

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nataša Mehle

Medorganizacijski marketing
gradnja dolgoročnih odnosov med prodajalci in kupci

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nataša Mehle

Mentor: red.prof.dr. Zlatko Jančič

Medorganizacijski marketing
gradnja dolgoročnih odnosov med prodajalci in kupci

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Hvala!

*Mentorju red. prof. dr. Zlatku Jančiču, za potrpežljivost, čas in pomoč pri pisanju
diplomske naloge.*

Mami, očetu in bratu, ki mi vedno stojijo ob strani

Meti, s tabo je vse bolj zabavno.

Aniti za vso pomoč in podporo.

Medorganizacijski marketing - gradnja dolgoročnih odnosov med prodajalci in kupci

Interakcija in kasneje poslovni odnosi med podjetji na medorganizacijskih trgih so pod vplivi hitrega razvoja digitalnih marketinških tehnologij, ki vplivajo tako na naše osebno življenje kot na poslovno okolje v katerem delamo in ustvarjamo. Spremenili pa so se tudi medosebni in poslovni odnosi. Z uvedbo in uporabo digitalni komunikacijskih orodij se je način dela v podjetjih optimiziral. Postopki za izvedbo delovnih nalog so se skrajšali. S poslovnimi partnerji komuniciramo večinoma preko digitalnih komunikacijskih kanalov.

Z diplomskim delom smo želeli ugotoviti, na kakšen način podjetja izbirajo poslovne partnerje in kako z njimi vzpostavijo in ohranjajo dolgoročne poslovne odnose. Kašne lastnosti mora imeti dober poslovni partner. Zanimalo nas je tudi, kako sami pridobivajo nove posle in kako vzdržujejo svoje stranke. V nadaljevanju pa smo se osredotočili na odnose v medorganizacijskem marketingu in ali so ti odnosi še vedno pristni v dobi informacijskih tehnologij. Pristni medosebni odnosi so kompleksni in potrebujejo pozornost in negovanje obeh poslovnih partnerjev v odnosu.. Enako velja za marketinške odnose, kjer je kljub informacijski tehnologiji in s tem zmanjšanju fizičnega kontakta, potrebno te odnose ohranjati, jih negovati in spoštovati.

Ključne besede: medorganizacijski marketing, marketinški odnosi, dolgoročni odnosi.

Business to business marketing – building long-term relationships

The interaction and later business relationship on B2B markets are under the influence of rapid development of digital technology. It has affected our personal life as our business environment in which we work and create. Interpersonal and business relations has also changed . Way of working has optimaize, with the introduction and use of digital communication tools. Procedures for the execution of the work tasks were shortened. With business partners, we communicate mostly through digital communication channels.

The thesis enables us to determine how firms choose their business partners and how they build and maintain long-term business relationships. What kind of qualities must a good business partner have. We were also interested in finding out how they grow their own new businesses and how they maintain their customers. In the following, we focused on the relations in the relationship markets and whether these relations are still authentic in the age of information technologies. Authentic interpersonal relationships are complex and need attention and nurturing of both business partners in the relationship. The Same applies for marketing relations, where despite the information technology and the lack of physical contact, these relationships needs to be maintained, and respected.

Key words: business to business marketing, relationship marketing, long term relations.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	6
2 MEDORGANIZACIJSKI MARKETING	7
2.1 ZNAČILNOSTI MEDORGANIZACIJSKEGA TRGA	7
2.2 ZNAČILNOSTI IN ODLOČITVE NAKUPA NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU.....	7
3 MARKETIŃSKI ODNOSI	8
3.1 PREGLED RAZVOJA IDEJ MARKETIŃSKIH ODNOSOV	8
3.2 TRANSAKCIJSKI MARKETING IN MARKETIŃSKI ODNOSI – OPREDELITEV IN RAZLIKE.....	11
3.3 ODNOSI V MEDORGANIZACIJSKEM MARKETINGU	12
3.4 INTERAKCIJSKI PRISTOP	13
3.4.1 <i>Novi pogled na interakcijski pristop</i>	13
3.5 MEDOSEBNI ODNOSI.....	15
3.5.1 <i>Faze razvoja odnosa – prehod od interakcije k odnosu</i>	16
3.6 ELEMENTI MARKETIŃSKIH ODNOSOV	17
3.7 STOPNJE RAZVOJA ODNOSA PRODAJALEC – KUPEC	21
4 MARKETIŃSKI ODNOSI IN INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA	22
4.1 UPRAVLJANJE ODNOSOV S KUPCI – CRM.....	22
4.2 MARKETIŃSKI PSEVDOODNOSI.....	24
4.2.1 <i>Pristnost odnosov v CRM</i>	24
4.3 DIGITALNO MARKETIŃSKO KOMUNICIRANJE	25
5 RAZISKOVALNI DEL IN METODOLOGIJA	28
5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA PRO-VIZIJA	28
5.2 NAČIN DELA IN ODNOSI S KUPCI V PODJETJU PRO-VIZIJA	29
5.3 METODOLOGIJA	30
5.4 INTERPRETACIJA RAZISKAVE:	31
5.4.1 <i>O pridobivanju novih strank</i>	31
5.4.2 <i>Skrb za že obstoječe stranke</i>	32
5.4.3 <i>Izbira poslovnih partnerjev</i>	33
5.4.4 <i>Odnos med poslovnimi partnerji</i>	34
5.4.5 <i>Digitalna tehnologija in poslovni odnosi</i>	35
5.4.6 <i>So digitalni odnosi pristni?</i>	36
5.6 UGOTOVITVE INTERVJUJEV	38
6 ZAKLJUČEK	39
7 LITERATURA:	42
8 PRILOGE	45
PRILOGA A: INTERVJU 1	45
PRILOGA B: INTERVJU 2.....	46
PRILOGA C: INTERVJU 3.....	48

1 UVOD

Za temo medorganizacijskega marketinga sem se odločila, ker že več let delam s strankami, kjer je vzpostavitev dolgoročnih odnosov zelo pomembna za uspešen in kakovosten posel. Pravi pristop in nadaljnje vzdrževanje odnosov zahteva, tako od izvajalca, kot naročnika komunikacijske sposobnosti, ki pripeljejo do pozitivnih rezultatov za oba. Zavarovalništvo je posel, kjer se ponudbe zavarovalniških storitev nenehno spreminjajo, zato naše delo zahteva nadgrajevanje programov in tako imenovanih »izdelanih po meri« prilagoditev, ki so vezane na posamezna podjetja in njihove želje.

Zanimalo me bo tudi ali se je z vpeljavo socialnih omrežij in on-line podpore, zmanjšala kvaliteta odnosov med prodajalci in kupci.

V prvem delu diplomske naloge bom najprej teoretično opredelila pojem medorganizacijski marketing in kako se navezuje na odnose med kupci in izvajalci. Nato se bom osredotočila na procese, ki se dogajajo pri vzpostavitvi dolgoročnih marketinških odnosov in kako jih ohranjamo. V nadaljevanju bom preverjala ali se v dobi interneta in socialnih omrežij izgublja osebna interakcija pri poslovnih odnosih ter ali to vpliva na njihovo kakovost oziroma se odnosi tako optimizirajo.

V drugem, empiričnem delu diplomske naloge bom predstavila podjetje Pro-Vizija, Nataša Mehle s.p., način našega dela in ključne elemente, ki so pomembni za raziskovalna vprašanja, ki si jih zastavljamo v tej diplomski nalogi. Uporabili bom kvalitativno metodo, natančneje polstrukturiran intervju, ki bo izveden s tremi strankami, s katerimi imamo v podjetju daljše odnose od petih let in ki so bile prisotne pri prehajanju iz osebnega v digitalni poslovni odnos.

Namen naloge je ugotoviti, ali so današnji odnosi, ki temeljijo na digitalnih marketinški komunikaciji pseudo odnosi ali pa pripomorejo k optimizaciji časa obeh vpletenih v poslovni odnos. So lahko taki odnosi dovolj, da se vzpostavi pristen obojestranski posloven odnos, ali je potrebno te odnose nadgrajevati tudi z osebnim stikom.

2 MEDORGANIZACIJSKI MARKETING

Medorganizacijski marketing ali B2B (ang. Business to business marketnig) je pojem, ki obravnava relacije med organizacijami, ki so med seboj tesno povezane in imajo skupni cilj za katerega delata obe, tako organizacije, ki oskrbujejo, kot tiste, ki so odjemalci. V začetku je bil medorganizacijski marketing poimenovan tudi kot industrijski, ker je temeljil predvsem na izdelčnem marketingu, kjer naj bi šlo za akcijski vidik, ki je zasnovan na razmerju »win-lose« s poudarjeno kratkoročno profitno usmeritvijo. (Jančič 1998)

Skupina raziskovalcev IMP (Industrial Marketing and Purchasing) je v osemdesetih letih prejšnjega stoletja ugotovila, da zaradi manjših trgov v Evropi in večjega sistematičnega razmišljanja pri načrtovanju izdelkov in storitev, ter pa dejstvo, da narašča potreba po JIT (just-in-time) proizvodnji, narašča potreba po globlji povezavi med poslovnimi partnerji. (Jančič 1998, 67)

2.1 Značilnosti medorganizacijskega trga

Medorganizacijski trg se od potrošniškega razlikuje po manjšem številu kupcev, saj se z vsakim ukvarja bolj sistematično kot bi se na potrošniškem trgu. Značilna je visoka koncentracija velikih kupcev. Odnosi med dobavitelji in odjemalci so ravno zaradi majhnega števila kupcev zelo tesni. Ponudba s strani dobaviteljev je velikokrat prilagojena potrebam posameznih kupcev. Značilne so tudi predstavitve, kjer se dobavitelj predstavi in hkrati tudi seznaniti z nabavnimi zahtevami kupca. (Kotler 1996, 206–207)

2.2 Značilnosti in odločitve nakupa na medorganizacijskem trgu

Za medorganizacijski trg je značilno, da se za nakup odloča večje število ljudi, ko je to v navadi na potrošniškem trgu. V odločitve o nakupu so vpleteni tehnični izvedenci in vodstvo podjetja, zato je osebna prodaja še vedno najpomembnejši element pri nakupu na medorganizacijskem trgu. (Kotler 1996, 207)

Značilnosti nakupovanja, ki jih v svoji knjigi omenja Kotler so:

Neposredno nakupovanje: kupci izdelke ali storitve kupujejo neposredno od izvajalca in ne posrednika.

Vzajemnost: Pogosto se zgodi, da kupci izberejo dobavitelje, ki so hkrati tudi njihovi kupci.

Zakup (ang. Leasing): Namesto nakupa, se organizacije odločajo za najem, ki prinese obojestransko korist tako dobavitelju, kot tudi najemojemalecu.

3 MARKETINŠKI ODNOSI

3.1 Pregled razvoja idej marketinških odnosov

V začetku devetdesetih let dvajsetega stoletja so številni avtorji s področja marketinga začeli razvijati svoje pristope k marketinškim odnosom. Pojav marketinški odnosi niso nova iznajdba, relativno novo je le njihovo poimenovanje (Gummesson 1999, 241). V osnovi marketinški odnosi predstavljajo vrnitev k tako imenovanim "koreninam trgovine in komerciale", še preden so se pojavili posredniki, ki so pretrgali odnos med prodajalci in kupci (Grönroos 1999, 327–335).

Različni avtorji s področja marketinških odnosov razvijajo številne koncepte, pristope in orodja. Za enkrat pa še ne obstaja splošna teorija marketinških odnosov, saj si avtorji niti pri definiciji niso enotni.

Izpostaviti velja pet šol oziroma idej, ki so se ukvarjale s pomenom marketinških odnosov:

Udomačena tržišča ang. /Domesticated markets/. Pojav je poimenoval Arndt, konec sedemdesetih let prejšnjega stoletja. Poudaril je, da si podjetja želijo vzpostaviti dolgoročne odnose s svojimi strankami in dobavitelji, predvsem na področju medorganizacijskega delovanja. (Sheth in drugi 2000, 11). Arndt je izhajal iz stališča, da je gradnja dolgoročnih odnosov na trgu poslovanja med podjetji in s kupci velika konkurenčna prednost. Odnosi, ki se stopnjujejo do te mere, da se vzpostavi močne vezi, predstavljajo gotovost, da se bo poslovanje oziroma nakup lahko ponovil (Grönroos 2004, 99).

IMP ang./International Marketing and Purchasing Group/. Temeljni prispevek k spoznavanju marketinških odnosov med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu je dala skupina IMP ang./International Marketing and Purchasing Group/. Skupina IMP je v začetku osemdesetih let začela razvijati in preverjati tako imenovani interakcijski marketinški pristop, zaradi vse večjega neskladja med klasično, tj. akcijsko marketinško doktrino in dejanskimi razmerami na trgih. Njihov koncept je povezan s povsem novim videnjem marketinške menjalne povezave, ki temelji na odnosih, ki stopijo v ospredje razlage načina delovanja marketinga predvsem zaradi spoznanj, ki so nastala s širitvijo marketinškega koncepta. Osredotočili so se na interakcijo med podjetji, ki so kupovala in podjetji, ki so prodajala. Preučevali so odnose in povezave med podjetji. Ugotovili so, da se vezi med njimi krepijo skozi pretekla dogajanja, njihove temeljne značilnosti pa so prilagajanje, zavezanost, zaupanje in spori.

Podjetja postopoma gradijo odnose, kadar si na ta način zagotovijo koristi v obliki zniževanja stroškov ali zviševanja dohodka. Te koristi dosežejo z oblikovanjem virov glede na potrebe določenega kupca (ali prodajalca) oz. s trajnimi investicijami. Investicije so ključnega pomena za prilagajanje podjetja in kažejo na zavezanost kupca in/ali prodajalca k medsebojnemu odnosu, interakciji.

