

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Podgoršek

**POMEN UGLEDA PROIZVAJALCA V MARKETINŠKIH ODNOSIH
NA TRŽNIH POTEH**

diplomsko delo

Ljubljana 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Podgoršek
mentorica: doc. dr. Urša Golob

**POMEN UGLEDA PROIZVAJALCA V MARKETINŠKIH ODNOSIH
NA TRŽNIH POTEH**

diplomsko delo

Ljubljana 2007

»...potem, ko je slišal za 'trgi so pogovori' teorijo, je priznal, da so naša opazovanja bistroumna, vendar tudi nepopolna. Na trgih se dogaja neka več, kot le menjava in pogovori, je rekel. Kaj? Odgovoril sem, da ne vem. Tu je dialog, ki je sledil, tako kot se ga najboljše spomnim...

'Pretvarjaj se, da je to oblačilo', je rekel Sayo in pobral eno od modrih blazin. 'Reciva, da ga vidiš na tržnici v moji deželi in ga želiš kupiti. Kaj najprej vprašaš prodajalca?'

'Koliko stane?' sem odgovoril.

'Da', je rekel. 'To bi vprašal. Reciva, da reče, da je cena 50 dolarjev. Kaj se potem zgodi?'

'Če bi želel oblačilo, bi najbrž barantal z njim, dokler ne bi prišla do cene, s katero bi se oba strinjala.'

'Dobro. Zdaj pa reciva, da se spoznaš na tekstil. S prodajalcem bi se zapletel v pogovor, v katerem bi se oba mnogo naučila drug od drugega. Ti bi zvedel za izvor blaga, za material in barve, ki se uporabljajo, za ime umetnika, ki je oblačilo naredil in tako naprej. On pa bi izvedel, kateri materiali se uporabljajo v tvoji domovini, kako deluje distribucija in tako naprej. Zaradi tega se bolje spoznata. Kaj se potem zgodi s ceno?'

'Mogoče bi mu bil pripravljen plačati več, on pa meni zaračunati manj.'

'Da. In zakaj bi bilo tako?'

'Nisem prepričan.'

'Zdaj sta vzpostavila odnos.'«

(Doc Searls, *Building an Relationship Economy*, prevod M. P.)

Pomen ugleda proizvajalca v marketinških odnosih na tržnih poteh

Povzetek: Marketinški odnosi predstavljajo odločilen paradigmatični zasuk v marketingu in odmik od marketinškega upravljanja. Čeprav je definicij marketinških odnosov veliko, jim je skupno prizadevanje za dober odnos med deležniki v skladu z vrednotami, kot so zaupanje, zvestoba, dolgotrajnost odnosa, medsebojno razumevanje in sodelovanje. Za tiste proizvajalce, ki na tržni poti sodelujejo s tržnimi posredniki, je bistvenega pomena, da z njimi zgradijo dobre marketinške odnose. Predvsem distributerji so tisti, s katerimi proizvajalci največ sodelujejo. Nase velikokrat prevzamejo velik del marketinških aktivnosti za proizvajalca, zato je sodelovanje med njimi še toliko bolj pomembno. V primeru, da je proizvajalec ugledna organizacija, lahko za pridobivanje distributerja uporabi svojo referenčno moč. S tem je distributerju lažje, ko se odloča za sodelovanje z določenim proizvajalcem, lažje mu zaupa, verjame v njegovo zanesljivost in raje se istoveti z njim. 3M je proizvodno-tehnološka korporacija, ki preko svojih predstavništev posluje z distributerji – svojimi glavnimi kupci po vsem svetu. Teoretske ugotovitve diplomskega dela sem preverila tudi s pomočjo študije primera družbe 3M in njenih distributerjev v Sloveniji.

Ključne besede: marketinški odnosi, ugled, proizvajalec, distributer, tržne poti.

The role of manufacturer's reputation in marketing relationship in distribution channels

Abstract: Marketing relationships represent a significant paradigmatic change in marketing and a turn away from marketing management. Even though there are many definitions of marketing relationships, they all share an effort for a good relationship with shareholders based on virtues such as trust, loyalty, long term relationship, understanding and co-operation. For those manufacturers who work with intermediates in distribution channels it is important to develop a good marketing relationships with them. Manufacturers collaborate the most with distributors or wholesalers. Distributors often perform a big part of marketing activities for the manufacturer. For that reason it is even more important to have a good relationship. If the manufacturer is a reputable firm, it can use its referral power to attract the distributor. This makes the distributor easier to trust the manufacturer, to rely on it and identify with it. 3M is a technological-manufacturing corporation, which has branch offices all over the world and works with local distributors in many locations. A case study of 3M and its distributors in Slovenia has helped me to verify theoretical findings.

Keywords: marketing relationships, reputation, manufacturer, distributor, distribution channels.

KAZALO

1. UVOD	7
2. OPREDELITEV MARKETINŠKIH ODNOSOV	9
2.1 <i>DEFINICIJE MARKETINŠKIH ODNOSOV</i>	<i>11</i>
2.2 <i>KLJUČNI ELEMENTI V MARKETINŠKIH ODNOSIH</i>	<i>12</i>
2.3 <i>TRANSAKCIJSKI MARKETING IN MARKETINŠKI ODNOSI.....</i>	<i>14</i>
3. MARKETINŠKI ODNOSI IN TRŽNE POTI.....	18
3.1 <i>TRŽNE POTI</i>	<i>18</i>
3.2 <i>UDELEŽENCI NA TRŽNI POTI.....</i>	<i>21</i>
3.3 <i>MARKETINŠKI ODNOSI NA TRŽNIH POTEH.....</i>	<i>23</i>
3.3.1 <i>Odnos proizvajalec – distributer.....</i>	<i>24</i>
4. POMEN UGLEDA PRI ODNOSIH NA TRŽNI POTI.....	28
4.1 <i>UGLED.....</i>	<i>28</i>
4.1.1 <i>Ugled, imidž in identiteta</i>	<i>31</i>
4.3 <i>UGLED KOT VIR REFERENČNE MOČI V ODNOSIH NA TRŽNIH POTEH.....</i>	<i>34</i>
4.4 <i>UGLED KOT TEMELJ VZPOSTAVLJANJA ZAUPANJA MED UDELEŽENCI NA TRŽNIH POTEH</i>	<i>35</i>
5. RAZISKOVALNE HIPOTEZE IN METODOLOGIJA.....	37
5.1 <i>RAZISKOVALNE HIPOTEZE</i>	<i>37</i>
5.2 <i>RAZISKOVALNA METODOLOGIJA</i>	<i>38</i>
6. ŠTUDIJA PRIMERA: POMEN UGLEDA DRUŽBE 3M PRI ODNOSIH Z DISTRIBUTERJI.....	40
6.1 <i>PREDSTAVITEV DRUŽBE 3M.....</i>	<i>40</i>
6.2 <i>ANALIZA INTERNEGA GRADIVA</i>	<i>40</i>
6.3 <i>ANALIZA INTERVJUJEV.....</i>	<i>45</i>
6.4 <i>UGOTOVITVE</i>	<i>47</i>
7. SKLEP.....	49
8. SEZNAM VIROV	51
9. PRILOGE	54

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Matrika vrste marketinških povezav.....	8
Slika 2.3.1: Primerjava transakcijskega marketinga in marketinških odnosov.....	13
Slika 2.3.2: Marketinški odnosi – sedem korakov.....	15
Slika 3.1.1: Tržne poti pri trženju porabnikom.....	17
Slika 3.1.2: Tržne poti pri medorganizacijskem trženju.....	18
Slika 4.1.1: Kaj naredi dober ugled?.....	28
Slika 4.1.2: Razvrstitev ugleda glede na njegov nastanek.....	29
Slika 4.1.1.1: Povezave med ugledom, identiteto in imidžem.....	31
Slika 4.1.1.2: Od identitete do ugleda.....	32
Slika 6.2.1.: Tri korporativne iniciative za doseganje rasti.....	42

1. UVOD

Vsak proizvajalec, ki z namenom doseganja ciljnega trga sodeluje s tržnimi posredniki, bi se moral zavedati, da je prodaja blaga posredniku le en del uspešno izvedene menjave. Zastajanje blaga v skladiščih tržnega posrednika je pravzaprav enako, kot če blago sploh ne bi prešlo z rok proizvajalca. Na tem mestu je pomembno skupno prizadevanje proizvajalca in tržnih posrednikov za uspeh na trgu. Za neprekinjen tok na tržni poti so torej izrednega pomena odnosi med njenimi udeleženci. Medsebojno razumevanje, zaupanje in skupni cilji so le nekatere izmed odlik, s katerimi lahko opišemo dobre odnose med udeleženci na tržnih poteh. Tudi v marketingu pomembnost dobrih odnosov ni ostala neopažena. Sodobne teorije marketinga presegajo marketinški splet in se vse pogosteje obračajo k odnosu med udeleženci v menjavi.

Prvi odnos na tržni poti je odnos proizvajalca z njegovim distributerjem, trgovcem na debelo, saj ta proizvajalčevo blago posreduje naprej manjšim posrednikom, dela s trgovci na drobno in oskrbuje industrijske ali poslovne kupce. Ni treba posebej poudarjati, da distributer nosi velik delež zaslug za uspeh proizvajalčevih izdelkov na določenem trgu. Dobro sodelovanje, medsebojno delovanje za doseganje ciljev in razumevanje, zaupanje ter spoštovanje so za obe strani bistvenega pomena pri uspehu.

Zgraditi dober odnos ni lahka naloga, vendar pa je nekaterim proizvajalec pri tem vseeno lažje. V diplomskem delu z naslovom 'Pomen ugleda proizvajalca v marketinških odnosih na tržnih poteh' bom preverila tezo, ki pravi, *da je ugled pomemben element pri procesu gradnje in vzdrževanja marketinških odnosov z déležniki, še posebej udeleženci na tržni poti, torej tržnimi posredniki*. Uglednejšim organizacijam poslovni partnerji lažje in hitreje zaupajo, s tem pa se ustvarijo dobri pogoji za nadaljnji razvoj odnosa.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. Vsebinsko je razdeljeno na devet poglavij. V uvodu sta opisana namen in struktura diplomskega dela. V drugem poglavju sem predstavila širšo teoretsko zasnovo diplomskega dela, to so marketinški odnosi. Teoretska mnenja strokovnjakov se pri marketinških odnosih v marsičem razlikujejo, zato sem temu problemu posvetila več pozornosti. Z vidika različnih avtorjev sem opredelila

marketinške odnose in ključne elemente v marketinških odnosih. Poleg tega sem naredila še primerjavo med transakcijskim marketingom in marketinškimi odnosi. V tretjem poglavju sem teorijo marketinških odnosov vpeljala v razmerja na tržnih poteh. Razlog za to odločitev je dejstvo, da so marketinški odnosi precej širok pojem in zajemajo odnose med vsemi déležniki organizacije. Želim se osredotočiti na odnose na tržnih poteh, na ravni organizacije, bolj natančno na odnos med proizvajalcem in distributerjem. Ob tem velja omeniti, da moram v danem kontekstu za tako enega kot drugega udeleženca v odnosu uporabljati različne izraze. Tako je proizvajalec v odnosu do svojega distributerja tudi prodajalec in dobavitelj. Distributer pa je obenem še trgovec na debelo in v odnosu do proizvajalca tudi njegov kupec ali stranka.

V tretjem poglavju sem najprej predstavila tržne poti, udeležence na tržnih poteh, njihove funkcije in strukturo tržnih poti. Velik del poglavja je namenjen odnosom na tržnih poteh in iskanju odgovorov na vprašanje, kako marketinški odnosi delujejo na tržnih poteh. Poleg tega sem poskušala opredeliti tudi razmerja med udeleženci na tržnih poteh. V četrtem poglavju je bil moj namen ugotoviti, kolikšen pomen ima ugled pri grajenju in vzdrževanju marketinških odnosov med udeleženci na tržni poti. Glede na to, da sem se osredotočila na odnos med proizvajalcem in distributerjem, me zanima ugled proizvajalca in kakšen vpliv ima ta ugled na distributerje. Koncept ugleda sem opredelila in ga povezala z ostalimi koncepti, kot so imidž, identiteta in ime. Večji del poglavja pa sem namenila vlogi ugleda pri zaupanju in v odnosu nasploh.

Peto poglavje predstavljajo metodologija in hipoteze kvalitativne študije, v kateri sem s pomočjo intervjuja in internega gradiva družbe 3M poskušala preveriti ugotovitve iz teoretskega dela. Študijo sem izvedla na vzorcu distributerjev tehnološko-proizvodne korporacije 3M, ki ima tudi v Sloveniji svojo podružnico in sodeluje z lokalnimi distributerji ter ugotovitve predstavila v šestem poglavju. V sklepnem poglavju pa so predstavljeni povzetki in ugotovitve diplomskega dela.

2. OPREDELITEV MARKETINŠKIH ODNOSOV

Paradigmatski zasuk, s katerim so se srečale teorije marketinga v zadnjih desetletjih, je odziv na čedalje večje dvome v funkcionalnost že uveljavljenega marketinškega spleta. Vse močnejši je poudarek na zvestobi kupca ter na vzpostavljanju in ohranjanju dolgotrajnega, tesnega odnosa med kupcem, prodajalcem ter ostalimi déležniki. Odmik od marketinška spleta je potisnil v ospredje modele marketinških odnosov, ki temeljijo na omenjenih vrednotah. Razvili so se iz potrebe po grajenju partnerstva, ki bi pomagalo pri pridobivanju in ohranjanju konkurenčnih prednosti (Aijo v Terawatanavong 2005: 916).

