

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

TRŽENJE NA PODLAGI ODNOSOV
PRIMER: Elektro Ljubljana d.d.

Ljubljana, september 2003

GREGOR MEDVED

IZJAVA

Študent Gregor Medved izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Vekoslava Potočnika, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 9. 9. 2003

Podpis: _____

KAZALO

1	<u>UVOD</u>	1
2	<u>TRŽENJE NA PODLAGI ODNOSOV OZ. TRŽENJSKI ODNOSI</u>	3
2.1	Definicije trženja na podlagi odnosov	3
2.2	Uporaba primerne termina oz. prevoda za označevanje pojma »relationship marketing«	4
2.3	Kritika teorije trženjskega upravljanja	5
2.3.1	Trženjski splet	5
2.3.2	Dopolnjevanje trženjskega spleta	6
2.3.3	Trženjsko upravljanje	7
2.4	Razvoj trženja na podlagi odnosov	8
2.4.1	Trženjski splet, koncept 4-P in trženjsko upravljanje	8
2.4.2	Trženje storitev	8
2.4.3	Mrežni pristop k medorganizacijskemu trženju	9
2.4.4	Upravljanje kakovosti	9
2.4.5	Sodobne teorije trženja na podlagi odnosov	10
2.5	Odnos med dobaviteljem in kupcem	11
3	<u>ZNAČILNOSTI TRŽENJA NA PODLAGI ODNOSOV</u>	12
3.1	Spodbujevalci ali pogoji za nastanek trženja na podlagi odnosov	12
3.1.1	Tržna dinamika, negotovost in odvisnost	12
3.1.2	Pričakovane koristi	13
3.1.3	Skupne vrednote in norme obnašanja	13
3.1.4	Odsotnost oportunističnega obnašanja	14
3.1.5	Pomembnost in kompleksnost posla	14
3.2	Temeljne sestavine trženja na podlagi odnosov	14
3.2.1	Zaupanje, zvestoba in dolgoročen odnos	14
3.2.2	Sodelovanje	15
3.2.3	Izmenjava informacij	15
3.2.4	Medosebni in medsebojni odnosi	15
3.2.5	Investiranje v odnos in prilagoditve podjetja	15
3.2.6	Operativne in pravno-formalne povezave	16
3.3	Rezultati ali posledice trženja na podlagi odnosov	17
3.3.1	Konkurenčne prednosti	17
3.3.2	Porast dobičkonosnosti na dolgi rok	17
3.4	Teorija življenjskega cikla medsebojnega odnosa	17
3.5	Koncept občasnih tržnikov v podjetju in pomen notranjega trženja	19
4	<u>UPRAVLJANJE TRŽENJA NA PODLAGI ODNOSOV OZ. UPRAVLJANJE ODNOSOV S KUPCI</u>	20
4.1	Upravljanje odnosov s kupci (CRM)	21
4.2	Koncept upravljanja odnosov z deležniki	23

5	<u>KRITIČNO OVREDNOTENJE TRŽENJA NA PODLAGI ODNOSOV</u>	23
5.1	Primerjava konvencionalnega, klasičnega ali transakcijskega trženjskega upravljanja s trženjem na podlagi odnosov	24
5.2	Negativne posledice trženja na podlagi odnosov	25
5.3	Kdaj je primerno trženje na podlagi odnosov	26
6	<u>PRIMER PODJETJA ELEKTRO LJUBLJANA D.D.</u>	27
6.1	Podjetje Elektro Ljubljana d.d.	27
6.1.1	Razmere na slovenskem trgu električne energije	27
6.1.2	Medorganizacijski trg podjetja Elektro Ljubljana d.d.	27
6.1.3	Skrb za kupce in dosedanje aktivnosti podjetja na področju trženja na podlagi odnosov	28
6.1.4	Investicije v sistem za upravljanje odnosov s strankami (CRM)	29
6.1.5	Raziskava v podporo komunikacijske strategije	30
6.2	Pogoji in razlogi vpeljave koncepta trženja na podlagi odnosov v podjetje Elektro Ljubljana d.d.	30
6.3	EVI – CRM sistem podjetja Elektro Ljubljana d.d.	33
6.4	Težave podjetja pri uvajanju koncepta upravljanje odnosov s kupci	34
6.4.1	Panožne težave	34
6.4.2	Pomanjkljivi podatki v bazi	34
6.4.3	Tehnološke težave	34
6.4.4	Analitične težave	35
6.4.5	Motiviranje zaposlenih	35
6.4.6	Oddelčne težave	35
6.5	Model sistema CRM podjetja Elektro Ljubljana in njegova razlaga	36
7	<u>SKLEP</u>	39
8	<u>LITERATURA</u>	42
9	<u>VIRI</u>	43

1 UVOD

»Trženje je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej ter določanja cene in odločanja v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo z namenom, da se ustvari takšna izmenjava, ki zadovolji pričakovanja posameznikov in podjetja« (Potočnik, 2002, str. 20).

Trženje, kot vsaka druga znanstvena disciplina raste, se razvija in spreminja, najlepše pa so rezultati skoraj po pravilu vidni v praktični implementaciji teoretičnega znanja. Mnogi tržniki v teoriji in praksi so ugotovili, da se podjetja najbolj približajo trženjski ideji, ko težijo k vzpostavljanju dolgoročnih povezav, partnerstev in prijateljskih vezi s svojimi kupci in drugimi udeleženci, ki se pojavljajo pri poslovanju podjetij.

Trženje na podlagi odnosov je relativno nova miselnost v trženjski znanosti, njegovi izsledki pa imajo korenine v poskusu približanja najpomembnejšemu akterju na trgu – kupcu. Podjetja so prenehala obravnavati kupce kot skupek anonimnih posameznikov, ki na trgu čakajo, da jih podjetja »zadenejo« s svojimi trženjskimi naporji (Jančič, 1997, str. 38). Kupci so postali aktivni in kritični subjekti v poslovanju mnogih podjetij, poleg njih pa se podjetja vse bolj osredotočajo tudi na vse druge udeležence, ki prihajajo v stik s podjetjem pri njegovem poslovanju. Ta nova trženjska paradigma prinaša mnogim podjetjem skupek konkurenčnih prednosti pred njihovimi konkurenti in na dolgi rok povečuje profitabilnost in uspešnost podjetja.

Pri razvoju teorije trženja na podlagi odnosov so v veliki meri sodelovali predstavniki tako imenovane nordijske šole trženja. Pri svojem delu so se ločili od pretežno ameriških avtorjev teorije trženjskega upravljanja, kjer je v ospredju trg široke potrošnje. Večino svojega raziskovanja so tako posvetili trženju storitev in medorganizacijskemu trženju. Omeniti pa je potrebno, da je teorija trženja na podlagi odnosov še relativno nedorečena, kar je posledica kompleksnosti področja in dejstva, da so mnogi avtorji še vedno pod močnim vplivom dolga desetletja prevladujoče teorije trženjskega upravljanja.

Namen diplomskega dela je preučitev raznovrstne teorije trženja na podlagi odnosov, prikazati njen razvoj, jo poskusiti čim bolj plastično predstaviti in jo kritično ovrednotiti. Poleg tega pa v zadnjem delu diplomskega dela poskusiti ugotoviti, ali je omenjeni nov način trženja zrel za začetek uvajanja v podjetje Elektro Ljubljana d.d. in ali je zrelo samo podjetje. Nadalje tudi predstaviti dosedanje aktivnosti podjetja in težave, s katerimi se podjetje spopada in katere lahko še pričakuje pri uvajanju koncepta trženja na podlagi odnosov.

Diplomsko delo je v grobem sestavljeno iz dveh sklopov. V prvem skušam predstaviti teoretični del trženja na podlagi odnosov, v drugem pa osvojeno znanje implementirati na konkretno podjetje Elektro Ljubljana d.d. in analizirati stanje v njem.

V prvem poglavju teoretičnega sklopa skušam najprej prikazati osnovno logiko, ki stoji za teorijo trženja na podlagi odnosov. Predstaviti skušam definicije trženja na podlagi odnosov, glavni razlog za njegov nastanek (kritika trženjskega upravljanja) ter razvoj omenjenega koncepta. Poglavje zaključujem s posebnim poudarkom na klasični diadi, odnosu med dobaviteljem in kupcem.

V nadaljevanju predstavljam značilnosti trženja na podlagi odnosov. Tematike sem se lotil najprej s predstavitevijo spodbujevalcev, nato temeljnih sestavin, zaključil pa z rezultati ali posledicami trženja na podlagi odnosov. Poleg tega predstavljam tudi teorijo življenjskega cikla medsebojnih odnosov in poglavje zaključujem z konceptom občasnih tržnikov in pomenom notranjega trženja.

V četrtem poglavju je predstavljeno upravljanje trženja na podlagi odnosov, katerega predstavim s pomočjo dveh različnih pristopov. Prvi je pristop CRM ali upravljanje odnosov s kupci, drugi pa upravljanje odnosov z deležniki oz. vsemi sodelujočimi v poslovanju podjetja.

Peto poglavje je namenjeno kritičnemu ovrednotenju trženja na podlagi odnosov. Skušal sem poleg vseh pozitivnih lastnosti oz. posledicah, ki jih prinaša nov način trženja in razmišljanja, prikazati tudi njegove negativne strani, katere nekateri avtorji skoraj v celoti zanemarjajo. Na tem mestu se končuje prvi sklop diplomskega dela, v katerem sem uporabljal deskriptivno analitično metodo.

V drugem sklopu, torej šestem poglavju, predstavljam podjetje Elektro Ljubljana d.d., ugotavljam ali je trženje na podlagi odnosov primeren koncept za uvedbo, kakšne so dosedanje aktivnosti podjetja na tem področju, s katerimi težavami se podjetje pri tem srečuje in katere lahko še pričakuje. Podatke za drugi sklop diplomskega dela sem pridobil predvsem z opazovanjem in eksplorativnim raziskovanjem v podjetju samem. Menim, da je uporabljeni pristop kljub svojim številnim omejitvam pravšnji za omenjeno problematiko, saj prikazuje dejansko stanje na tem področju in ni plod precenjenih odgovorov morebitne kvantitativne raziskave. Poleg tega pa mnogi avtorji teorije trženja na podlagi odnosov zagovarjajo kvalitativno raziskovanje v dejanskem okolju. Diplomsko delo zaključujem z izdelavo modela CRM sistema podjetja Elektro Ljubljana in podrobno razlago njegovih sestavin.

2 TRŽENJE NA PODLAGI ODNOSOV OZ. TRŽENJSKI ODNOSI

Medsebojni odnosi so bistven del človeškega vedenja. Vsakodnevno življenje vsakega izmed nas je prepleteno z medsebojnimi odnosi v šoli, službi, družini, širši družbi. Trženje na podlagi odnosov je trženje, ki upošteva medsebojne odnose, mrežo odnosov in interakcije. Veliko ljudi uporablja metaforo »poroka« ali »ples« za označevanje tesnih poslovnih stikov oz. medsebojnih odnosov med podjetji. Primarna strategija trženja na podlagi odnosov je osredotočena na posameznika (segment velikosti ena oz. one-to-one marketing). Vendar pa kljub temu ne zanemari dejstva, da se pojavljajo segmenti, tržne niše ali skupine, ki so med seboj tako podobne, da jih je bolje obravnavati skupaj. Bistvo trženjskega koncepta je razumevanje kupčevih potreb in želja. Če podjetje potrebe in želje razume in jih tudi zadovolji kupcu v veselje, ima za uspeh velike možnosti. Gre torej za popoln zasuk od produkcijsko orientiranega poslovanja v preteklosti. V center podjetniških naporov uspešnih podjetij je spet postavljen kupec (Gummesson, 1999, str. 5-6).

2.1 Definicije trženja na podlagi odnosov

Trženje na podlagi odnosov pomeni vzpostavljati, vzdrževati in vzpodbujati odnose s porabniki in ostalimi partnerji na profitabilen način, tako da so izpolnjeni cilji udeležencev. To se dogaja z obojestranskimi menjavami in izpolnjevanjem obljub (Grönroos, 1994, str. 9). Na drugem mestu pa nam Grönroos ponuja drugačno, a kljub temu podobno definicijo. Trženje na podlagi odnosov je proces, ki vsebuje več strani ali akterjev, kateri težijo k izpolnjevanju ciljev. Cilje izpolnijo z medsebojno menjavo in izpolnitvijo obljub, iz česar izhaja, da je zaupanje eden najpomembnejših aspektov trženja na podlagi odnosov (Grönroos, 1994, str. 13).

Morgan in Hunt nam ponujata sledečo definicijo. Trženje na podlagi odnosov se nanaša na vse trženjske aktivnosti, usmerjene k razvoju in vzdrževanju uspešnih medsebojnih menjav. Razlagata tudi, da je bistvo trženja na podlagi odnosov, zavezanosti ponudnika k ustvarjanju zaupanja med njim in kupcem (Blois, 1996a, str. 161). Jančič (Jančič, 1997, str. 39) pa pravi, da je trženje na podlagi odnosov vzpostavljanje in ohranjanje povezanosti med partnerji v menjavi.

Trženje na podlagi odnosov, kot ga vidi Ballantyne (Gummesson, 1998, str. 10), je novo-vzhajajoča disciplina, ki ponuja okvir za ustvarjanje, razvijanje in vzdrževanje izmenjav vrednosti med vsemi udeleženi partnerji, pri čemer se razvijejo medsebojni odnosi, ki zagotovijo stabilne in ponavljajoče se povezave v nabavni verigi.

Porterjeva (Gummesson, 1999, str. 242) definicija pravi, da je trženje na podlagi odnosov proces, kjer obe strani - kupec in proizvajalec - vzpostavljata učinkovit, uspešen, prijeten, entuziastičen in etičen odnos, takšen, ki je osebno, profesionalno in profitabilno donosen za obe strani.

Gummesson pravi, da je trženje na podlagi odnosov samo nov izraz za starodaven in dolgo poznan fenomen, katerega domena pa ni jasno predstavljena. Njegova definicija se glasi: Trženje na podlagi odnosov, je trženje, ki upošteva medsebojne odnose, mrežo odnosov in interakcije. Nadalje nas opozarja, da si je zavaljo širokega spektra te vrste trženja potrebno »nadeti očala medsebojnih odnosov«, ki nam pomagajo da vidimo zgoraj omenjene tri variable bolj jasno in v pravi luči (Gummesson, 1998, str. 10).

Sedaj pa pogledajmo še razširjeno definicijo, ki nam jo ponuja Gummesson, v kateri avtor poudari najpomembnejše značilnosti trženja na podlagi odnosov (Berginc, 2002, str. 9):

- prisotnost interakcije, odnosov in omrežij,
- dolgoročno dimenzijo,
- vpetost odnosov v celotno družbo,
- igro pozitivne vsote,
- skupno ustvarjanje vrednosti med akterji,
- zanikanje funkcijske perspektive in poudarjanje procesa.

2.2 Uporaba primerne termina oz. prevoda za označevanje pojma »relationship marketing«

Pri preučevanju teorije »relationship marketinga« sem prišel do dveh pomembnih ugotovitev. Prva je ta, da so si večina tujih in domačih avtorjev, ki je omenjeno problematiko proučevala, enotni, da gre za novo trženjsko paradigmo, ki zavzema vse pomembnejši prostor tako v praksi kot v teoriji. Kot pravi Grönroos, gre za odmik od tradicionalnega transakcijskega trženja, kjer je v ospredje postavljena transakcija (enkratno sodelovanje kupca) in masovni trg kupcev (Grönroos, 1994, str. 4).

Druga pomembna ugotovitev pa je, da je veliko različnih izrazov pri prevodu pojma relationship marketing v slovenščino. Starman v svoji doktorski disertaciji predlaga uporabo termina **»vzajemno trženje«** kot primerne slovenskega izraza za relationship marketing (Starman, 1996, str. 4). Jančič v svojih zgodnjih člankih uporablja izraz **»marketinški odnosi«** (Jančič, 1994, str. 18, 1994a, str. 32), medtem ko nas v kasnejšem članku iz leta 1997 opozarja, da je izraz marketinški odnosi prevod angleškega marketing relationships. Le-ta izraz po njegovem odraža paradigmatske spremembe v trženju, na drugi strani pa prevaja relationship marketing kot **»odnosni marketing«**, ki naj bi bil po njegovem mnenju le še ena širitev oz. označba sodobnega trženja (1997, str. 37). Žabkar spremeni besedo marketinške v **»trženjske odnose«** (Žabkar, 1998, str. 17; 1999, str. 33), Iršič pa uporablja izraz **»marketing povezav«** (Iršič, 1998, str. 189). Matajič nam ponuja najdaljši prevod, ki se glasi **»trženje, temelječe na odnosih«** (Matajič, 2001, str. 2).

Omeniti je potrebno, da so različni prevodi posledica tudi velike zmede in poplave izrazov v angleškem jeziku. Tako tuja literatura navaja poleg relationship marketinga še druge termine: relationships marketing, marketing relationships, relational marketing, relational contracting,

strategic partnership, symbiotic marketing, strategic alliances, co-marketing alliances, networks (Matajič, 2001, str. 1), interaction approach, long-term interactive relationships, interactive marketing, database marketing, direct marketing, niche marketing, one-to-one marketing, wrap around marketing, dialogue marketing in client marketing (Gummesson, 1999, str. 241). Tako tuji izrazi kot tudi slovenski prevodi pa so dokaz, da se omenjeno problematiko ali kot je zapisal Grönroos »novo marketinško paradigmo« (Grönroos, 1994, str. 4) v zadnjem času veliko proučuje in seveda tudi implementira v praksi.

V nadaljevanju diplomskega dela bom uporabljal izraz trženje na podlagi odnosov.

