

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

VZAJEMNO TRŽENJE KOT KLJUČ DO USPEHA NA TRGIH
BIVŠE SOVJETSKE ZVEZE

PRIMER: Iskratel, d.o.o., Kranj

Ljubljana, junij 2004

BOJAN VRTAČ

IZJAVA

Študent Bojan Vrtač izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Danijela Starmana in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 24.06. 2004

Podpis:

Kazalo

1 UVOD	1
2 PREDSTAVITEV TRGOV BIVŠE SOVJETSKE ZVEZE	2
2.1 Predstavitev držav	3
2.2 Kritični dogodki na trgih CIS v letu 2004	4
2.3 Predstavitev Ruskega trga	4
2.3.1 Politično stanje	4
2.3.2 Gospodarsko stanje	4
2.3.3 Posebnosti Ruskega trga	5
2.3.4 Slovenske izkušnje na Ruskem trgu	6
3 VZAJEMNO TRŽENJE	6
3.1 Predstavitev vzajemnega trženja	7
3.2 Osnovni principi vzajemnega trženja	7
3.3 Upravljanje odnosov s kupci	8
3.4 Model šestih trgov	10
3.4.1 Trgi kupcev	11
3.4.2 Trgi priporočil	12
3.4.3 Dobaviteljski trgi	12
3.4.4 Vplivni trgi	12
3.4.5 Zaposlitveni trgi	12
3.4.6 Notranji trgi	13
3.5 Proces kreiranja koristi	13
3.5.1 Proces koristi	13
3.5.2 Oblikovanje koristi	15
3.5.3 Vloga zaposlenih	16
3.6 Izbira strategije odnosov	17
3.6.1 Planiranje za šest trgov	18
3.7 Obvladovanje verige vzajemnosti	19
3.7.1 Definiranje predlogov koristi	19

3.7.2 Ugotavljanje segmentov koristi kupca.....	20
3.7.3 Oblikovanje sistema dostave koristi.....	20
3.7.4 Obvladovanje dostavljenega zadovoljstva.....	20
3.8 Implementacija in organizacijska vprašanja	21
3.8.1 Organizacijske spremembe	21
3.8.2 Ljudje in procesi.....	21
3.8.3 Projektni timi kot notranje mreže	22
3.9 Prihodnost vzajemnega trženja.....	22
4 TRŽENJSKI PRISTOP V PODJETJU ISKRATEL.....	23
4.1 O podjetju.....	23
4.1.1 Predstavitev podjetja	23
4.1.2 Poslanstvo in vizija podjetja.....	24
4.1.3 Organizacijska struktura	24
4.1.4 Proizvodni program.....	25
4.1.5 Konkurenca	26
4.1.6 Telekomunikacijski trgi.....	26
4.1.7 Prodajni načrti.....	27
4.2 Vzajemno trženje v podjetju Iskratel.....	28
4.2.1 Tržna raziskava	28
4.2.2 Anketa o zadovoljstvu zaposlenih.....	32
4.2.3 Upravljanje odnosov s kupci v podjetju Iskratel	33
4.2.4 Predlogi	34
5 SKLEP.....	36
LITERATURA.....	38
VIRI	38
PRILOGE.....	

1 Uvod

Smo v razburljivih in zahtevnih časih. Spremembe se pojavljajo vsak dan in na vsakem mestu. Nove ideje, nove tehnologije, komunikacijska revolucija in nove razsežnosti poslovanja so podjetjem postavili nove izzive. Pravočasen odziv na te izzive pomeni uspeh. Podjetja morajo iznajti nove izdelke, iskati nove, dobičkonosne trge ter nove pristope do vse zahtevnejših kupcev. Pri tem igra pomembno vlogo trženje; trženje kot strateški pristop in ne samo kot ena od bolj ali manj pomembnih funkcijskih enot.

Kotler pravi, da je trženje družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost (Kotler, 1996, str. 6).

A časi, ko je za uspešno poslovanje podjetja zadoščal privlačen izdelek, ki je imel primerno ceno ter oglasno sporočilo, so minili. Ponudniki ga dopolnjujejo s storitvami in ga skušajo prilagoditi specifičnim potrebam določenih skupin odjemalcev, kar zahteva poglobljeno poznavanje posameznega kupca. Segmentacija trga in neposredno trženje sta tako tesno povezana in pridobivata na pomenu. Dolgoročno sodelovanje z znanim odjemalcem je želen cilj mnogih podjetij, ki ugotavljajo, da je smotrnejše uspešno poslovati z obstoječimi kupci, kot pa se vedno znova potegovati za nove odjemalce z mnogimi konkurenti (Starman, 1996, str. 2). Tako se je razvil koncept vzajemnega trženja, ki daje poudarek prav zgornjim dejstvom.

Koncept vzajemnega trženja bi bil verjetno uspešen na mnogih trgih, sam pa sem ga zaradi njegove naravnosti videl kot zelo primerne za delovanje na trgih, ki zahtevajo posebne, poglobljene odnose in so obenem zelo perspektivni. Menim, da so pogosto prav taki trgi prisilili podjetja k individualizaciji.

Namen diplomskega dela je skozi pregled informacij preučiti ali je izredno sodoben koncept vzajemnega trženja primeren za nastop na relativno nerazvitih trgih bivše Sovjetske zveze in je kot tak tudi vir konkurenčne prednosti. Skozi analizo enega od modelov vzajemnega trženja pa bom v nadaljevanju skušal najti nove rešitve za razvoj tega koncepta v podjetju Iskratel, d.o.o., Kranj.

Podjetje nastopa v panogi telekomunikacij, kjer so mreže odnosov zelo pomembne. Poslujejo namreč z manjšim številom kupcev na medorganizacijski ravni, njihovi izdelki in storitve pa so velikih vrednosti. V njihov proces dostave koristi kupcem je možno vključiti tako dobavitelje, kupce in druge deležnike. Obenem pa se podjetje močno zaveda pomembnosti kupca, saj je v svoji viziji in politiki kakovosti zapisalo: „Osredotočenost na kupca pomeni, da se od vseh nivojev vodenja in zaposlenih

pričakuje, da usmerjajo dejavnosti v podjetju proti kupcem in zadovoljevanju njihovih potreb, in sicer z osebnim zgledom, ustrezno prioriteto, medsebojnim sodelovanjem, izobraževanjem, informacijskim sistemom in drugimi orodji. Mnenje kupca je odločilno merilo naše kakovosti in sposobnosti, da ponudimo celovite produkte, rešitve in storitve na ciljnih trgih (IskrateL, 2003)." To pa so odločilni dejavniki, ki postavljajo ustrezne temelje za implementacijo koncepta vzajemnega trženja.

Diplomsko delo je vsebinsko sestavljeno iz treh sklopov, kjer najprej preučujem primernost in značilnosti izbranih trgov. Na podlagi dejstev dokazujem, da so izbrani trgi izredno perspektivni, obenem pa podjetje za doseg konkurenčne prednosti potrebuje zelo dodelan tržni pristop.

V nadaljevanju podrobneje predstavljam enega od modelov vzajemnega trženja, ki je primeren za implementacijo v podjetju IskrateL. Po analizi večih modelov vzajemnega trženja sem se v tem delu odločil v prvi vrsti predstaviti en model, saj menim, da z zgolj pregledom nekaj modelov ne bi dosegel pravega učinka. S tem bi namreč zgolj navajal različna mnenja o posameznih rešitvah, kar pa bi močno zmanjšalo preglednost in s tem tudi praktično vrednost.

V zadnjem delu podrobneje predstavljam tudi podjetje in navajam nekaj priporočil v zvezi z vpeljavo koncepta vzajemnega trženja. V tem poglavju sta predstavljeni tudi raziskavi o zadovoljstvu kupcev in zaposlenih, ki sem ju podrobneje preučil. Glede na to, da sta raziskavi opravljeni profesionalno in sem mnenja, da bi sam težko zbral bolj objektivne rezultate, sem se odločil, da ne bom opravil lastne raziskave in bom za moje delo uporabljal že pridobljene podatke.

2 Predstavitev trgov bivše Sovjetske zveze

Trg sestavljajo vsi potencialni kupci, ki jim je skupna določena potreba ali želja in so pripravljeni izpeljati menjavo, da bi zadovoljili to potrebo oziroma željo (Kotler, 1996, str. 11). V tem poglavju povzemam najbolj osnovno opredelitev trga po Kotlerju, v nadaljevanju pa bom spregovoril še o drugih trgih in ne samo trgih kupcev.

V diplomskem delu sem se osredotočil na trge bivše Sovjetske zveze. V nadaljevanju bom uporabljal za imenovanje teh trgov mednarodno razširjeno kratico CIS¹. Menim, da imajo ti trgi zelo velik potencial, in hkrati, veliko posebnosti. Države s povprečno stopnjo rasti proizvodnje 8% ter povprečno stopnjo rasti BDP-ja 7% v letu 2003 in

¹ CIS (Commonwealth of Independent States) je mednarodna oznaka za enotno poimenovanje regije, ki jo sestavlja 12 držav bivše Sovjetske zveze.

več kot 300 milijonov prebivalcev predstavljajo veliko poslovno priložnost. Po drugi strani pa njihova zaznamovanost s preteklostjo mednarodne osame ter ureditvijo komunizma zahteva poseben pristop (Rosbalt news agency, 2003).

Spodaj predstavljam države CIS-a s posameznimi specifikami, v nadaljevanju pa se bom osredotočil na Ruski trg. Strokovnjaki UNECE² namreč ugotavljajo, da bo ruski ekonomski potencial pogon rasti v državah CIS-a, kar opredeljujejo z njeno relativno velikostjo in intenzivnostjo njenih tržnih povezav z ekonomijami znotraj regije. Z vidika velikosti, izražen v absolutni velikosti BDP-ja, merjenega s kupno močjo je Rusija skoraj dvakrat večja od ostale regije in približno enaka kot vsota vrednosti Vzhodne Evrope vključno z baltiškimi državami (UNECE, 2002).

2.1 Predstavitev držav

Trge CIS predstavlja 12 držav bivše Sovjetske Zveze. Za lažjo predstavo navajam države ter njihove velikosti v tabeli 1.

Tabela 1: Države CIS

C.I.S.: Commonwealth of Independent States (ex-USSR) Zveza neodvisnih držav (bivša USSR)				
Št.	Država CIS-a	Velikost / km ²	Št. prebivalcev	Glavno mesto
1	Azerbajdžan	86.600	Več kot 8 mio	Baku
2	Armenija	29.800	Več kot 5 mio	Erevan
3	Belorusija	207.600	Več kot 12 mio	Minsk
4	Gruzija	69.700	Več kot 6 mio	Tbilisi
5	Kazahstan	2.717.000	Več kot 17 mio	Astan
6	Kirgizistan	198.500	Več kot 5 mio	Frunze
7	Moldavija	33.700	Več kot 5 mio	Kishinev
8	Ruska federacija	17.075.000	Več kot 160 mio	Moskva
9	Tadžikistan	143.100	Več kot 6 mio	Dushanbe
10	Turkmenistan	488.100	Več kot 4 mio	Ashkabad
11	Ukrajina	603.700	Več kot 52 mio	Kijev
12	Uzbekistan	447.400	Več kot 22 mio	Tashkent
	Skupno v CIS	22.101.000	Več kot 300 mio	

Vir: S.I. International Business Services, 2004.

² United Nations Economic Commission for Europe – Ekonomska komisija Združenih narodov za Evropo.

2.2 Kritični dogodki na trgih CIS v letu 2004

Strokovnjaki poudarjajo dva dogodka, ki bosta krojila gospodarsko uspešnost trgov CIS v letu 2004. To so nedavne volitve v Gruziji ter volitve v Ukrajini konec leta 2004. V prvem primeru gre za problem neizkušenega novoizvoljenega voditelja. Pod vprašajem je njegova sposobnost reševanja problema ozemeljske celovitosti, saj sta v Gruziji dve republiki, ki bi se želeli priključiti Rusiji. Tu bodo zato zelo pomembni notranji dialogi ter tudi morebitno vključevanje Moskve, oziroma njene reakcije. V Ukrajini je vprašanje o novem vodstvu zelo aktualno, saj je od tega zelo odvisna politična stabilnost ter podpora zahoda. Kakršnikoli zapleti v zvezi s tema dogodkoma bi lahko močno omajala politično stabilnost v regiji CIS, to pa bi pomenilo povečana tveganja z vidika poslovanja s temi državami (Rosbalt news agency, 2004).

2.3 Predstavitev Ruskega trga

2.3.1 Politično stanje

Leto 2003 sta ruski gospodarsko politični prostor močno zaznamovala dva dogodka. To so bile parlamentarne volitve ter aretacija enega od najvplivnejših menedžerjev. Ta dva dogodka sta povzročila politično krizo, ki se odseva v velikem odtoku kapitala v tujino ter bolj previdnim tujim investiranjem. Po mnenju strokovnjakov bo močno vmešavanje politike v gospodarstvo tudi v prihodnosti pomenilo nadaljevanje tega trenda. Tudi glavni bankirji opozarjajo, da ni pravih razlogov za to vmešavanje ter dodajajo, da bi bili makroekonomski kazalci brez teh dogodkov še ugodnejši.

Problematična sta tudi velika moč »podzemlja« ter dejstvo, da je politična moč v rokah tistih, ki imajo denar ter ustrezajo trenutni politični postavi. Ne glede na povečane politične rizike, bonitetne agencije ne odsvetujejo investiranja v Rusiji, je pa mnogo posameznikov prepričanih, da bo nadaljnje sodno preganjanje menedžerjev Rusijo umaknilo iz seznamov držav primernih za investiranje (Rosbalt news agency, 2004).

2.3.2 Gospodarsko stanje

Standard&Poor's, vodilno svetovno podjetje za pripravo ocen kreditnih sposobnosti in analize rizikov, je ocenilo gospodarsko stanje v Rusiji kot stabilno. Na podlagi izboljšav indeksov vladnega dolga in zunanje likvidnosti je Rusiji dvignilo oceno. Višja ocena odseva tudi ruski uravnotežen pristop do vodenja financ še posebej z ustanovitvijo stabilizacijskega fonda in z drugimi strukturnimi reformami. Na podlagi

tega pričakujejo boljše makroekonomske indekse. Še vedno pa oceno znižuje počasnost pri izvajanju reform, kjer so izpostavljeni neučinkovitost sodstva in administrativne sfere. Hkrati je ekonomija zelo odvisna od naravnih bogastev, ki so gonilna sila rasti (The Russia journal, 2004).

Po podatkih državnega statističnega odbora je bila rast v preteklem letu presenetljivo visoka in je znašala 7%. Ob tem se zaposlenost ni povečala, kar pomeni, da je rast moč pripisati večji produktivnosti. Za primerjavo navajam rasti iz prejšnjih let, in sicer 9% v letu 2000, 5% v letu 2001 in 4,3% v letu 2002. Inflacija v državi je bila okoli 12%, za leto 2004 pa naj bi bila po napovedih 10% (Rosbalt news agency, 2003).

