

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**TRŽENJE NA PODLAGI ODNOSOV:
PRIMER CELOVITE REŠITVE V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, januar 2007

MIRJAM ŽERJAV

IZJAVA

Študentka Mirjam Žerjav izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Maje Makovec Brenčič in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetni spletni strani.

V Ljubljani, dne 5.1.2007

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. TRŽENJE NA PODLAGI ODNOSOV NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH	2
2.1. ZNAČILNOSTI MEDORGANIZACIJSKIH TRGOV	3
2.2. OPREDELITEV TRŽENJA NA PODLAGI ODNOSOV	5
2.2.1. <i>Temeljne sestavine trženja na podlagi odnosov</i>	5
2.2.2. <i>Kdaj je trženje na podlagi odnosov primerno?</i>	6
2.2.3. <i>Razlogi za uvedbo trženja na podlagi odnosov v podjetju</i>	8
2.2.4. <i>Pomen notranjega trženja</i>	9
2.2.5. <i>Nevarnosti trženja na podlagi odnosov</i>	10
2.2.6. <i>Izzivi in smer razvoja trženja na podlagi odnosov</i>	12
2.3. TRŽENJE, TEMELJEČE NA ODNOSIH, V PRIMERJAVI S TRANSAKCIJSKIM TRŽENJEM	13
3. ZNAČILNOSTI IZDELKOV IN STORITEV	15
3.1. OPREDELITEV IZDELKA.....	15
3.1.1. <i>Klasifikacija izdelkov</i>	16
3.1.2. <i>Storitve povezane z izdelki</i>	16
3.1.3. <i>Proces razvoja novih izdelkov</i>	17
3.2. OPREDELITEV STORITEV	18
3.2.1. <i>Značilnosti storitev</i>	18
3.2.2. <i>Kriteriji za dobro storitev</i>	19
3.2.3. <i>Posebnosti trženja storitev na medorganizacijskih trgih</i>	20
3.3. CELOVITA REŠITEV	22
4. CELOVITA REŠITEV IN RAZVOJ PRIMERNE TRŽENJSKE STRATEGIJE	23
5. PRIMER SLOVENSKEGA PODJETJA	24
5.1. PREDSTAVITEV PODJETJA	24
5.2. VPLIV NARAVE IZDELKA NA UVEDBO TRŽENJA NA PODLAGI ODNOSOV V PODJETJU	26
5.3. DOSEDANJE AKTIVNOSTI PODJETJA NA PODROČJU TRŽENJA NA PODLAGI ODNOSOV	27
5.4. POVZETEK OPRAVLJENIH GLOBINSKIH INTERVJUJEV	31
5.5. PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO OBSTOJEČE TRŽENJSKE STRATEGIJE	33
6. SKLEP	38
LITERATURA	40
VIRI	43
PRILOGA	1

1. UVOD

Globalizacija in intenzivnost konkurence sta le dva izmed mnogih dejavnikov, ki v zadnjem desetletju spodbujajo in zahtevajo nove načine trženja in poslovanja. Podjetja razpolagajo z novimi možnostmi, s katerimi lahko preoblikujejo svoje trženjske strategije. Potrebujemo nov, drugačen način razmišljanja o delovanju in konkuriranju v spremenjenem trženjskem okolju. Tržniki v enaindvajsetem stoletju vedno bolj spoznavajo potrebo po celostnem, veznem pristopu k trženju, ki nadgrajuje transakcijsko trženje. Ključni cilj trženja je razviti tesne, dolgoročne odnose z vsemi ljudmi ali podjetji, ki lahko neposredno ali posredno vplivajo na uspeh trženjskih aktivnosti podjetja. Namen trženja na podlagi odnosov je izgradnja trdnih, vzajemnih ekonomskih, tehničnih in socialnih vezi med dobavitelji in odjemalci (Kotler, Keller, 2006, str. 16). Vpeljava strategije trženja s pomočjo odnosov postaja v podjetjih, še posebej storitvenih, vse bolj nujna, saj ustvarjajo ti odnosi težko posnemljivo in še težje prenosljivo konkurenčno prednost. Raziskave v slovenskem prostoru (Virant, 2002; Makovec Brenčič, 2000; Makovec Brenčič, Žabkar, 2001, 2003) kažejo, da podjetja, ki kot vire konkurenčnih prednosti prepoznavajo osnovne sestavine trženja na podlagi odnosov, dosegajo večjo prepoznavnost, dobičkonosnost in obstoj na mednarodnih trgih.

Namen diplomskega dela je ugotoviti, ali narava izdelka/storitve oziroma celovite rešitve pogojuje in vpliva na uvedbo trženja na podlagi odnosov v podjetju. Trženje na podlagi odnosov pa je osnova za ključno naravnost h kupcu in zato ustrezna strategija trženja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh sklopov. V prvem, teoretičnem sklopu, skušam predstaviti teoretično ozadje trženja na podlagi odnosov in povzeti značilnosti izdelkov/storitev ter celovite rešitve, v drugem pa navedem primer slovenskega podjetja in skušam analizirati njegovo trženjsko strategijo.

Prvi sklop je razdeljen na tri dele. V prvem poglavju teoretičnega sklopa izpostavim značilnosti medorganizacijskih trgov, ki le-te razlikujejo od končnih porabniških. Nato opredelim trženje na podlagi odnosov, predstavim njegove temeljne sestavine, pojasnim kdaj je primerno ter navedem razloge za njegovo uvedbo. Prav tako predstavim pomen notranjega trženja, ki je odločilnega pomena za uspešnost trženja na podlagi odnosov. V nadaljevanju predstavim tudi nevarnosti trženja s pomočjo odnosov, izzive, s katerimi se srečuje ter smer razvoja v prihodnjem. Trženje na podlagi odnosov predstavlja alternativo transakcijskemu trženju, zato v zadnjem delu prvega poglavja tudi oba načina trženja primerjam med seboj.

V drugem poglavju teoretičnega dela skušam opredeliti izdelek in storitve ter navesti značilnosti, ki vplivajo na izbor primerne trženjske strategije. Prav tako opredelim pojem celovite rešitve, ki predstavlja kombinacijo obojega in se vedno bolj uporablja v podjetjih.

Namen tretjega dela teoretičnega sklopa je ugotoviti in analizirati vplive, ki jih ima narava izdelka/storitve oziroma celovite rešitve na izbor primerne trženjske strategije, ki bo pomagala podjetju pri njegovi ključni naravnosti h kupcem.

Drugi sklop diplomskega dela pa je namenjen predstavitvi slovenskega, mednarodno delujočega podjetja ter kritičnemu ovrednotenju obstoječe trženjske strategije. Na začetku podjetje na kratko predstavim, analiziram vplive, ki jih ima narava celovite rešitve na uvedbo trženja na podlagi odnosov, nato opišem dosedanje aktivnosti podjetja na tem področju, predstavim povzetke in ugotovitve terenskih intervjujev ter zaključim s predlogi za izboljšavo sedanje trženjske strategije.

Podatke za drugi sklop diplomskega dela sem pridobila z opazovanjem, eksplorativnim raziskovanjem v podjetju samem ter z globinskimi intervjuji, opravljenimi z zaposlenim v podjetju P in nekaterimi distributerji v tujini. Menim, da je uporabljen pristop kljub številnim omejitvam, primeren za preučevanje omenjene problematike, saj omogoča vpogled v dejansko stanje v podjetju.

Diplomsko delo zaključim s povzetkom sklepnih ugotovitev.

2. TRŽENJE NA PODLAGI ODNOSOV NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH

Trženje na podlagi odnosov je oblika trženja, ki se je pojavila ob koncu osemdesetih let in poudarja izgradnjo dolgoročnih odnosov s kupci namesto posameznih transakcij. Vključuje razumevanje kupčevih potreb glede na njihovo življenjsko dobo. Poudarja oskrbo obstoječih kupcev s tako vrsto izdelkov/storitev, kot jih potrebujejo oziroma želijo. To širše pojmovanje trženja označujejo odnos (povezava), medsebojno vplivanje (interakcija) in dolgoročnost. Osrednje vprašanje medsebojnega vplivanja je, kako doseči in učinkovito ohranjati omrežje odnosov med ponudniki in kupci ter s tem vplivati na učinkovitejše in uspešnejše poslovanje podjetja (Makovec Brenčič, 2003, str. 546).

V praksi ima trženje na podlagi odnosov izvor na medorganizacijskih trgih, kjer so dolgoročne pogodbe nekaj povsem navadnega že dolgo časa. Že ob koncu osemdesetih let so prve raziskave medorganizacijskih trgov v Ameriki in Evropi pokazale, da je v nakupni proces vpletenih več ljudi, da nakupni proces ni izoliran dogodek, ampak je odvisen od mnogih dejavnikov. Kupcev je manj, ponavadi so bolj zahtevni v iskanju svojih dobaviteljev ter največkrat niso naklonjeni menjavanju le-teh. Z vzdrževanjem stabilnih in dolgoročnih stikov z dobavitelji zmanjšujejo tveganje in povečujejo svoje zadovoljstvo (Turnbull, Ford, Cunningham, 1996, str. 44).

Del sodobnega trženja se usmerja prav v pomen in analizo sistematične gradnje odnosov, ki jih podjetje razvija s svojimi kupci. Da bi podjetje, ki deluje na medorganizacijskih trgih, vnovčevalo koristi trženjskih odnosov, mora dobro poznati svoje odjemalce¹, poznati sebe in svoj odnos do razvoja odnosov oziroma graditi notranjo dinamiko in kulturo podjetja, upravljati odnose in poznati njihove sestavine ter razvijati in upravljati portfolio in omrežja svojih odnosov (Makovec Brenčič, 2003, str. 547).

Berry (1983) je mnenja, da je trženje na podlagi odnosov najbolj primerno takrat, ko ima podjetje alternative, med katerimi lahko izbira, ko kupci izvajajo selektivne odločitve in ko obstaja ponavljajoča želja po izdelku oziroma storitvi.

2.1. Značilnosti medorganizacijskih trgov

Medorganizacijski trg sestavljajo organizacije, ki pridobivajo blago in storitve z namenom, da jih bodo uporabile v proizvodnji drugih izdelkov/storitev, ki jih nato prodajo, dajejo v najem ali dobavljajo naprej (Kotler, 2003, str. 216). Imajo več značilnosti, zaradi katerih se razlikujejo od porabniških trgov. Različni avtorji (Ford, 2002, str. 3-5; Gordon, 1998, str. 114-133; Koltler, 2003, str. 216-219) največkrat omenjajo naslednje posebnosti, ki razlikujejo medorganizacijske trge od porabniških:

- *Manjše število kupcev.* Nekateri kupci so za podjetje trženjsko nezanimivi, medtem ko drugi s svojim obsegom nakupov odločilno prispevajo k uspehu podjetja. Posamezni kupec ima ponavadi večjo pogajalsko moč, saj z odhodom enega kupca izgubijo ponudniki več, kot bi v enakem primeru na končno porabniških trgih.
- *Večje razlike v ekonomski vrednosti.* Razlike v ekonomski vrednosti kupcev ne dovoljujejo skupne obravnave, saj so veliko večje kot pri končnih porabniških trgih.
- *V nakupni proces so vpleteni strokovnjaki,* pogosto nabavni zastopniki, ki upoštevajo zahteve, omejitve in nabavno politiko podjetja. Tako ponudniki kot tudi kupci aktivno sodelujejo pri procesu menjave, aktivno sooblikujejo predmete menjave in poskušajo nadzorovati proces menjave. Potencialni kupci aktivno sooblikujejo izdelke/storitve, zato je za uspeh ponudnikov nujno njihovo sprejemanje aktivnega sodelovanja kupcev.
- *Zapleten in dolgotrajen nakupni proces* je odvisen od mnogih dejavnikov, kot na primer lastnosti okolja (gospodarski, politični, pravni in tehnološki vplivi), lastnosti podjetja (strateške prioritete podjetja), lastnosti skupine ter lastnosti posameznikov (osebne preference) (Hutt, Spech, 2001, str. 67-81). Tako vpliva na nakupni postopek zapletenost in kompleksnost odjemalčevih zahtev, visoka vrednost nakupa, število različnih oddelkov v

¹ V delu uporabljam termina "kupec" in "odjemalec".

podjetju, ki sodelujejo pri odločanju, njihovo znanje, cilji, različna merila in pripravljenost k sodelovanju.

- *Dolgoročen odnos med ponudniki² in odjemalci³*. Odnosi med ponudniki in odjemalci so zelo tesni zaradi pomembnosti in moči kupcev. Posamezna transakcija ni izoliran, neodvisen dogodek, ampak je del odnosa, ki je odvisen od preteklih izkušenj ter prihodnjih načrtov podjetja. Na vsak nakupni proces vplivajo izkušnje v medsebojnem sodelovanju in v sodelovanju z drugimi. Vsaka transakcija prav tako vpliva na prihodnje sodelovanje. Želja ponudnikov in odjemalcev so dolgotrajni in stabilni odnosi, ki pa zahtevajo nenehno prilagajanje obeh strani.

- *Neprožno povpraševanje*. Povpraševanje na medorganizacijskih trgih je neprožno, saj spremembe cen le malo vplivajo na spremembo povpraševanja. Povpraševanje je zaradi počasne spremembe proizvodnih postopkov še posebej neprožno na kratki rok.

- *Izvedeno povpraševanje*. Odjemalci prilagajajo obseg nakupov pričakovanemu povpraševanju na trgih končne potrošnje. Tako na obseg nakupov vplivajo preference končnih porabnikov, družbena gibanja in gospodarski ciklusi.

- *Neposredno kupovanje*. Na medorganizacijskih trgih prevladuje neposredna distribucija, brez posrednikov. To je tudi razlog za oblikovanje tesnejših odnosov in sodelovanja med ponudniki in odjemalci.

- *Interakcija*. Na nakupni proces ne moremo gledati kot le na dejanje dobavitelja in hkrati odziv oziroma reakcijo kupca. Nakupni proces je interakcija obeh. Ta interakcija je oblika medsebojnega odnosa med dobaviteljem in kupcem. Z medsebojno interakcijo si tako ponudnik kot tudi odjemalec prizadevata doseči svoj cilj. Drug drugemu se prilagajata v poslovnih procesih ter sodelujeta pri izboljšavi tehnologij in izdelkov. K dolgoročnim medsebojnim odnosom odločilno prispevajo tudi tesne osebne vezi med zaposlenimi sodelujočih podjetij. Zato je za razvoj uspešnih trženjskih odnosov še posebej pomembna motivacija, izobraževanje in zadovoljstvo zaposlenih.

- *Ustvarjanje dodane vrednosti*. Na medorganizacijskih trgih imajo ponudniki in kupci zaradi tesne interakcije veliko možnost skupnega ustvarjanja novih izdelkov, oblikovanja storitev in načinov reševanja problemov. To pomeni, da lahko v veliko večji meri kot na končno porabniških trgih soustvarjajo dodano vrednost in tako spodbujajo dolgoročno sodelovanje. Pogoj je medsebojna odprtost sodelujočih podjetij.

² Podjetje v vlogi prodajalca.

³ Podjetje v vlogi kupca.

2.2. Opredelitev trženja na podlagi odnosov

Trženjski odnosi so bistvenega pomena za podjetje in kot sredstvo podjetja določajo prihodnost podjetja (Gordon, 2000, str. 505). Trženje na podlagi odnosov pomeni vzpostavljati, vzdrževati in vzpodbujati odnose s porabniki in ostalimi partnerji na profitabilen način, tako da so izpolnjeni cilji udeležencev. To se dogaja z obojestranskimi menjavami in izpolnjevanjem obljub (Grönroos, 1994, str. 9).

2.2.1. Temeljne sestavine trženja na podlagi odnosov

Temeljne sestavine trženja na podlagi odnosov so dolgoročni medsebojni odnosi, zaupanje, zvestoba, sodelovanje, zadovoljstvo in vzajemna komunikacija. Sestavine se med seboj prepletajo in medsebojno vplivajo druga na drugo.

- *Dolgoročnost odnosov* ter sodelovanje pri oblikovanju skupne politike podjetij in poslovnih procesov, je ena izmed pomembnejših dimenzij trženja na podlagi odnosov, saj motivira tako ponudnike kot tudi kupce, da s svojim ravnanjem in medsebojnim vplivanjem pripomorejo k učinkovitejšemu in uspešnejšemu poslovanju podjetij. Upoštevati je potrebno, da se odnos oblikuje med ljudmi oziroma zaposlenimi v podjetjih in ne med podjetji samimi. Tako na dobre in uspešne medsebojne odnose vplivajo skupne vrednote, načela in prepričanja zaposlenih.
- *Zvestoba* je želja po trdnem odnosu ter pripravljenost na kratkoročna odrekavanja z namenom vzdrževanja stabilnega in dolgoročnega odnosa. Morgan in Hunt pravita, da ja zvestoba ta, ki loči uspešen odnos od neuspešnega (Morgan, Hunt, 1994, str. 23). Ponudniki lahko z zvestobo in ohranjanjem dolgoročnih odnosov hitreje pridobijo informacije o trgih in željah kupcev ter temu primerno prilagodijo svojo ponudbo. Prav tako se tudi odjemalci na podlagi najnovejših informacij lahko lažje odločijo o nakupu. Zvestoba je ena izmed temeljnih sestavin trženja na podlagi odnosov, saj predstavlja podlago za preučevanje in predvidevanje pogostosti nakupov kupcev.
- *Zaupanje* je bistvo vseh odnosov in predpogoj za zvestobo. Obstaja tedaj, ko je določena stran prepričana o zanesljivosti in integriteti nasprotne strani v menjavi (Hausman, 2001, str. 603). Podjetja, ki si zaupajo, verjamejo, da bodo s sodelovanjem in skupnim prizadevanjem dosegla boljše rezultate poslovanja, kot bi jih sicer sama. Z razvojem e-poslovanja (poslovanja preko svetovnega spleta - internet) je zaupanje močno pridobilo na pomenu, saj razdalje in časovne razlike med podjetji še povečujejo tveganje in negotovost. Podjetje mora uporabiti svoje vire (zaposleni v podjetju, tehnologija, organizacija) na način, da bo vzdrževalo in povečevalo zaupanje kupcev. Zloraba zaupanja vodi do nezadovoljstva kupcev in s tem do prekinitve sodelovanja oziroma odnosov. Pomen zaupanja se ne razlikuje le od posameznika do posameznika ali od podjetja do podjetja, ampak tudi od narodnosti do

narodnosti. Tudi kriterij po katerem merimo stopnjo zaupanja je odvisen od kulturnih vrednot in vedenja, zato lahko prihaja do precejšnjih razlik (Conway, Swift, 2000, str. 1403).