2.3 Kritika teorije trženjskega upravljanja

Zadnje desetletje prejšnjega tisočletja je v trženjsko teorijo in prakso prineslo nesluten preobrat, ali kot je zapisal Grönroos »zasuk trženjske paradigme proti trženju na podlagi odnosov« (Grönroos, 1994, str. 4). Mnogi tržniki, predvsem tisti v praksi, so ugotovili, kako pomembno je porabnike zadržati, se osredotočiti tudi na njih, ne le na neprestane poskuse pridobitve novih.

2.3.1 Trženjski splet

Trženjski splet se je razvil iz prepričanja tržnikov, da je trženje »mešanica sestavin«, katere potem tržniki poljubno načrtujejo in dodajajo, tako da je profitna funkcija optimizirana ali bolje rečeno zadovoljena. Uvedel ga je Neil Borden leta 1950, spremenil in modificiral pa McCarthy leta 1964. Kmalu je postal mednarodno prepoznaven trženjski koncept, poznan pod imenom model 4P.

Grönroos nas opozarja, da je bil trženjski splet narejen z namenom, da bi zadovoljil potrebe severno ameriških tržnikov, ki so se srečevali s specifičnimi pogoji. Ti so: masovni porabniški trg, nešteto izdelkov za končno potrošnjo, konkurenčen distribucijski sistem, razvito komercialno medijsko okolje. Pa vendar se že v Severni Ameriki pojavljajo razlike med posameznimi trgi, namreč niso vsi izdelki za končno potrošnjo in tudi porabniški trg ni osamljen. Tukaj se že pojavi dvom o upravičenosti uporabe trženjskega spleta v različnih okoljih, na različnih trgih z različnimi izdelki. Kljub temu pa so štirje P-ji v trženjskem spletu v akademskih raziskovalnih krogih postali uveljavljena paradigma in mnogi strokovnjaki v širšem akademskem svetu jo še danes priznavajo kot edino trženjsko resnico (Grönroos, 1994, str. 5-6).

Trženjski splet predstavlja listo kategorij trženjskih spremenljivk, vendar pa, kot meni Grönroos, nikoli ni vključeval **vseh** relevantnih elementov niti ni ustrezal različnim situacijam ter je tako postal zastarel. Nadalje poudarja, da bi se vsaka trženjska paradigma morala ujemati z trženjskim konceptom, to pa pomeni zavedanje, da mora podjetje ustvarjati in usmerjati svoje aktivnosti glede na potrebe in želje kupcev na izbranih ciljnih trgih. Trženjski splet ne izpolnjuje dovolj dobro zahtev trženjskega koncepta, saj je že v svoji osnovi

(definiciji) orientiran k proizvodnji in ne k trgu ali potrošniku. Poleg tega v njegovi naravi ni zaznati interaktivnih elementov (Grönroos, 1994, str. 6).

2.3.2 Dopolnjevanje trženjskega spleta

Ravno zaradi dejstva, da trženjski splet ni bil uporaben v vsaki situaciji, so ga številni avtorji v prejšnjem stoletju dopolnjevali in nadgrajevali. Starman ugotavlja, da pogosto ne gre za nove prvine, pač pa so avtorji samo bolj podrobno navajali instrumente, ki so jih drugi vključevali v širše pojme (Starman, 1996, str. 23).

Tabela 1: Trženjski splet 4P in njegovo dopolnjevanje

4P	5P	7P	4P+2CS	10P	15P
McCarthy (1964)	Judd (1987)	Boomooh, Bittner (1984)	Berry (1990)	Kotler (1991)	Baumgartner (1991)
Product	Product	Product	Product	Product	Product
Price	Price	Price	Price	Price	Price
Place	Place	Place	Place	Place	Place
Promotion	Promotion	Promotion	Promotion	Promotion	Promotion
	People	Participant	Customer communication	Probing	People
		Physical evidence	Customer satisfaction	Partitioning	Politics
		Process	Sevicing	Prioritising	Public relations
				Positioning	Probe
				Politics	Partition
				Public opinion	Prioritize
					Position
					Profit
					Plan
					Performance
					Positive implements

Vir: Starman, 1996, str. 23 (prirejeno po Gummesson, 1993)

Dejstvo, da je ta paradigma danes še vedno močno prisotna v učbenikih in trženjskem raziskovanju, je po mnenju Grönroosa plod pedagoških razlogov, saj je na ta način učenje trženja preprosto in enostavno. V podjetjih je bila posledica trženjskega spleta ustanavljanje trženjskih oddelkov, kar pa je v resnici povzročilo izolacijo trženja od ostalih pomembnih funkcij in aktivnosti v podjetju, kar je posledično vplivalo tudi na oddaljevanje celotne organizacije od trženja in tudi od potrošnikov (Grönroos, 1994, str. 6-7).

2.3.3 Trženjsko upravljanje

Z uveljavitvijo modela 4P in njegovimi nadgradnjami se je uveljavljala tudi teorija trženjskega upravljanja. Temeljila je na podmeni, da je mogoče s pravilno metodo trženjskega upravljanja obvladati želeni trg, izvajati torej načrtovano in nadzorovano akcijo, ki mora roditi predvidljive sadove. Osnovno vodilo tovrstnega prepričanja je bilo, da je organizacija aktivni subjekt, potrošniki pa le pasivni objekt. So neke vrste »mirujoča tarča«, ki jo je mogoče identificirati in zadeti iz različnih položajev, kar nam omogoči obvladovanje trženjskega raziskovanja in nato sposobnost izbire ustreznega postopka trženjskega upravljanja. Tako je v povojnih letih vsesplošne gospodarske rasti nastala »upravljalška šola trženja«, ki je vse do današnjih dni pomenila prevladujočo smer razmišljanja v trženjski disciplini (Jančič, 1997, str. 38).

Trženjsko upravljanje si je s pomočjo omenjene šole ustvarilo jasen in razumljiv splet orodij, začenši z modelom 4P, segmentacijo, porabniško obarvanim trženjskim konceptom, življenjskim ciklom izdelka in še nekaterimi orodji. Ta orodja so bila dolgo časa neproblematiziran okvir funkcijske vloge trženja v podjetju. Kakorkoli so si bili posamezni modeli trženjskega upravljanja različni, pa so vsi bolj ali manj vsebovali naslednje faze (Jančič, 1997, str. 38):

- iskanje priložnosti z uporabo trženjskega informacijskega sistema,
- postopek izbiranja strategij (izbira ciljnega trga, konkurenčno pozicioniranje, trženjski splet),
- postopek taktične predpriprave,
- implementacijo trženjske akcije na izbranih segmentih trga,
- preverjanje uspešnosti strategij in taktik.

Pravilna uporaba trženjskih orodij je na koncu postopka morala rezultirati v profitu (skozi njegovo doseganje se je vrednotila uspešnost zaposlenih v trženju), ki je bil tudi temeljni smisel uporabe trženjskega upravljanja v organizacijah. Gre torej za izrazito *akcijsko* miselnost, ki naj bi bila bolj uspešna, kot so ostali načini povezovanja organizacije s trgom oz. porabniki (Jančič, 1997, str. 38). Percy pa pravi, da je upravljalška logika v trženju na videz odlično sredstvo za uvajanje reda v siceršnji tržni kaos. Odlična je za začetnike, saj dobro osvetli osnovno problematiko, žal pa danes ni več dovolj učinkovita pri doseganju poslovne odličnosti (Jančič, 1997, str. 38).

Akcijska trženjska paradigma ima očitno vrsto temeljnih pomanjkljivosti, ki danes zahtevajo celovit razmislek o prihodnosti trženjske discipline. Ključne pomanjkljivosti so po Jančiču (Jančič, 1997, str. 38) naslednje:

- ne razloži novih smeri širitve uporabe trženjskega koncepta,
- vprašljiva je njena družbena in okoljska legitimnost in
- problematična postaja tudi njena poslovna učinkovitost.

Jančič pravi, da mora trženjska disciplina sprejeti nova pravila, nov vzorec temeljnih predpostavk, če noče zaradi lastne togosti same sebe obsoditi na marginalizacijo v sklopu vsesplošnih sprememb, ki se v poslovnem svetu dogajajo ob prelomu tisočletja. Webster (Jančič, 1997, str. 38) je do klasičnega trženja še bolj kritičen: »Stara definicija trženja - tista, ki ga omejuje na funkcijo prodaje, oglaševanja, promocije, distribucije in storitev za porabnike - je manj kot neadekvatna. Je samouničujoča in zanesljivo vodi h konkurenčnemu porazu in poslovnemu polomu ...«.

2.4 Razvoj trženja na podlagi odnosov

Kot vsaka teorija se je tudi teorija trženja, temelječega na odnosih oblikovala vrsto let, s pomočjo mnogih izsledkov iz trženjske prakse. Razvoj teorije je včasih zvezen v času, spet včasih se pojavljajo nenadni skoki oz. nove iznajdbe. Gummesson, ki je eden vplivnejših teoretikov na področju trženja na podlagi odnosov, in je predstavnik tako imenovane »Nordijske šole«, razlaga, da se je trženje na podlagi odnosov razvijalo in razvilo iz naslednjih področij (Gummesson, 1999, str. 229):

- trženjskega spleta, koncepta 4-P in trženjskega upravljanja,
- trženja storitev,
- mrežnega pristopa k medorganizacijskemu trženju,
- upravljanja kakovosti,
- sodobnih teorij trženjskih odnosov.

2.4.1 Trženjski splet, koncept 4-P in trženjsko upravljanje

Trženjski splet, koncept 4-P in trženjsko upravljanje sem izčrpno predstavil že v **poglavju 2.3.3**, ko sem prikazal kritike na račun omenjenih konceptov. Do teh konceptov je zelo kritičen tudi Gummesson, ki pravi, da je trženjski splet preveč osredotočen na funkcije in ni osrednji element končnega procesa upravljanja podjetja. »To je trženjsko upravljanje, ni pa tržno usmerjeno upravljanje« (Gummesson, 1999, str. 232). Kljub očitnim kritikam pa je mnenja, da je v klasični literaturi trženjskega upravljanja moč zaslediti tudi druga področja, ki so sestavni del trženjskega upravljanja in so prispevala k razvoju trženja na podlagi odnosov. Ta so:

- trženjska strategija in njene povezave s poslanstvom in cilji,
- trženjska segmentacija,
- tehnike trženjskega raziskovanja,
- procesi trženjskega načrtovanja,
- oblikovanje trženjske in prodajne organizacijske strukture.

2.4.2 Trženje storitev

Področje trženja storitev so začeli različni avtorji intenzivno proučevati šele konec sedemdesetih in v začetku osemdesetih letih, ko se je že pokazala pomembnost in velikost tega področja, ki je postalo najhitreje rastoče področje trženja v tistih letih. Na začetku te poti so raziskovalci veliko časa namenjali ugotavljanju razlik med storitvami in izdelki. Te razlike so po mnenju prvih avtorjev (Gummesson, 1999, str. 234):

- neotipljivost storitev,
- storitve so nestandardizirane,
- storitve ni mogoče shranjevati in jih imeti na zalogi
- neločljiva povezanost proizvodnje in porabe storitev in delno sodelovanje kupca storitev pri njihovi produkciji.

Gummesson se ne strinja s prvimi tremi značilnostmi storitev, medtem ko za četrto pravi, da se v njej že kažejo zametki trženja na podlagi odnosov.

Trženje storitev je veliko prispevalo k teoriji trženja na podlagi odnosov, med drugim (Gummesson, 1999, str. 236):

- razmišljanje, da v podjetju obstajajo poleg poklicnih tržnikov, tudi občasni tržniki,
- fenomen ne-komercialnih odnosov, ki so v trženju storitev pogosti,
- potreba po bližnjem stiku s potrošnikom,
- odnos z nezadovoljnimi potrošniki in uporaba različnih pristopov k reševanju problemov,
- razlaga tržne ekonomije znotraj organizacije in preseganje tradicionalnih funkcijskih in hierarhičnih mej.

2.4.3 Mrežni pristop k medorganizacijskemu trženju

Mrežni pristop k medorganizacijskemu trženju, kot jo ponuja IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group), je označba za razvijanje trženjske misli. Zagovorniki mrežnega pristopa vidijo medorganizacijsko trženje kot mrežo medsebojnih odnosov. Začetne raziskave so bile sicer res usmerjene v dvovalutne¹ odnose, vendar so raziskovalci hitro prenesli izsledke tudi na kompleksnejše primere omrežij. Mrežni pristop k medorganizacijskemu trženju poudarja predvsem (Gummesson, 1999, str. 238):

- dolgoročnost in stabilnost medsebojnih odnosov,
- pomembnost sodelovanja kot orodja za učinkovito tržno ekonomijo,
- pomembnost transakcijskih stroškov in stroškov zamenjave in vzpostavitve novih odnosov,
- aktivno participacijo vseh udeleženih strani,
- pomembnost moči in znanja,
- pomembnost tehnologije, nabave in logistike.

2.4.4 Upravljanje kakovosti

Kakovost se pojmuje kot »potrošnikova zaznana kakovost«, torej kakovost, ki je trženjsko usmerjena in je osredotočena predvsem na zadovoljstvo potrošnika. Po Gummessonu (Gummesson, 1999, str. 240-241) je upravljanje kakovosti h konceptu trženjskih odnosov prispevalo predvsem naslednje fenomene:

- razvoj odnosa med operativnim upravljanjem – tehničnimi funkcijami – in trženjem;
- koncepti internega potrošnika in procesnega upravljanja, ki vodijo k medhierarhičnemu ter medfunkcijskemu sodelovanju;

¹ Odnos kupec – prodajalec (dobavitelj)

- raziskovanje zadovoljstva potrošnikov, kar se dotika tako odnosa med ponudnikom in potrošnikom kot tudi odnosa z nezadovoljnim potrošnikom;
- koncept občasnih tržnikov;
- soočenje s storitvijo;
- večglavi odnosi v medorganizacijskem trženju;
- koncept osebnih odnosov in socialnega omrežja.

2.4.5 Sodobne teorije trženja na podlagi odnosov

Pri sodobnih teorijah trženja ne gre več za dvovalenten odnos med kupcem in prodajalcem, pač pa za sistem večih odnosov. Gummesson predstavlja štiri teorije, ki skušajo trženje predstaviti v luči medsebojnih odnosov (Gummesson, 1999, str. 244-245).

Christopher, Payne in Ballantye predlagajo »model šestih trgov«, ki je sestavljen iz potrošniških trgov (obstojećih in potencialnih) ter petih podpornih trgov (referenčni trgi, dobaviteljski trgi, trgi zaposlenih, vplivni trgi, notranji ali interni trgi). Kotler v konceptu »celovitega trženja« navaja štiri igralce v neposrednem okolju podjetja (dobavitelji, distributerji, končni potrošniki in zaposleni) in šest igralcev v tako imenovanem makro okolju podjetja (finančna podjetja, vlade, mediji, partnerji, konkurenti in javnost). Morgan in Hunt predlagata deset odnosov s štirimi partnerskimi skupinami: partnerstva s kupci (neposrednimi in posrednimi), partnerstva z dobavitelji (dobrin in storitev), lateralna partnerstva² (konkurenti, neprofitne organizacije, vlade) in interna partnerstva (funkcijski oddelki, zaposleni, poslovne enote).

Gummesson pa v svojem delu »Total Relationship Marketing – Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs« predstavi teorijo s kar tridesetimi različnimi odnosi. Le-te razdeli na:

Tržne odnose:

- klasične (3)
- posebne (14)

Netržne odnose:

- mega odnose (6)
- nano odnose (7)

V nadaljevanju se bom osredotočil predvsem na klasično dvojico, torej odnos med dobaviteljem in kupcem (s tem, da je kupec drugo podjetje – medorganizacijski trg torej) in na ta način skušal predstaviti trženje na podlagi odnosov.

² Obstranska partnerstva

2.5 Odnos med dobaviteljem in kupcem

Odnos med nekom, ki prodaja, in drugim, ki kupuje, tvori tako imenovano klasično dvojico v trženju ali dvostranski medsebojni odnos, kateri predstavlja primarni oz. izvorni odnos v trženju nasploh. Dvojico v tem odnosu imenujemo dobavitelj na eni in kupec na drugi strani. Kupec je lahko končni porabnik ali organizacija. Kadar je kupec organizacija, govorimo o medorganizacijskemu trženju. Dobavitelj je torej prodajalec, katerega zastopa prodajni zastopnik ali nekaj njih, katerih naloga je zastopanje interesov dobavitelja in osebna prodaja. Gre za osebni stik ali stik preko različnih sredstev informacijske tehnologije, kot so npr. pismo, telefon, fax, internet ali drugi mediji. Ko je prodajna situacija bolj kompleksna, se prodajna aktivnost spremeni v pogajanja, prodajni zastopniki in nabavni referenti postanejo pogajalci, končna rešitev pa je ponavadi sprejeta po vrsti kompromisov z obeh strani (Gummesson, 1999, str. 25).

Koncept interaktivnega trženja oz. trženja na podlagi odnosov za razliko od tradicionalnega trženja razširi vlogo osebne prodaje. Poudarek je na interakciji med obema stranema v poslu. Velikokrat pa se odnos ne razvija samo med prodajnim zastopnikom in nabavnim referentom, prav nasprotno, pomembni so tudi stiki ali odnosi vseh zaposlenih, ki pri tem kakorkoli sodelujejo (tajnice, serviserji, oddelek za pritožbe ...), še posebej v storitveni dejavnosti zaposleni na tako imenovani »prvi liniji« (Gummesson, 1999, str. 26).

