, str. 23). Integracija, priprava, informiranje in vzdrževanje so primarne dejavnosti podjetja v zvezi z zagotavljanjem storitev (Mathe, Shapiro, 1993, str. 26):

- **Integracija** pomeni vključevanje kupčevih potreb v oblikovanje celostne proizvodno-storitvene ponudbe. Te se nanašajo ne le na fizični del ponudbe, ampak tudi na distribucijo, financiranje in podporo po prodaji. Na proces integracije vpliva tudi želja kupca po znižanju stroškov uporabe osnovnega izdelka skozi njegovo življenjsko dobo.
- **Priprave na uporabo** obsegajo dejavnosti, ki osnovni izdelek pripravijo za uporabo. Te dejavnosti so povezane z vpeljavo določenih specifikacij na željo kupca, z dobavo, montažo in zagonom. Poleg tega pa se v tem okviru odvijajo tudi dogovori o financiranju in dobavi rezervnih delov.
- **Informiranje** vključuje oskrbovanje kupca s potrebnimi informacijami s pomočjo sistema izobraževanja njegovih zaposlenih⁵². Sem spadajo tudi različne demonstracije, informiranje kupca o alternativnih uporabah osnovnega izdelka in vsebini spremljajočih storitev, ki jih lahko podjetje koristi z namenom povečevanja učinkovitosti.
- **Vzdrževanje** pa se nanaša v glavnem na fizični izdelek in njegovo življenjsko dobo ter razpoložljivost med uporabo. Sem spada največ tradicionalnih spremljajočih storitev – najpogosteje so to storitve po prodaji. Najpogostejše med njimi so vzdrževanje osnovnega izdelka, nadgradnje, garancije ipd.

Podporne dejavnosti, ki so prikazane na Sliki 8 (na str. 34), so del celovitega načrtovanja z namenom povezovanja izdelkov in spremljajočih storitev (Mathe, Shapiro, 1993, str. 29):

- **Tehnološki načrt:** Podjetje mora določiti in oblikovati procese za zagotavljanje spremljajočih storitev, prav tako, kot je do zdaj moralo razviti procese za izdelavo fizičnih izdelkov. Za uspešno integracijo storitev v proizvodni program podjetja mora prilagoditi tudi določene tehnične lastnosti in spremeniti določene specifikacije, in sicer z namenom prilagajanja spremembam, ki izhajajo iz zahtev kupcev skozi čas. Taka prilagoditev proizvodnih procesov je lahko za podjetje velik strošek. Zato je kalkuliranje stroškov zelo pomembno, še posebej za storitve po prodaji; management se pri tem lahko opre na zastavljene cilje glede razpoložljivosti opreme in osebja za namen opravljanja storitev, kar je na nek način odvisno od pričakovane uporabe osnovnega

⁵² Gre za izobraževanje kupčevega osebja, ki potem upravlja z izdelkom, ki je predmet prodaje, kot tudi njihovih nadzornikov ali pa celo nižjega managementa.

izdelka, ter na podlagi tega načrtuje obseg in frekvenco potrebnih spremljajočih storitev, ki omogočajo njegovo učinkovito uporabo (Mathe, Shapiro, 1993, str. 29).

- **Načrt trženja:** Nanaša se na »zagotavljanje trženja spremljajočih storitev v tesni povezavi z osnovnim izdelkom, pri čemer se ekonomske determinante storitvenega paketa navezujejo na obseg in kakovost koristi od storitev, ki jih ponuja podjetje.« (Mathe, Shapiro, 1993, str. 29). Pri tem pa mora podjetje paziti tudi, da skrbno oblikuje svoje obljube do kupca. Odločitve, sprejete v okviru načrta trženja, neposredno vplivajo tudi na razvoj tržnih poti za podporo ter zagotavljanje spremljajočih storitev v okviru trženjske funkcije in na stroške, ki izhajajo iz tega naslova (Mathe, Shapiro, 1993, str. 29). Podjetje, ki želi doseči cilje na podlagi zadovoljevanja potreb kupcev, lahko to doseže samo z usklajenim delovanjem vseh svojih poslovnih funkcij in seveda z ustrezno oblikovanim trženjskim spletom (7 P)⁵³. Poleg oblikovanja izdelka oz. storitev, odločanja glede cene, tržnih poti in tržnega komuniciranja so za primer spremljajočih storitev še posebej pomembne zadnje tri sestavine trženjskega spleta, to so ljudje, postopek izvajanja storitve in fizični dokazi o opravljeni storitvi. Če govorimo o celovitih rešitvah za kupca, seveda moramo upoštevati vse sestavine trženjskega spleta.
- **Načrtovanje človeških virov:** V okviru tega načrta se oblikujejo zahteve in pričakovanja v zvezi s prihodnjo izobrazbo storitvenega osebja, ki se zahteva za opravljanje storitvenih nalog (Mathe, Shapiro, 1993, str. 23). Odločitve, ki so del funkcije upravljanja s človeškimi viri, so precej odvisne od ciljev podjetja in njegovega razumevanja pričakovanj kupcev.
- **Načrt sredstev:** Sem spadajo odločitve, povezane s fizičnimi sredstvi, kot sta npr. infrastruktura in oprema za opravljanje spremljajočih storitev.
- **Načrt potrebnega kapitala:** Obsega načrtovanje financiranja in denarnih tokov za izdelke in spremljajoče storitve. V zvezi s tem ni pomembno samo razmerje med kupcem in podjetjem, ampak je pomembno tudi načrtovanje na interni ravni – med poslovnimi enotami ali profitnimi centri ali oddelki itd. Slednje bo vplivalo tudi na organizacijo podjetja in na način, kako bo podjetje spremljajoče storitve zaračunavalo (Mathe, Shapiro, 1993, str. 29).