Strokovnjaki verjamejo, da se bo makro-ekonomska stabilnost nadaljevala. Rubelj se krepi, rezerve zlata in trdnih valut rastejo, investicije in plače se povečujejo, odtok kapitala pa naj nebi vplival na saldo plačil. Poudarjajo visok proračunski presežek ter podvojene rezerve v zadnjem letu, ki imajo najvišjo vrednost v zgodovini. Ugodno rast je zabeležil tudi najpomembnejši borzni indeks RTS³. Indeks, je v lanskem letu zrasel za 60%, pri čemer je kljub povečani likvidnosti inflacija ostala v zelenih mejah (Rosbalt news agency, 2003).

2.3.3 Posebnosti Ruskega trga

Rusija po zlomu v letu 1998 postaja eden najbolj zanimivih trgov. 150 milijonov ljudi, 7% rast BDP v lanskem letu, mlado dobro izobraženo prebivalstvo in relativna stabilnost veliko obetajo. Po drugi strani je to dežela korupcije, pomanjkanja osnovnih poslovnih kontrol in svojevrstne poslovne kulture. Pravijo, da je Rusija izredna priložnost, če najdeš pravi pristop in prave ideje (Bertagnoli, 2001).

Kljub določenemu napredku so v Rusiji še vedno prisotne značilnosti razvijajočih se trgov. Zelo razširjena je korupcija ali, kot ji pravijo »nakupna provizija«. Problematično je tudi zbiranje različnih podatkov, jezik in samovolja uradnikov. Poleg tega so v Rusiji zelo močne kulturne navade, ki vplivajo na potek poslov. Rusi zelo cenijo gostoljubnost. Hrana in pijača sta v povezavi s poslom za njih zelo pomembna, tuji menedžerji pa so se pogosto primorani z njimi pomeriti v pitju. Zelo pomembno je tudi dejstvo, da želijo poslovati samo z ljudmi, ki so v podjetjih na najvišjih položajih, posli pa se pogosto sklepajo s stiskom rok. V Rusiji so namreč zelo pomembna prav poznanstva, saj je brez njih poslovanje zelo oteženo. Obvladovanje ruskega jezika je prav tako eden od pogojev za dobro sodelovanje in pripomore k navezovanju dolgoročnih odnosov. Ruski kupci želijo kar najbolj osebni pristop (Bertagnoli, 2001).

³ Russian Trading System – ruski borzni indeks.

V eni od raziskav je bilo navedeno dejstvo, ki se ga moramo v primeru sodelovanja močno zavedati. Rusi kažejo zelo visoko stopnjo ignoriranja etičnih standardov, kar je moč pripisati pomanjkanju tržnega liberalizma in težki ekonomski situaciji, ko preživetje pride pred etiko. Pomanjkanje etike pa pomeni višje stroške poslovanja ter manjšo učinkovitost celotnega gospodarstva (Glas, 1999, str. 5-8).

2.3.4 Slovenske izkušnje na Ruskem trgu

Lek, eden izmed največjih izvoznikov na Ruski trg navaja, da so osebni stiki ter stalna prisotnost na trgu sta izredno pomembna. Poslovanje »na daljavo« se v Rusiji ne obnese. Trg sam po sebi zahteva kakovosten izdelek ali storitev po konkurenčni ceni. Pri poslovanju z Rusijo je treba poleg tveganja računati tudi na birokratske težave vseh vrst ter na dokaj pogosto in nepredvidljivo menjavanje zakonodaje, ki določa pogoje poslovanja (Lek, 2004)

Veliko izkušenj na trgih CIS pa ima tudi podjetje Iskratel, ki je skozi čas vse posebnosti Ruskega trga uspešno vključevalo v svoj trženjski pristop. Kupci zahtevajo veliko pozornosti in osebne komunikacije, v zameno pa vračajo zvestobo. Stopnja prilagoditve je v podjetju zelo visoka. Ruski jezik je v podjetju nekaj povsem običajnega. Poleg ustrezne organizacijske ureditve s predstavništvu je veliko zaposlenih tujcev tudi na lokaciji v Kranju. Tako se je v podjetju razvil poseben pristop, ki ga vidim kot nekakšno osnovo vzajemnega trženja, koncepta, ki ga predstavljam v nadaljevanju.

3 Vzajemno trženje

Izraz vzajemno trženje bom v celotni nalogi uporabljal kot prevod angleškega izraza »relationship marketing«, kot ga je v svoji doktorski disertaciji predlagal Starman (Starman, 1996, str. 4).

To poglavje sem namenil predstavitvi samega koncepta vzajemnega trženja, kot ga vidijo svetovni strokovnjaki s področja trženja. Seveda vsak od strokovnjakov vidi koncept nekoliko drugače, vendar, kot je bilo omenjeno že v uvodu, namen te diplomske naloge ni pregled teh modelov, temveč najti možne rešitve za uvedbo enega od teh obstoječih modelov v praksi. Tako se bom v nadaljevanju navezoval pretežno na »model šestih trgov«, kot ga predlagajo Christopher, Payne in Ballantyne.

3.1 Predstavitev vzajemnega trženja

V zadnjih letih se je uveljavilo mnenje, da je resnični namen poslovanja vzpostaviti in vzdrževati dvostransko koristne odnose, še posebej z izbranimi strankami. To je zahtevalo razvoj novega trženjskega pristopa, ki ponuja rešitev za tovrsten razvoj podjetja – vzajemno trženje. Hkrati je k razvoju vzajemnega trženja prispevala tudi široko razširjena zaskrbljenost o učinkovitosti transakcijskega trženja in priznanje, da odnosi postajajo vedno bolj pomembni v izredno kompleksnih in dozorelih trgih.

Nekateri strokovnjaki so se pritoževali, da je pojav vzajemnega trženja v devetdesetih letih zgolj ponovno odkritje trženjskega pristopa, ki je dolga leta služil kot bistvo mnogih poslovnih odnosov. Tako je bilo vzajemno trženje opisano kot novi-stari koncept, ki ima mnogo zgodovinskih prednikov. Na primer Berry je opisal vzajemno trženje kot preboj v ospredje trženjske prakse in akademskega trženjskega raziskovanja po tem, ko sta bila tržnikom poznana že mnogo let. Levitt se je osredotočil na dejstvo, da je resnična vrednost odnosov med dobaviteljem in kupcem nastane šele po prodaji. Bil je prepričan, da se mora trud dobavitelja odmakniti zgolj iz zaključka posla, na zagotavljanje superiornega zadovoljstva skozi celotno obdobje medsebojnih odnosov (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 1-2).

Opažam, da je vzajemno trženje napredovalo od trženjskega pristopa do poslovne usmeritve celotnega podjetja. David Packard, soustanovitelj Hewlett Packarda je nekoč dejal, da je trženje preveč pomembno, da bi ga prepustili trženjskemu oddelku, kar lahko v praksi razumemo kot organizacijsko spremembo, ki omogoča medoddelčno funkcionalnost, ki ustvarja zavest, da so vsi, ki so kakorkoli vpleteni v poslovni odnos, odločujoči za dosego zadovoljstva kupca, bodisi da so to notranji ali zunanji deležniki (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 6).

3.2 Osnovni principi vzajemnega trženja

Bistvo vzajemnega trženja je skozi poglobljene odnose maksimirati življenjsko vrednost določenega kupca. V tem kontekstu definiramo življenjsko vrednost kot tok bodočih diskontiranih neto dobičkov, ki jih lahko pripišemo določenemu kupcu. Toda niso vsi kupci enako dobičkonosni, zato mora podjetje izbrati strategije za dosego tistih kupcev, ki ustrezajo njegovi dobičkonosnosti (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 5).

Podjetja morajo bolj na široko definirati tudi druge trge, na katerih se pojavljajo. Ti drugi trgi vključujejo dobavitelje, zaposlene, vplivajoče, distributerje in partnerje.

Vzajemno trženje namreč pripisuje razlikovanju trgov velik neposreden in posreden vpliv na pridobivanje ali zadržanje dobičkonosnih kupcev.

Prvotni cilj vsake strategije namenjene kupcu bi moralo biti večje zadržanje obstoječih kupcev, saj velja da (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 8):

- so stroški povezani s pridobivanjem novih kupcev lahko zelo veliki. Večje število obstoječih kupcev pomeni, da je potrebno pridobiti manj novih kupcev, tudi za nižjo ceno,
- obstoječi kupci ponavadi kupijo več,
- obstoječi kupci naročajo z rednimi in preglednimi naročili, kar pomeni, da so stroški za obdelavo nižji,
- zadovoljni kupci pogosto priporočijo dobavitelja za praktično nič stroškov,
- so zadovoljni kupci pripravljeni plačati tudi nekoliko višjo ceno dobavitelju, ki ga poznajo in mu zaupajo,
- veliko zvestih kupcev pomeni dodatne težave za vstop novih ponudnikov na trg.

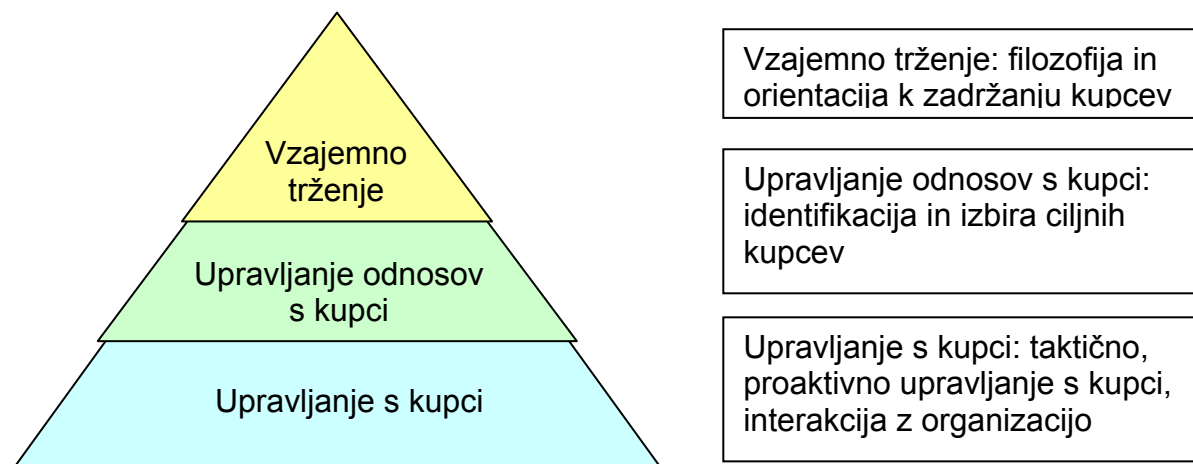
V transakcijskem trženju kupec plača za tisto, kar prejme, vzajemno trženje pa sledi prepričanju, da je kupec zvest v zameno za pričakovanje, da bo dobil dodano vrednost iz poglobljenih odnosov. Ta dodana vrednost ni zgolj izdelek, ki ga prejme, temveč neopredmetena vrednost z vidika kakovosti sodelovanja z dodano skrbnostjo za kupca. Izziv za podjetje je torej bolj tesno povezati trženje, kakovost in skrb za kupca. Trženje je namreč obremenjeno z dinamičnimi odnosi med izdelki in storitvami, z zahtevami kupcev in aktivnostmi konkurence (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 9).

3.3 Upravljanje odnosov s kupci

Upravljanje odnosov s kupci (customer relationship management), v nadaljevanju CRM, je strateški pristop k izboljšanju vrednosti podjetja skozi razvoj primernih odnosov s ključnimi kupci. Upravljanje odnosov s kupci je strategija podjetja, s katero želi izvedeti čim več o kupčevih potrebah in obnašanju z namenom izoblikovanja čim močnejšega odnosa z njimi. Tehnološka komponenta CRM je zelo pomembna, vendar je ključnega pomena, da na CRM ne gledamo kot na programski paket ali opremo, temveč kot na proces, ki omogoča zbiranje informacij o kupcih, prodaji, tržni učinkovitosti, odzivnosti in trendih na trgu (Deck, 2003). Goldenberg pravi, da CRM integrira ljudi, procese in tehnologijo, da bi se tako izboljšal odnos do vseh kupcev. CRM je celosten pristop, ki omogoča popolno koordinacijo med vsemi funkcijami, ki operirajo s strankami (Nikolič, 2003, str. 4).

Razvoj CRM je bil v zadnjih letih zelo intenziven. Napredna računalniška tehnologija omogoča podjetjem, da zbirajo in upravljajo s podatki o dobaviteljih in kupcih, tako da so sistemi CRM zelo pogosti v današnjih podjetjih. Sam se pridružujem mnenju, da je CRM zgolj osnova, ki omogoča nadaljnji razvoj vzajemnega trženja in ni neka zaključena celota. Slednje je razvidno iz slike 1.

Slika 1: Vzajemno trženje in CRM - hierarhija



Vir: Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 17.

Glavni cilj koncepta CRM je oblikovanje primernih odnosov z vsakim od pomembnih igralcev v podjetju, glede na njegovo vlogo, kot je navedeno v tabeli 2:

Tabela 2: Vloge zaposlenih v podjetju

Branilec	Ni vključen v končno odločitev, toda lahko kontrolira dostop in tok informacij do drugih.
Vplivajoči	Lahko vpliva na mnenja in odločitve kupca ali odločevalca.
Uporabnik	Končni uporabnik produkta, ki ponavadi sproži zahtevo po nakupu.
Kupec	Identificira možne dobavitelje in se pogaja za nakupne pogoje.
Odločevalec	Ima formalno in neformalno moč, da izbere dobavitelja in odobri nakup.

Vir: Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 18.

CRM je torej poslovna strategija, katere izhodi optimizirajo vrednosti, kot so:

- dobičkonosnost,
- prihodek in
- zadovoljstvo poslovnih strank.

Optimizacija kategorij se doseže tako, da:

- procese organizira okoli segmentov strank,
- pospešuje obnašanje, ki vodi do zadovoljstva poslovnih strank
- in izvaja procese usmerjene k poslovnim strankam.

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

3.4 Model šestih trgov

V preteklosti je trženjska literatura dajala manj pomena in razumevanju dolgoročnih odnosov tako s kupcem kot z ostalimi deležniki. Vodenje notranjih in zunanjih odnosov pa je sedaj priznано kot kritični element za ustvarjanje dobičkonosnosti in bi morala postati osrednja aktivnost v podjetju (Foss, 2001, str. 15).

Vsako podjetje ima veliko raznolikih deležnikov. Ti vključujejo dobavitelje, lastnike, finančno skupnost, zaposlene, kupce, vlado, sindikate, okoljevarstvenike, partnerje in mnogo drugih. Najvišje vodstvo mora uravnavati vse te odnose z namenom maksimiranja dobičkonosnosti in lastnikove koristi. Najpomembnejši deležniki in njihova medsebojna umeščenost so prikazani s sliko 2.