Preden se osredotočim na definicije, uporabljene v strokovni literaturi, se mi zdi pomembno opredeliti oba izraza, ki se pojavljata v literaturi, to sta marketinški odnosi (angleško: marketing relationships) in odnosni marketing (angleško: relationship marketing).

Jančič (1999: 133) pravi: »Razlika med pojmom 'relationship marketing' in 'marketing relationships' je za našo razpravo temeljna. Slednji namreč (slovensko: marketinški odnosi) omogoča razumevanje paradigmatske spremembe v marketingu v nasprotju s prvim (slovensko: odnosni, povezovalni marketing), ki ponuja razlago, da gre pač za še eno širitev oz. označbo sodobnega marketinga. Podobno o tem problemu razpravlja tudi Peterson (1995: 279), ki dosledno priporoča uporabo izraza 'marketing relationship'.«

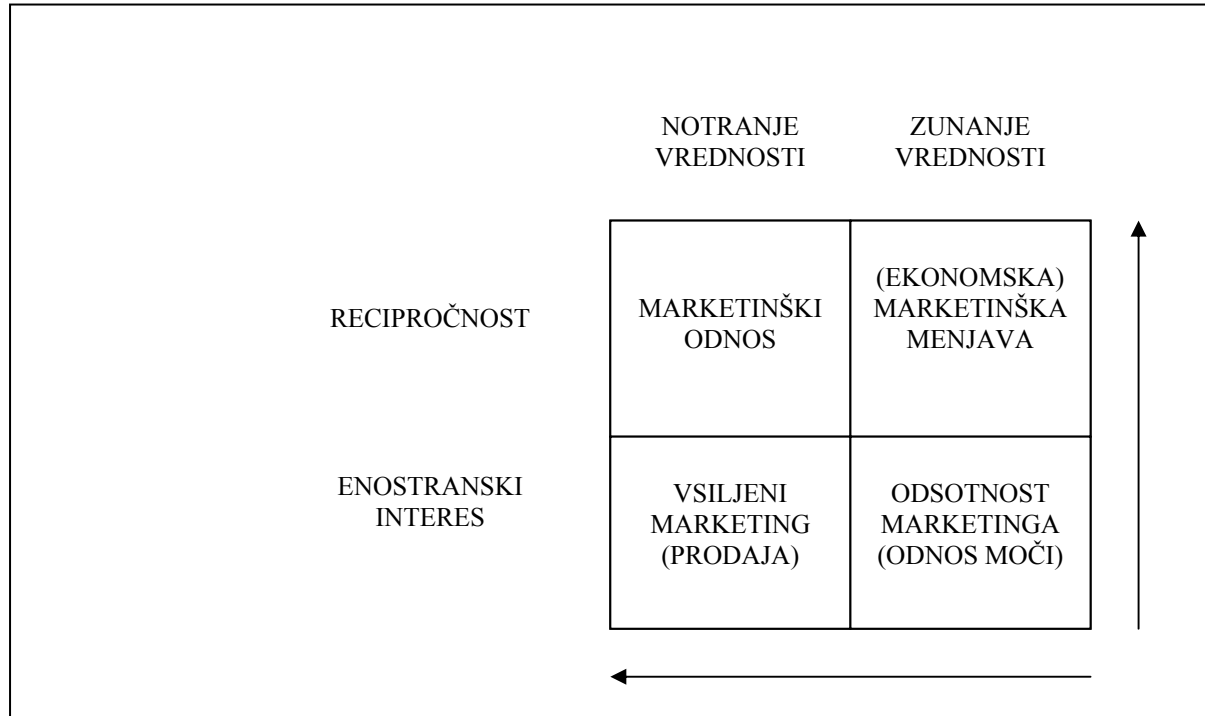
Tudi Sheth in Parvatiyar (2000: 6) se strinjata, da razlike med pojmom marketinški odnosi in odnosni marketing obstajajo, in menita, da se odražajo v naravi in specifičnosti obeh izrazov. Marketinški odnosi namreč lahko prevzamejo katerokoli obliko, pa naj bodo to sovražni odnosi, tekmovalni odnosi, povezovalni, odvisni ali neodvisni odnosi, medtem ko je v središču odnosnega marketinga sodelovanje med organizacijo, njenimi strankami in/ali ostalimi akterji v marketingu. Odnosni marketing je specifičen marketinški pristop, vendar ima potencial, da postane dominantna paradigma v marketingu (Sheth in Parvatiyar 2000:7). Kljub temu pa dosledne uporabe izraza marketinški odnosi pri pregledovanju strokovne literature nisem zaznala, pravzaprav sem ugotovila, da se pogosteje uporablja izraz odnosni marketing, pri tem pa se, če sklepam po vsebini obravnavanega dela, oba izraz nanašata na

isto paradigmatško spremembo v marketingu in nove marketinške teorije. Najpogosteje uporabljen slovenski prevod za oba izraza so po mojem mnenju marketinški odnosi.

Kot prvi, ki je uporabil izraz marketinški odnosi, se navaja Bund Jackson, izraz pa je uporabil v 70. letih prejšnjega stoletja, v kontekstu industrijskega marketinga (Gummesson v Healy in drugi 1998). Berry (v Healy in drugi 1998) je izraz marketinški odnosi prvi uporabil v smislu razvoja odnosov s strankami. Natančneje, marketinške odnose je opredelil kot pridobivanje, razvijanje in ohranjanje odnosov s strankami (Berry in drugi v Healy in drugi 1998). Čeprav je izraz marketinški odnosi dokaj nova skovanka, pa fenomen sam ni nič novega (Gummesson v Healy in drugi 1998). Cram (1994: 1) celo trdi, so bili marketinški odnosi popolnoma naravni pristop do trga že pred več kot 200 leti.

Razloge za obstoj marketinških odnosov je Jančič ponazoril z matriko, v kateri je uporabil Blauovo razlago odnosov moči v družbi s pomočjo bipolov – recipročnosti in enostranskosti ter menjave notranjih in zunanjih vrednosti (glej Jančič 1999: 133).

Slika 2.1: Matrika vrste marketinških povezav



vir: Jančič 1999: 133

Odsotnost marketinga ponazarja monopolni položaj ponudnikov, ki za doseganje ciljev uporabljajo svojo moč, pri tem pa marketinške metode niso pomembne. Vsiljeni marketing je

klasična prodaja, za katero je značilno, da je ena stran bolj zainteresirana za menjavo kot druga in za doseganje svojih ciljev uporablja pretirano vsiljive metode. Marketinška menjava je neosebna konvencionalna menjava, marketinški odnosi pa so tisti, do katerih pride ob spoštovanju recipročnosti ter tako notranje kot zunanje menjave (Jančič 1999: 133 – 134).

2.1 DEFINICIJE MARKETINŠKIH ODNOSOV

Definicij marketinških odnosov je veliko in med seboj niso vedno konsistentne, niti homogene (Mattson v Healy in drugi, 1998). Healy in drugi (1998: 4) so jih razdelili na teorije marketinških odnosov, neo-marketinških odnosov in teorije mreže. Skupnega jim je zagovarjanje mnenja, da mora marketinško upravljanje graditi soodvisne odnose, ne pa se zadovoljiti pri enkratnih transakcijah. Do teh ugotovitev so omenjeni avtorji prišli z razvojem ogrodja, s katerim so povezali obstoječe aspekte marketinških odnosov in povezav z drugimi teorijami. Tri veje marketinških odnosov so opredelili kot:

1. marketinški odnosi kot diada kupec – prodajalec, ki ignorira druge elemente v distribucijskih kanalih in druge deležnike;
2. marketinški odnosi in deležniki (neo-marketinški odnosi), kar je še vedno diada, vendar pa vključuje marketinške aktivnosti, ki skrbijo za učinkovito menjavo;
3. teorija mreže – bolj kompleksna struktura, ki vključuje tri ali več sodelujočih.

V grobem se definicije delijo na tiste, ki marketinške odnose opredeljujejo precej ozko in tiste, ki pri definiranju zajamejo širše področje. Primer ozke definicije je Vavrova (1992), ki marketinške odnose določi za dejanje zadrževanja strank z mnogimi taktikami in za druženje, ki se dogaja po opravljeni menjavi (v Sheth in Parvatiyar 2000: 5). Shani in Chalasi (1992) po drugi strani marketinške odnose definirata kot integriran poskus identifikacije z individualnimi strankami, zadrževanja strank in grajenja mreže z njimi ter kontinuirano ojačanje mreže z obojestranskimi koristmi skozi interaktivne, individualne in z dodano vrednostjo okrepljene stike v daljšem časovnem obdobju (v Sheth in Parvatiyar 2000: 5). Bolj strateško definicijo ponuja McKenna (v Sheth in Parvatiyar 2000: 5), ki postavi stranko na prvo mesto in premakne vlogo marketinga od manipulacije stranke h pristnemu sodelovanju ter vključevanju stranke s komunikacijo in delitvijo znanja. Berry (v Sheth in Parvatiyar 2000: 5), ki je med prvimi uporabil izraz marketinški odnosi, je poudaril, da pridobivanje novih

strank ni v prvi vrsti, pač pa je to razvijanje tesnejših odnosov z že obstoječimi strankami. Spremeniti obstoječe stranke v zveste stranke je za Berryja en pomembnejših aspektov marketinga. Jančič (1994: 18) meni, da so marketinški odnosi vzpostavljanje in ohranjanje povezanosti med partnerji v menjavi. Povezanost pa omogoča boljše razumevanje, sodelovanje in posledični večji uspeh na trgu. Cram (1994: 19) marketinške odnose definira kot pridobivanje in uporabljanje informacij o strankah, poslušanje njihovih želja in odgovarjanje nanje, negovanje komunikacije in razvijanje dolgotrajnega odnosa. Koristi so vrednost za stranko, dobiček za proizvajalca in njegovo blagovno znamko in duševni mir pri obeh. Cilj marketinških odnosov je po Grönroosu (v Terawatanavong 2005: 917) vzpostaviti, ohraniti in oplemenititi rezultate odnosa v dobičku. Definicija enega najbolj cenjenih strokovnjakov na področju marketinških odnosov, Gummessaona (1999: 1), pa je sledeča: »Marketinški odnosi so marketing, viden kot odnosi, mreže in interakcije.«

2.2 KLJUČNI ELEMENTI V MARKETINŠKIH ODNOSIH

Kljub mnogim definicijam marketinških odnosov je med njimi možno potegniti vzporednice, ki jih lahko poimenujemo ključni elementi. Skupne točke so povezanost med obema stranema v odnosu, dolgotrajnost odnosa in zaupanje. Ledingham in Brunig (v Varey 2002: 55) sta pri določanju značilnosti marketinških odnosov še natančnejša. Za visoko kakovostne odnose so po njunem značilni naslednji elementi: občutek zaupanja, smiseln vložek v odnos, pozornost, očiten interes, razumevanje, iskreni in odprti nameni, izboljšave, pripravljenost na uslugo, zagovor blagostanja in družbeno odgovorno ravnanje.

Varey (2002: 56) kot osnovne pogoje, ki morajo biti izpolnjeni, da je odnos v procesu menjave uspešen, omenja naslednje:

- obojestransko zaupanje v zanesljivost vseh vpletenih;
- dogovor glede obojestranskih pričakovanj in pravica do vpliva in odločitve o ciljnih odnosov;
- zavezanost obojestranskim ciljem in vrednotam, sprejemanje odgovornosti za vzdrževanje odnosa;
- občutek zadovoljitve z enakimi nagradami, ki presežejo vložek v odnos.

Tudi Gummessonov (1999: 9, 10) prispevek k opredeljevanju bistvenih elementov marketinških odnosov velja omeniti. Opredeljeni so v naslednjih točkah:

- Dolgoročno sodelovanje in 'win – win' strategija: glavni marketinški cilji so trajnost in pomen marketinškega odnosa; prvi vrsti so pomembnejši odnosi z obstoječimi strankami, kot pa pridobivanje novih strank; v takem odnosu so prednosti tako za proizvajalca, kot za stranko in obe strani zmagata.
- Obe strani sta aktivni: dobavitelj ni nujno edini aktiven, večjega pomena je, da dela skupaj s svojimi strankami, jih posluša, sprejema predloge in se odziva nanje, ter da obe strani skupaj iščeta rešitve.
- Odnosi in storitve nadomeščajo birokratske in pravne vrednot.

Opredelitev različnih avtorjev o ključnih elementih marketinških odnosov je še veliko, vseeno pa je pomembno, da podrobneje predstavim tiste elemente, ki se večkrat ponavljajo. To so zaupanje, zavezanost, sodelovanje, skupni cilji in soodvisnost.