Nordijska šola: Je zagovarjala odnosno usmerjenost storitvenega marketinga že od svojega začetka v sedemdesetih letih. Poudarjali so, da morajo podjetja za uspešno in učinkovito razvijanje odnosov s strankami in celotno organizacijo uporabiti orodja internega marketinga (Grönroos 1998, 322). Z uporabo različnih pristopov storitvenega marketinga, tradicionalnega B2C marketinškega upravljanja, pristopa omrežij, poslovanja med podjetji in drugih pristopov s področja marketinške discipline je strokovnjakom nordijske šole uspelo razširiti njihovo vizijo vse od marketinškega upravljanja do splošnih konceptov marketinško usmerjenega upravljanja – kjer je vsak zaposlen lahko »full-time« marketer oziroma »part-time« marketer – in vse do marketinških odnosov (Gummesson s soavtorji v Gummesson 2004, 138).

Model 30 R: Evert Gummesson je avtor modela 30 R. Sestavil ga je tako, da vsebuje 30 jasnih tržnih in netržnih odnosov, ki obstajajo v podjetjih in drugih organizacijah. Gre za odnose, ki se ustvarijo med dobavitelji in strankami in za mega in nano odnose (netržne). Obe vrsti odnosov tako tržni kot netržni, so nujno potrebni za uspeh marketinškega delovanja. Mega odnosi se odvijajo v najvišjem vodstvu podjetji in na najvišji družbeni

ravni, kot tudi na državnem nivoju, v politiki, vladi in civilnih združenjih, medijih. Nano odnosi pa so odnosi, ki se odvijajo znotraj podjetja, to so interni odnosi z vsemi zaposlenimi, ki jih gradi posameznik znotraj podjetja in temeljijo skoraj na osebni ravni. V širšem smislu marketinških odnosov je vse upravljanje, celotna družba in življenje, sestavljeno iz omrežij odnosov (Gummesson 2004, 139).

Management Celovite kakovosti - TQM (Total Quality Management) »je skupek organizacijskih sprememb in orodji, s pomočjo katerih naj bi organizacija stalno izboljševala kakovost svojih procesov in proizvodov in s tem izboljševala svojo učinkovitost, uspešnost in fleksibilnost ter s tem povečevala svojo konkurenčno prednost na trgu« (Marolt in Gomišček 2005, 32).

Uporaba načel celovite kakovosti (Total Quality Managementa - upravljanje celovite kakovosti) se kaže predvsem v tem, da podjetje vključi svoje dobavitelje in kupce v celoten proces poslovanja, kar posledično izboljša kvaliteto in zniža stroške poslovanja. Tak pristop, po mnenju nekaterih avtorjev, vodi do vzpostavitve strateških partnerskih odnosov, ki pa prav tako sodijo v področje marketinških odnosov (Anderson&Narus in Shapiro v Sheth 2000, 14).

Gummesson je podal eno novejših definicij marketinških odnosov, definira jih skozi tri ključne elemente, ki so **odnos**, **omrežje** in **interakcije**. V odnosu morata biti udeleženi vsaj dve strani oz. vsaj dva udeleženca, ki sta med seboj v nekem kontaktu. Omrežje je sestavljeno iz več udeležencev, ki so med seboj povezani in tvorijo mrežo povezav. Kadar je udeležencev več in so med seboj povezani, lahko že govorimo o interakciji (Gummesson 2008, 5–6). Pravi, da so marketinški odnosi del človeške narave, so brezčasni, neodvisni od kulturnih dejavnikov in prisotni v vseh oblikah in vrstah poslovnih odnosov. Namenjeni so ohranjanju dolgoročnih in soodvisnih odnosov z vsemi déležniki (Gummesson 2008, 5).

3.2 Transakcijski marketing in marketinški odnosi – opredelitev in razlike

Transakcijski marketing je začetni koncept in je usmerjen bolj na izdelek kot na potrošnika. Marketinški odnosi pa poudarjajo dolgoročne odnose med kupci in dobavitelji. Zato sta si oba pojma nasprotna. Marketinški odnosi pomenijo korak naprej od konvencionalnega razmišljanja, kar s svojo tabelo razlik med enim in drugim pokaže tudi Payne (glej sliko 3.1).

Tabela 3.1: Razlike med transakcijskim marketingom in marketinškimi odnosi

TRANSAKCIJSKI MARKETING	MARKETINŠKI ODNOSI
Usmerjenost na posamezno prodajo	Usmerjenost na ohranjanje strank
Pulzirajoči stiki s strankami	Neprekinjeni stiki s strankami
Osredotočenje na lastnosti izdelkov	Osredotočenost na vrednost stranke
Kratkoročni merilni sistemi	Dolgoročni merilni sistemi
Malo poudarka na storitvi za stranko	Močan poudarek na storitvi za stranko
Omejena pripravljenost za zadovoljevanje strankinih pričakovanj	Visoka pripravljenost na zadovoljevanje strankinih pričakovanj
Kakovost je skrb zaposlenih v proizvodnji	Kakovost je skrb slehernega zaposlenega v organizaciji

Vir: Payne in drugi v Egan (2004, 26).

Iz tabele je razvidno, da transakcijski marketing osredotoča na enkratni nakup, med tem, ko je pri marketinških odnosih pomembno, da se ohrani stranke in da se vzpostavi neprekinjen stik s strankami. Pri transakcijskem marketingu se osredotoča na lastnosti izdelkov in ni pretiranega poudarka na stranko. Kakovost pa je pomembna pri kvaliteti izdelka in ne pri zaposlenih. Med tem ko je pri marketinških odnosih pomembna dolgoročnost odnosov, cilje je, da je stranka zadovoljna in se tako večkrat vrača h nakupu. Poudarek pa je tudi na kakovosti in zadovoljstvu zaposlenih v organizaciji.

3.3 Odnosi v medorganizacijskem marketingu

Podjetja neprestano vstopajo v interakcije s svojim okoljem, kar avtorji poimenujejo, da je podjetje v interakcijskem okolju. Kar pomeni, da medsebojno odvisna podjetja s pomočjo interakcij vplivajo druga na drugo in tako dosežejo medsebojno prilagoditev prihodnjih aktivnosti in tudi virov (Ballantyne in Williams 2008, 95–107).

Bistvo vsake interakcije je, da sta v njej vsaj dva udeleženca. Med seboj se skušata razumeti in hkrati medsebojno vplivati. Cilj pa je, da dosežeta zaupanje. Ker potekajo interakcije med podjetji na več ravneh, so ti odnosi kompleksni. In ta kompleksnost se še povečuje, če upoštevamo, da si mora podjetje najprej razjasniti predstavo o sebi, svojih namerah v interakciji in predvideti tudi partnerjeve namere. Zaradi tega prihaja do negotovosti in vsaka nova interakcija je poglobljen preizkus sebe in drugega z množico vprašanj in odgovorov. Cilj pa je, da se poslovna partnerja pravilno umestita in oblikujeta vrsto interakcije (Ford, Hakannsson in Johanson v Jančič 1999, 68).

Štirje vidiki interakcije po Fordu, Hakannssonu in Johansonu (v Jančič, 68):

- Problem sposobnosti partnerja za interakcijo,
- problem vzajemnosti med partnerjema,
- posebnost oziroma ekskluzivnost nove interakcije,
- nekonsistentnost, nejasnost.

Sposobnost partnerja za interakcijo, je simulacija možnega sodelovanja in obojestranskega preverjanja vizije neke nove funkcijske entitete, ki lahko nastane s pomočjo interakcije. Vsak izmed udeležencev mora predstaviti svojo sposobnost rešitve problema drugega, vendar v okvirih obojestransko sprejemljivih pogojev. Z učenjem na napakah ali uspehih se podjetje prilagaja potrebam svojih partnerjev, kar pomeni, da ima ta postopek tudi vzgojno funkcijo. Ta pa pripomore h konkurenčni prednosti in nadaljevanju razvoja. Kadar nas zanima možnost zadovoljevanja skupnih ciljev in interesov, govorimo o **vzajemnosti**, ki je drugi vidik interakcije. Kadar gre za kratkoročno interakcijo, le ta izvira iz sebičnega interesa. Pri dolgoročni interakciji pa govorimo o poglobljenim sodelovanjem v skupnem razvoju obojestransko koristnih izdelkov in storitev. Vzajemnost lahko nastane le v daljšem časovnem obdobju in temelji na zaupanju med podjetji in spominja na zakonsko zvezo. Za vzpostavitev vzajemnosti je potrebnih mnogo ugodno rešenih konfliktov, katerih namen je, da se vzpostavi ekvivalentna

menjava. Zato je pomembno, da je pri reševanju konfliktov prisotna tudi zavest partnerjev o koristi dolgoročne povezave. **Posebnost oziroma ekskluzivnost** nove interakcije je tretji vidik, ki ima visoko ceno in partnerji je pogosto niso pripravljeni takoj plačati. Posebna obravnava določenega partnerja privede do dolgoročne koristnosti interakcije. Na podlagi tega, se lahko podjetje odloči za priznavanje posebne obravnave za določene partnerje, pri drugih pa ohrani standardno obravnavo. Ko pogoji interakcije niso jasni, govorimo o **nekonsistentnosti**, do katere pride predvsem pri dalj trajajočih poslovnih odnosih. Do nekonsistentnosti lahko pride tudi zaradi pretirane medsebojne naklonjenosti med partnerskimi podjetji, ki že presežejo okvire poslovnega sodelovanja (Ford, Hakansson in Johanson, v Jančič 1999, 68).

Jančič (1999, 70) sklene, da je celoten proces interakcije nazorna preslikava spoznanj teorije družbene menjave v konkretno marketinško upravljanje.

3.4 Interakcijski pristop

Poslovne interakcije se pojavijo v okviru odnosov. Interakcije so lahko šibke, močne, kratkoročne, dolgoročne, harmonične ali pa so si nasprotujoče. IMP šola se je v zgodnjih študijah osredotočila predvsem na interakcijo, zanimalo jih je kako poteka med poslovnimi partnerji in kako se vzpostavijo, vzdržujejo ter ohranjajo. Za IMP raziskovalce ni bilo vprašanje ali imeti poslovne interakcije ali ne, temveč kakšne vrste bo interakcija (Ford 1997, xiv). Vrsta interakcije ni izbira ene strani, temveč je posledica vseh vpletenih v interakcijo (Ballantyne in Williams 2008, 96).

Dela IMP šole so pokazala, da ne obstaja univerzalnih, idealnih tipov poslovnega odnosa. Odnos je kot »posoda za skupek izkušenj udeležencev« in »je sestavljen iz naučenih pravil in norm obnašanja« (Turnbull, Ford in Cunningham, v Ballantyne in Williams 2008, 96).

3.4.1 Novi pogled na interakcijski pristop

Ford in Håkansson (2008, 6), zagovarjata tezo, da se poslovnih odnosov ne da primerjati samo iz vidika interakcije enega podjetja z drugim, ali pa kot proces, ki je usmerjen s strani ene organizacije na drugo in ki na podlagi preteklih izkušenj pričakuje morebitne ponovne odnose s poslovnimi partnerji. Podjetja so heterogena tako kot so heterogena njihova sredstva, problemi, cilji in interakcije. Zaradi tehnološkega razvoja in s tem povečanja stroškov, so podjetja primorana, da izdelke in storitve kupujejo ali najemajo od podjetji, ki so za njih usposobljena. To pa pripelje do večje soodvisnosti in kompleksnih

interakcij med podjetji in s tem povečanja možnosti za komuniciranje in različnih virov delovanja. Interakcija niso samo pogovori, ki pripeljejo do nekega dogovora, interakcija je bistvena in fizična forma, ki vsebuje tudi medosebne odnose.

Ford in Håkansson (2008, 7) sta opisala pet elementov interakcije, ki vplivajo na odnos med poslovnimi partnerji:

Prvi je **čas** ang./Time/, ki v veliki meri določa naravo interakcije kot proces, v katerem so sosledja dogodkov povezana med seboj. Ne glede na to kje in kdaj gledamo neko interakcijo, je le ta nadaljevanje iz preteklosti. Tudi, če se vzpostavljajo nove povezave med podjetji, se le te umestijo v že obstoječo mrežo interakcij. Dolgoročni odnos med podjetji se razvije skozi čas, preko izkušenj in učnega procesa (Ford in Håkansson, 2008, 7-9).

Naslednji element je **soodvisnost** ang. /Interdependence/, ki je posledica dolgoročnega odnosa in se razvija in spreminja skozi čas. Zaradi preteklih izkušenj, ki jih podjetji prineseta v novi odnos, je soodvisnost pomembna vez med tehnološkimi in ekonomskimi strukturami. Soodvisnost v že obstoječih odnosih je hkrati spodbuda, pa tudi omejitev za spremembe in rast. Tako lahko podjetje, ki je vpleteno v odnos z drugimi organizacijami, glede na stroške, probleme in pretekle izkušnje, investira v nova, bolj produktivna področja, ali pa se ravno zaradi soodvisnosti ne odloči za nove investicije in svoja sredstva vложи v že obstoječa partnerstva (Ford in Hakansson 2008, 10–12).

