

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE NA PRIMERU SLOVENSKEGA
MEDNARODNEGA PODJETJA**

Ljubljana, avgust 2009

BINE SMOLEJ

IZJAVA

Študent Bine Smolej izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom asistenta mag. Matevža Raškovića, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetni spletni strani.

V Ljubljani, dne 12. 8. 2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI MEDNARODNEGA TRŽENJA	2
1.1 Primerjava mednarodnega trženja in trženja na domačem trgu	5
2 ZNAČILNOSTI MEDORGANIZACIJSKEGA TRŽENJA	6
2.1 Značilnosti proizvodov	7
2.2 Značilnosti odjemalcev	8
2.3 Značilnosti vloge trženja	9
2.4 Razlike med medorganizacijskim in porabniškim trženjem	9
2.5 Odnosi v medorganizacijskem trženju	11
2.5.1 Dimenzije odnosov v medorganizacijskem trženju	12
3 MANAGEMENT KLJUČNIH ODJEMALCEV	16
3.1 Glavne značilnosti managementa ključnih odjemalcev	17
3.2 Posebne ovire pri ocenjevanju donosnosti ključnih odjemalcev	20
3.3 Cikel razvoja odnosov v managementu ključnih odjemalcev	21
3.4 Vloga managerjev ključnih odjemalcev	23
3.5 Organizacijska integracija	24
4 PRIMER SLOVENSKEGA PODJETJA	24
4.1 Predstavitev podjetja	24
4.2 OEM Europe	25
4.3 Ocenjevanje ključnih odjemalcev	28
4.4 Metodologija	31
4.5 Grajenje odnosov	32
SKLEP	35
SEZNAM LITERATURE IN VIROV	37

UVOD

Prisotnost znatnih informacijskih asimetrij, kompleksnosti proizvodov in storitev, dolgoročna narava večine proizvodov, storitev in pogodb ter relativno visoka stopnja zaznanega tveganja skupaj nakazujejo, da je razvoj učinkovitih odnosov z odjemalci posebnega pomena v medorganizacijskem trženju (Gaur & Pathak, 2006, str. 1). Odnosi na medorganizacijskih trgih so rezultat interakcij v procesih menjave ter se znatno razlikujejo od odnosov na trgih končnih porabnikov. Te menjave ne vsebujejo samo izmenjave proizvodov in storitev, ampak tudi infomacijsko, finančno, tehnično ter socialno menjavo. Interakcije očitno ne potekajo znotraj čustvenega vakuma (Hallen & Sandstrom, 1991, str. 108–125).

Namen diplomskega dela je pregled in postavitev teoretičnih temeljev za predstavitev realnih poslovnih rešitev na področju medorganizacijskega trženja v izbranem slovenskem podjetju, ki je del velikega mednarodnega koncerna in posluje v mednarodnem okolju. Pri tem moram izpostaviti, da podjetje zaradi poslovnih interesov ne želi biti imenovano (imenujem ga kot Podjetje X), je pa pristalo na sodelovanje v empiričnem delu naloge. Znotraj področja medorganizacijskega trženja se osredotočam predvsem na management ključnih odjemalcev, ki je bil v izbranem podjetju uveden z namenom boljšega zadovoljevanja potreb odjemalcev in grajenja dolgoročnega poslovnega odnosa z njimi, s čimer podjetje bolje pokriva svoje trge, pridobiva konkurenčne prednosti in zmanjšuje možnost prehoda odjemalcev h konkurentom.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh sklopov. Prvi, teoretični sklop, začnem z različnimi opredelitvami mednarodnega trženja, ki se pojavljajo v strokovni literaturi. Za boljšo predstavo analiziram še glavne razlike med mednarodnim trženjem in trženjem na domačem trgu, saj je danes mednarodno poslovanje in mednarodno trženje prepleteno z vsakodnevnimi procesi poslovanja skoraj vsakega podjetja. Nadaljujem z opredelitvijo in značilnostmi medorganizacijskega trženja, razlikami med medorganizacijskim (B2B oz. angl. *business-to-business*) in trženjem končnim porabnikom (B2C oz. angl. *business-to-consumer*) ter izpostavljam pomen odnosov v medorganizacijskem trženju, ki so eden glavnih dejavnikov uspešnega poslovanja podjetja v mednarodnem medorganizacijskem okolju. Nato prehajam na opredelitev in značilnosti managementa ključnih odjemalcev, opisujem težave podjetij pri izboru ključnih odjemalcev in ocenjevanju uspešnosti poslovanja z njimi. Sledi opis razvoja poslovnih odnosov v managmentu ključnih odjemalcev, vloga managerjev ključnih odjemalcev ter integracija managementa ključnih odjemalcev v samo organizacijsko strukturo podjetja.

Drugi del temelji na poslovnih rešitvah na področju mednarodnega medorganizacijskega trženja slovenskega podjetja, kjer na kratko predstavljam samo podjetje in mednarodni koncern, ki je večinski lastnik slovenskega podjetja. Nadaljujem s kratko predstavitevijo portfelja proizvodov ter podajam opis prepletenosti medorganizacijskih trženjskih funkcij tako znotraj koncerna kot tudi znotraj izbranega slovenskega podjetja, kot tudi opis delovnih nalog vsake funkcije. Nato opisujem trenutno stanje na področju medorganizacijskega trženja v

podjetju, zasnovi in delovanje managementa ključnih odjemalcev v podjetju. Diplomsko delo zaključujem s sklepom, kjer predlagam rešitve za izboljšanje poslovanja na področju medorganizacijskega trženja.

Podatke za drugi del diplomske naloge sem pridobil z delovnimi izkušnjami v podjetju, opazovanjem, eksplorativnim raziskovanjem ter s poglobljenim pogovorom s komercialnim direktorjem OEM Europe, ki deluje v slovenskem delu podjetja.

1 OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI MEDNARODNEGA TRŽENJA

Mednarodno trženje je aplikacija trženjske usmerjenosti (angl. *marketing orientation*) in trženjskih sposobnosti (angl. *marketing capabilities*) podjetja v mednarodno poslovanje. Trženjske sposobnosti lahko opišemo kot sveženj managerskih spretnosti in virov, ki podjetjem omogočajo razumeti, razvijati in vzdrževati odnose s posamezniki, skupinami in organizacijami z namenom doseči cilje podjetja. Mednarodne trženjske sposobnosti tako podpirajo podjetje pri iskanju ustreznih trgov, oblikovanju in vzdrževanju konkurenčnih prednosti na teh trgih in pri upravljanju odnosov z vsemi pomembnimi deležniki (angl. *stakeholders*), ki pripadajo tem trgov (Mühlbacher, Leih & Dahringer, 2006, str. 38–39).

Trženjsko usmerjenost lahko opišemo kot temeljni pristop poslovanja. Trženjsko usmerjeni managerji se osredotočajo v sistematični management njihovih poslovnih odnosov z deležniki v poslovnem okolju. Mühlbacher et al. (2006, str. 39–40) delijo trženjsko usmerjenost podjetja na:

- **Sistemske vidik** – poudarek na medsebojni povezanosti podjetja in različnimi deležniki na določenem trgu. Trženjsko usmerjeni managerji so prepričani, da je uspeh podjetja odvisen od odnosa s kupci in ostalimi deležniki, ki izpolnjujejo minimalna pričakovanja in se med seboj ne ovirajo.
- **Menjalni vidik** – razlaga vse stike med deležniki na trgu kot vmesno dejanje v neprekinjeni kompleksni menjavi, ki mora biti uravnotežena. Dolgoročni odnos med podjetjem in deležniki je lahko izpostavljen in ohranjen samo v primeru, kadar so vsi partnerji pripravljene in zmožni prispevati k odnosu v taki obliki, da vsak partner prejme subjektivne koristi v direktni ali indirektni obliki.
- **Vrednostni vidik** – oba partnerja morata imeti dobre razloge za vzpostavitev in ohranjanje odnosa. Najboljši razlog v tem primeru je, kadar potencialni partner ponudi rešitev potencialnega ali dejanskega problema, ki je bolj atraktivna kot ostale ponujene rešitve. Atraktivnost rešitve problema je odvisna od subjektivne vrednosti koristi, ki jo ta rešitev ponuja.
- **Procesno usmerjen pristop** – če želimo upoštevati vse deležnike, ki so vpleteni v kompleksen sistem menjave, pri odločanju in zagotavljanju vrednosti vsem zainteresiranim partnerjem, moramo skrbno koordinirati aktivnosti na vseh funkcijah v

podjetju. Zato trženjsko usmerjeni managerji vidijo vse zaposlene v podjetju kot delne tržnike, ne glede na to, katero funkcijo v podjetju opravljajo. To je tudi razlog, da organizirajo podjetje v procesni obliki, kjer je vsak zaposleni delno odgovoren za zagotavljanje superiorne vrednosti deležnikom, kar je nujno za uspeh podjetja.

Hollensen (2004, str. 5) definira mednarodno trženje kot koordinacijo trženjskih aktivnosti podjetja preko nacionalnih meja z namenom odkrivanja in zadovoljevanja potreb globalnih kupcev boljše kot konkurenti. To zavzema zmožnost podjetja, da:

- razvije globalno trženjsko strategijo, ki je osnovana na podobnostih in razlikah med trgi,
- izrablja znanje pridobljeno na domačih trgih skozi svetovno difuzijo in prilagajanja,
- prenaša znanje in najboljše poslovne prakse s trgov kjer nastopa in jih uporabi na drugih mednarodnih trgih.

Cateora (1996, str. 6–7) trdi, da mednarodno trženje predstavlja izvajanje poslovnih aktivnosti, ki usmerjajo tok proizvodov in storitev podjetja do porabnikov v več kot eni državi z namenom doseganja profita. Jain (2001, str 12–13) je mnenja, da se mednarodno trženje nanaša na vse oblike menjave preko nacionalnih meja držav z namenom zadovoljevanja človeških potreb in želja. Obseg udeležbe podjetja na tujih trgih je tako, po njegovem menju, funkcija predanosti in prizadevanja podjetja na teh trgih, zato podjetja deli na:

- Domače podjetje – deluje izključno znotraj ene države.
- Regionalno izvozno podjetje – deluje znotraj geografsko zaključenega območja, ki presega nacionalne meje. Trgi so ekonomsko in kulturno homogeni. V primeru da je podjetje poslovno aktivno tudi zunaj tega območja, so take aktivnosti le oportunistične narave.
- Izvozno podjetje – posluje iz centrale, ki se nahaja na domačem območju in izvaža proizvode in storitve v različne države. Deli trženja, prodaje in distribucije so že decentralizirani.
- Mednarodno podjetje – posluje regionalno, kjer so podružnice že delno avtonomne. Glavne odločitve so sprejete in koordinirane iz centrale v domačem območju. Proizvodnja, montaža, trženje in prodaja so v celoti decentralizirani.
- Mednarodno-globalno podjetje – deluje s samostojnimi in samozadostnimi podružnicami v različnih državah. Ključne funkcije, kot so raziskave in razvoj ter finance, so prav tako decentralizirane. Kljub temu je v centrali še vedno veliko funkcij.
- Globalno podjetje – posluje kot visoko decentralizirana organizacija v številnih državah. Vse funkcije se izvajajo na območjih, ki jih podjetje smatra za najbolj primerna.

Ford (2004, str. 139–140) razlaga mednarodno trženje kot kompleksno nalogo iskanja primernih individualnih odnosov, tako s končnimi porabniki kot tudi s podjetji. Tako se

ponudnik in odjemalec soočata s podobno nalogo iskanja, izbiranja, razvijanja, ocenjevanja in upravljanja svojih odnosov. Ti odnosi so glavno premoženje podjetja. Poudarja obstoj velike verjetnosti, da bo preteklo dolgo časa, preden bo iz teh odnosov dosežen dobiček in se je zato potrebno usmerjati na posamezne stranke in ne na celoten trg. Obenem bo potrebna velika prilagodljivost in veliko napora, tako s strani podjetja kot s strani odjemalca. Tako vidi mednarodno trženje kot proces, ki ga vodi vzajemno delovanje vseh vpletenih poslovnih partnerjev.

Terpstra in Sarathy (1997, str. 5–8) sta mnenja, da je »mednarodno trženje sestavljeno iz odkrivanja in zadovoljevanja potreb globalnega kupca bolje kot konkurenca, tako doma kot mednarodno, in iz koordiniranja trženjskih aktivnosti znotraj omejitev globalnega okolja.« V nadaljevanju razbijeta to definicijo na pet ciljev podjetja in podajata podroben opis le-teh:

- Odkrivanje potreb globalnega kupca – Potrebe kupca se lahko odkrijejo z izvedbo mednarodne trženjske raziskave. Take raziskave pomagajo podjetju razumeti potrebe kupcev na različnih trgih in ugotoviti, ali so te potrebe drugačne od potreb kupcev, ki jih podjetje že oskrbuje. Podjetja morajo obenem analizirati tudi tržne segmente v državah z namenom pravilnega pozicioniranja proizvoda na teh trgih.
- Zadovoljevanje potreb globalnih kupcev – V primeru, ko se potrebe med državami ali regijami razlikujejo, morajo podjetja razmisliti, kako bodo prilagodila svoje proizvode in različne elemente trženjskega spleta z namenom najbolje zadovoljiti potrebe kupcev po celem svetu. Dobra distribucija in logistični sistem sta potrebna za zagotavljanje proizvodov in storitev. Podjetja morajo razviti baze kupcev in informacijski sistem, s katerimi se bolje odzivajo na kupčeve potrebe in nakupne navade.
- Biti boljši kot konkurenca – Podjetja se morajo soočati tako z domačo in globalno konkurenco. Dolgoročen uspeh podjetja je odvisen od uspešnega ocenjevanja, spremljanja in odzivanja na poteze konkurentov, še posebno skozi razumevanje konkurenčnih prednosti konkurentov.
- Koordiniranje trženjskih aktivnosti – Mednarodno trženje ustvarja novo raven kompleksnosti, saj morajo podjetja koordinirati svoje trženjske aktivnosti v večih državah. Pogosto to vključuje kadrovanje in prenašanje odgovornosti na trženjske enote v drugih državah, odločitev o decentralizaciji odločitev, standardizaciji trženjskih aktivnosti in kakšna dovezetnost za lokalno okolje je primerna.
- Prepoznavanje omejitev globalnega okolja – Ko želi podjetje vstopiti na trg v mednarodni areni, se mora soočiti s kulturnimi in ekonomskimi razlikami, kot so struktura distribucijskega sistema, finančne omejitve (spremembe menjalnega tečaja, nihanje inflacije itd.) in vpliv vladne politike, še posebej protekcionizem in ostale oblike politike, od katerih imajo konkurenti nepravilne koristi.

Pri primerjavi konceptov mednarodnega poslovanja, mednarodnega trženja in mednarodnega poslovanja velja izpostaviti, da predstavlja mednarodno poslovanje med omenjenimi tremi koncepti najširše vsebinsko področje, tako da koncept mednarodnega trženja dejansko

predstavlja nekakšno podmnožico mednarodnega poslovanja, ki poleg omenjenega vsebuje tudi področje mednarodnega poslovanja, zunanjetrgovinskega poslovanja in mednarodnih financ (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 11).

1.1 Primerjava mednarodnega trženja in trženja na domačem trgu

Osnovna oblika trženja se ne spremeni kadar trženje razširimo preko nacionalnih meja, vendar pa mednarodno trženje, v nasprotju s trženjem na domačem trgu, zahteva delovanje podjetja istočasno v večih poslovnih okoljih. Tržniki, ki delujejo v mednarodnem okolju, ne morajo biti samo pozorni na dogajanje v mednarodnem okolju, ampak morajo tudi uravnavati trženjske odločitve na različnih trgih z namenom doseči optimalni rezultat za svoje podjetje (Jain, 2001, str. 12–14).

Czinkota in Ronkainen (2001, str. 3–5) sta prav tako mnenja, da mednarodno trženje obdrži osnovna načela trženja. Vendar pa dejstvo, da transakcije potekajo preko nacionalnih meja, poudarja glavne razlike med mednarodnim trženjem in trženjem na domačem trgu. Mednarodni tržnik je tako odvisen od novih faktorjev makrookolja, različnih omejitev in pogosto tudi konfliktov, ki so rezultat različnih kultur, zakonov in družb. Osnovna načela trženja še vedno veljajo, vendar pa se njihova uporaba, kompleksnost in inteziteta lahko močno spreminjajo. Mednarodni tržnik je soočen z multikulturnim okoljem z različnimi pričakovanji in pogosto neskladnim pravnim sistemom, kar se tiče nadziranja onesnaževanja okolja, zagotavljanja varnih delovnih pogojev, varstva industrijske lastnine ali celo podkupovanja. Prav tako Cateora (1996, str. 7) trdi, da razlike niso v različnih konceptih trženja, ampak v okolju, kamor mora podjetje umestiti svoj trženjski načrt. Konkurenca, pravne omejitve, vladni nadzor, vreme, zahtevni porabniki, raven tehnologije in vsi ostali neobludljivi elementi pogosto vplivajo na profitni rezultat še tako dobrega trženjskega načrta. Tržniki ne morejo vplivati ali nadzirati teh elementov okolja, ampak se jim morajo prilagoditi v obliki, ki je skladna s trženjskimi cilji. Ne glede na to, da so trženjski koncepti univerzalno uporabno, se lahko okolje, kjer tržniki izvajajo svoje trženjske načrte, dramatično spreminja glede na države. Težave, ki jih predstavlja različno okolje, so glavna skrb mednarodnega tržnika.

Perry (1990, str. 41) se sprašuje, v čem je razlika med mednarodnim in domačim trženjem in če le-ta sploh obstaja. Zato podaja štiri osnovne poglede na odnos med mednarodnim in domačim trženjem:

- Mednarodno trženje kot razširitev domačega trženja – Vrhnji management vidi domače tehnike trženja ter osebe kot superiorno tujemu in zato bolj učinkovito na tujih trgih (Wind, Douglas, & Perlmutter, 1973, str. 14). Domače trženje je tako primerno za uporabo na tujih trgih z manjšimi prilagoditvami lokalnemu okolju. Še več, domače trženje je smatrano kot boljše od katerekoli oblike tujega trženja in je zato logično in zaželjeno, da je prenešeno preko meja v svoji originalni obliki. Sicer obstajajo razlike

med domačim in tujim trženjem, vendar pa bodo te razlike izginile zaradi superiornosti domačega trženja (Perry, 1990, str. 43).