5.2 Tipologija strategij

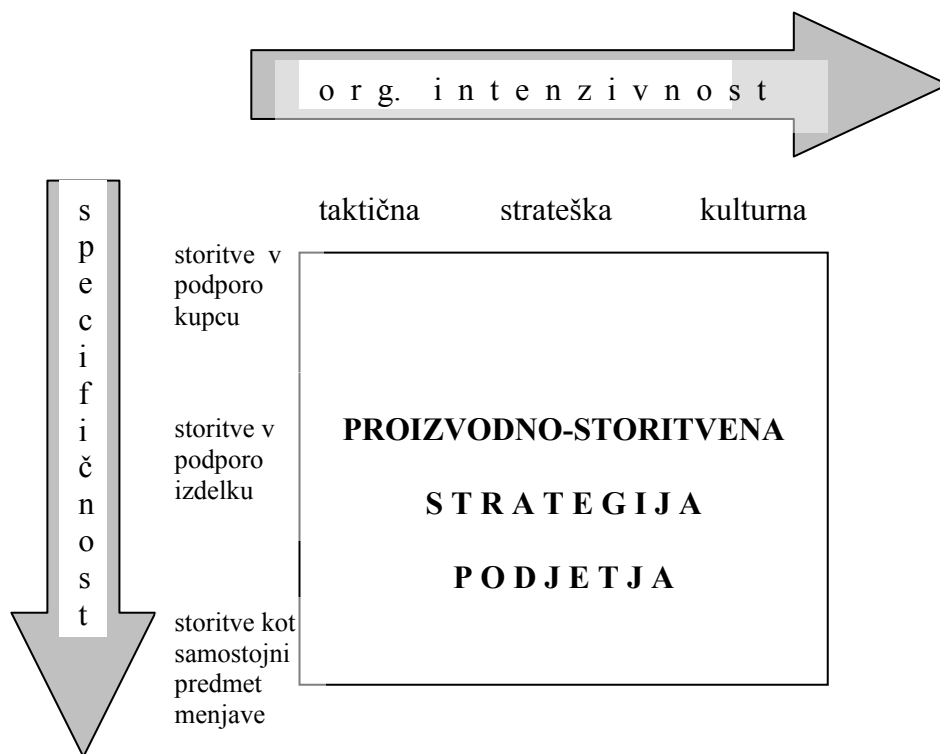
Strategija storitev mora upoštevati kupčeve vrednote, strategije, delovno okolje in njegovo poslovno politiko, npr. v zvezi z vzdrževanjem opreme. Taka naravnost proizvajalca lahko precej pripomore k razvoju uspešne strategije storitev in olajša njeno izvajanje. Seveda se pogledi različnih avtorjev na tipologijo strategij storitev razlikujejo. V nadaljevanju bom zato predstavil pogled enega izmed avtorjev, katerega pogled na problematiko klasifikacije strategij je videti najprimernejši. V grobem lahko strategijo storitev delimo na funkcionalno in organizacijsko (Kumar, Kumar, 2004, str. 311). Funkcionalna vključuje delovne operacije, ravnanje s človeškimi viri, trženje, finance, ravnanje z informacijskimi viri in vprašanja v zvezi

⁵³ Angl. 7 P: Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical evidence

z logistiko, medtem ko se organizacijska strategija navezuje na poslovno strategijo⁵⁴ podjetja ali poslovne enote, splošno politiko podjetja in na management teh strategij, kar vse skupaj na nek način predstavlja dolgoročno usmeritev podjetja (Kumar, Kumar, 2004, str. 312).

V nadaljevanju so predstavljeni bolj specifični strateški manevri, ki jih podjetje lahko uporabi pri uresničevanju strategije storitev. Pojem »strateški manever« je tu uporabljen zato, ker je zamisel o tipologiji, ki jo predlaga Mathieu (2001), zelo obširna in ne vključuje samo področja oblikovanja ponudbe izdelkov in spremljajočih storitev, ampak se nanaša tudi na vprašanja o npr. povezovanju z drugimi podjetji. Iz tega vidika na nek način vključuje funkcionalno strategijo in organizacijsko strategijo podjetja, ki sta bili omenjeni maloprej. Tipologija strateških manevrov je sestavljena iz dveh dimenzij: storitvene specifičnosti in organizacijske intenzivnosti (Mathieu, 2001, str. 452). Na Sliki 10 je prikazan okvir za odločitev o izbiri primernega strateškega manevra za določeno podjetje.

Slika 10: Izbor strateškega manevra glede na dimenziji organizacijske intenzivnosti in storitvene specifičnosti



Vir: Mathieu, 2001, str. 453.