- *Sodelovanje* je prisotno takrat, ko obe strani delujeta skupaj z namenom doseganja skupnih ciljev. Tako pripomoreta k oblikovanju konkurenčnih prednosti, ki jih izkazujeta proti ostalim skupinam podjetij. Sodelovanje je le rezultat, ki je neposredno odvisen od zaupanja in zvestobe v odnosu (Morgan, Hunt, 1994, str. 26).

- *Zadovoljstvo* s poslovanjem je pozitivno čustveno stanje, ki je posledica zadovoljive pričakovani dobavitelja in kupca ter ocene njunega poslovnega odnosa. Ocena kupčevega zadovoljstva je pomembna za nadaljnji razvoj odnosov in s tem tudi poslovanja. V splošnem kupci, ki so zadovoljni z določenim izdelkom ali storitvijo, nadaljujejo z njihovo uporabo ter o svoji izkušnji pripovedujejo tudi drugim. Izkušnja je torej neposredno povezana z zadovoljstvom. Pozitivna izkušnja vpliva na zadovoljstvo kupca in pripomore k trajanju odnosa. Ljudje si najboljše zapomnimo zadnjo izkušnjo in če je le-ta pozitivna, lahko spremeni pomen in dožemanje prejšnjih negativnih izkušenj in obratno (Conway, Swift, 2000, str. 1395).

- *Vzajemna komunikacija* je pomembna komponenta pri vzpostavljanju odnosov, ki pa se jo zaradi samoumevnosti velikokrat spregleda. V poslovnem kontekstu je pomen komunikacije predvsem v prejemanju povratnih informacij. Učinkovito sodelovanje in usklajevanje ter vzpostavitev poslovnih odnosov je odvisno od učinkovite komunikacije. Komunikacija ni le samostojen element pri vzpostavljanju odnosov, ampak je pomembna predvsem zaradi svojega vpliva na zaupanje in zvestobo med kupcem in dobaviteljem (Conway, Swift, 2000, str. 1397).

2.2.2. Kdaj je trženje na podlagi odnosov primerno?

Kot sem že prej omenila, je po mnenju Berry (1983), trženje na podlagi odnosov najbolj primerno, če so izpolnjeni naslednji pogoji (Barnes, 1994, str. 566):

- obstajajo alternative med katerimi lahko podjetje izbira,
- so kupci tisti, ki izvajajo selektivne odločitve,
- obstaja ponavljajoča želja po izdelku ali storitvi.

Pogoji, ki so prisotni v zunanjem in notranjem okolju podjetja in oblikujejo razmere za nastanek trženja na podlagi odnosov so (Virant, 2002, str. 13):

- tržna dinamika,
- pričakovane koristi,
- skupne vrednote in norme obnašanja,

- komplementarnost virov partnerjev,
 - socialna interakcija ob rastočem zaupanju brez oportunističnega obnašanja.
- *Tržna dinamika* okolja predstavlja glavni motiv za sodelovanje podjetij, saj povzroča negotovost in odvisnost podjetij (Jap, 1999, str. 464). Utemeljena je kot stopnja variabilnosti sprememb na trgu podjetja. Take spremembe so posledica sprememb na področju tehnologije, sprememb cen, sprememb proizvodov in storitev, dostopnosti materiala, dejavnosti konkurentov. V takem okolju lahko tesen odnos s kupci ustvari pomembno konkurenčno prednost podjetja in ustvari podlago za nadaljnji razvoj odnosa in sodelovanja (Cannon, Perreault, 1999, str. 444).
- Globalna tržna konkurenca sili podjetja v nenehno iskanje in razvoj izdelkov in storitev, procesov, tehnologij in partnerskih odnosov, z namenom pridobivanja konkurenčnih prednosti. Podjetja k trženju na podlagi odnosov največkrat vzpodbudijo prav *koristi dolgoročnih partnerskih odnosov* (Cannon, Perreault, 1999, str. 444). Podjetje bo vse napore usmerilo v vzdrževanje odnosov s partnerji, ki prinašajo največ ugodnosti, kakršne so dobičkonosnost in kakovost izdelkov ali storitev, zadovoljstvo kupcev, učinkovitost... (Morgan, Hunt, 1994, str. 24-25). Večina partnerstev med podjetji obstaja zaradi skupnih ciljev, ki zasledujejo obe strani. Pričakujejo, da bodo s pomočjo medsebojnih odnosov presegli nastale stroške zaradi le-teh in dosegli pozitiven rezultat (Blois, 1996, str.165).
- *Skupne vrednote*, po mnenju Morgana in Hunta, so neposredni predhodnik in pogoj za ustvarjanje zaupanja in zvestobe. Obstajajo takrat, ko so enako pomembne ali nepomembne, sprejemljive ali nesprejemljive, pravilne ali napačne za oba partnerja, saj to prispeva k razvoju zaupanja med partnerjema in zvestobe partnerskemu odnosu (Morgan, Hunt, 1994, str. 25). Norme sodelovanja pa izražajo pričakovanja partnerjev glede skupnega sodelovanja in obnašanja pri doseganju skupnih in lastnih ciljev (Cannon, Perreault, 1999, str. 443).
- Tudi *komplementarnost virov* je pomemben dejavnik oblikovanja dolgoročnih odnosov. S komplementarnostjo virov partnerjev mislimo na stopnjo, do katere se podjetji lahko medsebojno dopolnjujeta v smislu posedovanja različnega znanja, veščin, izkušenj in drugih virov podjetij. S tem se sicer povečujeta negotovost in odvisnost od drugega podjetja, vendar sta premostljivi zaradi koristi iz naslova partnerstva, ki jih v primeru samostojnega nastopa ne bi bilo (Matajič, 2001, str. 22).
- *Interakcija* pomeni socialno-psihološke procese, ki so prisotni v medčloveških odnosih (Nastran, 1994, str. 124). Interakcija poteka med dvema ali več osebami, med posameznikom in skupino in med skupinami in le-te povezuje v mrežo soodvisnosti. Izmenjava informacij je najpomembnejši proces socialne interakcije. V okviru trženja, temelječega na odnosih, je lastnost socialne interakcije izredno pomembna, saj v njej sodelujoče osebe delujejo tako, da stalno reagirajo druga na drugo s prilagajanjem svojega vedenja svojim nameram in pričakovanim in zaznanim nameram svojih partnerjev. Če je v interakciji prisotna

obojestranskost izmenjave, lahko govorimo o oblikovanju trajnega odnosa; traja toliko časa, dokler udeležencema prinaša koristi (Barnes, 2002, str. 89-102).

- *Oportunistično obnašanje* je definirano kot zasledovanje lastnih interesov s prevaro ali zavajanjem nasprotne strani, torej kršitev danih obljub ob primernem načinu obnašanja. Zato lahko zagotovo trdimo, da se partnerja, ki iščeta dolgoročne koristi, najverjetneje ne bosta obnašala oportunistično (Morgan, Hunt, 1994, str. 25).

2.2.3. Razlogi za uvedbo trženja na podlagi odnosov v podjetju

Prodornost informacijske tehnologije, je eden izmed glavnih razlogov za spremembe v načinu trženja. Informacijska tehnologija spreminja naravo izdelkov, storitev, struktur, funkcij, procesov in komunikacije. Podjetja, dobavitelje, distributerje, prodajalce in kupce povezuje v mrežo odnosov in interakcij. Ne samo, da dodaja vrednost izdelkom in storitvam, ampak predvsem ustvarja nove oblike vrednosti (Brodie, 2000, str. 1).

Večina avtorjev teorije trženja na podlagi odnosov zagovarja tezo, da poslovni partnerji v medsebojnem odnosu dosežejo večje koristi, kot če bi na trgu nastopali samostojno. Najpomembnejši in največkrat omenjeni razlogi za uvedbo trženja na podlagi odnosov v podjetju so neposnemljive in težko prenosljive konkurenčne prednosti, porast dobičkonosnosti na dolgi rok, ohranitev kupcev, odmik od blagovne menjave k menjavi izdelkov z visoko dodano vrednostjo, dostop do informacij, virov oziroma sredstev, trgov in tehnologije ter trendi v načinu poslovanja nasploh. Rezultate trženja na podlagi odnosov bom združila v dve najpomembnejši koristi za podjetje:

- konkurenčne prednosti,
- porast dobičkonosnosti na dolgi rok.

- *Konkurenčne prednosti* so vse strateške oblike prednosti, ki omogočajo podjetjem, da učinkovitejše in uspešnejše tekmujejo na trgu v primerjavi s konkurenti. Doseganje konkurenčnih prednosti je osnovni cilj oblikovanja in razvijanja trženja na podlagi odnosov in je odvisno od mnogih medsebojno povezanih dejavnikov (Jap, 1999, str. 466). Največkrat omenjeni in preučevani so izboljšave v produktivnosti, tehnološki razvoj, visoke investicije v raziskave in razvoj, osredotočenost na znanje in visoko dodano vrednost produktom, doseganje ekonomij obsega, dostop do redkih virov, večinski tržni delež ter dostop do novih tržišč, informacij in tržnih priložnosti. Nekateri raziskovalci so povezali konkurenčno prednost podjetja z njegovo zmožnostjo in spretnostjo razvijanja in upravljanja odnosov s kupci oziroma odjemalci (Turnbull, Ford, Cunningham, 1996, str. 46).

Prvi pogoj za doseganje in ohranitev konkurenčnosti na trgu je zadovoljevanje kupčevih potreb, želja in pričakovanj. Na odnos in vedenje kupcev do različnih dobaviteljev ne vplivajo

le tehnične lastnosti izdelka oziroma storitve ali dobaviteljeve prodajne sposobnosti, ampak predvsem značilnosti samega odnosa oziroma interakcije med njimi. Upravljanje teh odnosov in interakcijskih sposobnosti odločilno vpliva na konkurenčnost podjetja (Turnbull, Ford, Cunningham, 1996, str. 56).

- *Porast dobičkonosnosti* je rezultat dolgoročnega partnerstva in končni cilj trženja na podlagi odnosov. Gre za dobiček, ki ga podjetje doseže v odnosu s kupci, v primerjavi z dobičkom, ki bi ga doseglo, če tega odnosa ne bi bilo (Virant, 2002, str. 19). Porast dobičkonosnosti je posledica rezultatov poslovanja na posameznih področjih v podjetju. Tako govorimo o povečani učinkovitosti, uspešnosti, produktivnosti, kvaliteti proizvodov in storitev, vodenju notranjega trženja, konkretnemu izpolnjevanju obljub poslovnim partnerjem, ki vodijo v zadovoljstvo in zvestobo kupcev in partnerjev oziroma v oblikovanje vrednosti za kupce (Matajič, 2001, str. 33).

2.2.4. Pomen notranjega trženja

Notranje trženje ustvarja notranjo kulturo in usmerjenost podjetja, ki podpira podjetje pri doseganju svojih ciljev. Razvoj in vzdrževanje h kupcu usmerjene kulture podjetja je bistvenega pomena pri oblikovanju uspešnih dolgoročnih trženjskih odnosov. Kultura podjetja, ki označuje sistem nenapisanih vrednot in norm znotraj podjetja, ima zelo velik vpliv na zaposlene, njihovo vedenje in razpoloženje (Payne, Christopher, Clark, Peck, 1996, str. 11). Notranje trženje izhaja iz dejstva, da so zaposleni v podjetju prvi, ki morajo razumeti in sprejeti spremembe v trženjskih strategijah, še preden le-te predstavi kupcem. Glavni poudarek pri notranjem trženju je na dobrih odnosih med zaposlenimi znotraj podjetja, saj se lahko le na ta način ustvari storitveno orientirana miselnost in zadovoljstvo kupcev. Vsak zaposleni v podjetju se mora osredotočiti na kupce in njegovo zadovoljstvo.

Glavna naloga notranjega trženja, gledanega z vidika medsebojnih odnosov, je torej: "Ustvarjati, vzdrževati in izboljševati notranje odnose med ljudmi v organizaciji ne glede na njihov položaj kontaktnega osebja, osebja v podpori, vodje skupin, managerjev in nadzornikov, tako da so motivirani za zagotavljanje najboljših storitev notranjim in zunanjim kupcem. Poleg motiviranosti pa morajo imeti tudi znanje, sposobnosti in podporo svojih nadrejenih, tako da izvršujejo svoje naloge v smislu osredotočenosti na kupca" (Gummesson, 2000, str. 335). Notranje trženje ni projekt, ampak je nenehen proces, ki pa seveda lahko vključuje specifične projekte, kot so izobraževalni programi in razvoj podpornih tehnologij. Notranje trženje je del upravljanja s človeškimi viri v podjetju.

Za uspešno trženje na podlagi odnosov je potreben temeljit in nenehen proces notranjega trženja. Vsebovan mora biti v celoviti trženjski funkciji podjetja. Zunanje trženje se začne znotraj podjetja. Če je notranje trženje zapostavljeno, obstaja velika verjetnost, da bo tudi zunanje trženje podjetja neuspešno (Grönroos, 1994, str. 13).

2.2.5. Nevarnosti trženja na podlagi odnosov

Trženje na podlagi odnosov predstavlja investicijo podjetja ter ima tako pozitivne kot tudi negativne lastnosti. Vrednost odnosov je odvisna od vsakega posameznega odnosa s kupcem. Nedavne raziskave so pokazale, da obstajajo določene spremenljivke, ki naredijo trženje na podlagi odnosov manj zanimivo in privlačno. To so predvsem stroški razvoja in implementacije strategije trženja na podlagi odnosov, stopnja do katere tovrstno trženje poveča konkurenčno prednost podjetja in vpliv alternativnih možnosti pridobivanja virov. Blois (1996) navaja štiri pomanjkljivosti oziroma nevarnosti, ki so lahko posledica trženjskih odnosov:

- izguba nadzora,
- negotovost in nepredvidljivost,
- izključitev drugih možnosti,
- nepričakovano povpraševanje.

Stopnja do katere navedene lastnosti predstavljajo pomanjkljivost, je odvisna od narave vsakega odnosa posebej (Conway, Swift, 2000, str. 1397).

Harwood in Garry v svojem članku (Harwood, Garry, 2006, str. 108-109) navajata naslednje nevarnosti, ki prav tako lahko ogrozijo uspešno uvajanje trženja na podlagi odnosov v podjetju:

- neprimerna strategija trženja na podlagi odnosov,
 - neprepoznavanje ciljev trženja na podlagi odnosov,
 - neprepoznavanje dodane vrednosti odnosov,
 - neprimerna komunikacija,
 - neustrezno pojmovanje upravljanja odnosov s kupci.
- Ena izmed nevarnosti pri implementaciji je *neprimerna strategija trženja na podlagi odnosov*, kot je na primer prevelika osredotočenost le na reševanje konfliktov in problemov. Dobavitelj in kupec skušata doseči pravilno in nepristransko rešitev, a hkrati povečujeta svojo ranljivost. Prekomerna nagnjenost k sodelovanju ponavadi ustvarja notranje pritiske h kompromisom in prilagajanju. Pomembno je, da se podjetje osredotoči na lastne interese in tako zmanjša možnost za prevare ali manipulacije s strani kupcev. Nenehno reševanje konfliktov in prilagajanje zahtevata sposobnosti in znanja, finančna sredstva ter močno zaupanje v svojo oceno nasprotnikovih interesov in potreb. Pojavlja se vprašanje, ali prednosti, ki jih prinaša trženje na podlagi odnosov, odtehtajo te potencialne nevarnosti? V vseh primerih verjetno ne. Kjer pa obstaja podlaga za vzpostavitev "koristnega" odnosa, je potrebno te razloge izpostaviti in si prizadevati k ohranitvi in izboljšanju odnosa. Zato je bistveno obravnavati in analizirati vsak odnos posebej (Harwood, Garry, 2006, str. 108-109).