Ena od očitnih značilnosti interaktivnega sveta, ki vsebuje čas in medsebojno odvisnost je ta, da je **relativen** ang. /Relativity/. Vsaka organizacija ima svoj specifičen način zaposlovanja, delovanja in interakcije s poslovnimi partnerji. Tudi odnosi, ki jih razvijajo med organizacijami se med seboj razlikujejo po načinu komunikacije in po načinu dela in medsebojne odvisnosti. Posledica relativnosti je, da ni enostavnih in določenih pravil, ki bi nam omogočila, da izberemo pravilno obliko interakcije. Kar je lahko primerno v eni situaciji, ni nujno primerno v drugi in kar je pravilno za eno podjetje ni nujno pravilno tudi za drugo. Tudi kar je lahko pravilno v nekem trenutku, se lahko spremeni v dolgoročnem odnosu. Ustreznost neke interakcije je relativna glede na položaj akterjev v mreži. Relativnost je ključni element interakcije, kadar se ukvarjamo s kompatibilnostjo dveh organizacij (Ford in Håkansson 2008, 12–13).

Povezanost/Povezljivost ang. /Jointness/ je verjetno eden od pomembnejših elementov interakcije. Kombinacija soodvisnosti in relativnosti skozi čas, ustvari možnosti za podjetja, da se udeležijo direktne in kolektivne interakcije z drugimi podjetji. Povezanost je lahko zavestna ali ne. Pomembna manifestacija povezanosti je, da se med potekom interakcije spremenijo individualni razvoji podjetji. Drugi vidik povezanosti je, da bodo interakcije dveh podjetji vplivale tudi na vse ostale, ki so v mreži. Povezanost zmanjša pomembnost ene same organizacije in njenih namenov in poveča pomen skupnih namer vseh vpletenih v interakcijsko mrežo z drugimi. Nudi veliko priložnosti za vse sodelujoče, vendar je pomembno omeniti, da teh priložnosti ne upoštevajo vedno vsi, ki so udeleženi v interakciji. (Ford in Håkansson 2008, 13–15)

Zadnji element je **subjektivna interpretacija** ang. /Subjective Interpretation/. Vsako dejanje udeleženca v interakciji z drugimi, temelji na njegovi individualni razlagi dejanj drugih in sveta okoli sebe. To pomeni, da postane subjektivna dimenzija pomembna, saj bo med interakcijo prihajalo do različnih mnenj vsakega posameznega udeleženca. Subjektivne interpretacije niso naključne, ampak so posledica preteklih izkušenj udeležencev, akcij in reakcij. Interakcija ni vsa zavestna in načrtovana. Vsak udeleženec zavestno ali nezavedno interpretira pomen svojih in interakcije drugih, ki so povezani v mrežo. (Ford in Håkansson 2008, 15–17)

3.5 Medosebni odnosi

Za lažje razumevanje marketinških odnosov si najprej pogledajmo kaj vsebuje **pristen medosebni odnos**. Sestavlja ga spoštovanje in poslušanje udeležencev med seboj. Posledica za vzpostavitev dobrih in pristnih medosebnih odnosov je zaupanje, zavezanosti k odnosu, obojestransko zadovoljstvo in komunikacija. Udeleženci v takem odnosu si med seboj zaupajo in so iskreni drug do drugega (Smith 2002, 28–30).

Kvalitetna komunikacija je ključnega pomena za dobre odnose, za katero je značilna obojestranska aktivnost vseh udeležencev (Ule 2005, 23). West in Turner (v Ule 2005, 23) trdita, da medosebno komuniciranje neposredno vpliva na dobre odnose. V dobrih medosebnih odnosih poteka redna in odprta komunikacija (Smith 2002, 28). Udeleženci v odnosu vplivajo drug na drugega, saj gre za proces, v katerem se pričakuje in zahteva odgovor na nasprotni strani. Kot navaja Ule, morajo biti udeleženci v medosebni komunikaciji fizično navzoči. V medosebnih odnosih je komunikacija iz oči v oči res pogostejša, vendar v času moderne tehnologije in spletnih komunikacijskih orodij, ni

vedno obvezna. Udeleženci v odnosu pri medosebnem komuniciranju vplivajo drug na drugega, ker gre za proces, ki pričakuje odgovor udeleženca na nasprotni strani (Ule 2005, 23–25).

3.5.1 Faze razvoja odnosa – prehod od interakcije k odnosu

Odnos lahko definiramo šele, ko med udeleženci pride do interakcij, ki se ponavljajo. Značilna je močna soodvisnost, ki poteka v daljšem časovnem obdobju (Galvin in Wilkinson v Ule 2009, 316–318).

Faze razvoja odnosa so:

Izbira – je proces, v katerem si izberemo ljudi, s katerimi želimo stopiti v interakcijo. To je faza zблиževanja in približevanja, ko udeleženci izberejo drug drugega in si ustvarijo vtise. Postanejo partnerji v interakciji. Ta faza največkrat ni konfliktna.

Pogajanje: je stopnja interakcije z medsebojno skladnostjo. Določijo se pravila odnosa in vloge udeležencev. V tej fazi vsak od vpletenih poizkuša pridobiti čim večjo korist in čim boljši položaj v odnosu. Ta faza je močno konfliktna, saj udeleženci pogosto ugotovijo, da je sporazum vezan na prevelike stroške in prevelika tveganja.

Sporazum: Ko udeleženci dosežejo sporazum, lahko govorimo o prehodu od interakcije k odnosu. Do sporazuma pride, ko udeleženci v interakciji ugotovijo, da bi imeli več koristi, če se držijo dogovora in ne nadaljujejo pogajanj za definicijo razmerja z drugimi udeleženci.

Zavezanost: je stanje, ki nastane na določeni stopnji intenzivnosti interakcije med udeleženci in ko je sporazum že dosežen. Vloge in pravila so definirana, udeleženci pa začutijo, da so že vpleteni v odnos in prevzemajo že določene zadolžitve. V tej fazi se vzpostavi zaupanje med udeleženci v odnosu.

Institucionalizacija: je zadnja faza v razvoju odnosa. Formalizirajo se pravila in norme odnosa. Institucionalizacija pomeni kontrolo vedenja in tako prepreči konflikte med udeleženci, ki jih lahko povzroča neposredna uporaba medsebojne moči (Ule 2005, 298–299).

3.6 Elementi marketinških odnosov

Bennett poudarja, da je pomembno, da so udeleženci pripravljene žrtvovati kratkotrajne prednosti za dolgotrajne koristi, za pravo vzpostavitev marketinških odnosov. Poudarja tudi pomembnost osebnega kontakta med udeleženci, če je le to mogoče. Strinja se, da so za marketinške odnose bistvenega pomena izpolnjene obljube, zaupanje in zavezanost k odnosu. Prisotnost občutka odgovornosti do udeleženca na nasprotni strani je v pravem odnosu izjemno pomembna. Udeleženci v odnosu stremijo k ohranjanju odnosa, saj imajo skupne cilje, ki vplivajo na to, da so pravi odnosi tudi dolgotrajni (Bennett v Harker 1999, 18). Zaradi skupnih ciljev, interesov in prijateljskih vezi, udeleženci sčasoma razvijejo partnerski odnos, ki temelji na zavezi. Odnos postane za udeležence pomemben in ga želijo ohraniti.

Za nastanek uspešnih marketinških odnosov morajo biti izpolnjeni določeni pogoji. Prvi in najbolj pomembni pogoj je zaupanje med obema stranema, ki sta v procesu menjave. Da do zaupanja pride, pa je potrebno zadovoljiti in ustvariti tudi mnogo ostalih dejavnikov, kot so: poštenost, zanesljivost, odprtost, ...

Če upoštevamo teorijo družbene menjave, lahko v primeru medsebojnega spoštovanja in recipročne menjave za zadovoljitev potreb, želja oziroma zahtev, pričakujemo vzpostavitev zaupanja med akterji. To je temelj za dolgoročno in vse obsežnejšo menjavo, povezano z vzpostavitvijo prijateljskega odnosa med akterji. Filozofija marketinških odnosov je torej izražena skozi prepričanje, da je v vsakokratnem odnosu moč doseči zadovoljstvo le ob hkratnem doseganju zadovoljstva partnerjev v menjavi (Jančič 1999,132–133).

Slika 3.1 – Matrika vrste marketinških povezav

	NOTRANJE VREDNOTE	ZUNANJE VREDNOTE
RECIPROČNOST	MARKETINŠKI ODNOS	(EKONOMSKA) MARKETINŠKA MENJAVA
ENOSTRANSKI INTERES	VSILJENI MARKETING (PRODAJA)	ODSOTNOST MARKETINGA (ODNOS MOČI)

Vir: Jančič (1999, 133)

Jančič je izdelal matriko (glej sliko 3.1), ki ponazarja razloge za obstoj marketinških odnosov, uporabil je Blauovo razlago odnosov moči v družbi s pomočjo dveh dimenzij – recipročnosti – enostranski interes in notranje vrednosti – zunanje vrednosti (Jančič, 1999, 133).

Odsotnost marketinških odnosov prikazuje monopolni položaj podjetji, ki za doseg svojih ciljev uporabijo svojo moč, prikazano v desnem spodnjem kvadratu. Vsiljeni marketing, ki se nahaja v levem spodnjem kvadratu, predstavlja klasično prodajo, za katero je značilno, da je za prodajo bolj zainteresirana ena stran, kot druga. Tehnike prodaje pa so po navadi zelo vsiljive. V desnem zgornjem kvadratu se nahaja marketinška menjava, ki je neosebna, konvencionalna menjava. Do marketinških odnosov pa pride ob spoštovanju recipročnosti ter tako notranje kot zunanje menjave (Jančič 1999, 133–134).

Grunig in Barnes (v Varey 2002, 54–55) sta neodvisno izpostavila ključne elemente, ki so pomembni za nastanek dolgoročnih in uspešnih marketinških odnosov. Skupni elementi, ki jih kljub različnemu poimenovanju omenjata oba avtorja, so: **zaupanje**, reciprociteta, **obojestransko zadovoljstvo**, (so)odvisnost, **zavezanost**, investiranje v odnos ter obojestransko razumevanje, ki temelji na komunikacijski interakciji.

Gummesson (2000, 281) je kategorije poslovnih odnosov ločil po naslednjih sklopih:

Sodelovanje: je lastnost, ki se lahko zgodi pri enkratnem ali ponavljajočem poslu. Je ena glavnih značilnosti dobrega poslovnega odnosa. Sodelovanje je lahko odvisno od konkurence. Če je konkurence malo, je lahko visoka stopnja sodelovanja. V nasprotnem primeru je ta stopnja nižja, lahko pa se zgodi, da če je sodelovanje dobro že v preteklosti, da ga visoka konkurenca ne ogrozi.

Zavezanost odnosu, (so)odvisnost: te lastnosti so že del poglobljenih poslovnih odnosov, kjer obe strani že vlagata v odnos. Zavezanost je osnova, ki je potrebna za zaključek pogajanj iz obeh strani. Soodvisnost traja skozi celoten poslovni odnos.

Zaupanje, tveganje in negotovost: Zaupanje je osnovna značilnost dobrega poslovnega odnosa. Ko zaupanja ni več, razpade tudi poslovni odnos. Tveganje in negotovost pa sta posledici nepoznavanja izdelka ali storitve.

Moč: razmerje moči ni enakomerno porazdeljeno med poslovnima partnerjema. V odnosu ima vedno ena stran večjo moč, kot druga, se pa razmerje moči lahko tekom odnosa obrne. Moč ni vedno negativna lastnost za šibkejšega v odnosu, če nima boljše alternative.

Dolžina odnosa: od dolžine odnosa je odvisno, kako uspešen je poslovni odnos med partnerjema, če je obema v interesu, da gradita in negujeta svoj odnos.

Pogostost, rednost in intenzivnost: poslovni odnosi se lahko odvijajo pogosto, kar je v večini lastnost pri poslih, kjer ni namen dolgoročni odnos ali pa v začetni fazi odnosa med partnerjema, ko se o poslu še dogovarjata. Rednost pa predstavlja kontinuirane stike med akterjema, ki nakazujejo zdrav in dolgoročen odnos.

Bližina in oddaljenost: Bližina v odnosu lahko predstavlja prednost ali pomanjkljivost. Lahko je fizična, mentalna ali čustvena. Podjetja, ki poslujejo v tujini, morajo biti fizično

prisotna tudi na tujem trgu, da ohranjajo verodostojnost in zaupanje. Kulturne razlike pa lahko pripeljejo do mentalne oddaljenosti.

Formalnost, neformalnost in odprtost: Medorganizacijski marketinški odnosi so v večini primerov formalni, ker so vezani s pogodbami, kjer so opredeljena pravila in dolžnosti obeh poslovnih partnerjev. S časoma, pa se lahko spremenijo v neformalne, osebne odnose.

Rutinizacija: se zgodi, ko je delo med obema poslovnima partnerjema že utečeno. Določeni so vsi postopki dela, problemi se rešujejo sproti, poveča se učinkovitost in zmanjšajo stroški. Kljub temu, se morata poslovna partnerja truditi, da v odnosu ne nastopi faza rutine in občutek zapostavljenosti.

Vsebina: Pri poslovnih odnosih na medorganizacijskem trgu, je vsebina definirana, kot klasična ekonomska menjava, kjer dobavitelj zagotavlja izdelke ali storitve, druga stran pa denar. Novi pristopi marketinških odnosov pa stremijo k večji interakciji in razvoju večje skupne vrednosti, kjer je vsebina odnosa znanje in informacije, kar posledično pripelje do poslovnih zavezništev.

Osebna in družbena lastnina: zajema lastnosti kot so: starost, spol, izobrazba, poklic, geografska lega in osebnostne lastnosti udeleženi v poslovni odnos. Če se med prodajalcem in kupcem razvija močan osebnostni odnos, potem je interes za sodelovanje na obeh straneh.

Na tem mestu lahko ugotovimo, da so za marketinške odnose prav tako kot za medosebne odnose ključnega pomena zaupanje, zavezanost in obojestransko zadovoljstvo, vendar pa to še zdaleč niso vsi elementni, ki bi zadostovali za vzpostavitev uspešnih, pristnih in t. i. pravih marketinških odnosov.