- Mednarodno trženje kot vsota trženj – Bartels (1968, str. 57) poudarja pomembnost kulturnih razlik in trdi, da je trženje v veliki meri določeno s strani okolja. Pripravljenost prilagoditve lokalnim fizičnim, ekonomskim, kulturnim, socialnim in političnim obvezam pripelje do točke, kjer mora biti mednarodno trženje praktično na novo iznajdeno od države do države (Wind et al. 1973, str. 16, 21). Domače trženje tako ni več jedro mednarodnega trženja in razlike med domačim ter mednarodnim trženjem so trajne narave, kar pripelje do spoznanja, da je mednarodno trženje vsota bolj ali manj koordiniranih nacionalnih trženj v državah, kjer je podjetje prisotno (Perry, 1990, str. 45).
- Mednarodno trženje kot oblika »splošnega trženja« – Proces ekonomske menjave poteka med različnimi subjekti v različnih kulturnih, socialnih, fizičnih ter ekonomskih okoljih (Perry, 1990, str. 46). Zato je bolje, da namesto teorije domačega trženja, ki jo nato prilagajamo razmeram v tujini in ji dodajamo mednarodne elemente, razvijemo eno teorijo trženja, ki bo v najširšem smislu obsegala vse (Bartels, 1970, str. 254). Obstaja samo eno trženje, kot oblika ekonomske menjave s pestrimi trženjskimi tehnikami, s pomočjo katerih se ujema s pestrimi okoljskimi spremeljivkami. Tako je mednarodno trženje skupni imenovalac v vseh tržnih ekonomijah, čeprav moramo prilagoditi trženjske tehnike, ki so endogenega značaja glede na okolje (Perry, 1990, str. 47, 52).
- Mednarodno trženje kot globalno trženje – Globalno trženje je proizvod novega mednarodnega integracijskega reda, kjer je tehnološki, ekonomski, politični, socialni in kulturni razvoj povzročil večjo homogenizacijo in integracijo svetovnih trgov (Amine & Cavusgil, 1986, str. 115–142). Glede na to, globalno trženje odraža nove eksogene sile, v nasprotju z endogenimi značilnostmi »splošnega trženja«. Obenem odraža realnost večje globalne konkurence, kjer podjetja iz različnih držav skoraj povsod konkurirajo domačim in tujim podjetjem (Hamel & Prahalad, 1988, str. 23–26). Kot pri »splošnem trženju« je tudi v tem primeru trženje univerzalen pojav brez razlik v trženjskih sistemih. Vendar pa je ta univerzalnost konkreten rezultat eksogenih sil, ki ustvarjajo proces konstantnega oblikovanja in preoblikovanja trženjskih politik spreminjajočim lokalnim, regionalnim in svetovnim okoljem (Perry, 1990, str. 52).

2 ZNAČILNOSTI MEDORGANIZACIJSKEGA TRŽENJA

Medorganizacijski trgi niso sestavljeni iz velikega števila posamezno nepomembnih odjemalcev. Prav tako niso sestavljeni le iz delovanja ponudnikov, ki sestavijo trženjski splet in ga usmerijo proti skupini pasivnih odjemalcev, katerih edina reakcija je, da kupijo ali ne kupijo ponujenega proizvoda oz. storitve. Namesto tega obstaja proces vzajemnega delovanja med aktivnimi odjemalci in ponudniki, ki drug drugega smatrajo za pomembnega partnerja. To pomeni, da kar je ponujeno in kupljeno na trgu, niso fiksni, standardizirani proizvodi s

strani ponudnikov, ampak kompleksna ponudba, h kateri prispevata oba poslovna partnerja in je lahko celo razvita preko njunega sodelovanja. Prav tako vsaka transakcija na medorganizacijskem trgu ni osamljen dogodek, ampak je pod vplivom preteklih izkušenj in bodočih poslovnih pričakovanj obeh podjetij. Tako je vsaka transakcija del kompleksnega in dolgoročnega odnosa, h kateremu tako ponudnik kot odjemalec doprineseta svoje probleme, negotovosti in sposobnosti (Ford, 2004, str. 139).

Tako po Coreyu (1991, str. 11) medorganizacijsko trženje (angl. *Industrial, business, business-to-business, organisational* ali *intercompany marketing*) predstavlja trženje proizvodov in storitev podjetjem, javni upravi in neprofitnim organizacijam za uporabo v njihovih proizvodih in storitvah, ki jih proizvajajo za ponovno prodajo ali druge medorganizacijske odjemalce. V nadaljevanju povzemam po Coreyu (1991, str. 12–14) glavne značilnosti proizvodov, kupcev in vloge trženja, ki definirajo osnove mednarodnega trženja in ga obenem razlikujejo od porabniškega trženja.

2.1 Značilnosti proizvodov

Ker so proizvodi namenjeni medorganizacijskim odjemalcem pogosto tehnični in opisani z množino fizičnih ter delovnih specifikacij, je prodajna naloga pogosto tehnične in izobraževalne narave. Komponente in material, ki jih medorganizacijski odjemalci kupujejo, v končni fazi vplivajo na kvaliteto in delovanje proizvodov, ki jih le-ti proizvajajo in tudi prodajajo. Tehnologija strojev in opreme, ki jih prav tako kupijo na medorganizacijskem trgu, vpliva na proizvodni in administrativni proces ter na delovno okolje, kjer se ta oprema uporablja. Zaradi tega morajo biti pogosto proizvodi prilagojeni specifičnemu odjemalcu. Z namenom učinkovitega predstavljanja podjetja in njegovih proizvodov morajo biti prodajni predstavniki podjetja pogosto v stiku z odjemalčevimi inženirji in zunanjimi svetovalci pri določanju specifikacij produkta, z nabavnim osebjem pri pogajanjih o pogojih sodelovanja, in z proizvodnim in administrativnim osebjem pri izobraževanju uporabe produkta (Corey, 1991, str. 12).

Mnogi medorganizacijski produkti imajo širok spekter uporabnosti. Tako je prodajni proces različen pri vsakem odjemalcu, saj je odvisen od variranja v njegovih proizvodnih linijah, proizvodnem procesu in v značilnostih trga, na katerem v končni fazi nastopa. Sodelovanje s takim odjemalcev traja dolgo časa, saj lahko mine več let med prvim kontaktom in zaključkom posla (Corey, 1991, str. 12). Proizvodi, ki se tržijo na medorganizacijskem trgu, pogosto zahtevajo poprodajne storitve. Razpoložljivost, kvaliteta in cena teh storitev je lahko kritični faktor pri nakupnem odločanju. Obenem predstavlja zmožnost ponudnika, da priskrbi ugodno financiranje za velike nakupe, pomembno konkurenčno prednost pri pogajanjih za nakupe velike vrednosti. Uspešen je le tisti ponudnik, ki odjemalcu uspe ponuditi financiranje nakupa po relativno boljših pogojih kot konkurenti (Corey, 1991, str. 13).

Medorganizacijski proizvodi so trženi na različnih stopnjah dokončanosti oziroma na različnih tržnih stopnjah: kot komponenta, polproizvod ali končni proizvod. Pogosto medorganizacijski ponudniki nastopajo na večih tržnih stopnjah, zato se lahko zgodi, da na eni tržni stopnji s svojim odjemalcem sodelujeta, medtem ko si na drugi konkurirata. Taka situacija lahko pripelje do konfliktov, ki lahko sodelovanje okrnijo ali celo prekinejo (Corey, 1991, str. 13).

Glede na porabniške proizvode so medorganizacijski proizvodi pogosto kompleksni. To še posebno velja za proizvode, ki nastopajo kot investicija v osnovna sredstva in imajo relativno dolgo dobo uporabnosti. Takšnih proizvodov odjemalci ne kupujejo pogosto, obenem pa je mogoče nakup le-teh odložiti za daljše časovno obdobje. Znotraj posameznega medorganizacijskega trga kompleksnost in cena proizvodov močno nihata. Nekateri ponudniki tako ponujajo relativno nizko cenovne proizvode (npr. komponente), medtem ko se drugi specializirajo v ponudbi celovitih proizvodov (Chisnall, 1995, str. 41–42).

2.2 Značilnosti odjemalcev

Na tem mestu velja izpostaviti, da v primeru medorganizacijskega trženja govorimo o odjemalcih (podjetje v vlogi kupca), v primeru porabniškega trženja pa o kupcih. Medorganizacijski odjemalci so organizacije. Močno se razlikujejo v velikosti, tehnični dovršenosti in nakupnem znanju. Iščejo raznolike storitve s strani ponudnikov. Odnos med ponudnikom in odjemalcem je pogosto direkten. Kadar prodaja poteka preko posrednika, ima lahko kljub temu ponudnik izpostavljen direkten odnos s končnim odjemalcem. Odnos je ponavadi tesne in trajne narave ter vključuje različne ljudi na različnih funkcijah iz obeh podjetij, ki sodelujejo pri reševanju nešteti nalog in problemov, kot so na primer: specifikacija proizvoda, delovanje proizvoda, terminski načrti dostave in montaže, planiranje proizvodnega procesa, financiranje nakupa, servisiranje proizvoda, pogodbene zaveze itd. Kvaliteta teh odnosov je kritična za dolgoročen uspeh pri pridobivanju in ohranjanju odjemalcev (Corey, 1991, str. 13). Medorganizacijski odjemalci so pogosto dovolj veliki, da zahtevajo precejšnjo pozornost, obenem pa tako različni med sabo pri svojih potrebah in nakupnem vedenju, da to zahteva specifično obravnavo za vsakega posebej. Zato so trženjske strategije pogosto prirejene individualni obravnavi vsakega odjemalca (Corey, 1991, str. 13).

Ponudniki in odjemalci so pogosto zelo različnih velikosti. Tako so lahko manjša podjetja v slabšem pogajalskem položaju glede na svoje velike odjemalce, kar se lahko kaže pri cenovnih pogajanjih, pogojih prodaje in profitnih maržah. Podjetja, ki kupujejo od velikih dobaviteljev in prodajajo velikim odjemalcem ponavadi le s težavo ohranjajo zdravo raven profitnih stopenj, razen če posedujejo unikatne tehnične ali prostorske prednosti ali če nastopajo na trgih, kjer je prisoten presežek povpraševanja nad ponudbo, kar pa se redkokdaj zgodi (Corey, 1991, str. 13).

Tesen in trajen odnos med medorganizacijskimi podjetji mora pogosto temeljiti na zaupanju in poštenosti. Kvaliteta zaupanja in poštenosti je izrednega pomena v medorganizacijskih odnosih. Integriteta in poštenost sta nagrajena, zaznana krivičnost je velikokrat kaznovana s

strani prizadetega partnerja. To velja na obeh straneh tako za medorganizacijske kot tudi medosebne odnose (Corey, 1991, str. 14).

2.3 Značilnosti vloge trženja

Medorganizacijski tržniki so ponavadi bolj vpleteni v druga poslovna funkcijska področja, kot so npr. raziskave in razvoj, proizvodnja ter kontrola. Razlog je v naravi proizvoda in odjemalca: Medorganizacijski odjemalec pogosto želi proizvod, ki je oblikovan in prilagojen specifični uporabi ali proizvodnim procesom, obenem pa želi tudi tehnično podporo. Zato je medorganizacijski tržnik, z namenom predstavljati odjemalca znotraj svojega podjetja, pogosto v stalnem in tesnem kontaktu z drugimi poslovnimi funkcijami, kjer potekajo zasnova, proizvodnja, dostava proizvoda ter tehnična podpora (Corey, 1991, str. 14).

Poleg tega so poslovne enote v velikih medorganizacijskih podjetjih pogosto med seboj zelo povezane. Lahko tudi prodajajo in kupujejo druga od druge in včasih celo tekmujejo na različnih trgih. Medorganizacijski tržniki delujejo v kompleksnih organizacijskih strukturah in so v zvezi z ostalimi managerji, ki delujejo na področjih proizvodnje, distribucije, prodaje, kontrole, tržnih raziskav itd. Tako medorganizacijski tržniki delujejo izven meja oddelkov oziroma enot in obenem skrbijo za svoje odjemalce z namenom, kar najbolje pokrivati trge (Corey, 1991, str. 14).

2.4 Razlike med medorganizacijskim in porabniškim trženjem

Prepričanje, da se trženje v osnovi razlikuje v medorganizacijskih podjetjih in podjetjih, ki so usmerjena h končnim porabnikom, je bilo pod vplivom močnih konceptualnih argumentov. Ti argumenti so bili razviti iz splošnega prepričanja, da je vedenje končnega porabnika drugačno od vedenja medorganizacijskega porabnika in je zato prišlo do predvidevanj, da mora biti tudi trženjska praksa na porabniških in medorganizacijskih trgih drugačna (Coviello & Brodie, 2001, str. 384). Na primer, Lilien (1987, str. 3–21) trdi, da so medorganizacijski trgi drugačni, zaradi izvedenega povpraševanja, dolgega nakupnega cikla in razdrobljene tržne strukture. Po drugi strani, Webster (1978, str. 21–27) vidi posebnosti medorganizacijskih trgov v kompleksnosti proizvodov in nakupnega procesa. Kljub temu je nekaj empiričnih raziskav dokazalo, da razlika v trženjski praksi v resnici obstaja (Coviello & Brodie, 2001, str. 384).

Corey (1991, str. 12) trdi, da je najpomembnejša osnova za razlikovanje medorganizacijskega in porabniškega trga namen oziroma uporaba kupljenega proizvoda ali storitve. Kar končni porabnik kupi, porabi sam oziroma je namenjeno porabi ostalih članov gospodinjstva. Medorganizacijski odjemalci pa po drugi strani kupujejo proizvode in storitve, ki jim omogočajo vzdrževanje ekonomskih, socialnih in vladnih funkcij, ki jih izvajajo. Drugo značilno razliko vidi pri nakupnem odločanju in nakupnem procesu. Pri medorganizacijskih odjemalcih je nakupno odločanje ponavadi kompleksno, saj je organizacija nabave pogosto

strukturirana in nakupni postopki zelo formalizirani. Obenem so nakupne izbire bolj podvržene ekonomski analizi. Na odločitve pri medorganizacijskih odjemalcih prav tako vplivajo tudi merila učinkovitosti in formalna nabavna ureditev.

Brennan (2003, str. 4–7) predlaga razporeditev razlik med medorganizacijskim in porabniškim trženjem v hierarhične kategorije: tržna struktura, nakupno vedenje in trženjska praksa. Bistvo tega predloga je, da so razlike v tržni strukturi bolj ali manj eksogene, da je vedenje kupca pod odločilnim vplivom tržne strukture ter da je trženjska praksa pod odločilnim vplivom tržne strukture in vedenja kupca. Seznane lastnosti, ki ločujejo medorganizacijsko trženje od porabniškega trženja, je lahko najti, vendar pa se avtorji v razpravi o ločevanju trženja na medorganizacijsko in porabniško niso vedno opredelili, ali govorijo o razlikah na ravni tržne strukture, nakupnega obnašanja ali trženjske prakse. Tabela 1 v nadaljevanju podaja bolj izčrpen prikaz razlik med medorganizacijskim in porabniškim trženjem s pomočjo hierarhičnih ravni.

Tabela 1: Medorganizacijsko in porabniško trženje – tržna struktura, nakupno vedenje, trženjska praksa

RAZLIKE V TRŽNI STRUKTURI		
<i>Spremenljivka</i>	<i>Medorganizacijsko trženje</i>	<i>Porabniško trženje</i>
Vrsta povpraševanja	Izvedeno	Direktno
Volatilnost povpraševanja	Velika	Majhna
Elastičnost povpraševanja	Majhna	Velika
Obratna elastičnost	Bolj pogosta	Manj pogosta
Narava kupcev	Večja heterogenost	Večja homogenost
Tržna fragmentacija	Večja	Manjša
Tržna kompleksnost	Bolj kompleksna	Manj kompleksna
Tržna velikost	Večja celotna vrednost	Manjša celotna vrednost
Število kupcev na prodajalca	Nekaj	Veliko
Število kupcev na segment	Nekaj	Veliko
Relativna velikost kupca/prodajalca	Pogosto podobna	Prodajalec veliko večji
Geografska koncentracija	Pogosto skupaj	Ponavadi razpršena
RAZLIKE V NAKUPNEM VEDENJU		
<i>Spremenljivka</i>	<i>Medorganizacijsko trženje</i>	<i>Porabniško trženje</i>
Nakupni vplivi	Veliko	Nekaj
Nakupni cikel	Pogosto dolg	Ponavadi kratek
Vrednost transakcije	Pogosto visoka	Ponavadi nizka
Kompleksnost nakupnega procesa	Pogosto kompleksen	Ponavadi preprost
Soodvisnost kupca/prodajalca	Pogosto visoka	Ponavadi nizka
Nakupni profesionalizem	Pogosto visok	Ponavadi nizek
Pomembnost odnosa	Pogosto pomembna	Ponavadi nepomembna
Stopnja komuniciranja	Pogosto visoka	Ponavadi nizka
Formalna, napisana pravila	Pogosto	Nepogosto

»Se nadaljuje«

»Nadaljevanje«

RAZLIKE V TRŽENJSKI PRAKSI		
<i>Spremenljivka</i>	<i>Medorganizacijsko trženje</i>	<i>Porabniško trženje</i>
Prodajni proces	Sistemska prodaja	Produktna prodaja
Osebna prodaja	Uporaba zelo razširjena	Omejena
Uporaba odnosov	Uporaba zelo razširjena	Omejena
Promocijske strategije	Omejene, specifično usmerjene	Masovni trg
Pomen blagovne znamke	Omejen	Obsežen, zapleten
Tržne raziskave	Omejene	Obsežne
Segmentacija	Preprosta	Zapletena
Zavedanje konkurence	Nizka	Visoka
Kompleksnost proizvoda	Velika	Manjša

Vir: R., Brennan, The Industrial/Consumer Marketing Dichotomy: A Re-Examination, 2003, str. 6.

2.5 Odnosi v medorganizacijskem trženju

Glede na to, da so odnosi med medorganizacijskimi podjetji ena glavnih značilnosti v medorganizacijskem trženju, v nadaljevanju podajam kratek pregled koristi za vse poslovne partnerje z dobro razvitimi poslovnimi odnosi, obenem pa predstavljam zadnjo aktualno teorijo medorganizacijskih odnosov.