- Naslednja nevarnost je *neprepoznavanje ciljev trženja na podlagi odnosov* v podjetju. Cilji oziroma pričakovanja proizvodnega ali na primer nabavnega oddelka v podjetju so, od vzpostavljenih odnosov, ustvariti čim višjo dodano vrednost izdelku, skrajšati proizvodni proces, zmanjšati stroške in povečati kvaliteto. Namen podjetij v zavezništvu (strategic alliances) je zmanjšati konkurenco in povečati tržni delež. Namen vzpostavljanja odnosov s kupci z vidika trženja, pa je obdržati najbolj donosne in zveste kupce ter tako prispevati k hitrejši rasti in razvoju podjetja. Zato je pomembno, da se z razvojem tesnejših odnosov, znotraj podjetja in med sodelujočimi podjetji, prilagodijo cilji, pričakovanja in razumevanje vseh vpletenih (Harwood, Garry, 2006, str. 108-109).

- *Neprepoznavanje dodane vrednosti odnosov* je še ena izmed nevarnosti, ki lahko povzroči neuspeh trženja na podlagi odnosov. Vrednost lahko dodamo izdelku preko neoprijemljivih sredstev, kot so zaupanje, zvestoba, naravnost h kupcu, izkušnje, zadovoljstvo, prilagodljivost, odgovornost ali preko otipljivih komponent, kot je na primer distribucija izdelka/storitve ali sam izdelek/storitev. Načini dodajanja vrednosti izdelku/storitvam so med seboj različni, a vsi poudarjajo pomembnost medosebne interakcije in komunikacije (Harwood, Garry, 2006, str. 108-109).

- *Nepriprava na komunikacijo* je naslednja nevarnost, ki jo avtorja omenjata. Osnovno načelo trženja na podlagi odnosov je potreba po zaupanju in zvestobi ter soočanje s tveganjem, prilagodljivostjo, močjo in donosom pri določenem odnosu. Ključ do uspešnega upravljanja z odnosi je sposobnost komuniciranja in pripravljenost kupcev in dobaviteljev deliti informacije. Problem se lahko pojavi v zmožnosti in pripravljenosti obeh strani ustvariti in oblikovati skupno razumevanje pridobljenih informacij. Do dve tretjini operativnega znanja izvira iz neformalne neposredne komunikacije, ki temelji na osebnih izkušnjah in opazovanju in je bistvena za uspeh podjetja (Harwood, Garry, 2006, str. 108-109).

- Prav tako je ena izmed nevarnosti pri upravljanju odnosov s kupci neustrezno pojmovanje upravljanja odnosov in mišljenje, da je za uspešen in dolgotrajen odnos pomembna le »prijaznost« s kupci. Prijaznost zahteva določena sredstva in predstavlja strošek podjetju. Podjetja pa imajo na razpolago omejeno število sredstev, in ponavadi premalo, da bi si lahko privoščila »prijaznost« do vseh kupcev. Prav tako lahko prijaznost, ki jo izkazujemo kupcem, posameznim kupcem različno pomeni. Odnosi ponavadi niso dolgoročno uspešni, če temeljijo le na čezmerni uslužnosti (Turnbull, Ford, Cunningham, 1996, str. 53).

Hakansson in Ford poudarjata, da so možnosti in omejitve podjetja pri vzpostavljanju trženjskih odnosov s kupci povezana z obsegom sredstev, ki jih je podjetje investiralo v odnose in pa tudi z notranjimi zmožnostmi podjetja. Izpostavila sta še en paradoks trženjskih odnosov, ki se nanaša na nadzor nad omrežjem odnosov. Kot sem že omenila, predstavlja izguba nadzora nevarnost za podjetje. Vendar bolj ko skuša podjetje nadzorovati omrežje odnosov, manj so ti odnosi učinkoviti in inovativni (Lakemond, Windahl, 2004, str. 3).

2.2.6. Izzivi in smer razvoja trženja na podlagi odnosov

Dnevno se srečujemo s pomembnim napredkom informacijskih, telekomunikacijskih in omrežnih tehnologij in pojavnih oblik, kot so računalniško izmenjavanje podatkov preko interneta, mobilno omrežje in omrežja podjetij. Ta razvoj je odprt za vsa podjetja in mnoga med njimi uvajajo omrežne koncepte in povezovalne mehanizme znotraj in v povezovanju z drugimi podjetji. To povezovanje pridobiva uporabnost in pomen pri upravljanju odnosov, procesov in transakcij znotraj podjetja in v njihovih povezavah v nabavno-prodajni verigi s poslovnimi partnerji (Kovačič, Bosilj Vukšić, 2005, str. 133).

Elektronsko poslovanje prinaša podjetjem, udeležencem takšnega poslovanja, stalne neposredne koristi, kot je razvijanje učinkovitejše in uspešnejše pomoči in povezovanja s svojimi kupci, zniževanje stroškov prodaje in trženja ter ustvarjanje novih tržnih priložnosti (Kovačič, Bosilj Vukšić, 2005, str. 135).

S tem, da podjetje preko interneta ponudi svojim odjemalcem podroben opis svoje ponudbe in neposreden vpogled v stanje oziroma status njihovih naročil, lahko močno razbremeni svojo prodajno službo ter dvigne zaupanje in zadovoljstvo uporabnikov. Podjetja, ki imajo za uspešno uporabo svojih proizvodov organizirano tehnično pomoč, vse več v ta namen uporabljajo internet (Kovačič, Bosilj Vukšić, 2005, str. 137).

Spremenjena vloga interneta je poudarila nujnost popolnega razumevanja spleta in njegov potencial za vsako podjetje. Dandanes iščejo uporabniki spleta specifične odgovore na podrobna vprašanja. Tako je splet postal informacijsko in distribucijsko orodje. Če hoče biti podjetje v tem novem okolju učinkovito, mora preučiti in upoštevati strateški pomen tega, vedno večjega segmenta. Internet odpira niz novih priložnosti časovno neomejene prodaje in novih trgov, ki bi ob ustaljenih možnostih prodaje ostali za podjetje nedostopni (Kovačič, Bosilj Vukšić, 2005, str. 137). Internet ponuja vsa orodja in možnosti za zbiranje potrebnih podatkov o kupcih in s tem uspešno vpeljavo strategije trženja na podlagi odnosov. Lahko je vir pridobivanja novih informacij o kupcih in hkrati vir povratnih informacij gradnje trdnih dolgoročnih odnosov. Postaja zlasti pomemben za manjše ponudnike z novimi proizvodi, ki drugače v nobenem primeru ne bi bili sposobni predstaviti svoje ponudbe na svetovnem trgu (Kovačič, Bosilj Vukšić, 2005, str. 137). Velikost samega podjetja je pri tem izgubila na pomenu (Rich, 2000, str. 174-176).

Naslednji izziv trženja na podlagi odnosov je vzpostavitev vzajemne komunikacije s kupci (Rich, 2000, str. 175). Ponavadi podjetja s pomočjo različnih metod zberejo ogromno količino podrobnih informacij o potencialnih kupcih, ne uspe pa jim uporabiti teh informacij pri vzpostavljanju odnosov. Za baze podatkov o kupcih je potrebno skrbeti, jih posodablјati, nadgrajevati in obdelovati. Vodstvo podjetja mora biti pripravljeno investirati potreben čas, delo in finančna sredstva. Poznati kupca, pomeni več kot le zbiranje demografskih podatkov,

ki jih nato tržniki obdelajo. Poznavanje kupcev mora vključevati boljše poznavanje mišljenja le-teh in z njim povezanega vsakodnevnega odločanja.

Eden izmed večjih izzivov trženja na podlagi odnosov je zmanjšati razkorak med vsesplošnim odobravanjem tovrstnega trženja, zlasti pri managerjih, in dejanskimi sprejetimi aktivnostmi, ki so potrebne za njegovo implementacijo (Rich, 2000, str. 174). Podjetja največkrat ne pristopijo sistematično k odnosom s kupci in za to ne namenijo zadostnih sredstev. Podjetje mora spoznati, da med prodajnim in ostalimi oddelki znotraj podjetja obstaja močna soodvisnost. Uspešnemu timskeemu delu, ki je pogoj za vzpostavitev trdnih odnosov s kupci, predstavlja največjo oviro individualni sistem nagrajevanja oziroma plač. Dokler podjetje ne uvede sistema nagrajevanja skupinskega dela, razvoj odnosov s kupci ne more biti optimalen (Rich, 2000, str. 174).

Ali se trženje na podlagi odnosov izplača? Empirični dokazi, kljub vsesplošnemu sprejetju koncepta življenjske vrednosti odjemalcev, tega ne podpirajo oziroma dokazujejo. Velikokrat se zgodi, da največji kupci podjetja niso tudi najbolj dobičkonosni. Posledično se je pojavilo prepričanje, da mora biti podjetje selektivno pri uporabi trženja na podlagi odnosov. Upoštevati mora možnost segmentacije trga na trg, kjer bo učinkovitejša strategija trženja, temelječega na odnosih in trg, kjer bi bilo bolje uporabiti strategijo transakcijskega trženja. Trženje na podlagi odnosov ne sme biti univerzalna filozofija, ampak le ena izmed možnosti trženja. Zatorej je velika verjetnost, da bo trženje na podlagi odnosov ostalo bolj selektivno in usmerjeno (Sheth, 2002, str. 591).

2.3. Trženje, temelječe na odnosih, v primerjavi s transakcijskim trženjem

Trženje na podlagi odnosov je pogosto predstavljeno kot nasprotje transakcijskemu trženju. A najpogostejša oblika menjave je v večini podjetij še vedno kombinacija obeh skrajnih oblik. Prevladujoč delež posamezne oblike je odvisen od značilnosti podjetij, dejavnosti in posebnosti proizvodov in storitev. Vsako podjetje mora samo ugotoviti pravi sestav transakcijskega trženja in trženja na podlagi odnosov, zato je pomembno poznavanje obeh skrajnih oblik (Matajič, 2001, str. 9).

Transakcijsko trženje se osredotoča na posamezno transakcijo, časovna dimenzija trženjskih odnosov je kratkoročna, odnosi med kupci in dobavitelji so ponavadi neosebni, podjetje pridobiva kupce z elementi trženjskega spleta, merilo za zadovoljstvo kupcev pa je tržni delež. Tekmovanje in koristoljubje sta pri transakcijskem trženju bistvenega pomena za ustvarjanje vrednosti (Žužel, 2002, str. 8). Namen transakcijskega trženja je pridobivanje novih kupcev. Z investiranjem v tradicionalni trženjski splet je transakcijsko trženje usmerjeno v proizvod. Izvajajo ga predvsem strokovnjaki iz trženjskih oddelkov, ki so v svojih aktivnostih kratkoročno usmerjeni (Grönroos, 1997, str. 414).

Za trženje na podlagi odnosov pa je značilna usmeritev v trajanje odnosov med dobavitelji in kupci, v odnosu so vsi aktivni, trženjski odnosi pa se gradijo na zaupanju, zavezanosti in sodelovanju. Menjava je ekonomska in socialna, komunikacija med njimi pa poteka kot medosebna izmenjava informacij. Namen trženja na podlagi odnosov je ohranjanje portfelja obstoječih kupcev, njihove zvestobe in oblikovanje interaktivnih odnosov med podjetjem in kupci oziroma med partnerji. Vodstvo investira v oblikovanje in razvoj medosebnih odnosov. Dolgoročno usmerjeno trženje izvajajo poleg poklicnih tržnikov tudi predstavniki drugih funkcij in ravni podjetja (Grönroos, 1997, str. 415).

Tabela 1 prikazuje razlike med transakcijskim trženjem in trženjem, ki temelji na trženjskih odnosih. Transakcijsko trženje se nahaja na enem koncu premice in se osredotoča na posamezno transakcijo, medtem ko se trženje na podlagi odnosov nahaja na drugem koncu premice in se osredotoča na graditev odnosov s kupci in dobavitelji. Na dnu tabele so prikazane različne vrste izdelkov in storitve. Tržnikom končnih porabniških dobrin bo najverjetneje največ koristi prinesla strategija transakcijskega trženja. Na drugi strani bodo storitvena podjetja verjetneje uspešnejša, če se bodo odločila za strategijo trženja na podlagi odnosov. Na mnogih medorganizacijskih trgih so odnosi s kupci podobni kot pri končnih porabniških trgih storitev, zato se lahko uporablja podobna trženjska strategija (Grönroos, 1994, str. 10).

Tabela 1: Potek trženjske strategije: Primerjava trženja na podlagi odnosov s transakcijskim trženjem

Strategija trženja	Transakcijsko trženje	Trženje na podlagi odnosov
Časovna osredotočenost	Kratkoročna osredotočenost	Dolgoročna osredotočenost
Prevladujoča trženjska funkcija	Trženjski splet	Vzajemno trženje (podprto z aktivnostmi trženjskega spleta)
Cenovna elastičnost	Višja cenovna elastičnost	Nižja cenovna elastičnost
Kvaliteta	Prevladuje kvaliteta izdelka (tehnična razsežnost kvalitete)	Kvaliteta interakcij (funkcionalna razsežnost kvalitete) pridobiva na pomenu in lahko postane prevladujoča
Merjenje zadovoljstva kupcev	Nadzor tržnega deleža (posredni pristop)	Upravljanje z bazo kupcev (neposredni pristop)
Sistem pridobivanja informacij o kupcih	Namenska poročila o zadovoljstvu kupcev	Sistem sprotnih in realnih povratnih informacij o kupcih
Medsebojna odvisnost trženja, procesov in osebja	Ni strateško pomembna oz. je omejena	Strateškega pomena
Vloga notranjega trženja	Nima bistvenega pomena	Bistven strateški pomen za uspeh
Produkt/Izdelek	Porabniške dobrene	Porabniške trajne dobrene
		Industrijske dobrene
		Storitve

Vir: Grönroos, 1994, str. 11.

Potrebno je poudariti, da se transakcijsko trženje in trženje na podlagi odnosov medsebojno ne izključujeta. Gre le za različna pristopa k trženju. Bistvo njunega razhajanja je v prisotnosti dejavnih medosebnih stikov med kupci in dobavitelji oziroma socialne interakcije z rastočim medsebojnim zaupanjem, sodelovanjem in dolgoročno usmerjenostjo (Matajič, 2001, str. 10).

3. ZNAČILNOSTI IZDELKOV IN STORITEV

3.1. Opredelitev izdelka

S trženjskega vidika je izdelek vse, kar se lahko ponudi na trgu z namenom zadovoljitve potrebe oziroma želje. Izdelek je veliko več kot le fizičen objekt. Je celovit "zavitek" koristi in zadovoljstva, ki ga je kupec deležen v primeru nakupa. Je seštevka vseh fizičnih, psihičnih, simboličnih in storitvenih lastnosti.

Kotler navaja tri različne elemente, ki jih je potrebno upoštevati, ko govorimo o naravi izdelka: lastnosti izdelka, njegove koristi in naravo podpornih storitev (Wilson, Gillian, 1999, str. 392).

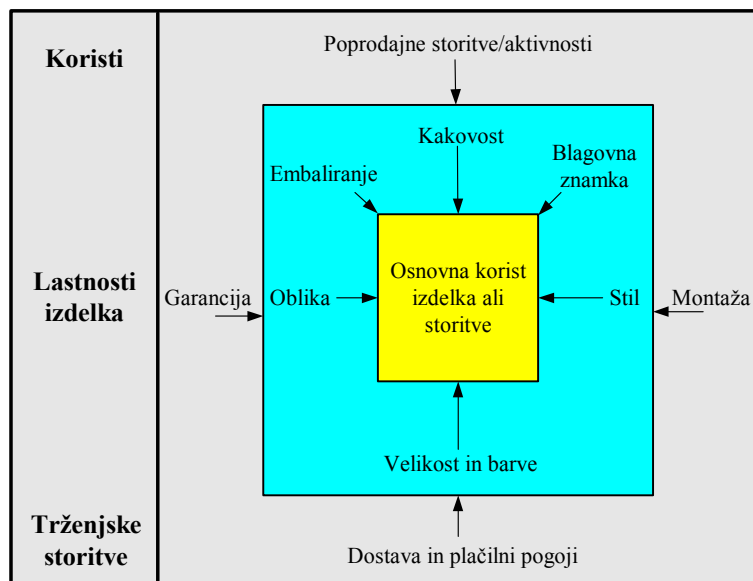
- *Lastnosti izdelka* se navezujejo na samo osnovo izdelka in vključujejo elemente, kot so zunanja oblika, stil, kvaliteta, ime blagovne znamke, pakiranje, velikost in barva.
- *Koristi izdelka* so elementi, ki jih kupci zaznavajo kot zadovoljitev njihovih želja in potreb.
- *Trženjske podporne storitve* so aktivnosti podjetja, ki dopolnjujejo sam izdelek. Te so ponavadi dostava, instalacija, garancija, poprodajne storitve in ugled izdelka oziroma podjetja.

Relativna pomembnost vsakega od zgoraj naštetih elementov izdelka se razlikuje od vsake kategorije izdelka in blagovne znamke posebej.

Obstajata dva različna pogleda na izdelek (Wilson, Gillian, 1999, str. 393):

- izdelek je le fizičen objekt z jasno specifikacijo,
- izdelek je širši koncept, sestavljen iz vsega ugodnega oziroma koristnega ali neugodnega, kar prejme kupec v menjalnem procesu.

Slika 1: Trije osnovni elementi izdelka po Kotlerju



Vir: Wilson, Gillian, 1999, str. 392.