3.7 Stopnje razvoja odnosa prodajalec – kupec

Pet stopenj v razvoju poslovnega partnerskega odnosa:

Zavedanje nastane, ko podjetje ugotovi, da neko drugo podjetje ustreza njegovim iskalnim kriterije. Ta faza je enostranska, interakcija še ni vzpostavljena.

Nastanek odnosa: se začnejo aktivnosti kot so: iskanje, ocenjevanje in testiranje. Poslovni partnerji pri tej fazi preučujejo in ocenjujejo drug drugega. Če so ocenjevanja

uspešna, lahko pride do začetka nastanka odnosov, kjer se partnerja med seboj spoznavata, ocenita vrednote in pričakovanja. Ta faza je zelo občutljiva in odnos lahko ob najmanjših nesoglasjih razpade.

V primeru, da se odnos iz druge faze ohrani, sledi **poglabljanje, razvoj in širitev odnosa**. Podjetji določita in razvijeta skupne koristi in postajata soodvisni.

Zvestoba in vztrajanje v odnosu to je najvišja stopnja zadovoljstva v poslovnem odnosu. Na tej točki se zgradi dolgoročen partnerski odnos. Partnerja ne iščeta več drugih možnosti in sta si lojalna.

Zadnja faza je **prenehanje razmerja**, ko vpleteni v odnos ugotovijo, da se njihovi cilji razlikujejo in da ne najdejo več prave poti za nadaljevanje odnosa. (Dwyer, Schurr in Oh 1987, 15)

Tudi Ford (1980, 341–353), pravi, da se razmerja med prodajalcem in kupcem med podjetji razvijejo skozi časa. Proces vzpostavljanja in razvoja odnosa kupec-prodajalec analizira skozi daljše obdobje in pri tem upošteva različne spremenljivke: izkušnje, negotovost, razdaljo, privrženost in prilagoditve. Določil je pet stopenj razvoja odnosa kupec – prodajalec:

- Stopnja pred trženjskimi odnosi,
- zgodnja stopnja,
- razvojna stopnja,
- dolgoročna stopnja in
- končna stopnja.

Odnos med kupcem in prodajalcem lahko označimo kot razvojni proces, ker se:

- večajo izkušnje obeh partnerjev,
- zmanjšujejo se negotovosti in manjša se distanca pri odnosu,
- zvestoba obeh akterjev v odnosu se povečuje,
- obe strani se prilagajata drug drugi tako formalno kot neformalno (Ford 1980, 341–353).

4 MARKETINŠKI ODNOSI IN INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA

Informacijska revolucija, s katero živimo, s svojim vplivom ustvarja spremembe tudi na področju marketinških odnosov. Za hitro širjenje informacij je uporaba informacijske tehnologije postala nepogrešljivi del vsakdana. V podjetjih uporaba te tehnologije ne predstavlja več konkurenčne prednost, temveč nujnost za funkcioniranje podjetja. Informacijska tehnologija močno spreminja podjetniško okolje ter omogoča nove poti med potrošniki in podjetji. Velik vpliv ima tudi na spremembe vseh marketinških aktivnosti.

4.1 Upravljanje odnosov s kupci – CRM

Gummesson (2008, 7) izpelje definicijo upravljanja odnosov s kupci - CRM ang. /Custom Relationship management/ na podlagi marketinških odnosov:

CRM vsebuje vrednote in strategije marketinških odnosov, s poudarkom na odnosih med kupcem in dobaviteljem, ki se spremeni v praktično aplikacijo, ki je odvisna od človeka in od informacijske tehnologije.

Danes marketinški odnosi in upravljanje odnosov s kupci - CRM zagotavljata okvir za raznolike marketinške situacije, ki se dogajajo v dobi informacijske tehnologije.

V času, ko je pridobivanje posla zaradi razmer na trgu in konkurence zelo otežena, se vedno več podjetji zaveda, da morajo narediti vse, da svoje kupce obdržijo in se le ti vračajo po ponovne nakupe. CRM je strategija, ki se je pri borbi za kupce poslužuje vedno več podjetji. Temelji na bazah podatkov, ki vsebujejo poslovne in osebne podatke o kupcih. To omogoča dobavitelju, da s kupcem zgradi osebni odnos, ki je na podlagi informacij prilagojen posamezniku. Prilagodijo se ponudbe, programi, storitve,...

Tako podjetja povečujejo zaledja svojih kupcev z naslednjimi strategijami (Kotler 2003, 52):

- Zmanjševanje stopnje odhajanja kupcev,
- podaljševanje trajanja odnosa,
- izkoriščanje priložnosti za rast prodaje pri vsakem kupcu,
- narediti manj donosne kupce donosne ali prekiniti razmerje,
- več pozornosti posvečati kupcem z visoko vrednostjo za podjetje.

Več pozornosti morajo podjetja posvetiti kupcem, ki imajo za podjetje visoko vrednost, s tistimi, ki so nedonosni pa naj bi odnose prekinili. Donosni kupci so tisti, ki podjetju odprejo nove možnosti za povečanje svojega deleža pri njihovih nakupih, saj jim lahko prodajo še druge izdelke ali storitve. Kotler (2003,73) kot glavni konstrukt dolgoročnih odnosov vidi v zadovoljstvu kupca. Kupec, ki je zadovoljen z nakupom ostane dlje časa zvest dobavitelju, kupuje več njegovih izdelkov, pomaga pri nadgradnji že obstoječih in priporoča nakup tudi ostalim. Prav tako takšni kupci niso zainteresirani za konkurenčna podjetja.

Oblikovanje in vzdrževanje dolgoročnih odnosov s strankami zahteva, da organizacije gledajo preko transakcij, ki so posledica enkratnega nakupa, pozorne morajo biti na dolgoročni potencial kupca. V ta namen si mora organizacija prizadevati, da razvije odnos z vsako stranko. Preden se lahko odnos razvije v obojestransko korist, mora pridobiti vrednost za obe strani. To je ena od osnovnih zahtev za izmenjavo. Ustvarjanje te vrednosti je cilj upravljanja odnosov s strankami (CRM), ki je opredeljen kot poslovna filozofija, katere namen je opredelitev in povečanje vrednosti kupca na načine, ki spodbujajo kupce, da ostanejo zvesti podjetju. Bistvo CRM-ja je ohranitev prave stranke. Pomembno je omeniti, da se CRM ne osredotoča samo na končne kupce, ampak vključuje več različnih skupin (Ferrell in Hartline 2011, 356):

Kupci, so končni uporabniki izdelkov ali storitev, ne glede na to ali so to podjetja ali fizične osebe.

Zaposleni, podjetja morajo upravljati odnose s svojimi zaposlenimi, če želijo imeti zadovoljne kupce. To še posebej velja, za podjetja, ki se ukvarjajo s storilnimi dejavnostmi. Pomemben del CRM-ja je ohranjanje ključnih zaposlenih.

Partnerji v dobavni verigi, ohranjanje odnosov z glavnimi partnerji v dobavni verigi je ključnega pomena za zadovoljstvo kupcev.

Zunanji deležniki – ohranjanje odnosov s pomembnimi deležniki, kot so vladne organizacije, neprofitne organizacije ali zunanja podjetja.

CRM pa ni vedno najboljša rešitev za vsako podjetje in za vsakega kupca. Podjetje mora za učinkovit CRM sistem vložiti veliko sredstev. Za začetek je potreben nakup strojne in programske opreme. Baze podatkov se tudi nenehno spreminjajo in dopolnjujejo, kar pomeni, da je potrebno izobraziti kader, ki je za to usposobljen. Na drugi strani pa se moramo zavedati, da nekateri kupci ne želijo imeti odnosa s podjetjem oziroma, da le to razpolaga z njegovimi osebnimi podatki (Kotler 2003, 52–55).

4.2 Marketinški psevdoodnosi

Podjetja z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo (IKT) gradijo odnose s potrošniki. Kljub močni razširjenosti in uporabnosti tehnologije, je še vedno velika večina v praksi ne zna ali noče izkoristiti. Informacijska - komunikacijska tehnologija je pomembna za aktivno vključevanje potrošnikov v marketinške odločitve, predvsem zaradi hitrega pretoka informacij. Podjetja se zavedajo pomembnosti marketinških odnosov, vendar ko pridejo do točke, ko s pomočjo IKT vstopajo v interakcije s potrošniki, še vedno uveljavljajo stara (manipulativna) načela marketinškega upravljanja pod pretvezo gradnje marketinških odnosov.

4.2.1 Pristnost odnosov v CRM

Naloga informacijske tehnologije danes je, da pomaga pri razvoju protokolov za vzpostavitev in podporo bolj zasebnega in pristnega odnosa med kupcem in prodajalcem. Malo računalniških CRM programov je zasnovanih tako, da s kupci sodelujejo ali jim pomagajo pri nakupih. Njihov namen je ne malokrat manipulacija potrošniških informacij z namenom, da ustvarijo iluzijo, da se potrošniku odzivajo na pristen samo zanj osebni način. Potrošniki si želijo pristnih, empatičnih, obojestranskih odnosov. Če želimo, da so odnosi s potrošniki dolgoročni, trdni in donosni, se mora spremeniti način načrtovanja pri programiranju računalniških programov, ki proizvajajo »avtomatske« odnose. Pristnost je več kot vprašanje etike v marketinških odnosih. Zaupanje, je zgrajeno na osnovah pristnih odnosov (Parvatiyar in Sheth 2000, 554–556).

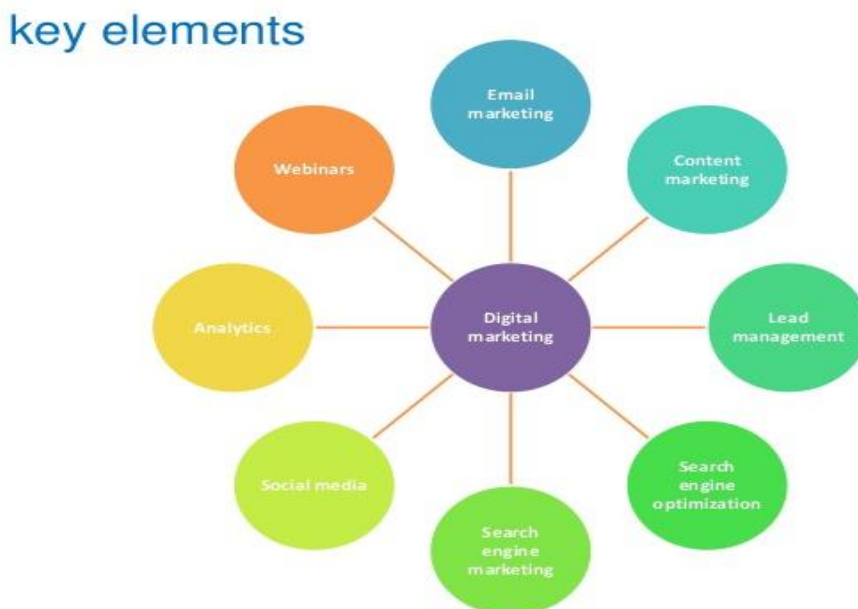
4.3 Digitalno marketinško komuniciranje

Digitalni marketinško komuniciranje po Birdu (2007, 153) pomeni sporočanje ciljnim skupinam preko medijev, ki temeljijo na digitalnem prenosu. Pod pojem digitalni marketing bi morali upoštevati tudi radio in televizijo.

Digitalno marketinško komuniciranje informacijske in komunikacijske tehnologije, vključuje spletne marketinške komunikacije in vse druge vrste dejavnosti, ki temeljijo na digitalnih tehnologijah. Marketinška moč tako izhaja iz uporabe digitalnega marketinškega komuniciranja, saj ta postaja vse bistvenejši del našega vsakdana (Kotler in drugi 2009, 118).

Digitalno marketinško komuniciranje s pomočjo spleta in ostalih interaktivnih kanalov omogoča, da blagovne znamke in izdelki kupce dosežejo pravočasno, primerno in na stroškovno učinkovit način. V marketinški stroki se omenja že od devetdesetih let prejšnjega stoletja, vendar pa še ni bil deležen prave in poglobljene definicije. Tehnike digitalnega marketinškega komuniciranja vsebuje naslednje tehnike (glej sliko 4.1):

Slika 4.1 – Ključni elementi digitalnega marketinškega komuniciranja.



Vir: Slideshare (2016).

Spletna marketinška komunikacija: je najbolj pogosta oblika digitalnega marketinškega komuniciranja, saj se večina marketinških interakcij zgodi na spletu. Splet ima visok doseg v smislu informacijskega medija, saj zlahka doseže veliko število potencialnih kupcev v zelo kratkem času (Wertime in Fenwick 2008, 58). V današnjem času se zaradi porasta socialnih omrežji, uporablja tudi marketinško komunikacijo na socialnih omrežjih ang. /Social media marketing/.

E-poštna marketinška komunikacija: je zaradi cenovne ugodnosti najbolj uporabljena tehnika digitalnega marketinškega komuniciranja. Značilno je masovno pošiljanje oglasnih vsebin, ki ga imenujemo tudi virusno širjenje vsebin. Virusni marketing je definiran kot proces, v katerem uporabniki prenašajo sporočila podjetji, organizacij svojim prijateljem, kolegom, družinskim članom (Laudon in Traveler v Clark III in Flaherty 2005). Beseda virusni je uporabljena zato, ker se sporočilo kot »kihanje« širi od začetnih komunikatorjev naprej do njihovih socialnih omrežji, kar omogoča zelo hitro širjenje informacij. Prednost takšnega načina marketinške komunikacije je v tem, da uporabniki lahko sami posredujejo sporočila naprej na svoja socialna omrežja in tako identificirajo potencialne ciljne skupine (Wertime in Fenwick 2008, 151).