Slika 2: Najpomembnejši deležniki podjetja



Vir: Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 80.

Kupci v sliki 2 prikazujejo osrednjo vlogo, medtem ko ostalih pet pomembnih deležnikov sestavlja ogrodje.

3.4.1 Trgi kupcev

Podjetja se morajo, kot je že bilo večkrat omenjeno osredotočiti na izpopolnjevanje odnosov in ne toliko na eno samo transakcijo s kupci. Raziskave so namreč pokazale, da že majhna sprememba v zadržanju kupcev pomeni zelo velik in pozitiven vpliv na dobičkonosnost: pet odstotnih točk povečanja zadržanja kupcev se odraža v nadproporcionalnem povečanju neto sedanje vrednosti. Na primer, ob povečanju zadržanja kupcev iz 85 odstotkov na 90 odstotkov, se dobičkonosnost poveča iz 35 na celo 95 odstotkov med podjetji, ki so jih raziskovali Ballantyne, Christopher in Payne leta 2002 (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 55).

Podjetja morajo biti zelo pozorna, koliko sredstev bodo porabila za zadržanje starih in koliko za pridobivanje novih kupcev. Samo pravilna razporeditev teh sredstev bo pomenila maksimiranje dobička. Trženjska strategija zadržanja kupcev je lahko

izredno draga in potrebuje sprotno ocenjevanje uspešnosti. Seveda je zelo pomembna tudi izbira pravih kupcev, toda več o tem v nadaljevanju.

3.4.2 Trgi priporočil

Pogosto so najboljši tržniki podjetja prav zadovoljni kupci. Kupčeva priporočila in širjenje dobrih vesti so zelo pomembne oblike kupčevega vedenja za podjetje. Pri mnogih izdelkih in storitvah je beseda iz ust do ust zelo pomembna za pridobivanje novih in zadržanje obstoječih kupcev. Pogosto je za kupca lažje odgovoriti na vprašanje, ali bi priporočil izdelek oziroma storitev drugim, kot na vprašanje, ali namerava ponoviti nakup. Tudi indikatorji zvestobe, pridobljeni skozi anketo o zadovoljstvu, so pogosto zanemarjeni zaradi njihove »mehkosti« in jih je težko povezati z možnimi nakupi, toda s tem podjetja pogosto zanemarjajo eno od najboljših možnosti za trženje (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 51).

3.4.3 Dobaviteljski trgi

Pri dobaviteljskih trgih je vedno vredno razmišljati o močnejših povezavah, saj lahko močno prispevajo k dodani vrednosti podjetja. Proaktivno sodelovanje je lahko odličen vir novih idej, inovacij, znanj, obenem pa sodelovanje pri razvoju lahko bistveno vpliva na stroške. Močna povezava med nekaj dobavitelji je lahko močan vir konkurenčnih prednosti.

3.4.4 Vplivni trgi

Podjetja ponavadi ne oblikujejo natančnih strategij in planov za maksimalno izkoriščanje koristi. Z vpeljavo trženjskega pristopa in oblikovanjem ciljev ali celo trženjskega plana za nastop na vplivnih trgih bodo podjetja močno povečala svoje možnosti za pridobitev koristi.

3.4.5 Zaposlitveni trgi

Mnogi se zavedajo, da so usposobljeni zaposleni najbolj dragocen kapital podjetja. Da bi podjetja uspela pridobiti in zadržati kar najboljše zaposlene, ki bi delili skupne vrednote, morajo izvajati trženjski program namenjen potencialnim zaposlenim oziroma zaposlitvenim trgom.

Podjetje mora zaposlene izbirati pazljivo, da se bodo lahko uspešno vključili v njegovo kulturo. Pogosto je bolje izbrati osebo, katere psihološke karakteristike so bolj primerne, saj se njihova znanja lahko razvijejo skozi dober učni program.

Raziskava je namreč pokazala, da zaposleni, ki ne vidijo svoje vloge v podjetju postanejo demotivirani, kar vodi v nezadovoljstvo in slabo delo (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 105).

3.4.6 Notranji trgi

Ker so zaposleni ključni element za uspeh organizacije, je mnogo podjetij razvilo formalne mehanizme za vključitev zaposlenih v celotno trženjsko strategijo. V grobem je to notranje trženje, ki ga lahko opišemo kot kreiranje, vzdrževanje in razvijanje notranje kulture in smer, ki bo pomagala doseči skupne cilje. To je globoko zakoreninjen sistem nenapisanih vrednot, ki ima zelo močan vpliv na zaposlene in oblikuje klimo znotraj podjetja (Pervaiz, 2002, str. 36). Razvijanje in vzdrževanje kulture je ena od kritičnih determinant dolgoročnega uspeha vzajemnega trženja. Notranja kultura neposredno vpliva na orientiranost zaposlenih k kupcu. Veljati mora namreč, da je naloga notranjega trženja, da zagotovijo, da bodo vsi zaposleni »živelili znamko« (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 107).

3.5 Proces kreiranja koristi

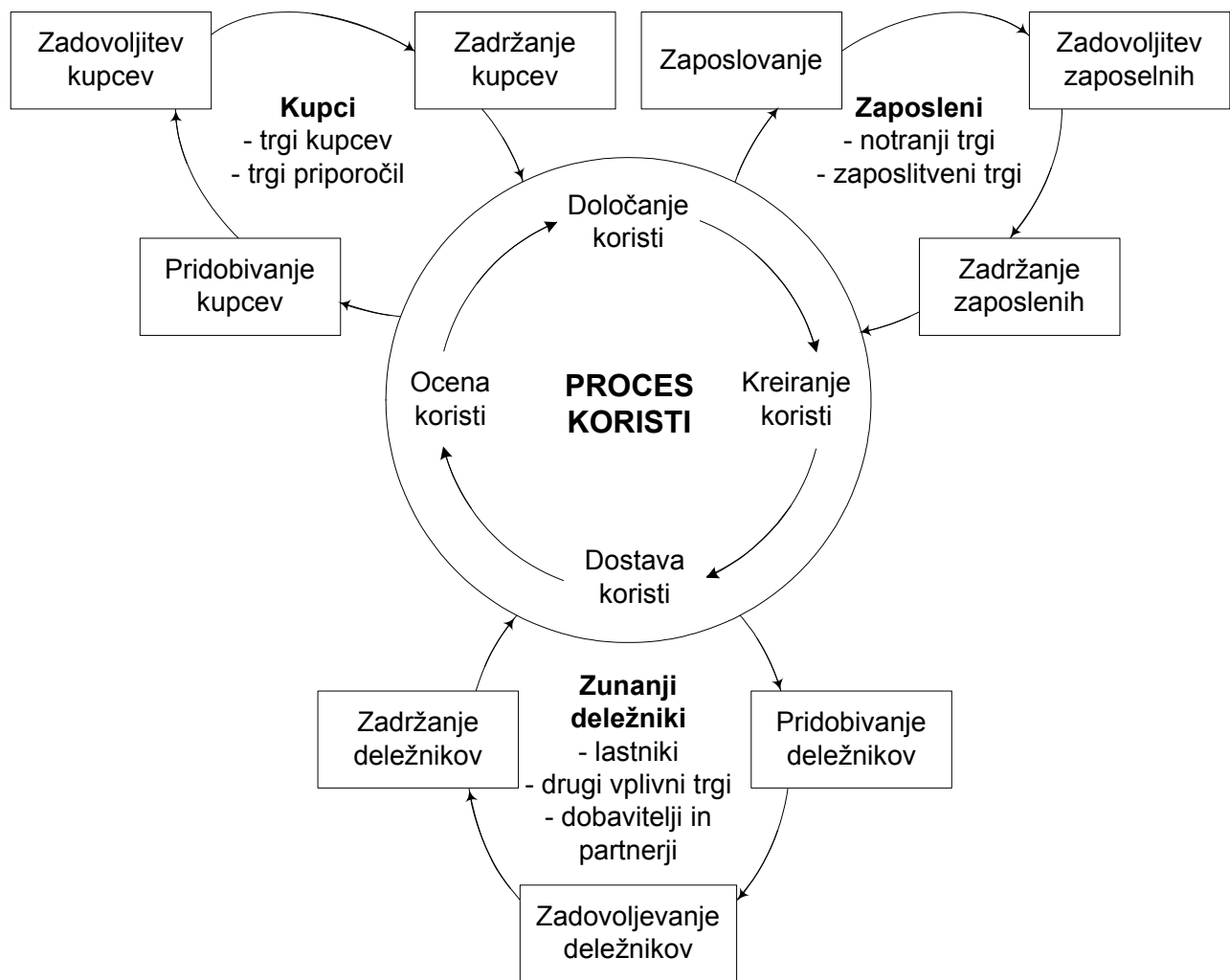
Podjetja morajo razmišljati o koristi kupca in koristi lastnika skupaj. Prevelika pozornost enemu ali drugemu ima lahko dolgoročne posledice. Podjetja morajo vzeti v zakup tudi vlogo, ki jo pri ustvarjanju koristi igrajo zaposleni in interni procesi.

Podjetja ne smejo več videti zgolj koristi pridobljene iz enkratne transakcije. Ustvarjanje koristi vsebuje priznavanje trajajočih vzajemnih delovanj med podjetjem in njegovimi kupci. Korist je ustvarjena skozi čas in je rezultat sprememb in zunanjih vplivov drugih deležnikov.

3.5.1 Proces koristi

Ogrodje za obvladovanje koristi odnosov prikazujem v sliki 3 na strani 14. To ogrodje predstavlja strateški pristop k vodenju organizacije s ciljem maksimiranja koristi kupcev in organizacije s strnjnim upravljanjem ustreznih deležnikov. Dva glavna elementa ogrodja sta osrednji del, to je kreiranje koristi, in obdajajoči, vzajemno delujoči, procesi deležnikov. Smisel kreiranja koristi je oblikovati predlog koristi za podjetje in vključuje štiri zaporedne aktivnosti: določitev koristi, kreiranje koristi, izročitev koristi in ocenitev koristi, kar podrobneje predstavljam v nadaljevanju (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 193).

Slika 3: Ogradje za obvladovanje koristi odnosov



Vir: Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 193.

Okvir prikazuje tudi povezave med procesom kreiranja koristi in specifičnimi deležniki. Vsi deležniki iz modela šestih trgov igrajo pomembno vlogo. Ti deležniki so predstavljeni v treh skupinah: kupci, zaposleni in zunanji deležniki. Zelo pomembna skupina so lastniki, ki so zajeti v skupini zunanjih deležnikov. Vsaka od teh treh glavnih skupin deležnikov predstavlja priložnosti za kreiranje in izročitev koristi.

Znotraj teh skupin je več osrednjih aktivnosti, ki so prikazane v krožnih podprocesih. Znotraj skupine kupcev so te aktivnosti pridobitev kupcev, zadovoljitev kupcev in zadržanje pomembnih kupcev. Znotraj skupine zaposlenih so osrednje aktivnosti zaposlovanje, zadovoljitev in zadržanje zaposlenih. Pri zunanjih deležnikih je struktura podobna, to je pridobitev pravih deležnikov (investitorjev, dobaviteljev), njihova zadovoljitev ter zadržanje pod predpostavko obojestranskega zadovoljstva.

Določanje koristi je enako pomembno za zaposlene kot za zunanje deležnike. Za zunanje deležnike, na primer lastnike, določanje koristi vključuje pomembne faktorje, kot so razlogi za nadaljnjo investiranje in kakšne zaslužek lahko pričakujejo (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 195).

3.5.2 Oblikovanje koristi

Oblikovanje koristi vključuje razvoj in uvrščanje izdelkov in storitev znotraj podjetja, procese in zaposlene, potrebne za zadostitev zahtev, ki so bile določene v prvi fazi. Katere aktivnosti za kreiranje aktivnosti naj podjetje sproži, bo moralo podjetje ugotoviti glede na podatke, kakšne koristi kupec prinaša podjetju. Proces vključuje razumevanje, kateri kupci so dobičkonosni in prinašajo dolgoročno življenjsko korist. Glede na to lahko podjetje oblikuje ponudbe »po meri«. Toda ta strategija mora vsebovati tako zadržanje obstoječih kupcev kot pridobivanje novih. Podjetje mora pri kreiranju koristi upoštevati tudi vlogo zaposlenih in zunanjih deležnikov. Oblikovanje koristi za zaposlene mora biti videna iz dveh strani, koristi, ki jih zaposleni ustvarjajo za podjetje, in koristi, ki jih podjetje ustvarja za zaposlene. Za vrednotenje koristi so oblikovana številna orodja, kot so raziskave o zadovoljstvu kupcev in spremljanje kakovosti storitev (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 195).

Najpomembnejši del oblikovanja koristi z vidika vzajemnega trženja je segmentacija, saj je podlaga za kreiranje ponudbe po meri kupca, oziroma specifičnega segmenta. Pazljivo segmentiranje in razvijanje pristopa, ki maksimira koristi za podjetje najbolj želenih segmentov in ugotavljanje življenjske vrednosti, ki jo ti kupci oblikujejo za podjetje, je za uspešno vzajemno trženje ključnega pomena.

Podjetje mora upoštevati tako koristi njihovih zaposlenih kot njihovih kupcev. Ugotavljanje koristi zaposlenih je močno povezano z njihovim zadržanjem. Tisti, ki so zaposleni v podjetju že dalj časa, namreč bolj poznajo svoje naloge ter cilje podjetja in so zato tudi bolj produktivni.

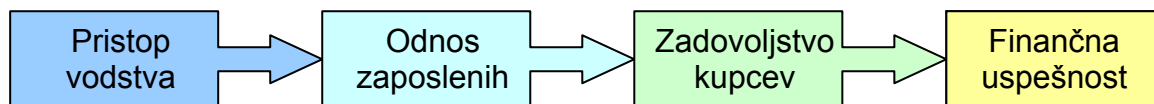
Podjetje mora oceniti tudi korist do zunanjih deležnikov in le-teh do podjetja. Tu so zelo pomembni lastniki, pri čemer se pogosto zanemari vidik koristi, ki jo lastniki prinašajo podjetju. Vzajemne povezave pa so pomembne tudi med drugimi deležniki. Predvsem so lahko zelo kritični odnosi med podjetjem in dobavitelji (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 196).

Podjetje lahko na podlagi ocenjevanja koristi spremeni prvotno določeno oblikovanje koristi.

3.5.3 Vloga zaposlenih

Zaposleni, kupci in lastniki so zelo pomembni pri ustvarjanju koristi. Spodnji diagram upodablja zaporedno vlogo, ki jo zaposleni in kupci igrajo pri ustvarjanju koristi lastnikom.

Slika 4: Posredni vpliv vodstva na finančno uspešnost



Vir: Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 197.