3.1.1. Klasifikacija izdelkov

Izdelke lahko razvrstimo v tri skupine glede na njihovo trajnost in otipljivost (Kotler, Keller, 2006, str. 373-374):

- *Netrajni izdelki* so otipljivi izdelki za enkratno oziroma nekajkratno uporabo. Te izdelke se ponavadi hitro porabi in pogosteje kupi. Pomembno je, da so prisotni in dobavljivi na več lokacijah in močno oglaševani, da prepričajo kupce k nakupu.
- *Trajni izdelki* so otipljivi izdelki za večkratno uporabo. Ponavadi zahtevajo osebno prodajo in dodatne storitve.
- *Storitve* so neotipljivi, neločljivi, spremenljivi in minljivi izdelki. Kot rezultat teh lastnosti ponavadi zahtevajo večji nadzor kvalitete, verodostojnosti dobavitelja in prilagodljivosti.

3.1.2. Storitve povezane z izdelki

V primeru, da je fizičen izdelek težko napraviti različnega od konkurenčnih izdelkov, predstavljajo storitve, z dodajanjem kvalitete in vrednosti izdelku, ključno konkurenčno prednost. Glavne storitve povezane z izdelki so (Kotler, Keller, 2006, str. 378-380):

- *Možnost naročila.* Nanaša se na sposobnost podjetja omogočiti kupcem čim lažji proces oziroma postopek naročanja.
- *Dostava.* Vključuje hitrost, točnost in skrb, ki spremljajo proces dostave.
- *Montaža.* Nanaša se na opravljeno delo, ki je potrebno, da izdelek deluje oziroma obratuje na izbrani lokaciji. Razlikovanje na tej točki je zelo pomembno za podjetja, ki nudijo kompleksne izdelke.
- *Šolanje kupcev oziroma uporabnikov.* Nanaša se na izobraževanje zaposlenih v podjetju, ki bodo upravljali z izdelkom, da bodo to počeli na primeren in učinkovit način.
- *Svetovanje kupcem.* Svetovanje se nanaša na podatke, informacijske sisteme, nasvete in obvestila, ki jih dobavitelj ponudi kupcu
- *Vzdrževanje in popravila.* Označujejo storitveni program dobavitelja za pomoč kupcem pri vzdrževanju izdelka ter v primeru okvare.

3.1.3. Proces razvoja novih izdelkov

Tržno gledano je nov izdelek na trgu tisti, ki se na tem trgu prvič pojavi. Proizvodno gledano pa je nov izdelek rezultat izvirnih idej, odkritij in raziskovalno-razvojnega dela podjetja. Razlogi za razvijanje novih izdelkov so predvsem vedno večja konkurenca, tehnološki napredek, zastarevanje izdelkov, spremembe okusov in navad ter čedalje krajši življenjski cikli izdelkov. Podjetje skuša z razvojem novih izdelkov in izboljšavami ustvariti in ohranjati svojo konkurenčno prednost in hkrati zmanjševati prednosti konkurentov. Razvijanje novih izdelkov je draga in tvegana naložba podjetja.

Pod pojmom novi izdelki lahko razumemo (Potočnik, 2002, str. 178):

- tehnično popolnoma nove izdelke, ki ustvarjajo popolnoma novi trg,
- nove izdelke, s katerimi se podjetje pojavi že na obstoječem trgu,
- nove izdelke, ki dopolnjujejo na trgu že uveljavljeno skupino izdelkov podjetja,
- izboljšane izdelke, ki nadomestijo obstoječe izdelke,
- preusmeritev obstoječih izdelkov na nove trge.

Nov izdelek nastane po številnih stopnjah razvojnega dela, med katerimi so najpomembnejše (Potočnik, 2002, str. 179):

- zbiranje idej za nove izdelke,
- ocenjevanje idej,
- preučevanje tržnih možnosti,
- tehnološko proizvodno razvijanje novega izdelka,
- tržno testiranje,

- začetek množične proizvodnje,
- uvedba novega izdelka na trg.

3.2. Opredelitev storitev

Storitev opredelimo kot posebno dejanje ali delovanje, ki ga izvajalec storitve ponudi porabniku. Je dejanje ali izvedba, ki je neoprijemljiva in brez lastništva ob zaključku. Storitve se lahko ali pa tudi ne navezuje na fizičen izdelek. Ponudba podjetja se giblje od samega izdelka na eni strani do čiste storitve na drugi. Glede na to, koliko storitev je vključenih v ponudbo, razlikujemo pet vrst ponudbe (Kotler, Keller, 2006, str. 403-404):

- sam izdelek, brez spremljajočih storitev,
- izdelek s spremljajočimi storitvami, ki naredijo izdelek bolj privlačen za kupca,
- enak delež izdelka in storitev,
- osnova je storitev, ki jo spremljajo manj pomembni izdelki,
- samo storitev.

Paket storitev je sestavljen iz osnovne storitve, ki je obvezna za obstoj ponudbe in iz podpornih storitev, ki ponudbi dodajajo vrednost z vidika konkurenčnosti. Osnovna storitev določa, kaj kupec prejme, podporne oziroma spremljajoče storitve pa na kakšen način kupec to prejme (Grönroos, 1999, str. 509).

3.2.1. Značilnosti storitev

Storitve imajo štiri glavne značilnosti, ki jih razlikujejo od izdelkov in vplivajo na oblikovanje trženjskih pristopov v podjetju. Te značilnosti so: neoprijemljivost, neločljivost, spremenljivost in minljivost (Kotler, Keller, 2006, str. 405-407).

• *Neoprijemljivost.* V nasprotju z izdelki storitev ne moremo videti, okusiti, občutiti, slišati ali vonjati. Storitev je proces sam in ni rezultat proizvodnega procesa, kot je to izdelek. Kupec težko opredeli, kaj je dobil in ali so bile njegove potrebe zadovoljene, saj v posesti nima nič oprijemljivega. Tudi dobavitelj težko pojasni in specificira ponujeno storitev. Do občutka glede kakovosti storitve pridejo kupci na osnovi prostora, ljudi, opreme, komunikacijskega gradiva, simbolov in cene. Tržniki storitev morajo znati pretvoriti neoprijemljivo storitev v konkretno korist. Podjetja morajo razviti jasno sliko o tem, kakšno izkušnjo si želijo kupci in nato določiti aktivnosti, ki bodo vodile kupce do te izkušnje.

• *Neločljivost.* Storitve se praviloma ustvarijo in porabijo sočasno. Dobavitelj oziroma izvajalec storitve je tisti, ki jo posreduje in je hkrati del storitve. Ker je kupec pogosto vključen v izvedbo storitve, je vzajemno delovanje med njim in ponudnikom storitve

najpomembnejša posebnost trženja storitev. Ponudnik storitve in kupec imata vpliv na razvoj procesa storitve, na rezultat ter na zadovoljstvo kupca.

- *Spremenljivost.* Posledica hkratne izvedbe in porabe storitve je njena spremenljivost. Kakovost storitve je odvisna od izvajalca storitve, kraja in časa. Storitvena podjetja imajo tri možnosti za nadzorovanje kakovosti storitev: investiranje v usposabljanje strokovnih sodelavcev, standardiziranje storitev in spremljanje zadovoljstva kupcev.

- *Minljivost.* Storitev ni mogoče skladiščiti. Minljivost storitev ni problem v primeru stalnega povpraševanja, saj lahko podjetje vnaprej zagotovi zmogljivosti. Problem se pojavi, ko povpraševanje niha. Če povpraševanje preseže ponudbo, podjetje ne more storitve preprosto vzeti iz zaloge in jo ponuditi na trgu. Če je ponudba večja od povpraševanja, pa je vrednost storitve izgubljena.

Ostale značilnosti storitev, ki imajo prav tako vpliv na trženje le-teh so še *težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti, visoka stopnja tveganja s strani kupca, prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam kupcem/porabnikom storitev in ustvarjanje osebnih stikov med kupcem in dobaviteljem* (Potočnik, 2002, str. 422).

3.2.2. Kriteriji za dobro storitev

Zagotavljanje kakovostne storitve je predpogoj za uspešno in učinkovito trženje na podlagi odnosov (Parasuraman, 1998, str. 309). Parasuraman definira kakovost storitve kot stopnjo in smer razlike med kupčevim zaznavanjem oziroma dojemanjem storitve in njegovimi pričakovanji. Parasuraman je mnenja, da so za nezadostno kakovost storitev, ki jo občutijo kupci, krive štiri ključne pomanjkljivosti znotraj podjetja (Parasuraman, 1998, str. 315):

- *Pomanjkanje tržnih informacij:* pomanjkljivo in netočno znanje dobavitelja o pričakovanju kupcev.
- *Nedoseganje standardov storitev:* nenatančna pretvorba kupčevih pričakovanj v specifikacije, smernice in navodila za zaposlene v podjetju.
- *Pomanjkljivosti v procesu izvedbe storitev:* pomanjkljiv podporni sistem znotraj podjetja (okrepitev zaposlenih, izobraževanje, tehnologija), ki bi omogočal zaposlenim načrtovano izvedbo storitev.
- *Pomanjkanje notranje komunikacije:* neskladnost med obljubo kupcu, kaj lahko pričakuje in dejansko izvedbo storitve. Neskladnost je posledica nezadostne komunikacije med prodajalci v podjetju in zaposlenimi, ki skrbijo za izvedbo storitve in kasnejšo podporo kupcem.

Tudi Grönroos navaja šest kriterijev za dobro storitev, ki temeljijo na velikem številu raziskav o tem, kako kupci zaznavajo kvaliteto storitev (Grönroos, 1999, str. 508):

- *Profesionalnost in strokovno znanje dobavitelja:* za kupce je zelo pomembno, da imajo ponudniki storitev, njegovi zaposleni in operativni sistemi dovolj znanja, izkušenj in spretnosti za izvedbo procesa storitve na profesionalen način.
- *Vedenje in obnašanje zaposlenih:* kupci čutijo, kadar zaposleni z zagnanostjo, zanimanjem, prijaznostjo in spontanostjo pristopijo k reševanju morebitnih težav.
- *Dostopnost in prilagodljivost storitve:* pomeni razpoložljivost storitev in enostavnost stika med uporabnikom in izvajalcem. Izvajalec storitev, njegova lokacija, delovni čas in zaposleni se morajo znati prilagoditi potrebam in željam kupcev.
- *Zanesljivost in zaupanje:* zanesljivost pomeni, da dobavitelj pravilno izvaja storitve in drži dane obljube.
- *Povračilo:* v primeru, da se pojavijo nepredvidljive težave in ne gre vse po načrtih, mora biti izvajalec storitev pripravljen ukrepati, znati nadzorovati situacijo in najti ustrezno rešitev.
- *Ugled in verodostojnost dobavitelja:* v primeru, da imajo kupci občutek, da je dobavitelj vreden zaupanja in je znan po kakovostnih storitvah, so mu pripravljene temu primerno plačati in svoje izkušnje deliti tudi z drugimi.

Če povzamem zgornje kriterije, je pri storitvah najbolj pomembna zanesljivost in strokovnost dobavitelja ter dostopnost in uporabnost storitve. Podjetje mora razvijati vzajemno komunikacijo med zaposlenimi in kupci (osebne interakcije, interakcije tehnologij, sistemov...) ter kupcem omogočiti sodelovanje v storitvenem procesu.

3.2.3. Posebnosti trženja storitev na medorganizacijskih trgih

Pri večini podjetji, ki nastopajo na medorganizacijskih trgih, predstavljajo storitve polovico ali več vrednosti ponudbe. Storitve, ki so del ponudbe (celovite rešitve), se vedno pogosteje uporabljajo kot glavni element razločevanja ponudbe in s tem konkurenčno prednost podjetja. Odločilne so še posebej pri tistih ponudbah podjetij, kjer diferenciacija samega izdelka ni več zadostna za uspeh na trgu (Lovelock, 2004, str. 82).

Kljub dejstvu, da je trženje storitev na medorganizacijskih trgih v največjem razmahu, se zelo malo avtorjev osredotoča in raziskuje to področje (Yanamandram, White, 2006, str. 160).

Trženje storitev na medorganizacijskih trgih se nekoliko razlikuje od trženja na končnoporabniških trgih. K temu prispevajo značilnosti medorganizacijskih trgov, ki sem jih natančneje navedla in opisala v drugem poglavju. Trženje na medorganizacijskih trgih je kompleksnejše, saj so v nakupni proces vpletena podjetja. Na njihovo obnašanje v nakupnem procesu vpliva največkrat zapleteno omrežje odnosov znotraj podjetja in v njegovem okolju. V nakupni proces je vpletenih več ljudi z različnimi interesi, ki sodelujejo pri odločanju o nakupu. Značilnost, ki razlikuje trženje storitev na medorganizacijskih trgih od trženja le-teh na končnoporabniških trgih, je tudi ta, da trženje na medorganizacijskih trgih vključuje

razvijanje in ohranjanje dolgoročnejših odnosov s kupci kot trženje na končnoporabniških trgih (Yanamandram, White, 2006, str. 164).

Specializacija in tehnologija sta še eni izmed značilnosti, ki vplivata na kompleksnost trženja storitev na medorganizacijskih trgih. Specializacija ponudbe pomeni, da mora biti ponudba, s katero podjetje nastopa na medorganizacijskih trgih, prilagojena potrebam oziroma zahtevam podjetja, ki nastopa v vlogi kupca. Storitve na medorganizacijskih trgih so ponavadi bolj tehnološke v svoji naravi, kot so to storitve na končnoporabniških trgih. K temu prispeva predvsem kompleksnost potreb podjetja, ki nastopa v vlogi kupca. Kupci na medorganizacijskih trgih se zanašajo na dobavitelja, da jih bo oskrbel z vsemi potrebnimi informacijami in pomočjo pri nakupu in uporabi storitve (Yanamandram, White, 2006, str. 164-165).

Bistveno drugačen izziv trženju storitev na medorganizacijskih trgih predstavljajo tudi štiri glavne značilnosti storitev (neoprijemljivost, neločljivost, spremenljivost in minljivost), ki ga naredijo kompleksnejšega od trženja izdelkov (Yanamandram, White, 2006, str. 164).

Na zvestobo kupcev vplivajo kakovost storitve, medosebni odnosi, stroški zamenjave dobavitelja, razpoložljivost in privlačnost alternativnih dobaviteljev, način odpravljanja težav v primeru reklamacij, nižja cena ter ugled in verodostojnost dobavitelja. Naštete lastnosti dodajajo vrednost odnosom s kupci, zato jih je potrebno vzpodbujati (Yanamandram, White, 2006, str. 182). Večje znanje kot ga imajo tržniki o dejavnikih, ki vplivajo na nakupno obnašanje kupcev, večja je njihova možnost, da izdelajo ustrezno trženjsko strategijo (Yanamandram, White, 2006, str. 182).

Priporočila tržnikom glede izboljšanja trženja storitev na medorganizacijskih trgih z namenom pridobitve konkurenčne prednosti lahko strnemo v dve točki (Parasuraman, 1998, str. 315):

- premostitev organizacijskih pomanjkljivosti v podjetju, ki ovirajo proces načrtovanja in izvajanja storitev,
- zadovoljiti in preseči pričakovanja podjetij, ki nastopajo v vlogi kupca.

Grönroos je mnenja, da je naloga trženja storitev precej širša, kot le aktivnosti in rezultati trženjskega oddelka v podjetju. Trženje storitev zahteva tesno sodelovanje tržnikov in vseh managerjev, ki so zadolženi za delovanje podjetja in človeške vire. Trženje ni le stvar tržnega oddelka, ampak vseh zaposlenih (Lovelock, 2004, str. 8). Gummesson ugotavlja, da imajo zaposleni v storitvenem podjetju, ki ne delajo v prodajnem oziroma trženjskem oddelku, ponavadi več neposrednega stika s kupci (Grönroos, 1999, str. 506). Podjetje ne sme pozabiti, da je pridobivanje povratnih informacij s strani kupcev izredno pomembno, saj lahko v primeru, da jih zna podjetje uporabiti in izkoristiti, predstavljajo osnoven vir informacij pri dodajanju vrednosti izdelku.

Storitveni proces, v katerem storitev nastaja in v katerem jo podjetje izvede in hkrati proda, je pomemben element trženjskega spleta za storitve. Stalna koordinacija in povezava med trženjem in izvajanjem storitve sta bistveni za uspeh večine storitvenih podjetij. Razlog je v dejstvu, da kupec izvedbo storitve pogosto zazna kot del storitve same (Potočnik, 2002, str. 433). Za trženje storitev je bistvenega pomena ključna naravnost h kupcu, saj storitve zahtevajo individualno obravnavo kupcev ter interakcijo in sodelovanje med kupcem in dobaviteljem.

3.3. Celovita rešitev

Podjetja, ki so tradicionalno usmerjena v prodajo izdelkov, rezervnih delov in storitev, se soočajo z vedno bolj konkurenčnim okoljem in manjšimi maržami. Z namenom, da bi ostala konkurenčna in razpoznavna, se vedno pogosteje odločajo za nove strategije, kjer so izdelki in storitve povezani v tako imenovano celovito rešitev. Oblikovanje ponudbe v celovito rešitev predstavlja podjetju veliko konkurenčno prednost, saj poveča dodano vrednost ponudbi in prispeva k razlikovanju ponudbe glede na konkurente. Pri razvoju celovite rešitve je zelo pomembno, da podjetje upošteva in analizira vse faktorje, notranje in zunanje, ki bi lahko vplivali na razvoj le-te. Ti so predvsem (Lakemond, Windahl, 2004, str. 3):

- tesno sodelovanje in vpletenost končnih uporabnikov,
- upoštevanje sposobnosti in znanja ostalih zunanjih akterjev,
- notranji vplivi na organizacijo v podjetju in proces proizvodnje.