Razvijanje dobrih medorganizacijskih odnosov lahko koristi tako ponudniku kot tudi odjemalcu (Han, Wilson & Dant, 1993, str. 331). Po Leonidasu, Palihawadanu in Theodosiou (2006, str. 146) medorganizacijski ponudniki tako lahko:

- bolje prilagodijo svoje proizvode in storitve odjemalčevim potrebam,
- zagotovijo večjo frekvenco ponovitve nakupa,
- bolje izkoriščajo nove tržne priložnosti,
- zmanjšajo možnost prehoda odjemalcev h konkurenci,
- uporabijo odjemalce kot vir inovativnih produktnih idej,
- pridobijo dostop do uporabnih tržnih informacij.

Po drugi strani z dobro razvitimi medorganizacijskimi odnosi odjemalci lahko (Leonidas et al., 2006, str. 146):

- zagotovijo dolgoročno oskrbo z inputi v lastne proizvodne procese,
- uporabijo ponudnikovo znanje in vire za zaščito lastne stroškovne strukture in za zagotovitev boljših nakupnih cen,
- predlagajo izboljšave v ponudnikovih proizvodnih procesih z namenom pohitritve letih,

- zmanjšajo proizvodni odpad in izboljšajo učinkovitost,
- izkoriščajo tehnični razvoj in racionalizacijo stroškov pri ponudniku,
- zagotovijo boljšo koordinacijo poslovnih funkcij, kadar imajo opravka z večimi ponudniki.

Teorij, ki razlagajo medorganizacijske odnose, je mnogo. Najstarejša je neoklasična mikroekonomska teorija, kateri sledi teorija vedenjske raziskave. To področje nadgrajujejo teorija odvisnosti od virov, teorija transakcijskih stroškov in politična ekonomija. Vsaka teorija je nadgradnja prejšnje oziroma je nastala kot kritika prejšnje. Tukaj povzemam le zadnjo, teorijo mreže odnosov (Johanson & Mattson, 1987, str. 34–48), ki vidi medorganizacijske sisteme kot mrežo odnosov med podjetji z naslednjimi značilnostmi:

- skupna usmerjenost – pripravljenost sodelovanja, deljenje znanja in upoštevanje različnih interesov obeh poslovnih partnerjev,
- investicije v odnos – količina časa, napora in virov namenjenih v izpostavljanje, razvoj in ohranjanje odnosa,
- medorganizacijske vezi – vezi med člani odnosa na tehničnih, socioekonomskih, legalnih in drugih področjih,
- medorganizacijska odvisnost – odvisni odnosi med podjetji, ki imajo direktno ali indirektno menjavo,
- menjalni procesi – vzajemno ponujanje pozitivnih spodbud skozi socialne, poslovne in informacijske elemente,
- prilagoditveni procesi – prilagajanje obeh poslovnih partnerjev na tehničnem, logističnem, administrativnem, finančnem in drugih področjih.

2.5.1 Dimenzije odnosov v medorganizacijskem trženju

Glede na različne teorije in poglede na poslovne odnose na medorganizacijskih trgih je Leonidas et al. (2006, str. 145–173) po sistematičnem pregledu teoretične in empirične literature s področja medorganizacijskih odnosov identificiral deset glavnih in ključnih vedenjskih dimenzij medorganizacijskih odnosov. Te dimenzije so oddaljenost, zaupanje, razumevanje, odvisnost, predanost, komunikacija, konflikt, prilagajanje, sodelovanje in zadovoljstvo. V teoretični in empirični literaturi je predstavljenih veliko več dimenzij, vendar je teh deset dimenzij najbolj pogosto obravnavanih. V nadaljevanju predstavljam podrobnejši opis vsake dimenzije.

Oddaljenost (angl. *distance*) se nanaša na stopnjo nepoznavanja značilnosti enega partnerja v poslovnem odnosu s strani drugega (Hallén & Sandström, 1991, str. 109). Obstaja veliko različnih oblik oddaljenosti, kot so na primer socialna (npr. nepoznavanje osebja poslovnega partnerja), kulturna (npr. razlike v normah, vrednotah) in tehnološka (npr. razlike v proizvodni in proizvodnih procesih) (Hallén & Wiedersheim-Paul, 1979, str. 308–324). Oddaljenost je

odgovorna za preprečevanje toka informacij med poslovnima partnerjema, s čimer prekinja komunikacijo, ki je potrebna za vzdrževanje odnosa (Ford, 1980, str. 339–353). Obenem povzroča manjšo vidnost posedovanih virov obeh partnerjev in nejasnost specifičnih ciljev odnosa, kar zmanjša odvisnost drug od drugega (Hallén & Sandström, 1991, str. 109). Gojitev kooperacijskega duha se lahko v odnosu poslabša predvsem zaradi oddaljenosti partnerjev, ki tako ne delujeta k uresničitvi skupnih ciljev (Stern & Reve, 1980, str. 52–64). Poleg tega ima oddaljenost lahko negativen vpliv na razumevanje odnosa kot dovolj pomembnega, da zahteva maksimalen napor, kar zmanjša predanost (Ford, 1980, str. 339–353). Glede na zgornje trditve, bo visoka stopnja oddaljenosti v medorganizacijskih odnosih (Leonidas et al., 2006, str. 149) ovirala komunikacijo, oslabilo odvisnost, zmanjšala kooperacijo in predanost.

Zaupanje (angl. *trust*) je prepričanje enega poslovnega partnerja v medorganizacijskem odnosu, da bo drugi poslovni partner odkrit, pošten in zanesljiv pri izvajanju prihodnjih dejanj, ki bodo skladne z njegovimi potrebami (Morgan & Hunt, 1994, str. 20–38). Zaupanje označuje naklonjenost in prepričanje v poslovnega partnerja, da bodo kratkoročne razlike spremenjene v dolgoročne koristi (Dwyer, Schurr & Oh, 1987, str. 11–27). Zato zaupanje pomaga pri izpostavitvi vrednosti v odnosu, kar zmanjšuje stroške kontrole in preprečuje oportunistično vedenje (Goodman & Dion, 2001, str. 287–300). Vsi ti faktorji spodbujajo željo po nadaljevanju in okrepitvi odnosa, ki je bistvena komponenta predanosti. Pozitiven vpliv zaupanja na predanost je bil večkrat dokazan z empiričnimi raziskavami (Morgan & Hunt, 1994, str. 20–38 in Andaleeb, 1996, str. 77–93). Zaupanje je obenem prvi pogoj za stopnjevanje kooperacije med poslovnima partnerjema, ker pri obeh partnerjih povečuje samozavest v njihove zmožnosti pri doseganju skupnih ciljev (Morgan & Hunt, 1994, str. 20–38). Zaupanja vreden odnos rešuje nesoglasja na prijateljski način, zmanjšuje trenja in frustracije in preprečuje nastanek agresivnega vedenja, s čimer minimizira verjetnost pojavljanja konfliktov (Anderson & Narus, 1990, str. 42–58). Kadar vse strani v medorganizacijskem odnosu zaupajo druga drugi, je bolj verjetno, da se bodo zapletle v vedenje, ki vodi do pozitivnega rezultata in/ali preprečuje negativne rezultate, kar posledično povzroča večjo zadovoljstvo strani v medorganizacijskem odnosu druge z drugo (Anderson & Narus, 1990, str. 42–58 in Andaleeb, 1996, str. 77–93). Če povzamemo zgornje trditve, visoke stopnje zaupanja povzročajo (Leonidas et al., 2006, str. 152) povečanje predanosti, stopnjujejo sodelovanje, povečujejo zadovoljstvo in zmanjšujejo konflikt.

Razumevanje (angl. *understanding*) je pripravljenost spoštovati in razumeti situacijo, razmere in težave, s katerimi se sooča poslovni partner, z upoštevanjem direktnih in indirektnih vplivov le-teh na odnos (Hallén & Sandström, 1991, str. 108–125). Za razumevanje druge strani v medorganizacijskem odnosu je najprej potrebno pridobiti informacije o strukturnih, proceduralnih, strateških in drugih vidikih njegove organizacije in posledično raziskati njegove poglede in prositi za obrazložitev. To bo postopoma zgradilo zaupanje, kar bo za rezultat imelo večje zaupanje v zanesljivost, integriteto in poštenost strani v težavah, kot tudi zagotovilo, da bodo njegova prihodnja dejanja na koncu koristna za obe strani (Dwyer et al., 1987, str. 11–27). Obenem bo razumevanje za poglede druge strani zmanjšalo oddaljenost odnosa z več medosebnimi stiki, razvilo prijateljske odnose, in poznavanje posebnosti oziroma

značilnosti druge strani. Tako bo, po Leonidas et al., (2006, str. 152), visoka stopnja razumevanja v medorganizacijskih odnosih povečala zaupanje in zmanjšala oddaljenost.

Odvisnost (angl. *dependence*) se nanaša na stopnjo, s katero mora ena stran v medorganizacijskem odnosu vzdrževati odnos z drugo, z namenom pridobitve željenih virov in doseganja zastavljenih ciljev (Kale, 1986, str. 387–393 in Heide & John, 1988, str. 22–35). Odvisnost je večja kadar potrebnih virov ni mogoče najti drugje in kadar so cilji uresničljivi samo skozi odnos (Andaleeb, 1996, str. 77–93). V odnosu, kjer obstaja visoka raven odvisnosti, je vsaka stran močno motivirana za razvoj sodelovanja in vlaga več napora zaradi (Goodman & Dion, 2001, str. 287–300):

- visoke vrednosti prispevkov, ki so vzajemno vloženi v odnos,
- obstoja relativno visokih izstopnih ovir,
- težav pri prestopu k drugemu partnerju.

Ta močna želja za ohranjanje odnosa predstavlja gonilno silo pri izvajanju raznih prilagajanj znotraj podjetja (npr. prilagajanje struktur, procesov in poslovnih politik), ki bodo zagotavljale dolgoročni obstoj odnosa (Hallén et al., 1991, str. 108–125). Obstaja tudi povezava med odvisnostjo in zadovoljstvom. Ko se ena stran v medorganizacijskem odnosu čuti odvisno od druge pri doseganju ciljev, bo njihova končna izpolnitev pripeljala do večje stopnje zadovoljstva (Anderson & Narus, 1990, str. 42–58 in Andaleeb, 1996, str. 77–93). Tako bodo višje stopnje odvisnosti v medorganizacijskih odnosih (Leonidas et al., 2006, str. 153) utrdile predanost, spodbujale prilagajanje in povečevale zadovoljstvo.

Predanost (angl. *commitment*) je napor vložen s strani ene strani v delovanje odnosa, ki je pripravljena sprejeti kratkoročno odrekanje, stroške in omejitve, ki jih zahteva druga stran, s ciljem zagotavljanja skupnih rezultatov in realiziranja dolgoročnih koristi (Anderson & Weitz, 1992, str. 18–34). Predanost pomeni željo za vzdrževanje koristnega odnosa in trdega dela za nadaljevanje tega v prihodnosti (Morgan & Hunt, 1994, str. 20–38). Predanost se lahko pojavlja v obliki (Kim & Fraizer, 1997, str. 847–877):

- verodostojnosti in sorazmernosti vloženi virov v odnos,
- velikosti skupnih vložkov, kar kaže stopnjo dolgoročne udeležbe v odnosu,
- doslednosti vloženi virov in vedenja v odnos skozi čas.

Predanost je bistvena pri vzgajanju kooperativnega vedenja, ki bo zagotovilo, da bosta lahko obe strani dobili koristi, ki so nastale iz odnosa (Wilson, 1995, str. 335–345). Obenem zagotavlja skupna pričakovanja znotraj odnosa, kar, ko so izpolnjena, ustvarja večje zadovoljstvo (Selnes, 1998, str. 305–322). V medorganizacijskih odnosih bodo visoke stopnje predanosti (Leonidas et al., 2006, str. 153) gojile sodelovanje in povečevale zadovoljstvo.

Komunikacija (angl. *communication*) je formalna in neformalna izmenjava pravočasnih in pomembnih informacij med člani poslovnega odnosa (Kim & Fraizer, 1997, str. 847–877). Učinkovita komunikacija je nujna za promocijo sodelovanja med organizacijama, saj drži oba poslovna partnerja skupaj (Mohr & Nervin, 1990, str. 36–51), koordinira njune programe in dejanja ter spodbuja participativno sprejemanje odločitev (Anderson, Lodish & Weitz, 1987, str. 85–87). Slaba komunikacija je odgovorna za napačno razumevanje in spore, odmike v pričakovanjih, napačne strategije, pomanjkanje jasno določenih vlog in obojestranski občutek frustracije. To so glavni vzroki za konflikt (Anderson & Narus, 1990, str. 42–58). Želja po ohranjanju poslovnih skrivnosti, pomanjkanje interesa pri posredovanju informacij in neprimerne procedure procesiranja informacij so glavni vzroki za težave v komuniciranju (Kim & Fraizer, 1997, str. 847–877). Dober sistem komuniciranja lahko izboljša zaupanje v poslovni odnos, ker lahko obe vpleteni strani bolje sodelujeta in obdelata skupne cilje. Učinkovita komunikacija omogoča tudi obema vpletenima stranema boljše razumevanje delovanja, pričakovanj in norm v medorganizacijskem odnosu, kar predstavlja pomemben vir zadovoljstva (Selnes, 1998, str. 305–322). Glede na zgornje trditve visoke stopnje komunikacije v medorganizacijskih odnosih (Leonidas et al., 2006, str. 154) povečajo sodelovanje, zmanjšujejo konflikte, izboljšujejo zaupanje in zadovoljstvo.

Konflikt (angl. *conflict*) je oviralno vedenje ene strani v medorganizacijskem odnosu z namenom odvrniti drugo stran od pridobitve virov ali prizadevanja za dejanja, ki bi koristila samo eni strani (Anderson & Narus, 1990, str. 42–58). Konflikt se nanaša na nesoglasja, trenja in frustracije med poslovnima partnerjema, ki jih ustvarjajo strukturni (npr. tekmovanje za pridobitev istih virov) in/ali vedenjski (npr. različna mnenja in pričakovanja) faktorji (Etgar, 1979, str. 61–78). Mnogo empiričnih študij je dokazalo, da konflikti vplivajo na zadovoljstvo s poslovnim odnosom (Anderson & Narus, 1990, str. 42–58). To pa zato, ker frustracije in trenja, ki jih povzročata konfliktno vedenje, lahko ustvarijo (Leonidas et al., 2006, str. 154):

- občutek, da druga stran v medorganizacijskem odnosu preprečuje doseganje ciljev,
- neodobravanje obstoječih dogovorov v poslovnem odnosu,
- nejasno sliko kako uresničiti zastavljene ekonomske in neekonomske cilje znotraj obstoječega poslovnega odnosa.

Prilagajanje (angl. *adaptation*) je stopnja, do katere ena stran v odnosu prilagodi svoje strukture, procese ali strategije z namenom, da ugotovi ciljem, potrebam in sposobnostim druge strani (Doney & Cannon, 1997, str. 35–51). Taka prilagajanja so nujna pri povezovanju medorganizacijskih partnerjev in gojenju zaupanja med njima, še posebno v zgodnjih fazah poslovnega povezovanja. To je pomembno zaradi tega ker investicije, izvedene zaradi prilagajanj, predstavljajo močno sporočilo o skrbi za dolgoročen uspeh poslovnega odnosa. Obenem prilagajanja ustvarijo zaupanje, da se bo ena stran v prihodnje pripravljena prilagoditi novo nastalim potrebam iz odnosa (Hallén & Sandström, 1991, str. 108–125). Prilagajanja utrdijo odnos in ga naredijo bolj vzdržljivega in privlačnega za obe vpleteni strani. Tako so nestrinjanja, ki nastanejo v konfliktnih situacijah, prijateljsko rešena znotraj odnosa, ne pa da

ta nestrinjanja rešujeta zunaj tega odnosa (Johanson & Mattson, 1987, str. 34–48). Prevezemanje takega načina reševanja težav lahko zniža stopnjo konflikta v poslovnem odnosu.

Sodelovanje (angl. *cooperation*) se nanaša na željo obeh strani v medorganizacijskem odnosu, da dosežeta cilje znotraj in med podjetji z izmenjavo prednosti med njima v pričakovanju prihodnje uravnotežene menjave in vzajemnosti (Anderson & Narus, 1990, str. 42–58). Sodelovanje vsebuje skupni napor, timski duh in vzajemno delovanje, ki so izraženi v obliki skupnih dejanj (Fraizer, 1983, str. 68–78) in/ali prilagajanje na različnih poslovnih področjih (Hallén & Sandström, 1991, str. 108–125). Obenem ima gojenje kooperativne klime med obema stranema v medorganizacijskem odnosu ugoden vpliv na zadovoljstvo, kar je doseženo skozi odpravo potencialnih negativnih občutkov in/ali skozi povečanje poudarka pozitivnih rezultatov, ki so posledica sodelovanja (Michie & Silbey, 1985, str. 108–125).

3 MANAGEMENT KLJUČNIH ODJEMALCEV

Soočeni z nepredstavljenimi stopnjami mednarodne konkurence in tehnološkimi spremembami, veliko podjetij dosega konkurenčne prednosti in uvaja večjo stabilnost v lastno poslovanje z oblikovanjem strateških zavezništev z dobavitelji in odjemalci. Ena izmed najbolj popularnih in uporabljenih oblik strateških zavezništev je management ključnih odjemalcev (angl. *key account management – KAM*). Ključni odjemalec je kupec na medorganizacijskem trgu, ki ga dobavitelj vidi kot strateško zelo pomembnega. Ni pomembno, kakšna je velikost odjemalca glede na dobavitelja. Odjemalec lahko deluje lokalno, nacionalno ali globalno. Lahko kaže željo po izpostavitvi tesnega, dolgoročnega odnosa ali pa se vede izredno oportunistično. Nujno za klasifikacijo kupca kot ključnega odjemalca na medorganizacijskem trgu je, da ga ima dobavitelj za strateško pomembnega partnerja (Millman & Wilson, 1995, str. 9–10).

Dobavitelji so vedno bolj pozorni v smeri vzdrževanja in izboljševanja odnosov s pomembnimi odjemalci. Ta posebna pozornost se pogosto izraža v izpostavitvi programa ključnih kupcev. Vendar pa uvedba takega programa še ne pomeni vsega. Glavni končni cilj dobavitelja je zavzeti določen delež trga in pridobiti konkurenčne prednosti (Kempeners & van der Hart, 1999, str. 310–327).