Prva dimenzija – storitvena specifičnost – se nanaša na naravo ponudbe in delitev spremljajočih storitev v tri glavne skupine: storitve v podporo kupcu, storitve v podporo izdelku in storitve kot izdelek. Pri prvih gre za storitve, pri čemer sta proizvajalec in kupec v neposrednem stiku – gre za interakcijo med njima (npr. izobraževanje zaposlenih o alternativnih uporabah osnovnega izdelka). Storitve v podporo izdelku veljajo za najbolj

⁵⁴ Npr. strategija razvijanja kakovosti ali katera izmed generičnih poslovnih strategij po Porterju.

razširjeno vrsto spremljajočih storitev in vključujejo fizično distribucijo, vzdrževanje in popravila, tehnično pomoč itd. Pojem »storitve kot samostojni predmet menjave« pa se nanaša na tiste storitve, ki lahko obstajajo tudi brez osnovnega izdelka proizvajalca in jih lahko podjetje nudi kupcem brez osnovnega izdelka – sem lahko spada npr. strokovno svetovanje (Mathieu, 2001, str. 452, 453).

Druga dimenzija – organizacijska intenzivnost – pa se nanaša na to, »kako podjetje doživlja svoj storitveni manever« (Mathieu, 2001, str. 453). Označuje obseg in jakost vpliva vpeljave določene vrste strategije na podjetje. Kulturni manever tako velja za najintenzivnejšega, saj preoblikuje poslanstvo podjetja in močno vpliva na dozdajšnji sistem norm in vrednot v podjetju – kulturo podjetja. Strateški manever ne vpliva na spremembo temeljnih vrednot podjetja, ampak le doda nekaj novih sposobnosti v obstoječo ponudbo podjetja. Najmanj intenziven pa je taktični manever, ki je omejen na spreminjanje nekaj specifičnih elementov v okviru trženjskega spleta v prid vpeljavi strategije storitev (Mathieu, 2001, str. 453, 454).

5.3 Organizacija podjetja – ponudnika spremljajočih storitev

Glavni cilj podjetja mora biti zadovoljevanje potreb kupcev. Ena izmed kritičnih nalog podjetja je zato vzpostavitev organizacijske strukture, ki omogoča zadovoljevanje teh potreb. Možnosti v smislu postavitve interne organizacijske strukture in izbora zunanjih sodelavcev so zelo številne; podjetje je soočeno s problemi v zvezi z integracijo, ustanavljanjem podružnic, iskanjem pogodbenih partnerjev in z drugimi dejavniki, ki vplivajo na distribucijo elementov trženjskega spleta za izdelke in spremljajoče storitve. Zaradi močne konkurence na medorganizacijskih trgih, vedno večjih pričakovanj kupcev in njihove želje po prilagodljivosti izdelkov in storitev⁵⁵, ki so posledica hitro spreminjajočih se potreb po njih, je to za proizvajalce velik izziv. Tako spremenljivo okolje pa povzroči tudi napetosti in protislovja znotraj podjetja, ki se kažejo na različnih mestih: v trženju, prodajnem oddelku, raziskavah in razvoju, proizvodnji itd. Glavni dejavniki, ki pomenijo tveganje za podjetje in otežujejo uvajanje strategije povezovanja izdelkov in spremljajočih storitev, ker lahko povzročajo neskladja in nezdržljivost ciljev znotraj podjetja, so (Mathe, Shapiro, 1993, str. 121):

- **Poslovanje na mednarodni ravni**, kar vključuje usklajevanje operacij načrtovanja, proizvodnje in distribucije izdelkov ter njihove podpore s spremljajočimi storitvami kot tudi oblikovanje določenih ciljev v zvezi s kakovostjo v različnih konkurenčnih situacijah in v različnih ekonomskih prostorih.
- **Vzpodbujanje tehnološkega razvoja in razvoj novih izdelkov**, ki imajo vedno krajšo življenjsko dobo, kar vpliva npr. na spreminjanje potreb po rezervnih delih, povzroča probleme v zvezi z napovedovanjem potreb po novih izdelkih in vpliva na variabilnost potreb po izobrazbi in usposobljenosti storitvenega osebja.

⁵⁵ Proizvajalec mora biti čim bolj odprt za spremembe, ki jih narekuje trg. To je pomembno zlasti v primeru, ko gre za izdelke z dolgo življenjsko dobo, med katero se pri kupcu lahko pojavijo mnoge spremembe.

- **Prilagajanje osnovnega izdelka podjetja specifičnim pričakovanjem** vsakega kupca posebej ali pa kategorijam kupcev, kar povzroča potrebe po raznolikosti opreme, pa tudi npr. orodja, ki ga potrebujejo zaposleni na terenu.

V nadaljevanju sledi kratek opis prehoda od izdelkov k storitvam, ki vključuje štiri stopnje. Podjetje se na vsaki stopnji srečuje z različnimi problemi, na katere odgovarja z optimizacijo obstoječih procesov in razvojem novih sposobnosti. Naj pripomnim, da gre pri tem za razmeroma dolgotrajen postopek, ki od podjetja na vsaki stopnji zahteva prilagajanje novim razmeram. V kolikšni meri bo tak prehod za podjetje uspešen, je precej odvisno od želje po spremembah zaposlenih ter od odločnosti in pripravljenosti na tveganje managerjev.