Bistvo razvoja celovite rešitve je združitev aktivnosti, ki izdelku dodajo vrednost in različnih akterjev, z namenom oblikovanja višje dodane vrednosti končnim izdelkom (Lakemond, Windahl, 2004, str. 3).

Za uspešno ponudbo celovite rešitve je potrebna (Lakemond, Windahl, 2004, str. 6-9):

- koordinacija in sodelovanje znotraj podjetja ter sodelovanje med partnerji,
- motivacija zaposlenih,
- podpora vodstva,
- integracija tehničnih, tržnih, svetovalnih in partnerskih sposobnosti in znanj,
- sodelovanje tehničnih strokovnjakov in izvajalcev storitev,
- sprememba oziroma prenova komunikacijskih poti.

Podjetje se mora osredotočiti na potrebe kupcev, njihovo delovanje in postopke, saj imajo kupci velik vpliv na nadaljnji razvoj celovite rešitve. Za dobavitelja celovite rešitve je potreba po dolgoročnih odnosih s kupci še bolj izrazita, saj je njegova osnovna naloga integracija oziroma implementacija sistema, sestavljenega iz programske in strojne opreme ter storitev.

Vpletenost kupcev v proces razvoja in testiranja rešitve bistveno pripomore k temu, da celovita rešitev ustreza specifičnim potrebam trga. Tako kot pri storitvah je tudi pri celoviti rešitvi potreben sočasni razvoj fizičnega izdelka in poslovne ter trženjske strategije. Tehnološki in trženjski vidik rešitve je potrebno obravnavati že v začetku razvoja.

4. CELOVITA REŠITEV IN RAZVOJ PRIMERNE TRŽENJSKE STRATEGIJE

Slovensko podjetje, katerega bom predstavila v drugem sklopu diplomske naloge, ponuja na trgu celovito rešitev. Zato se bom v tem poglavju osredotočila predvsem na naravo celovite rešitve ter skušala preučiti njen vpliv na izbor primerne trženjske strategije.

Kot sem že omenila, skušajo podjetja po vsem svetu, še posebej pa je to značilno za podjetja na medorganizacijskih trgih, oblikovati svojo ponudbo kot celovito rešitev. Intenzivna konkurenca, ki je posledica globalizacije, tehnološkega napredka in neoviranega pretoka informacij, blaga, storitev, idej ter ljudi, sili podjetja v proizvodnjo kompleksnih izdelkov in v nenehno izboljšavo ponudbe, ki mora ustrezati vedno bolj specifičnim zahtevam kupcev. Le z diferenciacijo ponudbe, s svojo inovativnostjo in učinkovitostjo se bodo lahko spopadala s hitro spreminjajočim okoljem. Pri tem pa igrajo storitve, dodane k osnovni ponudbi, odločilno vlogo. Skupaj z izdelkom oblikujejo celovito rešitev, ki doda vrednost ponudbi podjetja v očeh kupcev. To potrjuje tudi trend povečevanja deleža storitev, ki spremljajo izdelek v celovitih rešitvah, ki jih podjetja ponujajo na trgu.

Naj še enkrat povzamem, kaj je potrebno za uspešno trženje celovite rešitve. Celovita rešitev na medorganizacijskih trgih je kompleksna, potrebno jo je nenehno dopolnjevati, izpopolnjevati, načrtovati novosti, spremembe, ki jo bodo naredile kupcem zanimivejšo. Razvoj pa je ponavadi drag, dolgotrajen in tvegan. S pomočjo odnosov, ki jih ponudnik vzpostavi z odjemalcem, je vzajemna komunikacija in pridobivanje povratnih informacij precej lažja. Kupci so pomemben vir idej za izboljšanje in razvoj novih izdelkov. V nekaterih primerih kot je razvoj programske opreme, je interakcija z njimi pogoj za uspešno ponudbo in s tem zadovoljstvo kupca. Proces razvoja ali izboljšave celovite rešitve, pri kateri dominira kupec, je odličen primer medsebojne odvisnosti dobavitelja in kupca na medorganizacijskih trgih. V mnogih primerih so prav kupci tisti, ki so spodbujeni k inovacijam in izboljšanju celovite rešitve, še posebej, če jim to prinese ekonomske koristi (Webster, 1984, str. 120-122).

Dobavitelji so vse prevečkrat osredotočeni na zbiranje informacij o kupcih, njihovih potrebah in željah, medtem pa spregledajo odzive kupcev na njihov izdelek/storitev. Ti odzivi vsebujejo pomembna sporočila glede celovite rešitve, želje po morebitni izboljšavi ali spremembi. Vzajemna komunikacija med dobaviteljem in kupcem, kot jo poudarja trženje na podlagi odnosov, je tako pri razvoju kot tudi pri trženju celovite rešitve ključnega pomena.

Odnosi s kupci pa niso pomembni le pri razvoju rešitve, ampak tudi pri njeni implementaciji in vzdrževanju. Brez šolanja uporabnikov, izobraževanja, vzdrževanja in načrtovanja storitev kot del nadaljevanja in posodabljanja rešitve ter ohranjanja odnosov osnovni izdelek lahko sploh nima vrednosti za kupca, pa naj bo še tako kvaliteten.

Zmožnost vzpostavljanja, ohranjanja in upravljanja odnosov s kupci, ki je odvisno od notranjih zmožnosti, sposobnosti in organiziranosti podjetja, lahko poveča uspeh celovite rešitve in doprinese podjetju pomembno konkurenčno prednost. Odnosi dobaviteljev s kupci omogočajo podjetju, da se uspešneje sooča z vedno večjo tehnološko odvisnostjo od drugih podjetij in potrebo po nenehnem razvoju celovite rešitve, ki bo ustrezala vedno bolj specifičnim zahtevam kupcev. Dobavitelj celovite rešitve postane do določene mere del kupčevega delovanja oziroma poslovanja. Zato je vpliv celovitih rešitev na odnose med kupci in dobavitelji neizogiben.

5. PRIMER SLOVENSKEGA PODJETJA

5.1. Predstavitev podjetja

V nadaljevanju bom predstavila trženjsko strategijo izbranega slovenskega podjetja. Skušala bom ugotoviti ali narava celovite rešitve, katero podjetje ponuja na trgu, pogojuje uvedbo trženja na podlagi odnosov. Navedla bom dosedanje aktivnosti podjetja na tem področju, predstavila rezultate globinskih intervjujev z zaposlenimi v podjetju in ključnimi kupci v tujini ter podala predloge za izboljšavo sedanje trženjske strategije. Zaradi želje poslovodstva imena podjetja ne smem razkriti, zato ga bom imenovala podjetje P.

Podjetje P je na slovenskem trgu prisotno od leta 1989. Danes je vodilni slovenski ponudnik opreme, sistemov in rešitev za logistiko in avtomatsko identifikacijo z 32 redno in 14 pogodbeno zaposlenimi.

Poslovna strategija podjetja P temelji že od vsega začetka na razvoju lastnih rešitev in integracije strojne opreme tujih priznanih proizvajalcev z lastno programsko opremo. Plod takšnega razvoja so mobilne računalniške rešitve ter sistem za pristopno kontrolo in registracijo delovnega časa, ki ga uspešno tržijo tudi v tujini. Podjetje ne dobavlja le opreme, ampak nudi celovite rešitve. To pomeni, da so v ponudbo poleg programske in strojne opreme vključene tudi profesionalne storitve. Ponuja vse pripadajoče storitve življenjskega cikla sistema, kar je izrazita konkurenčna prednost. Podjetje P nudi zaokrožen in celovit nabor storitev, od idejnih do izvedbenih projektov, projektnega vodenja, integracije, implementacije, montaže, uvajanja, zagona sistema, šolanja uporabnikov, servisa in vzdrževanja. Za vzdrževanje sistemov skrbi dežurna služba, ki je na voljo vsem uporabnikom.

Celovita rešitev je od samega začetka zasnovana kot standarden izdelek z nenehnim razvojem, ki poteka na osnovi želja uporabnikov na eni in razvoja novih tehnologij in platform na drugi strani. Usmerjenost razvoja v enoten izdelek omogoča dolgoročno ohranjanje njegove konsistence in medsebojne povezanosti, odvisnosti.

Programska oprema in spremna dokumentacija podjetja P je licenčni material, za katerega veljajo vsi veljavni predpisi, zakonodaja in sprejete mednarodne konvencije s področja varovanja avtorskih oziroma intelektualnih pravic. Z nakupom programske opreme dobi uporabnik pravico njene uporabe znotraj svoje organizacije za nedoločen čas pod pogoji, določenimi ob nakupu.

V domačem prostoru je podjetje P ustvarilo partnersko mrežo, s katero nastopa na trgu in izvaja skupne projekte. Preko partnerjev ustvari približno polovico svojega prometa. Drugo polovico pa ustvari z neposredno prodajo končnim uporabnikom. Na ta način se skuša kar najbolj približati končnemu uporabniku in njegovim specifičnim potrebam. Podjetje ima svoja hčerinska podjetja v Adriatic regiji, na mednarodnih trgih pa nastopa preko pooblaščenih distributerjev.

Podjetje deluje na področju informacijske tehnologije, za katerega je značilen hiter razvoj, kratka življenjska doba izdelka ter močan pritisk globalne konkurence. Slovenski trg je v zadnjih letih precej zasičen, zato se je podjetje P odločilo za prodor na tuje trge. Cilj podjetja je povečanje prodaje na tujih trgih za 100% v naslednjem obračunskem obdobju. Razvoj strategije trženja na podlagi odnosov bi bila podjetju v veliko pomoč pri pridobivanju novih distributerjev in ohranitvi ključnih kupcev ter izgradnji tesnih dolgoročnih odnosov z njimi.

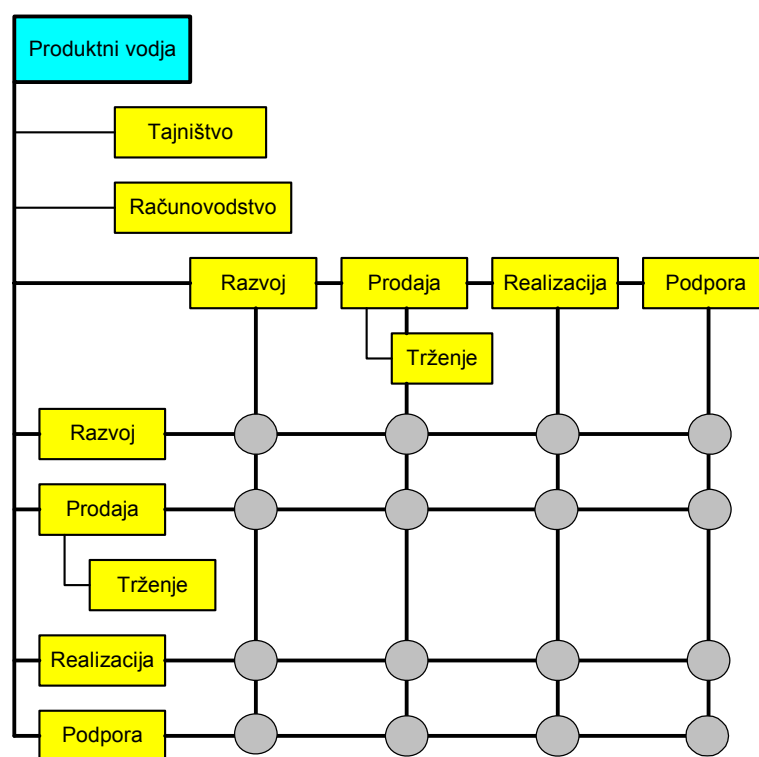
Podjetje P je razdeljeno na tri divizije. V nadaljevanju se bom omejila le na divizijo I, saj predstavlja približno 40% celotne prodaje in je zaenkrat edina, ki ima posrednike tudi na medorganizacijskih trgih v tujini. Medtem ko je podjetje na slovenskem trgu že dobro uveljavljeno in ima približno 60% tržni delež⁴, predstavlja prodaja v tujino le 5% celotne prodaje divizije I. To je tudi razlog, da si podjetje prizadeva za bolj h kupcu usmerjen pristop in trdne partnerske povezave, kar je razvidno iz interne dokumentacije in same kulture podjetja. Prednost pri uvedbi strategije trženja na podlagi odnosov predstavlja podjetju tudi njegova majhnost, fleksibilnost in podpora vodstva.

Za lažje razumevanje procesov znotraj podjetja, sem izdelala organigram divizije I v podjetju P (glej Sliko 2, str. 26). Podjetje ima matrično organizacijsko strukturo, kar je kombinacija funkcijske in produktne organiziranosti, ki temelji na večkratni pristojnosti in pomoči v organizaciji. Takšna struktura omogoča poenotenje procesov in pregled nad uspešnostjo poslovanja posameznega organizacijskega segmenta. Matrična organizacijska struktura zahteva timsko delovanje organizacije in visoko angažiranje zaposlenih za skupne cilje.

⁴ Podatek se nanaša na izdelke divizije I.

Pristojnosti posameznikov so omejene, zaposleni so enakopravni, zato je potrebna natančna opredelitev pristojnosti in odgovornosti. Prednost te strukture organiziranosti je predvsem v učinkoviti uporabi virov, njeni fleksibilnosti v spremenljivih okoliščinah in negotovosti, osvobajanju in razbremenjevanju managementa, motiviranosti in zavzetosti zaposlenih ter možnosti razvoja tako poslovno-funkcijskih kot produktnih vodij. Med pomanjkljivostmi naj omenim zlasti dvojno odgovornost, skupno odločanje, kooperativno vodenje, ne dovolj opredeljene pristojnosti, obsežno koordinacijo med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji ter obsežen sistem nadzora nad uresničevanjem postavljenih nalog (Kovačič, Bosilj Vukšić, 2005, str. 384-388).

Slika 2: Organigram divizije I v podjetju P



Vir: Interna dokumentacija izbranega podjetja, 2006.

5.2. Vpliv narave izdelka na uvedbo trženja na podlagi odnosov v podjetju

Ponudba, s katero podjetje P uspešno nastopa na trgu, ima vse značilnosti celovite rešitve. Gre za kompleksen izdelek, pri katerem profesionalne storitve predstavljajo praviloma polovico vrednosti ponudbe in so osnova oziroma pogoj za uspešno delovanje izdelka. Nakup celovite rešitve je sicer enkraten, a se izdelek dolgoročno uporablja, se v podjetje "zaraste" in postane del njega ter predstavlja konkurenčno prednost tudi za kupca. Z nakupom licence dobi

uporabnik pravico do uporabe programske in strojne opreme znotraj svoje organizacije za nedoločen čas, pod pogoji, določenimi ob nakupu v nakupni dokumentaciji. Ti pogoji določajo obseg uporabe, število uporabnikov, lokacij, odjemalcev, administracijskih mest in število računalnikov, na katerih je oprema montirana. Podjetje P kontinuirano razvija, izboljšuje vse svoje standardne izdelke. V pričakovanju čim večjega izpolnjevanja in preseganja pričakovanj uporabnikov, podjetje P neprestano in sistematično zbira njihove zahteve in želje. Te informacije bistveno prispevajo pri razvojnih odločitvah in vplivajo na razvojne načrte. To pa zahteva dolgoročnost in ohranjanje izgrajenih odnosov. Sodelovanje bo prineslo koristi tako podjetju P kot tudi kupcu.

Kot sem že omenila, se strojna in programska oprema razvijata znotraj podjetja P, zato je pristna vzajemna komunikacija med podjetjem in kupci nujna. Razvijalci strojne in programske opreme s pomočjo kupcev zbirajo ideje za razvoj in izboljšave rešitve, še posebej pa jim le-ti pomagajo pri ocenjevanju, testiranju in uvedbi rešitve v praksi.

Celovita rešitev podjetja P ima še eno značilnost, zaradi katere je interakcija, komunikacija s kupci obvezna. Gre za to, da kupcu rešitev ne prinese koristi, če se ta ne izobrazijo dovolj glede uporabe in implementacije le-te. Podjetje P vsem svojim kupcem omogoča šolanje, izobraževanje in pomoč pri implementaciji in uporabi rešitve. Prenos znanja med podjetjem in kupci je bistvenega pomena za uspešno delovanje rešitve, pri tem pa se je nemogoče izogniti odnosom, zaupanju in sodelovanju.

V podjetju P se največ povratnih informacij s strani kupcev zbira v podpornem oddelku (glej Sliko 2, str. 26), namenjenemu svetovanju in pomoči uporabnikom. Te informacije so zelo pomemben vir idej razvijalcem opreme, zato je koordinacija, sodelovanje in prenos znanja znotraj samega podjetja nujna. Prav tako so te informacije pomembne vodstvu in upravljavcem podjetja, saj odsevajo dogajanje na trgu in predstavljajo osnovo pri sprejemanju strateških odločitev o nadaljnjem poslovanju. Notranje trženje, ki ga poudarja teorija trženja na podlagi odnosov, ima zelo velik pomen v podjetju.