Skrb za obstoječe kupce je bila dolgo časa podrejena iskanju novih kupcev, saj je le-to uživalo ugled kot izredno dinamičen posel, vreden najboljšega kadra. Danes pa se je stvar ravno obrnila, saj je skrb za obstoječe kupce in razvoj odnosov z njimi postala glavna prioriteta mnogih podjetij. Do tega zasuka je prišlo zaradi drugačnega pogleda na kupca, ki je danes obravnavan kot eden izmed redkih virov podjetja, in ker je pridobivanje novih kupcev drag, dolgoročen in negotov proces. Pridobivanje novih kupcev je samo prva faza trženjskega procesa, naslednja in tudi najbolj zahtevna pa je vzpostavitev in vzdrževanje dobrega medsebojnega odnosa z njimi. Podjetja bi morala zasledovati strategijo nenehnega izboljševanja kvalitete ter dostave izdelkov in storitev brez napak ali okvar ter zmanjšati ali celo odpraviti izgube kupcev. To seveda ne pomeni, da skušamo obdržati kupca za vsako ceno, kljub recimo njegovi visoki neprofitabilnosti pač pa, da se skušamo izogniti vsakršnim morebitnim odhodom kupcev zaradi nizkega interesa dobavitelja, prepozne dobave, slabo opravljene storitve ali napačne cenovne politike. Tržniki velikokrat ponavljajo tezo, da je pridobitev novega kupca med petkrat in desetkrat dražja kot pa obdržanje starega oz. obstoječega kupca. Postavlja se vprašanje, ali je možno ustvariti odnos(e), ko gre za tisoče ali celo milijone končnih kupcev in ko so recimo izdelki ali storitve zelo poceni in/ali podvržene cenovni konkurenci. Odgovor avtorja je pritrdilen. Ne gre sicer za individualne odnose z vsakim kupcem posebej, včasih je dovolj že, če ustvarimo »psevdo³« osebni odnos s kupcem. Dejstvo pa je, da se v različnih situacijah, na različnih trgih, z različnimi izdelki ali storitvami

³ Nepravi, navidezen

in v različnih dejavnostih pojavljajo različno močni medsebojni odnosi, ki so velikokrat med seboj popolnoma neprimerljivi (Gummesson, 1999, str. 26-27).

3 ZNAČILNOSTI TRŽENJA NA PODLAGI ODNOSOV

Trženje na podlagi odnosov je kot že rečeno relativno nov pogled na trženjsko teorijo in implementacijo te teorije v praksi. Kljub temu se v zadnjih letih veliko piše in govori o tej vrsti trženja. Veliko avtorjev se je lotilo proučevanja omenjene problematike, njihovi pogledi pa se včasih delno razlikujejo. Nekateri avtorji govorijo o predhodnikih, pogojih ali procesih, ki pripeljejo do trženja na podlagi odnosov. V literaturi je veliko govora predvsem o posledicah ali rezultatih, pa tudi o značilnostih trženja na podlagi odnosov.

Pri predstavitvi značilnosti trženja na podlagi odnosov sem si pomagal predvsem s teorijo zvestobe in zaupanja (The Commitment-Trust Theory of Relationship marketing) avtorjev Morgana in Hunta (Morgan, Hunt, 1994, str. 22-26), modelom trženja, temelječega na odnosih med podjetji, ki ga je predstavila v svojem magistrskem delu Mateja Matajič (Matajič, 2001, str. 18-45) ter modelom predhodnikov in posledic moči medsebojnih odnosov avtorice Angele Hausman (Hausman, 2001, str. 603-605). Morgan in Hunt v središče trženja na podlagi odnosov postavljata »samo« zaupanje in zvestobo odnosu, Hausman temu dodaja še »relationalism«, katerega ustrezen pomen bi se glasil »prepričanje partnerjev v odnosu, da so medsebojni odnosi pomembni ali celo neprecenljivi za obstoj in uspeh organizacije« (Hausman, 2001, str. 604). Medtem pa Matajič v svojem modelu vendarle postavi v središče trženja na podlagi odnosov še nekatere druge elemente, ki po mojem mnenju pripomorejo k bolj plastični predstavitvi obravnavane problematike in si tudi po svoji pomembnosti zaslužijo osrednje mesto v teoriji trženja na podlagi odnosov.

3.1 Spodbujevalci ali pogoji za nastanek trženja na podlagi odnosov

3.1.1 Tržna dinamika, negotovost in odvisnost

Tržna dinamika je utemeljena kot stopnja variabilnosti sprememb na nabavnem trgu podjetja. Take spremembe so lahko kratkoročne ali dolgoročne in so posledica faktorjev, kot so hitre spremembe tehnologije, hitre spremembe cen, proizvodov in storitev, fluktuacija dostopnosti materiala, nepredvidljivih dejavnosti konkurentov ... Tržna dinamika lahko ustvari veliko negotovost in tveganost za posamezna podjetja, še posebej na nabavnem trgu. V takem okolju lahko tesen odnos z dobaviteljem ustvari lepo konkurenčno prednost podjetja in ustvari podlago za nadaljnji razvoj (Cannon, Perreault, 1999, str. 444). Blois pravi, da so stroški zmanjševanja učinkov **negotovosti** lahko dokaj veliki. Medsebojni odnosi in partnerstva so lahko zgrajena kot načini reševanja te negotovosti skozi serijo dogovorov, ki to negotovost zmanjšujejo, prinašajo stalen vzorec pritoka sredstev in/ali stabilizirajo stroške. Iz teh razlogov se podjetja velikokrat odločijo za dolgoročne pogodbe s fiksno ceno, pri nabavah recimo surovega materiala, katerega cena je v preteklosti zelo varirala. V teh pogojih se torej podjetje - kupec učinkovito izogne problemu variranja cen (Blois, 1996a, str. 165). Različna

stopnja razpoložljivih alternativ pomembno vpliva na negotovost in s tem na **odvisnost**. Majhna stopnja razpoložljivih alternativ povečuje negotovost in odvisnost ter obratno. Ni pa nujno, da tržna negotovost vodi v graditev medsebojnih odnosov, saj lahko prevelika odvisnost ogroža obstoj podjetja (Cannon, Perreault, 1999, str. 444; Matajič, 2001, str. 20). Morgan in Hunt v svoji teoriji zvestobe in zaupanja zato kot pomemben faktor navajata stroške izstopa iz odnosa. Podjetje, ki bo iz odnosa izstopilo, bo seveda moralo poiskati alternativo, vsi stroški in izgube, ki pri tem nastanejo, pa so tako imenovani »switching costs« - torej stroški izstopa iz odnosa in stroški vzpostavitve novega strateškega partnerstva (Morgan, Hunt, 1994, str. 24).

Tudi **komplementarnost virov** je lahko pomemben dejavnik oblikovanja dolgoročnih partnerskih odnosov. Komplementarnost virov je stopnja, do katere se podjetji lahko medsebojno dopolnjujeta v smislu posedovanja različnega znanja, veščin, izkušenj in drugih virov podjetja. S tem se spet povečujeta negotovost in odvisnost od drugega podjetja, ki pa je premostljiva zaradi koristi iz naslova partnerstva, ki jih v primeru samostojnega nastopa ne bi bilo (Matajič, 2001, str. 22).

3.1.2 Pričakovane koristi

Vse večja konkurenca, še posebej na globalnem trgu, sili podjetja v neprestano iskanje izdelkov, procesov, tehnologij in nenazadnje partnerskih odnosov, ki ustvarjajo dodatno vrednost njihovi ponudbi. Teorija trženja na podlagi odnosov ugotavlja, da je ravno ta zadnja izbira, torej izbira ustreznega partnerja ali partnerjev kritično pomembna za uspešno konkurenčno strategijo podjetja. Podjetja, ki pridobijo veliko ugodnosti z naslova medsebojnih odnosov z drugimi podjetji, kakršne so profitabilnost in kakovost izdelkov ali storitev, zadovoljstvo kupcev, učinkovitost ..., bodo odnosu s partnerji zelo zvesti in bodo vložila vse napore v oblikovanje, razvoj in ohranjanje razmerij z njimi (Morgan, Hunt, 1994, str. 24-25).

Večina partnerstev med organizacijami obstaja zaradi skupnih ciljev, ki jih zasledujejo obe strani. Bistvo medsebojnih odnosov je v dejstvu, da obe strani pričakujejo, da bo vsakršna izguba avtonomnosti na določenem področju zaradi partnerstva ter stroškov, ki zaradi medsebojnih odnosov nastajajo, bogato poplačana s profitom ali drugimi pozitivnimi rezultati. Oba partnerja se zavedata, da je takšen profit ali pozitiven rezultat samostojno nedosegljiv (Blois, 1996a, str. 165).

3.1.3 Skupne vrednote in norme obnašanja

Skupne vrednote, po mnenju Morgana in Hunta, so neposredni predhodnik in pogoj za ustvarjanje zaupanja in zvestobe. Prisotne so tedaj, ko imata partnerja enako mnenje o pomembnosti oz. nepomembnosti, primernosti oz. neprimernosti ter pravilnosti oz. nepravilnosti poslovnega obnašanja, stališč, poslovnih ciljev in drugem (Morgan, Hunt, 1994, str. 24-25). Norme pa na drugi strani odražajo pričakovanja partnerjev glede skupnega sodelovanja in obnašanja pri doseganju skupnih in individualnih ciljev. Ne gre zgolj za to, da

se ena stran podredi drugi, pač pa za zavedanje in razumevanje, da je za uspeh potrebno njuno skupno sodelovanje (Cannon, Perreault, 1999, str. 443).

3.1.4 Odsotnost oportunističnega obnašanja

Oportunistično obnašanje je definirano kot zasledovanje lastnih interesov s prevaro ali zavajanjem nasprotne strani, torej prekršitev implicitno ali eksplicitno danih obljub o primernem načinu obnašanja. Ko je ena stran v poslu prepričana, da se druga stran obnaša oportunistično, to avtomatično pomeni zmanjšanje ali zmanjševanje zaupanja in s tem sta v veliki meri ogrožena zvestoba odnosu in zaupanje (Morgan, Hunt, 1994, str. 25).

3.1.5 Pomembnost in kompleksnost posla

Velika kompleksnost posla (recimo nabave) je lahko vir velike negotovosti in odvisnosti, kar pa smo ugotovili že zgoraj velikokrat vodi v tesne medsebojne odnose. Kompleksnost posla otežuje ocenjevanje drugih možnosti in tudi ocenjevanje preteklih uspehov našega partnerja. Tudi pomembnost posla zelo podobno in pomembno vpliva na iskanje medsebojnih odnosov. S pomembnostjo posla mislimo na percepcijo podjetja, kakšne posledice bo imel določen posel na končni rezultat podjetja. Pomembnejša ko je odločitev za eno stran, večja verjetnost nastopi, da bo skušala vstopiti v dobre medsebojne odnose z drugo stranjo (Cannon, Perreault, 1999, str. 444).

3.2 Temeljne sestavine trženja na podlagi odnosov

3.2.1 Zaupanje, zvestoba in dolgoročen odnos

Zaupanje je temeljna značilnost trženja na podlagi odnosov. Jančič pravi (1997, str. 40), da je zaupanje »trdna vera« v to, da bo nasprotna stran izpolnila svojo eksplicitno ali implicitno obljubo, ki je nastala kot posledica odnosa z njo. Zaupanje narašča z intenziteto stikov med ljudmi oz. s preraščanjem stikov v odnose. Ko postajajo odnosi tesnejši, postaja pomen zaupanja še toliko večji. Morgan in Hunt menita, da zaupanje obstaja tedaj, ko je določena stran prepričana o zanesljivosti in integriteti nasprotne strani v menjavi (Jančič, 1997, str. 40; Hausman, 2001, str. 603). Nadalje razlagata, da če želimo, da je odnos ploden, mora biti obojestransko koristen, nameni partnerjev morajo biti dobri in jasni, obstajati morajo odprte, iskrene in pogoste komunikacije, prevladati morajo skupne norme in vrednote, partnerji pa morajo biti pripravljeni tudi dajati, ne samo sprejemati (Matajič, 2001, str. 26).

Zvestoba odnosu je definirana kot prepričanje partnerja, da je trajajoč odnos z drugim partnerjem tako pomemben, da si zasluži vse napore, da bi ga ohranjali in razvijali tudi v prihodnje (Morgan, Hunt, 1994, str. 23). Ali še krajše, po Moormanu je zvestoba želja po vzdrževanju dobrega odnosa (Hausman, 2001, str. 604). Kot pravita Morgan in Hunt, obstaja tesna povezava med zaupanjem in zvestobo odnosu. Večje ko je zaupanje v drugega partnerja, večja je zvestoba odnosu (Hausman, 2001, str. 604). Tako zaupanje in zvestoba pa nadalje močno vplivata na dolgoročno orientirane partnerske odnose. Dolgoročni partnerski odnosi so plod percepcije obeh partnerjev, da so le-ti koristni na dolgi rok. Kratkoročno orientirani partnerji bi skrbeli le za kratkoročni rezultat posamezne menjave, rezultat v določenem

kratkoročnem obdobju, medtem ko so v primeru dolgoročne orientiranosti partnerskih odnosov, partnerji osredotočeni na doseganje dolgoročnih ciljev (Ganesan, 2001, str. 3).

3.2.2 Sodelovanje

Teorija klasičnega trženjskega upravljanja je bila v veliki meri osredotočena na dva koncepta, to sta bila moč in konflikt. Pri trženju na podlagi odnosov pa govorimo o sodelovanju ali kooperaciji, ko obe strani delujeta skupaj z namenom doseganja skupnih ciljev. Sodelovanje je samo rezultat, ki je neposredno odvisen od zaupanja in zvestobe odnosu (Morgan, Hunt, 1994, str. 26). Anderson in Narus pravita, da ko sta zaupanje in zvestoba uveljavljena, podjetja ugotovijo, da bo skupen in koordiniran trud pripeljal do rezultatov, ki bodo boljši kot bi bili tisti, ki bi jih vsako podjetje doseglo, če bi ravnalo samo v svojem interesu (Morgan, Hunt, 1994, str. 26).

3.2.3 Izmenjava informacij

Morgan in Hunt pravita, da je glavni predhodnik ali znanilec zaupanja dobra komunikacija med dvema partnerjema. Komunikacija pa je, kot jo opredeljujeta Anderson in Narus, formalno in neformalno izmenjevanje pomembnih in pravočasnih informacij. Zaupanje se gradi na pozitivnih izkušnjah pri izmenjavi informacij med partnerji, saj vsak verjame, da so informacije z druge strani relevantne, pravočasne in zanesljive (Morgan, Hunt, 1994, str. 25).

Vendar pa dobra komunikacija ni le pogoj, pač pa ena temeljnih lastnosti trženja na podlagi odnosov. Zadnji napredki v informacijski tehnologiji in nenehni poudarki na kvalitetnih izdelkih in storitvah so prisilili mnoga podjetja, da razmislijo in proučijo »trade off⁴« med tveganjem in koristmi intenzivnejše izmenjave informacij. Kljub tem dejstvom pa je potrebno na omenjenem področju delovati sila previdno, saj izmenjava pomembnih informacij lahko pripelje do oportunističnega vedenja z ene strani, ki je v trženju na podlagi odnosov vse prej kot zaželeno (Cannon, Perreault, 1999, str. 441).

3.2.4 Medosebni in medsebojni odnosi

Medsebojni odnosi so ena najpomembnejših sestavin trženja na podlagi odnosov. S tem ko posamezniki iz partnerskih podjetij med seboj tesno sodelujejo, oblikujejo in spreminjajo razvijajoč se partnerski odnos. Pričakovani rezultati dolgoročnih partnerstev se uresničujejo potem, ko se posamezniki partnerskih podjetij med seboj spoznajo in postanejo voljni sodelovati (Virant et al., 2003, str. 15-30). Omeniti je potrebno tudi dejstvo, da podjetja nimajo med seboj odnosov, pač pa jih imajo ljudje, ki so v podjetju zaposleni. Veliko teoretikov uporablja metaforo o zakonski zvezi, s katero želijo ponazoriti tesnost medosebnih odnosov, ki se pojavljajo med akterji na obeh straneh (Jančič, 1994, str. 19).

3.2.5 Investiranje v odnos in prilagoditve podjetja

Vse aktivnosti in posebne prilagoditve podjetja zaradi sodelovanja v partnerskem odnosu, ki ustvarjajo zaupanje in povezanost med dobaviteljem in kupcem ter jih je potrebno opraviti pred samo izgradnjo partnerstva, potrebujejo veliko časa in so drage. Ustvarjanje dolgoročnih

⁴ Položaj, ko se je treba odločiti med dvema možnostma, od katerih ena izključuje drugo.

medsebojnih odnosov in partnerstev je tako zelo drag proces. Vendar pa je potrebno na ta proces gledati kot na investicijo ali kot jih klasificirata Easton in Araujo na investicije, ki ustvarjajo medsebojne odnose. Gre za **investicijski strošek**. Kot primer Jap navaja investicije v učenje partnerja, v spremembo lastnega proizvodnega procesa z namenom učinkovite vključitve v partnerjevo poslovanje, v spremembo lokacije, proizvodne kapacitete, orodja, stroje, v znanje, izkušnje, tehnološke procese, dostop do redkih virov in drugo (Blois, 1996, str. 183; Matajič, 2001, str. 30).

Investicija v medsebojne odnose ne bo prenehala, ko je partnerstvo ustvarjeno. Glede na dinamiko modernih trgov so potrebne investicije tudi v razvijanje in krepljenje medsebojnih odnosov, če ne želimo, da bi medsebojni odnosi otopeli. Gre za **investicijski strošek v razvoj odnosov**.

Ko je partnerstvo vzpostavljeno, prihaja do interakcij različnih oddelkov med dobaviteljem in kupcem. Izjemnega pomena je nadziranje in upravljanje teh interakcij s strani dobavitelja, tako da se oddelki obnašajo in ravnaajo v skladu z interakcijami podjetja kot celote. Tudi to je neprestan in drag proces, gre pa za **stroške vzdrževanja odnosov**.

Pričakovati je, da bo vsota zgornjih stroškov manjša kot pa vzdrževanje podobnega prometa ali prodaje preko serije posameznih diskretnih transakcij. Torej lahko rečemo, da je vzpostavljanje medsebojnih odnosov bolj profitabilno kot pa iskanje vedno nove, tako imenovane »diskretne« transakcije (Blois, 1996, str. 183). Če pa iz kakršnega koli razloga razmerje s partnerjem propade, so investicije nepovratne, pri tem pa nastanejo stroški izstopa⁵ iz odnosa in iskanja druge alternative.