a) Združitev in utrditev ponudbe spremljajočih storitev

Predvsem podjetja, ki izdelujejo industrijske izdelke, po navadi vseskozi uporabljajo nek nabor spremljajočih storitev. Običajno so to storitve po prodaji, ki se izvajajo v okviru različnih oddelkov v podjetju. V prvi fazi podjetje na te storitve gleda kot na nekakšno nujno zlo, ki omogoča prodajo osnovnih izdelkov, in so neprofitne narave⁵⁶. Prvi korak na prehodu od izdelkov k storitvam je združitev in utrditev vseh spremljajočih storitev pod okriljem ene organizacijske enote (Oliva, Kallenberg, 2003, str. 164, 165). Podjetja to storijo zaradi želje po povečanju prodaje osnovnih izdelkov; v glavnem pa lahko rečemo, da je vzrok za spremembo potreba po povečanju kakovosti, učinkovitosti in dostavnih časov ter potreba po novih storitvah, ki bi dodatno okrepile konkurenčni položaj podjetja na trgu. Na tem mestu se razvije tudi sistem za nadzor nad učinkovitostjo zagotavljanja omenjenih storitev.

b) Vstop na trg spremljajočih storitev

Vzrok za prehod v drugo fazo je v spoznanju ekonomskih priložnosti za storitve, ki po navadi izvira iz sistema za nadzor, ki se je razvil v prejšnji fazi ali pa je rezultat opazovanja konkurentov, ki poslujejo z dobičkom. Ta stopnja vključuje odločitve o zasledovanju te poslovne priložnosti ter izgradnjo potrebnih struktur in procesov za njeno uresničitev. Pri tem je kulturna sprememba, če gre za kulturni manever (glejte Sliko 10 na str. 38), največji izziv, saj mora podjetje postati na splošno bolj storitveno usmerjeno, kot je bilo prej⁵⁷. Če je management podjetja spremljajoče storitve do zdaj dojemal zgolj kot nekakšno pogajalsko orodje in jih je v pogajalskem procesu obljubljal kupcem brezplačno, mora v okviru te strateške in kulturne preobrazbe začeti ceniti spremljajoče storitve in se naučiti, kako jih prodajati, dostavljati in zaračunavati odjemalcem (Oliva, Kallenberg, 2003, str. 166). Za uspeh v tej fazi prehoda od izdelkov k storitvam je za podjetje priporočljivo, da spremljajoče storitve združi pod okriljem profitnega centra z odgovornostjo za dobiček in izgubo.

⁵⁶ Teh storitev podjetja v veliko primerih kupcu ne zaračunavajo posebej.

⁵⁷ O kulturi podjetja in problemih v zvezi z njenim spreminjanjem sem govoril že v poglavju o dejavnikih uspeha povezovanja izdelkov in storitev.

Poleg potrebnih sprememb v kulturi pa ta stopnja zahteva tudi izgradnjo potrebne globalne storitvene infrastrukture (mreže), ki se bo lahko odzivala na zahteve kupcev po osnovnih izdelkih. V tej odločitvi se seveda skrivajo odločitve o investicijah v dodatno infrastrukturo, ki pomenijo velik negativni denarni tok na začetku in so za podjetje tvegane. Na tej stopnji lahko podjetje, ki je do zdaj nudilo spremljajoče storitve samo za svoje izdelke, začne razmišljati tudi o npr. servisiranju izdelkov drugih proizvajalcev. Pomembno je vzpostaviti dobro delujoč sistem spremljanja zadovoljstva kupcev ter zaposlenih in seveda poslovne uspešnosti (Oliva, Kallenberg, 2003, str. 167). Podjetje se v tej fazi odloča tudi o meri standardizacije ponudbe spremljajočih storitev, ki mora izpolnjevati zahteve različnih trgov in hkrati omogočati prilagajanje individualnim zahtevam posameznih kupcev.

c) Razširitev ponudbe spremljajočih storitev

Podjetje lahko preide na to stopnjo razvoja, ko je zaključilo prejšnji dve, v katerih mu je uspelo oblikovati ponudbo storitev in vzpostaviti organizacijsko strukturo, ki omogoča učinkovito trženje spremljajočih storitev. To stopnjo določata dva procesa preobrazbe, in sicer (Oliva, Kallenberg, 2003, str. 167, 168):

- sprememba v interakciji s kupcem – premik od interakcij, temelječih na transakcijah, k interakcijam, temelječih na odnosih;
- sprememba v razumevanju vrednosti za kupca – proizvajalec ne skrbi več le za to, da osnovni izdelek deluje, ampak se trudi zagotoviti učinkovitost v kupčevih proizvodnih procesih.

Storitve, ki temeljijo na ideji o trženju na podlagi odnosov, so po navadi vključene v pogodbe, pri katerih je pogodbeni cena določena na podlagi razpoložljivosti osnovnega izdelka skozi njegovo življenjsko dobo in reakcijskega časa proizvajalca v primeru okvar⁵⁸. Podjetje, ki je na tej stopnji, kjer imajo storitve že velik pomen v verigi vrednosti in predstavljajo vedno večji del prihodkov podjetja, mora zdaj napor vložiti v zagotavljanje čim večje izkoriščenosti kapacitet; tisti del organizacije, ki se ukvarja s storitvami (npr. profitni center), zdaj namreč povzroča velik delež fiksnih stroškov (Oliva, Kallenberg, 2003, str. 168). Drugi proces transformacije, ki dejansko pomeni premik poudarka od izdelkov k spremljajočim storitvam, pa je velik korak za podjetje, ki postane na ta način ponudnik celovitih rešitev in ima v tem primeru dober vpogled v učinkovitost proizvodnih procesov kupca, saj skrbi za vzdrževanje te učinkovitosti skozi celotno življenjsko dobo izdelka. Proizvajalec na tej stopnji postaja vedno bolj storitveno podjetje. Treba pa je pripomniti še, da mora za uspešno vpeljavo te stopnje razvoja podjetje razviti povsem nove zmožnosti in veščine, poleg tega pa taka preobrazba zahteva velika vlaganja v izgradnjo distribucijskega omrežja.