Na tem mestu velja opomniti, da se v razpoložljivi literaturi uporabljajo različni izrazi za poslovne rešitve, ki jih v tej diplomski nalogi predstavljam kot management ključnih odjemalcev. Po Boles, Johnston in Gardner (1999, str. 264–275) naštevam le nekatere: management nacionalnih odjemalcev (angl. *national account management*), management velikih odjemalcev (angl. *large/major account management*) in management strateških odjemalcev (angl. *strategic account management*). Vendar pa med njimi in managementom ključnih odjemalcev obstajajo določene razlike. Definicije managementa nacionalnih in velikih odjemalcev se ponavadi osredotočajo na geografsko razpršenost in velikost odjemalcev

s poudarkom na prihodkih od prodaje, profitabilnosti, centralizaciji nabavnega sistema, potrebi po posebni obravnavi itd. (Millman & Wilson, 1995, str. 10).

Glavne značilnosti managementa ključnih odjemalcev predstavlja Pardo (2001, str. 2), ki pravi: »V portfelju odjemalcev podjetja obstaja osrednje jedro teh odjemalcev. Dobavitelj je prepričan, da če je menjava s temi odjemalci upravljana v specifični obliki, mu lahko ponudijo večjo prodajno učinkovitost. To so odjemalci, ki jih dobavitelj označuje kot ključne odjemalce podjetja. Da jih upravlja v specifični obliki, pomeni, da je potrebna drugačna oblika managementa, kot ga ponavadi uporablja za svoje odjemalce. Bolj specifično to pomeni oblikovanje novega akcijskega načrta (in s tem novih služb, praks itd.) in integriranje tega v obstoječo strukturo. Ta akcijski načrt vključuje koordiniranje dobaviteljevih informacij ter dejanj v času in prostoru, ki so v relaciji z odjemalcem.«

V tej perspektivi management ključnih odjemalcev združuje specifične organizacijske rešitve z izborom in prioritiziranjem pomembnih odjemalcev. Zato integrira dve kategoriji potencialnih virov, partnerjev, organizacijskih struktur in sposobnosti (Hunt, 2000, str. 132). Diller (1992, str. 239) definira management ključnih odjemalcev kot koncept managementa, ki je usmerjen v prodajo in vsebuje tako organizacijski kot tudi odnosni vidik. Homburg, Workman in Jensen (2002, str. 56) so na novo oblikovali videnje managementa ključnih odjemalcev kot »območje za trženjsko raziskovanje, saj povezuje organizacijo trženja in trženje na podlagi odnosov«. Z namenom povečanja predanosti enega dragocenega vira (odjemalca) podjetje ustvari specifično organizacijsko rešitev (management ključnih odjemalcev). Ta rešitev lahko postane dragocen vir, če z njim uspemo zmanjšati dostop konkurentov do ključnega odjemalca z oskrbovanjem odjemalca na bolj učinkovit način. Model te organizacijske rešitve lahko nastopa v različnih oblikah in ni nujno da je vpeljan kot formalna struktura (Homburg et al., 2002, str. 38–60).

3.1 Glavne značilnosti managementa ključnih odjemalcev

V nadaljevanju povzemam po Ivensu in Pardu (2004, str. 3–10) glavne značilnosti managementa ključnih odjemalcev.

Negotovost (angl. *uncertainty*) poznamo v notranji (angl. *internal uncertainty*) in zunanji (angl. *external uncertainty*) obliki (Ivens & Pardo, 2004, str. 3). Notranja negotovost pomeni težave, s katerimi se srečuje dobavitelj pri napovedovanju bodočega vedenja odjemalca v odnosu. Rindfleish in Heide (1997, str. 31) definirata notranjo negotovost kot težave pri preverjanju, ali je prišlo do sporazuma pri uveljavljenih soglasjih.

Z uvedbo managementa ključnih odjemalcev dobavitelj ustvari novo organizacijsko rešitev, s katero bolje služi potrebam odjemalca. To pomeni večje zadovoljevanje odjemalčevih potreb, kar pripelje do večjih stopenj predanosti. Skozi interakcijo s kupcem ali nakupno skupino lahko managerji ključnih odjemalcev povečajo zaupanje v dobavitelja. To pomaga pri

zmanjševanju negotovosti in povečanju zaupanja (Boles, Barksdale & Johnson, 1996, str. 7). Tako management ključnih odjemalcev poveča odjemalčevo zaznavanje privlačnosti dobavitelja in utrdi povezanost. Zato dobavitelj zaznava manjšo notranjo negotovost kot pri odnosih, kjer ne izvaja programa managementa ključnih odjemalcev (Ivens & Pardo, 2004, str. 4).

Zunanja negotovost je dobaviteljeva nezmožnost natančne napovedi razvoja lastnih in odjemalčevih trgov, kot tudi okoljskih faktorjev, ki vplivajo na te trge (Ivens & Pardo, 2004, str. 4). Pri zunanji negotovosti okoliščine, v kateri poteka menjava, ne morajo biti specificirane v naprej (Rindfleish & Heide, 1997, str. 31). Drugačen vzročni odnos lahko pričakujemo pri zunanji negotovosti. Podjetja želijo zmanjšati transakcijske stroške in zato, pod pogoji zunanje negotovosti, prehajajo iz tržnih oblik vodenja na hibridne oblike ali vertikalno integracijo. Management ključnih odjemalcev lahko interpretiramo kot hibridno obliko vodenja. Tako je uvajanje managementa ključnih odjemalcev lahko dobaviteljev odziv na njegovo zaznavanje zunanje negotovosti. Zato dobavitelj zaznava višjo stopnjo zunanje negotovosti kot pri odnosih, kjer ne izvaja programa managementa ključnih odjemalcev (Ivens & Pardo, 2004, str. 4–5).

Specifična vlaganja (angl. *specific investments*) so vse oblike vlaganj, ki jih v odnos vlaga dobavitelj, saj si dobavitelj po izpostavitvi managementa ključnih odjemalcev, želi dolgoročnega odnosa s svojimi odjemalci. Predstavljajo potopljene stroške dobavitelja v primeru, da odjemalec prekine poslovni odnos. Ta specifična vlaganja lahko definiramo tudi kot dodatne aktivnosti, ljudi ali vire, ki so namenjeni specifičnemu odjemalcu (Ivens & Pardo, 2004, str. 5). Dobavitelj in odjemalec delita relativno visoke stopnje odvisnosti, ki temeljijo na specifičnih vlaganjih v odnos, ki dvigujejo stroške prehoda na drugega poslovnega partnerja za obe strani (Lambe & Spekman, 1997, 61–74). Specifikacija, kaj dobavitelj naredi za odjemalca, je v samem jedru definicije managementa ključnih odjemalcev. Glede na to so vlaganja v odnos s strani dobavitelja večja kot pri odnosih, ki jih ne smatra za ključne (Ivens & Pardo, 2004, str. 5).

Odvisnost dobavitelja (angl. *supplier dependence*) od odjemalca je razlog, da dobavitelj izpostavi management ključnih odjemalcev, s čimer posreduje odjemalcu signal, da se mu zdi pomemben. Ta pomembnost izhaja iz različnih virov, saj je le malo podjetij popolnoma notranje samozadostnih glede na njihove kritične vire. Namesto tega morajo podjetja sodelovati z drugimi podjetji, ki posedujejo vire nujne za njihov uspeh. Management ključnih odjemalcev lahko razlagamo tudi kot delno formalno povezavo, ki jo dobavitelj poskuša vzpostaviti z odjemalcem, ker verjame, da le-ta poseduje kritične vire. Ugled odjemalca, njegove kapacitete, pripravljenost za sodelovanje v skupnih raziskavah in razvoju, njegova zmožnost nastopanja kot benchmarking partner so le nekateri vidiki, ki lahko odjemalca naredijo za pomemben vir. Tako je ponavadi odvisnost dobavitelja pri ključnih odjemalcih večja kot pri odjemalcih, ki zanj niso ključnega pomena (Ivens & Pardo, 2004, str. 6).

Koordiniranje procesov naj bi bilo v primeru uvedbe managementa ključnih odjemalcev znotraj dobaviteljevega podjetja boljše, saj je uvedeno z namenom boljšega oskrbovanja odjemalčevih potreb (Ivens & Pardo, 2004, str. 6). Za Homburga et al. (2002, str. 45) je osnovni problem prodajnih managerjev pridobiti ostale člane organizacije za sodelovanje, brez da bi za to morali nad njimi imeti formalno avtoriteto, in meni tudi, da je za management ključnih odjemalcev treba imeti raznoliko podporo funkcijskih skupin v podjetju. Večino koncepta managementa ključnih odjemalcev se v končni fazi odvija okoli usklajevanja vseh elementov, ki so vključeni v obravnavo odjemalca (Shapiro & Moriarty, 1984, str. 2). Barrett (1986, str. 69) poudarja vlogo programa ključnih odjemalcev v minimiziranju konfliktov in izboljševanju komunikacije med odjemalcem in dobaviteljem. Obenem opisuje vlogo skupine za ključne odjemalce pri izboljševanju procesa koordinacije v podjetju dobavitelja, saj naj bi ta skupina, če deluje v dobro koordinirani obliki, bila zmožna speljati celoten proces nakupnega odločanja skozi podjetje. Vendar pa je potrebno nekaj časa, da management ključnih odjemalcev vpliva na izboljšanje notranje koordinacije. V odnosih, ki temeljijo na managementu ključnih odjemalcev, odjemalec zaznava dobavitelja v končni fazi kot boljšega v koordiniranju procesov kot pa v odnosih, ki ne temeljijo na managementu ključnih odjemalcev (Ivens & Pardo, 2004, str. 7).

Trajanje odnosa (angl. *relationship duration*) lahko povežemo z managementom ključnih odjemalcev z dveh vidikov. Prvi je ta, da podjetja pogosto počakajo določen časovni interval, preden odjemalcu podelijo status ključnega odjemalca. Razlog je v tem, da se dobavitelj želi prepričati, ali specifičen odjemalec potrebuje specifično ravnanje in zato lahko pričakujemo, da je trajanje odnosa, ki temelji na managementu ključnih odjemalcev, daljše. Drugi vidik pa je, da so programi managementa ključnih odjemalcev povezani v svojem bistvu z dolgoročno perspektivo, saj so vpeljeni z namenom stabiliziranja in zavarovanja odnosa med dobaviteljem in odjemalcem (Ivens & Pardo, 2004, str. 7). Boles et al. (1996, str. 14) prikazuje, da se ključni odjemalci pogosto srečujejo z daljšimi časovnimi obdobji, kadar se odločajo za nakupe večjih vrednosti, in so zaradi tega razloga težave pri zagotavljanju dolgoročne perspektive relativno bolj pomembne, kot pri manjših kupcih. Zato uvedba programa ključnih odjemalcev, tako kot vsaka prilagoditev organizacijskih procesov, vzame veliko časa. Obenem management ključnih odjemalcev pripomore k stabilizaciji odnosa med dobaviteljem in odjemalcem (Ivens & Pardo, 2004, str. 8).

Število udeležencev v odjemalčevi strukturi in kompleksnost le-te so eni izmed razlogov, zakaj so programi managementa ključnih odjemalcev ustvarjeni. Procesi sprejemanja odločitev znotraj odjemalčevega podjetja pogosto vključujejo ljudi iz različnih hierarhičnih ravni in različnih funkcij (Ivens & Pardo, 2004, str. 8). Sharma (1997, str. 31–35) postavlja hipoteze, da v podjetjih, kjer uporabljajo večfunkcijsko in več ravensko obliko sprejemanja odločitev, dajejo prednost programom ključnih odjemalcev in da z večjim številom udeležencev pri sprejemanju odločitev raste tudi preferenca za programe ključnih odjemalcev. Ti dve hipotezi kasneje z empirično raziskavo tudi potrdi. Tako lahko trdimo, da je v odnosu, ki temelji na managementu ključnih odjemalcev, število udeležencev v odnosu na strani

odjemalca večje kot v odnosu, ki ni del managementa ključnih odjemalcev (Ivens & Pardo, 2004, str. 8).

Prihodki od prodaje odjemalcu (angl. *customer turnover*) so eden glavnih kriterijev, po katerem podjetja ocenjujejo svoje odjemalce in jim na teh temeljih podeljujejo status ključnega odjemalca (Ivens & Pardo, 2004, str. 9). Boles, Pilling in Goodwyn (1994, str. 268) v svoji raziskavi dokažejo, da je prvi kriterij, po katerem dobavitelji označujejo svoje odjemalce za ključne, obseg potencialnega posla, drugi kriterij pa obseg pretekle prodaje. Za Barreta (1986, str. 64–65) je management ključnih odjemalcev preprosto način usmerjanja na največje in najpomembnejše odjemalce. Najti merilo za preverjanje velikosti odjemalca je kritičen faktor povezan z uporabo managementa ključnih odjemalcev. Od ključnih odjemalcev se pričakuje, da presežejo minimalno mejno raven obsega prodaje odjemalca (Stevenson, 1980, str. 134). V managementu ključnih odjemalcev so tako povprečni prihodki od prodaje odjemalcu višji, kot če management ključnih odjemalcev ni izpostavljen (Ivens & Pardo, 2004, str. 9).

Povprečna raven cen (angl. *average price level*) naj bi bila večja pri ključnih odjemalcih kot v odnosih, ki ne temeljijo na managementu ključnih odjemalcev. Podjetja lahko izboljšajo svojo profitabilnost skozi vzpostavitev lojalnostnih vezi z odjemalcem. Na profitabilnost lahko vplivamo prek zmanjšanja stroškov in povečanja prihodkov. Ohranjanje odjemalcev je cenejše kot tekmovanje za pridobitev novih (Ivens & Pardo, 2004, str. 9–10). Po Bolesu et al. (1994, str. 26) lahko dobavitelj po izpostavitvi managementa ključnih odjemalcev pričakuje povečanje marž, če predpostavljamo, da bo ključni odjemalec pripravljen plačati več za večjo dodano vrednost. Odjemalčevi cilji v managementu ključnih odjemalcev, niso toliko usmerjeni v pridobitev najnižje cene na enoto, ampak bolj v znižanje skupnih stroškov poslovanja. Dobavitelj, ki uspe zadovoljiti svojega odjemalca skozi management ključnih odjemalcev, ustvari navidezen »učinek zaklepanja« (angl. *lock-in effect*) (Ivens & Pardo, 2004, str. 10).

3.2 Posebne ovire pri ocenjevanju donosnosti ključnih odjemalcev

Če želimo, da je management ključnih odjemalcev uspešen, moramo njuno razviti zanesljiva merila za ocenjevanje učinka in odjemalčeve vrednosti, ki so v podporo strateškim trženjskim odločitvam. Izmed teh meril, se najbolj obetavno razvija okoli poskusa diskriminacije med odjemalci ali skupine odjemalcev glede na njihovo donosnost. Ena glavnih ovir pri izpostavitvi analize donosnosti odjemalcev je nezmožnost managerskih računovodskih sistemov pri obvladovanju razporeditve stroškov ali bolj natančno pri definiranju, katere stroške vključiti v analizo na različnih ravneh agregacije. Na eni strani je pomembno, da se izognemo preprosti razpršitvi direktnih stroškov po portfelju odjemalcev na poljuben način. Po drugi strani pa je zaželeno, da vključimo realne stroške servisiranja določenega odjemalca. Vsak manager ključnih odjemalcev intuitivno ve, kako zgleda dober odjemalec. Vendar pa imajo različni odjemalci različne prodajne spletke, nakupne vzorce, lokacije, ravni sofisticiranosti itd. Kar je potrebno razviti, so načini kako zajeti dodatne stroške, ki nastanejo,

ko presežemo rutinsko procesiranje naročil in rutinsko podporo odjemalcu (Millman & Wilson, 1995, str. 10).

Poseben problem v nekaterih inženirskih in proizvodnih podjetjih je zagotavljanje vključenosti stroškov, ki nastanejo s prilagajanjem izdelka oziroma storitve specifičnim potrebam odjemalca, vključno s posebnimi željami pri skladiščenju, tehnični podpori, vzdrževanju itd. Pomembno je, da te stroške naredimo vidne, saj se pogosto zgodi, da managerji ključnih odjemalcev s ciljem zadovoljitve in zadržanja ključnih odjemalcev naredijo nepremišljene obljube in popuščanja, kar spodkopava profitabilnost. Podobne obljube naredijo tudi tehnični managerji, ki so zunaj nadzora managerjev ključnih odjemalcev, kar pripelje do odmika specifikacije in presega stroškov ter časovnih rokov. To se lahko dogaja pred in po določitvi končne cene. Kontrola stroškov proizvoda oziroma projekta lahko ugotovi te postavke, vendar je takrat velikokrat že prepozno. Informacijski sistemi ponujajo veliko rešitev pri analizi profitabilnosti odjemalcev. Prva je pri generiranju finančnih poročil v rednih intervalih in druga je pri ocenjevanju vplivov na dobiček v prihodnosti s strani odločitev ključnih odjemalcev in spreminjajočega poslovnega okolja (Millman & Wilson, 1995, str. 11).

Prodajno osebje se tako sooča z veliko količino odločitev, ki so v zvezi z njihovim portfeljem ključnih odjemalcev (Millman & Wilson, 1995, str. 11). Kateri odjemalci rastejo in ali je rast dobička sorazmerna z rastjo prodaje? Kdaj naj imamo odjemalca za ključnega? Ali nekateri odjemalci zahtevajo več kot pravičen delež podpore? Kakšen je učinek, če izgubimo del ali celoto posla ključnega odjemalca? Kdaj naj dvigemo raven aktivnosti v odnosu?

3.3 Cikel razvoja odnosov v managementu ključnih odjemalcev

Odnosi se razvijajo skozi čas, pri čemer je vsaka specifična transakcija pod vplivom zgodovine odnosa, obenem pa je odnos spremenjen z vsako specifično menjavo. Individualne transakcije niso samo pod vplivom trga (cenovne in produktne potrebe), ampak tudi pod vplivom odnosa in procesnih faktorjev, ki zahtevajo drugačne prodajne in managerske strategije ključnih odjemalcev, ko se odnos razvija (Millman & Wilson, 1995, str. 11). Ford (1980, str. 229–353) in Dwyer et al. (1987, str. 11–27) sta vsak posebej razvila petstopenjski model razvoja medorganizacijskih odnosov. Na podlagi teh dveh modelov, in še nekaj drugih, sta Millman in Wilson (1995, str. 12) razvila svoj šest stopenjski model razvoja odnosa s ključnimi odjemalci. Ta model je uporabno orodje pri ugotavljanju virov konkurenčnih prednosti in ugotavljanju značilnosti managerskega vedenja. V nadaljevanju podrobneje predstavljam njun model.