3.2.6 Operativne in pravno-formalne povezave

Operativne povezave so definirane kot stopnja, do katere sta partnerja prilagodila oz. povezala svoje sisteme, procese, rutinske postopke ali celotno poslovanje, da bi lahko izvajala skupne operacije in sledila skupnim ciljem. Obstajata dve skrajni možnosti; na eni strani možnost, da podjetji poslujeta popolnoma neodvisno, na drugi pa možnost, da sta popolnoma povezani, da obstaja sistem implicitnih in eksplicitnih pravil, po katerih se ravnata oba partnerja v odnosu. Operativne povezave pospešujejo tok blaga, storitev in/ali informacij, torej menjava med podjetjema, zmanjšujejo transakcijske stroške, pripeljejo lahko do medsebojne odvisnosti ter s tem ustvarijo oportunitetne stroške vstopa v drug odnos (Cannon, Perreault, 1999, str. 442-443).

Pravno-formalne povezave so natančni in za razliko od operativnih povezav, tudi obvezujoči pogodbeni dogovori, ki določajo obveznosti in vloge obeh strani v odnosu. Te vrste povezave oblikujejo kontrolni mehanizem, ki se lahko uporabi za oblikovanje hierarhije v menjava, kjer ni praktična vertikalna povezanost. Pogodbe oblikujejo dve osnovni koristi, in sicer:

⁵ Glej poglavje 3.1.1

- oblikujejo zaščito v primeru, ko se pojavijo problemi, ki jo je mogoče realizirati s pomočjo pravnega sistema države,
- regulirajo partnerski odnos z oblikovanjem plana za prihodnje obdobje.

Vendar pa so lahko pravno-formalne povezave tudi omejitve, če zmanjšujejo fleksibilnost partnerjev v prilagajanju spreminjajočemu se okolju poslovanja (Cannon, Perreault, 1999, str. 443).

3.3 Rezultati ali posledice trženja na podlagi odnosov

V poslovnem življenju so stroški in koristi dve zelo pomembni kategoriji. Iz analize omenjenih kategorij ugotovimo, ali se nam določena stvar izplača ali ne, ali so rezultati določenega posla pozitivni ali negativni, ali so koristi večje kot stroški. Večina avtorjev teorije trženja na podlagi odnosov zagovarja tezo, da strani v medsebojnem odnosu pričakujejo in dosežejo večje koristi, kot pa bi jih lahko dosegle, če bi na trgu nastopale samostojno. Nekateri avtorji celo predlagajo uporabo analitičnega orodja, ki bi jasno pokazal vrednost odnosa. Tako recimo Gummesson predlaga uporabo kategorije ROR (Return on relationship) ali po slovensko donos na mesebojni odnos (Gummesson, 1999, str. 183).

3.3.1 Konkurenčne prednosti

Konkurenčne prednosti so vse strateške oblike prednosti, ki omogočajo bolj uspešno in učinkovito tekmovati na trgu v primerjavi s konkurenti. Trženje na podlagi odnosov vsekakor prinaša podjetju nekatere konkurenčne prednosti kot npr. dostop do redkih virov, znižanje proizvodnih stroškov in stroškov zalog, tehnološki razvoj, razvoj storitev in izdelkov, dostop do novih tržišč, informacij in tržnih priložnosti (Morgan, Hunt, 1994, str. 24; Virant et al., 2003, str. 18; Matajič, 2001, str. 32-33).

3.3.2 Porast dobičkonosnosti na dolgi rok

Porast dobičkonosnosti je rezultat dolgoročnega kooperativnega partnerstva in končni cilj trženja na podlagi odnosov. Gre za dobiček, ki ga podjetje doseže v partnerskem odnosu, v primerjavi z dobičkom, ki bi ga doseglo, če tega odnosa ne bi bilo (Virant et al., 2003, str. 19).

3.4 Teorija življenjskega cikla medsebojnega odnosa

Zadnjih deset let je bilo v teoriji trženja storitev in teoriji medorganizacijskega trženja narejenih veliko modelov, ki proučujejo in prikazujejo razvoj medsebojnega odnosa med kupcem in prodajalcem kot proces. Mnogi teoretiki so ugotovili, kako intenzivne in kompleksne so velikokrat interakcije med podjetji. IMP skupina je razvila interaktivni pristop, ki razlaga trženje kot vse aktivnosti podjetja, ki gradijo, vzdržujejo in razvijajo odnose s kupci, distributerji, dobavitelji, javnimi institucijami in posamezniki. Prav tako ta pristop poudarja pomembnost interakcij na relaciji dobavitelj – kupec in dolgoročnih medsebojnih odnosov. V trženju storitev je življenjski cikel razdeljen na tri dele: začetna faza, nakupni

proces in faza potrošnje. Identifikacija teh faz je imela za trženje velike in pomembne posledice. Pri razlagi življenjskega cikla medsebojnih odnosov (predvsem odnosa dobavitelj – kupec) so bile uporabljene razvojne teorije in teorije socialne psihologije. Mnogi avtorji primerjajo poslovne medsebojne odnose zato z ljubezensko zvezo ali s poroko. Tako recimo Kanter pravi, da se medsebojni odnosi med podjetji začnejo, nato rastejo in se razvijajo ali pa se končajo; zelo podobno kot odnosi med ljudmi, podobno kot zaljubljenost so tudi medsebojne povezave med podjetji zgrajene na pričakovanjih, sanjah in upih (Zineldin, 2002, str. 549, 552).

Koncept razvoja ali evolucije je prvotno povezan z znanstveno idejo (po Darwinu), da so se rastline in živali razvijale počasi od najenostavnejših vrst do bolj kompleksnih. Če evolucijsko teorijo posplošimo na druga področja, pomeni evolucija postopno rast in razvoj ideje, situacije ali objekta. Uvajanje zdravih, tesnih in močnih medsebojnih odnosov naj bi se torej ravno tako razvijalo skozi različne zaporedne faze. Vse je seveda odvisno od tega kako obe strani gledata na sodelovanje, povezovanje in prilagajanje. Slaba klima lahko negativno vpliva na medsebojne odnose, ravno tako kot na naraven organizem. Medsebojni odnos se rodi, nekaj časa preživi »v povojih«, gre skozi otroštvo, mladost, zrelost in tam postane strateško pomemben poslovni odnos. Skoraj vsak medsebojni odnos se začne s prepoznavanjem potrebe ali želje in se konča z zadovoljstvom ali na drugi strani razočaranjem in neuspehom. Med začetkom (potrebo) in koncem (zadovoljstvom ali nezadovoljstvom) pa se pojavijo pričakovanja, komunikacije, akcije, reakcije, zvestoba, problemi, konflikti in druge aktivnosti, povezane z željo obeh partnerjev po premagovanju ovir in doseganju končnega cilja (Zineldin, 2002, str. 549-550).

a) Faza odkritja

Dve ali več podjetij identificirajo svoje potrebe in pripravljenost vstopiti v strateško partnerstvo. Njihova odločitev je lahko utemeljena na njihovi percepciji komparativnih prednosti in relativne negotovosti strateškega partnerstva nasproti drugim oblikam partnerstva. Obe strani se soočata z negotovostjo o pozitivnih učinkih morebitnega odnosa oz. partnerstva. Nobena stran pa se še ne zaveda zmožnosti in pričakovanj nasprotne strani, vse je potrebno razjasniti preko obojestranske komunikacije. Če pride do učinkovite in uspešne razjasnitve prej omenjenih konstruktov, se medsebojni odnos premakne v naslednjo fazo. V kolikor pa se to ne zgodi, in sicer če strani ne razumeta medsebojnih potreb in želja, če ni izdelane ustrezne ponudbe z ene strani ali če ena stran ne deluje skladno s pričakovanji druge, takrat je zelo verjetno, da do druge faze sploh ne bo prišlo.

b) Faza razvoja

Izkušnje iz prejšnje faze prinesejo glavni kriterij, po katerem obe strani ocenjujeta potencial in učinek nasprotne strani. Na tej fazi se novi kupci že strinjajo z izdelkom ali s storitvijo. Pozitivna interakcija je zelo pomembna, ker se v tej fazi ustvarjajo pravila za sodelovanje v naslednji fazi. Cilj na tej stopnji je formuliranje medsebojnega odnosa in ugotovitev, ali je leta koristen za obe strani. Partnerja počasi spoznavata vrednote in norme nasprotne strani ter se prilagajata drug drugemu.

c) Faza zvestobe

Zvestoba se nanaša na implicitno ali eksplicitno dano obljubo o nadaljevanju odnosov med obema partnerjema. Zvestoba odnosu prinaša veliko verjetnost, da bo prihajalo do vedno več stikov med stranema v smeri skupnega investiranja v odnos. Na tej stopnji je medsebojni odnos razvit na podlagi medsebojnega zaupanja, spoštovanja in zadovoljstva. Partnerja s podpisom pogodbe ali zaključitvijo posla ustvarita novo vrednost. Če bi spet uporabili prispodobo o zaljubljenosti dveh oseb, bi lahko rekli, da sta na tej fazi partnerja poročena. Potencialno lojalnim partnerjem je jasno, da lahko preko zvestobe, sodelovanja in koordinacije dosežeta sinergijske učinke in novo vrednost. Seveda pa je na tej stopnji zelo pomembno, da se partnerja obnašata v skladu z dogovorjenim načinom obnašanja iz prejšnje faze. Kupec tako postane dolgoročen partner v medsebojnem odnosu z dobaviteljem, ta pa mora biti zmožen in voljan ponuditi kupcu dodatne storitve in rešiti kupčeve funkcionalne in tehnične težave. V tej fazi je torej najpomembnejša trženjska aktivnost prodajalca vzdrževanje in izboljševanje kvalitete izdelka ali storitve.

d) Faza lojalnosti

Medsebojni odnos zaznamuje lojalnost. Zvestoba, izkušnje, pričakovanja, prilagodljivost, fleksibilnost in zmožnost doseganja dodatne vrednosti so na visokem nivoju. Nekateri partnerji iščejo potrditev partnerstva skozi institucionalne povezave. Glavni cilj te faze je vzdrževanje in grajenje odnosa, ki skozi sodelovanje obema partnerjema prinaša določene koristi. Če so bile vse pomembne stvari dobro zgrajene v predhodnih fazah, potem kontakt med obema stranema ni več tako pogost in nujen, saj vsak pozna svoj del posla. Temelj učinkovitega medsebojnega odnosa s kupcem je razvoj in učinkovita raba informacijske tehnologije, saj le-ta omogoča hitro in učinkovito procesiranje podatkov ter boljšo interpretacijo informacij o kupcih. Z bazo podatkov ima dobavitelj tako na voljo močno orodje za zadovoljevanje specifičnih potreb in želja kupcev ter lahko na ta način pridobiva delež lojalnih kupcev in ne samo tržni delež.

3.5 Koncept občasnih tržnikov v podjetju in pomen notranjega trženja

Izraz občasni tržniki⁶ je v trženjsko teorijo uvedel Gummesson. Po njegovem mnenju obstajajo v podjetju poklicni tržniki, ki se celotni delovni čas ukvarjajo s trženjem in so zaposleni v trženjskem oddelku ali prodaji, in pa občasni tržniki, ki kakor koli prihajajo v stik s kupci, dobavitelji, javnostjo. Poklicni tržniki ne morejo biti vedno na pravem mestu, ob pravem času in s pravim kupcem, zato je delo občasnih tržnikov še toliko pomembnejše (Grönroos, 1996, str. 8).

Zaposlenim, kot so tajnice, vzdrževalci, zaposleni v reklamacijah, pravniki pa tudi vratarji in nenazadnje sami kupci, ki svoje občutke o izdelku ali storitvi prenesejo na prijatelje, je skupno to, da so občasni tržniki in da vplivajo na kupčeve odnose, kupčevo zadovoljstvo, kupčevo zaznavo kvalitete in v končni fazi na prodajo in uspeh podjetja. Trženjska

⁶ Ang. part-time marketers

naravnost postane stvarnost šele, ko se prav vsi zaposleni v podjetju vprašajo, s čim lahko sami pripomorejo k izboljšanju odnosov s kupci in prodaje, si na vprašanje odgovorijo in odgovor implementirajo v praksi (Gummesson, 1991, str. 60).

Izraz interno trženje prvotno izvira iz dejstva, da obstaja trg zaposlenih, kateri so prvi, ki morajo razumeti in sprejeti zunanje trženjske programe in ponudbe še preden so le ti lansirani na zunanji trg kupcev. Glavni poudarek pri internem trženju je na dobrih internih odnosih med zaposlenimi v vseh nivojih organizacije. Samo na ta način se ustvari storitvenoorientirana miselnost in miselnost zadovoljitve kupca pri kontaktnem osebju, zaposlenih v podpori storitev, vodjih oddelkov in timov, nadzornikih in nenazadnje managerjih. Znanje in sposobnosti vseh teh zaposlenih v podjetju je kritični moment v percepciji kupca o podjetju in morebitnem bodočem sodelovanju z njim. Osredotočenost na kupca mora tako zadevati prav vsakega zaposlenega v podjetju.

Glavna naloga internega trženja, gledanega s perspektive medsebojnih odnosov, je torej: »Ustvarjati, vzdrževati in izboljševati interne odnose med ljudmi v organizaciji ne glede na njihov položaj kontaktnega osebja, podpornega osebja, vodje timov, nadzornikov in managerjev, tako da so motivirani za zagotavljanje najboljših storitev tako notranjim kot zunanjim kupcem. Poleg motiviranosti pa morajo imeti tudi znanje, sposobnosti in podporo svojih nadrejenih, da lahko izvršujejo svoje naloge v smislu osredotočenosti na kupca« (Gummesson, 2000, str. 335).

Notranje trženje kot proces mora biti nujno vsebovano v celoviti trženjski funkciji podjetja. Zunanje trženje, tako njegov tradicionalni del kot tudi interaktivni del, se začne v podjetju samem. V primerjavi s transakcijskim trženjem je potreben temeljit in nenehen proces notranjega trženja, da bi bilo trženje na podlagi odnosov uspešno. Če je notranje trženje zapostavljeno, potem obstaja velika verjetnost, da bo tudi zunanje trženje podjetja neuspešno (Grönroos, 1994, str. 13).

4 UPRAVLJANJE TRŽENJA NA PODLAGI ODNOSOV OZ. UPRAVLJANJE ODNOSOV S KUPCI

Veliko vprašanje, ki se pojavlja v teoriji trženja na podlagi odnosov, je, ali je s trženjskimi odnosi sploh mogoče upravljati. Jančič je mnenja, da to ni mogoče, vsaj ne v klasičnem pogledu. Pravi da: "Odnosov preprosto ni mogoče navezovati, ohranjati in poglobljati samo z aktivnostmi ene in pasivnostmi z druge strani. Upravljanje odnosov bi tako prej morali opisati s pojmom skupnega upravljanja ali soupravljanja, saj pri odnosih ni mogoče govoriti le o akciji ene strani, pač pa o interakciji." Nadalje pravi Jančič, da je s pomočjo tehnologije možno upravljati zgolj marketinške stike, medtem ko je odnose moč le soupravljeti. Prav tako je tudi mnenja, da mnoga podjetja še ne znajo soupravljeti medsebojne odnose, pač pa podjetja izvajajo nekakšno "dualno strategijo" ali z drugimi besedami "shizomarketinško upravljanje." Gre za kombinacijo konvencionalnega marketinškega upravljanja in trženja na

podlagi odnosov, ki je prisotna v mnogih uspešnih podjetjih, že to pa je po mnenju avtorja velik korak od prejšnje enosmerne akcijske perspektive (Jančič, 1997, str. 41).

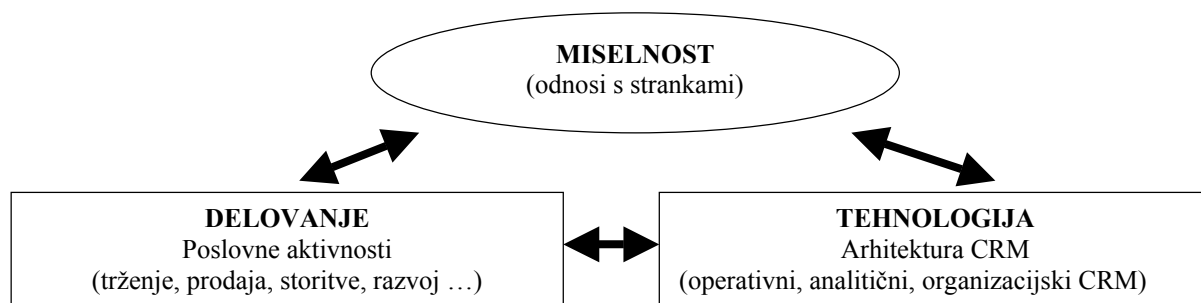
Berginc (2003, str. 33) pravi, da se večina avtorjev v svojih delih osredotoča na klasični diadni odnos med ponudnikom in porabnikom. CRM – Customer Relationship Marketing/Management je že tak primer; avtor ga imenuje ameriški pristop. Vsako podjetje pa se podaja v odnose tudi z drugimi deležniki, kot so npr. zaposleni, lastniki, dobavitelji, konkurenti, vlada, mediji ... V nadaljevanju bom kratko predstavil oba pristopa.

4.1 Upravljanje odnosov s kupci (CRM)

Upravljanje odnosov s kupci je strategija, ki jo uporabljajo podjetja, da bi izvedela čim več o kupčevih potrebah in obnašanju z namenom izoblikovanja čim močnejšega odnosa s kupci. Tehnološka komponenta CRM je zelo pomembna, vendar je ključnega pomena, da na CRM ne gledamo kot na programski paket ali opremo, temveč kot na proces, ki omogoča zbiranje in sumiranje informacij o kupcih, prodaji, tržni učinkovitosti, odzivnosti in trendih na trgu (Deck, 2003).