Reichheld pravi, da so ti trije ključni deležniki, torej zaposleni, kupci in lastniki, moč zvestobe. Resda tudi drugi deležniki lahko igrajo močno vlogo, toda ti trije so osnova za doseganje uspeha. Mnogo strokovnjakov meni, da so med temi najbolj pomembni ravno zadovoljni zaposleni, saj njihovo zadovoljstvo močno vpliva na kupca in končno na zadovoljstvo lastnikov. Tudi mnogo podjetij priznava, da so za uspeh zelo pomembni ljudje – na kratko, zadovoljni zaposleni ustvarjajo zadovoljne kupce in ugodno kulturo (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 197).

Če bodo zaposleni postali bolj povezani s trgov, mora biti temu primerna tudi organizacijska struktura. Pristop k poslovanju mora biti timski in priti mora do integracije med zaposlenimi v prvi liniji in tistimi, ki upravljajo funkcije, ki so le-tem v podporo.

Logika slike 4 sporoča, da vsako izboljšanje vodenja pozitivno vpliva na odnos zaposlenih in njihovo zadovoljstvo. Bolj kot so zadovoljni in motivirani zaposleni, dalj časa bodo ostali v podjetju in bolje bodo opravljali svoje delo. To pozitivno vpliva na zadovoljstvo kupcev, bolj zvesti kupci pa bodo ustvarjali tudi večje nakupe. Rezultat je večja dobičkonosnost in večja vrednost za lastnike. Toda za nobeno podjetje ni točno jasno, koliko izboljšanje ene spremenljivke vpliva na izboljšanje druge.

V podjetju pa ne igrajo pomembne vloge zgolj tržniki iz trženjskega oddelka, temveč tudi občasni tržniki. Ta izraz je v trženjsko teorijo uvedel Gummesson (Gummesson, 2001, str. 25). Po njegovem mnenju obstajajo v podjetju poklicni tržniki, ki se celotni delovni čas ukvarjajo s trženjem in so zaposleni v trženjskem oddelku ali prodaji, in občasni tržniki, ki so vsi zaposleni, ki kakorkoli prihajajo v stik s kupci, dobavitelji, javnostjo. Poklicni tržniki ne morejo biti vedno na pravem mestu, ob pravem času in s pravim kupcem, zato je delo občasnih tržnikov še toliko pomembnejše (Grönroos, 2000, str. 8).

Berry je prvi, ki je zaposlene opredelil kot notranje kupce. Pravi, da se notranje trženje začne s pogledom, da so službe pravzaprav notranji produkti ponujeni zaposlenim. Logika na kateri je osnovana trditev je sledeča: podjetje potrebuje zadovoljne zaposlene, da bi bili lahko zadovoljni tudi kupci. Naloga notranjega trženja je tako izboljšati te notranje produkte z namenom zagotavljanja dodatnih koristi zaposlenim (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 224).

3.6 Izbira strategije odnosov

Podjetje bo verjetno potrebovalo različne tipe strategij vzajemnih odnosov za različne skupine kupcev. Faktorji, ki vplivajo na izbiro strategije, vključujejo negotovost in nestanovitnost okolja, stopnjo koristnosti podjetja za posameznega kupca in na podlagi tega cenovna občutljivost ter višina transakcijskih stroškov. Ločimo tri strategije odnosov: operativna popolnost, produktno vodstvo in zaupnost kupcu.

Z operativno popolnostjo je mišljeno oskrbovanje kupca z zanesljivimi proizvodi ali storitvami po konkurenčnih cenah in z minimalnimi težavami oziroma trdom kupca. S produktnim vodstvom je opisano oskrbovanje kupca s produkti, ki so vedno korak pred konkurenti, pri zaupnosti kupcu pa razumemo, da kupcu priskrbimo celotno rešitev in ne zgolj produkt ali storitev. Podjetje naj bi uporabljalo eno od teh generičnih strategij skupaj z ustrežno strategijo odnosov na vsakem od šestih ključnih trgov (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 200).

Operativna popolnost lahko izhaja iz tesnejšega sodelovanja z dobavitelji saj v odnosu obstaja veliko potencialnih možnosti za zmanjšanje stroškov in povečanje kvalitete. Prav tako je pomembna izboljšava odnosov z distributerji in posredniki, kjer lahko močno pomaga elektronsko izmenjava podatkov in druge vrste elektronskega poslovanja, s čimer lahko močno zmanjšamo odzivne čase in stroškovno učinkovitost.

Pri nastopu s produktnim vodstvom je zelo pomembna klima v podjetju ter sodelovanje z dobavitelji, saj so le ti zelo pogosto vir inovacij. Tako lahko vključitev dobaviteljev v razvojni proces prinese mnogo dobrih rešitev.

Pri strategiji zaupnosti pa ključen razvoj poosebljenih odnosov s kupci. Tu je potreben kritičen poudarek na notranjemu trgu, saj mnoge raziskave potrjujejo močan vpliv zadovoljstva in predanosti zaposlenih na zadovoljstvo kupcev. Pri tej strategiji je pomembna tudi izbira pravih kupcev, ki si takega odnosa želijo in pri katerih lahko pričakujemo veliko dobičkonosnost in rast (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 201).

3.6.1 Planiranje za šest trgov

Vzajemno trženje kot tako ne podaja posebnih pristopov k razvijanju trženjskih načrtov. V osnovi en sam pravi pristop za oblikovanje trženjskih strategij ne obstaja. Planiranje na podlagi 4 P-jev⁴ ni dovolj široko, zato morajo podjetja izbrati svojo strategijo.

Razviti in združiti strategije za vsakega od šestih trgov je zelo težavna naloga. Trženje je dolgo stremelo k oblikovanju plana okoli trženjskih ciljev, ne glede na primernost kulture za spremembo. Toda v času vzajemnega trženja morajo podjetja več pozornosti posvetiti prav kulturi. Seveda mora biti izdelan skupen pristop k planiranju z namenom združevanja aktivnosti, ki tradicionalno padejo k domeni trženja in tistim, ki so izven nje. Cilj periodičnega planiranja je oblikovanje skupnega pristopa za oblikovanje in implementiranje trženjske strategije (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 202).

Uspešen odnos zahteva, da se dve ali več strani učijo druga od druge z namenom vzdrževanja in izboljšanja koristi, ki se izmenjuje med njimi. Proces vsebuje poglobljen dialog, ki temelji na razumevanju osnovnih zahtev, koristi in navad.

Stalen dialog podpira odnose, ki se izboljšujejo z učenjem, s tem pa se izboljšuje tudi dialog. To vodi v razvoj splošnega znanja. Če si vse strani v dialogu med seboj zaupajo (ali vsaj med njimi ni nezaupanja) se bodo vezi med odnosi okrepile. To lahko vodi k novim poslovnim priložnostim in bolj kreativnim rešitvam problemov. Seveda je moč na določeni stopnji vzajemen odnos prekiniti ali spremeniti, če so ponudbe drugje boljše ali če ne dosega pričakovanj (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 202).

Nekateri trgi ne potrebujejo podrobnih planov, je pa vedno koristno, da se taki plani oblikujejo. Podjetje mora razviti nekaj trženjskih ciljev za vsak trg, skupaj s predlogi koristi, ki podpirajo te cilje, sicer strategije ne bodo usklajene in podjetje se ne bo spremenilo v želeni smeri. Strategijo šestih trgov lahko izrazimo z mrežo vzajemnega trženja, ki prikazuje trenutno in želeno stanje za vsakega od šestih trgov. Vsak trg je lahko razdeljen v več podskupin ali segmentov. Podjetje lahko na podlagi takega grafa ugotovi vzroke za uspeh ali neuspeh na končnem trgu kupcev. Razviti mora tudi ključne dejavnike za spremljanje učinkovitosti za vsakega od teh trgov (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 203).

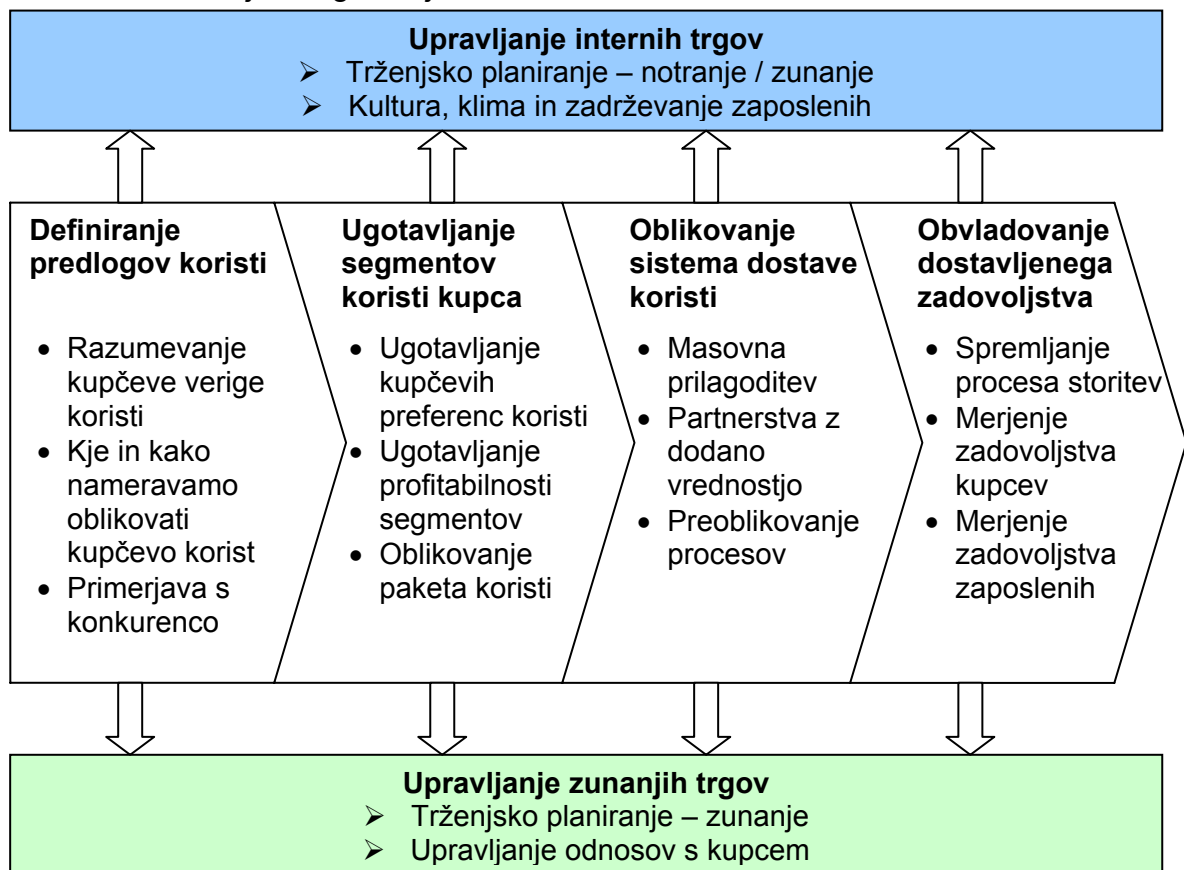
⁴ 4P – klasična definicija trženjskega spleta, ki je niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnem trgu. 4P označuje naslednje trženjske instrumente: izdelek, prodajna cena, prodajna pot, tržna komunikacija.

3.7 Obvladovanje verige vzajemnosti

Transakcijsko trženje je pogosto bolj produktno orientirano kot orientirano k kupcu. Podjetja vidijo kupca kot nekoga, komur je bila predložena ponudba, oblikovana glede na sposobnosti in kompetence podjetja. Ne glede na dejstvo, da se podjetja morajo osredotočiti na svoje prednosti in sposobnosti, prava strategija vzajemnega trženja ne leži na skupku lastnosti ali blagovne znamke, temveč na čistem razumevanju, kaj sestavlja korist v očeh kupca.

Cilj vzajemnega trženja je oblikovati in dostaviti superiorno korist kupcu na ponavljajoči se osnovi. Za pomoč pri oblikovanju integriranega pristopa za doseganja tega cilja priporočam osnovo, znano kot obvladovanje verige vzajemnosti, kot jo prikazujem v sliki 6 (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 207).

Slika 6: Obvladovanje verige vzajemnosti



Vir: Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 207.

3.7.1 Definiranje predlogov koristi

Vsak kupec ima drugačne predstave o tem, kaj predstavlja korist. Določena lastnost lahko predstavlja določenemu kupcu veliko, drugemu manj. V osnovi korist

predstavlja kupčevo percepcijo koristi, za katero verjamejo, da jo bodo prejeli iz lastništva oziroma porabe izdelka ali storitve, v odnosu do celotnih stroškov za njihovo pridobitev. Kupčeva korist je najbolje opredeljena kot vtis, ki ga ima prodajalčeva ponudba na kupčevo verigo koristi. Če bo ponudba povečala kupčevo sposobnost, povečala njegove koristi ali zmanjšala stroške, potem bo kupec zagotovo v njej videl dodano vrednost (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 208).

Za začetno fazo vzajemnega trženja je torej pomembno natančno specificiranje koristi, ki mora biti dostavljena, za vsak segment posebej ali celo za vsakega kupca posebej. To je predlog koristi ali rečeno drugače, kako nameravamo oblikovati korist za naše kupce.

3.7.2 Ugotavljanje segmentov koristi kupca

Različne percepcije in zahteve kupcev zahtevajo segmentiranje trgov. Podrobna raziskava kupcev bo pomagala določiti dimenzije koristi in identificirati skupine, ki imajo podobne preference.

3.7.3 Oblikovanje sistema dostave koristi

Način, na katerega podjetje dostavlja korist kupcem, je ključni element odnosov. Ko govorim o dostavi koristi, ne mislim zgolj fizične dostave ali načina, kako so storitve predstavljene, temveč tudi tržne kanale, ki jih podjetje uporablja, fleksibilnost njegovega odziva, načina povezovanja kupčeve in dobaviteljeve logistike in informacijskih sistemov in tako naprej. Oblikovanje sistema dostave koristi lahko vidimo kot kritično pot za utrjevanje močnejših povezav med kupčevo verigo koristi in dobaviteljevo verigo koristi (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 209).

3.7.4 Obvladovanje dostavljenega zadovoljstva

Ker je kvaliteta in moč odnosov s kupci zelo pomembna za obstanek in dobičkonosnost vsakega podjetja, morajo podjetja ves čas spremljati procese, ki oblikujejo kupčevo zadovoljstvo, prav tako pa morajo spremljati kupčevo percepcijo delovanja podjetja. Tako kot je kvaliteta produkta odvisna od tega, kako intenzivno podjetje spremlja proizvodni proces, je tudi kvaliteta kupčeve »postrežbe« odvisna od tega, kako jo podjetje spremlja (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 207).