Mobilna marketinška komunikacija: pomeni uporabo mobilnega medija kot marketinškega orodja. Uporablja se za posredovanje promocijskih in oglaševalskih sporočil, do končnih uporabnikov prek brezžičnih mobilnih omrežji. Prednosti mobilne marketinške komunikacije so (Horvat 2008):

- Oseben pristop do uporabnika.
- »Always on« generacija, ki ima mobilne telefone vedno vklopljene in pri roki in so tako v vsakem trenutku izpostavljeni oglasnim sporočilom.
- Virusnost oziroma »mobilni trenutki«, ko uporabniki mobilne telefone uporabljamo, ko nekje čakamo (npr. pri zdravniku, na pošti,...).
- Interaktivnost z drugimi mediji.
- Zasebnost.

Prakse mobilne marketinške komunikacije omogočajo organizacijam komuniciranje in vključevanje občinstva v interaktiven in relevanten odnos (diggital, 2016):

- SMS mobilno marketinško komuniciranje – tekstovna sporočila so postala zelo pogost kanal vsakodnevne komunikacije, kar pomeni, da so zelo uporabna tudi za mobilno oglaševanje in obveščanje o popustih in prodajnih akcijah.
- MMS mobilno marketinško komuniciranje – je korak dlje od tekstovnega sporočila, saj omogoča tudi pošiljanje slike ali zvoka.
- Igre – organizacije v mobilnih igrah posredujejo promocijska in oglasna sporočila za namenom vključevanja uporabnika v odnos.
- Mobilno marketinško komuniciranje na mobilnem spletu – gre za oglaševanje, ki je prilagojeno za mobilni splet. Pojavi se lahko v obliki logotipov, sponzorstva, tekstovna sporočila, ...
- Bluetooth povezava – podjetja so to tehnologijo začela uporabljati v letu 2003, kjer so t.i. »hot spoti« ponudile možnost za prenos in urejanje vsebin med mobilnimi telefoni. Prednost tega načina je, da je prenos brezplačen.
- NFC ang. /near field communication/ – je novejša tehnologija, ki omogoča uporabo aplikacij med dvema mobilnima napravama.
- QR kode & MS Tag – so dvodimenzionalne kode, ki jih uporabnik lahko prebere z mobilno napravo. Koda je sestavljena iz črtnih modulov, ki so razporejeni v kvadratnih vzorcih na beli podlagi. Informacije, ki so kodirane na tak način so lahko spletne povezave, besedila ali informacije o izdelkih.

5 RAZISKOVALNI DEL IN METODOLOGIJA

V raziskovalnem delu diplomske naloge bomo skušali odgovoriti na dve raziskovalni vprašanji:

RV1: Zanimalo nas je, kateri procesi se dogajajo pri vzpostavljanju dolgoročnih marketinških odnosov, kako jih dosežemo in tudi ohranimo.

RV2: Ali se zaradi porasta tehnologije izgublja medosebni odnos in interakcija med prodajalcem in kupcem. Ali razvoj tehnologije vpliva na kvaliteto odnosov? So to sploh še prsti ali so psevdo odnosi.

5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA PRO-VIZIJA

Podjetje Pro-vizija je bilo ustanovljeno 2009 in se ukvarja z izdelavo in trženjem računalniške aplikacije za vodenje evidenc o strankah in obračunavanjem provizij. Podjetje deluje na področju Slovenije, Hrvaške in še nekaterih državah bivše Jugoslavije. Ker je trg na katerem deluje podjetje zelo ozko usmerjen in sodeluje predvsem s podjetji, ki se ukvarjajo z trženjem finančnih in zavarovalnih produktov, je toliko bolj pomembno, da s kupci poizkušamo vzpostaviti dolgoročne odnose.

Razvoj računalniškega programa Marvin je bil zasnovan tako, da poleg osnovnih funkcionalnosti, omogoča tudi prilagoditve, ki so izdelane po meri in nadgradnje, ki so vedno načrtovane v sodelovanju z naročnikom. Sestavljen je hierarhično, kar pomeni, da se stopnje pravic razlikujejo glede na vlogo v podjetju. Glavne funkcionalnosti programa so avtomatični vnos mesečnih podatkov in njihova obdelava na nivoje agencija-zaposleni, agencija – zaposleni 1 – zaposleni 2. Ali pa se doda MLM ang. /Multi level marketing/ modul, ki omogoča obračunavanje po drevesni strukturi. Poleg omenjenih značilnosti, smo v zadnjih treh letih nadgradili CRM sistem, ki je namenjen obdelavi baze podatkov o strankah, ki jih agencije že imajo. Tako lahko podjetje svojim strankam določa termine, jim sledi po opravljenosti, nastavi opomnike o potekih zavarovanj, terminih, rojstnih dnevih strank ... Strankam se lahko pripnejo dokumenti in vpiše podatke o ostalih, za njih pomembnih informacij. Prav tako so omogočene analize podatkov, ki jih je mogoče iskati po vseh kriterijih, ki so v vneseni v program.

Velik poudarek je na kontroli prihodkov, saj vsak posamezni posel vsebuje natančne saldakonte, ki prikazujejo znesek predvidene, plačane in še pričakovane provizije.

Finančna poročila pa omogočajo izračune in preglede letnih planov in grafični prikaz že opravljenega dela.

5.2 Način dela in odnosi s kupci v podjetju Pro-vizija

Prva marketinška komunikacija je bila zasnovana v Sloveniji in na Hrvaškem. Izdelane so bile zloženke in spremna besedila v obeh jezikih, ki so bila razposlana na naslove zavarovalniških agencij. Po določenem času, se je potencialne stranke tudi poklicalo. Sledilo je pošiljanje demo verzije zgoščenk, kjer je bil program v okrnjeni verziji, kar pomeni, da so bile omogočene samo osnovne funkcije programa. Kasneje je potekalo marketinško komuniciranje še s pomočjo elektronske pošte, kjer je bil predstavljen program. V teh prvih akcijah je bil zaobjet velik del slovenskega trga in rezultati so bili zadovoljivi, saj je bilo pridobljeno lepo število kupcev. Kasneje se je večina strank na podlagi priporočil že obstoječih kupcev oglasila sama. To je bila prva faza, ki je bila faza zavedanja, in se je podjetje uspelo povezati z več ustreznimi podjetji, ki bi lahko uporabljali program.

Podjetje se pri svojem delu predvsem osredotoča na svoje poslovne stranke in skupaj z njimi že v naslednji fazi spoznavanja išče rešitve, ki so v korist obeh sodelujočih v interakciji. Potek dela je zasnovan tako, da se že v prvem telefonskem pogovoru poizkuša izvedeti čim več podrobnosti o kupcu, npr. s katerimi zavarovalnicami sodeluje, kakšen ima način obračunavanja provizij za svoje sodelavce, koliko jih je v podjetju, kdo bi program uporabljal ... Nato se dogovori za predstavitev programa, za katero se na podlagi prej pridobljenih informacij lahko natančno pripravi. Sama predstavitev poteka v prostorih potencialnih kupcev, kjer dobijo tudi vse ostale informacije o ceni, roku priprave baze,...

Cilj podjetja pa ni le prodaja licence programa, ampak vzpostavitev dolgoročnega odnosa, na podlagi pogodb o vzdrževanju, ki so lahko:

- Osnovne – vsebujejo dve uri mesečnega dela in so namenjene pomoči pri delu s programom ali nadgradnji,
- izdelava obračunov – možnost, da se mesečne uvoze in obračune za svetovalce izdela v podjetju,
- MLM vzdrževanje, kjer se izdela obračune v mrežnih sistemih in finančna poročila.

V naslednji fazi sledi razvoj in vzpostavljanje odnosa. Skupaj s kupci podjetje pripravi vse potrebne podatke za pravilno delovanje programa. To je čas, ko se podjetje veliko ukvarja s poslovnim partnerjem, saj skupaj zbirata podatke, se dogovarjata o pravilih in načinu dela in o izobraževanju za delo s programom.

Kupci so s podjetjem v stalnem, dnevnem, tedenskem ali mesečnem stiku. Nudi se jim pomoč, svetovanje ali pa le pogovor, ki je v večini primerov že na osebni ravni.

Zaradi časovnih rokov pri obračunih, poteka večina komunikacije preko digitalnih marketinških komunikacij, kar omogoča hitro odzivnost. Sama povezava poteka tako, da se z dovoljenjem stranke in kodo za vstop v sejo, poveže na njihov računalnik in tako reši problem, ne da bi se izgubljal čas za pot do strank. Tak način digitalne marketinške komunikacije lahko povzroči, da se izgubijo »face – to - face« odnosi, zato je potrebno ohranjati tudi osebne stike, ki so v obliki poslovnih sestankov ali druženja na neformalnih dogodkih.

5.3 Metodologija

V raziskovalnem delu smo uporabili kvalitativno metodo, bolj natančno polstrukturiran intervju. Vprašanja so bila odprtega in zaprtega tipa. Intervjuvanci so lahko o vprašanju razmišljali ali pa podali podvprašanja in tako sooblikovali pogovor.

Pri kvalitativnem intervjuju gre za razdrobljeno subjektivnost. Med intervjujem lahko namreč intervjuvanec skače iz ene perspektive k drugi – enkrat govori kot oče, drugič kot zaposleni, tretjič kot gledalec dnevnih novic ipd., To da raziskovalcu večji uvid v njegovo oblikovanje mnenja in spozna njegovo ozadje. Cilj kvalitativnega intervjuja je razumevanje procesa ustvarjanja nekega mnenja, ne pa izključno samo mnenje (Luff v Gubrium in Holstein 2001, 84).

Intervjuji so bili opravljeni s tremi strankami, s katerimi podjetje sodeluje več kot pet let in so bili deležni prehoda na digitalno marketinško komuniciranje.

Dva intervjuja sta bila izvedena osebno, eden pa po telefonu.

Intervjuvanec 1 je direktor podjetja, ki se ukvarja s prodajo zavarovalniških ponudb in polic. Njegovo prvotna naloga je skrb za klicni center, obračunavanje provizij za svetovalce in vodenje administrativnih del.

Intervjuvanka 2 je vodja financ v podjetju, ki se ukvarja s finančnim svetovanjem. Njena naloga je skrb za finance, in je koordinator za njihov obračunski program.

Intervjuvanka 3 je direktorica kadrovske službe. Skrbi za pogodbe z zaposlenimi in za obračun provizij in plač.

5.4 Interpretacija raziskave:

Vprašanja so bila sestavljena iz dveh sklopov. Prvi se je nanašal na način pridobivanja strank s strani podjetji, v katerih delujejo intervjuvanci. Ta sklop je zajemal tudi vprašanje, če in kako stranke obravnavajo po prvem sklenjenem poslu.

Drugi sklop vprašanj se je nanašal na medorganizacijske odnose. Ta sklop je bil osredotočen na poslovne odnose, ki jih imajo intervjuvanci s podjetji, s katerimi sodelujejo in na primerjavo načina dela pred digitalno marketinško tehnologijo in po njej.

5.4.1 O pridobivanju novih strank

Načinov, kako pridobiti stranke je več. Med tem, ko v podjetjih Intervjuvanca 1 in Intervjuvanke 2 uporabljajo baze podatkov, se v podjetju Intervjuvanke 2, predvsem zanašajo na mrežni sistem (MLM), s katerim pridobivajo kontakte novih zaposlenih in posledično novih strank. Vsi trije pa se zavedajo, da bi lahko sistem pridobivanja strank optimizirali. »Ker smo hčerinsko podjetje zavarovalnice, smo na tem mestu omejeni z določenimi direktivami s strani zavarovalnice. Če bi bilo po naše, bi bilo teh poti več. Sedaj pa smo omejeni zgolj na telefonski imenik. Želeli pa bi si kako interno bazo s podatki o naših zavarovancih. Nekaj časa smo se posluževali trkanja od vrat do vrat. Ampak je v zavarovalništvu, če to delo želiš opravljati resno, boljše, kot če potrkaš na vrata, da si najavljen. Zato imamo klicni center, ki našim svetovalcem omogoča to, da so na termine najavljeni.« (Intervjuvanka 3)

Ugotovimo lahko, da se vsi zavedajo prednosti digitalnih marketinških komunikacij, jih pa ne uporabljajo v celoti. Negativnih lastnosti CRM sistemov niso omenili, zato lahko sklepamo, da o njih niso razmišljali. Čeprav delujejo na trgu, kjer je pridobivanje strank in njihovih podatkov pomemben del posla, se v večini poslužujejo podatkov, ki jih pridobijo na terenu, ali pa so sami ustvarili svoje baze, ki pa niso informacijsko podprte.

5.4.2 Skrb za že obstoječe stranke

Vsi trije se strinjajo, da je treba stranke obdržati za daljše časovno obdobje. Pri vseh treh je način, kako skrbijo za njih podoben. Prva je ažurnost in točnost koristnih informacij za stranke, »če želiš stranko obdržati, se jo oskrbuje v določenem časovnem obdobju – v smislu svetovanja. Ker se v podjetju ukvarjamo s finančnim svetovanjem, je treba stranki svetovati o trendih na trgu. Naši agentje morajo redno spremljati finančne trge in nove priložnosti ponuditi svojim strankam«. (Intervjuvanka 2, 2016). V naslednjem koraku je pomembno, da so ponovni obiski pri strankah izvedeni s strani svetovalca, ki je bil prisoten tudi pri prvem obisku. »Vsaka stranka dobi svojega svetovalca, kar pomeni, da ko ga svetovalec ponovno obišče, ga stranka že pozna in mu tako bolj zaupa.« (Intervjuvanec 1, 2016) Tretji pomembni dejavnik pa je čas oziroma časovno obdobje, ki ne sme biti ne prekratko ne predolgo. »Svetovalci se k svojim strankam vračajo približno na dve leti. Takrat pri strankah pogledajo kaj imajo sklenjeno, ali so zadovoljni ...« (Intervjuvanka 3, 2016)

Za celovito rešitev, kako bi na učinkovit način svoje stranke servisirali, se vsi trije strinjajo, da bi potrebovali dober CRM sistem. Vendar zaradi prevelikih stroškov, ki so povezani z nakupom in vzpostavitvijo baz podatkov, teh sistemov nimajo. Ali pa nakup ni v načrtu vodstvene strukture.