Goldenberg pravi, da CRM integrira ljudi, procese in tehnologijo, da bi se tako izboljšal odnos do vseh kupcev. CRM je celostni pristop, ki omogoča popolno koordinacijo med vsemi funkcijami, ki operirajo s strankami (Nikolič, 2003, str. 4). Zelo podobno definicijo nam ponudi tudi Zikmund, ki pa še doda, da je CRM sistem v grobem sestavljen iz dveh dimenzij, in sicer iz analize in akcije (Zikmund et al., 2003, str. 3).

Slika 1: Sistem CRM



Vir: Kmetec, 2002, str. 12.

Postavitev uspešnega sistema za celovito upravljanje odnosov s strankami – CRM zahteva strategijo, ki vključuje celotno poslovanje podjetja in se mora začeti na najvišji organizacijski ravni. Uvedba sistema v podjetje je zelo kompleksna, zahteva veliko pripravljenost tako vodilnega osebja kot vseh ostalih zaposlenih v podjetju (Nikolič, 2003, str. 6). V nadaljevanju je predstavljenih osem gradnikov uspešnega CRM sistema, ki ga je predlagal Gartner.

Slika 2: Osem gradnikov CRM



Vir: Nikolić, 2003, str. 6.

Na sliki, ki prikazuje osem gradnikov za CRM, vidimo, da je poseben poudarek na osrednjih elementih (zadovoljstvo uporabnikov in organizacijska kultura), saj gre tu za stično točko z uporabniki, na kateri se vzpostavljajo odnosi z njimi in na kateri vsaka stran dobi neko vrednost. Vzpostavitev pravega razmerja med izpolnjevanjem želja in s tem pridobitev neke vrednosti med uporabniki na eni in organizacijo na drugi strani je bistvo CRM (Nikolić, 2003, str. 6).

Starman opiše osem gradnikov na sledeč način (Starman, 2003):

CRM vizija – zahteva opredelitev vodenja, vizije in elemente vrednosti poslovne stranke;

CRM strategija – zahteva ugotovitev konkurence, ciljev in opredelitev ključnih aktivnosti;

Zadovoljstvo strank oz. občutki in izkušnje poslovnih strank – zahteva sistematično vključenost poslovnih strank vse od začetka;

Organizacijska kultura oz. organizacijsko sodelovanje – zahteva spremembe ljudi, struktur, procesov in obnašanja;

CRM procesi – zahteva po spremembi večine ključnih procesov, ki se tičejo poslovnih strank;

CRM informacije – zahteva zbiranje, upravljanje in analiziranje operativnih podatkov, pridobljenih iz zunanjih virov, vključno iz raziskave trga;

CRM tehnologija – zahteva upravljanje s podatki in informacijami, k strankam naravnane aplikacije in podporno IT infrastrukturo;

CRM merila – zahteva notranjo in zunanjo presojo uspešnosti in neuspešnosti CRM.

CRM je torej poslovna strategija, katere izhodi optimizirajo vrednosti, kot so (Starman, 2003):

- profitabilnost,
- prihodek in
- zadovoljstvo poslovnih strank (odgovor na vprašanja KAJ in ZAKAJ)

Tako, da:

- procese organizira okoli segmentov strank,
- pospešuje obnašanje, ki vodi do zadovoljstva poslovnih strank,

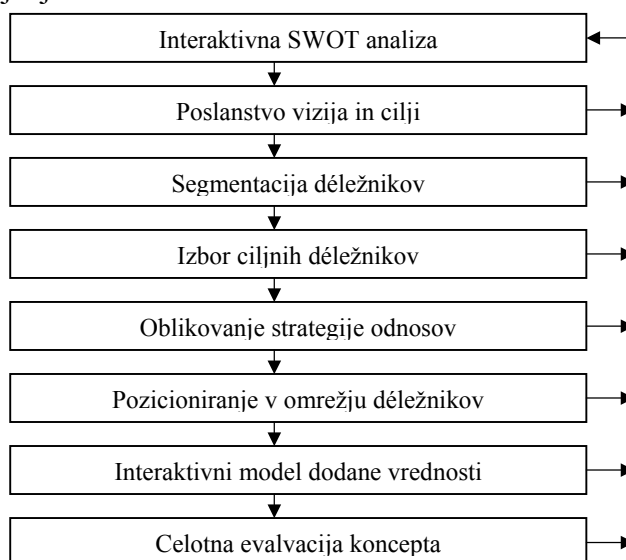
- in izvaja procese usmerjene k poslovnim strankam (odgovarja na vprašanje KAKO).

Tehnologija CRM naj bi omogočala boljše poznavanje strank, povečala bi dostop do strank, omogočila učinkovitejše interakcije in integracijo vseh kanalov do strank ter podpornih služb podjetja.

4.2 Koncept upravljanja odnosov z déležniki⁷

Déléžniška teorija se za razliko od koncepta upravljanja odnosov s kupci osredotoča na vse udeležence, ki s podjetjem sodelujejo in ne samo na kupce. Freeman je déležnike definiral kot kakršnokoli skupino ali posameznika, ki lahko vpliva na cilje podjetja ali je sam podvržen vplivu doseganja omenjenih ciljev (Berginc, 2003, str. 33).

Slika 3: Koncept upravljanja odnosov z déležniki



Vir: Berginc, 2003, str. 3.

5 KRITIČNO OVREDNOTENJE TRŽENJA NA PODLAGI ODNOSOV

Trženje na podlagi odnosov je res nov pogled na trženje, pristop, ki kombinira in implicira pozitivne stvari pristopov pred njim. Ne moremo pa ga označiti za edino resnico tako kompleksnega področja, kot je trženje. Kot je bilo že omenjeno, obstajajo različne tržene situacije, trgi, dejavnosti, izdelki in storitve, organizacije, ljudje, managerji ... Lahko bi trdili da niti dve situaciji v poslovnem svetu niso med seboj identični. Tega se mnogi avtorji še kako zavedajo, zato predlagajo smiselno vpeljavo tega koncepta v prakso podjetij, ne zanemarjajo

⁷ Deléžnike Berginc imenuje vse posameznike ali skupine, ki imajo delež pri organizaciji. To so lahko porabniki, zaposleni, lastniki, dobavitelji, distributerji, lokalna skupnost, vlada, konkurenti, mediji ...

pa tudi klasične teorije trženjskega upravljanja. Skupna uporaba obeh pristopov na tistih mestih, ki so seveda smiselni, lahko vodi na pravo trženjsko pot.

5.1 Primerjava konvencionalnega, klasičnega ali transakcijskega trženjskega upravljanja s trženjem na podlagi odnosov

Trženjski koncept pravi, da mora podjetje osredotočiti vse svoje aktivnosti na potrebe in želje svojih kupcev na izbranih ciljnih trgih. To je tako imenovan tržnoorientiran pogled, ki se bistveno razlikuje od produkcijskoorientiranega pogleda, kjer so bile aktivnosti podjetja odvisne od obstoječe tehnologije, izdelkov ali proizvodnih procesov (Grönroos, 2000, str. 52). Poglejmo si nekaj najbolj značilnih nasprotij med obema pogledoma na trženje. Vidimo lahko, da gre za dokaj drastičen zasuk v trženjski disciplini, za že večkrat omenjeno »novo trženjsko paradigmo«. Tudi Jančič pravi, da je že skrajni čas, da pogledamo na trženjsko disciplino z drugega zornega kota, če želimo, da le-ta ostane med središčnimi v sodobnem svetu tržnega gospodarstva (Jančič, 1997, str. 41).

Tabela 2: Primerjava trženjskega upravljanja in trženja na podlagi odnosov – 1

Trženjsko upravljanje	Trženje na podlagi odnosov
akcija	interakcija
manipulacija	komunikacija
neodvisnost akterjev	soodvisnost akterjev
kompetitivnost	kooperativnost
velikost	omrežja
nezaupanje	zaupanje
prepričevanje	prilagajanje
poudarek na racionalnosti	poudarek na intuiciji
moč	reciprociteta

Vir: Jančič, 1997, str. 41; Jančič, Žabkar, 2002, str. 663.

Poleg teh velikih razlik med obema pogledoma na trženje nam Grönroos ponuja še nekatere, ki so prikazane v spodnji tabeli.

Tabela 3: Primerjava trženjskega upravljanja in trženja na podlagi odnosov - 2

Trženjsko upravljanje	Trženje na podlagi odnosov
kratkoročna usmerjenost	dolgoročna usmerjenost
Kupci so občutljivi na ceno.	Kupci so manj občutljivi na ceno.
Kvaliteta outputa je prevladujoča.	Kvaliteta interakcij pridobiva na pomenu.
meritve tržnega deleža preko spremljanja tržnega deleža (indirekten pristop)	meritve tržnega deleža preko upravljanje z bazo kupcev (direkten pristop)
<i>Ad hoc</i> analize zadovoljstva kupcev	sistem kupčevega odziva v realnem času
Povezava trženja in drugih funkcij v podjetju ni strateško pomembna.	Povezava trženja in drugih funkcij v podjetju je strateško zelo pomembna in odločilna.
Notranje trženje ni pomembno za uspeh.	Notranje trženje je odločilno za uspeh.

Vir: Grönroos, 1994, str. 11.

5.2 Negativne posledice trženja na podlagi odnosov

Kljub zgoraj omenjenimi lastnostmi in pozitivnimi stvarmi trženja na podlagi odnosov je slepa vpeljava tega koncepta v vsako podjetje več kot nevarna. Vsake pozitivne lastnosti spremljajo tudi negativne, ki se jih moramo dobro zavedati. Veliko avtorjev omenja, da je želja po vstopu v medsebojni odnos odvisna od percepcije kupcev o velikosti transakcijskih in drugih stroškov, ki bodo pri tem nastali. Hakansson in Snehota pa poudarjata, da ima medsebojni odnos poleg pozitivnih tudi negativne posledice ter da se morajo podjetja zavedati, da bodo pri izgradnji medsebojnih odnosov z drugimi podjetji ali posamezniki naleteli na tako imenovane »trade-off« situacije. Podjetja ne morejo poslovati v popolni izolaciji, po drugi strani pa, če želi podjetje ohraniti vsaj del svoje samostojnosti, ne sme sodelovati v medsebojnem odnosu, ki to samostojnost popolnoma zaduši.

Obstaja več negativnih posledic sodelovanja v medsebojnem odnosu, Hakansson in Snehota navajata sledeče (Blois, 1998, str. 262):

- *izguba kontrole*; izgradnja medsebojnih odnosov z drugo stranjo do določene mere neizogibno pomeni izgubo kontrole nad stvarmi, kot so viri, aktivnosti in nenazadnje tudi namere in cilji;
- *negotovost*; odnos in odnosi se vseskozi spreminjajo. Prihodnost odnosa je zelo negotova in je odvisna od preteklih dejanj, aktualnih dogodkov in pričakovanj obeh strani o prihodnjih situacijah;
- *potreba po virih*; kot je bilo povedano že zgoraj (5.2.5. Investiranje v odnos in prilagoditve podjetja), je potrebno veliko truda in tudi stroškov za izgradnjo in vzdrževanje medsebojnih odnosov;
- *izključitev drugih priložnosti*; resursi podjetja so skoraj po pravilu omejeni, izgradnja medsebojnega odnosa pa jih, kot smo ugotovili, potrebuje zelo veliko. Podjetje se mora tako skoraj vedno odločiti, katerim aktivnostim bo dalo prioriteto, s tem pa izgubi

možnost, da bi se skušalo okoristiti tudi z drugimi privlačnimi priložnostmi, ki se na trgu v določenem trenutku pojavijo. Včasih pride do situacije, ko je izgradnja novega odnosa s tretjo osebo nezdružljiva ravno zaradi sodelovanja v drugem medsebojnem odnosu;

- *nepričakovane zahteve nasprotne strani*; naš partner v odnosu ima seveda stike in odnose tudi z drugimi organizacijami. To pomeni, da se z izgradnjo odnosov pridružimo mreži drugih odnosov, pa čeprav samo pasivno. Sodelovanje v taki mreži pa nam lahko poleg vseh pozitivnih prinese tudi negativne posledice kot npr. pričakovan način obnašanja.

Eno najpomembnejših vprašanj, ki se podjetju zastavijo pri implementaciji koncepta trženja na podlagi odnosov v prakso, je: **Kakšen odnos naj skušam vzpostaviti s svojim kupcem?** Še posebej velja to za medorganizacijske trge, kjer je zanimanje za omenjeni koncept največje. Če želimo na zastavljeno vprašanje odgovoriti, moramo temeljito poznati (Blois, 1998, str. 266):

- tako dobre kot slabe strani medsebojnih odnosov;
- kupčevo mnenje in pogled na problematiko. Kupec si ne želi vedno odnosov s svojim dobaviteljem in če tega dobavitelj ne ve, lahko s svojimi dejanji in akcijami razjezi kupca in lahko celo ogrozi prihodnje sodelovanje;
- stroške izgradnje in vzdrževanja različnih tipov medsebojnih odnosov.

5.3 Kdaj je primerno trženje na podlagi odnosov

Vzpostavljanje odnosov s kupci in drugimi udeleženci pri poslovanju je del vsakdanje poslovne prakse. Odnosi pa so lahko dobri ali slabi, potrebni ali nepotrebni, ekskluzivni ali množični. Pomembno je, ali se zavedamo pomembnosti vzpostavljanja in grajenja odnosov in ali je odnos do stranke in sama stranka postavljena v sredino naših poslovnih naporov. Vendar pa je kljub temu dejstvu moč govoriti, da je koncept trženja na podlagi odnosov za nekatera podjetja oz. panoge bolj priporočljiv kot za druge.

Iz različne literature in primerov podjetij je mogoče razbrati, da imajo podjetja, ki izpolnjujejo nekatere pogoje, večjo možnost za uspešno implementacijo koncepta trženja na podlagi odnosov. Nekateri pogoje ali spodbujevalce smo spoznali že v poglavju 3.1, tukaj pa jih predstavimo še nekaj bolj konkretnih (Galbreath, 1999, str. 168; Iršič, 1998, str. 194; Zineldin, 2002, str. 547; Grönroos, 1994, str. 8):

- storitvena naravnost podjetja,
- poslovanje na med-organizacijskem trgu,
- manjše število kupcev,
- podjetje z jasno oblikovano vizijo,
- informatizacija poslovanja,
- pripravljenost zaposlenih za spremembe, kolektiven duh in ambicioznost.

6 PRIMER PODJETJA ELEKTRO LJUBLJANA D.D.

6.1 Podjetje Elektro Ljubljana d.d.

Podjetje Elektro Ljubljana d.d. je javno podjetje za distribucijo električne energije. S svojo razvejano mrežo distribucijskih enot, Ljubljana - mesto, Ljubljana - okolica, Novo mesto, Trbovlje, Kočevje, je tako največje tovrstno podjetje v Sloveniji, ki oskrbuje približno 295.000 odjemalcev in pokriva 5.231 km². V skladu z Energetskim zakonom (Uradni list RS, št. 79/99 in 08/00) in Uredbo o načinu izvajanja gospodarskih javnih služb s področja distribucije električne energije (Uradni list RS, št. 54/00) podjetje Elektro Ljubljana d.d. opravlja pet glavnih dejavnosti (promocijski material, 2003):

1. distribucija električne energije,
2. upravljanje distribucijskega omrežja,
3. dobava in prodaja električne energije tarifnim odjemalcem,
4. dobava in prodaja električne energije upravičenim odjemalcem,
5. inženiring.

6.1.1 Razmere na slovenskem trgu električne energije

Od leta 1990, ko je Izvršni svet skupščine Republike Slovenije ustanovil Elektro Slovenija (ELES), javno podjetje za prenos električne energije, sta proizvodna in prenosna dejavnost električne energije med seboj ločeni. Oblikovalo se je pet javnih distribucijskih podjetij (Elektro Ljubljana, Elektro Maribor, Elektro Primorska, Elektro Gorenjska in Elektro Celje). Proizvajalci električne energije pa so od leta 2001 združeni pod skupnim podjetjem v državni lasti – Holding slovenske elektrarne d.o.o.

Distribucijska podjetja imajo sklenjene pogodbe o prodaji električne energije s končnimi porabniki, energijo pa kupujejo bilateralno ali na borzi. Podjetja kot trgovci se usmerjajo predvsem na doseganje čim nižje nabavne cene na trgu, čim višje prodajne cene pri končnih porabnikih ter čim boljše obvladovanje portfelja kupcev. Njihov poslovni rezultat je odvisen predvsem od razlike med prodajno in nabavno ceno. Za doseganje pozitivnega poslovnega rezultata so podjetja pripravljena prevzeti cenovno in količinsko tveganje na trgu. Tveganje bodo zmanjšala s tem, da bodo energijo za predvideni odjem celotne agregirane skupine porabnikov nabavili neposredno pri proizvajalcu. Na trgu bodo uravnavala zgolj odstopanja od diagrama – predvidena kratkoročna nihanja v porabi (Janša, 2002, str. 15).

6.1.2 Medorganizacijski trg podjetja Elektro Ljubljana d.d.

Podjetje ima dve glavni skupini kupcev, ki se ujemajo z ločitvijo odjemalcev električne energije v energetskem zakonu (Uradni list RS, št. 79/99, 08/00):

- končne ali tarifne odjemalce, katerih priključna moč ne presega 41 kW. Pogoje dobave tarifnim odjemalcem predpisuje državna uprava, ki določa tudi ceno električne energije;
- upravičene odjemalce, katerih priključna moč presega 41 kW. Upravičeni odjemalci lahko od 15. aprila 2001 prosto izbirajo ponudnika električne energije, kar pomeni, da je odpravljen monopolni položaj posameznih ponudnikov električne energije na svojem

območju. Cena električne energije je prepuščena trgu, kjer se je konkurenca zaostila. Ker so upravičeni odjemalci po večini podjetja in druge organizacije, govorimo o medorganizacijskem trgu in trženju. Vsak odjemalec lahko tudi samostojno nastopa na organiziranem trgu z električno energijo, za kar potrebuje licenco za trgovanje. Za potrebne količine električne energije mora odjemalec - kupec skleniti pogodbo s proizvajalcem oziroma trgovcem z električno energijo ali pa to energijo kupuje na organiziranem trgu. Poleg tega mora s pristojnim upravljavcem omrežja skleniti pogodbo o dostopu do omrežja in pogodbo o izravnavi odstopanj. S tem prevzame celotno cenovno in količinsko tveganje nakupa električne energije (Elektro Ljubljana, 2003).