5.3. Dosedanje aktivnosti podjetja na področju trženja na podlagi odnosov

Podjetje P je organizirano tako, da je prodajno osebje zelo suvereno in samostojno pri svojih odločitvah. Prav tako so prodajalci tisti, ki skrbijo in so odgovorni za odnose s kupci. Vsak prodajalec ima *seznam svojih največjih in hkrati najpomembnejših kupcev*, za katere mora skrbeti in z njimi ohranjati odnose. Zaželeno je, da nekajkrat v letu organizira (Interna dokumentacija izbranega podjetja, 2006):

- seminarje,
- predavanja,
- konference,

- obveščanje izbranih kupcev o novostih preko spletne pošte in telefona.

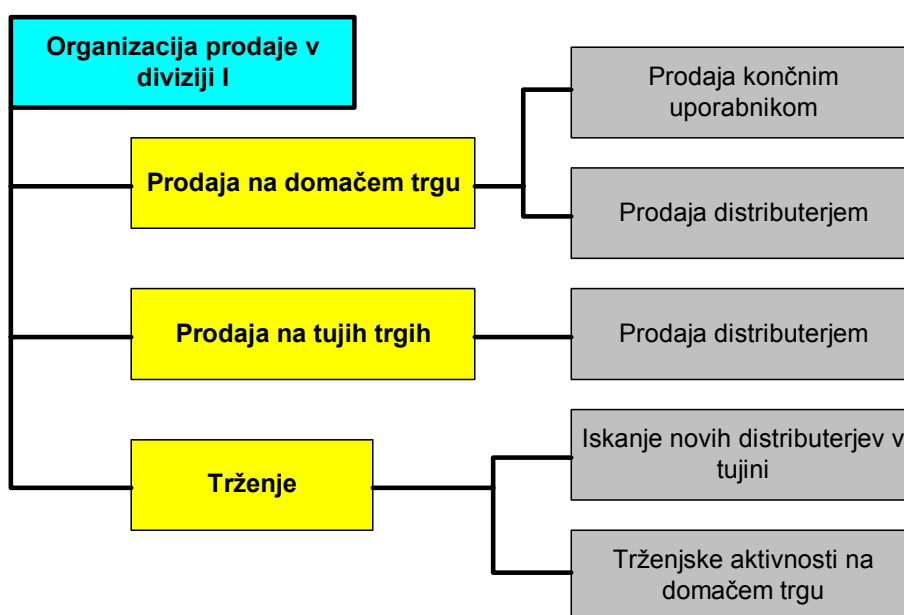
Prodajno osebje je stimulatивно nagrajevano glede na obseg mesečne prodaje. Tak način nagrajevanja jih spodbudi k temu, da se posvečajo le večjim kupcem oziroma le večjim projektom. Ti pa niso nujno najbolj dobičkonosni za podjetje. Veliko potencialnih oziroma manjših kupcev ostaja rutinsko obravnavanih brez posebne pozornosti. Okrepitev trženja na podlagi odnosov v podjetju in osebja, ki bo skrbelo za manjše in srednje velike kupce, bi omogočilo podjetju P izkoristiti ta potencial.

Podjetje P je zaradi zasičenosti slovenskega trga in želje po uveljavitvi na tujih trgih v zadnjem letu močno okrepilo svoje trženjske in prodajne aktivnosti na mednarodnih trgih.

Pri tem se prodaja na tuje trge preko distributerjev razlikuje od prodaje na domači trg. Distributerji na domačem trgu kupijo rešitev, jo prodajo končnemu uporabniku, podjetje P pa poskrbi za namestitev sistema in šolanje uporabnikov. Druga možnost pa je, da podjetje proda rešitev neposredno končnemu uporabniku. V obeh primerih ima podjetje P neposreden stik s končnim uporabnikom rešitve. Pri prodaji na tuje trge preko distributerjev v tujini pa podjetje P nima nobenega stika s končnim uporabnikom, kar je zaradi geografske razdalje, jezikovnih, kulturnih in časovnih razlik povsem razumljivo.

Za lažje razumevanje sem na podlagi notranjih virov podjetja P oblikovala organigram organizacije prodajnega oddelka divizije I v podjetju P.

Slika 3: Organizacija prodaje divizije I v podjetju P



Vir: Interna dokumentacija izbranega podjetja, 2006.

Tuji distributerji so veliko bolj odvisni od podjetja P, saj sami naprej skrbijo za končne uporabnike. Podjetje P pa je dolžno poskrbeti za:

- tehnično izobraževanje distributerjev,
- strokovno pomoč,
- svetovanje pri komercialnih zadevah.

Vzajemna komunikacija mora biti učinkovita in hitra za dobro poslovanje obeh strani. Tujim distributerjem so za lažjo vzajemno komunikacijo in pomoč namenjeni (Interna dokumentacija izbranega podjetja, 2006):

- tehnični forum,
- spletne strani z navodili in smernicami glede komercialnih zadev ter posebnimi, občutljivimi informacijami zaupne narave, ki so posebej zaščitene.

Poleg zbiranja podatkov in informacij o dogajanju na trgu, aktivnih projektih, ključnih končnih uporabnikih, četrtletnih poročilih prodaje in letnih načrtih, skuša podjetje P aktivno obveščati svoje distributerje o vseh novicah in novostih glede izdelka, o novostih v industriji, tehnologiji ter ostalih pomembnih spremembah. Vodja divizije se skuša vsaj enkrat v letu *osebno srečati z distributerji*, kar se je izkazalo izredno učinkovito, mogoče celo nujno, za ohranjanje dobrega sodelovanja.

Zaposleni v prodajnem oddelku podjetja P, ki so zadolženi za pridobivanje tujih distributerjev, so si začrtali smernice pridobivanja novih distributerjev in ravnanja z njimi. Načrt predvideva (Interna dokumentacija izbranega podjetja, 2006):

- zbiranje informacij o potencialnih možnih distributerjih,
- izdelava seznama stikov z možnimi distributerji,
- vzpostavitev komunikacije preko spletne pošte in telefonskih klicev,
- pridobitev povratnih informacij,
- kvalifikacija in selekcija možnih distributerjev,
- izgradnja in ohranitev dolgoročnega odnosa z namenom uspešnega poslovnega sodelovanja.

Kot sem že omenila, ima podjetje P zaradi tehnično zahtevne in kompleksne celovite rešitve organiziran oddelek realizacije (glej Sliko 2, str. 26), ki skrbi za uspešno namestitev strojne in programske opreme pri končnemu uporabniku in zagon sistema ter oddelek tehnične podpore (glej Sliko 2, str. 26), ki obstoječe sisteme vzdržuje in nudi pomoč uporabnikom. Usposobljenost uporabnikov namreč močno vpliva na stopnjo izkoriščenosti sistema in s tem na celotno uspešnost projekta.

Uvajanje uporabnikov celovite rešitve podjetje P organizira individualno ali po skupinah. Organizira tudi *strokovne seminarje ter obiske tujih sejmov* s področja avtomatske identifikacije. Dolgoročno skrb za sistem ureja podjetje z *vzdrževalnimi pogodbami*, ki zagotavljajo višji nivo storitev življenjskega cikla sistema. Vzdrževalna pogodba poleg zagotavljanja odzivnega časa in drugih obveznosti, nudi še celo vrsto ugodnosti, kot so popusti pri opravljenih storitvah, popusti pri nadgrajevanju sistema, brezplačni preventivni pregledi, brezplačna oddaljena podpora in svetovanje, podaljšana garancija in ostalo. Podjetje P stremi po urejenih vzdrževalnih odnosih, saj jih vidi kot temelj uspešnega, dolgoročnega poslovno-tehničnega sodelovanja z uporabnikom.

Podjetje P ima precej *dobro razvit in urejen notranji informacijski sistem*, kar omogoča dobro vzajemno komunikacijo tako znotraj podjetja kot tudi s kupci in dobavitelji. Z vidika trženja na podlagi odnosov je to velika prednost za lažjo uvedbo takega načina trženja v podjetju. Vsa dokumentacija je pregledno urejena ter dostopna zaposlenim, v skladu z njihovimi pravicami do vpogleda. Prav tako so v elektronski obliki dokumentirani vsi procesi, ki zadevajo posameznega kupca, kar omogoča boljši pregled in lažjo koordinacijo le-teh. Shranjuje se tudi vsa medsebojna notranja in zunanja komunikacija preko spletne pošte, kar omogoča sledljivost dogodkov. V posebni aplikaciji so zabeleženi vsi večji projekti s podatki o kupcu, konkurenci ter ostalimi pomembnimi informacijami glede posla.

Pomembno konkurenčno prednost vidi podjetje P v *nudenju pomoči uporabnikom in distributerjem preko spleta*. Na dobro urejenih spletnih straneh podjetja, ki služijo kot nepogrešljivo komunikacijsko orodje, lahko uporabnik ali distributer prebere informacije o novostih, zadnjih spremembah, dopolnitvah, težavah, njihovem reševanju in najde odgovore na najbolj pogosta vprašanja. Če rešitev na svoje vprašanje še vedno ne najde, se lahko preko elektronske pošte obrne na oddelek podpore. Kot sem že prej omenila, ima podjetje P, za pridobivanje in izmenjavo informacij o izdelku vzpostavljen t.i. *tehnični forum*. Namenjen je kupcem, partnerjem, distributerjem in zaposlenim, ki potrebujejo kakršnekoli informacije glede celovite rešitve. Forum je pomembno orodje pri izmenjavi občutljivih informacij, vzajemni komunikaciji in skupnemu reševanju problemov. Na tem mestu se zbirajo informacije o novostih, idejah, predlogih, odzivi s terena in podobno. Odprta in iskrena komunikacija med dobaviteljem in odjemalcem je nujna z obeh strani. S tem, da podjetje preko interneta ponudi svojim odjemalcem podroben opis svoje ponudbe in neposreden vpogled v stanje oziroma status njihovih naročil, močno razbremeni svojo prodajno službo ter dvigne zaupanje in zadovoljstvo uporabnikov.

Vse zgoraj naštetе aktivnosti podjetja P so namenjene vzpostavitvi tesnih dolgoročnih odnosov s kupci in tudi končnimi uporabniki in zadovoljivosti vedno bolj specifičnih zahtev le-teh. To bo prineslo koristi tako podjetju P kot tudi kupcu.

5.4. Povzetek opravljenih globinskih intervjujev

Zagovorniki trženja na podlagi odnosov se zavzemajo za uporabo kvalitativnih metod trženjskega raziskovanja, saj je poudarek predvsem na poglobljenem in celostnem razumevanju. V sedanjem okolju so spremembe zelo hitre in nepredvidljive, zato v mnogih primerih ni mogoče postavljati splošnih zakonitosti in vzorcev vedenja trga (Berginc, 2002, str. 14 - 21).

Z namenom, da bi razumela razloge in motive podjetja P za uvedbo trženja na podlagi odnosov ter dobila vpogled v dejansko stanje v podjetju, sem izvedla tri globinske intervjuje. Menim, da je uporabljen pristop, kljub številnim omejitvam, primeren za preučevanje omenjene problematike, saj gre za pogovor z zaposlenim v podjetju P, direktorjem distributerskega podjetja v Saudski Arabiji in vodjem oddelka distributerskega podjetja v Združenih Arabskih Emiratih, predmet pogovora pa je zaupne narave (Rojšek, 2004).

Cilj globinskih intervjujev je bil izvedeti mnenje sogovornikov o načinu trženja s pomočjo odnosov, povprašati ali po njihovem mnenju tovrstno trženje v podjetju P že obstaja ter kakšne spremembe za izboljšanje medsebojnega sodelovanja predlagajo. Povprašala sem jih tudi glede kvalitete celovite rešitve, ki jo podjetje P ponuja, odnosov s kontaktnim osebjem podjetja, njihovim odzivom in strokovnostjo ter o koristnosti in uporabnosti spletnih strani. Zanimalo me je tudi, ali jim podjetje P nudi dovolj možnosti izobraževanja, informacij in ali je odprto za njihove predloge.

Intervjuje sem opravila v obdobju od 5. do 10. septembra 2006. Pred izvedbo intervjujev sem si pripravila okvirna vprašanja, ki so mi bila v pomoč med samo izvedbo (Priloga). Prvi intervju sem opravila osebno, s prodajalcem podjetja P, ostala dva, s tujima distributerjema iz Saudske Arabije in Združenih Arabskih Emiratov, pa preko telefona in spletne pošte. V nadaljevanju bom predstavila svoje ugotovitve.

Prodajalec podjetja P je pritrdil, da je prodajno osebje tisto, ki je v celoti zadolženo in odgovorno za vzdrževanje odnosov s kupci na slovenskem trgu. Poudaril je tudi, da se ne utegne posvečati vsem kupcem za katere je zadolžen, zato se posveča le večjim projektom (Priloga, 3. vprašanje pod točko a). Po njegovem mnenju bi lahko skrb za odnose z manjšimi kupci ter prodajo manjših rezervnih delov prevzel podporni oddelek, saj je ta v neposrednem stiku z njimi in najboljše pozna želje kupcev. Tako bi lahko hitreje in učinkoviteje poskrbeli za zadovoljstvo kupcev. Seveda bi ga bilo potrebno prej okrepiti ter izobraziti in motivirati zaposlene. Druga možnost pa je v okrepljenem trženjskem oddelku, ki bo poskrbel za organizacijo seminarjev, udeležbo na konferencah, sejnih, oglaševanje v časopisih ter spletna obvestila ciljnim skupinam kupcev (Priloga, 4. in 5. vprašanje pod točko a). Prav tako se mu zdi posodobitev informacijskega sistema, ki bi omogočal hiter dostop do izbranih informacij na enem mestu, nujna za uspešno nadaljnje poslovanje (Priloga, 6. vprašanje pod točko a). Izpostavil je tudi problem zasičenosti slovenskega trga ter notranje organiziranosti podjetja, ki

je po njegovem mnenju precej zastarela in potrebna reorganizacije (Priloga, 7. vprašanje pod točko a). Prepričan je, da bi okrepitev aktivnosti na področju trženja na podlagi odnosov pripomogla k večjemu zadovoljstvu kupcev.

Razgovora s tujima distributerjema z Bližnjega vzhoda sem opravila preko telefona. Oba kupca lahko opredelim kot ključna kupca podjetja P. Kupca sta izredno pomembna tudi s strateškega vidika, saj delujeta na ogromnem in za podjetje P izredno zanimivem arabskem trgu. Predno predstavim ugotovitve, naj omenim nekaj osnovnih značilnosti arabskega poslovnega okolja in kulture. Poznavanje tega kulturno, politično in ekonomsko zelo drugačnega in specifičnega okolja, je za tujega poslovneža velika prednost. V arabskem svetu ni ločnice med osebo in poslom, ki ga ta oseba predstavlja. Preprosto, posel ni samo posel (Al-Sabt, 2005). Za uspešno poslovno sodelovanje je nujno pridobiti zaupanje in vzpostaviti zaupen medsebojen odnos. Izogibanje konfliktom, ohranjanje dostojanstva in spoštovanja so sestavni deli kulture. Velik poudarek v obnašanju je na etičnosti, velikodušnosti in solidarnosti. To ima velik vpliv tudi na poslovno obnašanje. Da bi se izognili nesporazumom, moramo poznati osnove medsebojne komunikacije in pomen neverbalne komunikacije. Tudi čas obravnavajo drugače kot ga ljudje v zahodnih državah. V primerjavi z nami so običajno netočni, sestanki so dolgotrajni in potekajo v ležernem ritmu. Pisni dogovori in pogodbe imajo bistveno manjšo težo kot ustni dogovor. Raje kot spletne strani uporabljajo telefon in elektronsko pošto, saj tako ohranijo nek osebni stik, ki je v njihovi kulturi tako pomemben.

Podjetje v Saudski Arabiji že od svoje ustanovitve sodeluje s podjetjem P, zato si podjetje P močno prizadeva, da kupca tudi obdrži. Podjetje P je njegov izključni dobavitelj tega izdelka, zato obstaja obojestranski interes k tesnemu medsebojnemu sodelovanju, mogoče celo v smislu partnerstva. Dobra podlaga za slednje je vsekakor dolgoletno sodelovanje, kar ima v poslovno kulturnem okolju kupca zelo veliko težo.

Podjetje iz Združenih Arabskih Emiratov sodeluje s podjetjem P že 6 let in ravno tako deluje na enem izmed trenutno najbolj zanimivih in razvijajočih se trgov. Podjetji med seboj uspešno sodelujeta, na kar kaže tudi obseg prodaje, ki se vsako leto povečuje.

Oba distributerja se strinjata, da je celovita rešitev podjetja P kvaliteten izdelek, ki ima velik potencial na trgu, kjer nastopata (Priloga, 1. vprašanje pod točko b). Glede strokovnosti, odzivnosti in podpore s strani podjetja P imata dobro mnenje, težave pa vidita v pomanjkanju izobraževanja, šolanja s strani podjetja P (Priloga, 3., 4. in 6. vprašanje pod točko b). Prav tako ne dajeta posebnega poudarka na urejene spletne strani iz že prej omenjenega razloga. Sogovornik iz Saudske Arabije je pojasnil, da "Arabci ne berejo". Pri njih ima ustni dogovor največjo težo. To tudi pojasnjuje, zakaj Arabci raje pokličejo oziroma povprašajo preko spletne pošte, kot preberejo dokumente in specifikacije na spletnih straneh (Priloga, 7. vprašanje pod točko b). Prepričana sta, da je bilo podjetje P vedno odprto za njune predloge (Priloga, 2. in 14. vprašanje pod točko b). Razlog za to je verjetno v dolgoletnem sodelovanju, ki jima prinaša ugodne prodajne pogoje in vrsto ostalih ugodnosti. Oba distributerja vidita

dolgoročen odnos kot koristen za njiju in podjetje P. Večji obseg njune prodaje pomeni tudi večjo prodajo podjetja P, zato se zanašata na skrb in podporo podjetja P. V dosedanjem sodelovanju ne vidita večjih težav, prav tako ne v prihodnjem. Po njunem mnenju v podjetju P že obstaja nekakšen način trženja na podlagi odnosov, ki pa bi ga bilo treba še okrepiti. Predvsem področje vzajemne komunikacije. Ta je omejena tudi zaradi geografske razdalje med podjetjem P in distributerjema. Kljub rednemu komuniciranju preko telefonov in spletne pošte, si vseeno želita več osebnih srečanj in pogovorov. Kot sem že omenila, se je v arabskem poslovnem svetu nemogoče izogniti odnosom. Ti predstavljajo predpogoj za nadaljnje sodelovanje (Priloga, 10. do 15. vprašanje pod točko b).