Pred managementom ključnih odjemalcev (angl. *pre-KAM*) niso vsi kupci ključni odjemalci. Naloga prodajnega in trženjskega osebja je identifikacija tistih odjemalcev, ki imajo visok potencial, in izognitev potratnih investicij v tiste odjemalce, ki tega potenciala nimajo. Prodajna strategija se v tej fazi usmerja k ponudbi osnovnih proizvodov in storitev ter

zbiranju informacij o odjemalcih z namenom določiti, ali imajo potencial ključnih odjemalcev (Millman & Wilson, 1995, str. 12).

Zgodnji management ključnih odjemalcev (angl. *early-KAM*) je zavzet z odkrivanjem priložnosti za tesnejše sodelovanje z (Millman & Wilson, 1995, str. 12):

- identifikacijo motivov, kulture in poslovanja odjemalca,
- ciljanjem na slabosti konkurence,
- prepričevanjem odjemalcev s potencialnimi koristmi, ki jih bodo deležni kot prioritetni odjemalci.

Potrebno je poglobljeno razumevanje lastnega procesa odločanja, strukture in narave enote odločanja, kot tudi odjemalčevega poslovanja in problemov pri procesu dodajanja vrednosti. Na tej stopnji se izvajajo poizkusna prilagajanja dobaviteljevih ponudb z namenom boljšega ujemanja z odjemalčevimi željami. Prodajni napor je osredotočen na grajenje zaupanja skozi dosledno delovanje in odprto komunikacijo. Prodajno osebje mora pokazati pripravljenost za prilagoditev ponudbe v taki smeri, da bo boljše ustrezala odjemalčevim željam. Visoka stopnja nesigurnosti glede dolgoročnega potencial odnosa lahko pomeni, da bo prodajno osebje moralo promovirati nestandardne proizvode v lastnem podjetju (Millman & Wilson, 1995, str. 13).

Srednji management ključnih odjemalcev (angl. *mid-KAM*) – Ko se odnos razvija, se obenem razvijajo tudi zaupanje in težave, katere se rešuje skozi odnos. Poveča se število stikov med zaposlenimi v obeh podjetjih, kjer ponavadi prodajno osebje igra manj osrednjo vlogo. Proces pregleda odjemalca se lahko premakne navzgor po hierarhiji do ravni višjega managementa, glede na pomembnost odjemalca in količino dodeljenih virov. Odnos bo lahko pod močnim vplivom delovanja konkurence, zato je treba odjemalcu namenjati konstantno pozornost (Millman & Wilson, 1995, str. 13).

Partnerski management ključnih odjemalcev (angl. *partnership KAM*) predstavlja zrelo stopnjo razvoja ključnih odjemalcev. Dobavitelja odjemalca vidi kot zunanji vir in deljenje občutljivih prodajnih informacij postane vsakdanjost. Odjemalec in dobavitelj se vedno bolj osredotočata na skupno reševanje težav (Millman & Wilson, 1995, str. 13).

Sinergični management ključnih odjemalcev (angl. *synergistic KAM*) – V tej razviti stopnji zrelosti gre management ključnih odjemalcev preko partnerskih odnosov, ko nastopi bistven premik v vedenju tako odjemalca kot dobavitelja in oba vidita drug drugega, ne kot dve ločeni organizaciji, ampak skupno večjo entiteto, ki na trgu ustvarja skupno vrednost (Millman & Wilson, 1995, str. 13).

Razdvajanje managementa ključnih odjemalcev (angl. *uncoupling KAM*) – Razveza odnosa v managementu ključnih odjemalcev je pogosto videna v slabšalni obliki, saj je uspešen poslovni odnos ponavadi dolgoročen. Medtem ko večina odjemalcev in dobaviteljev vidi

koristi v razvijanju dolgoročnih poslovnih odnosov, obstajajo tudi kratkoročni poslovni odnosi, za katere so udeleženci menili, da bodo uspešni, vendar so prepozno spoznali, da so koristi iz odnosa napačno razumeli. Odločanje, kdaj izstopimo iz obstoječega odnosa in vstopimo v novega, minimizira znatne ekonomske, politične in čustvene stroške, ki so povezani z grajenjem odnosa, za katerega ni usojeno, da bo trajal dolgo. Mnogo odnosov je poškodovanih preko lastnega bistva ali pa kakšen dogodek pospeši njihov konec, kar pripelje do procesa razdvajanja odnosa (Millman & Wilson, 1995, str. 13).

3.4 Vloga managerjev ključnih odjemalcev

Po Millmanu in Wilsonu (1995, str. 17) naj bi manager ključnih odjemalcev izpolnjeval naslednje glavne zahteve:

- odgovornost za rast prodaje/dobička enega ali več ključnih odjemalcev, ki je skladna s poslovnimi cilji dobaviteljevega skupnega portfelja ključnih odjemalcev,
- koordinacija in krojenje skupne ponudbe ključnemu odjemalcu,
- upravljanje menjalnih procesov na več ravneh in funkcijah,
- promoviranje koncepta managementa ključnih odjemalcev v lastnem podjetju.

Manager ključnih odjemalcev, tako kot prodajno osebje in zaposleni v tehnični podpori, izvaja vlogo graditelja odnosa, kjer sočasno opravlja naloge pogajalca, svetovalca, tolmača odjemalčevih potreb/koristi, mediatorja, odjemalčevega zagovornika in prijatelja, posredovalca informacij itd. To zahteva izobraževanje visoko sposobnih ljudi, ki morajo biti sposobni analizirati kompleksne prodajne in tehnične situacije ter obvladovati visoko politizirano vzajemno delovanje skupaj z osebnimi trenji in pripadajočimi nejasnostmi. To je izredno pomembno, saj ustvarja nekaj prodornih vprašanj glede navidezne ranljivosti prodajnih podjetij, ki se močno zanašajo na eno osebo, ki zaseda ključno vlogo pri doseganju usmerjenosti k odjemalcu. Zakaj, na primer, kljub splošnemu prepričanju, da odnosi, ki temeljijo na več ravneh in funkcijah, zmanjšajo tveganja za totalen zlom odnosa, nekateri managerji ključnih odjemalcev ne uspejo razviti takega odnosa? Ali managerji ključnih odjemalcev zaupajo svojim sodelavcem in vrhnjemu managementu, da bodo uspešno vzpostavili odnos z ljudmi na enakih oziroma podobnih funkcijah v odjemalčevem podjetju? Zakaj in pod kakšnimi pogoji, nekateri managerji ključnih odjemalcev izpostavijo močnejše vezi z odjemalcem kot pa s svojim delodajalcem? Kakšno strokovno znanje in izkušnost sta potrebna za uspešen management ključnih odjemalcev (Millman & Wilson, 1995, str. 17)?

3.5 Organizacijska integracija

Prevzem sistemov managementa ključnih odjemalcev ponavadi zahteva vzpostavitev posebnih timov, ki koordinirajo vsakodnevne aktivnosti z namenom vzpostavitve dolgoročnih odnosov. To ima pomembne posledice na organizacijski strukturi in procesih komunikacije. Za dobavitelja to pomeni pozicioniranje managementa ključnih odjemalcev v organizacijo v obliki, ki omogoča povezovanje različnih funkcij znotraj podjetja in hitro poročanje vrhnjemu managementu. V praksi so podjetja organizirana na različne načine, veliko od teh je organiziranih glede na njihovo notranjo koristnost in ne v obliki, ki bi omogočala lahek dostop zunanjim strankam, kot so npr. odjemalci, dobavitelji in distributerji. To je razlog, zakaj so v zadnjih letih v ospredje prišli radikalni pristopi novega oblikovanja poslovnih procesov (Millman & Wilson, 1995, str. 18).

Čeprav management ključnih odjemalcev ponavadi izvira iz prodajne funkcije, se postavlja vprašanje, ali naj se aktivnosti managementa ključnih odjemalcev zadržijo pod prodajo ali naj se ustanovi ločena entiteta na ravni splošnega managementa. Že sam obstoj aktivnosti managementa ključnih odjemalcev spodbuja k strateški perspektivi in večji vključenosti zaposlenih na drugih funkcijah. Ločevanje prodaje in managementa ključnih odjemalcev lahko delno razložimo z nesigurnostjo višjega managementa pri uravnavanju kratkoročnih in dolgoročnih zahtev in delno kot odziv na zunanje sile, ki so se pojavile pred uvedbo managementa ključnih odjemalcev. Po drugi strani obstaja jasen problem, ko nadgradimo odjemalce v ključne odjemalce in jih izvzamemo iz prodajne funkcije, kjer so bili več let pod oskrbo prodajnega osebja. Nadgradnja odjemalca je relativno enostaven postopek, ko je prodajno osebje izobraženo in prenešeno na novo funkcijo skupaj z odjemalcem. Vendar pa je lahko stresno za nekoga, ki ostane na prejšnji funkciji, kjer mora razvijati in vzdrževati večje število odjemalcev, ki niso videni kot strateško pomembni. Take odločitve so le redko izpeljane na mehak način in spodkopavajo proces oblikovanja ključnih odjemalcev v prihodnosti (Millman & Wilson, 1995, str. 18).

4 PRIMER SLOVENSKEGA PODJETJA

4.1 Predstavitev podjetja

Izbrano slovensko podjetje (v nadaljevanju Podjetje X) je že več kot 50 let vodilni proizvajalec izolacijskih materialov iz kamene volne v Sloveniji. Ima obilo izkušenj pri proizvodnji in uporabi izolacijskega materiala iz kamene volne za različne namene – od gradbeništva, energetike, do industrije in ladjedelništva. S preko 300 zaposlenimi proizvede več kot 100.000 ton izolacije iz kamene volne vsako leto. Pred nekaj leti je bilo Podjetje X prevzeto s strani multinacionalnega podjetja (v nadaljevanju koncern), ki danes s skoraj 40 obrati po vsem svetu predstavlja enega izmed vodilnih, predvsem pa najhitreje rastočih podjetij na področju proizvodnje izolacijskih materialov. S prevzemom je sledila

integracija organizacijske strukture in poslovnih procesov Podjetja X v sam koncern. Organizacijsko je koncern razdeljen v 6 geografskih regij, ki trgu zagotavljajo celovite izolacijske rešitve (izolacije iz kamene, steklene in lesne volne) za uporabo v gradbeništvu (izolacija fasad, poševnih streh, predelnih sten, podnih konstrukcij, ravnih streh) in pri tehničnih izolacijah (cevovodih, klima kanalih, energetskih blokih, kotlih itd.). Podjetje X je največji obrat za proizvodnjo kamene volne v okviru regije Osrednja Evropa, kamor države Nemčija, Švica, Avstrija, Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Črna Gora, Albanija, Makedonija in Bolgarija. S svojo kapaciteto predstavlja kar 22 % celotne proizvodnje kamene volne v tej regiji (Interni podatki Podjetja X, 2009).

Prodajne aktivnosti Podjetja X za izdelke namenjene uporabi v gradbeništvu in pri tehničnih izolacijah so osredotočene na slovenski trg, medtem ko so izdelki za uporabo v industriji namenjeni celotnemu evropskemu trgu. Temu je namenjen program OEM (angl. *Original Equipment Manufacturing*), ki predstavlja samostojno organizacijsko enoto in iz svojega poslovnega centra v Sloveniji pokriva celotno področje Evrope. Sama proizvodnja izolacijskih materialov za uporabo v industriji pa poteka v vseh evropskih obratih koncerna, kjer proizvajajo izolacijske materiale iz kamene volne.

4.2 OEM Europe

Divizija OEM Europe (angl. *Original Equipment Manufacturing Headquarters*) zagotavlja izolacijske materiale specializiranim podjetjem v Evropi, ki jih nato vgrajujejo v svoje končne proizvode ali sisteme.

Zaradi kvalitetne tehnologije tovarne v Sloveniji in široke mreže industrijskih odjemalcev je sedež te samostojne organizacijske enote v Sloveniji, proizvodnja pa v okviru tega programa poteka tudi v nekaterih drugih proizvodnih obratih. Izdelki so popolnoma prilagojeni željam in potrebam posameznega kupca in končnim produktom zagotavljajo odlično kombinacijo toplotne, zvočne in protipožarne zaščite. Prodajna funkcija je ločena zaradi različne zahtevnosti odjemalcev in obdelave le-teh, saj jih zaradi njihove internacionalizacije ni mogoče več pokrivati lokalno. Seveda je treba upoštevati tudi različna znanja posameznih zaposlenih v divizijah, ki te odjemalce pokrivajo, saj je s tem servisiranje specifičnih odjemalcev bolj učinkovito.

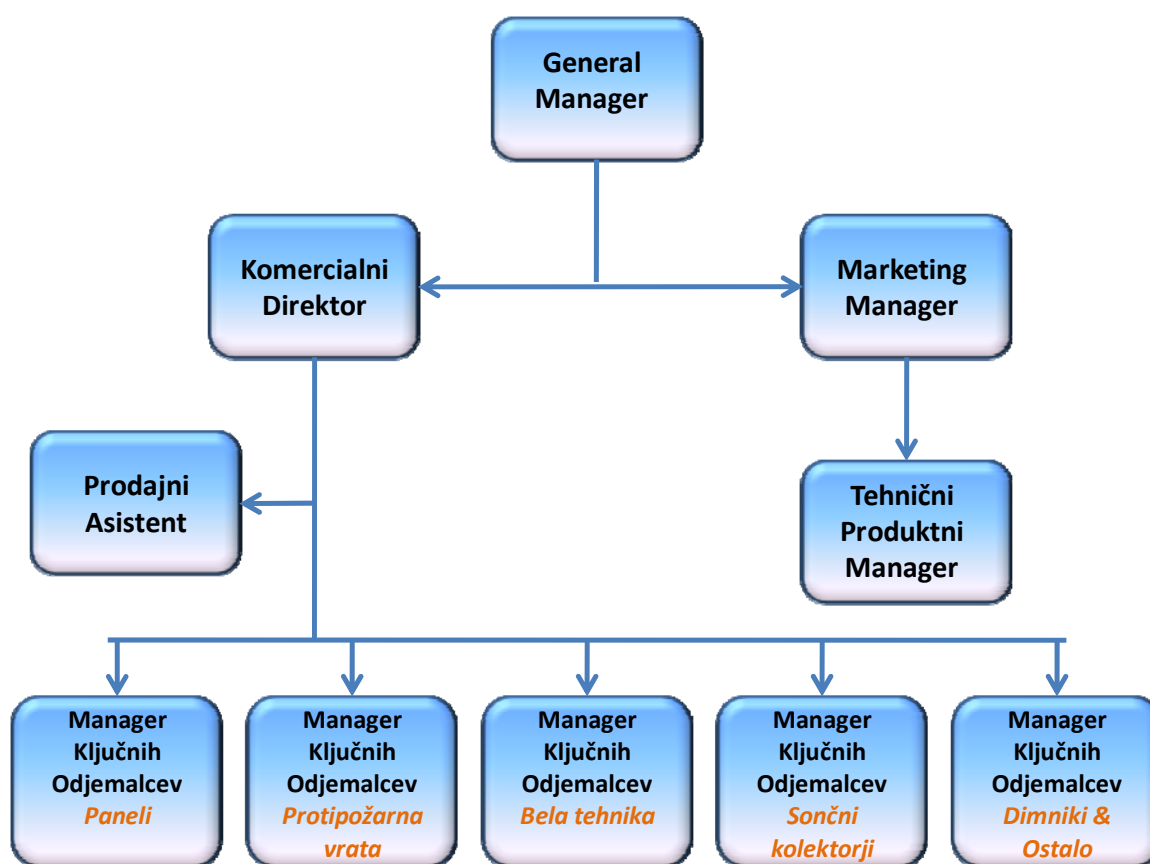
Divizija OEM Europe segmentira svoje odjemalcev glede na to, v katere končne proizvode vgrajujejo odjemalci izolacijski material, ki jim ga dobavi divizija OEM. Tako obstajajo naslednji segmenti:

- paneli,
- protipožarna vrata,
- bela tehnika (angl. *Domestic appliances*),
- dimniki,

- sončni kolektorji,
- stropne plošče,
- avtomobilska industrija,
- agrokultura.

Vsi izdelki za uporabo v industriji so narejeni iz kamene volne, ki se uvršča med najboljše izolacijske materiale in je namenjena zahtevnim gradbenim in ostalim konstrukcijam in sistemom, kjer se od izolacije pričakuje povečano požarno varnost, odlično toplotno izolativnost ter visoko stopnjo zvočne izolativnosti. Slika 1 predstavlja organizacijsko strukturo divizije OEM Europe.

Slika 1: Organizacijska struktura divizije OEM Europe



Vir: Interni dokument Podjetja X, 2009.

Generalni manager je odgovoren za poslovanje celotne divizije OEM Europe na strateški ravni in obenem tudi za management slovenskega Podjetja X, saj se večino proizvodov v tem podjetju proizvede prav za uporabo v industriji. Njegova naloga je tudi priprava in izvedba strateških trženjskih in prodajnih pristopov, izboljšanje pozicije podjetja v strateško pomembnih segmentih ter prodor podjetja v nove segmente. Marketing manager skrbi za pripravo dokumentacije, odnose z javnostjo, oglaševanje, dogodke za odjemalce, predstavitve, določanje velikosti trga in segmentacijo, tržne poti ter ugotavljanje tendence trga. Po drugi strani je tehnični produktni manager odgovoren za tehnično izvedljivost,

pregled kvalitete, certificiranje, koordiniranje raziskav in razvoja, ustvarjanje vzorcev ter skupni razvoj z odjemalci.

Komercialni direktor je nosilec trženjskih in prodajnih aktivnosti v diviziji OEM Europe. Njegove delovne naloge vsebujejo:

- organiziranje, vodenje koordiniranje in nadzorovanje dela in predstavljanje podjetja v sklepanju prodajnih poslov za področje OEM,
- sodelovanje pri oblikovanju strateških usmeritev podjetja,
- predlaganje in odgovarjanje za cenovno politiko prodaje,
- načrtovanje, vodenje, koordiniranje in nadziranje marketinške strategije podjetja pri nastopanju na trgih,
- usmerjanje, vodenje in nadziranje marketinških aktivnosti pri osvajanju in uvajanju novih izdelkov,
- koordiniranje rokovanja z nekurantnimi izdelki, posamezne aktivnosti prodajnega področja ob nezasedenosti oz. prezasedenosti proizvodnih kapacitet in koordiniranje aktivnosti vezanih na preprodajo izdelkov in storitev,
- odgovarjanje za doseg mesečnih in letnega plana prodaje ter poravnavanje obveznosti kupcev,
- odgovarjanje za pravilno izvajanje carinske zakonodaje vezano na prodajo izdelkov ter za pravilno uporabo zakonodaje v predmetu poslovanja in varovanje poslovnih skrivnosti podjetja,
- sodelovanje pri izvajanju dogovorjenih kadrovskih rešitev v sektorju in predlaganje rešitev
- usklajevanje in koordiniranje dela posameznih služb v sektorju in v povezavi z ostalimi sektorji,
- skrb za dobro medsebojno sodelovanje in odnose zaposlenih v sektorju ter vzpodbujanje zaposlenih v sektorju k stalnemu strokovnemu izobraževanju,
- zagotavljanje arhiviranja dokumentacije sektorja skladno z zakonodajo in internimi predpisi,
- opravljanje še drugih nalog v dogovoru z nadrejenim.