V diplomskem delu sem se osredotočil samo na upravičene odjemalce.

Podjetje EL ima skoraj dva tisoč upravičenih odjemalcev, ki skupaj prinesejo polovico letnega prometa podjetja. Poleg tega cena električne energije na tem trgu ni regulirana s strani države, tako da podjetje na tem področju posluje popolnoma samostojno, seveda v okvirih trga.

6.1.3 Skrb za kupce in dosedanje aktivnosti podjetja na področju trženja na podlagi odnosov

Podjetje je šele pred kratki (od 15. aprila 2001 dalje) začelo vsaj deloma poslovati svobodno, brez pretirane regulative države in še to, kot je povedano zgoraj, samo na medorganizacijskem trgu. Organizacijsko se podjetje hitro prilagaja novo nastali situaciji in skuša čim prej doseči popolno tržno usmeritev, kar pa ne bo lahko in tega se v podjetju dobro zavedajo. V njihovih promocijskih brošurah je moč zaslediti naslednjo trditev: *»V družbi Elektro Ljubljana d.d. želimo tako s proizvajalci električne energije kot z našimi kupci - odjemalci izgraditi dolgoročne partnerske odnose. Pogodba o prodaji električne energije, ki jo ponudimo v podpis, kupcu zagotavlja konkurenčno dobavo električne energije v skladu s pogodbo, nam pa omogoča natančnejše načrtovanje nabave in s tem tudi prodaje električne energije. S tem v obojestransko zadovoljstvo zmanjšujemo tveganja odstopanj in nižamo stroške nakupa električne energije. Kupci, ki nimajo podpisane pogodbe in smo jih dolžni oskrbovati v skladu z Uredbo o spremembah in dopolnitvah uredbe o načinu izvajanja gospodarskih javnih služb s področja distribucije električne energije (Uradni list RS, št. 99/01), so zaradi tega bolj nepredvidljivi, kar se zrcali skozi višjo ceno za kWh električne energije.«* (Elektro Ljubljana, 2003a)

Upravičenim odjemalcem ponuja podjetje vse več dodatnih storitev, ki kažejo vedno večjo usmerjenost podjetja h kupcu in njegovimi potrebami (Elektro Ljubljana, 2003). Te storitve so:

- projektantski inženiring,
- izdelava vseh elektromontažnih in gradbenih del izdelava nizkonapetostnih distribucijskih priključkov,
- izvajanje strokovnega nadzora v skladu z ZGO,
- predelave vseh vrst merilnih mest električne energije,
- izvedba meritev električnih veličin,

- vzdrževanje energetskih objektov,
- izdelava in vgradnja kompenzacijskih naprav,
- tehnično svetovanje.

Potrebno je omeniti, da mnogi avtorji govorijo o trženju na podlagi odnosov kot o strateški usmeritvi vodstva podjetja, ki se šele nato širi v različne oddelke v podjetju do zaposlenih na prvi liniji. Trženje na podlagi odnosov ni pojav, ki bi obstajal samo v oddelku za trženje, ravno nasprotno, nekatera podjetja so popolnoma ukinila trženjske oddelke (Grönroos, 1994, str. 7). Že v poglavju 3.5 smo spoznali koncept občasnih tržnikov in njihovo izobraževanje, ki je za strateški uspeh podjetja izjemnega pomena, še bolj odločilnega pomena pa je dejstvo, da se vodstvo podjetja zaveda nujnosti strategije, usmerjene h kupcu, internega trženja, izobraževanja delavcev in s tem večanja človeškega kapitala. Poslanstvo podjetja Elektro Ljubljana se glasi:

»Poslanstvo družbe Elektro Ljubljana d.d., je zanesljiva in kakovostna distribucija električne energije ter konkurenčna prodaja električne energije in storitev.« (Elektro Ljubljana, 2003a)

Če primerjamo to s poslanstvom belgijskega podjetja Electrabel, evropskega distributerja električne energije, ugotovimo kar nekaj razlik oz. razlike so podrobneje specifizirane. »Podjetje Electrabel vodijo pri poslovanju na trgu štiri vrednostne spremenljivke: orientiranost h kupcu, učinkovitost poslovanja, skrb za zaposlene in občutek odgovornosti« (Electrabel, 2003).

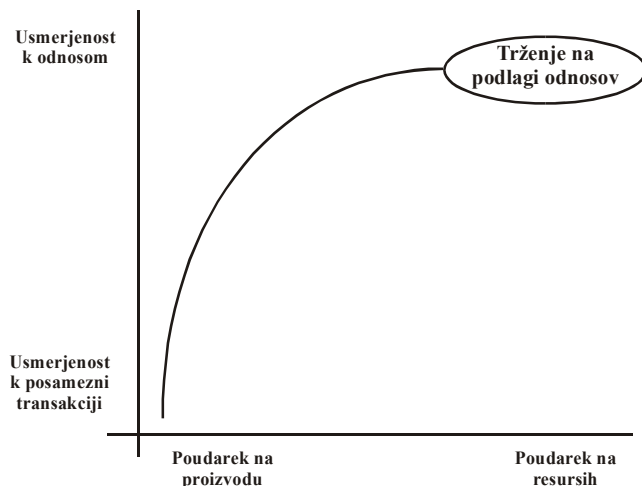
6.1.4 Investicije v sistem za upravljanje odnosov s strankami (CRM)

Pred dvema letoma je prišlo v podjetju do investicije v programsko opremo, ki naj bi omogočila podjetju zbiranje podatkov o kupcih in bila podlaga za strateške odločitve podjetja. Tako imenovani CRM sistem pa še do danes ni izpolnil vseh pričakovanj podjetja, kar pa je posledica premajhne osredotočenosti zaposlenih na nenehno ažuriranje podatkov in dejstva, da mnogi še ne verjamejo v uporabnost in potrebnost takega sistema. Baza podatkov o kupcih in njena uporaba predstavlja velik potencial podjetja in v bližnji prihodnosti nujo, v kar bo podjetje prisilila želja po upravičenju investicije v sistem in konkurenca na trgu električne energije⁸.

Vodstvo podjetja se zaveda specifičnosti medorganizacijskega trga po individualizaciji, tesnih stikih s kupci in skrbi za zadovoljstvo kupcev. Podjetje ima zaposlenih več prodajnih zastopnikov, katerih naloga je stalen kontakt z upravičenimi odjemalci. Kljub očitnim naporom pa spremembe ne pridejo v trenutku. Podjetje Elektro Ljubljana je na pravi poti proti trženju na podlagi odnosov. Nahaja se nekje na tranzicijski krivulji, ki nam kaže razvoj miselnosti in usmerjenosti sodobnih podjetij.

⁸ CRM sistem bo podrobneje predstavljen v poglavjih 6.3, 6.4 in 6.5.

Slika 4: Spremembe v trženjski paradigmi - tranzicijska krivulja



Vir: Grönroos, 1996, str. 12.

6.1.5 Raziskava v podporo komunikacijske strategije

Februarja 2003 je komunikacijska skupina SPEM po navodilu podjetja Elektro Ljubljana izvedla obširno raziskavo v podporo komunikacijski strategiji. Anketa je zajemala 600 upravičenih odjemalcev električne energije, šlo pa je za telefonsko raziskavo. Vprašanja so obsegala področja, kot so: različne kategorije nakupa električne energije, zadovoljstvo odjemalcev s storitvami podjetja, imidž podjetja v očeh odjemalcev, zanimanje za dodatne storitve, viri informacij o podjetju in demografski podatki. Po končani raziskavi so s pomočjo dobljenih in internih podatkov podjetja o kupcih izvedli segmentacijo upravičenih odjemalcev. Raziskava je med drugim pokazala, da je potrebno izboljšati plačilne pogoje in prilagodljivost podjetja kupcem, saj le-ti lastnosti kupci visoko cenijo in z njima niso najbolj zadovoljni. Kljub namenu raziskave, podpori komunikaciji s kupci pa je raziskava pokazala in prinesla kar nekaj zanimivih rezultatov, ki jih lahko v grobem uporabimo tudi za upravljanje razvoja koncepta trženja na podlagi odnosov. (Raziskava v podporo komunikacijske strategije, 2003).

6.2 Pogoji in razlogi vpeljave koncepta trženja na podlagi odnosov v podjetje Elektro Ljubljana d.d.

Podjetje Elektro Ljubljana d.d. posluje na medorganizacijskem trgu, ki ima specifične značilnosti in se bistveno razlikuje od trga končnih potrošnikov. Najpomembnejše značilnosti so: manj kupcev, večji kupci, večji trg, tesni odnosi med kupcem in dobaviteljem, strokovno kupovanje ... (Potočnik, 2002, str. 125). Ideja vzpostavljanja dobrih poslovnih odnosov s svojimi kupci tako podjetju ni nova, nova je ideja o sistematičnem upravljanju in vzdrževanju medsebojnih odnosov.

Grönroos in Gummesson poudarjata, da je potrebno vsako podjetje definirati kot storitveno podjetje. Podjetje Elektro Ljubljana je torej storitveno podjetje, ki ponuja poleg jedra storitve, torej električne energije, še razne druge, dodatne storitve. Kot smo spoznali že v poglavju

2.4.2 in 2.4.3, se je praktična vpeljava koncepta trženja na podlagi odnosov začela ravno v storitvenih podjetjih in podjetjih, ki so poslovala na med-organizacijskem trgu.

Trženje na podlagi odnosov in upravljanje odnosov s kupci sta koncepta, ki jih uporabljajo mnoga, če ne že vsa evropska podjetja, ki se ukvarjajo z isto dejavnostjo kot podjetje Elektro Ljubljana d.d.. Večina poudarja svojo osredotočenost na kupca, na čigar zadovoljstvu gradijo svojo poslovno strategijo. Omenjeni koncept torej podjetju morda ne bo prinesel kakšnih dolgoročnih prednosti, pač pa bo v prihodnost postal pogoj za obstoj na trgu.

Upravljanje odnosov s kupci ne more biti domena posameznih poslovnih področij, saj pomeni velik poseg v način poslovanja in vodenja podjetja. Sprejeti je potrebno načelo življenjske vrednosti kupca in ga poskušati obdržati in zadovoljiti. Ne gre za koncept, ki je domena trženja ali informatike, pač pa za poslovno filozofijo, ki na nekaterih področjih korenito spreminja obstoječo miselnost (Hvala, 2001, str. 19). Kupec ali déležnik je postavljen v samo središče poslovnih naporov, vendar (nas opozarja Starman) ne kot »kralj«, ampak kot partner (Starman, 2003). Tudi podjetje Elektro Ljubljana d.d. se zaveda pomena kupcev oz. upravičenih odjemalcev, kakor imenujejo partnerje na medorganizacijskem trgu. Potrebno je strmeti k dvosmerni komunikaciji in vključevanju kupcev v poslovne procese.

Kot rečeno je podjetje že na poti uvajanja upravljanja odnosov s kupci, investicije v tehnološko plat sistema CRM so že opravljene, na vrsti je investicija v izobraževanje in motiviranje zaposlenih za spremembo načina razmišljanja. Ažurirana podatkovna baza, napolnjena s pravimi podatki, služi v podjetju praktično vsem, ki sprejemajo odločitve. Vse se začne s prodajnimi zastopniki, ki so v prvi vrsti odgovorni za polnjenje baze z vsemi relevantnimi podatki, od stikov s kupci, podpisanih pogodb, posebnih specifikacij želja in zahtev, posebnostih in drugih pomembnih podatkov o kupcih. Podatki pa so v nadaljevanju koristni kot osnova za analize kupcev, segmentiranje priprave različnih akcij tržnega komuniciranja ...

Razloge za uvajanje koncepta trženja na podlagi odnosov in uvajanje upravljanja odnosov s kupci v podjetje Elektro Ljubljana lahko strnemo v naslednje:

- kompleksna narava električne energije,
- poslovanje na kompleksnem medorganizacijskem trgu,
- storitveno naravnana dejavnost podjetja,
- odpiranje trga – konkurenca na trgu upravičenih odjemalcev,
- možnost prihoda tuje konkurence,
- negotova prihodnost,
- želja po zadovoljstvu in lojalnosti kupcev,
- želja po izboljšanju pregleda nad kupci in olajšano odločanje,
- želja po poznavanju kupca.

Pregled stanja v EL skozi značilnosti trženja na podlagi odnosov

Na tem mestu skušam oceniti trženje na podlagi odnosov v podjetju Elektro Ljubljana, na podlagi spodbujevalcev, značilnosti in posledic, ki sem jih predstavil v poglavju 3.2 – temeljne značilnosti trženja na podlagi odnosov.

Tržna dinamika, ki je kot že rečeno definirana kot stopnja variabilnosti sprememb na nabavnem in prodajnem trgu, je v primeru podjetja Elektro Ljubljana zelo nestalna in jo je zelo težko oceniti. Trg je sicer še dokaj reguliran s strani države, vendar se odpira, pojavljajo se možnosti vstopa novih konkurentov v panogo, nakup dela električne energije se je preselil na borzo, kar vse skupaj vpliva na negotovost.

Podjetje Elektro Ljubljana pridobi večino električne energije preko dolgoročnih bilateralnih pogodb od največjih proizvajalcev električne energije. Dobrih deset odstotkov pa jo nakupi preko borze. Podjetje je torej zelo odvisno od teh dobaviteljev. Na drugi strani je izrednega pomena za podjetje, da vzdržuje dobre odnose s kupci, saj mu v primeru, ko le-te izgubi, ostajajo viški električne energije. Za izravnavo sicer skrbi javno podjetje ELES, vendar pa je taka izravnava za podjetje zelo draga. Podjetje se tako zaveda, da so **koristi**, katere prinašajo dobri poslovni odnosi s kupci in dobavitelji ter njihova retencija, zelo velike in bi jih bilo predvsem na kratki rok nemogoče nadomestiti.

Podjetje Elektro Ljubljana zasleduje lastne cilje, med katerimi pa niso samo profit, trden položaj na trgu in dolgoročna rast, pač pa tudi dobri poslovni odnosi in zadovoljstvo kupcev. Zato je seveda **oportunistično obnašanje** nesprejemljivo, saj bi to pomenilo odhod kupcev h konkurentom, kar pa predstavlja, kot sem že omenil, zelo velik strošek za podjetje. Sam nakup električne energije postaja vsaj za največje kupce, ki želijo optimizirati porabo, saj le-ta predstavlja velik odstotek proizvodnih stroškov, vse **kompleksnejši**, še posebej če bi neko podjetje velikokrat menjalo svojega dobavitelja električne energije. Želja je tako poiskati stalnega dobavitelja z zanesljivo, kvalitetno in ugodno ponudbo.

Zaupati partnerju je včasih zelo težko, vendar ko je zaupanje ustvarjeno, je poslovanje enostavnejše, hitrejše in učinkovitejše. Zaupanje v partnerja se gradi tudi na drugih značilnostih trženja na podlagi odnosov, kot so **sodelovanje** in **izmenjava informacij**. V podjetju Elektro Ljubljana se želijo čim bolj posvetiti kupcem, vendar pa so prodajni zastopniki zelo obremenjeni in je stalna »prisotnost« pri kupcih otežena. To pa je najboljši način gradnje **medosebnih in medsebojnih odnosov**. Vendar se v zadnjem času veliko časa namenja prav različnim oblikam komuniciranja s kupci. Poleg komuniciranja podjetje razvija dodatne storitve in načine, kako bi kupcu olajšali pregled porabe, računov, cene ... Podjetje je opravilo različne **investicije** za izgradnjo čim boljših odnosov, med drugim tudi v CRM sistem.

6.3 EVI – CRM sistem podjetja Elektro Ljubljana d.d.

EVI (Energie-Vertriebs-Informationssystem) je panožno prilagojen sistem za upravljanje odnosov s kupci, izdelan v nemškem podjetju CURSOR SOFTWARE AG. EVI naj bi povezoval vse pomembne tržne informacije v skupen informacijski sistem. Od tega imajo lahko korist vsa podjetniška področja, od področja servisa pa do posloводства. Sistem je izdelan za uporabo v okolju oken (Windows) in temelji na konceptu en strežnik – več klientov. Podatki se shranjujejo v podatkovne banke (baze), ki temeljijo na programih Oracle in Microsoft-SQL. Program EVI je na svojem področju najboljši sistem te vrste, izdelovalci zato ponujajo tri odločilne kriterije (CURSOR SOFTWARE AG, 2003):

1. je usmerjen izključno na oskrbovalce z energijo,
2. razpolaga z zelo prožnim konceptom vmesnikov za vključitev v že obstoječe sisteme,
3. mogoče ga je uvesti tekoče, s preglednimi stroški.

Glavna korist za vse uporabnike je optimalna preglednost odnosov s kupci in drugimi deležniki na trgu. Omenjeni sistem omogoča opravljati veliko različnih aktivnosti in imeti nad njimi pregled. Poglejmo najpomembnejše zmožnosti sistema EVI (<http://www.cursor.de>):

- **preglednost podatkov kupcev** (vodenje naslovov in projektov, sogovorniki in njihov položaj v podjetju, zadovoljstvo kupcev, razvoj obnašanja strank (zgodovina), povpraševanje in sprememba potreb, potencialne priložnosti);
- **management stikov** (obsežna zgodovina stikov, zapisniki stikov in njihovo posredovanje, vmesnik za obdelavo besedila, preglednost pri aktivnostih in pritožbah kupcev, sprejem in posredovanje naročila);
- **povezave kupcev** (povezave koncernov, nabavna in prodajna partnerstva, odnosi med dobavitelji, podružnice, sinergijski potenciali);
- **priprava pogovorov** (dogovori in termini, osebni zapiski, najnovejše številke in informacije, portreti kupcev, priprava obiskov);
- **marketinške kampanje** (akcije, ki se nanašajo na ciljne skupine, analize uspeha, vrednotenja in grafični prikazi);
- **terminski koledar in ponovne predložitve** (terminski koledar, posredovanje nalog in informacij naprej, prihranek časa z optimiranim planiranjem);
- **Office-vključitev** (popolna Office-vključitev, E-Mail-vmesnik k MS Outlook, pisma, serijska pisma, zapisniki, preddefinirane predloge za individualno oblikovanje, avtomatičen prevzem naslovov kupcev, sogovornikov ..., management dokumentov: priklic poljubnih datotečnih formatov);
- **customizing** (prožna širitev, individualna prilagoditev).