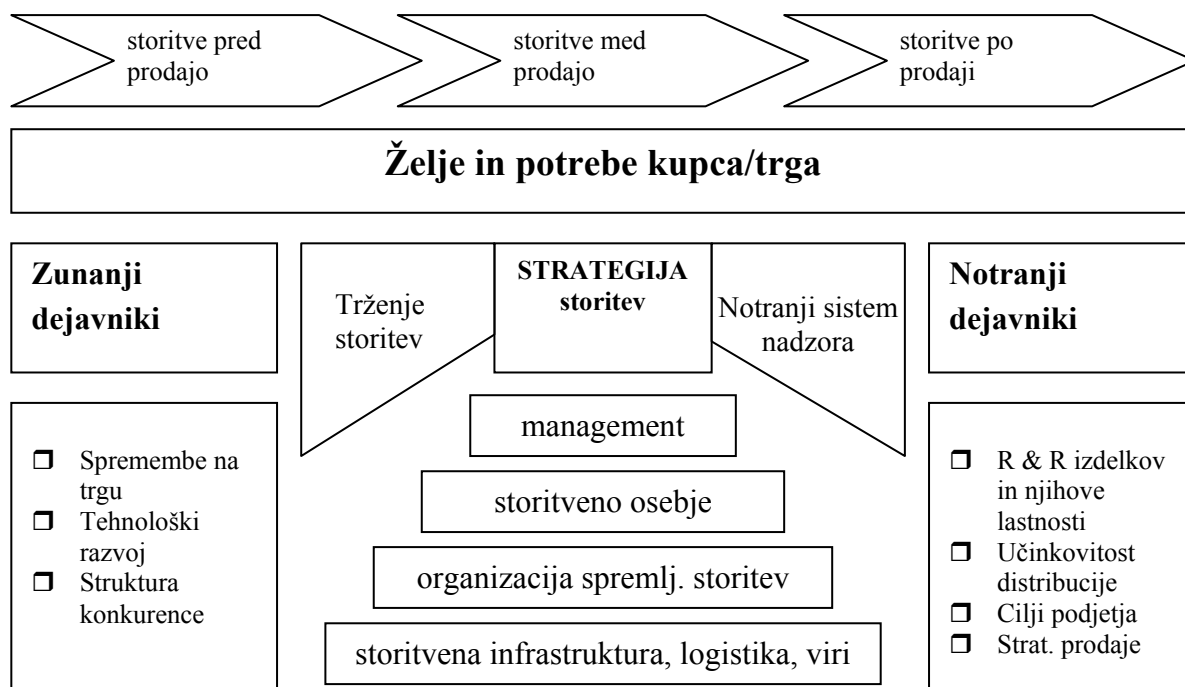
⁵⁸ To pomeni, da podjetje naredi premik od vedno vnovičnega zaračunavanja dela in rezervnih delov za npr. storitve vzdrževanja in popravil osnovnega izdelka, proti dogovoru o nekem pavšalnem znesku (ki se navezuje na neko časovno obdobje). S tem proizvajalec prevzame tudi odgovornost za dolgoročno razpoložljivost izdelka.

č) *Prevzem odgovornosti za proizvodni proces pri kupcu*

To je druga skrajnost, saj proizvajalec postane storitveno podjetje, ki prevzema tveganje za pravilno delovanje izdelka, hkrati pa popolno odgovornost za proizvodni proces pri kupcu (Oliva, Kallenberg, 2003, str. 170). Ta stopnja je še precej neraziskano področje, saj takih podjetij ni veliko; vprašanja o upravičenosti odločitve za tak korak se porajajo predvsem v zvezi z dozdajšnjimi izkušnjami podjetja in pojavom poslovne priložnosti za tak podvig.

Razvoj koncepta spremljajočih storitev zahteva od managementa in zaposlenih, da opravijo vrsto nalog, ki zahtevajo sodelovanje zaposlenih z različnih področij in iz različnih oddelkov. Zahtevnost teh nalog in njihova vsebinska odvisnost vodita k visoki stopnji kompleksnosti pri razvoju tega koncepta. Zato je priporočljivo, da podjetje oblikuje model, ki bi bil nekakšen strateški načrt, ki bi pripeljal podjetje k cilju. Primer takega modela prikazuje Slika 11.

Slika 11: Razvoj strategije spremljajočih storitev



Vir: Nippa, 2003, str. 11.

Proizvajalec mora razumeti postopek oblikovanja pričakovanj kupcev ter vzpostaviti strategijo zagotavljanja storitev, ki je uravnotežena s strategijo sprejemanja storitev pri kupcu. Slika 11 prikazuje nekakšen povzetek dozdajšnje razprave o vpeljavi strategije spremljajočih storitev. Predstavlja ključne elemente in dejavnike, ki jih mora podjetje upoštevati in integrirati v svoje odločitve.