Pri analizi odgovorov, ugotovimo, da stremijo k dolgoročnem odnosu s svojimi strankami. Pri delu se v veliki meri držijo pet stopenj razvoja odnosa kupec – potrošnik po Fordu (1980, 341–353):

- **stopnja pred trženjskimi odnosi**, kjer na različne načine poiskujejo pridobiti nove stranke (priporočila, baze podatkov, trženje od vrat do vrat)
- **zgodnja stopnja**, kjer se določi čas sestanka,
- **razvojna stopnja**, predstavitev produkta in pogovor o najboljših možnostih za kupca. Na tem mestu sledi sklenitev police.
- **dolgoročna stopnja**, vsi skrbijo za svoje stranke tako, da jih v določenem časovnem obdobju znova kontaktirajo, obiščejo in poiskujejo skleniti nov posel. Ali pa so na voljo svojim strankam v primeru, da jih potrebujejo za nasvet.
- **končna stopnja**, do te stopnje lahko pride, če stranka prekine polico, takrat se v večini primerov prekine tudi odnos.

5.4.3 Izbira poslovnih partnerjev

Intervjuvanka 2 je opisala način iskanja poslovnih partnerjev na naslednji način: »Ko pride do potrebe po določenih izdelkih ali storitvah, najprej pregledamo priporočila, ki jih pridobimo ali od naših že obstoječih partnerjev ali pa od drugih podjetij. Nato pregledamo splet za primerne rešitve. Zadeve je potrebno pregledat in se pozanimat o ponudniku. Nato zožimo izbor na nekaj najbolj primernih ponudnikov. Na tej točki poizkusimo pridobiti čim več informacij o podjetjih, ki ustrezajo našem povpraševanju. Pridobimo ponudbe in izberemo tistega, ki najbolj ustreza vsem iskalnim kriterijem«. (Intervjuvanka 2, 2016).

Iz njenega odgovora je razvidno, da je izbira poslovnega partnerja odvisna tudi od že obstoječih poslovnih odnosov in da ti vplivajo na odločitve podjetja. Tudi Intervjuvanec 1 in Intervjuvanka 3 se strinjata, da so priporočila najbolj pomembna pri izbiri poslovnega partnerja.

Kot je poudaril Bennett, ki pravi, da je pomembno, da so udeleženci pripravljene žrtvovati kratkotrajne prednosti za dolgotrajne koristi, za pravo vzpostavitev marketinških odnosov. (Bennett v Harker 1999, 18) Tudi Intervjuvanka 3 pravi, »pomemben je prvi stik z osebo. Naslednje kar gledamo je kakšen je njegov odnos do dela, ali je pripravljen hitro kaj naredit v določenih situacijah. Ali je pripravljen naredit kaj več, če bi bilo to potrebno. Če ti pride nasproti. Mislim, da vsi v poslu potrebujemo od poslovnih partnerjev hitro odzivnost, prijaznost in ustrežljivost. Pomembno je, da po nakupu, tu predvsem mislim na računalniške aplikacije, obstaja možnost pomoči, kot je to urejeno pri vas« (Intervjuvanka 3, 2016).

Pri podvprašanju kakšne so lastnosti dobrega poslovnega partnerja so vsi poudarili, da je pomembna odzivnost, kvaliteta, pristen odnos in zaupanje drug v drugega. Gummeson (2000, 281) pravi, da je zaupanje osnovna značilnost dobrega poslovnega odnosa, ko zaupanja ni več, razpade tudi poslovni odnos.

»Zelo pomembno je, da poslovna partnerja vzpostavita dober poslovni odnos, ker ko je tak odnos vzpostavljen, pa če so sposobnosti primerne, potem vse ostalo pride samo od sebe« (Intervjuvanka 2, 2016).

V drugem sklopu vprašanj smo se osredotočili na medorganizacijske odnose in kako jih razumejo intervjuvanci. Kje so meje pri postavitvi poslovnih odnosov in kdaj jih nekdo prekorači. V nadaljevanju pa bomo preverili, kako intervjuvanci gledajo na potek dela danes in nekoč, ko digitalna tehnologija še ni bila tako razvita.

5.4.4 Odnos med poslovnimi partnerji

V našem podjetju se odnosi med poslovnimi partnerji odvijajo na pristen, skoraj prijateljski način. Vendar pa ohranjamo zdravo mero distance in se ne spuščamo v osebne težave svojih strank. Prav tako se s takim načinom strinjajo tudi vsi trije intervjuvanci.

Intervjuvanec 1 na vprašanje, če lahko oceni pristnost dolgoročnih odnosov pravi: »Če so odnosi dolgoročni, potem so zagotovi pristni. Če so pa kratkoročnega značaja, potem zagotovo nekaj ni v redu. Ali ga več ne potrebujemo in smo zato prekinili sodelovanje ali pa dejansko ni bilo v redu v samem odnosu med nami. To pomeni, da se slej ko prej najde nek drugi poslovni partner.« (Intervjuvanec 1, 2016).

Subjektivna interpretacija ang. /Subjective Interpretation/. Vsako dejanje udeleženca v odnosu z drugimi, temelji na njegovi individualni razlagi dejanj drugih in sveta okoli sebe. (Ford in Håkansson 2008, 6–17). Kako oceniti v poslovni interakciji ali je odnos pristen ali ne, je subjektivno mnenje vsakega posameznika, saj nikoli ne moremo ugotoviti, ali je oseba na drugi strani poslovnega odnosa pristna in dobro namerna ali ne. Pristnost odnosa bi lahko ocenili skozi daljše časovno obdobje, ko je vzpostavljen trden odnos med udeleženci in je visoka stopnja zaupanja.

Pri vprašanju, če poslovni odnos lahko preraste v osebnega oz. se spusti na osebno raven, sta obe intervjuvanki odgovorili, da se lahko, vendar pa mora obstajati meja, ker so to še vedno poslovni odnosi. »Če je to nekdo, s katerim se ne ujameš, me moti, če se spusti na osebno raven. Če pa je to nekdo, s katerim se ujameš, me pa ne moti. Vendar so še vedno poslovni odnosi in je še vedno meja.« (Intervjuvanka 2). Intervjuvanka 3 je poudarila, da je vsak poslovni odnos pomemben in da je potrebno gledati na poslovnega partnerja kot na osebo: »Njegov osebni doprinos k delu, ne moreš pričakovati, če ti nimaš pravega odnosa do njega, da ga ne gledamo samo kot številko. Lahko rečem, da se odnosi odvijajo na profesionalni ravni, ampak z osebno noto. To pomeni, da se ne spustimo na nivo tikanja z zaposlenimi in poslovnimi partnerji, je pa toliko osebne note, da se počutijo dobrodošle,

zaželene in uslišane, če imajo kakšen problem. Se pa ne spuščamo na privatne nivoje.« (Intervjuvanka 3, 2016).

Kot osebno noto v poslovnem odnosu pa Intervjuvanke 3 smatra druženje s poslovnimi partnerji in zaposlenimi v neformalnem okolju.

Formalnost, neformalnost in odprtost: Medorganizacijski marketinški odnosi so v večini primerov formalni, ker so vezani s pogodbami, kjer so opredeljena pravila in dolžnosti obeh poslovnih partnerjev. S časoma, pa se lahko spremenijo v neformalne, osebne odnose, predvsem če je število udeležencev v rednih poslovnih odnosih majhno (Gummesson 2000, 281).

5.4.5 Digitalna tehnologija in poslovni odnosi

V našem podjetju se v zadnjih letih zaradi potrebe po »takoj« opravljenu delu, poslužujemo digitalnega marketinškega komuniciranja. Večina komunikacije poteka preko elektronske pošte, mobilnih telefonov in on-line povezave s strankami. K takemu načinu dela smo bili primorani predvsem zaradi časovnih omejitev pri izdelavi obračunov, skoraj vse stranke želijo imeti mesečne obveznosti opravljene istočasno. On-line povezava pa je bistvenega pomena, ko komuniciramo s strankami, ki so od nas fizično oddaljene po več sto kilometrov.

Pri vprašanju, če lahko primerjajo način dela pred in po porastu digitalne tehnologije, so intervjuvanci dejali, da je način dela preko digitalnih medijev nujen in zaželen proces. Vendar pa vsi tudi poudarjajo, da je osebni stik s poslovnimi partnerji nujen za uspešen dolgoročen poslovni odnos.

Intervjuvanec 1 je poudaril, da je najbolj pomembno, da se težave rešijo takoj, ne da se čaka na sestanek v živo: »Tudi midva se vidiva dvakrat na leto, kar je na račun hitrosti oziroma, da je narejena stvar takrat, ko jo potrebuješ in ne takrat, ko imaš čas za sestanek v živo. Je pa bolj pomembno, da rešimo problem takoj, ko se pojavi« (Intervjuvanec 1, 2016).

Intervjuvanka 2 se strinja, da je digitalna tehnologija danes zelo pomembna, vendar poudari, da le v primeru, če sta obe strani računalniško pismeni in znata uporabljati nove tehnologije. Doda pa: » da je dobrodošlo, če se poslovna partnerja srečata tudi v živo. Tako vsaj veš, kdo stoji za glasom na drugi strani linije. Za samo delo, učinkovitost,

odzivnost pa je digitalna tehnologija zelo koristna, ker so postopki reševanja problemov skrajšani. To se vidi tudi pri najinem delu, ker ko kaj potrebujem, te pokličem, se povežeš na moj računalnik in mi pokažeš oz. mi pomagaš pri problemu, ki ga tisti trenutek imam. Ali pa pošljem e-pošto, prebereš ko utegneš in se skrajša čas reševanja problemov. To vpliva na boljše in hitrejše delo. Če primerjam delo pred digitalno tehnologijo in danes, je danes veliko lažje in hitrejše komuniciranje kot včasih« (Intervjuvanka 2, 2016).

Intervjuvanke 3 je do digitalne tehnologije malce zadržana, ravno na račun pomanjkanja osebnega stika, vendar se strinja, da bi bilo delo brez nje danes nemogoče. »Nič nimam proti tehnološkemu napredku, čeprav meni kot osebi, je bolj ustrezal tisti čas (pred vso digitalno tehnologijo), ravno zaradi osebnega vidika. Zaradi današnjega tempa, ki nas je vse zajel, pa je dobro, da ti tehnologija malo pomaga, hitreje rešiš nek problem. Za dolgoročne poslovne odnose pa se mi zdi pravilno, da se tudi v živo srečaš na kakšnem sestanku, da se spoznaš tudi osebno« (Intervjuvanke 3).

V dobi informacijske tehnologije delo poteka večinoma preko digitalnih medijev. Vendar je potrebno za dober dolgoročni odnos ohranjati tudi osebni stik.

Ferrell in Hartline (2011, 356) sta določila pet skupin, ki so pomembne pri vzpostavljanju in ohranjanju kupcev v digitalnem marketinškem komuniciranju.

Kupci, so končni uporabniki izdelkov ali storitev, ne glede na to ali so to podjetja ali fizične osebe.

Zaposleni, podjetja morajo upravljati odnose s svojimi zaposlenimi, če želijo imeti zadovoljne kupce. To še posebej velja, za podjetja, ki se ukvarjajo s storilnimi dejavnostmi. Pomemben del CRM-ja je ohranjanje ključnih zaposlenih.

Partnerji v dobavni verigi, ohranjanje odnosov z glavnimi partnerji v dobavni verigi je ključnega pomena za zadovoljstvo kupcev.

Zunanji deležniki – ohranjanje pristnih osebnih odnosov s pomembnimi deležniki, kot so vladne organizacije, neprofitne organizacije ali zunanja podjetja

5.4.6 So digitalni odnosi pristni?

Zaključili smo z vprašanjem, ali menijo, da se digitalni način komunikacije še vedno smatra kot pristen poslovni odnos. Čeprav so odgovorili, da je pristnost odvisna od vseh, ki so udeleženi v interakciji, se vsi strinjajo, da so takšni odnosi še vedno pristni, vendar pa jih je potrebno kombinirati tudi z osebnim stikom.

Intervjuvanec 1: »Iz moje strani so pristni, če so pristni tudi iz druge strani pa težko rečem, ampak glede na pretekle izkušnje, v odnosih med poslovnimi partnerji nimamo težav s poslovnimi odnosi« (Intervjuvanec 1, 2016).

Intervjuvanka 2: »Mislim, da je vseeno pomembno, da se s poslovnim partnerjem vsaj nekajkrat srečaš v živo. Drugače pa se mi ne zdi, da bi poslovni odnos kaj trpel zaradi tehnologije oziroma na račun tega, da se ne vidimo v živo. Kombinacija obeh se mi zdi najboljša opcija. Samo en ali drug način pa ne« (Intervjuvanka 2, 2016).