Podjetja bi morala redno kontrolirati svoj proces sodelovanja, s čimer bi prepoznali vse potencialne negativne točke, ki bi jih lahko na tej podlagi odpravili. Raziskave o zadovoljstvu zaposlenih in raziskave o zadovoljstvu kupcev morajo postati osrednji

del sodelovanja podjetja. Tovrstne raziskave se morajo opravljati redno in ne samo na ad-hoc podlagi.

3.8 Implementacija in organizacijska vprašanja

Ker je vzajemno trženje vseorganizacijski koncept, se morajo podjetja pogosto močno spremeniti, da bi ga lahko implementirala. Klasična struktura podjetja je vertikalna, oblikovana okoli funkcij. Trženjsko orientirana podjetja morajo biti horizontalna, osredotočena na procese. Obvladovanje procesov namreč zahteva medfunkcijsko delovanje in tranzicijo iz klasične mentalitete v h kupcu orientirano delovanje.

Vloga trženja v podjetju je pod paradigmo vzajemnega trženja bolj zahtevna kot kadarkoli doslej. Trženje mora prevzeti odgovornost za izdelavo specifičnih planov za vsakega od šestih trgov. Ko enkrat podjetje kot celota ve, kako želi tekrovati in katere koristi dostaviti, je trženje tisto, ki mora identificirati in povezati procese v celoto, da bi dosegli zastavljene cilje. Slednje pa zahteva organizacijske spremembe in mešani timi morajo postati običaj (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 213).

3.8.1 Organizacijske spremembe

Za uspešnost koncepta vzajemnega trženja v podjetju je kritična podpora najvišjega vodstva. Toda zaveza k preciznemu cilju v prezgodnji fazi je lahko napaka, tudi zato, ker je premik k vzajemnemu trženju kvalitativen cilj. Podjetje mora delati čiste korake, vsak od njih pa mora vsebovati nov način dela z upoštevanjem novo pridobljenega znanja. Vsak korak mora podjetje planirati (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 213).

3.8.2 Ljudje in procesi

Med ljudmi in procesi v podjetju je dvosmerna povezava. Vplivajo namreč drug na drugega. Zaposleni morajo stremeti k izboljšanju procesov v podjetju in morajo postati gonilna sila za spremembe.

Ena od možnosti za implementacijo vzajemnega trženja v podjetju je uvajanje s pilotskim projektom. Bistvenega pomena za uspeh je namreč podpora vodstva in ugodna klima. Zato se lahko uvajanje začne med oddelki, kjer je večja verjetnost uspeha. Trženje, na primer, lahko začne sodelovati z logistiko, z namenom izboljšave odnosov, ali s kadrovske oddelkom, ki naj poskrbi za razvijanje talentov. Resda tu kršimo dejstva, da je vzajemno trženje vseorganizacijski pristop, toda začnemo lahko

z nekaj oddelki, uspeh pa bo koncept razširil na celotno podjetje (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 214).

Implementiranje vzajemnega trženja na vseh šest trgov je dokaj zahtevna naloga, saj pomeni veliko spremembo v odnosih med ljudmi in pripravljenostjo za prevzemanje odgovornosti.

3.8.3 Projektni timi kot notranje mreže

Majhni timi, ki delujejo na notranjem trgu, ustanovljeni z namenom reševanja problemov ali izboljšave kvalitete, delujejo kot mreže, ki presegajo meje hierarhije. Ker obstajajo izven organizacijskega sistema, obenem pa znotraj njega, nimajo svobode z vidika moči odločanja, imajo pa svobodo za generiranje idej in znanja. Obenem se bo s časom spremenila tudi kultura v podjetju, ki bo bolj dojemljiva za spremembe in inovacije (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 216).

3.9 Prihodnost vzajemnega trženja

Zanimanje za koncept vzajemnega trženja je vse večje. Razloge lahko najdemo v dejstvih, da se trgi intenzivno globalizirajo in deregulirajo, tako da edinstveni, edino pravi recepti za uspeh na podlagi preteklih izkušenj ne obstajajo. Oblikovanje bolj odprtih vzajemnih odnosov s strateškimi partnerji je tako strategija zmanjševanja rizika in odprtosti do novih priložnosti, oblikovanih na podlagi bolj zaupnih vzajemnih odnosov (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 226).

Vzajemno trženje je pristop, pri katerem je sodelovanje ravno tako pomembno kot konkurenca in zadrževanje pomembnih kupcev ravno tako pomembno kot pridobivanje novih.

Ta pogled odpira možnost, da je mreža šestih trgov tista, ki tekmuje, in ne podjetje samo. Obstaja namreč mnenje, da bo povečana korist oblikovana med podjetjem, njegovimi kupci in drugimi deležniki skozi medfunkcijski pristop k trženju in vodenju (Ballantyne, Christopher, Payne, 2002, str. 227).

4 Trženjski pristop v podjetju Iskratel

4.1 O podjetju

Kot sem omenil že v uvodu, bom opisal možnost za implementacijo vzajemnega trženja v podjetju Iskratel, d.o.o., Kranj.

Podjetje se zaradi specifičnosti svojih produktov in trgov veliko ukvarja z individualiziranimi odnosi. Nastopa namreč na medorganizacijskem trgu z visokotehnološkimi izdelki velikih vrednosti. Dodatno pa jih je v individualizacijo odnosov prisilil tudi Ruski trg s svojimi značilnostmi, ki sem jih omenjal v drugem poglavju.

Za boljše razumevanje podjetja, ga v nadaljevanju podrobneje predstavljam.

4.1.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Iskratel je nastalo kot mešano podjetje v letu 1989. Lastništvo je bilo porazdeljeno 52,3 % med slovenskimi investitorji ter 47,7 % med Siemensom AG. Tudi konec leta 2002 je bila struktura lastništva podobna, pri čemer slovenski del sestavlja 10 pravnih oseb (Letno poročilo podjetja Iskratel za leto 2002, 2002, str. 3). Siemens ne nastopa zgolj kot solastnik podjetja temveč tudi poslovni partner, saj s podjetjem sodeluje tako na področju proizvodnje in prodaje licenčnih izdelkov na območju Slovenije in nekaterih drugih trgih, predvsem v državah bivše Sovjetske zveze. Iskratel izvaja za Siemens tudi pogodbeno dela, kjer predvsem ponuja svoje kapacitete v razvoju.

V podjetju je bilo konec leta 2002 zaposlenih 810 zaposlenih. Delež zaposlenih z univerzitetno izobrazbo presega 55 odstotkov. Prihodki podjetja presegajo letno 150.000 evrov na zaposlenega. Dodane vrednosti na zaposlenega je več kot 40.000 evrov. Investicije v razvoj presegajo letno 20 milijonov evrov, vlaganje v izobraževanje pa 1,1 milijona evrov letno. Dobiček za leto 2002 znaša 29,7 milijona evrov (Letno poročilo podjetja Iskratel za leto 2002, 2002, str. 5).

Podjetje je leta 1998 pričelo intenzivneje iskati nove trge. Za cilj si je zastavilo predvsem trge z gostoto priključkov pod 30 % (30 priključkov na 100 prebivalcev) in veliko potrebo po tradicionalnih telekomunikacijah ter praviloma nerazvito predmestno in podeželsko telefonijo, za katero je značilna gostota pod 10 % (10 priključkov na 100 prebivalcev). Za ustrezne in neposredno dosegljive trge so ocenjene Romunija, Bolgarija, Poljska, Litva, Češka, Slovaška, Uzbekistan in Gruzija.

4.1.2 Poslanstvo in vizija podjetja

Temelj za vpeljavo vzajemnega trženja je ustrezna kultura v podjetju. Da pa se ta lahko razvije, je nujno potrebno definirati ustrezno poslanstvo in vizijo podjetja, ki bi ju moral poznati in »živeti« vsak zaposlen.

Poslanstvo podjetja Iskratel, d.o.o., Kranj:

- snovati celovite komunikacijske rešitve za razvijajočo se informacijsko družbo,
- sooblikovati svetovne tehnološke standarde in razvojne smernice telekomunikacij,
- razvijati telekomunikacijske rešitve za ruralna in primestna območja,
- sodelovati pri razvoju telekomunikacijske infrastrukture naših partnerjev in ključnih kupcev,
- zagotavljati stabilno rast podjetja in oplemenititi premoženje lastnikov,
- nadgrajevati znanje zaposlenih ter skrbeti za njihovo zadovoljstvo.

Vizija podjetja:

- postati eden vodilnih ponudnikov sodobnih telekomunikacijskih rešitev.

Strateške usmeritve:

- razvijati lastne produkte in systemske rešitve,
 - razvijati lastno prodajno in servisno mrežo na ključnih trgih,
 - na podlagi zaupanja graditi dolgoročne partnerske odnose z naročniki,
 - širiti sinergijo poslovnega razvoja z globalnim partnerjem Siemens AG.
- (Iskratel, 2004)

4.1.3 Organizacijska struktura

Najvišji organ in zastopnik lastnikov podjetja Iskratel je skupščina. Skupščina imenuje upravni odbor. Upravni odbor imenuje glavnega direktorja, ki je na čelu podjetja.

Podjetje je razdeljeno na tri poslovne enote, ki se nadalje strukturirajo v več profitnih centrov. Del funkcij je še vedno organiziran centralno za celo podjetje. Profitni centri so odgovorni za posamezne poslovne programe.

Sestavni del podjetja pa so tudi predstavništva ter mešana podjetja v tujini. Iskratel ima predstavništva v Belorusiji, Moldaviji, Rusiji, Ukrajini in Kazahstanu, zastopstva v Albaniji, Bolgariji, Bosni in Hercegovini, Romuniji, Turčiji ter Srbiji in Črni Gori, mešana podjetja ali podjetja v lasti Iskratele pa v Rusiji, Belorusiji, Ukrajini in Makedoniji.

Klasično proizvodno dejavnost je podjetje Iskratel d.o.o. že z letom 2001 preneslo na novo ustanovljeno podjetje Iskra Electronics d.o.o., katerega stoddstotni lastnik je podjetje Iskratel d.o.o.

4.1.4 Proizvodni program

Glavna izdelka podjetja Iskratel sta bila vse od ustanovitve podjetja licenčni izdelek EWSD podjetja Siemens ter domači komutacijski⁵ sistem SI2000. Izdelka sta do neke mere komplementarna, tako da je z njima moč pokriti večino zahtev različnih uporabnikov.

Izdelke podjetja lahko povzamemo s skupnim imenom sodobne komutacijske in omrežne rešitve za globalno informacijsko infrastrukturo.

Okrog sistema SI2000 ima podjetje zgrajene naslednje skupine izdelkov:

- telekomunikacijski sistemi SI2000, in sicer:
 - sistem za gradnjo omrežja do 40.000 naročnikov in
 - sistem za gradnjo omrežja 4.000 naročnikov;
- dostopovna vozlišča SI2000, in sicer:
 - dostopovna vozlišča za klasično telefonijo,
 - dostopovna vozlišča za širokopasovno telefonijo,
 - dostopovna vozlišča za IP-telefonijo,
 - druga dostopovna oprema;
- prehodi PSTN/IP;
- terminalna in druga naročniška oprema oziroma druga pri naročniku locirana oprema.

Okrog Siemensovih sistemov EWSD in Surpass so zgrajene naslednje skupine izdelkov, ki jih razvija, delno proizvaja in ponuja podjetje Iskratel:

- telekomunikacijski sistem EWSD;
- elementi omrežja PSTN/IP/ATM za Surpass.

Neodvisno od sistemov SI2000 in Siemensovih sistemov ali v povezavi z njima pa ponuja podjetje še opremo in rešitve za:

- integracijo računalništva in telefonije (klicni centri, predplačilna telefonija, oprema za posredovalca in dispečerja),
- drugo opremo za telekomunikacije

(Iskratel, 2004)

⁵ večstoritveno omrežje, torej omrežje, ki je zgrajeno na osnovi klasičnega omrežja za prenos govora, nadgrajeno pa z novimi tehnologijami, ki bi ponujale postopni prehod v moderno IP-omrežje.

4.1.5 Konkurenca

Najpomembnejši dobavitelji telekomunikacijskih sistemov, oziroma komutacijskih sistemov na osnovi zrelih tehnologij, so zbrani v Prilogi 1.

Na trgih CIS se pojavljajo konkurentje iz Rusije in Litve, ki nastopajo predvsem v razredu malih telefonskih sistemov do 200 naročnikov, kjer so cenovno zelo konkurenčni. Pomanjkljivosti v nekaj manjši funkcionalnosti nadoknadijo s precej nižjo ceno, hkrati pa imajo po večini status domačega proizvajalca, kar je na tem trgu pomembno.

Med novimi konkurenti so v zadnjih letih najbolj napredovala kitajska podjetja. Njihovi izdelki so namenjeni velikim telekomunikacijskim sistemom za več deset tisoč in tudi več sto tisoč naročnikov. Funkcionalno so v prednosti pred SI2000, cenovno pa ugodnejši, kar je predvsem zasluga visoke ekonomije obsega na domačih, kitajskih, trgih.

Z novimi tehnologijami oziroma telekomunikacijskimi sistemi, ki so zgrajeni na njihovi osnovi, pa pritiskajo tudi podjetja, ki ponujajo telekomunikacijske sisteme na osnovi prenosa govora preko paketnih omrežij, torej podjetja iz sveta računalništva.

4.1.6 Telekomunikacijski trgi

Trg informacijskih in telekomunikacijskih infrastruktur bo letno rasel predvidoma z velikostjo 13,2 % med leti 2000 in 2006. Najvišjo stopnjo rasti bodo imela konvergenčna omrežja, širokopasovni dostopi, optična omrežja, IP-usmerjanje in mobilna omrežja. Delež rasti omenjenega trga bo višji v Evropi kot v ZDA kljub močnejši vrednosti ameriškega dolarja (Market Assessment, 2001, str. 1).

Trgi vzhodne Evrope, predvsem pa države CIS, so trenutno najpomembnejši trgi za podjetje Iskratel. Najpomembnejše države tega trga so Rusija s 27 % deležem vseh instaliranih priključkov v regiji, Poljska z 20 % deležem, Češka Republika z 9 % deležem in Madžarska s 7 % deležem. Med pomembnejšimi trgi Iskratela so še Ukrajina s 4 % deležem instaliranih priključkov v regiji, Jugoslavija s 4 %, Slovenija s 3 % in Belorusija z 2 %. V tej regiji je bilo skupno sredi leta 2001 61,9 milijonov priključkov že instaliranih, še nadaljnjih 10,5 milijonov priključkov pa je bilo naročenih za instalacijo v letu 2001 (The DAI Perspective, 2002, str. 1321).