Zaupanje je osnovni element modelov, ki prikazujejo odnose. Obstaja takrat, ko ena stran zaupa v zanesljivost in integriteto druge strani (Morgan in Hunt v Konda 2003: 51), in je povezano s kvalitetami kot so poštenost, usposobljenost, pooblaščenost, zanesljivost, odgovornost, konsistentnost ter pripravljenost pomagati. Mnogi avtorji so si enaki pri opredeljevanju zaupanja kot pripravljenosti zanesti se na drugo stran in pričakovanje, da bo ta druga stran izpolnila svoj del dogovora (Jančič 1999: 135; Moorman, Anderson in Weitz, Dwyer v Sheth in Parvatiyar 2000: 251). Naslednji element, *zavezanost*, kaže na pomembnost odnosa med partnerjema in njuno željo po nadaljevanju odnosa v prihodnosti (Wilson v Konda 2003: 51; Sheth in Parvatiyar 2003: 250). Zavezanost nekemu odnosu nastane na podlagi volje in prepričanja partnerja, da je nadaljnji odnos s partnerjem tako pomemben, da si zasluži vse napore, da bi ga ohranjali in razvijali tudi v prihodnje (Morgan in Hunt v Konda 2003: 51), tudi zato, ker bi tak odnos prinesel koristi obema partnerjema (Ford v Sheth in Parvatiyar 2003: 250). *Sodelovanje* je še en element marketinških odnosov, ki pomeni preprosto delati skupaj z namenom doseči skupne cilje (Morgan in Hunt v Konda 2003: 51). Anderson in Narus (v Konda 2003: 51) sta sodelovanje definirala še podrobneje. Zanju je sodelovanje enako podobnim ali komplementarno koordiniranim dejavnostim podjetij v soodvisnih odnosih za doseganje skupnih ciljev ali posameznih rezultatov s pričakovano recipročnostjo v času. *Skupni cilji* so cilji, ki jih je mogoče doseči samo z združenim prizadevanjem obeh vpletenih strani in imajo pomen za vzdrževanje in

nadaljevanje odnosa med njima, v nasprotju z individualnimi cilji, ki ustvarjajo tekmovalno okolje (Sheth in Parvatiyar 2003: 252). Zadnji element je *soodvisnost*. Soodvisnost je močno povezana z neravnovesjem moči med partnerji v odnosu. Tovrstno neravnovesje lahko definiramo kot zmožnost enega partnerja, da pripravi drugega do dejanj, ki jih v običajnih pogojih ne bi storil (Anderson in Weitz v Sheth in Parvatiyar 2003: 252).

2.3 TRANSAKCIJSKI MARKETING IN MARKETINŠKI ODNOSI

Zaradi množice sprememb je paradigma tradicionalnega ali transakcijskega marketinga izgubila svojo moč. Marketinška disciplina je doživela odločilen paradigmatki zasuk v prid marketinškim odnosom (Jančič 1999: 137). Transakcijski marketing in marketinški odnosi so si tako nasprotni, da se pravzaprav dopolnjujejo, z Jančičevo (1999: 137) prisposodbo, kot jin in jang marketinške discipline. Pri transakcijskem marketingu so v ospredju kupci, ki prinašajo največ prometa, poudarek pa je na individualni prodaji (Peck in drugi 1999: 44), možnosti za ponoven nakup se niti ne pričakuje (Gummesson 1999: 11). Pri pristopu, ki v vedno večji meri prevzema mesto transakcijskega marketinga, marketinških odnosih, pa je poudarek na ravno nasprotnih elementih – dolgoročnem odnosu in ponavljajočih se nakupih (Peck in drugi 1999: 44).

Varey (2002: 21) trdi, da je pri transakcijskem marketingu kupec pasiven objekt, na katerega se vpliva z usmerjeno komunikacijo, medtem ko je pri marketinških odnosih kupec zelo aktiven del odnosa, ki se odloča v skladu s svojo osebno motivacijo. To in ostale razlike med transakcijskim marketingom in marketinškimi odnosi je Varey povzel v tabeli, osnovani na Grönroosu (1990):

Slika 2.3.1: Primerjava transakcijskega marketinga in marketinških odnosov

TRANSAKCIJSKI MARKETING	MARKETINŠKI ODNOSI
<ul style="list-style-type: none"> ▪ fokus je na kratkoročnih rezultatih in pridobivanju strank za enkratni nakup ▪ upravljanje marketinškega spleta ▪ dobiček od dobrin ▪ poudarek na tehnični kvaliteti izdelkov ▪ kvaliteta je domena proizvodnje ▪ stranke so občutljive na ceno ▪ tržni delež se razume kot indikator zadovoljstva stranke ▪ informacije o strankah se pridobivajo iz ad hoc raziskav zadovoljstva ▪ vmesnemu področju med marketingom, izvajanjem in kadrovske zadevami se ne namenja pozornosti ▪ »customer service« ni cenjena ▪ zaveza strankam je nizka ▪ internemu marketingu se ne namenja pozornosti ▪ stiki s strankami so v večji meri promocijski 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ prioriteta so dolgoročni rezultati skupaj s pozornostjo, namenjeno menjalni zgodovini in potencialu za zadržanje stranke ▪ marketinška interakcija (s podporo aktivnosti marketinškega spleta) ▪ stranke so manj občutljive na ceno, s tem ko se ugodnosti in rešitve realizirajo ▪ najvažnejša je kvaliteta interakcij ▪ zadovoljstvo strank je zagotovljeno z upravljanjem menjalnih odnosov ▪ informacije o strankah pridobljene iz real-time ICT ▪ funkcionalna vmesna področja so strateško pomembna ▪ »customer service« je najpomembnejša ▪ kvaliteta je domena vseh ▪ stiki s strankami so pogosti in kooperativni ▪ interni marketing je strateško pomemben

vir: Varey 2002: 21

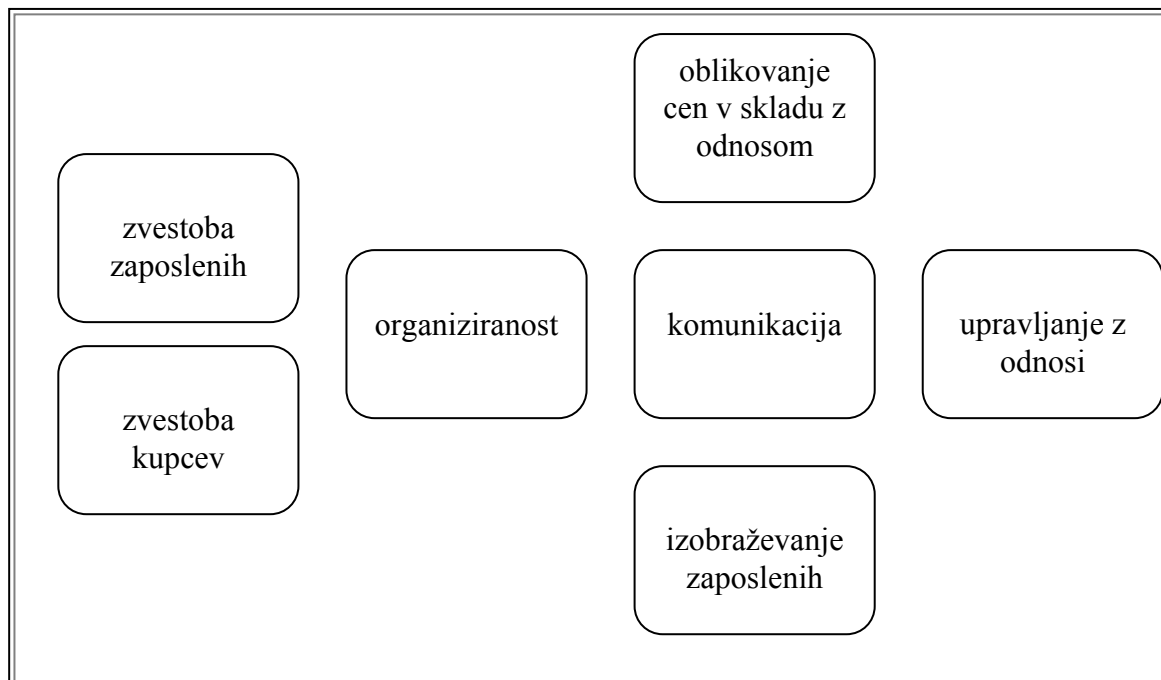
Pri vseh teh lastnostih oziroma razlikah Gummesson (glej 1999) posebej izpostavlja zvestobo, natančneje zvestobo kupca, saj je pri marketinških odnosih na vrhu prioritet, pri transakcijskem marketingu pa potrebe po napredovanju od kupca, ki opravi enkratni nakup, do zvestega privrženca ni, saj je enkratni nakup popolnoma dovolj. Pri marketinških odnosih se s prvim nakupom proces vzpostavljanja odnosa šele dobro začne. Pred tem je kupec potencialna stranka, ki se s časom spremeni v stranko, z večkratnimi nakupi pa v odjemalca. Odjemalci se vračajo in s tem se začne graditi dolgotrajen odnos med njimi in prodajalcem. V naslednji fazi odjemalec postane podpornik in v končni fazi zagovornik prodajalca (glej

Gummeson 1999). Tudi Peck in drugi (1999: 45) so kupce glede na stopnjo zvestobe do proizvajalca razvrstili v podobno lestvico, le da so na sam vrh postavili partnerje, torej tiste kupce, s katerim ima proizvajalec že partnerski odnos:

1. potencialni kupci, najnižji na lestvici, so tisti kupci, ki bi morda lahko prepričali za poslovanje;
2. kupci so tisti, s katerimi se je zgodil enkratni nakup;
3. stranke so že večkrat ponovile nakup, vendar pa ni nujno, da imajo do proizvajalca vedno pozitiven odnos;
4. podpornikom je proizvajalec všeč, vendar ga podpirajo le pasivno;
5. zagovorniki aktivno priporočajo proizvajalca drugim in poskrbijo za marketing;
6. partnerji, najvišje na lestvici, so tisti, s katerimi ima proizvajalec partnerski odnos.

Glede na to, koliko prednosti prinašajo marketinški odnosi, se poraja vprašanje, kako marketinške odnose sploh vzpostaviti? Cram (1994: 56) je oblikoval sedem med seboj povezanih smernic, s pomočjo katerih se tudi v velikih sistemih, kot so korporacije, odrazijo posameznikove odlike in zmožnost vzpostavljanja pristnih odnosov. Smernice so prikazane v spodnji shemi:

Slika 2.3.2: Marketinški odnosi – sedem korakov



vir: Cram 1994: 58

Cram je sedem smernic predstavil tudi podrobneje:

- zvestoba zaposlenih: brez podpore zaposlenih so prizadevanja korporacije brezpredmetna; njihova zvestoba pa zagotavlja učinkovitost pri zadrževanju kupcev;
- zvestoba kupcev: izbirati je treba takšne kupce, za katere obstaja večja možnost, da bodo ostali zvesti;
- dobro poznavanje kupcev: tudi kupci se spreminjajo, rastejo in razvijajo; natančni in ustrezni podatki so pomembno orodje pri delu s kupci;
- ustrezne cene: pri postavljanju cen je treba upoštevati priložnosti in omejitve;
- komuniciranje s kupci: redni stiki, poslušanje, upoštevanje individualnosti, konsistenca in zanesljivost so glavne točke, ki jih je treba upoštevati pri komuniciranju s kupci;
- izobraževanje zaposlenih: redno izobraževanje omogoča zaposlenim, da lažje implementirajo nove standarde v svoje delo in dosegajo zastavljene cilje;
- organiziranost: dobro organiziran sistem skrbi za to, da so odnosi delujejo in da so uspešni.

Trditve, omenjene v poglavju o marketinških odnosih, lahko povzamem z besedami Crama (1994: 19), ki pravi, da so marketinški odnosi naslednik množičnega marketinga in da je monolog množičnega komuniciranja zamenjal dialog marketinških odnosov.

3. MARKETINŠKI ODNOSI IN TRŽNE POTI

V zadnjem desetletju je postalo čedalje bolj očitno, da se je odnos med kupcem in prodajalcem bistveno spremenil. Nekdaj nasprotnika sta prešla v obdobje grajenja in ohranjanja dobrih odnosov, razloge za tovrstno spremembo pa lahko najdemo v pritiskih zahtevne globalne konkurence, odvisnosti od 'single source' dobaviteljev in razvojem 'just-in-time' sistemov (Hogg in drugi 1996: 29). Udeleženci na tržnih poteh so povezani v sistem med seboj odvisnih elementov, zato je zdaj bolj kot kadarkoli prej pomembno, da med njimi vladajo uspešni marketinški odnosi. Ti se nanašajo tudi na vse sisteme in procese v organizaciji in imajo nalogo zasnovati, razviti in obdržati uspešne izmenjave (Morgan in Hunt 1994). Uspešni odnosi zahtevajo stalno investiranje vseh udeležencev, ki s svojimi investicijami pričakujejo pošteno razmerje in zmanjšanje tveganja zase. Tveganje pri poslovanju zmanjšujejo norme, ki so jim udeleženci na tržnih poteh zavezani (Sheth in Parvatiyar 2000) in zaupanje, ki se lahko poveča s skupnimi vrednotami, in preprečuje težnjo posameznih členov po izstopu iz tržne verige (Stern in El-Ansary 1977).