Managerji ključnih odjemalcev pokrivajo ključne odjemalce v specifičnem segmentu in so obenem vezni člen med odjemalci in Podjetjem X ter imajo naslednje naloge:

- zaznavanje in grajenje kontaktov z obstoječimi in novimi odjemalci na področju Evrope na pricipu dolgoročnega sodelovanja,
- aktivno sodelovanje v prodajnem timu na geografskem področju, ki ga pokrivajo, ter iskanje sinergij in optimumov na vseh področjih aktivnosti,
- zasledovanje in upravljanje na osnovi plana, določene dolgoročne razvojne strategije

- zasledovanje specifičnih ciljev odjemalcev v regiji ter zasledovanje prodajnih in profitabilnih ciljev,
- predlaganje inovativnih in kvalitetnih rešitev in širjenje teh na odjemalce v skladu z znanjem in možnostmi proizvodov in proizvodnje,
- razvoj odjemalcu prilagojenega načina naročanja in dolgoročnih partnerskih odnosov,
- razvoj in vodenje podpore odjemalcem preko podpore ostalih služb,
- odgovornost za sprejem naročil, optimizacijo profitabilnosti, naraščanja tržnega deleža in doseganje zaupanja odjemalcev.

4.3 Ocenjevanje ključnih odjemalcev

V nadaljevanju prikazujem ocenjevanje ključnih odjemalcev v Podjetju X. Glavni namen tega ocenjevanja je pridobivanje informacij o ključnih odjemalcih v mesečnih in letnih časovnih intervalih, ki se jih nato uporablja pri sprejemanju odločitev na višjih ravneh managementa v Podjetju X. Te odločitve lahko zavzemajo: skupen razvoj specifičnega proizvoda, skupno nastopanje na specifičnem trgu, prenos znanja in drugih informacij med podjetjema, skupno uporabo distribucijskih kanalov, skupen prodor na nove trge in/ali segmente, klasifikacijo odjemalca kot ključnega itd.

Tabela 2: Kazalniki ocenjevanja ključnih odjemalcev na mesečni ravni

	2008		
	Januar	Februar	Marec
Mesečni prihodki od prodaje ključnemu odjemalcu			
Trend prodaje ključnemu odjemalcu			
Delež prihodkov od prodaje ključnemu odjemalcu v celotnih prihodkih od prodaje			
Delež prodaje ključnemu odjemalcu v celotnem tržnem segmentu			
Povprečna vrednost naročila ključnega odjemalca			
Povprečna vrednost odobrenih popustov			
Frekvenca obiskov ključnega odjemalca			
Delež zavrnjenih dobav			
Kreditna sposobnost ključnega odjemalca			
CM 2			

Vir: Interni dokument Podjetja X, 2009.

Tabela 2 prikazuje kazalnike ocenjevanja specifičnega ključnega odjemalca na mesečni ravni, ki jih uporabljajo v Podjetju X. Večina kazalnikov je izraženih vrednostno, nekateri pa so izraženi kot indeksi (npr. trend prodaje ključnemu odjemalcu). Z namenom ohranitve preglednosti tega diplomskega dela in prihranka pri samem prostoru prikazujem samo prve tri mesece leta, vendar pa podjetje izdeluje ocene specifičnih ključnih odjemalcev za vsak mesec v letu posebej. Povprečna vrednost naročila ključnega odjemalca naj bi bila čim večja, ker se proizvajajo večje serije enakih proizvodov, kar pripelje do manj pogostih in krajših zastojev v proizvodnji zaradi menjave dimenzij in ostalih specifikacij proizvoda ter manjših stroškov proizvodnje, režije, skladiščenja ter transporta. Povprečna vrednost odobrenih popustov naj bi bila čim nižja, vendar pa je ta kazalnik treba gledati z vidika grajenja dobrih in dolgoročnih

poslovnih odnosov s ključnim odjemalcem, saj se odjemalca nagrajuje s popusti, kadar naroča večje količine proizvodov, plačuje svoje obveznosti v določenih časovnih rokih, oddaja količinsko ustrezna naročila, oddaja naročila v določenih časovnih rokih itd. Popusti predstavljajo orodje, s katerim se ključne odjemalce spodbuja k izpolnjevanju pogodbenih obveznosti. Treba je tudi omeniti, da je višina odobrenih popustov in tudi oblika popustov stvar pogajanj pred sklenitvijo ali podaljšanjem pogodbe, v velikih in nepredvidenih tržnih spremembah ter ob nastajajočih nespornostih pa se s pogajanjem popuste (ter ostale določljive pogodbenega odnosa, npr. količina, način transporta, dobavni roki itd.) lahko spremeni tudi med samim trajanjem pogodbe. Podjetje smatra osebne stike s ključnim odjemalcem kot glavno obliko komuniciranja in ključno orodje za grajanje dolgoročnih odnosov, saj osebni stiki omogočajo neposredno in boljše komunikacijo, boljše medosebno spoznavanje vseh vpletenih v poslovni odnos, usklajevanje interesov, prenos informacij, razreševanje konfliktov, lažje soočenje različnih interesov, želja, potreb, omejitev, virov itd. Prav zaradi teh razlogov je eden izmed pomembnih kazalnikov tudi frekvenca obiskov ključnega osebj. V ta kazalnik sodijo tako obiski osebj Podjetja X pri ključnem odjemalcu kot tudi obratno.

V delež zavrženih dobav sodijo predvsem reklamacije zaradi prevelikega odmika v specifikacijah dobavljenih proizvodov od specifikacij naročenih proizvodov. Lahko se tudi zgodi, da se proizvodi poškodujejo med samim nakladanjem oziroma razkladanjem na transportno sredstvo ali med samim transportom do odjemalca, pri čemer je za ugotavljanje odgovornosti potrebno upoštevati transportne klavzule in druge pogodbene določbe. Delež zavrženih dobav naj bi bil načeloma čim nižji, vendar pa je treba ta kazalnik ponovno gledati skozi dolgoročno perspektivo poslovnih odnosov. Zaradi ohranjanja dobrih poslovnih odnosov s ključnimi odjemalci je včasih bolje sprejeti ne povsem upravičeno reklamacijo, pri čemer je treba upoštevati, da so take odločitve odvisne od razvitosti in trdnosti vsakega specifičnega odnosa s ključnim odjemalcem. Pri kreditni sposobnosti odjemalca se upošteva predvsem dneve, ki jih odjemalec potrebuje za poravnavo svojih obveznosti do Podjetja X. CM2 pomeni prispevno maržo oziroma stopnjo pokritja (angl. *contribution margin*) in predstavlja pripevek enote prodanega proizvoda k dobičku, ki ga ustvarja Divizija OEM. CM2 poleg variabilnih stroškov na enoto upošteva še fiksne stroške proizvodnje na enoto ter ostale fiksne stroške Divizije OEM. Višja ko je CM2 večji dobiček ustvarja divizija OEM s prodajo specifičnih proizvodov ključnemu odjemalcu.

Tabela 3: Kazalniki ocenjevanja ključnih odjemalcev na letni ravni

	2006	2007	2008	2009
Tržni delež ključnega odjemalca				
Pričakovani letni prihodki od prodaje ključnemu odjemalcu				
Letni prihodki od prodaje ključnega odjemalca realizirani skozi Podjetje X				
Trend prodaje ključnemu odjemalcu				
Delež prodaje ključnemu odjemalcu v celotnih prihodkih od prodaje Podjetja X				
Delež prodaje ključnemu odjemalcu v celotnem tržnem segmentu				
Povprečna vrednost naročila ključnega odjemalca				
Povprečna vrednost odobrenih popustov				
Frekvenca obiskov ključnega odjemalca				
Delež zavrnjenih dobav				
Kreditna sposobnost ključnega odjemalca				
Prihodki od prodaje				
CM 2				

Vir: Interni dokument Podjetja X, 2009.

Tabela 3 prikazuje kazalnike, ki jih Podjetje X uporablja za ocenjevanje specifičnih ključnih odjemalcev na letni ravni. Večina kazalnikov predstavlja agregirano vrednost mesečnih ocen znotraj posameznega leta. Določenih podatkov Podjetje X ne more pridobiti samo, zato je nujna izmenjava informacij s ključnimi odjemalci. Pričakovani letni prihodki od prodaje ključnemu odjemalcu so preneseni v analizo iz plana prodaje in se jih uporablja za analizo med planiranimi in realiziranimi prihodki od prodaje specifičnemu ključnemu odjemalcu tekom leta ter za analizo izpolnjevanja pogodbenih obveznosti s strani ključnega odjemalca, saj se v večini primerov količina in cena vključita v pogodbo. Letni prihodki od prodaje ključnega odjemalca realizirani skozi Podjetje X zajemajo vse prihodke od prodaje ključnega odjemalca, ki jih ta ustvari tekom analiziranega leta z lastnimi proizvodi, v katerih pa se kot sestavni del celotnega proizvoda nahajajo tudi proizvodi Podjetja X. Ta kazalnik nam pove kakšno dodano vrednost ustvari ključni odjemalec za svojega kupca in kakšna je zastopanost proizvodov Podjetja X v cenovni strukturi končnega proizvoda. Delež prodaje ključnemu odjemalcu v celotnem tržnem segmentu predstavlja zastopanost ključnega odjemalca v določenem tržnem segmentu (npr. bela tehnika). Ta kazalnik služi za analizo zastopanosti specifičnega ključnega odjemalca in ostalih odjemalcev, ki jim podjetje X služi kot dobavitelj znotraj posameznega tržnega segmenta.

Tabela 4: Ocena privlačnosti ključnega odjemalca

Kazalniki ocene privlačnosti	Ponder (0 - 1)	Ocena (1 - 10)	Zmnožek ponderja in ocene
Prihodki od prodaje in stopnja rasti prodaje			
Podoba (angl. <i>image</i>)			
Kreditna sposobnost			
Zahtevani popusti			
Stroški transporta			
Cenovna občutljivost (angl. <i>price sensitivity</i>)			
Pripravljenost na sodelovanja, skupni razvoj			
Število dobaviteljev ključnemu odjemalcu			
Kompleksnost želja/zahtev			
Skupaj	1,00		

Vir: Interni dokument Podjetja X, 2009.

Tabela 4 prikazuje kazalnike, ki jih Podjetje X uporablja za oceno privlačnosti ključnega odjemalca. Gre za subjektivno oceno managerja ključnih odjemalcev, pri kateri za primerjavo upošteva vse ključne odjemalce, ki jih sam pokriva. Ker vsak manager ključnih odjemalcev pokriva točno določen segment in s tem ključne odjemalce znotraj tega segmenta, gre za oceno privlačnosti ključnega odjemalca znotraj točno določenega segmenta. Ponderje, glede na tržne razmere, postavi manager ključnih odjemalcev v sodelovanju s komercialnim direktorjem, ki nato ostanejo enaki za vse ocene privlačnosti ključnih odjemalcev. Ocene postavi sam manager ključnih odjemalcev, s katerimi nato, glede na privlačnost, rangirajo ključne odjemalce znotraj posamičnega segmenta.

Tabela 5: Ocena privlačnosti Podjetja X kot dobavitelja s strani ključnega odjemalca

Kazalniki ocene privlačnosti	Ponder (0 - 1)	Ocena (1 - 10)	Zmnožek ponderja in ocene
Delež dobav Podjetja X v celotnih dobavah ključnemu odjemalcu			
Oddaljenost od odjemalčevih proizvodnih kapacitet (lokacija)			
Meeting of key account's delivery schedules (zanesljivost)			
Podoba Podjetja X			
Reševanje pritožb			
Prilagoditev proizvodov potrebam ključnega odjemalca			
Raven zadovoljstva ključnega odjemalca			
Konkurenčnost cen			
Skupaj	1,00		

Vir: Interni dokument Podjetja X, 2009.

Tabela 5 predstavlja kazalnike, po katerih ocenijo ključni odjemalci Podjetje X, kot njihovega dobavitelja. Ponder in oceno določijo nabavni predstavniki vsakega ključnega odjemalca glede na njihove preference. Ti kazalniki služijo za analizo slabosti oziroma šibkosti Podjetja X na določenih ravneh poslovanja, kot jih vidijo ključni odjemalci. S to analizo se kasneje izboljša te ravni poslovanja, pri čemer je treba upoštevati, da gre za subjektivno oceno nabavnih predstavnikov posamičnih ključnih odjemalcev, ki zastopajo interese in potrebe lastnih podjetij.

4.4 Metodologija

Zgodovinsko gledano je bila kvalitativnim raziskavam namenjena manjša pozornost kot pa kvantitativnim raziskavam. Hkrati so bile kvalitativne raziskave pogosto kritizirane tudi zaradi pomanjkanja znanstvene ostrine, majhnih vzorcev, subjektivnosti in neponovljivosti. Danes raziskovalci in uporabniki raziskav še vedno vidijo kvalitativno raziskovanje kot začasno obliko homogenega zbiranja podatkov, temelječo na fokusnih skupinah ali poglobljenih pogovorih. Vendar pa ključ do uspešne in učinkovite raziskave leži v njeni fleksibilnosti in disciplinarnem pristopu ter uporabnosti rezultatov. Kar je pritegnilo manjšo pozornost v akademski in poslovni literaturi, je pomembna vloga, ki jo kvalitativne raziskave igrajo v

dostopu in generiranju diskusije s ključnimi odločevalci v organizacijah in s panožnimi strokovnjaki (Wright, 1996, str. 60).

Na močno konkurenčnih trgih so podjetja pogosto nenaklonjena razkritju informacij, ki jih smatrajo kot občuljive in se nanašajo direktno na njihovo poslovanje (Crimp & Wright, 1995, str. 43). Kvalitativni procesi, ki jih najdemo pri poglobljenih pogovorih, imajo lahko znatno prednost pred kvantitavnimi raziskavami pri pospeševanju odzivov in podatkov ter pri premagovanju zadržkov intervjuvancev, ki se nanašajo na zaupnost. Razlog je v tem, da globinski pogovori omogočajo managerjem, da podajo nadaljnji globlji pogled v organizacijske procese v opazovanem podjetju. Tako višjim managerjem, na primer, omogoča obrazložitev konkurenčne politike in poslovnih strategij ter komentiranje razmer v panogi (Wright, 1996, str. 60, 61).

Za jasnejši vpogled v poslovanje Podjetja X na medorganizacijskem trgu in razjasnitve pri grajenju odnosov s ključnimi odjemalci je bil izveden poglobljen pogovor s komercialnim direktorjem divizije OEM, ki ima več kot 20-letne izkušnje na vodstvenih funkcijah v prodaji, mednarodnem medorganizacijskem trženju, managementu ključnih odjemalcev ter mednarodnem poslovanju. Pri tej raziskavi mu je bila, na njegovo željo, zagotovljena anonimnost. Prepis poglobljenega pogovora se nahaja v Prilogi 1.

4.5 Grajenje odnosov

Za Podjetje X in njegovo poslovodstvo dobri odnosi z odjemalci pomenijo predvsem stabilnost poslovanja in poslovnih procesov ter boljše pozicijo glede na konkurenco. Treba je upoštevati, da tudi odjemalec na trgu nastopa z dolgoročnimi cilji in interesi, ki so na kratki rok neuresničljivi, ponavadi zaradi pomanjkanja virov na obeh straneh odnosa. Glavni motiv za razvoj odnosov na dolgi rok v Podjetju X je povezovanje razvojnih funkcij Podjetja X in ključnega odjemalca, pri čemer je mišljen predvsem prenos znanja ter informacij in seveda delitev razvojnih stroškov. Prav z namenom boljšega servisiranja odjemalcev, boljšega individualnega obravnavanja odjemalcev ter zblizanja z njimi je bil ustanovljen management ključnih odjemalcev. Ustanovitvi le-tega je botrovala tudi vse večja razdrobljenost trga in diverzifikacija proizvodov ter potreba po vse bolj izpopolnjenem tehničnem znanju prodajnega osebja in koncentriranju znanja v prodajni funkciji.

V okviru managementa ključnih odjemalcev se v Podjetju X izvajajo prodaja, tehnično produktno vodenje, raziskave in razvoj, segmentiranje, organiziranje dogodkov (angl. *events*), grajenje odnosov, merjenje zadovoljstva kupcev/odjemalcev itd. Logistika in podpora kupcem sta izključena iz managementa ključnih odjemalcev, saj se izvajata centralno v okviru podjetja. Aktivnosti managementa ključnih odjemalcev se pričnejo že pri proizvajalcih proizvodnih linij (posredovanje in usklajevanje specifikacij materialov in proizvodov, prenos informacij in znanja) v času konstruiranja komponent proizvodnih linij, na katerih se bodo v prihodnosti proizvajali proizvodi za specifičnega ključnega odjemalca. Management ključnih odjemalcev

sodeluje in nadzira tudi sam zagon proizvodnje, saj se lahko pokažejo določeni odmiki v kakovosti ali specifikaciji proizvodov. Aktivnosti se nadaljujejo pri samem embalaranju, saj morajo zagotoviti kompatibilnost lastnih proizvodov z odjemalčevimi proizvodnimi linijami, predvsem zaradi velike stopnje avtomatizacije le-teh. V nadaljevanju sodelujejo s Službo kontrole kakovosti pri certificiranju novih proizvodov in v obdobju redne proizvodnje konstantno predlagajo nove rešitve in izboljšave. Zaposleni v managementu ključnih odjemalcev usklajujejo in prenašajo tudi želje posameznih ključnih odjemalcev v proizvodnjo ter rešujejo kakršnakoli nesoglasja glede kvalitete proizvodov.

V nadaljevanju na praktičnih primerih iz poslovne prakse opisujem grajenje odnosov Podjetja X. Pri tem sem si pomagal z ugotovitvami poglobljenega pogovora, za katerega sem sestavil vprašalnik na podlagi dimenzij odnosov v mednarodnem trženju, ki jih podrobneje opisujem v poglavju 2.5.1 diplomskega dela. V nadaljevanju tako prikazujem praktične poslovne rešitve za vsako dimenzijo posebej. Sama odgovornost za razvoj in poglobljanje odnosov leži na managerjih ključnih odjemalcev in na vodstvu Divizije OEM.