EVI je, kot lahko vidimo, zelo zmogljiv sistem, ki pa je brez znanja in želje po uporabi programski paket brez vrednosti. Celo več, podoben sistem je za podjetja velika finančna investicija, ki postane ob neizkoriščenosti slabo naložba. Poleg tehnološke opreme so bistveni

del vsakega CRM sistema ljudje oz. zaposleni v podjetju. Da pa bi zaživel kot h kupcu naravnani storitveni sistem, so poleg omenjenih dveh resursov, tehnologije in ljudi – zaposlenih, potrebni še kupci in čas (Grönroos, 1996, str. 11).

6.4 Težave podjetja pri uvajanju koncepta upravljanje odnosov s kupci

6.4.1 Panožne težave

Podjetje deluje na specifičnem trgu, ki se v marsičem razlikuje od drugih trgov. Električna energija je specifična tako po svoji obliki, oteženem skladiščenju, omejeni spremembi proizvodnje oz. ponudbe na kratki rok, kot tudi po dejstvu, da so njena proizvodnja, prodaja in cena še vedno v veliki meri regulirana s strani države. Zelo pomembno je tudi dejstvo, da je podjetje podvrženo velikemu količinskemu tveganju, ki je posledica zaostrenih pogojev na izravnalnem trgu. Če podjetje ne napove pravilnega odjema v kateri koli smeri (napove premajhnega ali prevelikega), ima zato presežke ali primanjkljaje električne energije. To pa predstavlja za podjetje velike operativne stroške, ki zmanjšujejo uspešnost podjetja.

Poleg zgoraj omenjenih težav se obetajo v prihodnosti velike spremembe na področju energetike, kar zajema tudi trgovanje in prodajo električne energije. Obstaja verjetnost velikih strukturnih sprememb v organiziranosti petih javnih podjetij za distribucijo električne energije, ki poslujejo na trgu z električno energijo. Posledice negotovosti o bližnji prihodnosti prav gotovo ne vplivajo pozitivno in stimulatивно na vse zaposlene v podjetju. Kljub temu pa sem po pogovoru z nekaterimi zaposlenimi ugotovil, da jih negotovost motivira. Dobri rezultati in učinkovito poslovanje omogoča podjetju prednost in dobra pogajalska izhodišča v trenutku, ko bo do sprememb prišlo.

6.4.2 Pomanjkljivi podatki v bazi

Postopek polnjenja baze podatkov poteka v podjetju pospešeno, za kar so zadolženi predvsem prodajni zastopniki, morala pa bi to biti njihova prednostna naloga. Baza torej še ne vsebuje dovolj podatkov, da bi že lahko služila v kakršne koli analitične namene, se pa lahko in že uporablja v operativne namene, saj lahko zastopniki že pregledujejo podatke o že vnesenih in obravnavanih kupcih.

6.4.3 Tehnološke težave

Pri uvajanju CRM sistema se je podjetje srečevalo in se še srečuje s kar nekaj tehničnimi problemi, ki so zadevali uvajanje sistema. Podatki naj bi bili na voljo veliko uporabnikom, da bi jih le ti lahko obdelovali in uporabljali pri svojih odločitvah. Podatki so shranjeni v bazi ORACLE, Evi pa je programski vmesnik, ki te podatke prikazuje na za uporabnika prijazen način. Že zaradi samega dejstva, da vsi podatki še niso na voljo in da ni še jasno, katere informacije bi iz baze radi v prihodnosti analizirali, baza še ne deluje v celoti. Še vedno se dopolnjuje z novimi polji (torej vsebinami), takoj ko se pojavi potreba.

Problemi se pojavljajo tudi zaradi dejstva, da merilni podatki o porabi električne energije prihajajo v oddelek informatike, od tam naprej pa šele v CRM podatkovno bazo. Pri svojem

delu v informatiki uporabljajo kot osnovo za razporeditev odjemalcev umetno generirano številko partnerjev, v prodaji pa se uporabljajo davčne številke odjemalcev. Zaradi tega prihaja do problema združljivosti in podvajanja podatkov ter posledično do neuporabnih podatkov v analitične namene.

6.4.4 Analitične težave

Prve analitične težave se pojavljajo že od samega začetka uvajanja sistema CRM oz. že od načrtovanja, saj ni bilo točno določeno, kakšne odločitve se bodo sprejemale na podlagi teh podatkov, kakšen je točen namen in kakšen cilj omenjenega sistema. Iz tega izhajajo tako tehnološke težave pri pripravi samega ogrodja baze kot tudi nizka motivacija zaposlenih, saj ni točno jasno, za kaj se naj bi podatki uporabljali, niti ne ali je to prioritarna naloga zaposlenih ali ne. Vendar pa se stanje počasi izboljšuje, saj se že opravljajo prve analize kupcev, kot so plačilne navade kupcev, profitabilnost in lojalnost. Zelo hitro postaja jasno, da so to relevantni, zanimivi in visoko uporabni podatki za vse trženjske aktivnosti neposredne prodaje, komuniciranja in poskusa izboljševanja zadovoljstva, lojalnosti in profitabilnosti kupcev.

6.4.5 Motiviranje zaposlenih

Kot smo spoznali že v poglavju 2.5, so zelo pomemben del trženja na podlagi odnosov ljudje oz. zaposleni v podjetju. Nov koncept nima prav nobenih možnosti, da bi zaživel, če v njega ne verjamejo prav vsi zaposleni v podjetju. Motiviranje je torej ključnega pomena za uspeh naših prizadevanj osredotočenja na kupca. Projekt CRM je v podjetju Elektro Ljubljana še vedno v razvojni fazi, vendar na projektu dela vedno več ljudi. Nekateri zaposleni se že zavedajo, da bo samo skupinsko delovanje in sodelovanje prineslo rojstvo in razvoj sistema, ki bo deloval tako v prid samih zaposlenih kot tudi kupcev.

Inovacijska atmosfera v podjetju omogoča podjetju »korak prednosti« pred tekmeci in postavlja ovire za vstop novih konkurentov na trg. Govorimo seveda o inovacijski atmosferi v celotnem podjetju in ne samo v razvojnem oddelku, ki pa mora na tem področju prednjačiti (Galbreath, 1999, str. 168). Uvajanje CRM-sistema v podjetje EL poteka že kar nekaj časa, pri čemer se pojavlja veliko število problemov predvsem z nezdržljivostjo podatkov. Zaradi tega prihaja v podjetju do slabe atmosfere, vendar pa ta traja le toliko časa, dokler se problemi ne odpravijo in se naredi korak naprej.

6.4.6 Oddelčne težave

Izjemno velik problem predstavlja tudi dejstvo, da se je CRM sistem začel uvajati samo v en oddelok – oddelok za prodajo upravičenim odjemalcem. Po mnenju večine avtorjev je tak način uvajanja koncepta trženja na podlagi odnosov skoraj po pravilu obsojen na neučinkovitost ali celo na propad (Grönroos, Gummesson). Omenjeni koncept je potrebno uvajati v celotno podjetje in s pomočjo vseh zaposlenih v podjetju. V primeru podjetja Elektro Ljubljana je to še posebej težko, saj podjetje združuje različne dejavnosti (tržne in netržne) in je bilo na svojem področju še do nedavnega monopolist. Vendar pa prinaša prihodnost velike spremembe na elektroenergetskem področju. Zakon oz. direktive Evropske unije namreč

nalagajo ločevanje teh dejavnosti in v bližnji prihodnosti se bo skoraj zagotovo oddelek za prodajo upravičenim odjemalcem odcepil (osamosvojil), pri čemer bodo omenjene težave najbrž že izginile (Direktive Evropske unije, 2003).

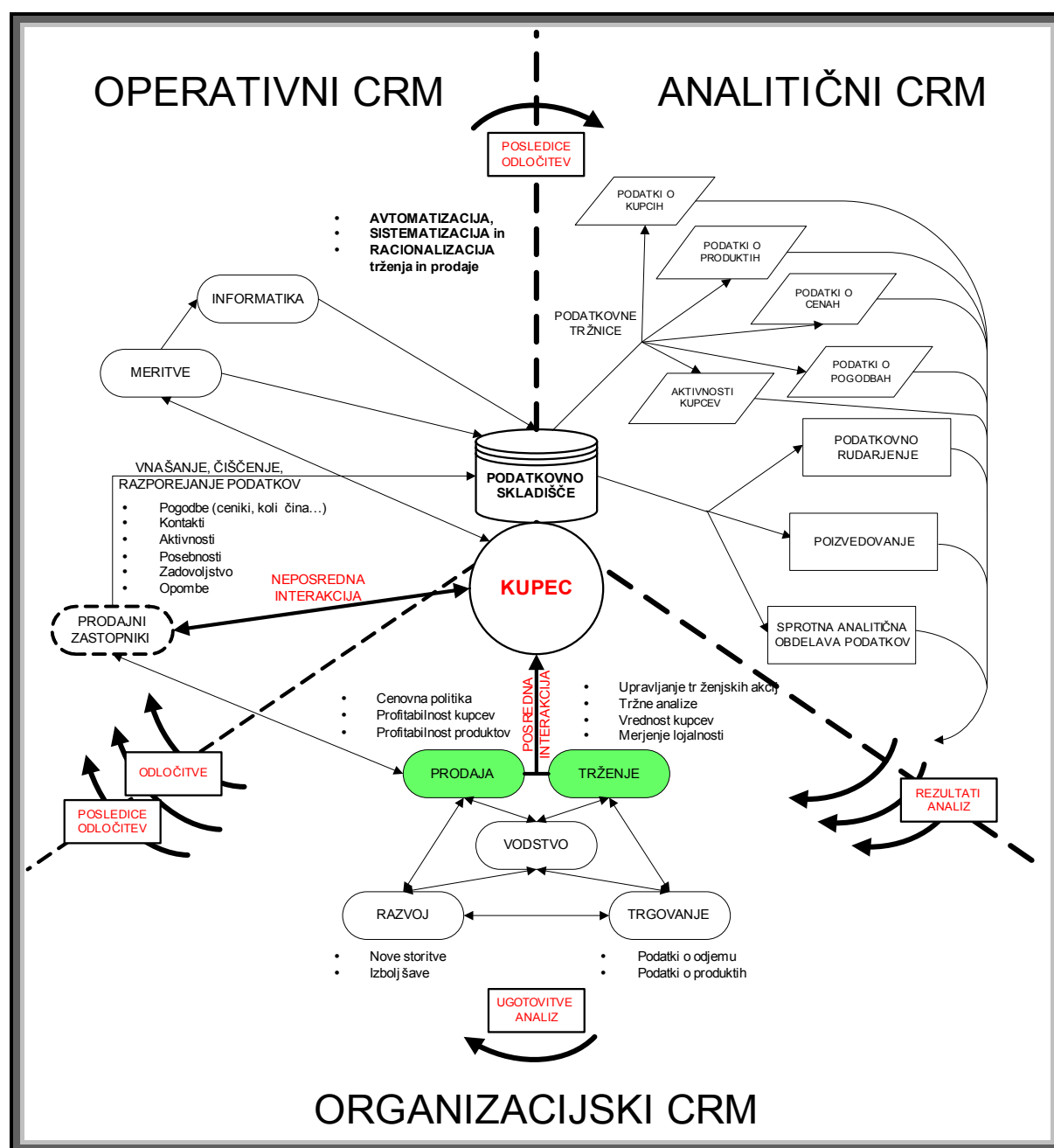
6.5 Model sistema CRM podjetja Elektro Ljubljana in njegova razlaga

Na podlagi pridobljenega znanja iz teorije trženja na podlagi odnosov, ter praktičnih spoznanj pri delu v podjetju, sem izdelal model sistema CRM podjetja Elektro Ljubljana d.d.. Pomagal sem si z nekaterimi drugimi grafikoni (Zikmund et al., 2003, str. 31, Nikolić, 2003, str. 19; Kmetec, 2002, str. 14-17) in skušal predstaviti model na način, da bi lahko vsak zaposlen v podjetju ugotovil pomembnost sistema in svojo vlogo v njem. Model ni točna preslikava realnega stanja v podjetju Elektro Ljubljana, saj nekatera področja še niso v polnosti zaživela. Gre torej za poskus postavitve sistema kot krožnega toka podatkov, informacij in odločitev oz. poskus izdelave modela, ki bi odražal in prikazoval vse tri sestavine sistema CRM; miselnosti, tehnologije in delovanja⁹.

Kot pravi Simoničeva naj bi CRM sistem pomagal razumeti poslovanje in bolj učinkovito poročati o njem. Pomembno je, da so podatki lahko dostopni in je iz njih mogoče ugotoviti, kako podjetje posluje. CRM prodajnim zastopnikom olajša pregled nad sklenjenimi posli in načrtovanje novih, zastopnikom v podpori omogoča pregled nad storitvami, pri trženju pa razumevanje učinkovitosti kampanj. Najboljše rešitve menedžmentu pomagajo oblikovati prilagojena poročila s klikom na gumb (Simonič, 2001, str. 15).

⁹ Glej **slika 1: Sistem CRM**, poglavje 4.1, str. 21

Slika 5: Model sistema CRM



Vir: Lastna izdelava.

V različni literaturi sem zasledil ločevanje CRM sistema na tri dele, in sicer na operativni, analitični in organizacijski (Nikolić, 2003, str. 19; Kmetec, 2002, str. 15). Tudi sam sem upravljanje odnosov s kupci v podjetju Elektro Ljubljana skušal predstaviti na ta način, moram pa poudariti, da so meje med tremi področji skoraj po pravilu zabrisane, nejasne in jih je včasih povsem nepotrebno postavljati. Meje sem v modelu predstavil s črtkano črto, ki prikazuje to nejasnost, še posebej pa je nejasna včasih meja med operativnim in organizacijskim CRM, zato je predstavljena z relativno tanjšo črto. Kot smo spoznali že v teoretičnem delu diplomskega dela, je uspešno uvajanje novega koncepta trženja na podlagi odnosov v največji meri odvisna od vizije vodstva podjetja in njegove odločenosti ter osredotočenosti na uspeh.

V središče modela sem postavil kupca, ki je osrednji subjekt v teoriji trženja na podlagi odnosov in tisti, kateremu želimo posvetiti vso svojo pozornost in z njim poskusiti vzpostaviti dolgoročen odnos in partnerstvo. Poleg kupca pa je v središču še podatkovno skladišče, ki je tisti del informacijske podpore, kateri vsebuje in hrani vse pomembne in relevantne podatke o stranki, njenem obnašanju, zadovoljstvu ...

Operativni CRM

Ko je vodstvo enkrat odločeno, je na vrsti akcija. Operativni del je tisti del v katerem prihaja do avtomatizacije, sistematizacije in racionalizacije trženja ter prodaje. V tem delu prodajni zastopniki neposredno komunicirajo s kupcem, izvedejo posel, ponujajo dodatne storitve, podporo in so zadolženi za kupčevo zadovoljstvo. Naloga prodajnih zastopnikov pa je poleg že omenjenega še, vnašanje, čiščenje in razporejanje podatkov v uporabniški vmesnik CRM sistema – EVI. Uporabniški vmesnik je neposredno povezan z podatkovnim skladiščem, v katerega se vsi vneseni podatki shranjujejo. Podatki o odjemu električne energije prihajajo v podatkovno skladišče iz oddelka meritev, ki je zadolžen za spremljanje teh podatkov in posredovanje le-teh v podatkovno skladišče. Nekateri večji kupci pa imajo vgrajene nove merilne naprave, ki same posredujejo petnajstminutne podatke o odjemu neposredno v podatkovno skladišče. Podatki o plačanih in neplačanih fakturah, o zamudnih obrestih, plačilni disciplini ... pa prihajajo v podatkovno skladišče iz oddelka informatike. Informatika skrbi za baze podatkov in nemoten dostop do relevantnih podatkov, poleg tega pa združuje tudi funkcijo »bilinga« - zaračunavanja storitev. »Biling« je tako zelo pomembna funkcija, saj je to konstantna interakcija s kupci. Izjemnega pomena je torej nenehno sodelovanje omenjene funkcije s trženjsko, da se komunikacijski napor podjetja ne bi izjalovili. V področje operativnega CRM spada tudi vzpostavitev in delovanje klicnega centra ter spletnega portala. Spletna stran oz. portal podjetja Elektro Ljubljana bi potreboval kar nekaj sprememb in izboljšav tako na področju vizualnega izgleda kot tudi vsebinske zasnove (glej; Medved, 2002).