Na podlagi razgovorov s prodajnim osebjem v podjetju Iskratel povzemam prevladujoče trende v panogi telekomunikacij:

- Globalizacija trga, ki ni samo posledica večje odprtosti trgov, temveč tudi posledica nekaterih novih tehnologij, kot so tehnologije za brezžične komunikacije GSM in satelitske povezave ter tehnologije, ki omogočajo prenos klasičnih telekomunikacijskih storitev na omrežje, ki bazira na uporabi internetnega protokola - IP.
- Vse bolj izražene zahteve po novih storitvah in aplikacijah v telekomunikacijah. Takoj ko je tehnologija omogočila določene storitve, se je del gospodarstva navdušil nad njimi in s tem sprožil plaz zahtev. Končni uporabniki hočejo delujoče storitve oziroma aplikacije in jih ne zanima uporabljena tehnologija.
- Večje število večjih ali manjših operaterjev, katerih nastanek je omogočen z deregulacijsko zakonodajo.
- Povezovanje operaterjev med seboj. Nastajanje multinacionalnih operaterjev na eni strani in malih operaterjev, ki se specializirajo na tržne niše, na drugi strani.
- Zahteve operaterjev po rešitvah na ključ namesto kupovanja komponent.
- Hiter razvoj novih tehnologij, kakršne so širokopasovni dostopi, različne oblike širokopasovnih prenosov ter tehnologij z uporabo internetnega protokola.
- Nove tehnologije silijo operaterje k novim investicijam v opremo in telekomunikacijske storitve. Proizvajalce silijo, da sledijo novim tehnologijam in jih integrirajo v svoje proizvode. Vlaganje v nove tehnologije je nujno, pomembno pa je oceniti, katere tehnologije so ključne za posamezne tržne segmente.
- V podjetju, ki ima omejene razvojne vire in si ne more privoščiti razvijanja novih tehnologij in dopolnilnih storitev na zalogo, je potrebno posebej dobro oceniti, kdaj in v katere nove tehnologije in dopolnilne storitve je potrebno vlagati.

4.1.7 Prodajni načrti

Sistem SI2000 se prodaja na številnih trgih, vendar večino prihodka doseže na trgih držav CIS. Slovenski trg s približno 50 priključki na 100 prebivalcev sodi med razvitejše svetovne trge. Iskratel ta trg pokriva v celoti. Pričakovati je zmanjševanje obsega poslovanja na domačem trgu. Razlog za večji obseg poslovanja na domačem trgu v preteklosti je bila poslovna odločitev Telekoma Slovenije o posodobitvi omrežja. Posodobitev je dokončana, tako da obstaja precej manj možnosti za prodajo novih fiksnih telefonskih priključkov.

Povsem drugače je na trgih CIS, kjer se gostota telefonskih priključkov giblje pod 20 priključki na 100 prebivalcev. Pričakovati je še nekajletno rast prodaje v številu priključkov na teh trgih. Dolgoletna prisotnost podjetja Iskratel na teh trgih je ustvarila zelo dobro prepoznavno blagovno znamko SI2000. Posledica tega so velike prodajne možnosti tudi v prihodnosti, saj je pričakovati nadaljnje razvijanje teh trgov.

Prevladujoč tržni segment so mestna in primestna območja držav CIS, kjer je Iskratel tržni vodja, saj proda relativno največ priključkov na tem trgu (Iskratel, 2002).

4.2 Vzajemno trženje v podjetju Iskratel

Z nastopom na trgih, ki zahtevajo poglobljene odnose, je bilo podjetje Iskratel prisiljeno razviti poseben pristop. S pomembnimi kupci so navezali močne odnose. Tako je medsebojna komunikacija med zaposlenimi na različnih nivojih pogosta. Za vsakega od pomembnih kupcev skrbi v podjetju Iskratel poseben tim zaposlenih. Kupec ima na terenu določenega prodajalca, v podjetju pa za kupca skrbi točno določen skrbnik. Zadržanje kupcev je dobro, saj z večino kupcev podjetje sodeluje skozi daljše obdobje, kar gre pripisati tudi dejstvu, da podjetje večino svojih trženjskih sredstev porabi za zadržanje obstoječih kupcev. V podjetju se zavedajo, da so močni odnosi vir njihove konkurenčne prednosti in veliko vlagajo v nadaljnjo izboljšavo teh odnosov. Lahko rečem, da je v podjetju že delno razvito vzajemno trženje, ki pa potrebuje nadaljnji razvoj.

V podjetju se močno ukvarjajo s kakovostjo izdelkov in odnosov. Toda za dokončno vpeljavo koncepta vzajemnega trženja bo potrebno še mnogo korakov. Nujna bo uvedba planiranja in upravljanja za vse deležnike, potrebno bo redno preučevati dobičkonosnost odnosov s posameznimi kupci ter preverjati kakovost teh odnosov. Smiselna je tudi vpeljava sprotnega preverjanja kupčeve percepcije koristi in aktivno sodelovanje z njim, z namenom oblikovanja ponudbe po meri. Menim, da bi podjetje moralo preučiti možnosti za uvedbo modela, kot sem ga obravnaval v tretjem poglavju, da bi lahko dosegli maksimalen uspeh z vidika kakovosti odnosov.

V podjetju Iskratel se zavedajo, da so za podjetje izrednega pomena zadržanje kupcev in zadovoljstvo zaposlenih. Zato v nadaljevanju predstavljam rezultate anket, ki sta bili opravljene v podjetju na to temo. Sledi predstavitev rešitev, opozoril in priporočil, ki sem jih izdelal na podlagi tega diplomskega dela.

4.2.1 Tržna raziskava

V Iskratelu je bila izvedena anketa o zadovoljstvu kupcev na katero so najhitreje odgovorili največji ruski kupci, ki so pozdravili anketo kot instrument za izboljšanje poslovanja, obenem pa pričakujejo odgovor, predvsem za pripombe, s katerimi so opozorili na kritične točke, kar kaže, da so pripravljeni na dvostranski poglobljen odnos.

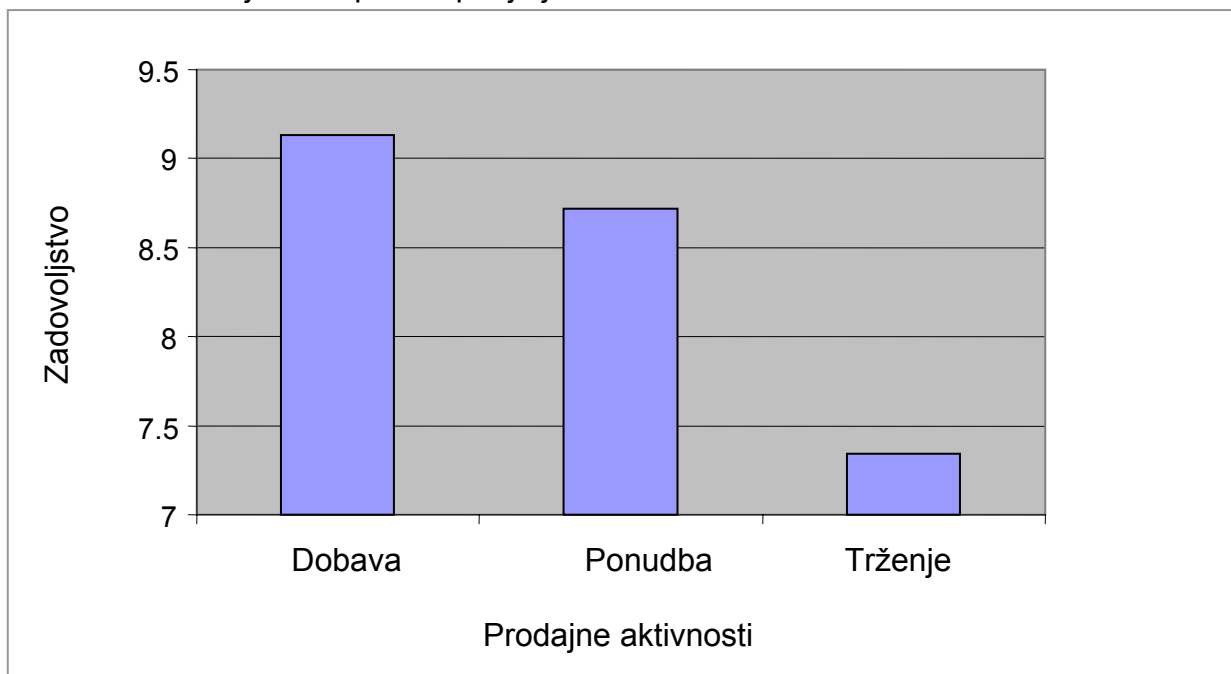
Visoko nad povprečjem kotirajo storitve realizacije pogodb: dobava, montaža, izobraževanje ter poprodajna podpora. Samo 6 odgovorov izmed 438 ima izstopajoče nizko zadovoljstvo. To je zadovoljstvo izven standardne deviacije za tista pričakovanja, ki so še v okviru standardne deviacije. Kupci so ocenjevali zadovoljstvo na lestvici od 1 do 10 (Anketa o zadovoljstvu kupcev, 2002).

To so sledeče aktivnosti:

- trženjske prezentacije kupcem,
- aktivnosti na internetu,
- proaktivno zagotavljanje informacij na procesih,
- poznavanje kupčevih prioritet,
- čas reševanja reklamacij,
- vrednost za denar.

Kot je razvidno iz slike 7, so kupci relativno zadovoljni z dobavo in ponudbo podjetja Iskratel. Dokaj nezadovoljni pa so z trženjem. Tudi veliko število predlogov za izboljšanje trženjskih informacij kaže na to, da je na tem mestu še ogromno možnosti za izboljšavo.

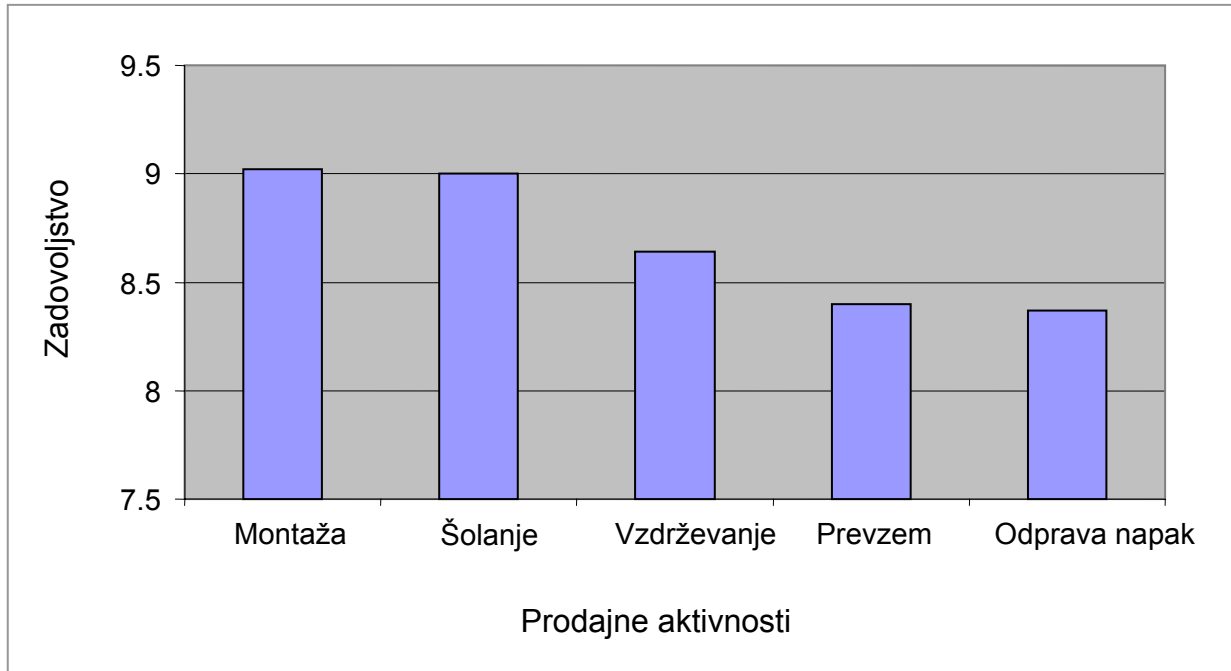
Slika 7: Zadovoljstvo kupcev s podjetjem Iskratel



Vir: Anketa o zadovoljstvu kupcev, 2002.

Tudi s storitvami podjetja Iskratel so kupci dokaj zadovoljni. Nekoliko slabša sta le storitev prevzema in odprave napak. Rezultati so na sliki 8.

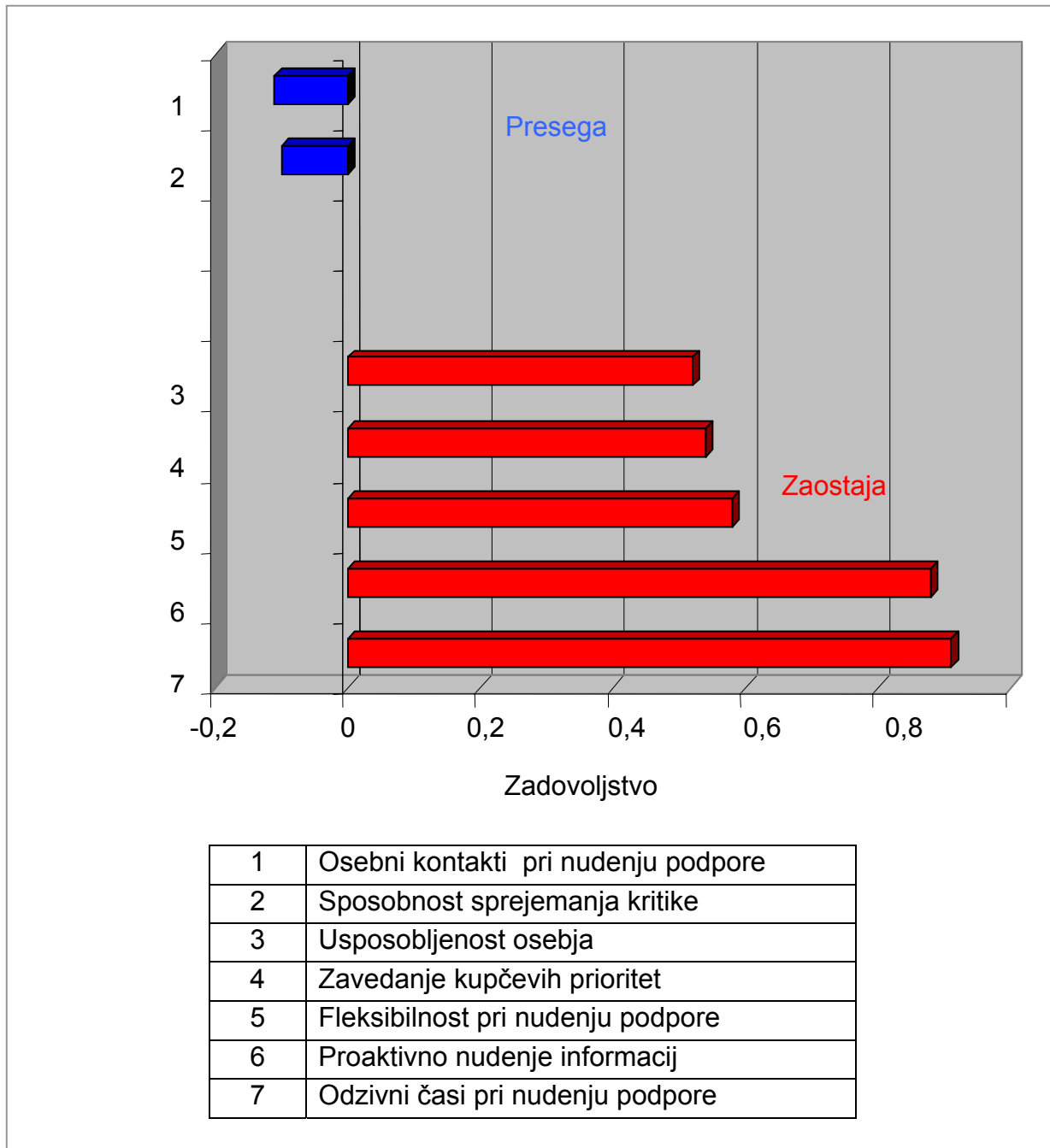
Slika 8: Zadovoljstvo kupcev storitvami



Vir: Anketa o zadovoljstvu kupcev, 2002.