Za zблиžanje s svojimi odjemalci in boljše spoznavanje vseh vpletenih v odnos Podjetje X uporablja predvsem osebne stike, saj jim omogočajo prepoznavanje načina razmišljanja na neformalni ravni, delovanje podjetja, prepoznavajo se subjektivni pogledi in pričakovanja od sodelovanja, poleg tega pa se lažje identificira tudi želje in potrebe obeh strani. S tem namenom se tudi organizira določene dogodke (angl. *events*) za ključne odjemalce, v kar se štejejo posamezne predstave, obiski dogodkov, praznovanja ob določenih dogodkih itd.

Podjetje X zaupanje gradi s tem, da uresničujejo dogovore, ki jih sklenejo s svojimi poslovnimi partnerji. V podjetju stremijo k temu, da pravočasno izpolnijo vse dogovore, obenem pa se izogibajo dogovorom, za katere se že v naprej ve, da se jih pravočasno ne bo dalo izpolniti oz. so na splošno neuresničljivi. Obenem veliko delajo na približevanju odjemalcem (npr. prilagajanje proizvodnje in s tem proizvodov, izpopolnjevanje logistike, s čimer se poveča fleksibilnost dobav, nudenje pred- in poprodajnega svetovanja itd.) in povezovanju z odjemalcem, s čimer je mišljeno povezovanje ljudi med podjetjema, ki so na podobnih funkcijah. S tem pošljejo ključnim odločevalcem znotraj odjemalčeve organizacije jasen signal, da mislijo resno, kar se tiče sodelovanja in poslovanja z njimi.

Podjetje X smatra kot ključno za uspešno sodelovanje in nastopanje na trgu poznavanje odjemalčeve tehnologije, končnega trga kjer odjemalec nastopa, kratkoročnih in dolgoročnih ciljev odjemalca, njegove poslovne strategije in poslovnih modelov. To dosegajo z osebnimi stiki, tržnimi raziskavami, izmenjavo informacij in znanj ter z izpostavljenim sistemom poslovnega obveščanja (angl. *business intelligence*). S tem poskušajo čim bolje razumeti odjemalca kot celoto, kar jim pomaga pri odločanju na najvišjih ravneh, kot tudi olajšuje poslovanje s specifičnim odjemalcem.

Odvisnost od posameznega odjemalca v Podjetju X v veliki večini primerov zaznavajo kot obojestransko in dvosmerno, vendar pa je to odvisno od vsakega specifičnega odnosa posebej.

V splošnem lahko govorimo o tem, da je odjemalec odvisen od proizvodov Podjetja X in njihove kakovosti, Podjetje X pa je odvisno od njihovih naročil. Po njihovem mnenju je najboljši odnos tisti, kjer sta poslovna partnerja v čim bolj enakovrednem razmerju. Takoj, ko se en poslovni partner čuti premočnega, začne to izkoriščati, kar lahko pripelje do enostranskih potez, konfliktov in arogantnega vedenja na obeh straneh. Seveda pa se z razvojem odnosa in s povečanimi investicijami (npr. skupen razvoj proizvoda ali tehnologij) v sam odnos poveča tudi odvisnost, zaradi česar je vedno težji izstop posamezne strani iz odnosa.

Kar se tiče predanosti, se je Podjetje X pripravljeno odpovedati kratkoročnim koristim, sprejeti določene stroške in omejitve z namenom doseganja dolgoročnih skupnih ciljev, vendar samo v primeru, ko so naloge in cilji odnosa zelo natančno in jasno definirani ter realno dosegljivi. Seveda se v takem odnosu od odjemalca pričakuje, da je tudi odjemalec pripravljen sprejeti določene prilagoditve in odrekanja (npr. višja cena proizvoda, tehnološke prilagoditve v lastni proizvodnji, organizacijske spremembe, deljenje zaupnih informacij in znanj itd).

Komunikacija v Podjetju X je večnivojska in večfunkcijska. Na nivojih financ, podpore kupcev, logistike in kontrole kakovosti pogosto poteka tudi brez managerja ključnih odjemalcev, saj so bili ljudje na podobnih funkcijah, vendar v različnih podjetjih, seznanjeni drug z drugim ravno z namenom, da neposredno rešujejo težave, ki se nanašajo na njihovo strokovno področje. V primeru nesoglasij v komunikacijo na teh področjih poseže tudi manager ključnih odjemalcev, z namenom ustvarjanja čim bolj ugodne rešitve za obe strani. Komunikacija zajema informacije razvojne, tržne, tehnične ter logistične narave. Naročila se oddajajo elektronsko, v velikih primerih so informacijski sistemi kompatibilni, kar omogoča pregled realnega stanja specifičnega naročila, dobavnih rokov, stanja zalog itd.

Konfliktom se poskušajo v Podjetju X izogniti s črtletnimi operativnimi sestanki z odjemalcem, kjer se izmenjajo informacije o aktivnostih v preteklosti in prihodnosti. Temu sledi analiza preteklih težav in usklajevanje programa rešitev. Uporabljajo tudi letne strateške sestanke z odjemalci na najvišjih ravneh managementa obeh podjetij, kjer na dolgi rok usklajujejo skupne poslovne strategije (cene, količine, razvoj itd.). Če se v tekočem poslovanju pojavijo težave oziroma konflikti, jih skušajo reševati in rešiti čim prej, saj se s tem izognejo poglobitvi konflikta in poslabšanju odnosa. Za reševanje konfliktov s specifičnim odjemalcem je odgovoren manager ključnih odjemalcev, ki tega odjemalca "pokriva". Če konflikta ne uspe razrešiti, se razreševanje ponavadi prenese na višje ravni managementa v obeh podjetjih.

Stopnja prilagajanja na strani Podjetja X je odvisna od globine odnosa in preteklih poslovnih izkušenj z odjemalcem. Boljši odnosi z odjemalcem pomenijo tudi več možnosti za prilagoditve zahtevam odjemalca ter dolgoročnejši odnos. Seveda pa je vse skupaj tudi odvisno od razpoložljivosti virov na strani Podjetja X in obsega ter kompleksnosti odjemalčevih zahtev. Ponavadi gre za prilagoditve v specifikacijah proizvodov v okviru tehnoloških zmožnosti proizvodnih linij, drugačno končno obdelavo proizvodov in embalaranje le-teh ter za prilagoditve v izpolnjevanju dobavnih rokov. Kadar so odnosi

dolgoročni in dobro razviti, lahko opravijo tudi tehnološke izboljšave v sami proizvodnji, kar omogoča proizvodnjo proizvodov, ki bolje ustrezajo odjemalčevim željam.

Kar se tiče sodelovanja, gre predvsem za skupno nastopanje na trgu gradbenega materiala, kjer lahko omenimo co-branding, izmenjavo informacij, akcije pospeševanja prodaje, skupne trženjske akcije itd. Seveda je treba omeniti tudi skupen razvoj, kjer se skupaj razvijajo proizvodi, ki so namenjeni končnim porabnikom ter razvoj novih proizvodnih tehnologij.

SKLEP

Dobri odnosi s poslovnimi partnerji so v vedno spreminjajočem se okolju ter ob velikih tehnoloških premikih, zaostrovanju regulative na področju energetske učinkovitosti, velikem zaznanem tveganju, gospodarski krizi in ob vedno spreminjajočih se preferencah končnih kupcev in s tem ostalih podjetij v nabavni verigi, ključnega pomena za uspešno poslovanje in nastopanje na mednarodnih trgih, kjer je prisotna močna konkurenca. Po pregledu strokovne literature s področij mednarodnega poslovanja in medorganizacijskega trženja, še posebno s področja odnosov na medorganizacijskih trgih, ter po analizi poslovanja Podjetja X, njegovega managementa ključnih odjemalcev, organizacijske strukture, izvrševanja nalog, poteka poslovnih procesov, vlog managerjev ključnih odjemalcev ter poslovodstva, lahko sklepam, da Podjetje X, kar se tiče medorganizacijskih trgov, zelo dobro posluje in posveča odnosom z odjemalci veliko pozornost.

Sicer bi se odnose z določenimi odjemalci dalo še razširiti in poglobiti, vendar pa moramo upoštevati razmere na trgu, razpoložljivost tehnologije, znanje, razpoložljivost virov, cilje poslovanja, poslovno politiko in strategije podjetij ter ostale elemente, ki zavirajo poglobljanje ali razdirajo odnose na medorganizacijskih trgih. Seveda ne smemo pozabiti na človeški element, saj so prav želje, interesi ter sposobnosti vodilnih ter ostalih zaposlenih v podjetjih, ki so vpletena v odnose, ključne za vzpostavitev, vzdrževanje ter poglobljanje oziroma razvijanje dobrih poslovnih odnosov. Z njimi lahko podjetje veliko pridobi, npr. konkurenčne prednosti, novo znanje in informacije, razvoj tehnologije in novih proizvodov, nove distribucijske kanale ter kupce, dostop do novih trgov in/ali segmentov, možnost skupnega nastopanja na trgih, izboljšanje donosnosti in stroškovne strukture itd. Ob nepremišljenem grajenju odnosov pa lahko tudi veliko izgubi, npr. naraščajoči stroški in s tem zmanjšanje donosnosti, poslabšanje učinkovitosti proizvodnje in ostalih poslovnih procesov, kopičenje zalog, razdor ali poslabšanje odnosa z nekdanjimi partnerji, zapiranje nekaterih trgov in segmentov in s tem izgubljanje kupcev, poslabšanje ugleda podjetja in njegovih blagovnih znamk itd. Predvsem je pomembno, da podjetje dobro razmisli s katerimi partnerji želi vzpostaviti in poglobiti svoje odnose; kaj iz teh odnosov lahko pridobi; ali so ti partnerji zanesljivi; za kakšno obdobje bo izpostavilo odnos; kakšni bodo stroški servisiranja novega poslovnega partnerja; ali ima učinkovite poslovne procese, razpolaga s tehnologijo in znanjem za servisiranje novega poslovnega partnerja; ali poseduje dovolj kakovostnih virov za prilagoditev organizacijske strukture, proizvodnje, režijskih služb, službe kontrole kakovosti, razvoja, prodaje ter trženja

potrebam in željam poslovnega partnerja; ali znotraj podjetja razpolaga z dovolj kakovostnim kadrom, ki bo skrbel za servisiranje partnerja in razvijanje odnosa z njim; kako bo ocenjevalo donosnost in zadovoljstvo partnerja; kako izvesti prilagoditve partnerjevim potrebam, da ne bodo škodovale odnosom z drugimi poslovnimi partnerji itd.

Vsekakor naj bi bilo nastopanje na medorganizacijskih trgih in izpostavljanje dolgoročnih odnosov na njih v obsegu realnih zmožnosti podjetja dobro premišljeno ter v skladju s celostno strategijo poslovanja podjetja. Treba je tudi jasno definirati politiko ravnanja s poslovnimi partnerji, pa naj bodo to dobavitelji, podizvajalci, (ključni) odjemalci ali pa kdo tretji.

SEZNAM LITERATURE IN VIROV

1. Amine, L. S. & Cavusgil, S. T. (1986). Marketing Environment in the Middle East and North Africa: The Forces behind Market Homogenization. V Cavusgil, S. T. (ur.), *Advances in International Marketing* (str. 115–142). Greenwich: JAI Press.
2. Andaleeb, S. S. (1996). An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence. *Journal of Retailing*, 72 (1), str. 77–93.
3. Anderson, J. C., Lodish, L. M. & Weitz, B. A. (1987). Resource allocation behavior in conventional channels. *Journal of Marketing Research*, 24 (1), str. 85–87.
4. Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working relationship. *Journal of Marketing*, 54 (1), str. 42–58.
5. Anderson, J. C. & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing*, 29 (1), str. 18–34.
6. Barret, J. (1986). Why Major Account Selling Works. *Industrial Marketing Management*, 15, str. 63–73.
7. Bartels, R., (1968). Are Domestic and International Marketing Dissimilar? *Journal of Marketing*, 32, str. 56–61.
8. Bartels, R., (1970). *Marketing Theory and Metatheory*. Homewood: Irwin.
9. Boles, J., Philling, B. K. & Goodwyn, G. W. (1994). Revitalizing your national account marketing program. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 9 (1), str. 24–33.
10. Boles, J., Barksdale, H. C. & Johnson, J. T. (1996). What national account decision makers would tell salespeople about building relationships. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 11 (2), str. 6–19.
11. Boles, J., Johnston, W. & Gardner, A. (1999). The selection and organization of national accounts: a North American Perspective. *Industrial Marketing Management*, 14 (4), str. 264–275.
12. Brennan, R., (2003). The Industrial/Consumer Marketing Dichotomy: A Re-Examination. *IMP Group*. Najdeno 20. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4300.
13. Cateora, P. R. (1996). *International marketing*. (9th ed.) Chicago: Irwin.
14. Chisnall, P. M. (1995). *Strategic business marketing*. (3rd ed.) New York: Prentice-Hall.
15. Corey, E. R. (1991). *Industrial Marketing: Cases and Concepts*. (4th ed.) Engelwood Cliffs: Prentice-Hall.
16. Coviello, N. E. & Brodie, R. J. (2001). Contemporary marketing practices of consumer and business-to-business firms: how different are they? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (5), str 382–400.
17. Crimp, M. & Wright, L. T. (1995). *The Marketing Research Processes*. Engelwood Cliffs: Prentice-Hall.

18. Czinkota, M. & Ronkainen, I. (2001). *International Marketing*. (6th ed.) Forth Worth: Harcourt College publishers.
19. Doney, P. M. & Cannon, J. P., (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationship. *Journal of Marketing*, 61 (2), str. 35–51.
20. Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51 (2), str. 11–27.
21. Etgar, M. (1979). Sources and types of interchannel conflict. *Journal of Retailing*, 55 (1), str. 61–78.
22. Ford, I. D. (1980). The development of buyer-seller relationship in industrial markets. *European Journal of Marketing*, 19 (5), str. 339–353.
23. Ford, I. D. (2004). The IMP Group and International Marketing. *International Marketing Review*, 21 (2), str. 139–141.
24. Fraizer, G. L. (1983). Interorganizational exchange behavior in marketing channels: a broadened perspective. *Journal of Marketing*, 47 (4), str. 68–78.
25. Gaur, S. S. & Pathak, S. (2006). Relationship Transparency in Industrial Marketing. *IMP Group*. Najdeno 16. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.impgroup.org/uploads/papers/5691.pdf>
26. Goodman, L. E. & Dion, P. A. (2001). The determinants of commitment in the distributor-manufacturer relationship. *Industrial Marketing Management*, 30 (3), str. 287–300.
27. Hallén, L. & Wiedersheim-Paul, F. (1979). Psychic distance and buyer-seller interaction. *Organization Markad och Samhalle*, 16 (1), str. 308–324
28. Hallén, L. & Sandström, M. (1991). Relationship atmosphere in international business. V Paliwoda, S. J. (ur.), *New Perspective on International Marketing* (str. 108–125). London: Routledge.
29. Han, S., Wilson, D. T. & Dant, S. P. (1993). Buyer-supplier relationship today. *Industrial Marketing Management*, 22 (4), str. 331–338.
30. Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1988). Creating Global Strategy Capability. V Hood, N. & Vahle, I. E. (ur.), *Strategies in Global Competition* (str. 23–26). New York: Croom Helm.
31. Heide, J. B. & John, G. (1988). The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *Journal of Marketing*, 52 (1), str. 20–35.
32. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing: a decision-oriented approach* (3rd ed.) Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
33. Homburg, C., Workman, J. P. & Jensen, O. (2002). A Configurational Perspective on Key Account Management. *Journal of Marketing*, 66 (1), str. 38–60.
34. Hunt, S. D. (2000). *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*. Thousand Oaks: Sage Publications.
35. Ivens, B. S. & Pardo, C. (2004). Key Account Management in Business Markets: An Empirical Test of »Theoretical Wisdom« and »Common Wisdom«. *IMP Group*. Najdeno 10. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4561.

36. Jain, S. (2001). *International Marketing*. (6th ed.) Cincinnati: South-Western.
37. Johanson, J. & Mattson, L. G. (1987). Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management and Organization*, 17 (1), str. 34–48.
38. Kale, S. H. (1986). Manufacturers' power and influence strategies within distribution channels in a developing country. *Journal of Marketing Research*, 23 (4), str. 387–393.
39. Kempeners, M., & van der Hart, H. W. (1999). Designing Account Management Organizations. *Industrial Marketing Management*, 14 (4), str. 310–327.
40. Kim, K., Fraizer & G. L. (1997). On distributor commitment in industrial channels of distribution: a multicomponent approach. *Psychology and Marketing*, 14 (8), str. 847–877.
41. Lambe, C. J. & Spekman, R. E. (1997). National Account Management: Large Account Selling or Buyer-Supplier Alliance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17 (1), str. 61–74.
42. Leonidas, C., Palihawadana, D. & Theodosiou, M. (2006). An integrated model of the behavioural dimensions of industrial buyer-seller relationship. *European Journal of Marketing*, 40 (1), str. 145–173.
43. Lilien, G. L. (1987). Business marketing: present and future. *Industrial Marketing and Purchasing*, 2 (3), str. 3–21.
44. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G. & Ekar, A. (2006). *Mednarodno Poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Michie, D. A. & Silbey, S. D. (1985). Channel member satisfaction: controversy resolved. *Journal of Academy of Marketing Science*, 13 (2), str. 188–205.
46. Millman, T. & Wilson K., (1995). Form key account selling to key account management. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1 (1), str. 9–21.
47. Mohr, J. & Nervin, J. R. (1990). Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. *Journal of Marketing*, 54 (4), str. 36–51.
48. Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), str. 20–38.
49. Mühlbacher, H., Leih, H. & Dahringer, L. (2006). *International Marketing: a global perspective*. (3rd ed.) London: Thomson Learning.
50. Pardo, C. (2001). Key Account Management in the Industrial Field. The AccountTeam for an Efficient Reconfiguration of the Supplier-Customer Relationship. *IMP Group*. Najdeno 10. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=245.
51. Perry, A. (1990). International versus Domestic Marketing: Four conceptual perspectives. *European Journal of Marketing*, 24 (6), str. 41–54.
52. Rindfleisch, A. & Heide, J. B. (1997). Transaction Cost Analysis: Past, Present, Future Applications. *Journal of Marketing*, 61 (1), str. 30–54.
53. Selnes, F. (1998). Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, 32 (3/4), str. 305–322.