Intervjuvanke 3 se z obema strinja in doda: »Zdi se mi, da je bolj odvisno od osebe, s katero komuniciram. Če jaz ne bom iskrena ali pristna, potem je vseeno ali se srečamo ali samo pogovarjamo po telefonu. Če pa si ti, kot oseba v redu, je vseeno na kakšen način komuniciraš. Res pa je pomembno, da srečaš kdaj to osebo. Veliko lažje se vživim v odnos, če vem kako oseba zgleda. Vedno pa skrbim, da imam do osebe korekten odnos, ne glede ali je v živo ali po telefonu, e-pošti ... Ne razmišljam, da bi bila tehnologija moteča. Res je, da je nujno potrebna, ker je prevelik tempo« (Intervjuvanka 3, 2016).

Potrošniki si želijo pristnih, empatičnih, obojestranskih odnosov. Pristnost je več kot vprašanje etike v marketinških odnosih. Zaupanje, je zgrajeno na osnovah pristnih odnosov (Parvatiyar in Sheth 2000, 554–556).

Tudi v odnosih na medorganizacijskem trgu, si podjetja, kljub uporabi digitalnih marketinških komunikacij, želijo tudi pristnih, osebnih stikov, ki vzdržujejo visoko raven zaupanja in občutek medsebojne pripadnosti.

5.6 UGOTOVITVE INTERVJUJEV

Digitalna tehnologija je danes vpeta že skoraj v vsak poslovni odnos, zaradi tempa, ki ga živimo, je to postal sprejet način dela. Čeprav večino časa v poslovnih odnosih preživimo pred računalniki, s telefonom v roki, pa je velik del uspešnih poslovnih odnosov tudi srečanje iz oči v oči, kjer vzpostavimo pristen stik s poslovnim partnerjem.

V raziskavi smo poskušali odgovoriti na dve raziskovalni vprašanji.

RV1: Kateri procesi se dogajajo pri vzpostavljanju dolgoročnih poslovnih odnosov in kako jih dosežemo. Ugotovili smo, da so v prvi fazi izbire poslovnega partnerja pomembna priporočila že obstoječih poslovnih partnerjev ali priporočila podjetji, ki izhajajo iz podobnih panog. Nato je pri izbiri partnerja pomemben osebni stik med kupcem in dobaviteljem. V nadaljevanju, ko je zaupanje že vzpostavljeno, pa so pomembni dejavniki tudi hitrost in znanje pri reševanju težav, korekten odnos v komunikaciji, prijaznost in ustrežljivost. V primeru, da teh dejavnikov ni, se komunikacija prekine, prav tako poslovni odnos. Ohranjanje dolgoročnih poslovnih odnosov se vzpostavi tako preko digitalnih medijev, kot tudi z osebnim stikom, to pomeni, da je potrebno, da se poslovna partnerja med seboj občasno tudi obiščeta in tako ohranita tudi fizični stik, pri takih srečanjih se pogloblja poslovni odnos in lahko že preide na prijateljskega, ki pa je še vedno omejen z mejami poslovnega odnosa. Potrebno si je zapomniti, da smo v odnosu s poslovnimi partnerji vsi ljudje in da se je potrebno vesti temu primerno.

RV2: Ali se zaradi porasta tehnologije izgublja medosebni odnos in interakcija med prodajalcem in kupcem. Ali razvoj tehnologije vpliva na kvaliteto odnosov? So to sploh še pristni ali so psevdoodnosi. Intervjuvanci so odgovorili, da so zanje tudi digitalni odnosi lahko pristni, če sta oba partnerja, ki sta udeležena v poslovnem odnosu pristna. Vendar pa poudarjajo, da je potrebno za res dober dolgoročni odnos ohranjati tudi medosebne stike. Zaradi narave dela in tempa, ki je v današnjih časih res hiter, se zavedajo, da so samo osebni stiki med dvema poslovnima partnerjema nemogoči. Pozdravljajo nove tehnologije, saj omogočajo optimizacijo dela.

6 ZAKLJUČEK

Danes govorimo o informacijski dobi, kjer večina komunikacije poteka po digitalnih marketinških kanalih. Spremenili pa so se tudi medosebni in poslovni odnosi.

Podjetja na medorganizacijskih trgih se morajo osredotočiti v prvi vrsti na rešitve, ki so v korist obeh poslovnih partnerjev in ne več samo na končne izdelke. Osredotočenje samo na izdelek ne pripelje do dolgoročnega odnosa.

Z uvedbo in uporabo digitalni komunikacijskih orodij se je način dela v podjetjih optimiziral. Postopki za izvedbo delovnih nalog so se skrajšali, svoje poslovne partnerje dosežemo v krajšem času, kar je občutna sprememba. Podjetja na medorganizacijskem trgu se morajo prilagoditi takemu načinu dela, saj je ažurnost in hitrost pri reševanju velikega pomena pri nadaljevanju odnosa med podjetji. Cena takšnega načina dela je izguba rednega osebnega stika, kar pomeni, da se s svojimi poslovnimi partnerji redko vidimo iz oči v oči. Kar postavlja pod vprašaj ali so takšni odnosi še vedno pristni.

Oblikovanje cen izdelkov in storitev je prav tako pomemben del B2B ang. /Business to Business/ odnosov. Prodajalec mora bit pripravljen na to, da se preko pogajanj cene njegovih ponudb spremenijo. Do večje fleksibilnosti pri določanju cen prihaja pri odnosih, ki so že vzpostavljeni in trajajo dlje časa.

Cilj podjetji na medorganizacijskem trgu so dolgoročni odnosi s poslovnimi partnerji. Ko je to doseženo, je potrebno te odnose negovat. Spremembe, ki se dogajajo vplivajo na oba partnerja v odnosu, zato je njuna naloga, da se informirata in izobražujeta drug drugega.

V diplomski nalogi smo želeli ugotoviti, kako danes podjetja izbirajo poslovne partnerje in kako z njimi vzpostavijo in ohranjajo dolgoročne poslovne odnose. Zanimalo nas je tudi, kako sami pridobivajo nove posle in kako vzdržujejo svoje stranke. V nadaljevanju pa smo se osredotočili na odnose v medorganizacijskem marketingu in ali so ti odnosi še vedno pristni v dobi informacijskih tehnologij.

Če se osredotočimo na prvo raziskovalno vprašanje, smo na podlagi različnih teorij, ki se ukvarjajo z marketinškimi odnosi na medorganizacijskih trgih ugotovili, da so za proces vzpostavitve dolgoročnih poslovnih odnosov še vedno potrebni elementi, ki so bili s strani teoretikov definirani še v času pred porastom informacijske tehnologije. Prvi in najbolj pomembni pogoj je zaupanje med obema stranema, ki sta v procesu menjave. Da

do zaupanja pride, pa je potrebno zadovoljiti in ustvariti tudi mnogo ostalih dejavnikov kot so: poštenost, zanesljivost, odprtost ... Zaupanje je temeljna značilnost marketinških odnosov ali z drugimi besedami tudi družbeno lepilo. Zaupanje je trdna vera v to, da bo nasprotna stran izpolnila svojo eksplicitno ali implicitno obljubo, ki je nastala kot posledica odnosa z njo (Jančič 1999, 135). Tudi v raziskavi smo ugotovili, da so lastnostni dobrega poslovnega partnerja zaupanje, odzivnost, kvaliteta dela in pristen odnos. Za ohranjanje dolgoročnih poslovnih odnosov, smo na podlagi kvalitativne metode, natančneje s polstrukturiranim intervjujem, ugotovili, da je danes pomembna kombinacija tako osebnega stika, kot tudi učinkovita uporaba digitalnih komunikacijskih orodij. Slednja omogoča, da je delo med poslovnimi partnerji hitro, učinkovito in dosledno. Osebni stik pa ohranja »človeško noto« pri ohranjanju poslovnega odnosa.

V nadaljevanju smo s pomočjo teorije definirali medosebne in marketinške odnose. V raziskavi smo se osredotočili na to, ali so odnosi, kjer prevladuje informacijska tehnologija še vedno pristni odnosi, ali so to že lažni – psevdoodnosi. Za vzpostavitev dobrih in pristnih medosebnih odnosov je pomembno zaupanje, zavezanosti k odnosu, obojestransko zadovoljstvo in komunikacija. Udeleženci v takem odnosu si med seboj zaupajo in so iskreni drug do drugega (Smith 2002, 28–30).

Kot navaja Ule, morajo biti udeleženci v medosebni komunikaciji fizično navzoči. V medosebnih odnosih je komunikacija iz oči v oči res pogostejša, vendar v času moderne tehnologije in spletnih komunikacijskih orodij, ni vedno obvezna. Udeleženci v odnosu pri medosebnem komuniciranju vplivajo drug na drugega, ker gre za proces, ki pričakuje odgovor udeleženca na nasprotni strani (Ule 2005, 23–25).

Raziskava, ki smo jo opravili, je pokazala, da tudi intervjuvanci menijo, da so za dobre odnose potrebna tako fizični stik, kot tudi dobra digitalna komunikacija. Z informacijsko tehnologijo se pristni poslovni odnosi niso izgubili. Dokler obstaja zaupanje, obojestransko zadovoljstvo, soodvisnost med poslovnimi partnerji, se poslovni odnos nadaljuje in nadgrajuje.

Digitalno marketinško komuniciranje nam omogoča pravočasne odzive in hitro reševanje težav. S pomočjo strategij, kot je CRM ang./Custom Relationship management/ si povečamo možnosti, da kupce obdržimo in z njimi vzpostavimo osebne odnose. Vendar pa so to investicije, ki zahtevajo veliko vložka, tako finančnega kot tudi časovnega.

Medosebni odnosi so kompleksni in za njihovo ohranitev se moramo potruditi. Enako velja za marketinške odnose, kjer je kljub informacijski tehnologiji in s tem zmanjšanju fizičnega kontakta, potrebno te odnose ohranjati, jih negovati in spoštovati. Zavedati se je potrebno, da smo tudi v poslovnih odnosih samo ljudje in kot pravi star slovenski pregovor, lepa beseda lepo mesto najde.

7 LITERATURA:

Ballantyne, David, Williams, John. 2008. Business to business relationships: the paradox of network constrains. *Australasian Marketing Journal* 16 (1): 95–107.

Bird, Drayton. 2007. *Commonsense direct & digital marketing*. Dostopno prek: www.web.a.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/. (30.avgust, 2016).

Clark III, Irvine in Theresa B. Flaherty. 2005. *Advances in Electronic Marketing*. London: Idea Group Publishing.

Digitalni marketing. Dostopno preko strani: www.digital.si. (15. avgust, 2016).

Jade, Magnet. *Digital Marketing for B2B Business*. 2013. Dostopno prek: www.slideshare.net/JadeMagnet/digital-marketing-for-b2b-businesses. (20. avgust, 2016).

Dwyer Robert F., Schurr Paul, Oh Sejo.1987. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, New York. 51(4):15.

Egan, John. 2004. *Relationship marketing: Exploring relational strategies in marketing*. Essex: Pearson Education Limited.

Ford David.1980 The Development of Buyer-Seller Relationship in Industrial Markets. *European Journal of Marketing*. 14 (5/6): 341–353.

--- 2008. The Idea of Business Interaction, *The IMP Journal*, 1(1):5–16

Gronroos, Christian. 1998. Marketing services: The Case of a missing Product, *Journal of Business & Industrial Marketing*. 13(4/5): 322–338.

--- 1999. Relationship Marketing, Challenges for the Organization. *Journal of Business Research*, New York.46(3): 327–335.

--- 2004. The relationship marketing. Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value, *Journal of Business & Industrial Marketing*. 19(2): 99–113.

Gubrium, Jaber F. in James A. Holstein. 2001. *Handbook of interview research: Context and method*. London: Sage Publications, Inc.

Gummesson, Evert. 2004. Return in Relationships (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in Business-to-Business Context, *Journal of Business & Industrial Marketing*. 19(2): 136–148.

--- 1999. *Total Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

--- 2008. *Total relationship marketing, marketing management, relationship strategy, CRM and a new dominant logic for the value-creating network economy* / Evert Gummesson. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.

Harker, Michael John. 1999. Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence & Planning*. 17 (1):13–22.

Horvat, Jernej. 2008. *Mobilni marketing*. Dostopno prek: <http://www.nasvet.com/mobilni-marketing/> (24. avgust 2016).

Intervjuvanec 1. 2016. Intervju z avtorico. Maribor, 20. avgust.

Intervjuvanka 2. 20016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 22. avgust.

Intervjuvanka 3. 2016 . Intervju z avtorico. Maribor, 20. avgust.

Jančič, Zlatko. 1990. *Celostni marketing*, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 1998. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – Trženjsko upravljenje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana, Slovenska knjiga.

--- 2003. *Management Trženja*. Ljubljana: GV Založba.

Kotler, Philip, Keller, Kevin , Brady Mairead, Goodman Malcolm in Hansen Torben. 2009. *Marketing management*. Harlow. Prentice Hall. England. New York.

Marolt, Janez in Boštjan Gomišček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.

- O.C. Ferrell in Michael D. Hartline. 2011. *Marketing strategy*: Canada: Cengage Learning.
- Sheth, Jagdish N.in Atul, Parvatiyar. 2000: *Handbook Of Relationship Marketing*. California: Sage Publications, Inc.
- Smith, Jane. 2002. *Kako povečati produktivnost delovnega tima*. Ljubljana: NetGuide.
- Ule, Mirjana. 2005. *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 2009. *Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Varey, R.J. 2002. *Marketing Communication. Principles and Practice*, London: Routledge.
- Wertime, Kent in Ian Fenwick. 2008. *DigiMarketing: The Essential Guide to New Media and Digital Marketing*. Chichester: John Wiley & Sons (Asia) Pte.

8 PRILOGE

PRILOGA A: Intervju 1

1. Ime, Priimek, pozicija:

Mario Sicihau, direktor, prvotna naloga je klicni center, potem spremljanje, uvažanje provizije s tvojo pomočjo, ostala administrativna dela v podjetju, ki se izvajajo dnevno.