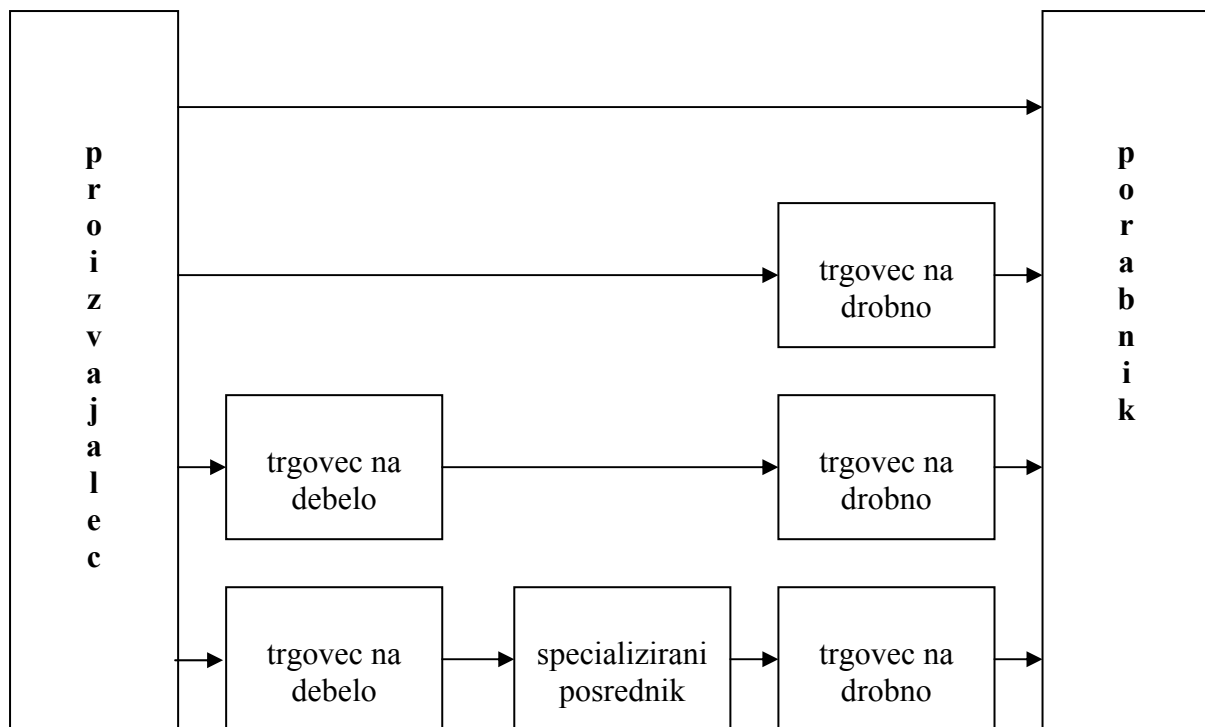
3.1 TRŽNE POTI

Tržna pot je skupek soodvisnih organizacij, ki so vključene v proces omogočanja dobave izdelkov ali storitev za uporabo (Coughlan in drugi 1996: 3). Je zapleten sistem odnosov, v katerem delujejo organizacije in ljudje, da bi izpolnili svoje cilje. Namen in cilj tržnih poti je zadovoljiti potrebe končnih uporabnikov, pa naj bodo to fizične osebe ali končni poslovni subjekti. Cilj je, da sta prodan izdelek ali prodana storitev tudi uporabljena. Odločitve o tržnih poteh spada med najpomembnejše odločitve o poslovanju podjetja, saj izbrane poti vplivajo na vse druge tržne odločitve. Z odločitvijo o tržnih poteh podjetje prevzame nase dolgoročne obveznosti do drugih podjetij (Kotler 1994: 525). V takem kontekstu Rosenbloom (2004: 8) tržno pot definira kot zunanjo kontaktno organizacijo, ki jo vodstvo upravlja z namenom doseči svoje distribucijske cilje. Pri tej definiciji je poudarek na pojmih, kot so '*zunanja*', saj tržna pot obstaja zunaj organizacij, ki so udeleženci tržne poti, in ni del njihove notranje strukture; '*kontaktna*', kar se nanaša na tiste udeležence tržnih poti, ki sodelujejo v procesih

pogajanja, prodaje in nakupa; 'upravljajo', saj tržna pot ne upravlja same sebe; in 'distribucijski cilji', kar pomeni, da je tržna pot sredstvo za doseganje določenih ciljev posameznih organizacij (Rosenbloom 2004: 9).

Zgodi se, da kljub soodvisnosti med udeleženci tržnih poti nekateri izmed njih raje sledijo svojim kratkoročnim ciljem, to pa vodi v konfliktne situacije. Najpogostejši vzrok za konflikt med proizvajalcem in distributerjem je nekompatibilnost ciljev, kot na primer, da želi proizvajalec doseči hitro rast na trgu s pomočjo nižanja cen. Na drugi strani pa distributerji želijo delati z višjimi maržami in dosežati dobičkonosnost na kratki rok (Konda 2003: 19). Proizvajalci so tisti, ki morajo določiti pogoje in odgovornosti sodelujočih členov na tržnih poteh, menijo Bergen in drugi (v Konda 2003: 19). Spodnji shemi predstavljata več vrst tržnih poti pri trženju porabnikom in organizacijskim odjemalcem.

Slika 3.1.1: Tržne poti pri trženju porabnikom



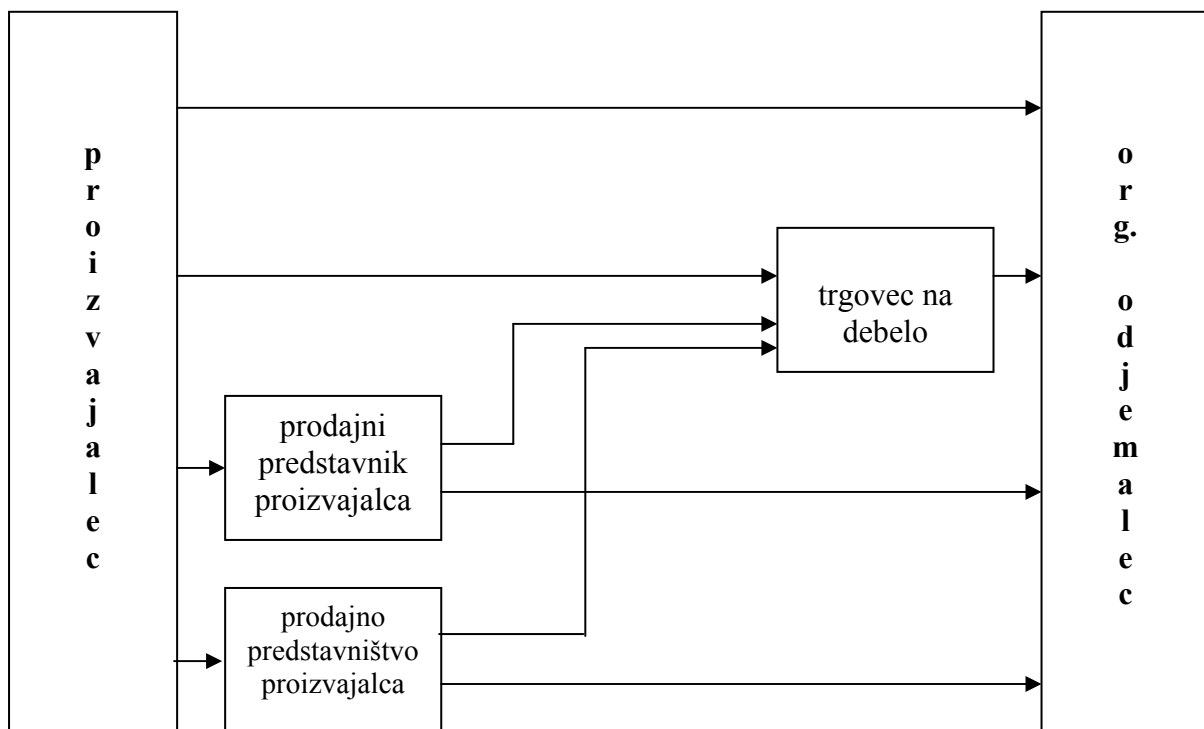
vir: Kotler 1998: 529

Pri trženju porabnikom so možne naslednje tržne poti (Kotler 1998: 530):

- tržna pot ničelne ravni je proizvajalec, ki prodaja neposredno končnemu porabniku;
- tržna pot ene ravni vključuje eno vrsto posrednika, na primer trgovca na drobno;

- tržna pot dveh ravni vključuje dve vrsti posrednikov, trgovca na debelo in trgovca na drobno;
- tržna pot treh ravni pa poleg omenjenih vključuje še vmesni člen - specializirane posrednike.

Slika 3.1.2: Tržne poti pri medorganizacijskem trženju



vir: Kotler 1998: 529

V medorganizacijskem trženju so možne naslednje tržne poti: proizvajalec lahko preko svojega prodajnega osebja prodaja neposredno industrijskemu odjemalcu; lahko pa prodaja industrijskemu distributerju, ki potem prodaja naprej industrijskemu odjemalcu. Nadaljnje možnosti proizvajalca so, da prodaja preko svojih prodajnih zastopnikov ali prodajnih predstavništev neposredno industrijskemu odjemalcu ali pa preko industrijskega distributerja (Kotler 1998: 530).

Z vzpostavljenimi tržnimi potmi se pojavi serija tokov, ki povezujejo udeležence na tržni poti in druge akterje v procesu, kot so transportne družbe, skladišča, banke, zavarovalnice, oglaševalske agencije in podobno. *Tok izdelkov* se nanaša na dejanski premik izdelkov od proizvajalca, preko vseh posrednikov, do končnega porabnika. *Tok pogajanj* je dvosmerni tok med udeleženci na tržni poti in se nanaša na funkcije prodaje in nakupa. *Tok lastništva*

ponazarja prenos upravičenosti do izdelka, medtem ko se ta premika od proizvajalca do končnega porabnika. *Tok informacij* je zopet dvosmeren, saj izmenjava informacij poteka med vsemi udeleženci in lahko poteka od vrha do dna in obratno. Zadnji je *tok promocije* ali tok komunikacij, katerih naloga je prepričevanje, in poteka od proizvajalca do končnega porabnika.

3.2 UDELEŽENCI NA TRŽNI POTI

Gill in Stern (1969) zagovarjata mnenje, da so kanali socialni sistemi, ki jih sestavljajo prepoznavne pozicije, kot so proizvajalec, distributer, trgovec. Vsaka pozicija ima definirano vlogo, ki opisuje, kakšno je primerno vedenje za tak položaj (Gill in Stern v Rosenbloom in Warshaw 2004). Vsak posrednik, ki približa izdelek končnemu porabniku, predstavlja eno raven tržne poti. Del tržne poti sta tudi proizvajalec in končni porabnik, saj oba izvajata svoje naloge na tržni poti (Kotler 1998: 528). Končni porabnik tako kupuje blago ali storitve za lastno uporabo.

Proizvajalec pa je tisti, ki izdeluje končne izdelke ali pol izdelke ali izvaja storitve, ki se prodajajo. Nekateri proizvajalci so po imenu znani končnim porabnikom kljub temu, da za doseganje segmentov končnih porabnikov uporabljajo posrednike. Spet drugi več vlagajo v svoje blagovne znamke in postavljajo njihovo ime pred svoje. Proizvajalec si fizično lasti izdelke, dokler ti ne potujejo naprej po tržni poti. S svojimi kupci se dogovarja o pogojih prodaje in trženja svojih izdelkov. Poleg tega ima velik vpliv na tok promocije svojih izdelkov. Nekateri proizvajalci uporabljajo mnoge tržne poti za doseg končnih uporabnikov, spet drugi uporabljajo le en kanal. Čeprav se distribucijski tok začne s proizvajalec, to še ne pomeni, da je proizvajalec tudi glavni člen v distribucijski verigi (Coughlan in drugi 1996: 12 – 15).

Posredniki so tisti udeleženci na tržni poti, ki niso ne proizvajalci, ne končni porabniki. Delimo jih na trgovce na debelo, trgovce na drobno in specializirane posrednike. Glede na temo svojega diplomskega dela, ki zajema odnos med proizvajalcem in distributerjem, bom podrobneje opredelila le trgovce na debelo. Ti se ukvarjajo s prodajo drugim posrednikom, trgovcem na drobno ali poslovnim subjektom, ne pa tudi individualnim končnim porabnikom.

Trgovci na debelo ali distributerji večinoma prodajajo blago več proizvajalcev. Njihov profit je razlika med ceno proizvajalca in ceno, ki jo ponudijo nadaljnjim posrednikom. Veliko delajo na promociji in pogajanjih s svojimi kupci (Coughlan in drugi 1996: 15 – 16). Distributerji so poslovni partnerji, s katerimi proizvajalec podpiše pogodbo za določen čas ter ga s tem postavi za pooblaščenega distributerja. Odnosi z distributerjem so sestavljeni iz interakcij, ki se odvijajo skozi daljši čas, kar pomeni tudi več priložnosti, da obe strani spoznata ena drugo in ocenita lastnosti ena druge (Aijo v Terawatanavong 2005: 916). Ob spoznanju, da sta kompatibilna, obstaja več možnosti, da bosta začela z investiranjem v odnos (Anderson in Weitz v Terawatanavong 2005: 916).

3.3 MARKETINŠKI ODNOSI NA TRŽNIH POTEH

Koncept partnerstva ter vprašanja o tem, kako uspešni in kako varni so dobri odnosi, so predmet mnogih razprav. Kanter zagovarja idejo, da ima dober (medorganizacijski) odnos lastnosti, kot so pogosta komunikacija, dober tok informacij, zaupanje in zaveza (v Scofield 2004: 394). V tradicionalni paradigmi, tako imenovani paradigmi moči, vedno prevlada ena od strani v odnosu. Ta stran sprejema odločitve, druga pa jih sprejme ali pa se jim preprosto podredi. Nasprotno pa je v paradigmi odnosov povezava med stranema veliko močnejša, odločitve sprejemata obe skupaj, v sodelovanju ene z drugo (Buttle 1996: 23).