Analitični CRM

Analitični del CRM je tisti del, ki omogoča uporabniku, pa naj bo to zastopnik, tržnik ali nekdo tretji, da pride do informacij, ki jih potrebuje. Podatki so na voljo uporabnikom v tako imenovanih podatkovnih tržnicah¹⁰ (področnih podatkovnih skladiščih), kjer so zajeti prilagojeni podatki za različne oddelke in področja. Kljub temu pa je navadno podatkovna tržnica še vedno zelo kompleksen podatkovni vir, v katerem se je do podatkov šele potrebno »prebiti«. Takrat govorimo o poizvedovanju¹¹ (ko poiščemo te podatke in jih analiziramo), sprotni analitični obdelavi podatkov¹² (omogoča neposreden dostop do podatkovnih virov in izdelavo različnih večdimenzionalnih pogledov na podatke) ali o podatkovnem rudarjenju¹³ (ko analiziramo podatke po različnih nivojih in se skušamo dokopati do nekaterih povezav, ki jih ni bilo mogoče predvideti). Tržne in druge analize niso samo domena tržnih analitikov,

¹⁰ Ang. data mart

¹¹ Ang. querying

¹² Ang. online analytical processing (OLAP)

¹³ Ang. data mining

ampak so po standardizaciji analitične funkcije v pomoč pri njihovih odločitvah tudi drugim zaposlenim v različnih oddelkih podjetja. Analitični CRM je v podjetju Elektro Ljubljana je zaenkrat omejen na poizvedovanje in na podlagi teh podatkov pripravo določenih analiz. V teku pa so že projekti, ki so osredotočeni na uporabniku prijazen in hiter dostop do potrebnih podatkov.

Organizacijski CRM

CRM sistem nam služi takrat, ko nam poleg tehnološke podpore izboljšanja nekaterih poslovnih procesov prinaša tudi podlago za odločanje, ki skupaj gradita in izboljšujeta zadovoljstvo kupca. S pomočjo analitičnega CRM prihajamo do koristnih informacij, ki jih je potrebno spremeniti v odločitve. Na raven organizacijskega CRM torej prihajajo rezultati analiz, na podlagi katerih se oblikujejo različne ugotovitve, šele te pa so potem podlaga za odločitve. Vodstvo je tisto, kot sem že večkrat omenil, ki je nosilec nove ideje o upravljanju trženja na podlagi odnosov. Postavil sem ga v središče organizacijskega CRM, saj je njegova naloga reguliranje in nadziranje poslovnih funkcij in sprejemanje vseh večjih odločitev. Vodstvo mora biti sposobno motivirati zaposlene (občasne tržnike – glej poglavje 3.5) za delovanje v skladu z vizijo strategijo in cilji podjetja. Kot lahko vidimo na modelu, so funkcije med seboj zelo prepletene in včasih je ločnica med njimi majhna. Oddelka trženja in prodaje (ki sta v bistvu vsebovana v enem oddelku) sta poleg prodajnih zastopnikov tista, ki posredno komunicirata s kupci. V teh dveh oddelkih se pripravlja cenovna politika in upravljajo trženjske akcije na podlagi raznovrstnih tržnih analiz (profitabilnost kupcev, profitabilnost produktov, vrednost kupcev, lojalnost kupcev ...). Sistem CRM pa poleg zgoraj omenjenima oddelkoma služi tudi pri razvoju novih storitev in izboljšav ter ponuja nekatere vitalne informacije za odločitve pri nakupu električne energije. Vse odločitve, ki potekajo tako na ravni organizacijskega kot operativnega CRM pa s svojim posledicami neposredno vplivajo na operativo in krog je sklenjen.

7 SKLEP

Trženje na podlagi odnosov je koncept, ki lahko podjetjem prinese gotove konkurenčne prednosti. Vendar samo ob predpostavki, da je za koncept motivirano in trdno odločeno, da ga uvede, samo vodstvo podjetja, ki zna motivirati tudi ostale zaposlene. Mnoga podjetja poskušajo sprejeti trženje na podlagi odnosov, pri tem pa so nekateri bolj nekateri manj uspešni. V diplomskem delu sem predstavil razloge in ozadje nastanka tega novega načina razmišljanja v trženjskem svetu. Prikazal sem, kakšni so pogoji za nastanek, kakšne so značilnosti in kaj si lahko podjetja obetajo od trženja na podlagi odnosov. Na prvi del naloge lahko gledamo kot na agregacijo velikega dela obstoječe literature o obravnavani problematiki in na prve korake, s katerim bi se potencialni uporabniki trženja na podlagi odnosov morali seznaniti.

Trženje na podlagi odnosov govori o vzpostavljanju odnosov z vsemi déležniki oz. udeleženci pri poslovanju podjetja, poleg kupcev še z dobavitelji, finančnimi institucijami, mediji,

lokalnimi oblastmi ... Največji poudarek pa se kljub temu še vedno namenja kupcem, predvsem zaradi številnih ponudnikov, ki podjetjem ponujajo CRM sisteme, in podjetij, ki se odločajo za nakup brez vizije in izdelane strategije. Kljub velikemu številu pozitivnih lastnosti trženja na podlagi odnosov pa se je potrebno zavedati tudi negativnih stvari, ki jih ta način prinaša, še posebej takrat, ko je njegova uvedba nepremišljena in slabo podprta s strani vodstva in ostalih zaposlenih. Trženje na podlagi odnosov ni samo nekaj s področja trženja ali informatike, ampak je to poslovna filozofija, ki korenito spreminja ustaljene vzorce na različnih področjih poslovanja podjetij.

Teorija trženja na podlagi odnosov nam prinaša nekatere izredno zanimive koncepte, ki dejansko postavljajo nova merila v trženjski sferi. Koncept občasnih tržnikov še nadgrajuje pomembnost internega trženja in nas navaja k jasnosti ciljev, vizije in poslovne kulture v podjetju. Koncept življenjskega cikla medsebojnega odnosa nam prikazuje štiri faze v katerih se nahajajo odnosi; od prve faze odkritja do zadnje faze zvestobe. Vendar pa nas nekateri avtorji opozarjajo na veliko previdnost pri uvajanju novega koncepta, vsi kupci si namreč ne želijo odnosov, niti niso vsi kupci enako profitabilni tudi vse panoge in trgi niso enako primerni za trženje na podlagi odnosov. Revolucionarne spremembe so slabo sprejete pri kupcih, še slabše pa pri zaposlenih v podjetju, ki jih uvaja. Segmentacija z novim pristopom ni izgubila na pomenu, saj je grupiranje kupcev v obvladljive skupine še vedno ključnega pomena za podjetja z velikim številom kupcev. Veliko je torej dejavnikov, ki lahko vplivajo na morebitni uspeh ali neuspeh zato veliko avtorjev poudarja, da so cilji in vizija temelji vseh nadaljnjih aktivnosti.

V podjetju Elektro Ljubljana d.d. so trdno odločeni učinkovito in dokončno uvesti sistem upravljanja odnosov s kupci, pa čeprav se zavedajo, da je to dolgotrajen in drag proces. Projekt trenutno poteka samo na medorganizacijskem trgu in kljub temu da se sistem, zaposleni in samo podjetje srečujejo z raznovrstnimi problemi, projekt že daje prve oprijemljive rezultate.

V primeru podjetja Elektro Ljubljana d.d. gre za oddelčno uvajanje koncepta trženja na podlagi odnosov, kar po pravilu prinaša podjetjem veliko težav. Težave, ki se pojavljajo, so posledica notranjih trenj, nepripravljenosti zaposlenih za spremembe, nezdržljivosti podatkov, pomanjkanja ali različnosti vizije in ciljev ... Težko je sicer z gotovostjo trditi, da je tako uvajanja koncepta nesmiselno in obsojeno na propad, lahko je le daljša in veliko bolj težavna pot do uspeha. Še posebej se mi zdi pomembno dejstvo, da celotno panogo čakajo spremembe, ki naj bi prinesle samostojnost oddelka, v katerem sem proučeval trženje na podlagi odnosov. To je za oddelek oz. novo podjetje lepa priložnost, da vse preteklo delo nadgradi, odpravi trenutne težave in se poda v konkurenčni boj z novim znanjem, izkušnjami in samozavestjo.

Izdelani model sistema CRM naj bi poleg osnov trženja na podlagi odnosov, predstavljenih v prvem delu, pomagal zaposlenim in ostalim razumeti osnovno logiko nove trženjske paradigme. V modelu sicer prevladuje področje delovanja, ki pa seveda ni edino. Slednje

namreč sloni na dveh pomembnih temeljih in sicer na miselnosti ter tehnologiji. Model na prvi pogled deluje kompleksno, vendar bi njegovo bistvo z obrazložitvijo lahko skrčili na fizikalen pojav akcija – reakcija, kateremu bi dodali še analizo ter vse skupaj pokazali kot krožen in nikoli končan pojav.

Zanimivo in kompleksno področje kot je trženje na podlagi odnosov, nam ponuja še veliko odprtih tem za nadaljevanje raziskovanja tako teoretičnega kot praktičnega. Obstaja še veliko pristopov in modelov, katerih v delu nisem predstavil. Za nadaljnje raziskave bi bil med drugim zanimiv koncept merjenja vrednosti medsebojnih (trženjskih) odnosov. Ravno tako pa bi bile zanimive nadaljnje konkretne raziskave v podjetju Elektro Ljubljana d.d.

8 LITERATURA

1. Berginc Dario: Upravljanje odnosov: prispevek k interdisciplinarnosti trženjske znanosti. Akademija MM, Ljubljana, 6(2003), 10, str. 31-40.
2. Berginc Dario: Trženjski odnosi: Nova trženjska paradigma in nova strategija. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 81 str.
3. Blois J. Keith: Don't all firms have relationships? Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 13(1998), 3, str. 256-270.
4. Blois J. Keith: Relationship marketing in organizational markets – assessing its costs and benefits, Journal of Strategic Marketing, B.k., 1996, 4, str. 181-191.
5. Blois J. Keith: Relationship Marketing in Organizational Markets: When is it Appropriate? Journal of Marketing Management, B.k., 1996a, 12, str. 161-173.
6. Blois J. Keith: Relationships in business-to-business marketing – how is their value assessed? Marketing Intelligence & Planning, B.k., 17(1999), 2, str. 91-99.
7. Deck Stewart: What is CRM?
[URL:<http://www.cio.com/research/crm/edit/crmabc.html>], 21.6. 2003.
8. Galbreath Jeremy, Rogers Tom: Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business. The TQM Magazine, B.k., 11(1999), 3, str. 161-171.
9. Grönroos Christian: Service Management and Marketing; A Customer Relationship Management Approach, John Wiley & Sons, Ltd, 2000. 394 str.
10. Grönroos Christian: From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. Management Decision, B.k., 32(1994), 2, str. 4-20.
11. Grönroos Christian: Relationship marketing: strategic and tactical implications. Management Decision, 34(1996), 3, str. 5-14.
12. Gummesson Evert: Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30 Rs. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. 281 str.
13. Gummesson Evert: Marketing-orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer, European Journal of Marketing, B.k., 25(1991), 2, str. 60-75.
14. Gummesson Evert: Productivity, quality and relationship marketing in service operations. International Journal of Contemporary Hospitality Management, B.k., 10(1998), 1, str. 4-15.
15. Hausman Angela: Variations in relationship strength and its impact on performance and satisfaction in business relationships. Journal of Business & Industrial Marketing, 16(2001), 2, str. 600-616.
16. Hvala Primož: »Samo« drugačna filozofija poslovanja. Ljubljana, Finance, (2001), 89, str. 19.
17. Iršič Matjaž: Značilnosti »marketinga povezav« kot strateške naravnosti organizacije na nabavnem trgu. Naše gospodarstvo. 44(1998), 1-2, str. 189-199.
18. Jančič Zlatko: Marketinški odnosi (1): Povratak h koreninam marketinga kot samostojne vede o posebni obliki družbenih odnosov. Marketing Magazin, Ljubljana, 1994, junij, str. 18-19.

19. Jančič Zlatko: Maketiški odnosi (2): Implikacije novega pristopa k marketinškemu upravljanju. Marketing Magazin, Ljubljana, 1994a, julij-avgust, str. 32-33.
20. Jančič Zlatko: Nova paradigma v marketinški disciplini: Soupravljanje marketinških odnosov. Akademija MM, Ljubljana, 1(1997), 1, str. 37-43.
21. Jančič Zlatko, Zabkar Vesna: Impersonalv. Personal Exchanges in Marketing Relationships. Journal of Marketing Management, 18(2002), str. 657-671.
22. Janša Andrej: Trgovanje z električno energijo. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 47 str.
23. Kmetec Sanja: Vloga trženja in uporabnost informacijskih tehnologij pri ravnanju odnosov s strankami (CRM). Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 44 str.
24. Kotler Philip: Marketing Management - Trženjsko upravljanje. Osmo izdaja. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
25. Matajič Mateja: Trženje, temelječe na odnosih med podjetji v slovenskih razmerah. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 137 str.
26. Morgan M. Robert, Hunt D. Shelby: The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing. B.k., 58(1994), julij, str. 20.38.
27. Nikolić Miran: Celovito upravljanje odnosov s strankami v Telekomu Slovenije. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 83str.
28. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja. GV Založba, Ljubljana, 2002. 531 str.
29. Simonič Janja: Kako izbrati pravo CRM-rešitev?. Ljubljana, Finance, (2001), 47, str. 15.
30. Starman Danijel: Mesto in vloga vzajemnega trženja v trženjski teoriji in praksi. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 282 str.
31. Virant Vesna, Makovec Brenčič Maja, Žabkar Vesna: Prilagojeni model trženja na podlagi odnosov na medorganizacijskih trgih v predelovalni dejavnosti*. Akademija MM, Ljubljana, 6(2003), 10, str. 15-30.
32. Zikmund G. William, McLeod Raymond, Jr, Gilbert W. Faye: Customer Relationship Management – Integrating Marketing Strategy and Information Technology. Leyh Publishing, LLC., B.k., 2003. 179 str.
33. Zineldin Mosad: Developing and managing a romantic business relationship: life cycle and strategies. Managerial Auditing Journal, 17(2002), 9, str. 546-558.

9 VIRI

1. CURSOR SOFTWARE AG. [URL: <http://www.cursor.de/download/slowenisch/EVI-Slowenien.doc>], 15.8. 2003.
2. Direktive Evropske unije.
[URL: <http://register.consilium.eu.int/pdf/en/03/st03/st03637en03.pdf>], 2003
3. Elecrabel, [URL: <http://www.electrabel.be/>], 20.7. 2003.
4. Elektro Ljubljana. [URL: <http://www.elektro-ljubljana.si/>], junij - julij 2003.
5. Elektro Ljubljana, promocijski material, 2003a.

6. Energetski zakon (Uradni list RS, št. 79/99, 08/00).
7. Medved Gregor: Analiza spletnih strani evropskih ponudnikov in distributerjev električne energije. Interno gradivo podjetja Elektro Ljubljana d.d., junij 2002.
8. Jelenc Robert: Navodila za uporabo EVI 2002, Interno gradivo podjetja Elektro Ljubljana d.d., julij 2003.
9. Raziskava v podporo komunikacijske strategije. Interno gradivo podjetja Elektro Ljubljana d.d., Spem komunikacijska skupina, 2003.
10. Starman Danijel, Neposredno Trženje, (Prosojnice predavanj), 2003.
11. Uredba o načinu izvajanja gospodarskih javnih služb s področja distribucije električne energije (Uradni list RS, št. 54/00, 99/01).

PRILOGE

Priloga 1: Slovarček tujih izrazov

Priloga 2: Vizualna podoba uporabniškega vmesnika EVI (CRM sistem Elektro Ljubljana)

Priloga 1: Slovarček tujih izrazov:

Angleški izraz	Slovenski prevod
Client marketing	Partnersko trženje
Co-marketing alliances	So-trženjske zveze
Database marketing	Trženje na podlagi podatkovnih baz
Dialogue marketing	Trženje na podlagi dialoga
Direct marketing	Neposredno trženje
Interaction approach	Vzajemni pristop
Interactive marketing	Interaktivno trženje
Long-term interactive relationships	Dolgoročni interaktivni odnosi
Marketing relationships	Trženjski odnosi
Networks	Mreže
Niche marketing	Trženje v nišah
One-to-one marketing	Ena na ena trženje
Relational contracting	Relacijsko trženje
Relational marketing	Relacijsko trženje
Relationship marketing*	Trženje na podlagi odnosov*
Relationships marketing	Trženje na podlagi odnosov
Strategic alliances	Strateške zveze
Strategic partnership	Strateško partnerstvo
Symbiotic marketing	Simbiotsko trženje
Wrap around marketing	Oklepajoče trženje

* O problematiki uporabe primerne termina je bilo govora že v poglavju 2.2

Biling	Zaračunavanje storitev
Customer communication	Komunikacija s kupcem
Customer Relationship Management (CRM)	Upravljanje odnosov s kupci
Customer satisfaction	Zadovoljstvo kupca
Customizing	Osebnostne nastavitve
Data mart	Podatkovna tržnica
Data mining	Podatkovno rudarjenje
Energie-Vertriebs-Informationssystem(EVI)	Informacijski sistem za prodajo energije
Online analytical processing (OLAP)	Sprotna analitična obdelava podatkov
Participant	Udeleženec
Partition	Delitev
Partitioning	Deljenje
Part-time marketers	Občasni tržniki
People	Ljudje
Performance	Učinek
Physical evidence	Fizični dokaz
Place	Prodajne poti
Plan	Plan, načrt
Politics	Politika
Position	Položaj
Positioning	Pozicioniranje
Positive implements	Pozitivna orodja
Price	Cena
Prioritising	Ustvarjanje prioritet
Prioritize	Ustvarjanje prioritet
Probe	Preiskava
Probing	Preiskovanje
Process	Proces
Product	Izdelek
Profit	Profit
Promotion	Promocija
Public opinion	Mnenje javnosti
Public relations	Odnosi z javnostmi
Querying	Poizvedovanje
Return on relationship	Donos na odnos
Servicing	Servisiranje
Switching costs	Stroški menjave partnerja
trade off	Izbira

Priloga 2: Vizualna podoba uporabniškega vmesnika EVI (CRM sistem Elektro Ljubljana d.d.)

Slika: Uporabniški vmesnik operativnega dela CRM sistema – tabela stranka

Vir: Operativni del CRM sistema podjetja Elektro Ljubljana d.d.

Slika: Uporabniški vmesnik operativnega dela CRM sistema – tabela pogodba

Vir: Operativni del CRM sistema podjetja Elektro Ljubljana d.d.