Naj opozorim na omejitve intervjuja, ki izhaja iz dejstva, da oba sogovornika prihajata iz arabskega sveta, kjer je vljudnost in spoštljivost sestavni del kulture. Iz tega lahko sklepam, da obstaja možnost, da sogovornika nista bila povsem odkrita in nista želela izpostavljati morebitnih težav, negativnosti, ki se pojavljajo pri sodelovanju.

5.5. Predlogi za izboljšavo obstoječe trženjske strategije

Podjetje P že izvaja določene aktivnosti s področja trženja na podlagi odnosov. K temu ga sili tako narava celovite rešitve, s katero nastopa na trgu, kot tudi značilnosti kupcev, še posebej ključnih kupcev na arabskih trgih. Podjetje P je na slovenskem trgu že precej uveljavljeno, prodreti pa si želi na tuje trge. Zato bi morale okrepiti svoje trženjske aktivnosti, še posebej na tujih trgih. Trženjski oddelek bi moral pripraviti načrt, kako vpeljati strategijo trženja s pomočjo izgradnje omrežja odnosov s svojimi kupci, da bi postala del strategije poslovanja celotnega podjetja. Potreben je prehod od usmerjenosti k izdelku na usmerjenost h kupcem in izgradnji dolgoročnih odnosov z njimi.

Tabela 2 prikazuje značilnosti celovite rešitve podjetja P, njegove dosedanje aktivnosti na področju trženja na podlagi odnosov in predloge za izboljšavo obstoječe trženjske strategije glede na sestavine trženja na podlagi odnosov. Izpostavila sem tiste značilnosti celovite rešitve, ki pogojujejo uvedbo trženja na podlagi odnosov v podjetju. Navedla sem tudi aktivnosti, ki jih podjetje že uvaja na tem področju v praksi in izpostavila področja, kjer bi bile potrebne izboljšave, spremembe.

Tabela 2: Celovita rešitev podjetja P: značilnosti strategije trženja na podlagi odnosov

Sestavine trženja na podlagi odnosov	Značilnosti celovite rešitve podjetja P	Aktivnosti podjetja P na področju trženja na podlagi odnosov	Predlogi za izboljšanje obstoječe trženjske strategije
Dolgoročnost odnosov	<ul style="list-style-type: none"> • licenciranje → dolgoročna uporaba rešitve • vpliv na poslovanje kupca (konkurenčna prednost) • potreba po vzdrževanju sistemov 	<ul style="list-style-type: none"> • vzdrževalna pogodba 	<ul style="list-style-type: none"> • segmentacija kupcev na podlagi dobičkonosnosti • načrt merjenja (ocena) uspešnosti, učinkovitosti trženja na podlagi odnosov
Zvestoba	<ul style="list-style-type: none"> • ohranjanje odnosov → izobraževanje uporabnikov, distributerjev; pomoč in svetovanje; nadgrajevanje in posodabljanje sistema • zmožnost ohranjanja, upravljanja odnosov s kupci je odvisna od notranjih zmožnosti podjetja (predvsem finančnih) 	<ul style="list-style-type: none"> • usklajena politika rabatov in popustov • motivacija zaposlenih 	<ul style="list-style-type: none"> • program nagrajevanja zvestobe kupcev • reorganizacija sistema plač v prodaji
Zaupanje	<ul style="list-style-type: none"> • kvaliteta 	<ul style="list-style-type: none"> • izpolnjevanje obljub, dogovorov 	<ul style="list-style-type: none"> • upoštevanje dobavnih rokov
Sodelovanje	<ul style="list-style-type: none"> • prenos znanja • tesno sodelovanje in vpletenost končnih uporabnikov, distributerjev • sodelovanje, koordinacija znotraj podjetja med tehničnimi strokovnjaki in izvajalci storitev • združitev aktivnosti, ki izdelku dodajajo vrednost • pri razvoju rešitve dominira kupec → odvisnost 	<ul style="list-style-type: none"> • mesečni sestanki divizije I; mesečni sestanki znotraj oddelkov • vzdrževanje osebnih stikov s tujimi distributerji 	<ul style="list-style-type: none"> • timsko delo • KAM • tematski tedenski sestanki z izbranimi udeleženci • natančnejša opredelitev pristojnosti zaposlenih • integracija trženja na podlagi odnosov v celotno poslovanje podjetja
Vzajemna komunikacija	<ul style="list-style-type: none"> • prenova, sprememba komunikacijskih poti • integracija tehničnih, tržnih, svetovalnih in partnerskih sposobnosti, znanj • celovita rešitev je kompleksna (programska in strojna oprema ter storitve) → ustrezati mora specifičnim potrebam, zahtevam trga (kupcev) • nenehen razvoj → kupci so vir idej; potreba po zbiranju povratnih informacij 	<ul style="list-style-type: none"> • razvit notranji informacijski sistem • urejene spletne strani • šolanje uporabnikov, distributerjev • organizirane tehnične delavnice • tehnični forum • podpora uporabnikom preko spletne pošte in telefona • sistematično zbiranje zahtev in želja kupcev 	<ul style="list-style-type: none"> • notranje trženje • reorganizacija podpornega oddelka • posodobitev informacijskega sistema

Vir: Interna dokumentacija izbranega podjetja, 2006.

Menim, da je za podjetje P trženje na podlagi odnosov ena izmed primernejših strategij trženja. Sestavine trženja na podlagi odnosov predstavljajo dejavnike, ki odločilno vplivajo na uspešnost razvoja in trženja celovite rešitve podjetja P. Trženje na podlagi odnosov je strategija trženja, ki jo mora podjetje integrirati v svoj način poslovanja. Podjetje P že izvaja nekatere aktivnosti na tem področju, ki pa bi jih bilo potrebno še okrepiti in razširiti. Za uspešno implementacijo strategije trženja na podlagi odnosov je potrebno izdelati načrt aktivnosti, seznaniti zaposlene z novo strategijo poslovanja ter jih motivirati k izvedbi. Predlagam izboljšave, spremembe na naslednjih področjih:

- segmentiranje trga in kupcev glede na njihove značilnosti,
- ocena in izbor tržnih segmentov, ki so privlačni za podjetje,
- ugotovitev potreb in želja kupcev znotraj vsakega segmenta,
- definirati oz. ustvariti konkurenčno prednost, priložnost, znotraj tržnih segmentov,
- okrepitev notranjega trženja,
- uvedba timskega dela,
- uvedba koncepta ravnanja s ključnimi kupci (v nadaljevanju KAM⁵),
- razvoj primerne komunikacijske strategije s poudarkom na vzajemni komunikaciji,
- posodobitev informacijskega in računovodskega sistema,
- meritev in ocena uspešnosti, učinkovitosti trženja na podlagi odnosov.

Prvi korak k trženju na podlagi odnosov je *segmentiranje trga in kupcev glede na njihove značilnosti (demografske, psihološke, kulturne, geografske)* ter nato *ocena in izbor tržnih segmentov*, ki so privlačni za podjetje (Lovelock, 2004, str. 442). V literaturi se velikokrat poudarja, da je bistvo trženjskih odnosov ohranitev kupcev. Vendar le ohranitev kupcev ni dovolj za uspešno poslovanje podjetja. Nekateri dolgoročni odnosi s kupci, kjer so kupci zadovoljni s tem kar dobijo, se izkažejo za nedobičkonosne celo na dolgi rok. Zatorej je segmentacija kupcev, na podlagi dobičkonosnosti odnosa, predpogoj in osnova za odločitev o njihovem zadržanju (Grönroos, 1994, str. 8).

V podjetju P se večjim kupcem avtomatsko pripiše večja dobičkonosnost. Smiselno bi bilo razmisliti o uvedbi *računovodskega sistema, ki bi omogočal izračun dobičkonosnosti kupcev*. Te možnosti podjetje P zaenkrat še nima. Pregled nad stroški predstavlja le del celotne finančne slike podjetja. Koristno bi bilo imeti pregled nad tem, kateri kupci so bolj privlačni za podjetje in vredni posebne pozornosti.

Naslednji korak je *ugotovitev potreb in želja kupcev znotraj vsakega segmenta*. Tržniki si morajo odgovoriti na vprašanja kot so na primer, katere so značilnosti izdelka, zaradi katerih se kupci odločajo zanj, kaj je pomembno pri celoviti rešitvi izpostaviti, zakaj se zanj odločajo, kako poteka odločanje o nakupu.

⁵ Ang. Key Account Management. Kratica postaja vse bolj uveljavljena tudi v slovenski praksi in jo bom v nadaljevanju uporabila kot okrajšavo za koncept ravnanja s ključnimi kupci.

Nato je potrebno *ustvariti oziroma definirati konkurenčno prednost, priložnost, znotraj tržnih segmentov*, ki bo podjetje razločevala od konkurence in pomagala podjetju ohranjati položaj na trgu (Lovelock, 2004, str. 442). Poleg funkcionalnosti in kvalitete izdelka, so to predvsem profesionalne storitve, ki spremljajo izdelek in skrb za kupce tudi po prodaji rešitve.

Podjetje mora pri načrtovanju trženjske strategije na podlagi odnosov sodelovati z vsemi zaposlenimi, še posebno tistimi, ki imajo neposreden stik s kupci. Vsi skupaj morajo zagotoviti kupcem uporabnikom prijazen in strokoven odnos. Pri tem je pomembno, da zaposleni razumejo želeno pozicijo podjetja na trgu in pričakovanja kupcev o ravnanju z njimi. Treba jih je seznaniti s kulturo podjetja ter namenom nove strategije podjetja. Treba jih je spodbuditi k zavezanosti spremenjeni strategiji podjetja, hitri odzivnosti, timskega delu, spoštovanju in integriteti. Osvojiti morajo tako tehnično znanje o izdelku/storitvi kot tudi veščine komuniciranja. Znanje, motiviranost in usposobljenost zaposlenih, ki imajo neposreden stik s kupci, najbolj prispeva k dobremu vtisu podjetja glede njegovi skrbnosti, verodostojnosti in odgovornosti. Poleg zunanje trženjske strategije, se tako pojavlja tudi potreba po izpopolnitvi in *okrepitvi notranjega trženja*. Njegov namen je doseči enotnost podjetja, ki predstavlja osnovo za uspešno zunanje nastopanje na trgu in pred kupci. Del notranjega trženja je tudi izboljšanje vzajemne komunikacije in sodelovanja med razvojnim in podpornim oddelkom.

V podjetju P že obstajajo mesečni sestanki celotne divizije I, ki se ga udeležujejo predstavniki vsakega oddelka (razvojnega, prodajnega, realizacijskega in podpornega). Sestanki so namenjeni pregledu dogajanja v preteklem mesecu, pogovoru in izmenjavi mnenj o aktualnih temah ter obveščanju o novostih na posameznih področjih. Prav tako so organizirane delavnice, kjer se prodajalci seznanjajo in poučujejo o tehničnih in ostalih novostih in spremembah. Velikokrat se izkaže, da so ti sestanki prekratki za izmenjavo vseh mnenj in pogledov na aktualne zadeve in tudi krog udeležencev je prevelik. Zato bi bilo smiselno uvesti *priložnostne, tematske tedenske sestanke z izbranimi udeleženci*. Na ta način bi lahko izboljšali tudi vzajemno komunikacijo med podpornim in razvojnim oddelkom, ki je potrebna za nadaljnji razvoj celovite rešitve. Ti, redno organizirani manjši sestanki, lahko sčasoma prerastejo v timsko delo.

V storitvenih podjetjih je *delo v timih* zelo dobrodošlo. Omogoča učinkovito oskrbo kupcev in izgradnjo pristnih odnosov. Tim sestavlja manjše število ljudi, ki se medsebojno dopolnjujejo in sodelujejo s skupnim namenom oziroma ciljem, za katerega so vsi odgovorni. Delovanje v majhnih neodvisnih skupinah zahteva več odgovornosti sodelujočih in manj nadzora s strani vodstva. Matrična organizacijska struktura podjetja P je sicer naklonjena organizaciji notranjih timov v podjetju, a bi bilo prej potrebno poskrbeti za natančno opredelitev pristojnosti zaposlenih. Podjetje je srednje veliko in fleksibilno, zato bi uvedba neformalnih timov, ki bi delovali na različnih tematskih področjih, lahko precej pospešila komunikacijo znotraj podjetja, predvsem pa komunikacijo s tujimi distributerji. Težava, zaradi katere se

podjetje P še ni odločilo za takšno organizacijo, je v pomanjkanju človeških virov in finančnih sredstev.

Razvoj timskega dela v podjetju P pa je tudi korak proti *Key Account Managementu*. *Key Account Management* bi kazalo uvesti za vse ključne kupce, predvsem pa za ključne kupce na mednarodnih trgih. Na slovenskem trgu zato, da se bo podjetje lažje in uspešneje spopadlo s konkurenco, na tujem pa zaradi želje in nuje po širitvi na tuje trge. Tesno in dolgoročno sodelovanje prinaša manjše tveganje, večje zaupanje in bolj stabilno načrtovanje.

Pri konceptu ravnanja s ključnimi kupci je potrebno najprej identificirati ključne kupce, za katere se nato določi skrbnike. Preveriti je treba pričakovanja s strani podjetja P in posameznega kupca ter ugotoviti oziroma določiti, na kakšen način lahko podjetja najbolje sodelujeta. Nadalje morata podjetja premisliti, kako bi lahko spremenili in prilagodili način poslovanja, da bo sodelovanje čim lažje in uspešnejše. Prav tako mora podjetje P določiti odgovorne zaposlene za upravljanje in vzdrževanje odnosov s ključnimi kupci. Podjetje se mora zavedati, da imajo različni kupci različna pričakovanja glede sodelovanja in odnosov, to pa se odraža v načinu razvoja odnosov (Wilson, Gilligan, 1999, str. 190).

Za uspešno trženje na podlagi odnosov je potrebno *razviti primerno komunikacijsko strategijo* za prenos sporočil, ki bodo informirala že obstoječe in potencialne kupce o izdelkih/storitvah ter promovirala njihove prednosti brez obljubljanja nemogočega in neizvedljivega. Ena izmed možnosti je organizirano pošiljanje elektronske pošte z informacijami o novostih, vabili na seminarje izbranim obstoječim in potencialnim kupcem ter nato telefonsko preverjanje odzivnosti. Pri tujih kupcih se je še posebej pomembno potruditi komunicirati preko telefona, saj se tako lažje vzdržuje nek osebni stik, kot le preko elektronske pošte. Vsaj enkrat tedensko naj se ključne kupce pokliče, lahko tudi brez posebnega razloga, in povpraša po počutju, aktivnostih, novostih na njihovem trgu. Na tak način bodo zaposleni v podjetju P izkazovali skrbnost, poglobljali odnose in dobivali več sprotne informacije z njihovega okolja. Podjetje P se mora naučiti prejemati povratne informacije in jih znati izkoristiti tako pri razvoju svoje ponudbe, kot tudi pri postavljanju komercialnih pogojev. Več dvosmerne komunikacije in omogočanje kupcem sodelovanje v razvojnem procesu lahko poglobi odnose in prinese koristi.

Zagovorniki trženja na podlagi odnosov pogosto navajajo, da je informacijska tehnologija ključni dejavnik inovativnosti storitev/izdelkov. Kljub temu, da je informacijski sistem podjetja P urejen, pa se vedno bolj pojavlja potreba po njegovi posodobitvi in s tem izboljšanju trenutnih pomanjkljivosti. S širitvijo podjetja P postaja tudi informacijski sistem vedno manj pregleden. Prihaja do izgube sledljivosti dogodkov, informacije se podvajajo in tudi izgubljajo. Še ena pomanjkljivost obstoječega informacijskega sistema pa je ta, da se vse informacije beležijo na osnovi kontaktov oziroma oseb, zaposlenih pri določenih podjetjih. Bolje bi seveda bilo, če bi se shranjevale glede na podjetje, na katerega se nanašajo. S tem bi se izognili razdrobljenosti podatkov, informacij. *Posodobitev informacijskega sistema*, bi bila

zelo dobrodošla pri uvedbi trženja na podlagi odnosov, saj bi omogočila pospešitev procesov znotraj podjetja, hitrejši dostop do določenih informacij o kupcih ter učinkovitejše pridobivanje in pregledno shranjevanje povratnih informacij.