V marketinških odnosih obstajajo norme, ki so zasnovane na pričakovanju vzajemnosti interesov in so oblikovane na način, ki omogoča razvoj marketinških odnosov. Predpisujejo obnašanje, ki je usmerjeno k ohranjanju marketinških odnosov kot celote in hkrati omejujejo obnašanje, usmerjeno v uresničevanje ciljev posameznih strani. Heide in John izpostavljata tri dimenzije norm glede obnašanja v odnosu med organizacijami (v Konda 2003: 20): *fleksibilnost*, ki zajema skupna pričakovanja, da bosta partnerja pripravljena osnovne medsebojne obveze zamenjati z drugimi, če bi to zahtevalo poslovno okolje, *izmenjava informacij*, ki pomeni obojestransko pričakovanje, da bodo na razpolago vse informacije, ki so uporabne za partnerja ter *solidarnost*, ki opredeljuje obojestransko pričakovanje, da bosta partnerja ravnala tako, da bo to v korist obeh partnerjev.

Poleg omenjenega je pogoj za dobre odnose med kupcem in prodajalcem redna komunikacija, ki poteka v treh nivojih (Varey 2002: 140):

1. Nivo splošnega komunikacijskega okolja: to okolje vključuje medije, konkurenco, potencialne kupce, druga občinstva, družbene skupine in podobno; obe strani preverja informacije iz splošnega okolja, saj to pomaga pri odločitvah in ocenah priložnosti.
2. Nivo dialoga: dialog je osrednje sredstvo komunikacije; stranki omogoča izražanje svojih želja, prodajalcu pripravo ponudbe, kot stranki ustreza.
3. Nivo komunikacije korporacijske znamke: to je nivo, ki je že nad dialogom – ta je končan in obe strani sta dosegli medsebojni sporazum; vrednote se ujemajo in so koristne za obe strani.

Pri odnosih med kupci in prodajalci ne moremo mimo pristopa 30 odnosov (30R), ki ga je razvil Gummesson v okviru nordijske šole storitev. V tem pristopu Gummesson (1999) loči štiri vrste odnosov. Prvi dve predstavljata odnose na trgu, odnose med prodajalci in kupci, ki so osnova koncepta marketinških odnosov in so usmerjeni navzven, na tržno situacijo. Nekateri izmed teh odnosov predstavljajo klasične marketinške odnose, to so diada med prodajalcem in kupcem, triada med prodajalcem, kupcem in konkurentom ter mreža tržnih poti. Druga vrsta odnosov so posebni tipi marketinških odnosov, kot na primer članstvo kupca v programu lojalnosti ali interakcija v storitvenem procesu. Naslednji dve vrsti odnosov sta netržne oblike, ki pa posredno vplivata na učinkovitost marketinških odnosov. Mega odnosi obstajajo nad marketinškimi odnosi. So temelj za marketinške odnose ter združujejo ekonomijo in družbo v splošnem. Nano odnosi obstajajo pod marketinškimi odnosi in predstavljajo interne operacije v organizaciji. Vse aktivnosti znotraj organizacije vplivajo tudi na eksterne odnose. V svojem diplomskem delu se osredotočam na odnos med proizvajalcem in distributerjem, zato bom podrobneje predstavila dva izmed Gummessonovih odnosov:

- Odnos 1 – klasična diada ali odnos med dobaviteljem in stranko je klasičen in prvotni odnos med nekom, ki prodaja in nekom, ki kupuje. Vendar pa se ta odnos ne konča le pri tej izmenjavi, kot je to pri množičnem ali transakcijskem marketingu. V prvi vrsti je s strani proizvajalca oziroma dobavitelja pomembno negovanje tega odnosa, komunikacija, poslušanje stranke in nadaljnje razvijanje odnosa. Pridobivati nove stranke zaseda drugo ali kakšno tretje mesto pri njegovih ciljih (Gummesson 1999: 25).
- Odnos 3 – klasična mreža ali fizična distribucija, ki je najbolj očitna mreža na tržni poti. Vendar pa po tržnih poteh ne potujejo le dobrine, pač pa tudi storitve, informacije in ljudje ali pa kombinacija teh elementov. Proizvajalec ponavadi prodaja svoje izdelke večjim

kupcem, ti pa posrednikom. Na koncu blago pristane v trgovinah in na ta način pride do končnega porabnika. Zgodi se, da ima proizvajalec le nekaj velikih, močnih kupcev. V tem primeru odnosi med njimi postanejo dominantni, s tem pa proizvajalec nima več stika s trgom. Kot nadomestilo stika s trgom proizvajalci uporabljajo raziskave trga in tako spoznavajo želje potrošnikov (Gummesson 1999: 38).

Prednost obravnavanega Gummessonovega pristopa je, da ta izvira iz dolgoletnega raziskovanja v praksi, saj ga je avtor pripravljal dve desetletji s pomočjo sodelovanja z najboljšimi skandinavskimi podjetji. Poleg tega pristop ni tako osredotočen na déležnike organizacije, temveč predvsem na odnose z njimi, kar omogoča specifično analizo več različnih vrst odnosov z isto vrsto déležnikov. Slabost pristopa je preveč zapletena in nejasna razlago odnosov in pomanjkanje razlage o uporabi pristopa v praksi. Vseeno pa Gummessonov pristop predstavlja velik korak za marketing. Pomeni novo perspektivo dojemanja poslovanja organizacij in nudi številne iztočnice za nadaljnje teoretične in praktične prispevke v tej smeri (Konda 2003: 61).

3.3.1 Odnos proizvajalec – distributer

Že večkrat je bilo opaženo, da je odnos proizvajalec - distributer integralen del marketinga. Interakcije med njima so se spremenile od nasprotnikov do udeležencev v tesnem odnosu. Posledično se je poudarek premaknil s transakcije in se usmeril na odnosno izmenjavo (Hogg in drugi 1996: 29). Glavne vrednote proizvajalca so vidne v njegovem odnosu do kupcev, v značilnostih odnosa s kupci in sredstvih, ki jih proizvajalec namenja ustvarjanju prednostnega položaja v menjavi. To naj bi bile preizkušena kvaliteta, stroški, estetika, izvršitev, ugled, blagovna znamka, pritisk enakih, trend, storitev, samopodoba, redkost, novost in nostalgija (Varey 1994: 131). Proizvajalčevi kupci ali distributerji so že dolgo ključni udeleženci na tržni poti. Njihova vloga je osnovna in pomembna. Teorija prodaje na debelo zagovarja, da je vloga distributerja osnovana na izvajanju marketinških funkcij. Distributerjeva vloga na tržni poti je obravnavana kot glavna vloga za izvajanje marketinških funkcij, ki so potrebne za neprekinjen tok blaga po tržnih poteh (Rosenbloom in Warshaw 2004), predvsem pa lahko njihovo vlogo opredelimo kot vlogo posrednika med proizvajalcem in njegovimi strankami. Ali te stranke ostanejo ali ne, je po mnenju Rosenblooma in Warshawa zopet odvisno od

učinkovitosti distributerja in njegovega izvajanja marketinških funkcij za te stranke. Kako pomembna je vloga distributerja na tržni poti, je vidno tudi v tem, kako uspešno distributer usklajuje proizvajalčevo ponudbo z različnimi potrebami trgovcev, poslovnih ter industrijskih subjektov. Prednosti proizvajalcev, ki delajo z distributerji, so v rednem in tesnem odnosu, ki ga imajo distributerji s trgovom, v zmožnostih razpršitve proizvajalčevih izdelkov naokrog in vzdrževanju zaloge, kar proizvajalcu ni treba. Slabost pa je ta, da distributerje velikokrat bolj skrbijo potrebe trgovcev kot pa dobaviteljev (Stern in drugi 1977: 129). Proizvajalec in njegov distributer imata poleg omenjenega tudi nekaj drugih skupnih korist v obliki investicij, skupnih promocij in drugih marketinških aktivnosti. Ker pa se tudi pri tem pojavljajo omejitve, so po Donaldsonu (2002: 46) zunanje zadeve, kot je ugled, bistvenega pomena pri grajenju odnosa, s tem pa zveza med obema stranem močnejša. Twomey (1974) v svoji empirični študiji odnosov na tržnih poteh ugotavlja, da distributerji zaupajo proizvajalcu zaradi dobrih preteklih izkušenj, boljšega znanja, specializacije, osebnih stikov in podobnih ciljev, vendar pa pri tem ne pojasni razlike med zaupanjem in sodelovanjem. Dejstvo, da v študiji meri, kako pogosto distributerji prostovoljno sledijo predlogom proizvajalca, nakazuje, da Twomey v bistvu ne razlikuje med zaupanjem in prostovoljnim sodelovanjem (v Young in Wilkinson 1989: 110, 111).

Dwyer (v Varey 2002) je za prikaz odnosa prodajalec – kupec raje uporabil pristop življenjskega cikla. Na začetni fazi obe strani preverjata ena drugo, predvsem pa si prizadevata privabiti pozornost druge strani, da bi prišlo do pogajanja in razumevanja pričakovanj, pogojev in moči. Če so ta začetna prizadevanja uspešna, se odnos prestavi v drugo fazo, to je razvoj. Nadaljuje se v zavezo ene strani drugi in obratno, pri čemer ni več potrebno iskati alternativ. Zgodí se tudi zadnja faza, zaključek in odstop od odnosa. Odnos med proizvajalcem in kupcem, ter sam razvoj tega odnosa vsekakor zahtevata neke vrste povezavo med obema stranema.

Po opredelitvi psihologov je mogoče v diadnih odnosih, kakršen je tudi odnos med proizvajalcem in distributerjem, najti štiri razsežnosti (Iacobucci, Ostrom v Konda 2003: 29):

- simetrijo moči pri vlogah v odnosu, ki se kaže kot enakost (na primer med marketinškim in R&R oddelkom v podjetju), ali kot asimetričnost (na primer med manjšim dobaviteljem in večjim proizvajalcem);

- predznak odnosa, ki se izraža v stopnjah od "sodelujoč in prijateljski" oziroma pozitiven odnos (med člani skupine,...) do "tekmovalen in sovražen" oziroma negativen odnos (med poslovnimi konkurenti,...);
- intenzivnost ali obseg medsebojne odvisnosti v odnosu med ljudmi, ki se odraža v stopnjah s skrajnostmi v daljnem, površnem odnosu na eni strani (bežna poznanstva,...) ter v intenzivnem odnosu (med poslovnimi konkurenti,...);
- odnose, vezane na delo, kot formalne, intelektualno osnovane odnose (med poslovnimi partnerji,...) ali družabne, neformalne, čustvene odnose.

Konda (2003: 33) pravi: »Bistvena značilnost diadnega odnosa med kupcem in prodajalcem je ta, da se akterja zavedata drug drugega in se poskušata razumeti ter hkrati vplivati drug na drugega. Vsak diadni odnos temelji na namerah, ki jih interpretirata obe strani; obe razlagi slonita tako na izkušnjah iz preteklosti kot tudi na trenutni predstavi o drugem. Cilj je doseči medsebojno zaupanje. Ker pa diadni odnosi med dvema podjetjema pogosto potekajo na več ravneh krati, je interpretacij še veliko več, kar seveda povečuje kompleksnost omenjenih medsebojnih predstav.«

Odnos med proizvajalcem in distributerjem sloni na vzajemni zvestobi oziroma zavezanosti, menita Anderson in Weitz (1992 v Konda 2003: 91). Oba udeleženca skozi odnos pridobita - proizvajalci večji dostop do tržnih informacij za razvoj izdelkov, zagotovijo si več pomoči distributerjev pri vpeljevanju novih izdelkov na trg, pri razvijanju lojalnosti končnih uporabnikov ter zmanjšajo interes distributerja, da bi promoviral med seboj konkurenčne blagovne znamke. Po drugi strani pa distributerji pridobijo večji dostop do izdelkov, ki si jih želijo njihovi kupci, in priložnost, da se začnejo prepoznavno razlikovati od drugih distributerjev. Za oba udeleženca na tržni poti velja, da lahko dosežeta višjo raven kakovosti dela, če delujeta skupaj, kot pa če bi delovala neodvisno (Anderson in Weitz v Konda 2003: 91). Zvestoba nekemu odnosu pomeni pozitivno vrednotenje druge strani in dolgoročno usmerjenost k odnosu. Slednje lahko razložimo kot pripravljenost na kratkoročne žrtve z namenom uresničiti dolgoročne koristi, izhajajoče iz odnosa (Dwyer, Schurr, Oh v Konda 2003: 91). Dolgoročni odnos temelji na predpostavki, da je odnos stabilen in da bo trajal dovolj dolgo, da bosta lahko vpleteni strani uresničili dolgoročne koristi. Dvosmerna komunikacija dviga raven zvestobe tako na strani dobavitelja kot na strani distributerja. Na zvestobo imajo močan vpliv jamstva v obliki posebnih investicij in ekskluzivnosti, pa tudi sama zgodovina odnosa. Tisti proizvajalci in distributerji, ki so v odnosu opazili negativne

spremembe, močno dvomijo o zvestobi nasprotne strani. Predvsem pogosti in intenzivni konflikti o pomembnih zadevah v odnosu so tisti, ki povzročajo nezadovoljstvo z odnosom (Gaski 1984). Po drugi strani dobra razmerja dosegajo trajne pozitivne učinke, ker vpleteni strani druga drugi pripisujeta več zvestobe in posledično povečujeta svojo lastno zvestobo odnosu. Distributer pripisujejo večjo zvestobo tistim proizvajalcem, ki so bolj zvesti in proizvajalci prav tako. Ta ugotovitev kaže na to, da se vsaka stran obnaša v skladu z lastno predanostjo odnosu in tako obnašanje zazna nasprotna stran in ga vključi v oceno nasprotne strani (Anderson in Weitz 1992: 28).