SKLEP

Zaradi zaostrovanja konkurence na mnogih trgih je vedno težje pridobiti konkurenčno prednost na podlagi povečevanja kakovosti izdelkov in/ali strategije vodstva glede stroškov. Spremljajoče storitve so alternativna strategija podjetja, ki omogoča pridobitev dodatnih tržnih deležev na podlagi dodajanja storitev izdelkom; podjetje tako zagotavlja večjo vrednost kupcem. Zaradi nematerialnih elementov in lastnosti so storitve precej odvisne od človeškega dejavnika. Prav to pa lahko ovira njihovo posnemanje pri konkurentih. Potreba po uvajanju alternativnih strategij prodaje izhaja iz sprememb glede zahtev kupcev, ki vedno pogosteje želijo celovito rešitev problema, ki poleg osnovnega izdelka vključuje tudi kakovostne spremljajoče storitve.

Prehod podjetja od proizvajalca izdelkov do ponudnika celovitih rešitev od managementa in zaposlenih vsekakor zahteva veliko volje, vztrajnosti, seveda pa tudi znanja in sposobnosti. Prav tako mora podjetje imeti tudi skrbno oblikovane cilje ter načrt, kako jih doseči. Ko podjetje določi svoj trenutni položaj v proizvodno-storitvenem prostoru (glejte Sliko 1 na str. 6) ter opredeli ciljni položaj, ki ga želi doseči, lahko začne oblikovati strategijo uvajanja spremljajočih storitev v ponudbo podjetja. Uspešnost uvajanja sprememb temelji na ugotavljanju, razumevanju in spodbujanju dejavnikov uspeha, kot tudi zmožnosti podjetja, da premaga ovire, ki se pojavljajo na tej poti. V četrtem poglavju sem predstavil problematiko razumevanja kakovosti s strani kupca in prodajalca, kar prikazujem s tremi modeli vrzeli (glejte Sliko 5 na str. 25, Sliko 6 na str. 28 in Sliko 7 na str. 32). Zaznavanje teh vrzeli in sodelovanje pri iskanju skupnih rešitev za njihovo zmanjševanje mora biti v skupnem interesu tako kupca kot tudi proizvajalca.

Ko spremljajoče storitve pridobivajo na pomenu, postaja vedno pomembnejša tudi vloga kupca kot soustvarjalca, saj ta sodeluje v procesu zagotavljanja storitev. Posledično igra veliko vlogo tudi lojalnost kupcev, ki pozitivno vpliva na poslovno uspešnost podjetja in lahko posredno poveča vstopne ovire v panogo. Zaupanje je v tem primeru podlaga za uspešno dolgoročno sodelovanje in obojestransko zadovoljstvo. Proizvajalec mora zato poskušati kompenzirati negotovost na kupčevi strani, npr. z zagotavljanjem informacij kupcu, ki dokazujejo kakovost izdelkov in storitev. Stopnja informiranosti kupca vpliva tudi na njegovo produktivnost, ki je pomemben dejavnik uspeha pri vpeljavi strategije storitev, saj je v tesni povezavi z zagotavljanjem njihove kakovosti.

Menim, da je sodelovanje med proizvajalcem in kupcem pri identifikaciji potreb slednjega ter odločanju o naboru primernih spremljajočih storitev še posebej pomembno prav na medorganizacijskem trgu. V ta namen mora proizvajalec vzpostaviti nekakšno »pro-storitveno klimo« v podjetju ter sprejeti ukrepe, ki bodo zaposlene pripravili na prihajajoče spremembe. Uspeh ali neuspeh vpeljave strategije storitev je odvisen od mnogih dejavnikov, tako notranjih kot tudi zunanjih; podjetje mora čim boljše oceniti potrebe trga in potencialnih kupcev, pri tem pa upoštevati tudi svoje zmožnosti za tako ukrepanje.

LITERATURA

1. Brax Saara: A manufacturer becoming service provider – challenges and a paradox. *Managing Service Quality*, Bradford, 15(2005), str. 142–155.
2. Dale B. G. et al: Managing quality in manufacturing versus services: a comparative analysis. *Managing Service Quality*, Bradford, 7(1997), 5, str. 242–247.
3. Elke Gabriele, Ziemeck Heike: *Dienstleistungen im Business-to-Business Geschäft*. Bochum : Ruhr-Universität Bochum, 2005. 28 str.
4. Fitzsimmons James A., Fitzsimmons Mona J.: *Service management for competitive advantage*. Singapore : Mcgraw-Hill International Editions, 1994. 462 str.
5. Gebauer Heiko, Friedli Thomas: Behavioral implications of the transition process from products to services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford, 20(2005), 2, str. 70–78.
6. Goffin Keith: Customer support: A cross-industry study of distribution cannels and strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Bradford, 29(1999), 6, str. 374–397.
7. Ho C. K. Danny, Cheng W. L. Lenny: Techniques: Quest for Value Mix. *Managing Service Quality*, Bradford, 9(1999), 3, str. 204–208.
8. Hubbert Amy R., Sehorn G. Anette, Brown W. Stephen: *Service expectations: The consumer versus the provider*. Arizona : Arizona State University, 1994. str. 6–21.
9. Kalmbach Peter et al.: *Die bedeutung einer wettbewerbsfähigen Industrie für die Entwicklung des Dienstleistungssektors*. Bremen : Institut für Konjunktur- und Strukturforchung (IKSF), Universität Bremen, 2003. 268 str.
10. Kotler Philip: *Marketing Management*. Eleventh edition. New Jersey : Prentice Hall, 2003. 706 str.
11. Kumar Rajesh, Kumar Uday: A conceptual framework for the development of a service delivery strategy for industrial systems and products. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford, 19(2004), 5, str. 310–319.
12. Kumar Rajesh, Markeset Tore, Kumar Uday: Maintenance of machinery: Negotiating service contracts in business-to-business marketing. *International Journal of Service Industry Management*, Bradford, 15(2004), 4, str. 400–413.
13. Kumar Uday, Markeset Tore: Product support strategy: conventional versus functional products. *Journal of Quality in Maintainence Engineering*, B.k., 11(2005), 1, str. 53–67.
14. Lay, Gunter: *Dienstleistungen in der Investitionsgüterindustrie*. PI Mitteilung Nr. 9. Karlsruhe : Fraunhofer institut Systemtechnik und Innovationsforschung, 1998. 13 str.