2. Na kakšen način pridobivate stranke?

Mi stranke pridobivamo večinoma iz baz podatkov, ki so lastne baze, baze zavarovalnice, s katero sodelujemo in preko priporočil. Naši terenski sodelavci, pri že obstoječih strankah pridobivajo nove kontakte s svojim trudom. Tako na terenu lahko pridobijo kontakte svojcev ali prijateljev že obstoječih strank. Enkrat letno pa vse kontakte, ki pridejo preko uvoza v tvoj program, prenesemo v klicni center, tako da večinoma uporabljamo baze podatkov in klicnega centra.

3. Kako skrbite za že obstoječe stranke?

Vsaka stranka dobi svojega svetovalca, kar pomeni, da ko ga svetovalec ponovno obišče, ga stranka že pozna in mu tako bolj zaupa. Stranke čez leto ali dve ponovno pokličemo in če si želi ponovnega srečanja z našim svetovalcem, se dogovorimo za termin. Če sodelavec, ki je sklenil polico že prenehal z delom v našem podjetju, določimo novega.

4. Kako izbirate svoje poslovne partnerje?

Najprej iščemo preko spleta in priporočil oziroma preko poznanstva, to je prvo.

5. Kakšne so lastnosti dobrega poslovnega partnerja?

Odzivnost, cena, kvaliteta, pristen odnos.

6. Kaj je pristen odnos oz. osebni odnos?

Glede na odzivnost oz. hitrost je zelo težko imeti »face to face« odnos. Zelo veliko stvari je potrebno opraviti po telefonu, oziroma preko elektronske pošte. Tako komunicirajo tudi zavarovalnice.

7. Če so odnosi dolgoročni, lahko oceniš če so odnosi pristni?

Ja če so odnosi dolgoročni, potem so zagotovi pristni. Če so pa kratkoročnega značaja, potem pa zagotovo nekaj v redu. Ali ga več ne potrebujemo in smo zato

prekinili sodelovanje ali pa dejansko ni bilo v redu v samem odnosu med nami. To pomeni, da se slej ko prej najde nek drugi poslovni partner.

8. Primerjate način dela našega podjetja pred in po porastu digitalne tehnologije?

Tudi midva se vidiva dvakrat na leto, kar je na račun hitrosti oziroma, da je narejena stvar takrat, ko jo potrebuješ in ne takrat, ko imaš čas za sestanek v živo in potem porabiš še dve ali tri ure za pogovor in se naslednji dan zopet dobiš, da dogovorjeno še izvedeš. Če pa se že dogovorimo za sestanek v živo, pa je toliko boljše za odnos. Je pa bolj pomembno, da rešimo problem takoj, ko se pojavi.

9. Se ti zdi, da so današnji poslovni odnosi, ki potekajo preko digitalnih komunikacijskih orodji (on-line povezave, e-pošte, mobilnih telefonov) še vedno pristni?

Iz moje strani so, če so pristni tudi iz druge strani pa težko rečem, ampak glede na pretekle izkušnje, v odnosih med poslovnimi partnerji nimamo težav z odnosi.

PRILOGA B: Intervju 2

1. Intervjuvanka 2, vodja financ, skrbim za finance v našem podjetju in sem koordinator za naš obračunski program – izračunavanja provizij našim zunanjim agentom.

2. Na kakšen način pridobivate stranke?

S tem se sicer ne ukvarjam. Vendar iz informacij, ki jih imam, poteka iskanje strank preko mrežnega sistema. Naveže se kontakt s stranko, če je stranka zainteresirana za sestanek, se le ta organizira. Predstavi se ji kaj nudimo. Podrobnosti o načinu pridobivanja novih strank pa ne vem natančno, ker to ne spada v popis mojih delavnih nalog.

3. Kako skrbite za že obstoječe stranke?

Če želiš stranko obdržati, se jo oskrbuje v določenem časovnem obdobju – v smislu svetovanja. Ker se v podjetju ukvarjamo s finančnim svetovanjem, je potrebno stranki svetovati o trendih na trgu. Naši agentje morajo redno spremljati finančne trge in nove priložnosti ponuditi svojim strankam. Stranke pokličejo, jim svetujejo, vendar pa je na koncu odločitev stranke ali se odločijo za investicijo ali ne. So pa te informacije splošne, ker sama nimam stikov s strankami.

4. S katerimi orodji si pomagata pri oskrbi strank? Ali se poslužujeta baz podatkov?
Ne, na žalost nimamo svojega CRM sistema, bi bilo pa priporočljivo, da bi imeli dostop do vseh informacij, na enem mestu, ki bi bil ločen od finančnega sistema.
5. Kako izbirate svoje poslovne partnerje:
Ko pride do potrebe po določenih produktih ali storitvah, najprej pregledamo priporočila, ki jih pridobimo ali od naših že obstoječih partnerjev ali pa od drugih podjetji. Nato pregledamo splet za primerne rešitve. Zadeve je potrebno pregledat in se pozanimat o ponudniku. Nato zožimo izbor na nekaj najbolj primernih ponudnikov. Na tej točki poizkusimo pridobiti čim več informacij o podjetjih, ki ustrezajo našem povpraševanju. Pridobimo ponudbe in izberemo tistega, ki najbolj ustreza vsem iskalnim kriterijem.
6. Značilnosti dobrega poslovnega partnerja?
Korekten odnos, odzivnost, kako hitro opravi delo. Zelo pomembno je, da poslovna partnerja vzpostavita dober poslovni odnos, ker ko je tak odnos vzpostavljen pa če so sposobnosti primerne, potem vse ostalo pride samo od sebe.
7. Kaj ti pomeni odnos med poslovnima partnerjema? Te moti, če pride na osebno raven?
To je odvisno od posameznikov, s katerimi posluješ. Z nekaterimi se ujamem takoj, z nekaterimi pa nikoli. Če je to nekdo, s katerim se ne ujameš, me moti, če se spusti na osebno raven. Če pa je to nekdo, s katerim se ujameš me pa ne moti. Vendar so še vedno poslovni odnosi in je še vedno meja.
10. Primerjate način dela našega podjetja pred in po porastu digitalne tehnologije?
Jaz bi rekla, da je odvisno od računalniške pismenosti obeh strani. Če sta obe strani računalniško pismeni in znata uporabljati nove tehnologije, je to lahko zelo koristno. Vendar pa je dobrodošlo, da se poslovna partnerja srečata tudi v živo. Tako vsaj veš, kdo stoji za glasom na drugi strani linije. Za samo delo, učinkovitost, odzivnost pa je digitalna tehnologija zelo koristna, ker so postopki reševanja problemov skrajšani. To se vidi tudi pri najinem delu, ker ko kaj potrebujem, te pokličem, se povežeš na moj računalnik in mi pokažeš oz. mi pomagaš pri problemu, ki ga tisti trenutek imam. Ali pa pošljem e- pošto, prebereš ko utegneš in se skrajša čas reševanja problemov. To vpliva na boljše in hitrejše delo. Če

primerjam delo pred digitalno tehnologijo in danes, je danes veliko lažje in hitrejše komuniciranje kot včasih.

8. Ali se s tehnologijo izgublja pristen poslovni odnos?

Mislim, da je vseeno pomembno, da se s poslovnim partnerjem vsaj nekajkrat srečaš v živo. Drugače pa se mi ne zdi, da bi poslovni odnos kaj trpel zaradi tehnologije oziroma na račun tega, da se ne vidimo v živo. Kombinacija obeh se mi zdi najboljša opcija. Samo en ali drug način pa ne.

PRILOGA C: Intervju 3

1. Ime in priimek. Rebernik Aleksandra, sem direktorica kadrovske službe. Skrbim za pogodbe z zaposlenimi, obračun provizij in plač.

2. Na kakšen način pridobivate stranke?

Ker smo hčerinsko podjetje zavarovalnice, smo na tem mestu omejeni z določenimi direktivami iz strani zavarovalnice. Če bi bilo po naše, bi bilo teh poti več. Sedaj pa smo omejeni zgolj na telefonski imenik. Želeli pa bi si kako interno bazo s podatki o naših zavarovancih. Nekaj časa smo se posluževali trkanja od vrat do vrat. Ampak je zavarovalništvo, če to delo želiš opravljati resno, je boljše, kot če potrkaš na vrata, da si najavljen. Zato imamo klicni center, ki našim svetovalcem omogoča to, da so na termine najavljeni. Drugi način pa je priprava predstavitve življenjskega zavarovanja oziroma ponudbe kakšnim večjim skupinam, podjetjem, društvom.

3. Kako obdržite stranke?

Mislim, da smo prvi, ki smo začeli z uvedbo izkaznic, kjer je tudi slika svetovalca, telefonska številka podjetja, njegova telefonska številka in ostali kontaktni podatki. Tako, da stranka lahko vedno, ko ima kako vprašanje pokliče svetovalca ali pa pisarno. In naša praksa je, da vedno, ko pride do kakšnih problemov pri strankah (kot so poškodbe), k njej pošljemo svetovalca in ne pošiljamo obrazcev po pošti. Drugače pa se svetovalci k svojim strankam vračajo približno na dve leti. Takrat pri strankah pogledajo kaj imajo sklenjeno, ali so zadovoljni... Drugače pa kakšnih večjih akcij v zadnjem času ni bilo. Tudi če bi bilo, pa nam zavarovalnica ne omogoča, da bi stare produkte stornirali in naredili nove.

4. Kako izbirate poslovne partnerje?

Po večini po referencah, pomemben je prvi stik z osebo. Naslednje na kar gledamo je, kakšen je njegov odnos do dela, ali je pripravljen hitro kaj narediti v določenih situacijah. Ali je pripravljen narediti kaj več, če bi bilo to potrebno. Če ti pride nasproti. Mislim, da vsi v poslu potrebujemo od poslovnih partnerjev hitro odzivnost, prijaznost, ustrežljivost. Bolj pomembno mi je priporočilo kot spletni način iskanja. Sem pa imela negativno izkušnjo, kjer sem podjetje za aplikacijo, ki smo jo potrebovali, našla na spletu. Aplikacija je bila sicer cenovno ugodna, vendar pa po instalaciji nismo dobile več od njih nobenih informacij, pomoči ali izobraževanja. Tako, da te aplikacije ne uporabljamo več in smo našli druge rešitve. Pomembno je, da po nakupu, tu predvsem mislim na računalniške aplikacije, obstaja možnost pomoči, kot je to urejeno pri vas. Včasih je dovolj, da samo pokličem in da si malo osvežim spomin, kako kaj narediti.

5. Osebni odnos v delu z zaposlenimi, poslovnimi partnerji. So ti odnosi strogo poslovni ali že prehajajo na osebne odnose?

Lahko rečem, da se odnosi odvijajo na profesionalni ravni, ampak z osebno noto. To pomeni, da se ne spustimo na nivo tikanja z zaposlenimi in poslovnimi partnerji, je pa toliko osebne note, da se zaposleni počutijo dobrodošli, zaželeni in uslišani če imajo kakšen problem. Se pa ne spuščamo na privatne nivoje.

6. Je za vas poslovno/osebni odnos pomemben?

Ja, tak odnos mi veliko pomeni. Vsakega zaposlenega oziroma poslovnega partnerja je potrebno gledati kot osebo. Njegov osebni doprinos k delu, ne moreš pričakovati, če ti nimaš pravega odnosa do njega, da ga ne gledamo samo kot številko.

7. Kaj je za vas osebni poslovni odnos?

Večinoma kot pogovor in druženje. Kaka kava, izlet ...Vseeno pa tudi navodila najprej dajem v ustni obliki, ravno zato, da se v živo vidimo. Samo napisana navodila smatram kot nekakšen ukaz. Kadar pa se pogovarjamo v živo (lahko tudi po telefonu), se mi zdi to neka osebna raven, kjer je prostor tudi za vprašanja in predloge sodelavcev ali poslovnih partnerjev.

8. Primerjate način dela našega podjetja pred in po porastu digitalne tehnologije?

Nič nimam proti tehnološkemu napredku, čeprav meni kot osebi, je bolj ustrezal tisti čas (pred vso digitalno tehnologijo), ravno zaradi osebnega vidika. Zaradi

današnjega tempa, ki nas je vse zajel, pa je dobro, da ti tehnologija malo pomaga, hitreje rešiš nek problem. Za dolgoročne poslovne odnose pa se mi zdi pravilno, da se tudi v živo srečaš na kakšnem sestanku, da se spoznaš tudi osebno Tako delamo tudi z našimi zaposlenimi, ki so drugače razkropljeni po terenu. Konec dneva pa pridejo v pisarno, takrat si vzamemo čas, se pogovarjamo, tudi če traja kako uro ali dve. Tako dobim informacije, kako je potekalo delo na terenu, ali so zadovoljni, bi se dalo še kaj izboljšati, ... Seveda imamo tudi mi aplikacije, ki nam pomagajo pri delu, vendar se ne zanašamo samo na tehnologijo.

9. Se vam zdijo ti digitalni odnosi pristni ali vplivajo na kvaliteto odnosov?

V bistvu se mi zdi, da je bolj odvisno od osebe s katero komuniciram. Npr. če jaz ne bom iskrena ali pristna, potem je vseeno ali se srečamo ali samo pogovarjamo po telefonu. Če pa si ti kot oseba v redu, je vseeno na kakšen način komuniciraš. Res pa je pomembno, da vseeno srečaš kdaj to osebo. Veliko lažje se vživim v odnos, če vem kako oseba zgleda. Vedno pa skrbim, da imam do osebe korekten odnos, ne glede ali je v živo ali po telefonu, e-pošti... Ne razmišljam, da bi bila tehnologija moteča. Res je, da je nujno potrebna, ker je prevelik tempo.