Na spodnji sliki je prikazano zadovoljstvo kupcev glede na kriterije, ki so zelo pomemben del vzajemnega trženja. Kot lahko ugotovimo, so prav osebni kontakti pri nujenju podpore zelo močan del konkurenčne prednosti v podjetju. Kupci so ocenili, da ta del, poleg sposobnosti za prejetanje kritike celo presegajo njihova pričakovanja. Mora pa podjetje izboljšati nekaj drugih dejavnikov, pri katerih se izkazuje rahlo nezadovoljstvo, da bi uspeli še poglobiti odnose. Največje odstopanje je pri odzivnih časih pri nujenju podpore ter pri proaktivnem nujenju informacij. To sta področji, kamor mora podjetje usmeriti več pozornosti.

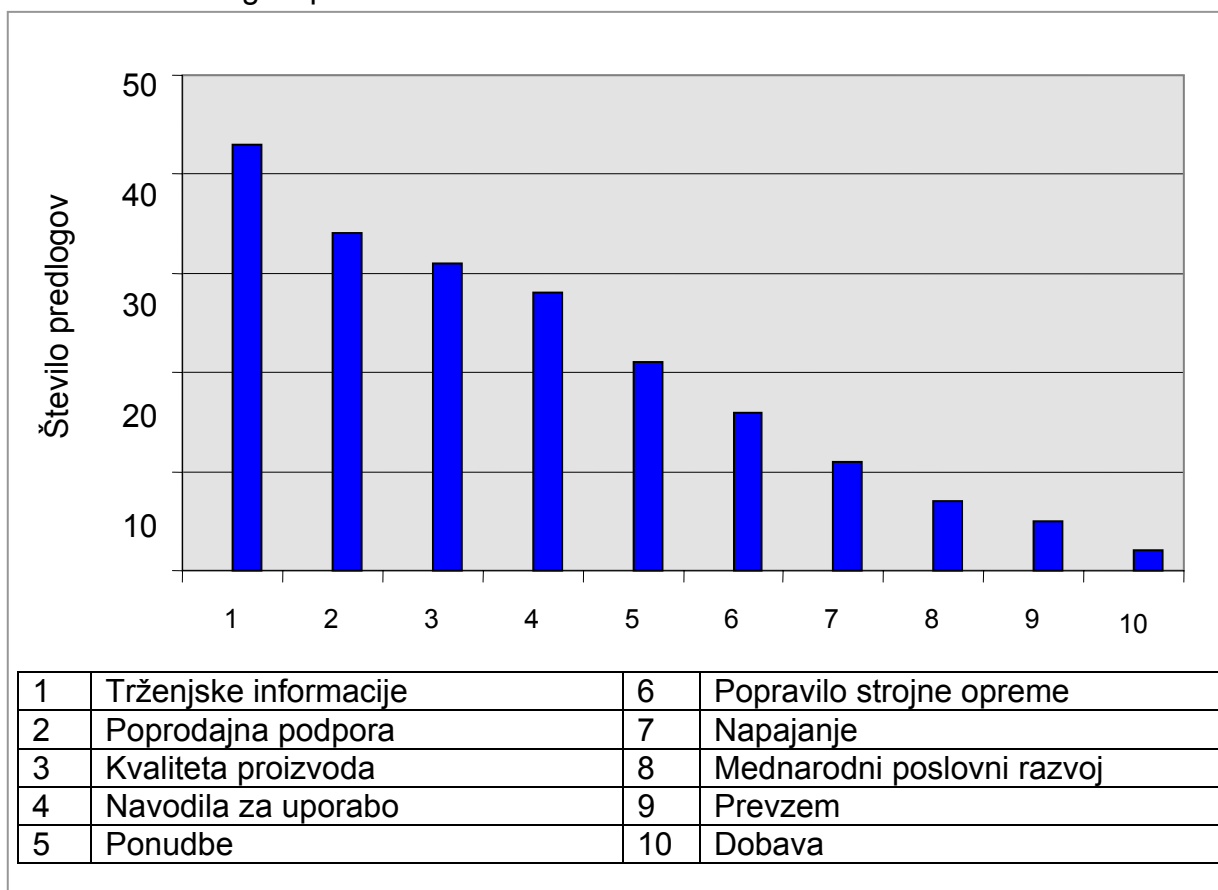
Slika 9: Zadovoljstvo kupcev z odnosi



Vir: Anketa o zadovoljstvu kupcev, 2002.

Kupci so v anketi tudi sami predlagali aktivnosti, ki jih vidijo kot kritične. Podjetje mora nujno izboljšati te aktivnosti ter kupcem, ki so predlagali določene predloge, tudi sporočiti, katere aktivnosti so izvršili. Slednje lahko močno izboljša kredibilnost podjetja in predvsem same ankete, saj bodo kupci naslednjič ponovno opozorili na pomanjkljivosti. Tako bo podjetje dobilo izredno koristne podatke o kupčevih predstavah koristi ter možnostih za izboljšave. Predlogi in njihovo število je prikazano v sliki 10:

Slika 10: Predlogi kupcev



Vir: Anketa o zadovoljstvu kupcev, 2002.

4.2.2 Anketa o zadovoljstvu zaposlenih

V podjetju je bila v letu 2002 izvedena anketa o zadovoljstvu zaposlenih, v kateri je sodelovalo 55% zaposlenih. Po mnenju strokovnjakov je udeležba dovolj velika, da je vzorec udeleženih reprezentativen.

Iz rezultatov ankete je razvidno, da 89% udeleženih meni, da je redno izvajanje ankete, v kateri lahko zaposleni spregovorijo o svojem zadovoljstvu v podjetju, koristno, 60% udeleženih je prepričana, da bo vodstvo na podlagi rezultatov ankete še uspešneje vodilo podjetje. 90% anketiranih meni, da je anketa obravnavala vsa tista področja, ki vplivajo na zadovoljstvo in angažiranost pri delu, 63% udeleženih pa meni, da je vodstvo uspešno uvajalo ustrezne izboljšave (Anketa o zadovoljstvu zaposlenih, 2002).

Izraženo je bilo visoko splošno zadovoljstvo z delom v Iskratelu, kar 89% udeleženih je svoje zadovoljstvo ocenilo z oceno 4,5 ali 6 na šest stopenjski lestvici od 1 do 6. Zadovoljstvo je ostalo nespremenjeno za 55 % udeleženih, za 22% se je znižalo in za 23% se je zvišalo, glede na prejšnjo anketo. Zadovoljstvo zaposlenih se je

povečalo na področju kulture, ostalo nespremenjeno na področjih odnosov s sodelavci, s priložnostmi za napredovanje in strokovnim razvojem, z vodenjem podjetja in vodstvom, rahlo se je znižalo v odnosih z neposrednim vodjem, z delom ter s celotnimi prejemki in ugodnostmi. Pomembno se je znižalo na področju kakovosti dela in življenja (Anketa o zadovoljstvu zaposlenih, 2002).

Podrobnejša analiza pokaže tista področja, ki največ pripomorejo k zadovoljstvu, pripadnosti in zavzetosti pri delu. To so vodenje podjetja in vodstvo, celotni prejemki in ugodnosti, delo in kultura podjetja.

Danih je bilo tudi veliko kritičnih komentarjev in predlogov, kar bo skupaj z rezultati ankete pomagalo pri nadaljnjih ukrepih za izboljšanje počutja in zadovoljstva zaposlenih ter s tem tudi učinkovitosti na delovnem mestu.

Podjetje je na podlagi rezultatov uvedlo tudi številne ukrepe, s katerimi želijo aktivno izboljševati zadovoljstvo svojih zaposlenih. Na področju kulture podjetja so povečali obveščanje in komunikacijo z zaposlenimi, spodbujali prepoznavnost podjetja tako v širši okolici kot med strokovno javnostjo, dvignili raven družabnih dogodkov, kot so novoletno praznovanje, dan odprtih vrat, poletna šola za otroke ipd. Na področju delovnega okolja so uvedli fleksibilnejši delovni čas, ukinili kolektivni dopust (razen v proizvodnji ter nekaj dni povezanih s prazniki) ter upoštevali predloge na področju urejanja prehrane in zdravstva. Uvedene so bile tudi spremembe v plačilnem sistemu, variabilni dodatek in nagrade za posebne dosežke. Tudi na področju vodenja so pripravili več izobraževanj, posodobili podporne sisteme, predvsem na delu motiviranja in možnosti razvoja.

4.2.3 Upravljanje odnosov s kupci v podjetju Iskratel

V poslovnem načrtu podjetja Iskratel v letu 2003 je bil sprejet sklep o uvedbi CRM sistema, kar je po mojem mnenju nujno pred vzpostavitvijo »popolnega« vzajemnega trženja.

Podjetje Iskratel namreč nima centralizirane baze podatkov o kupcih ter njihovih željah in potrebah. Ima pa že veliko zbranih podatkov po sektorjih in dobro zasnovan informacijski sistem, ki daje dobro osnovo za implementacijo aplikacij za proaktivno komuniciranje s kupci. Vzpostavitev ustrezne baze podatkov ter zagotovitev virov podatkov bi Iskratelu omogočila osnovo za vpeljavo vzajemnega trženja.

Podatki o kontaktnih osebah, informacije o kupcih, projektih ter povpraševanju po posameznih produktih, rešitvah in karakteristikah se zbirajo in urejajo večinoma na individualnem nivoju ali na nivoju oddelka. Notranje okolje podjetja zaradi tega ne

razpolaga z enotnimi, ažurnimi in sistematično obdelanimi informacijami o zunanjem okolju, kot tudi ne z znanji iz drugih področij podjetja, ki bi bila pomembna za učinkovitejše reševanje nalog. Uvedba aplikacije CRM bi zagotavljala tudi pogoje za kasnejšo uvedbo aplikacij kot so proaktivno trženjsko posredovanje informacij, podpora kupcu pri tehničnih problemih in druge. Pomanjkanje celovitega nadzora in vodenja komunikacije z zunanjim okoljem tudi vodi v slabo odzivnost na zahteve in povpraševanja s strani trga ter v neučinkovito informiranje kupcev.

Ankete, ki so bile opravljene med kupci, kažejo, da le ti želijo dodatne informacije, ki so povezane s podjetjem Iskratel, predvsem o novih produktih ter načrtih podjetja, pa tudi o splošnih trendih v telekomunikacijah. Predvsem pa pričakujejo iniciativo. Kupci ne bodo več iskali informacij, ampak jih pričakujejo z njihove strani brez poizvedovanja. V podjetju ni izdelanega kriterija niti pravil, po katerih bi določili, kakšne informacije in komu se pošiljajo. Kupci prav tako pričakujejo več obveščanja o sami izvedbi naročil. Na tem področju pričakujejo več (pro)aktivnosti, kar bi se dalo izboljšati z relativno malo napora.

Iskratel je v letu 2002 vpeljal v uporabo e-Trgovinski center, s katerim se želi podjetje še bolj približati obstoječim kupcem in poslovnim partnerjem ter jim ponuditi možnost hitrega in preprostega dostopa do informacij o produktih, ki so jim na voljo. Kupci lahko te produkte prek e-Trgovskega centra tudi naročajo. S prehodom na e-trgovanje postajajo rutinski prodajni posli avtomatizirani. S tem zmanjšujejo količino dela, ki jo morajo opraviti prodajni referenti, hkrati pa izboljšujejo in posodablajo načine komuniciranja s kupci in poslovnimi partnerji. E-Trgovinski center predstavlja temelj za nadaljnji razvoj elektronskega poslovanja. Strežnik Microsoft SQL, ki je del rešitve, pa že omogoča zbiranje podatkov o dostopih uporabnikov in na ta način v poslovanje že prinaša prve možnosti in orodja za upravljanje odnosov s strankami (Iskratel, 2002).

4.2.4 Predlogi

Že v tretji točki sem opisal koncept vzajemnega trženja, kot ga vidijo Ballantyne, Christopher in Payne. Nanizal sem pomembna dejstva, za katera menim, da bi pripomogla podjetju Iskratel do nadaljnjega razvoja, v nadaljevanju pa navajam še nekaj idej.

Kot sem že ugotavljal v mojem diplomskem delu se je v podjetju Iskratel že razvil del koncepta vzajemnega trženja. Odnosi s kupci so že zelo poglobljeni in vodeni. Tudi sama komunikacija poteka preko skrbnika v podjetju, imenovanega KAM⁶, ki ureja vse aktivnosti. Kot nadgradnjo obstoječega sistema, za servisiranje specifičnih in

⁶ Key Account Manager – menedžer, ki upravlja odnose s streteškimi kupci

pomembnih kupcev priporočam oblikovanje medfunkcijskih timov, ki so sposobni urejati večstopenjske odnose s kupci in delovanja med funkcijami podjetja. Tako bi kupec lahko pridobil več bolj točnih informacij v krajšem času. Nujna je uvedba sistema CRM in s tem boljše baze podatkov o kupcih, zbranih na enem mestu. Trenutno stanje namreč ne omogoča vpogleda odgovornih za odnose do vseh informacij, saj so le te zbrane v večih sistemih. Tako je zbiranje informacij zamudno, pogosto pa pomembne informacije niti ne pridejo do tistega, ki jih potrebuje.

Močno podpiram tudi izvajanje anket, tako o zadovoljstvu kupcev kot o zadovoljstvu zaposlenih. Sodoben tržni pristop namreč ti dve orodji postavlja kot osnovo za nadaljnje aktivnosti. Ugotavljanje želenih koristi kupcev ter ugotavljanje koristi zaposlenih sta namreč neposredno povezani s končnim uspehom podjetja. Anketi bi morali postati reden način komuniciranja, saj so jih pozdravili tako kupci kot zaposleni. Tako pridobljeni predlogi in rešitve so odlična osnova za dvostransko komunikacijo in razvoj vzajemnih odnosov. Zato je pomembno, da podjetje vse predloge upošteva in skuša najti rešitve za vsakega od njih, o tem pa redno obvešča kupce in zaposlene.