15. Loomba P. S. Arvinder: Linkages between product distribution and service support functions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Bradford, 26(1996), 4, str. 4–22.
16. Martin Jr R. Claude, Horne A. David: Restructuring towards a Service Orientation: The Strategic Challenges. *International Journal of Service Industry Management*, Bradford, 3(1992), 1, str. 25–38.
17. Mathe Herve, Shapiro Roy D.: Integrating service strategy in the manufacturing company. London : Chapman & Hall, 1993. 237 str.
18. Mathieu Valérie: Service strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership, *International Journal of Service Industry Management*, Bradford, 12(2001), 5, str. 451–475.
19. Matthyssens Paul, Vandenbemt Koen: Creating competitive advantage in industrial services. *Journal of business & industrial marketing*, Bradford, 13(1998), 4/5, str. 339–355.
20. Mickeler Frank: Produktbegleitende Wissensangebote in der Geschäftsbeziehung. Doktorska disertacija. St. Gallen : Universität St. Gallen, 2005. 221 str.
21. Nippa Michael: Produktbegleitende Dienstleistungen: Top oder Flop. Freiberg : Technische Universität Bergakademie Freiberg, 2003. 15 str.
22. Nordin Friedrik: Searching for the optimum product service distribution channel: Examining the actions of five industrial firms. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Bradford, 35(2005), 8, str. 576–594.
23. Normann Richard: Service Management: Strategy and Leadership in Service Business. Chichester : John Willey & Sons Ltd, 1991. 185 str.
24. Oliva Rogelio, Kallenberg Robert: Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, Bradford, 14(2003), 2, str. 160–172.
25. Parasuraman A.: Customer service in business-to-business markets: an agenda for research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford, 13(1998), 4/5, str. 309-321.
26. Pleger Bebko Charlene: Service intagibility and its impact on consumer expectations of service quality. *Journal of Services Marketing*, Bradford, 14(2000), 1, str. 9–26.
27. Stauss Berndt, Mang Paul: »Culture shocks« in inter-cultural service encounters? *Journal of Services Marketing*, Bradford, 13(1999), 4/5, str. 329–346.
28. van der Zwan Frank, Bhamra Tracy: Services marketing: Taking up the sustainable development challenge. *Journal od Service Marketing*, Bradford, 17(2003), 4, str. 341–356.
29. Windahl Charlotta, Andersson Pierre, Berggren Christian, Nehler Camilla: Manufacturing firms and integrated solutions: characteristics and implications. *European Journal of Innovation Management*, B.k., 7(2004), 5, str. 218–228.

SLOVAR SLOVENSkih PREVODOV TUJIH IZRAZOV

TUJ IZRAZ

SLOVENSki PREVOD

product services	<i>storitve v podporo izdelku</i>
outsourcing	<i>sodelovanje z zunanjimi izvajalci</i>
after sales services	<i>storitve po prodaji</i>
support services	<i>podporne (spremljajoče) storitve</i>
industrial services	<i>industrijske storitve</i>
business-to-business market	<i>medorganizacijski trg</i>
business-to-customer market	<i>porabniški trg</i>
eco efficient services	<i>ekološko učinkovite storitve</i>
technological push theory	<i>teorija tehnološkega potiska</i>
market pull theory	<i>teorija potega trga</i>
product's installed base	<i>vsi uporabljeni izdelki (določenega proizvajalca) v proizvodnji</i>
Human Resource Management (HRM)	<i>ravnanje s človeškimi viri</i>
relationship marketing	<i>trženje na podlagi odnosov</i>
value-mix	<i>zgradba vrednosti</i>
service encounter	<i>stik prejemnika storitev s ponudnikom</i>
service delivery strategy	<i>strategija zagotavljanja storitev (proizvajalec)</i>
service reception strategy	<i>strategija prejetanja storitev (kupec)</i>

PRILOGE

Priloga 1: Nekaj osnovnih in alternativnih spremljajočih storitev, ki jih proizvajalci osnovnih izdelkov nudijo kupcem z namenom pridobitve konkurenčne prednosti