Merjenje in ocena uspešnosti, učinkovitosti trženja na podlagi odnosov je tako v teoriji kot tudi v praksi še zelo nedorečen in dolgotrajen proces. Težava je v tem, da se koristi in konkurenčne prednosti, ki jih ta način trženja prinaša, največkrat ne da izmeriti. Kljub temu, da se ponavadi trženjske odnose smatra kot rezultat trženjske strategije in delovanja podjetja, so lahko tudi delovanje podjetja in trženjski odnosi rezultat dogajanja v omrežju odnosov. Pomembna lastnost trženjskih odnosov je njihov vzajemen vpliv (Lakemond, Windahl, 2004, str. 3). Pomen trženja na podlagi odnosov ni le v večjem obsegu poslovanja, ampak v boljšem poslovanju (Lovelock, Wirtz, 2004, str. 364). Za podjetje, ki se odloči za tak način trženja je zelo priporočljivo nenehno vodenje raziskave o zadovoljstvu kupcev glede celovite rešitve in skupnega sodelovanja ter ugotoviti želje oziroma zahteve po spremembah, izboljšavah (Lovelock, 2004, str. 442).

Namen trženja na podlagi odnosov je izgradnja odnosov s svojimi kupci, ki bodo omogočali podjetju boljše sodelovanje in položaj na trgu ter posledično prinesli boljše poslovne rezultate. Ta izgradnja omrežja odnosov s kupci je povezana z veliko napora, sredstvi in investicijami. Gre za celovit strateški pristop podjetja, ki zahteva drugačno razmišljanje, organizacijo in druga znanja. Tak način trženja se vse bolj nagiba k upravljanju, saj je prisoten nenehen proces gradnje, vzdrževanja in upravljanja odnosov. Uvajanje trženja na podlagi odnosov lahko traja nekaj let, rezultati pa so vidni šele dolgoročno. Prav tako ni nobenih navodil in garancije za njegovo učinkovito implementacijo. Zato se podjetja, ki si zaradi vse slabših poslovnih rezultatov želijo hitrih sprememb, zanj ne odločajo.

6. SKLEP

Ohranjanje in upravljanje omrežja odnosov med kupci in dobavitelji je tako sprejemanje kot tudi odzivanje, delovanje in reagiranje, vodenje in sledenje, vplivanje in biti pod vplivom, načrtovanje in improviziranje, pospeševanje in prilagajanje (Lakemond, Windahl, 2004, str. 3).

Pojmovanje trženja se dramatično spreminja z ozirom na geografske razdalje, čas, trge in konkurenco. Vse to vodi v bistvene spremembe v načinu trženja v praksi. Faktorji, ki spodbujajo te spremembe, so razmah informacijske tehnologije, globalizacija, nova konkurenca, vedno bolj zahtevni kupci, vedno večji poudarek na storitvah ter povečana vloga in prodornost medijev.

Naloge trženja v podjetju so priprava načrta in določitev ciljev trženjske komunikacije, določitev potencialnih kupcev, katerim je trženjska komunikacija namenjena. Podjetje se

mora vprašati, kaj želi doseči in na kakšen način. Določiti mora tudi trge na katerih želi tržiti in narediti časovni okvir svojih trženjskih aktivnosti. Trženje se vedno bolj odmika tradicionalnemu pojmovanju trženja in pospešeno prevzema funkcije upravljanja.

Trženje na podlagi odnosov lahko prinese koristi vsakemu podjetju ne glede na panogo, ki ji pripada. Za storitvena podjetja in podjetja, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, je njegova uvedba še lažja in nujnejša. Ta alternativna strategija trženja postaja neizogibna v boju podjetja za njegov obstoj v vedno bolj konkurenčnem okolju.

Namen trženja na podlagi odnosov ni popolna zamenjava transakcijskega trženja. Raziskave so pokazale, da lahko na potrošniških in medorganizacijskih trgih sočasno obstajata oba načina trženja. Vendar je večji poudarek na odnosih in interakcijah zaznati v manjših podjetjih, ki delujejo na strokovnih področjih in področjih visoke tehnologije, medtem ko so velika, multinacionalna podjetja, ki delujejo na trgu potrošniških dobrin, bolj transakcijsko orientirana (Gould, 1998, str. 22).

Podjetje P ima dobro osnovo za razvijanje odnosov s svojimi kupci. Podjetje je majhno in fleksibilno, kar mu omogoča lažjo in hitrejšo prilagoditev zahtevam trga. Prav tako zahtevajo tovrstno strategijo trženja tako kupci kot tudi sama narava celovite rešitve, s katero podjetje nastopa na trgu. Podjetje P želi okrepiti svoj položaj na trgih Bližnjega vzhoda. Velik in hitro razvijajoč se sektor informacijske tehnologije predstavlja velik potencial za podjetje. Prisotnost konkurence tako velikih uveljavljenih zvenečih imen in svetovno znanih blagovnih znamk kot tudi cenene tehnologije, se že močno čuti. Zato je za podjetje, ki si skuša utrditi položaj na arabskih trgih bistveno, da usmeri svoje vire v izgradnjo omrežja odnosov prej, kot bodo to storili njegovi konkurenti. Glede na opravljena intervjuja s ključnima kupcema na arabskih trgih lahko sklepam, da je tudi v njunem interesu uvedba trženja na podlagi odnosov. Oba sogovornika vidita dolgoročen odnos in sodelovanje koristno tako za podjetje P kot tudi za njuno podjetje.

Živimo v času, ki je značilen po radikalnih spremembah in nenehnih inovacijah. Trženjski odnosi bodo pridobivali na strateškem pomenu, diferenciacija izdelkov pa bo temeljila na storitvah in preoblikovanju ponudb podjetij v celovite rešitve. Na tak način bodo podjetja ohranjala svojo konkurenčno prednost v vedno bolj konkurenčnem okolju.

LITERATURA

1. Andersen H. Poul: Relationship Development and Marketing Communication: An Integrative Model. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Santa Barbara, 16(2001), 3, str. 167-182.
2. Barnes G. James: Close to the Customer: but is it Really a Relationship?. *Journal of Marketing Management*, Helensburg, 10(1994), 7, str. 561-570.
3. Barnes G. James: Closeness in Customer Relationships – Examining the Payback from Getting Closer to the Customer. Hennig-Thurau T., Hansen U., ured., *Relationship Marketing – Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*. Heidelberg : Springer, 2002, str. 89-103.
4. Berginc Dario: Trženjski odnosi: nova trženjska paradigma in nova strategija. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 81 str.
5. Bingham Frank G Jr., Raffield Barney T III: *Business to Business Marketing Management*. Boston : Irwin, 1990. 744 str.
6. Blois J. Keith: Relationship Marketing in Organizational Markets - When is it Appropriate?. *Journal of Marketing Management*, Helensburg, 12(1996), 1/3, str. 161-173.
7. Blois J. Keith: Relationships in Business-to-business Marketing - How is Their Value Assessed?. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 17(1999), 2, str. 91-99.
8. Blois J. Keith: What is Marketing About?. Blois K., ured., *The Oxford Textbook of Marketing*. Oxford : Oxford University Press, 2000, str. 3-20.
9. Brodie J. Roderick: Contemporary Marketing Practice: Factors that are Shaping Change. ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge. Auckland : ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge, 2000, str. 1-4.
10. Cannon P. Joseph, Perreault D. William Jr.: Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 36(1999), 4, str. 439-460.
11. Conway Tony, Swift S. Jonathan: International Relationship Marketing: The Importance of Psychic Distance. *European Journal of Marketing*, B.k., 34(2000), 11/12, str. 1391-1414.
12. Cranfield School of Management: *Marketing Management: A Relationship Marketing Perspective*. Houndmills, London : Macmillan Business, 2000. 295 str.
13. Ford David: *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. London : The Dryden Press, 1997. 578 str.
14. Ford David, Berthon Pierre: *The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks*. Chichester : J. Wiley, 2002. 238 str.
15. Gillespie Kate, Jeannet Jean-Pierre, Hennessey Hubert D.: *Global Marketing: An Interactive Approach*. Boston (Mass.), New York : Houghton Mifflin, 2004. 553 str.

16. Gordon H. Ian: Organizing for Relationship Marketing. Sheth Jagdish N., Partvatiyar Atul, eds., Handbook of Relationship Marketing. Thousand Oaks : Sage Publications, Inc., 2000, str. 505-524.
17. Gordon H. Ian: Relationship Marketing – New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever. Toronto : John Wiley & Sons, 1998. 314 str.
18. Gould B.: Relationship Marketing - But Why?. Management Research & Thinking: The Antidote, 3(1998), 5, str. 22-24.
19. Grönroos Christian: From Marketing Mix to Relationship Marketing – Towards a Paradigm Shift in Marketing. Management Decision, London, 32(1994), 2, str. 4-20.
20. Grönroos Christian: Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications. Management Decision, Helsingfors, 34(1996), 3, str. 5-14.
21. Grönroos Christian: The Marketing of Services, 1999, str. 500-515.
22. Grönroos Christian: The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value. Journal of Business & Industrial Marketing, Bradford, 19(2004), 2, str. 99-113.
23. Grönroos Christian: Value - Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies. Journal of Marketing Management, Argyll, 13(1997), 5, str. 407-419.
24. Gummesson, Evert: Total Relationship Marketing: From the 4Ps - Product, Price, Promotion, Place - of Traditional Marketing Management to the 30Rs - the Thirty Relationships - of the New Marketing Paradigm. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2000. 281 str.
25. Gummesson Evert: Making Relationship Marketing Operational. International Journal of Service Industry Management, B.k., 5(1994), 5, str. 5-20.
26. Gummesson Evert: Return on Relationships (ROR): The Value of relationship marketing and CRM in Business-to-business Contexts. Journal of Business & Industrial Marketing, Bradford, 19(2004), 2, str. 136-148.
27. Gummesson Evert: The New Marketing – Developing Long – term Interactive Relationships. Long Range Planning. B.k., 20(1987), 4, str. 10-20.
28. Harwood G. Tracy, Garry Tony: Relationship Marketing: Why Bother. Handbook of Business Strategy, B.k., 7(2006), 1, str. 107-111.
29. Hausman Angela: Variations in Relationship Strength and its Impact on Performance and Satisfaction in Business Relationships. Journal of Business & Industrial Marketing. B.k., 16(2001), 7, str. 600-616.
30. Hutt Michael D, Spech Thomas W: Business Marketing Management. 7. izd. Fort Worth : Harcourt College, 2001. 716 str.
31. Jap Sandy D.: Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships. Journal of Marketing Research, Chicago, 36(1999), 4, str. 461-475.

32. Kotler Philip: Marketing Management. 11. izd. Upper Saddle River (New Jersey) : Prentice Hall/Pearson Education International, 2003. 706 str.
33. Kotler Philip: Marketing Management – trženjsko upravljanje. Analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola. Slovenska izdaja. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
34. Kotler Philip, Keller Kevin Lane: Marketing Management. 12.izd. Upper Saddle River (New Jersey) : Pearson/Prentice Hall, 2006. 729 str.
35. Kovačič Andrej, Bosilj-Vukšić Vesna: Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri. 1. izd. Ljubljana : GV založba, 2005. 487 str.
36. Lakemond Nicolette, Windahl Charlotta: Developing Integrated Solutions: A network Perspective. Industrial Marketing Management, New York, 35(2004), 7, str. 1-27.
37. Lovelock Christopher H., Vandermerwe Sandra, Lewis Barbara: Services Marketing: An European Perspective. London : Prentice Hall Europe, 1999. 718 str.
38. Lovelock Christopher H., Wirtz Jochen: Services Marketing: People, Technology, Strategy. 5. izd. Upper Saddle River (New Jersey) : Pearson/Prentice Hall, 2004. 652 str.
39. Makovec Brenčič Maja: Trženje na podlagi odnosov kot vir doseganja konkurenčnih prednosti podjetij na mednarodnih trgih. Naše gospodarstvo, Maribor, 49(2003), 5/6, str. 543-552.
40. Marketing Management: A Relationship Marketing Perspective. Cranfield School of Management. Houndmills : Macmillan Business, 2000. 295 str.
41. Matajčič Mateja: Trženje, temelječe na odnosih med podjetji v slovenskih razmerah. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 137 str., 18 str. pril.
42. Morgan M. Robert, Hunt D. Shelby: The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, Chichago, 58(1994), 3, str. 20-38.
43. Nastran Ule Mirjana: Temelji socialne psihologije. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče Ljubljana, d.o.o., 1994. 318 str.
44. Payne Adrian, Christopher Martin, Clark Moira, Peck Helen: Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1996. 304 str.
45. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja: s primeri iz prakse. Ljubljana : GV založba, 2002. 531 str.
46. Ravald Annika, Grönroos Christian: The Value Concept and Relationship Marketing. European Journal of Marketing, 30(1996), 2, str. 19-30.
47. Rich K. Michael: The Direction of Marketing Relationships. Journal of Business & Industrial Marketing, Bradford, 15(2000), 2/3, str. 170-179.
48. Rogers S. Dale, Lambert M. Douglas, Knemeyer A. Michael: The Product Development and Commercialization Process. The International Journal of Logistics Management, B.k., 15(2004), 1, str. 43-56.

49. Sheth N. Jagadish: The Future of Relationship Marketing. *Journal of Services Marketing*, B.k., 16(2002), 7, str. 590-592.
50. Turnbull Peter, Ford David, Cunningham Malcolm: Interaction, Relationships and Networks in Business Markets: An Evolving Perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford, 11(1996), 3/4, str. 44-62.
51. Tzokas Nikolaos, Saren Michael: Competitive Advantage, Knowledge and Relationship Marketing: Where, What and How?. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford, 19(2004), 2, str. 124-135.
52. Virant Vesna: Trženje, temelječe na odnosih: raziskava med proizvajalci električne in optične opreme. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 55 str.
53. Yanamandram Venkata, White Lesley: Switching Barriers in Business-to-Business Services: A Qualitative study. *International Journal of Service Industry Management*, B.k., 17(2006), 2, str. 158-192.
54. Webster Frederick E.: *Industrial Marketing Strategy*. 2. izd. New York : John Wiley & Sons, 1984. 321 str.
55. Webster Friderick E: *Industrial Marketing Strategy*. 3. izd. New York : John Wiley & Sons, 1991. 365 str.
56. Wilson D.: *Relationship Marketing in Organizational Markets: From Competition to Cooperation*. Blois K., ured., *The Oxford Textbook of Marketing*. Oxford : Oxford University Press, 2000, str. 534-549.
57. Wilson Richard M.S., Gilligan Colin: *Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control*. 2. izd. Oxford : Butterworth - Heinemann, 1999. 827 str.
58. Žabkar Vesna: Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev: konceptualni model in empirična preverba. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.
59. Žužel Barbara: Trženjski odnosi v poslovanju podjetij na trgih nekdanje Jugoslavije. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 90 str., 27 str. pril.

VIRI

1. Al- Sabt Mohammad: *Arabian Business and Cultural Guide*.
[URL: <http://www.traderscity.com/abcg/arabiz.htm>], 11.9.2006.
2. Gorrill Jodie: *Saudi Arabian Social and Business Culture*. *CIA World Factbook 2005*.
[URL: <http://www.communicaid.com/saudi-business-culture.asp>], 11.9.2006.
3. Interna dokumentacija izbranega podjetja, leto 2006.
4. Rojšek Iča: Zapiski predavanj pri predmetu Metode trženjskega raziskovanja, leto 2004.
5. Spletna stran izbranega podjetja.

PRILOGA: Opomnik globinskih intervjujev

a) Vprašanja, namenjena prodajalcu podjetja P

1. Ali menite, da je trženje na podlagi odnosov primerna trženjska strategija za podjetje P?
2. Katere aktivnosti podjetje P že izvaja na tem področju?
3. Kako vi, kot prodajalec, skrbite za odnose s kupci?
4. Katere aktivnosti s področja prodaje in trženja bi lahko podjetje še okrepilo, uvedlo?
5. Kako bi po vašem mnenju lahko najbolj učinkovito zagotavljali zaupanje, zvestobo kupcev in dolgoročnost odnosov?
6. Kaj menite o obstoječem informacijskem sistemu?
7. Ali organizacija podjetja P omogoča uvedbo trženja na podlagi odnosov?

b) Vprašanja, namenjena tujim distributerjem:

1. Kaj menite o kvaliteti celovite rešitve?
2. Ali podjetje P upošteva vaše predloge pri razvoju izdelka?
3. Kakšna je odzivnost kontaktnega osebja v podjetju?
4. Kakšna je njihova strokovnost? Učinkovitost?
5. Kako ste zadovoljni s podporo podjetja P v primeru težav in tehničnim forumom?
6. Ali podjetje P zagotavlja zadostno izobraževanje (tehnično, komercialno) distributerjem?
7. Ali se vam zdijo spletne strani podjetja P, namenjene distributerjem, uporabne, koristne?
8. Vsebujejo dovolj informacij?
9. Kako bi ocenili vzajemno komunikacijo s podjetjem P?
10. Kaj menite o strategiji trženja na podlagi odnosov?
11. Bi bila po vašem mnenju primerna za trženje celovite rešitve?
12. Kako bi ocenili vaše sodelovanje z izbranim podjetjem P?
13. Na katerih področjih bi lahko sodelovanje s podjetjem P še izboljšali?
14. Ali je podjetje P odprto za vaše predloge?
15. Ali obstaja možnost in želja dolgoročnega in poglobljenega sodelovanja s podjetjem P?