4. POMEN UGLEDA PRI ODNOSIH NA TRŽNI POTI

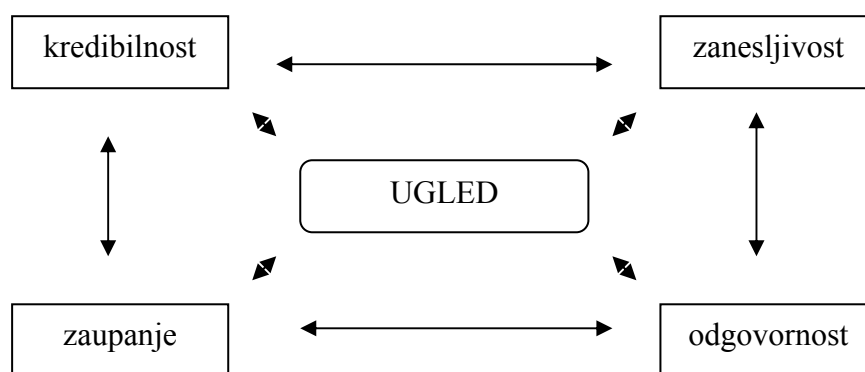
Ugled je celostna ocena déležnikov o organizaciji skozi določeno obdobje. Ta ocena je osnovana na neposrednih izkušnjah déležnikov z organizacijo in ostalih komunikacijah, ki prinašajo informacije o dejanjih organizacije, tudi v primerjavi z njenimi konkurenti (Gotsi in Wilson 2001: 29). Ugled je cilj, h kateremu stremijo prav vse organizacije, ki se zavedajo, da jim prinaša konkurenčno prednost. Pozitivna korelacija med ugledom in uspešnostjo podjetja je že bila dokazana – uglednejša podjetja dosegajo višje cene svojih izdelkov ali storitev, imajo lažji dostop do kapitalskih trgov, večjo pogajalsko moč in boljši status v družbi (Podnar 2000). Poleg tega je ugled mnogokrat osnova za zaupanje, ki ga drugi izkazujejo organizaciji in je pogoj za uspešne marketinške odnose. Organizacije se na tržnih poteh poskušajo povezati s partnerji, ki imajo ustrezen ugled in s katerimi imajo dobre izkušnje iz preteklosti, da bi zmanjšali poslovno tveganje (Sheth in Parvatiyar 2000: 230). Tako ugled kot dobre izkušnje so znak zanesljivost in kredibilnosti, ki se povezujeta z zaupanjem (Fombrun 1996). Zaupanje pa je gonilna sila in pogoj za dobro sodelovanje med partnerji na tržnih poteh (Stern in El-Ansary 1977).

4.1 UGLED

Ugled lahko opredelimo kot kognitivni vtis organizacije, ki temelji na njenem imidžu, korporativni identiteti in različnimi tržnimi komunikacijami (Turnbull v Bennett in drugi 2001). Povezan je tudi z imenom organizacije, s tem komunicira vrednote organizacije potrošnikom in definira identiteto organizacije svojim zaposlenim. Za potrošnike je ime vir informacij o organizaciji in njenih izdelkih ali storitvah. Na ta način poskušajo ugotoviti, če je organizacija zanesljiva in če se bo držala svojih obljub (Fombrun 1996: 50). Ugled privablja čedalje več pozornosti zaradi mogočnega vpliva, ki ga ima na predstavo različnih déležnikov, kot so investitorji, zaposleni, kupci in mediji, o organizaciji (Van den Bosch in drugi 2005: 109). Ugled nikakor ni nekaj, kar bi se razvilo čez noč. Nekatere organizacije z dolgoletno tradicijo so si ugled pridobile skozi leta uspehov in zadovoljnih kupcev, kar pa še ne pomeni, da si ga ne bi mogle pridobiti tudi novejšje organizacije.

Po mnenju Fombruna je ugled kapital organizacije (1996: 71). Čeprav ekonomske vrednosti kapitala ugleda še ni mogoče določiti, se vseeno zavedamo njegove vrednosti v času, ko tekmovanje za potrošnike postaja čedalje bolj ostro in ko preživijo le tisti, ki znajo obdržati svoje stranke. To pa ugledne organizacije vsekakor so. Spodnja shema prikazuje mrežo dejavnikov, ki po Fombrunovem (1996: 71) mnenju organizacijam pomagajo zgraditi dober in močan ugled. Ti dejavniki so kredibilnost, zanesljivost, odgovornost in zaupanje. Med seboj so prepleteni in odvisni en od drugega.

Slika 4.1.1: Kaj naredi dober ugled?



vir: Fombrun 1996: 72

Definicije ugleda lahko razdelimo na dve glavni šoli: analogno, ki zagovarja tezo, da je korporativni ugled enak korporativni identiteti in diferencirano, zagovarja nasprotno tezo (Gotsi in Wilson 2001: 24). Kljub različnim definicijam pa lahko opredelimo lastnosti koncepta ugleda, ki so skupnem vsem šolam in pogledom:

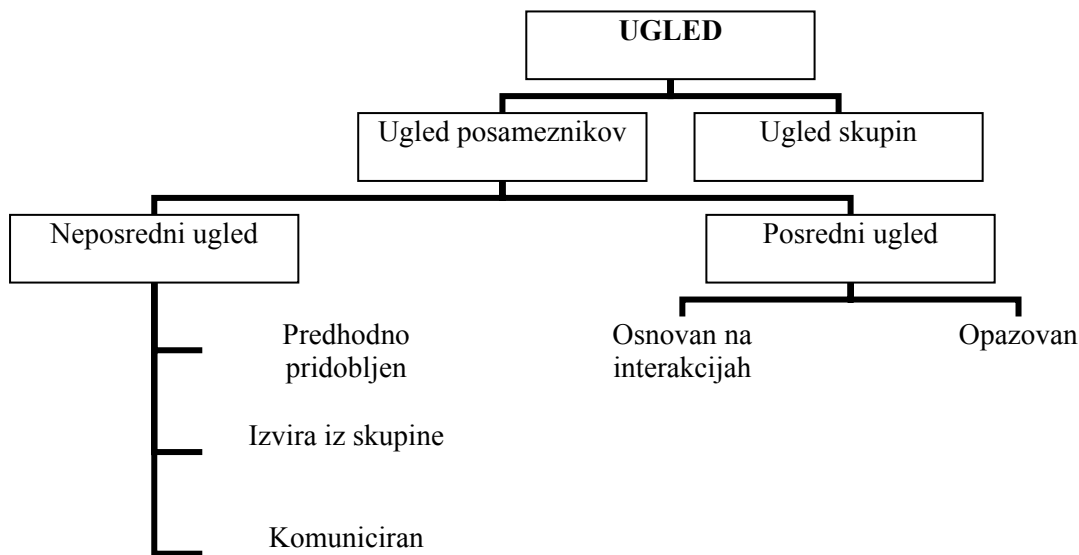
- ugled je dinamičen proces;
- za grajenje in upravljanje ugleda je potrebno dovolj časa;
- med konceptoma korporativnega ugleda in korporativne podobe je bilateralen odnos;
- ugled opredeljuje mesto organizacije med konkurenti;
- različni déležniki imajo lahko različne poglede na isto organizacijo glede na njihovo ekonomsko, socialno in osebno ozadje (Gotsi in Wilson 2001: 29).

Ugled neke organizacije sestavljajo korporativna identiteta, marketinško komuniciranje, vodstvo, družbene vrednote, razvoj izdelkov in storitev, »customer service«, kultura, znanje in uspeh ter celo zgodovina organizacije. Naj bodo opredeljive ali neopredeljive, percepcije in tudi izkušnje déležnikov so tiste, ki sestavljajo ugled organizacije (Matthew, 2003). Ugled je neotipljiva prednost, tako kot imidž, in je pomemben aspekt kompetitivne odličnosti in diferenciacije organizacije na trgu. Pravzaprav je ugled, skupaj s percepcijo in imidžem blagovne znamke, bistvenega pomena za uspešno diferenciacijo izdelkov in storitev v kompetitivnem okolju. V množici izdelkov in storitev, vse več novosti, ki so zelo hitro prisotne na trgu, je namreč izredno težko najti razlike med enim in drugim proizvajalcem (Cram 1994: 10). Podnar (2000) meni, da je najpomembnejši dejavnik, ki dviguje raven ugleda, emocionalni apel, ki ga je mogoče izpopolniti z odličnostjo izdelkov ali storitev, privlačnostjo delovnega mesta in dobrim odnosom do ljudi. Harris in Fombrun (1999) sta ugotovila, da emocionalni apel sestavljajo zaupanje, občudovanje in dobri občutki o organizaciji, izhajajo pa v največji meri iz občutkov o izdelkih in storitvah in družbene odgovornosti organizacije, pa tudi iz delovnega okolja, vizije in finančne uspešnosti.

Fombrun in Van Riel (2004) sta razvila model ugleda, ki vsebuje 5 dimenzij. *Vidnost* nam pove, kako vidna je blagovna znamka v očeh kupcev glede na to, koliko so ji izpostavljeni na ulici, v medijih in podobno. *Posebnost* je edinstven položaj, ki ga organizacija ima v očeh kupcev in drugih déležnikov. Tak položaj je moč doseči s privlačnimi sporočili in emocionalnim apelom. *Avtentičnost* se začne z odkritjem, na podlagi katerega nastane prepričljiva identiteta; proces se nato nadaljuje z notranjim izražanjem in na koncu še z zunanjim izražanjem. Bolj transparentna kot je organizacija, bolj verjetno je, da bodo déležniki sprejeli njena sporočila. *Transparentnost* povečuje zaupanje in zmanjšuje negotovost. Zadnja dimenzija je *konsistentnost* (Gotsi in Wilson 2001: 24). Vseh pet dimenzija je prepletenih z vtisom, ki je osnovan na vedenju, komunikaciji in simbolih.

Spodnja shema prikazuje sestavo ugleda, ki ga lahko ima vsaka entiteta, naj bodo to posamezniki ali skupine. Neposredni ugled nastane, ko že ime samo pove, na osnovi neposrednih izkušenj z entiteto. Posredni ugled pa izvira iz informacij, ki jih opazovalci dobijo preko posrednikov (Mui v Rozman 2005).

Slika 4.1.2: Razvrstitev ugleda glede na njegov nastanek



vir: Mui v Rozman 2005: 31

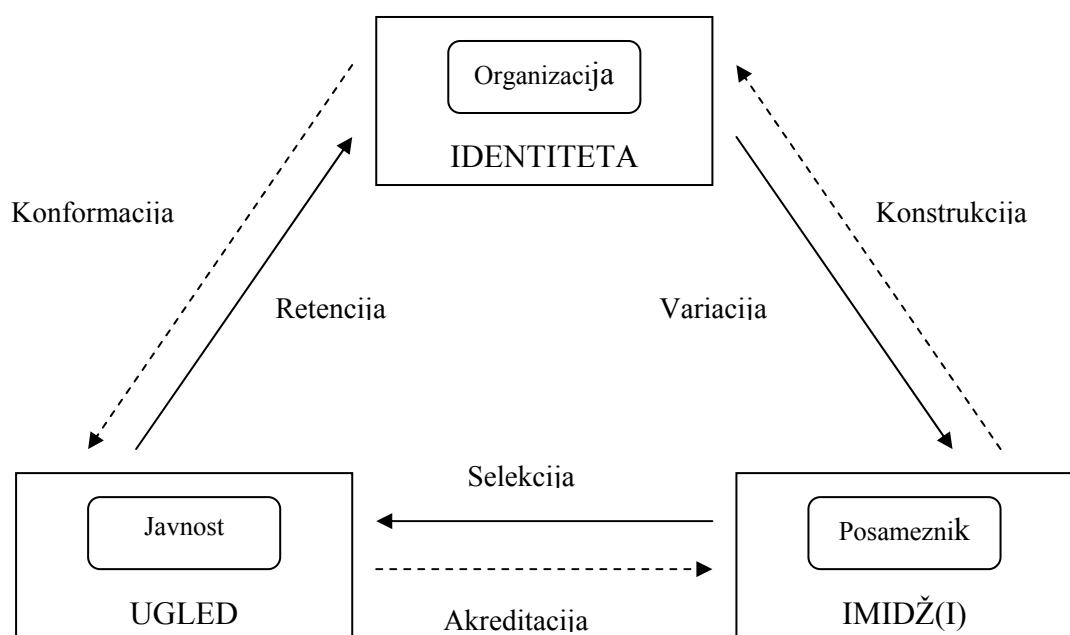
4.1.1 Ugled, imidž in identiteta

Pri opredelitvi ugleda si lahko pomagamo z njim povezanimi koncepti – imidžem in identiteto. Vizualna identiteta korporacije vsebuje naslednje elemente: ime, simbol in/ali logotip, tipografijo, barvo, slogan in pogosto tudi dodatne grafične simbole (Van Riel in Van den Ban v Van den Bosch in drugi 2005: 108). Vizualna identiteta skrbi za prepoznavnost organizacij, zato jo tiste z dobrim ugledom ne spreminjajo, ali pa to naredijo zelo previdno, postopno in skoraj neopazno (Van den Bosch in drugi 2005: 108). Nova vizualna podoba je lahko prvi korak h gradnji korporativnega ugleda. Na dober ugled vplivajo vedenje, komunikacije in simbolizem – vsi elementi v identiteti korporacije. Ugled pa ima vpliv na uspešnost organizacije na trgu (Van den Bosch in drugi 2005: 109). Po Van Rielu (1995: 36) je identiteta organizacije njena samopredstavitelja, ki jo organizacija ponuja s spletom korporativne identitete, z obnašanjem, komunikacijo in simboli. Identiteta kot delovanje znotraj štirih področij je določil Olins (v Alessandri 2001: 175): proizvodi in storitve, okolje, komunikacija in vedenje. Imidž organizacije Alessandri (2001: 177) opredeljuje kot zaznavo, projekcijo oziroma interpretacijo določenih lastnosti organizacije. Korporativne znamke in korporacije same bi morale za seboj pustiti ugled, ki je najet in imidž, ki ga prinašajo

blagovne znamke ter se osredotočiti na ugled, ki si ga je treba prislužiti in imidž blagovne znamke, ki nastane preko izkušenj (Matthew 2003).