54. Shapiro, B. P. & Moriarty, R. T. (1984). Organizing the National Account Force. *MSI Report*, str. 84–101.
55. Sharma, A. (1997). Who prefers Key Account Management Programs? An Investigation of Business Buying Behavior and Buying Firm Characteristics. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17 (4), str. 27–39.
56. Stern, L. W. & Reve, T. (1980). Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis. *Journal of Marketing*, 44 (3), str. 52–64.
57. Stevenson, T. H. (1980). Classifying a Customer as National Account. *Industrial Marketing Management*, 9, str. 133–136.
58. Terpstra, V. & Sarathy, R. (1997). *International Marketing*. (7th ed.) Forth Worth: The Dryden Press.
59. Webster, F.E. (1978). Management science in industrial marketing. *Journal of Marketing*, 42 (1), str. 21–27.
60. Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of Academy of Marketing Science*, 23 (4), str. 335–345.
61. Wind, Y., Douglas, S. P. & Perlmutter, H.V. (1973). Guidelines for Developing International Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 37, str. 14–23.
62. Workman, J., Homburg, C. P., Jensen, O. (2003). Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (1), str. 3–21.
63. Wright, L. T. (1996). Exploring the in-depth interview as a qualitative research technique with American and Japanese firms. *Marketing Intelligence & Planning*, 14 (6), str. 59–64.

PRILOGA 1: Prepis globinskega pogovora

1. Kako imate organizirano funkcijo trženja v podjetju?

V vsaki od 6 regij Evrope se nahaja po en Marketinški oddelek, vse skupaj pa nadzira Centralni Marketing s sedeža koncerna. Marketinški oddelki izvajajo predvsem funkcijo tržnega komuniciranja, medtem ko ostale trženjske aktivnosti izvaja Divizija OEM sama. Znotraj Divizije OEM je tržno komuniciranje šibko zastopano, saj ne nastopamo na končnem trgu.

2. Kaj so glavni razlogi za ločenost prodajne funkcije, kjer prodajo gradbeništvu izvajajo regionalni managerji, prodajo za večje investicijske projekte Divizija Tehnične izolacije, in prodajo industriji Divizija OEM ?

Prodajna funkcija je ločena zaradi različne zahtevnosti odjemalcev in obdelave le-teh, saj jih zaradi njihove internacionalizacije ni mogoče več pokrivati lokalno. Seveda je treba upoštevati tudi različna znanja posameznih zaposlenih v divizijah, ki te odjemalce pokrivajo, saj je s tem servisiranje specifičnih odjemalcev bolj učinkovito.

3. Kakšen je bil namen in cilj uvedbe managementa ključnih odjemalcev?

Management ključnih odjemalcev smo uvedli predvsem zaradi segmentacije trga, diverzifikacije proizvodov ter potrebe po tehničnem znanju prodajnega osebja. Glavni cilji uvedbe so bili predvsem boljše obravnavanje odjemalcev, zблиžanje z odjemalci, individualni pristop pri obravnavi le-teh ter izboljšanje učinkovitosti prodajne funkcije zaradi koncentracije znanja.

4. Katere aktivnosti se izvajajo v podjetju v okviru managementa ključnih odjemalcev? (Čim več konkretnih primerov.)

V okviru managementa ključnih odjemalcev se izvajajo prodaja, tehnično produktno vodenje, raziskave in razvoj, segmentiranje, organiziranje dogodkov (angl. *events*), grajenje odnosov, merjenje zadovoljstva kupcev itd. Logistika in podpora kupcem sta izvzeta iz managementa ključnih odjemalcev, saj se izvajata centralno v okviru podjetja. Aktivnosti managementa ključnih odjemalcev se pričnejo že pri proizvajalcih proizvodnih linij (posredovanje in usklajevanje specifikacij materialov in proizvodov, prenos informacij in znanja) v času konstruiranja komponent proizvodnih linij, na katerih se bodo v prihodnosti proizvajali proizvodi za specifičnega ključnega odjemalca. Management ključnih odjemalcev sodeluje in nadzira tudi sam zagon proizvodnje, saj se lahko pokažejo določeni odmiki v kakovosti ali specifikaciji proizvodov. Aktivnosti se nadaljujejo pri samem embaliranju, saj moramo zagotoviti kompatibilnost naših proizvodov z odjemalčevimi proizvodnimi linijami, predvsem

zaradi velike stopnje avtomatizacije le-teh. V nadaljevanju sodelujemo s Službo kontrole kakovosti pri certificiranju novih proizvodov in v obdobju redne proizvodnje konstantno predlagamo nove rešitve in izboljšave. Prenašamo in usklajujemo tudi želje posameznih ključnih odjemalcev v proizvodnjo ter rešujemo kakršnakoli nesoglasja glede kvalitete proizvodov.

5. Kakšni so glavni motivi za razvoj odnosov z odjemalci na dolgi rok? Kaj za Vas predstavljajo odnosi z odjemalci? Imate za to poseben oddelek, ali je to znotraj trženja?

Treba je upoštevati, da tudi odjemalec na trgu nastopa z dolgoročnimi cilji in interesi, ki so na kratki rok neuresničljivi, ponavadi zaradi pomanjkanja virov na obeh straneh odnosa. Naš glavni motiv za razvoj odnosov na dolgi rok je povezovanje razvojnih funkcij našega podjetja in ključnega odjemalca, pri čemer mislim predvsem na prenos znanja ter informacij in seveda tudi delitev razvojnih stroškov. Odnosi z odjemalci zame predstavljajo predvsem dolgoročno stabilnost poslovnih procesov med podjetjema. Za grajenje odnosov so odgovorni managerji ključnih odjemalcev in višji management Divizije OEM.

6. Na katerih nivojih in na kakšen način je manager ključnih odjemalcev v stiku s specifičnim ključnim odjemalcem? Čim več konkretnih primerov!

Manager ključnih odjemalcev je v stiku z eno ali več osebami, ki predstavljajo ključnega odjemalca in je obenem edini nosilec posla s tem ključnim odjemalcem, tako v prodajnem kot razvojnem smislu. Interakcija v večini primerov poteka med managerjem ključnih odjemalcev in nabavnim predstavnikom ključnega odjemalca. V fazi razvoja novega proizvoda manager ključnih odjemalcev sodeluje z razvojnimi inženirji v odjemalčevem podjetju, v fazi certificiranja z oddelki kontrole kakovosti, v fazi zagona proizvodnje linije pa z ljudmi na funkcijah logistike. Manager ključnih odjemalcev deluje kot povezovalac obeh podjetij. Med celotnim procesom uvedbe novega proizvoda je v konstantnem stiku z nabavnim predstavnikom ključnega odjemalca.

7. Kako manager ključnih odjemalcev igra vlogo povezovalca različnih funkcij znotraj podjetja? Primeri!

Gre predvsem za vlogo managerja ključnih odjemalcev kot nosilca razvojne funkcije. Manager ključnih odjemalcev svojo razvojno funkcijo skupaj s tehnično produktnim managerjem prenaša v proizvodnjo in daje tehnične rešitve odjemalcu. Treba je poudariti, da gre v tem primeru za usklajevanje želja odjemalca in možnosti našega podjetja kot dobavitelja. Obenem je v stiku z logistično službo (embaliranje, transport, izpolnjevanje dobavnih rokov itd.), ter službo kontrole kakovosti (odmiki v specifikacijah proizvodov, možne reklamacije itd). Ob

tehničnih težavah odjemalca je v stiku s tehnično službo, s katero skupaj poiščejo najbolj optimalno rešitev.

8. Na kakšen način se rešujejo različni kratkoročni in dolgoročni interesi med vašim podjetjem, ki nastopa kot dobavitelj, in odjemalcem?

Na kratki rok gre običajno za rešitve, ki so skladne s tehničnimi zmožnostmi dobavitelja, pri čemer upoštevamo tudi tehnične zmožnosti konkurence, saj se lahko zgodi, da v primeru, ko naše podjetje na kratki rok ni zmožno izpolniti določenih tehničnih specifikacij željenih proizvodov, konkurenca pa te zmožnosti ima, odjemalec lahko v določenem segmentu preide h konkurenčnemu dobavitelju. Ravno zato je naš razvoj močno usmerjen k veliki fleksibilnosti proizvodnih linij. Pri kratkoročnih prilagoditvah tehnologije upoštevamo tudi stroške, ki s temi prilagoditvami nastanejo, in potencialne prihodke, ki bi jih ustvarili s tem ključnim odjemalcem, ko bi te prilagoditve izpolnili. Seveda pa vse prilagoditve niso samo na naši strani. S svojim tehničnim znanjem lahko pomagamo tudi pri prilagajanju oziroma izboljšanju odjemalčevih proizvodnih linij, saj lahko tudi na strani odjemalca optimiziramo proizvodni proces.

Kar se tiče dolgega roka, lahko rečem, da gre ponavadi za investicije v tehnološko opremljenost proizvodnje, ki se jih pogosto zavaruje tudi s pogodbo. Pri tem moramo vzeti v razmislek tudi razvitost oziroma globino odnosa, ki ga imamo s ključnim odjemalcem, ter gibanja na trgu, saj se investicija lahko opravi izključno za odjemalca ali pa obenem tudi za njegove konkurente. Tako lahko določen nov proizvod, ki ga pridobimo s posodobitvijo tehnologije ali proizvodnega procesa na proizvodnih linijah, prodajamo izključno specifičnemu odjemalcu ali pa obenem tudi njegovi konkurenci.

9. Ali (in na kakšen način in zakaj) spremljate razmere in gibanja na končnem trgu odjemalčevih proizvodov?

Vsekakor! Glavni razlogi so predvsem v spreminjanju regulative na področju energetske učinkovitosti, spreminjanju cenovnih razmerij v substitutnih konstrukcijah in gradbenih standardih, odmiki med planiranim povpraševanjem ter napovedim za povpraševanje v prihodnosti itd. Te pomembne informacije nam omogočajo, da se proaktivno odzovemo na spremenjene razmere na končnem trgu, ki imajo tudi posledice za nas kot dobavitelja. Lahko se tudi zgodi, da nam teh informacij odjemalec namenoma ne sporoči (konflikt interesov) in jih raje sporoči naši konkurenci ali pa odjemalec razmer na trgu ne zna dobro oceniti in mu jih je treba sporočiti oziroma ga spodbuditi k prilagoditvam.

10. Kakšne aktivnosti izvajate za zблиžanje s svojimi odjemalci? Čim bolj konkretni primeri!

Neke kulturne oddaljenosti ni pretirano zaznati, saj vsi udeleženci delujejo v mednarodnem in multikulturnem okolju in so teh interakcij navajeni. Najpomembnejši je osebni stik, ker se z osebnimi stiki prepoznava način razmišljanja na neformalni ravni, delovanje podjetja, prepoznavajo se subjektivni pogledi in pričakovanja od sodelovanja, ter lažje se identificira želje in potrebe obeh strani. S tem namenom se tudi organizira določene dogodke (angl. *events*) za ključne odjemalce, v kar štejemo nekatere predstave, obiske dogodkov, praznovanja ob določenih dogodkih itd.

11. Kako gradite zaupanje s svojimi odjemalci?

Najlažje se zaupanje gradi s tem, da se uresničujejo dogovori s poslovnimi partnerji. V podjetju stremimo k temu, da pravočasno izpolnimo vse dogovore, obenem pa se izogibamo dogovorom, za katere se že v naprej ve, da se jih pravočasno ne bo dalo izpolniti ali so na splošno neuresničljivi. Seveda, obenem veliko delamo na tem, da se odjemalcem približamo (npr. prilagajanje proizvodnje in s tem proizvodov, izpopolnjevanje logistike, s čimer povečamo fleksibilnost dobav, nudenjem pred- in poprodajnega svetovanja itd.) in z odjemalcem povežemo, s čimer mislim na povezovanje ljudi med podjetjema, ki so na podobnih funkcijah. S tem damo ključnim odločevalcem znotraj odjemalčeve organizacije jasen signal, da mislimo resno, kar se tiče sodelovanja in poslovanja z njimi.

12. Na kakšne načine poskušate razumeti odjemalca (njegov poslovni model, cilje, želje, tehnologijo v proizvodnji itd.) in na kakšen način to dosegate?

Poznavanje odjemalčeve tehnologije, končnega trga, kjer odjemalec nastopa, kratkoročnih in dolgoročnih ciljev odjemalca, njegove poslovne strategije in poslovnih modelov, je ključno za uspešno sodelovanje in nastopanje na trgu. To dosegamo z osebnimi stiki, tržnimi raziskavami, izmenjavo informacij in znanj ter z izpostavljenim sistemom poslovnega obveščanja (angl. *business intelligence*).

13. Ali zaznavate odvisnost od odjemalca in obratno?

Odvisno od individualnega odnosa s specifičnim ključnim odjemalcem. Ponavadi gre za dvosmerno odvisnost. V splošnem lahko govorimo o tem, da je odjemalec odvisen od naših proizvodov in njihove kvalitete, mi pa smo odvisni od njihovih naročil. Po mojem mnenju je najboljši odnos tisti, kjer sta poslovna partnerja v čim bolj enakovrednem razmerju. Takoj, ko se en poslovni partner čuti premočnega začne to izkoriščati, kar pripelje do enostranskih potez in arogantnega vedenja na obeh straneh.

14. Ali ste se pripravljene odpovedati kratkoročnim koristim, sprejeti določene stroške in omejitve z namenom doseganja dolgoročnih skupnih ciljev?

Vsekakor, vendar samo v primeru, ko so naloge in cilji odnosa zelo natančno in jasno definirani ter realno dosegljivi. Seveda se v takem odnosu od odjemalca pričakuje, da je tudi odjemalec pripravljen sprejeti določene prilagoditve (npr. višja cena proizvoda, tehnološke prilagoditve v lastni proizvodnji, organizacijske spremembe, deljenje zaupnih informacij in znanj itd.).

15. Kako poteka komunikacija med podjetjem in odjemalcem (na enem ali več nivojih)? Kakšne oblike informacij zajema ta komunikacija? Kakšna je Vaša ocena komunikacije? Čim več konkretnih primerov!

Komunikacija je večnivojska in večfunkcijska. Na nivojih financ, podpore kupcev, logistike in kontrole kvalitete pogosto poteka tudi brez managerja ključnih odjemalcev, saj so bili ljudje na podobnih funkcijah, vendar v različnih podjetjih, seznanjeni drug z drugim ravno z namenom, da neposredno rešujejo težave, ki se nanašajo na njihovo strokovno področje. Komunikacija zajema informacije razvojne, tržne, tehnične ter logistične narave. Naročila se oddajajo elektronsko, v velikih primerih so informacijski sistemi kompatibilni, kar omogoča pregled realnega stanja specifičnega naročila, dobavnih rokov, stanja zalog itd.

16. Kako se izogibate konfliktom oziroma rešujete nastale konflikte z vašimi odjemalci?

Konfliktom se poskušamo izogniti s kvartalnimi operativnimi sestanki z odjemalcem, kjer se izmenjajo informacije o aktivnostih v preteklosti in prihodnosti. Temu sledi analiza preteklih težav in usklajevanje programa rešitev. Uporabljamo tudi letne strateške sestanke z odjemalci, kjer na dolgi rok usklajujemo skupne poslovne strategije (cene, količine, razvoj itd.). Če se v tekočem poslovanju pojavijo težave oziroma konflikti, jih skušamo reševati in rešiti čim prej, saj se s tem izognemo poglobitvi konflikta in poslabšanju odnosa.

17. Do kakšne mere ste se pripravljene prilagoditi zahtevam kupcev in v kakšni obliki? Ali je to odvisno od globine odnosa z odjemalcem?

Stopnja prilagajanja na naši strani je vsekakor odvisna od globine odnosa in preteklih poslovnih izkušenj z odjemalcem. Boljši odnosi z odjemalcem pomenijo tudi več možnosti za prilagoditve na naši strani njegovim zahtevam. Seveda pa je vse skupaj tudi odvisno od razpoložljivosti virov na naši strani in obsega in kompleksnosti odjemalčevih zahtev.

18. Katere aktivnosti izvajate skupaj s svojimi odjemalci?

Gre predvsem za skupno nastopanje na trgu gradbenega materiala, kjer lahko omenim co-branding, izmenjavo informacij, akcije pospeševanja prodaje, skupne trženjske akcije itd. Seveda je treba omeniti tudi skupen razvoj.

19. Ali merite dobičkonosnost oz. donosnost posameznih odjemalcev?

Seveda! Meri se donosnost kupca kot celote in posameznih proizvodov, za kar uporabljamo kazalnik Stopnja pokritja 2 (CM2 – *Contribution margin 2*).

20. Ali merite življenjsko vrednost posameznega odjemalca?

Ne merimo življenjske vrednosti posameznega odjemalca, saj gre za medorganizacijske trge. Moramo upoštevati, da gre za zelo koncentrirano panogo, kjer odjemalec nima veliko izbire, saj v panogi poslujejo maksimalno trije dobavitelji, pri čemer je potrebno upoštevati tudi tehnološke in procesne prilagoditve, kar pa prinaša določene stroške. Ko odjemalec izbere določenega dobavitelja, z njim posluje za nedoločen čas.

21. Katere informacije in podatke zbirate o svojih ključnih odjemalcih ter za kakšne namene potem te podatke uporabljate?

Zbiramo njihove osnovne podatke o prihodkih od prodaje, prodanih količinah, razvojnih aktivnostih, uspešnosti poslovanja, itd. Te podatke uporabljamo za predvidevanje prodaje in načrtovanje bodočih poslovnih aktivnosti.

22. Ali spremljate zadovoljstvo odjemalcev? Na kakšen način oz. s katerimi kazalniki?

Zadovoljstvo odjemalcev preverjamo enkrat letno s posebnim vprašalnikom, ki jih managerji ključnih odjemalcev razdelijo svojim ključnim odjemalcem. S temi vprašalniki ključni odjemalci na petstopenjski lestvici ocenijo svoje zadovoljstvo s konkurenčnostjo naših cen, plačilnimi pogoji, razmerjem cena/kvaliteta, fleksibilnostjo dobavnih rokov, kvaliteto proizvodov, značilnostmi proizvodov, inovativnostjo proizvodov, uporabno vrednostjo proizvodov, osebjem, reševanjem pritožb, prilagodljivostjo proizvodov itd. Te rezultate se nato analizira in primerja z glavnimi konkurenti v panogi. Prav tako se primerja rezultate prejšnjih let. Nato se naredi načrt izboljšav.