Vrsta spremljajoče storitve	Kratek opis	Vzrok za povpraševanje
Raziskava potreb kupca	Se vrši na podlagi direktnega naročila kupca. Namen takšne raziskave je predvsem v identifikaciji in oblikovanju novih proizvodnih tehnik in procesov.	<input type="checkbox"/> kupec nima lastnega oddelka za raziskave in razvoj <input type="checkbox"/> proizvodni obrat je zelo majhen <input type="checkbox"/> stroškovni vidik
Dokumentacija	Vsebuje vse potrebne informacije o funkcijah in lastnostih osnovnega izdelka, vključno z navodili za montažo in uporabo.	<input type="checkbox"/> manjkajoč know-how
Distribucija rezervnih delov	Bistvo te storitve je v razpoložljivosti rezervnih delov. To pomeni, da morajo le-ti vedno biti na zalogi v potrebni količini. Cilj pa je distribucija rezervnih delov v najmanjšem možnem času na zahtevano mesto.	<input type="checkbox"/> vzdrževanje in ponovna vzpostavitev uporabnosti določenega osnovnega izdelka
Pomoč pri financiranju	Gre za storitve, ki jih proizvajalec nudi svojim kupcem pa tudi dobaviteljem z namenom pospeševanja prodaje osnovnih izdelkov (npr. leasing, krediti, svetovanje, itd.)	<input type="checkbox"/> problemi s financiranjem <input type="checkbox"/> pomanjkanje deviz
Garancije	To so storitve, h katerim je proizvajalec zavezan zakonsko ali pogodbeno.	<input type="checkbox"/> odstopanja v lastnostih osnovnega izdelka v okviru določenega časovnega okvira
Inšpekcije	Primarno služijo oceni stanja določenega osnovnega izdelka: To so storitve preverjanja funkcionalnosti izdelka, odkrivanje napak in poškodb na izdelku, analiza obrabe, kot tudi analiza vzrokov za nastanek napak.	<input type="checkbox"/> potreba po vzdrževanju osnovnega izdelka ali pa pojavljanje napak

Nadaljevanje tabele 1 :

Vrsta spremljajoče storitve	Kratek opis	Vzrok za povpraševanje
Managerske pogodbe oz. dogovori	Vključujejo npr. dogovore o začasnem prevzemu vodenja nabave in tehničnem vodenju obrata po naročilu kupca.	<input type="checkbox"/> pomanjkljiv know-how <input type="checkbox"/> pomanjkanje zaposlenih s potrebnimi znanji (kvalifikacija zaposlenih)
Montaža	Vključujejo montažo in vgradnjo posameznih delov osnovnega izdelka v celoto na določenem mestu.	<input type="checkbox"/> pomanjkanje know-how
Popravila	Služijo ponovnemu usposabljanju funkcij osnovnega izdelka. Sem spada poleg ponovne vzpostavitve delovanja izdelka tudi uvajanje izboljšav, izvajanje rekonstrukcij ter predelav.	<input type="checkbox"/> obraba osnovnega izdelka ali pa pojavljanje napak
Storitve izobraževanja	Vsebujejo izobraževanje kupčevih zaposlenih, s ciljem posredovanja vseh potrebnih tehničnih ter drugih informacij za nemoteno uporabo osnovnega izdelka.	<input type="checkbox"/> pomanjkljiv know-how <input type="checkbox"/> želja po učinkoviti uporabi osnovnega izdelka
Transportne storitve	Nudi jih proizvajalec ali pa njegovi partnerji z namenom transporta ljudi ali stvari za potrebe kupca.	<input type="checkbox"/> manjkajoča transportna sredstva <input type="checkbox"/> posebne lastnosti izdelkov – kompleksnost transporta
Vzdrževanje	Sežejo od raznih storitev za zagotavljanje neovirane uporabe izdelka (npr. mazanje, čiščenje sestavnih delov, ipd.), do preventivnih ukrepov (zamenjava določenih delov pred iztrošenjem), z namenom ohranitve zelenega stanja osnovnega izdelka.	<input type="checkbox"/> pomanjkanje potrebnih tehničnih znanj

Vir: Emmrich, 2005, str. 12-13.

Priloga 2: Prikaz petih ravni izdelka po Kotlerju (2003)



Vir: Mickeler, 2005, str. 93.

Priloga 3: Področja interesa kupca pri odločitvi o nakupu proizvodno-storitvenega kompleta

	zaznavanje potrebe	odločevanje o nakupu	vgraditev izdelka	uporaba
Procesi kupca	zaznavanje potrebe oz. problema, iskanje dobaviteljev, določitev želenih lastnosti izdelka	iskanje ponudb, ocena možnosti, izbira dobaviteljev	montaža, integracija, konfiguriranje	uporaba, vzdrževanje, popravila, odločitve o odstranitvi iz proizvodnje
Znanja	<i>Znanja, ki pripomorejo pri nakupnem odločanju</i>		<i>Znanja, ki omogočajo uporabo izdelka</i>	
Primeri	<p><u>Znanja o:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> fizičnih lastnosti izdelka <input type="checkbox"/> alternativnih uporabah izdelka <input type="checkbox"/> stroških pridobitve izdelka <input type="checkbox"/> stroških uporabe izdelka <input type="checkbox"/> možnosti financiranja <input type="checkbox"/> garancijah <input type="checkbox"/> zavarovanju <input type="checkbox"/> dobavnih rokov za izdelek, rezervne dele, itd. 		<p><u>Znanja vezana na osnovni izdelek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> montaža, vgraditev, zagon <input type="checkbox"/> uporaba, krmiljenje <input type="checkbox"/> vprašanja v zvezi z varnostnimi ukrepi <input type="checkbox"/> inšpekcije, vzdrževanje <input type="checkbox"/> popravila, negovanje <input type="checkbox"/> reciklaža, odstranitev iz proizvodnje <p><u>Dodatna znanja:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> tehnološka znanja <input type="checkbox"/> izboljšave uporabnosti osnovnega izdelka <input type="checkbox"/> vključevanje izdelka v verigo ustvarjanja vrednosti 	

Vir: Mickeler, 2005, str. 18.