Whetten (v Podnar 2000: 178) je odnose med ugledom, imidžem in identiteto opredelil s pomočjo procesov: z variacijo med identiteto in imidžem, s selekcijo med imidžem in ugledom in z retencijo med ugledom in imidžem. Podnar (2000) je ta enosmerni model dopolnil, spremenil v dvosmernega in natančneje razložil odnose med tremi pojmi.

Slika 4.1.1.1.: Povezave med ugledom, identiteto in imidžem



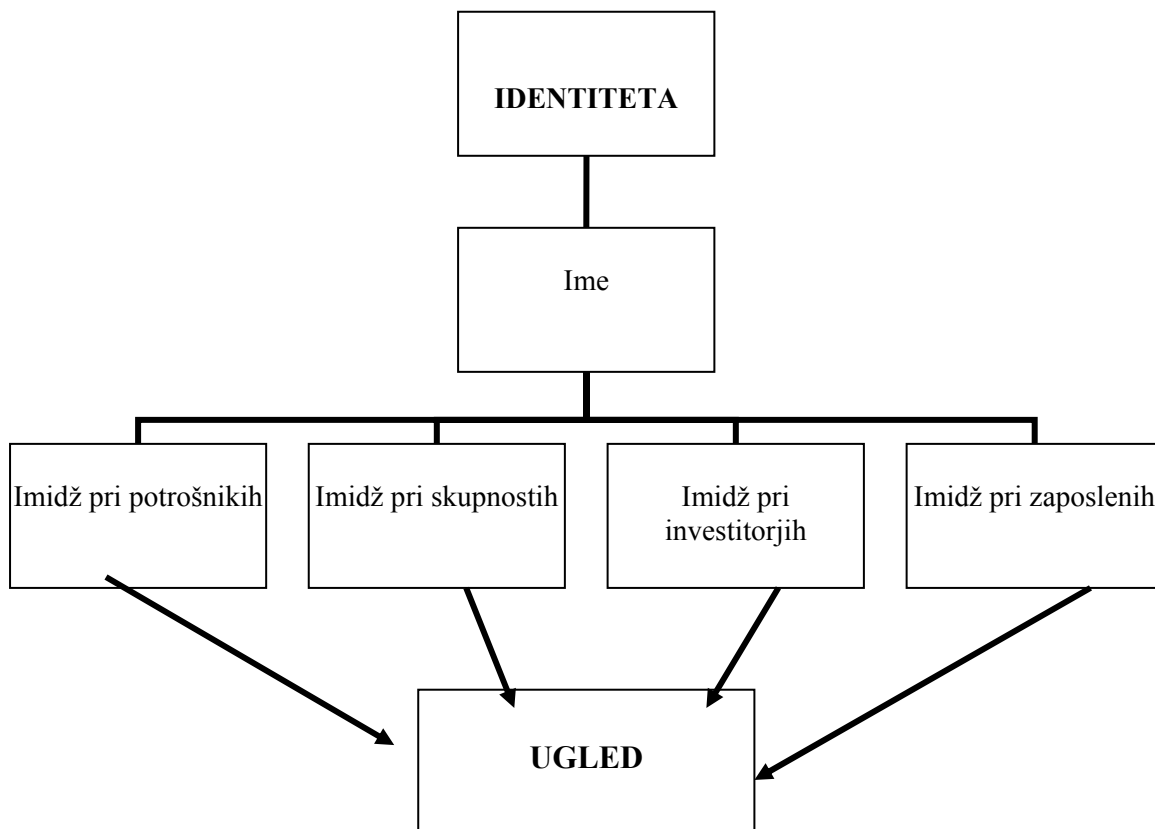
Podnar 2000: 178

Odnos med identiteto in imidžem je odnos med organizacijo, ki sporoča lastno identiteto (variacija), in posameznikom, ki si na podlagi informacij, sprejetih od organizacije, ustvari imidž o njej (konstrukcija). Konstrukcija je kognitiven proces in je v celoti v domeni posameznika. Odnos med imidžem in ugledom je odnos med posameznikom in socialno skupino ali javnostjo, ki ji pripada. Morebitne manjkajoče informacije o organizaciji posameznik dopolnjuje iz drugih virov in obenem preverja ujemanje svoje konstrukcije s socialno skupino (akreditacija). V javnosti obstaja splošna ocena imidža - selekcija elementov imidža organizacije. Pri odnosu med ugledom in identiteto pa gre za odnos med organizacijo in socialnimi skupinami. Identiteta organizacije je v zavesti socialnih skupin (retencija),

organizacija pa jo prilagaja glede na želje in potrebe zanjo bistvenih socialnih skupin (konformacija) (Podnar 2000: 179).

Povezavo med identitetno in ugledom je opredelil tudi Fombrun (1996). Identiteta ustvari ime, ime pa pri različnih deležnikih ustvari določen imidž. Skupek različnih imidžev je ugled.

Slika 4.1.1.2: Od identitete do ugleda



vir: Fombrun, 1996, 37

Fombrun (1996: 41) trdi, da je ime organizacije simbol njenega ugleda. Pri tem velja, da dobra imena postajajo čedalje več vredna, slaba pa svojo vrednost izgubljajo. Zdi se, da je splošen ugled organizacije pomembnejši kot pa imeti nekaj uglednih hišnih znamk. Možno je, da korporativno ime odvrne pozornost z izdelka in tako onemogoča promocijo in uspeh tega izdelka. Predvsem pa je korporativno ime tisto, ki opisuje, kako je organizacije videna od zunaj. Znano, vidno ime in ugled, ki je povezan z njim, oddajata signal potencialnim potrošnikom in investitorjem o zanesljivosti organizacije in njenih izdelkov, zmanjšujeta

strahove o slabih izkušnjah, vzgajata zvestobo in višata prodajo. Zvestoba je en od ciljev in vrednot marketinških odnosov.

4.3 UGLED KOT VIR REFERENČNE MOČI V ODNOSIH NA TRŽNIH POTEH

V interesu prodajalcev je, da kupce prepričajo o boljši kakovosti svojega blaga, če ta obstaja in jo mislijo unovčiti z višjo ceno. To lahko naredijo tudi s pomočjo svojega ugleda (Konda 2003: 17). Fombrun (1996: 57) pravi: »Korporativni ugled je percepcija, ki jo imajo ljudje znotraj in zunaj korporacije.« Da bi dosegli ugled, ki je pozitiven in trajen, morajo menedžerji in drugi zaposleni investirati v grajenje in ohranjanje dobrih odnosov s svojimi deležniki. Naloga proizvajalca je, da poišče distributerja, s katerim bi lahko uspešno sodeloval. Med drugim si pri tem lahko pomaga tudi tako, da uporabi svojo moč. Visoko cenjen proizvajalec poseduje referenčno moč, kar pomeni več možnosti za to, da bodo posredniki ponosni na sodelovanje z njim in si bodo želeli biti povezani z njim (Kotler 1994: 538). Ugledne organizacije so vsekakor tudi cenjene in lahko uporabijo ta argument pri pridobivanju tržnih posrednikov. Poleg tega pa se jim ni treba zateči k uporabi moči prisile ali nagrade. Občutek moči in odvisnosti v odnosu je vsekakor pomemben vidik v odnosih med kupcem in proizvajalcem (Håkansson 1982; Johnsen, Ford 2001 v Konda 2003: 41). Imeti, uporabljati in obdržati moč je na tržnih poteh izrednega pomena, saj so tržne poti sestavljene iz udeležencev, ki so odvisni en od drugega. Moč je tista, s katero se soodvisnost upravlja. Udeleženci na tržni poti mora moč uporabljati premišljeno, najprej zato, da vsi delajo skupaj z namenom ustvariti vrednost, potem pa zato, da se ta vrednost pošteno razdeli med vse člene (Coughlan in drugi 2001: 200). Moč je zmožnost enega udeleženca tržne poti, da pripravi druge udeleženca do nečesa, kar ta sam ne bi storil. French in Raven sta definirala pet izvorov moči, pri katerih sta izhajala iz psihologije (v Coughlan in drugi 2001: 206):

- moč nagrade: organizacija jo uporablja v pričakovanju določenih dejanj drugih udeležencev na tržni poti;
- moč prisile: deluje po podobnih principih kot moč nagrade, vendar lahko predstavlja tudi tveganje, saj lahko organizacija z njeno uporabo izgubi svoj ugled;
- moč izkušenj: tudi moč strokovnosti in informiranosti, organizacija si jo pridobi tako, da s svojimi sposobnostmi rešuje probleme drugih organizacij;

- legitimna moč: legitimnost je še posebej pomembna, ko gre za dolgoročnost odnosov in verodostojnost komunikacije, z legitimnostjo pričakovanja udeležencev v odnosu postanejo jasna;
- referenčna moč: obstaja, ko se en udeleženec tržne poti zgleduje po drugem in želi biti identificiran z njim.

Identifikacija lahko temelji na lastnostih nosilca referenčne moči ali pa na sredstvih, katerih lastnik je. Referenčna moč se spreminja glede na stopnjo privlačnosti nosilca moči za prejemnika moči. Iz referenčne moči izhajajo karizmatična moč. Je močnejša tako od referenčne, kot tudi od drugih vrst moči. Te ob obstoju karizmatične moči izgubijo svoj pomen, saj prejemniki moči vedno dajo prednost nosilcu karizmatične moči. V nekaterih primerih ima karizmatična moči lahko tudi negativne posledice, predvsem takrat, ko vsi udeleženci na tržni poti sledijo karizmatičnemu vodji, pri tem pa za svoje dejanja ne prevzamejo odgovornosti. Samo takrat, ko je karizmatična moč uravnotežena znotraj določene organizacijske strukture, lahko pozitivno vpliva na vse udeležence na tržni poti (George in Jones 1999: 650). Na tržnih poteh je izrazit razlog, zakaj želi biti nekdo identificiran z drugim, ugled. Predvsem nižje ovrednoteni udeleženci so tisti, ki želijo podpirati proizvajalce in njihove blagovne znamke z visokim statusom, da bi na ta način pomagali svojemu imidžu. Lahko bi rekli, da bolj pozicionirani udeleženci na tržni poti posojajo svoj ugled nižje ležečim (Coughlan in drugi 2001: 214).

4.4 UGLED KOT TEMELJ VZPOSTAVLJANJA ZAUPANJA MED UDELEŽENCI NA TRŽNIH POTEH

Zaupanje je pomemben del družbe, v kateri živimo. V življenju vstopamo v odnose, tisti najbolj trdni so osnovani na zaupanju. Razlika med zaupanjem v socialnih odnosih in zaupanjem v poslovnem svetu je čedalje manj očitna (Matthew 2003: 1). Dejavniki, ki vplivajo na prisotnost zaupanja (Young in Wilkinson 1989: 116) so trajanje odnosa, relativna moč udeležencev v odnosu, obstoj sodelovanja, okoljski dejavniki ter vprašanje, ali konflikt ogrozi zaupanje ali zaupanje zmanjša konflikt. Šele od nedavnega se zaupanje prepoznava kot pomemben dejavnik v odnosu proizvajalec - kupec. Med zaupanjem in sodelovanjem je močna povezava, kar sta omenjala že Young in Wilkinson (1989). Zaupanje pa je determinanta bližine, zaveze in prilagajanja v odnosu (Bennet in Gabriel 2001: 433).

Omogoča obstoj dolgoročnih in mrežnih povezav (Ganesan v Konda 2003: 24). Morgan in Hunt (v Konda 2003: 7) trdita, da so najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na učinkovitost organizacij, volja in pripravljenost zaupati drugim. Zaupanje izpostavljata kot temeljni pogoj za uspešnost in preživetje katerekoli družbe. Zaupanje, ki se vzpostavi med udeleženci v menjavi, je vedno sad sosledja uspešnih interakcij. Tradicionalni pogled na odnos med proizvajalcem in kupcem na medorganizacijskem trgu razmišlja o zaupanju zgolj skozi marketinški splet, njegove elemente in njihovo medsebojno usklajenost. Gre za akcijsko perspektivo, ki je zasnovana na razmerju 'win-lose', s poudarjeno kratkoročno profitno usmeritvijo.