Aktivno sodelovanje oziroma poglobljeni odnosi z dobavitelji so zelo pomembni. Sodelovanja z nekaterimi dobavitelji so že v teku in kažejo se že prvi rezultati, saj je bilo v izdelke že vključenih nekaj dobrih inovacij s strani dobaviteljev. Priporočam ocenjevanje dobaviteljev ne zgolj po ceni in kakovosti njihovega izdelka, temveč vsakega tudi po tem, koliko lahko prispevajo k dodani vrednosti izdelkov oziroma k razvoju novih izdelkov.

Aktivnost na teh trgih kupcev, zaposlenih in dobaviteljev pa mora podjetje razširiti tudi na ostale tri. Menim, da bi morali izvesti raziskave oziroma posnetek stanja na vseh trgih. Na podlagi trenutnega stanja bi morali oblikovati želeno stanje ter določiti aktivnosti za njegovo doseg, vse skupaj pa redno preverjati. Vključitev finančnih institucij, njihove storitve ter njihovi konkurenčni pogoji so bili pogosto odločujoči faktor pri ustvarjanju zadovoljstva kupca ter maksimiranja njegove koristi. Telekomunikacijski trgi so pogosto regulirani s strani državnih institucij. Zato je tudi vključevanje teh trgov v enoten model načrtovanja in delovanja ravno tako pomembno, kot vključevanje dobaviteljev, lastnikov in zaposlenih

Koncepta vzajemnega trženja daje velik pomen kupčevi resnični dobičkonosnosti. Presenetljivo je dejstvo, da se večina podjetij fokusira na identificiranje dobičkonosnosti produktov in ne kupcev, čeprav je kupec tisti, ki generira dobiček in ne produkt. Produkti namreč kreirajo stroške, kupci pa dobiček. Ena od močnih predpostavk vzajemnega trženja je, da bi idealno podjetja iskala odnose samo s

kupci, ki so v zelo dobičkonosnih segmentih ali pa imajo velike potenciale, da bodo to poslali.

Podjetje izračunati dobičkonosnost skozi celoten cikel sodelovanja za svoje kupce. To predstavlja pričakovane dobičke skozi celotno obdobje. Na podlagi tega lahko izračuna kupčevo življenjsko vrednost, definirano kot neto sedanjo vrednost prihodnjih dobičkov skozi celotno življenjsko obdobje. Na podlagi tega se mora podjetje odločiti, katere kupce je smiselno obdržati, oziroma koliko v njih vlagati. Podjetje namreč veliko vlaga v zadržanje kupcev in manj vlaga v iskanje novih. Menim, da bi izračun dobičkonosnosti skozi celotno obdobje prinesel tudi dobro osnovo za novo razporeditev sredstev med strategiji zadržanja in iskanja novih kupcev, kar bi maksimiralo celoten dobiček.

Podjetju priporočam tudi več aktivnosti pri proučevanju konkurence. Podatki o konkurenčnosti namreč lahko identificirajo slabosti in prednosti, obenem pa prinašajo mnogo pomembnih informacij o tem, kako komunicirati s kupci. Toda podjetje ne sme vzeti konkurence kot standarda, ki ga mora doseči. V svoji viziji so zapisali da bodo postali eden od vodilnih ponudnikov sodobnih telekomunikacijskih rešitev. Stremeti morajo k cilju postati boljši od konkurence, tako s produkti kot z odnosi, ki so njihova močna točka. Cenovno verjetno ne morejo neposredno konkurirati azijskim tekmečem, nadaljnje vlaganje v odnose in oblikovanje močne mreže šestih trgov pa lahko podjetju še naprej prinašajo uspeh.

V tretjem poglavju sem obravnaval pomembnost zadovoljnih zaposlenih in ugodne kulture. Menim, da podjetje lahko z nekoliko truda doseže zelo ugodno klimo, kjer bodo vsi zaposleni »živeli znamko«. Naj bo ta znamka pojasnjena z japonskim izrazom »Dantotsu«, kar pomeni najboljši od najboljših. Če bodo zaposleni živeli s konceptom vzajemnega trženja in tem izrazom v sebi, sem prepričan, da bo podjetje nizalo uspehe še vrsto let.

5 Sklep

Trg držav CIS-a je zelo perspektiven. Države z visoko povprečno stopnjo rasti proizvodnje ter BDP-ja in več kot 300 milijoni prebivalci predstavljajo veliko poslovno priložnost. Ti trgi zahtevajo poseben pristop in ugotavljam, da je koncept vzajemnega trženja zelo primeren za ustvarjanje konkurenčnih prednosti na teh trgih. Pogosto lahko slišimo, da so podjetja z bolj klasičnim in ne toliko osebnim pristopom, a enakovrednimi produkti in storitvami, bila na teh trgih manj uspešna. Osebni kontakti ter velika raznovrstna podpora so tako izrednega pomena in mislim, da je vzajemno trženje dejansko ključ uspeha na trgih CIS.

Vzajemno trženje vključuje v enoten model dobavitelje, kupce in druge deležnike. Zato je za vsako podjetje pomembno, da v svoje aktivnosti vključijo vse deležnike. S tem lahko ustvarijo močan vir konkurenčne prednosti.

Podjetje naj zato upošteva koncept šestih trgov in za vsakega od teh trgov razvije model za ugotavljanje in ustvarjanje koristi, saj bo le tako lahko izkoristilo potencial svoje mreže. Priporočam tudi oblikovanje plana za vsakega od teh trgov posebej ter njihovo združitve v skupni plan, ki bo osrednje vodilo za uspešno delovanje.

Zadovoljni zaposleni so izrednega pomena za zadovoljnega kupca ter posredno zadovoljnega lastnika. Zato mora podjetje graditi na tem. Raziskava o njihovem zadovoljstvu naj postane orodje, ki bo v redni uporabi. Upoštevati je potrebno tudi dejstvo, da naj bi bili vsi zaposleni tudi občasni tržniki. Zato je potrebno sistematično izbirati prave ljudi, ki skupaj s svojim zadovoljstvom ustvarjajo ugodno klimo, kar pa je nujni pogoj za vzajemno delovanje in ustvarjanje dobičkov.

V ospredju vsakega podjetja mora biti kupec in pomembnosti tega se zavedajo tudi v podjetju Iskratel. Ugotavljanje koristi kupcev je zelo pomembno. Vsak kupec ima lahko drugače definirano korist, zato je zelo pomembna segmentacija in na tej podlagi izbira kupcev. Ni vsak kupec pravi kupec. Tako mora podjetje ugotavljati življenjsko vrednost vsakega kupca ter izbrati tiste kupce, ki prinašajo zadovoljivo dobičkonosnost.

Spremljanje zadovoljstva kupcev je aktivnost, ki bi jo morale izvajati vsako podjetje. Iskratel je na podlagi take ankete dobil veliko zelo koristnih informacij, na katerih področjih morajo odpraviti pomanjkljivosti in kje so boljši. Na podlagi teh podatkov so bile tudi sprožene določene aktivnosti. Zelo pomemben je podatek, da kupci pričakujejo povratno informacijo. To kaže na to, da so kupci dejansko pripravljeni na dolgoročen dialog in dovezetni za na zaupanju temelječ odnos.

Vzajemno trženje je koncept, ki vse bolj pridobiva na vrednosti. Je zelo kompleksen in se kot tak pojavlja v veliko različicah. V neki meri je že oblikovan v podjetju Iskratel, ki pa se ga lahko nadgradi na podlagi izsledkov, ki sem jih navedel v tem diplomskem delu. Toda to ni edini model in je odprto še veliko možnosti za raziskovanje in implementiranje. Potrebna je tudi pazljivost pri implementaciji takega koncepta, saj zahteva veliko organizacijskih sprememb. Nujen je izredno preišljen pristop in podpora zaposlenih, z najvišjim vodstvom na čelu.

Literatura

1. Christopher Martin; Payne Adrian; Ballantyne David: Relationship marketing: creating shareholder value. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2002. 242 str.
2. Foss, Bryan: Successful customer relationship marketing: New thinking, new strategies, new tools for getting closer to your customers. London : Kogan Page, 2001. 522 str.
3. Glas: Ethics and entrepreneurs: An international comparative study. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999, 20 str.
4. Grönroos Christian: Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach. Chichester : John Wiley & Sons, 2000. 394 str.
5. Gummesson, Evert: Total relationship marketing: From the 4Ps - product, price, promotion, place - of traditional marketing management to the 30Rs. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2000. 281 str.
6. Kotler Philip: Marketing management - trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
7. Letno poročilo za leto 2002. Kranj : Iskratel, d.o.o, Kranj, 2002. 59 str.
8. Nikolić Miran: Celovito upravljanje odnosov s strankami v Telekomu Slovenije. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 282 str.
9. Pervaiz K., Ahmed: Internal marketing: tools and concepts for customer-focused management. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2002. 299 str.
10. Starman Danijel: Mesto in vloga vzajemnega trženja v trženjski teoriji in praksi. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 282 str.

Viri

1. Anketa o zadovoljstvu kupcev. Kranj : Iskratel, d.o.o., Kranj, 2002.
2. Anketa o zadovoljstvu zaposlenih. Iskratel, d.o.o., Kranj. Notranja baza podatkov. [URL: <http://ntitportal1/si/>], 26.02.2004.
3. Bertagnoli Lisa: To Russia with reservations. [URL: <http://www.search.epnet.com/direct.asp?an=1866135&db=bch>], 04.09.2001.
4. Deck Stewart: What is CRM? [URL: <http://www.cio.com/research/crm/edit/crmabc.html>], 21.6.2003.
5. Digital Switching Systems Offered on World Markets - Technical Characteristics and World Status. Bethesda : Dittberner Associates, 1998. 1615 str.
6. Lek d.d. [URL: <http://www.lek.si/slo/mediji/pogosta-vprašanja/1047/index.print.html>], 30.01.2004.

7. Pregled izdelkov podjetja Iskratel, d.o.o., Kranj.
[URL: <http://products.iskratel.com>], 22.02.2004.
8. Rosbalt news agency. Ruska zvezna agencija z novicami.
[URL: <http://www.rosbaltnews.com/print/print?cn=65206>], 28.12.2003.
9. Rosbalt news agency. Ruska zvezna agencija z novicami.
[URL: <http://www.rosbaltnews.com/print/print?cn=65317>], 14.01.2004.
10. S.I. International Business Services in CIS.
[URL: <http://avax.narod.ru/eng/cis.htm>]
11. Splošne informacije o podjetju Iskratel, d.o.o., Kranj. [URL: <http://www.iskratel.si>],
26.01.2004.
12. Splošne informacije o podjetju Iskratel, d.o.o., Kranj. Notranja baza podatkov.
[URL: <http://ntitportal1/si/search>], 18.02.2004.
13. The DAI perspective. Dittberner Associates, 43(2002). 1435 str.
14. The DAI perspective. Dittberner Associates, 44(2002). 1522 str.
15. The Russia journal. Ruski dnevni časopis.
[URL: <http://www.russiajournal.com/news/cnews-article.shtml?nd=42248>],
28.01.2004.
16. United Nations Economic Commission for Europe – UNECE.
[URL: <http://www.unece.org/press/pr2002/02gen10e.htm>], 2.5.2002.
17. Zgodovina podjetja Iskratel. Notranja baza podatkov.
[URL: <http://ntitportal1/si/search>], 15.02.2001.

Priloge

1. Priloga 1: Najpomembnejši ponudniki komutacijskih sistemov
2. Priloga 2: Seznam in razlaga uporabljenih kratic

Priloga 1: Najpomembnejši ponudniki komutacijskih sistemov

Podjetje	Komutacijski sistemi podjetja
Alcatel	1000 E10, 1000 S12, S12MSC
C-DOT	MAX, RAX
Daewoo	DTS-3100, DTS-4000
DSC	GSM Global Switch, DEX 600 Series,
Ericsson	AXE-10, AXE-MTSO
Excel/Telos	SONATA, CSM
Fujitsu	FETEX 150
GPT	SYSTEM X
Harris	Enhanced Telephone Exchange
Iskratel	SI 2000
Lucent Technologies	5ESS 2000, 5ESS CDX/VCDX, 5ESS DCS/Autoplex, System 1000
Mitel	GX-5000
Motorola	EMX 2500, EMX 5000
MPTI Suppliers	HJD-04, CNC-08
NEC	NEAX 61
Netas	DRX-4
Nokia	DX 200, DX 200MSC
Nortel	DMS 10, DMS 100 SN, DMS 200/300, DMS 500, DMS GSP, DMS MSC, DMS MTX
Plexsys	PlexCell D, PlexCell P
RedCom Laboratories	MDX
Samsung	SDX-200, SDX-RB2
Sattel/Coyote	DSS
Siemens	EWSD, 36190 Toll/Tandem, DCO
Telebras	Tropico RA
Huawei	CNC-08
Great Dragon	HJD04

Vira: Digital Switching Systems, 1998, str. 2; The DAI Perspective, vol. 44, 2002, str. 518.

Priloga 2: Seznam in razlaga uporabljenih kratic

Kratica	Razlaga kratice	Razlaga pojma
ASEAN	Association of South-East Asian Nations Združenje južnih vzhodnoazijskih držav	Trgovinsko združenje azijskih držav
ATM	Asynchronous Transfer Mode Asinhroni prenosni način	Tehnologija za prenos podatkov različnih oblik preko visoke pasovne širine
BDP	Bruto domači proizvod	Bruto domači proizvod
CRM	Customer Relationship Management Upravljanje odnosov s kupci	Upravljanje odnosov s kupci
CRM	Commonwealth of Independent States Zveza neodvisnih držav	Zveza držav na področju bivše Sovjetske zveze
GSM	Global System for Mobile communication Globalni sistem mobilnih komunikacij	Tehnologija, ki omogoča delovanje mobilnih telefonskih sistemov
IP	Internet Protocol Internetni protokol	Protokol za prenos podatkov med različnimi vozlišči v omrežju. Široko je uporabljen v lokalnih omrežjih in za potrebe interneta
KAM	Key Account Manager Manedžer za ključne kupce	Menedžer, ki upravlja odnose s streteškimi kupci
PSTN	Public Switched Telephone Network Javno komutirano telefonsko omrežje	Oznaka za javno komutirano telefonsko omrežje

Nadaljevanje priloge 2

Kratika	Razlaga kratice	Razlaga pojma
RTS	Russian Trading System Ruski trgovinski sistem	Najpomembnejši ruski borzni indeks
UNECE	United Nations Economic Commission for Europe Ekonomska komisija Združenih narodov za Evropo	Ekonomska komisija Združenih narodov za Evropo