Mnogokrat je ugled tisti, ki na takšen ali drugačen način nadomešča zaupanje. Achrol (1997) je prepričan, da je veliko poslovnih odločitev le navidezno osnovanih na zaupanju, v resnici pa se za tem skriva ugled. Wilson (1995) trdi, da ugled postane merilo za zaupanje takrat, ko nam je partner, s katerim nameravamo sodelovati, še nepoznan. Ugled organizacije namreč spodbuja določena pričakovanja o njenih prednostih in o njeni prihodnosti, vpliva na percepcijo o kvaliteti in je, kot pravi Michell (1998), zato pomemben del zaupanja (vsi v Bennet in Gabriel 2001). Bennet in Gabriel sta v svoji raziskavi o odnosu med dobaviteljevim ugledom in zaupanju kupca na primeru ladjarskih družb in luk pokazala, da je zaupanje močno odvisno od izkušenj, ki jih ima kupec s proizvajalcem in tudi od dobaviteljevega ugleda. Še več, večji kot je ugled proizvajalca ali dobavitelja, večji učinek imajo izkušnje z njim na distributerjevo zaupanje, kar pomeni, da so organizacije z večjim ugledom bolj zaupanja vredne kot tiste z manjšim ugledom (Bennet in Gabriel 2001: 433). Zaupanje je skupaj s kredibilnostjo, zanesljivostjo in odgovornostjo mreža dejavnikov, ki so temelji dobrega in močnega ugleda (Fombrun 1996: 71). Zaupanje je torej povezano z dobrimi občutki o organizaciji, o njenih izdelkih ali storitvah, družbeni odgovornosti in finančni uspešnosti, kar sta Harris in Fombrun (1999) povezala z eno besedo – ugled.

5. RAZISKOVALNE HIPOTEZE IN METODOLOGIJA

Namen mojega diplomskega dela je ugotoviti, kakšno vlogo ima ugled v marketinških odnosih na tržnih poteh. Ta teza, skupaj z zgornjim pregledom literature, predstavlja izhodišče za izpeljavo natančnejših hipotez, ki jih bom preverila s pomočjo kvalitativne raziskave – študije primera družbe 3M in njenih distributerjev. Glede na svojo dolgoletno tradicijo in ugled v svetu ter seveda tudi glede na način poslovanja, se mi je zdela družba 3M odličen primer za raziskavo pomena ugleda v marketinških odnosih na tržnih poteh.

5.1 RAZISKOVALNE HIPOTEZE

Temelj vseh odnosov, v katere vstopamo, je zaupanje. Razlika med zaupanjem v socialnih odnosih in zaupanjem v poslovnem svetu je čedalje manj očitna (Matthew 2003: 1). Med zaupanjem in sodelovanjem je močna povezava, kar sta omenjala že Young in Wilkinson (1989), poleg tega pa je zaupanje ključen element marketinških odnosov (Ledingham in Brunig v Varey 2002: 55). Zato hipoteza H1:

H1: Pogoji za vzpostavljanje in ohranjanje marketinških odnosov med proizvajalcem (dobaviteljem) in distributerjem (kupcem) je zaupanje.

Cram (1994: 19) marketinške odnose definira kot pridobivanje in uporabljanje informacij o strankah, poslušanje njihovih želja in odgovarjanje nanje, negovanje komunikacije in razvijanje dolgotrajnega odnosa. Z redno komunikacijo se izboljša sodelovanje in utrdi odnos med partnerji (Grönroos v Varey 2002). Iz tega izhaja hipoteza H2:

H2: Pogoji za vzpostavljanje in ohranjanje marketinških odnosov med proizvajalcem (dobaviteljem) in distributerjem (kupcem) je ustrezna in redna komunikacija med njima.

Ugled temelji na imidžu organizacije, korporativni identiteti in različnimi tržnimi komunikacijami (Turnbull v Bennett in drugi 2001) in vir informacij o organizaciji in njenih izdelkih ali storitvah. Na ta način poskušajo udeleženci na tržnih poteh ugotoviti, če je

organizacija zanesljiva in če se bo držala svojih obljub (Fombrun 1996: 50). Ugled je znak zanesljivost, kredibilnosti ter odgovornosti in pomeni, da je organizaciji mogoče zaupati (Fombrun 1996). Zato hipoteza H3:

H3: Ugled proizvajalca vzbuja zaupanje, kar ima pozitiven vpliv na odnos med proizvajalcem in distributerjem.

5.2 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA

Podatke za raziskavo sem zbrala z mešanim pristopom – z metodama strukturiranega intervjuja in študije internega gradiva. Strukturiran intervju pomeni, da sem se držala vnaprej pripravljenih vprašanj in od njih nisem odstopala. Na ta način so vsi trije intervjuji poenoteni. Struktura intervjuja je struktura obrnjene piramide, ki se začne s splošnimi vprašanji in zaključi s specifičnimi. Vprašanja so razdeljena v tri sklope, glede na tematiko, ki jo obravnavajo. Za intervjuje sem med pooblaščenimi distributerji 3M-ove podružnice v Ljubljani izbrala tri. V imenu svojega podjetja so pri intervjuju sodelovali predstavniki srednjega menedžmenta – vodje programov in produktni vodje. Intervjuji so bili opravljeni v obdobju med 3. in 14. septembrom 2007.

Distributer A je podjetje, ki je 3M-ov distributer že od samega začetka njegovega vstopa na slovenski trg. Je distributer za pisarniške izdelke in pokrivajo veleprodajo in maloprodajo po vsej Sloveniji. Distributer B je distributer 3M-ovi izdelkov široke potrošnje in v manjši meri tudi izdelkov s področja osebne varovalne opreme. Pokriva slovenski, hrvaški in avstrijski trg, v veleprodaji in maloprodaji. Na vseh treh trgih ima svoje predstavništvo, ki posluje z lokalno 3M-ovo podružnico oziroma predstavništvom. Po prometu je druga največja stranka 3M-ove podružnice v Ljubljani. Distributer C je distributer 3M-ovih medicinskih izdelkov in oskrbuje bolnišnice, zdravstvene domove, lekarne in nekatere specializirane prodajalne po vsej Sloveniji. S 3M-om posluje že več let.

Poleg intervjujev sem pri študiji internega gradiva preučila še osnovne podatke o 3M, njegovo vizijo, vrednote in ključna sporočila, gradiva za interne treninge, vse z namenom ugotoviti, s

kakšnim odnosom 3M pristopa do deležnikov in h kakšnemu vedenju se zavežejo zaposleni v 3M.

6. ŠTUDIJA PRIMERA: POMEN UGLEDA DRUŽBE 3M PRI ODNOSIH Z DISTRIBUTERJI

6.1 PREDSTAVITEV DRUŽBE 3M

Na spletni strani revije Forbes lahko najdemo lestvico najbolj uglednih organizacij v svetu, med katerimi 3M zaseda 49. mesto. Družba je bila ustanovljena pred sto petimi leti v Two Harbors, ZDA. Danes je sedež podjetja v St. Paulu, v Minnesoti, ZDA. 3M-ova prva dejavnost je bilo rudarstvo, potem pa so vključili še nadaljnje procese proizvodnje. 3M je tako kratica za Minnesota Mining and Manufacturing. Je en izmed večjih proizvodnih koncernov na svetu. Kapital družbe obsega 15 milijard dolarjev. V 3M-u je zaposlenih približno 70.000 ljudi, ki v šestdesetih državah ustvarjajo, izdelujejo in prodajajo okoli 50.000 izdelkov za pisarne, tovarne, gradbišča, bolnice, šolske ustanove, informacijske centre, avtomobilske servise in gospodinjstva po vsem svetu. 3M-ovi izdelki se prodajajo v več kot 200 državah (vir: interno gradivo). Ob vstopu na nov trg 3M pooblasti eno izmed svojih že obstoječih podružnic, da trg razvija in skrbi zanj v njegovih začetkih. Tako je bil na primer slovenski trg nekaj let pokrit s strani zagrebškega predstavništva, ko pa je bil dovolj velik in se je pokazalo dovolj potenciala, se je v Ljubljani odprla podružnica za Slovenijo. 3M-ove podružnice ne izvajajo neposredne prodaje, poslujejo le preko pooblaščenih distributerjev. Vsak od 3M-ovih programov, za katerega so zadolženi od enega do treh zaposlenih v podružnici ima tri do pet distributerjev.

6.2 ANALIZA INTERNEGA GRADIVA

Vizija, cilji in vrednote so bistveni elementi vsake organizacije. 3M-ova vizija je postati najbolj inovativna družba in najljubši dobavitelj na trgih, ki jih oskrbujejo. 3M-ovi cilji so rast, produktivnost, zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih in podoba/ugled. 3M-ove vrednote pa so naslednje:

- Izpolniti pričakovanja strank s superiorno kvaliteto, vrednostjo in podporo.

- Zagotoviti investitorjem privlačen dohodek z dosledno, kvalitetno rastjo.
- Spoštovati družbeno in fizično okolje.
- Biti družba, na katero so njeni zaposleni ponosni.

(vir: 3M-ovo interno gradivo)

Poleg vizije, ciljev in vrednot zaposlene v 3M-u pri vsakodnevnih poslovnih stikih vodijo tudi 3M-ova ključna sporočila. Primarno sporočilo je obljuba blagovne znamke: »Praktične in bistroumne rešitve, ki pomagajo strankam pri uspehu.«, sledi pa mu še pet sporočil, ki pokrivajo pet za 3M pomembnih področij: tradicijo in zgodovino, stranke, inovacije, okolje in zaposlene.

Ključno sporočilo 1

Key Message 1

*For over 100 years,
people around the world
have looked to 3M for
products and ideas that
solve problems and make
their lives better.*

»Že več kot sto let se ljudje po vsem svetu obračajo na 3M zaradi izdelkov in idej, ki rešujejo probleme in izboljšajo življenje.« (prevod M.P.)

Razvoj novih izdelkov in storitev, iskanje inovativnih idej je v 3M-u način življenja. Konstantne inovacije in razvoj novih izdelkov sta ključnega pomena za 3M-ov uspeh.

Ključno sporočilo 2

Key Message 2

*Customers around
the world trust 3M.*

»Stranke po vsem svetu zaupajo 3M-u.« (prevod M.P.)

3M je etična, odgovorna družba, ki spoštuje svoje zaveze. Stranke se na 3M lahko zanesejo in pričakujejo hiter odziv na svoje želje. Z ustvarjanjem uporabnih in kvalitetnih izdelkov si 3M služi zaupanje ljudi po vsem svetu. S svojimi strankami sodeluje pri razvoju kvalitetnih izdelkov, ki odgovarjajo njihovim zahtevam, ter pri zmanjševanju stroškov, odpadkov in onesnaževanja. 3M uporablja svoja znanja in ekskluzivne tehnologije za razvoj inovativnih rešitev za probleme svojih strank.

Ključno sporočilo 3

Key Message 3

*3M's commitment to
innovation will sustain
its continued growth.*

»3M je zavezan k inovacijam, kar vzdržuje njegovo kontinuirano rast.« (prevod M.P.)

3M je prepoznaven kot vodilni v inovacijah. Prav tako je vodilni na skoraj vseh trgih. 3M-ova kompetitivna prednost so napredne razvojne enote in globalno razvejana mreža prodaje in distribucije, kar omogoča izkoriščanje priložnosti za rast, kjerkoli se te pojavijo. Pozorni so na spremembe in zato vpeljejo izdelke na trg še hitreje.

Ključno sporočilo 4

Key Message 4

*3M is a community
of people who care
about the world.*

»3M je skupnost ljudi, ki jim ni vseeno za svet.« (prevod M.P.)

3M investira v skupnost, kjer se nahajajo in zagotavlja delovna mesta za lokalne prebivalce.

3M spodbuja svoje zaposlene, da pomagajo skupnosti. 3M podpira izobrazbo in okolje. Je začetnik koncepta preprečevanja onesnaževanja in prepoznan po vsem svetu kot vodilni v zaščiti okolja.

Ključno sporočilo 5

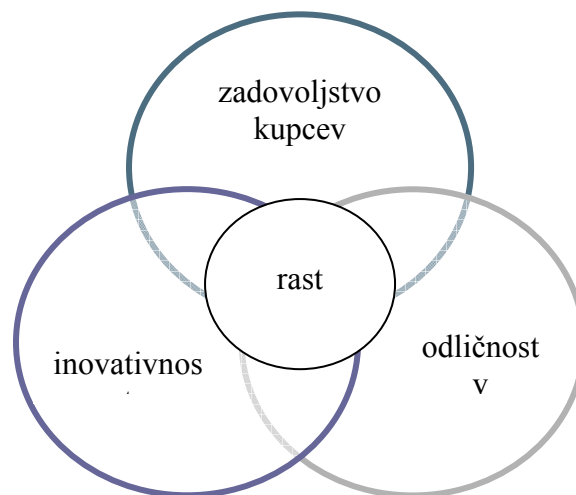
Key Message 5

*People who work
at 3M feel valued.*

»Zaposleni v 3M-u se počutijo cenjeni.« (prevod M.P.)

3M-ovo delovno okolje spodbuja in nagraduje inovativnost in ustvarja pogoje, v katerih lahko zaposleni opravljajo svoje delo kar najbolj učinkovito in dosežejo svoj poln potencial.

Slika 6.2.1: Tri korporativne iniciative za doseganje rasti



vir: 3M interno gradivo

Zgornja shema prikazuje 3M-ove korporativne iniciative. Zagotavljanje zvestobe kupcev je v 3M-u ena od treh korporativnih iniciativ za doseganje rasti. Za 3M je ugled nekaj, kar si je treba prislužiti vsak dan, na vseh lokacijah, z vsemi ljudmi. 3M-ov ugled je rezultat izdelkov, ki delujejo tako, kot je bilo obljubljeno, da bodo, držanje obljub kupcem in najvišji standardi finančne in poslovne integritete. Drugi dve korporativni iniciativi sta odličnost v verigi distribucije in inovacije. Inovativnost omogoča ustvarjanje novih, inovativnih izdelkov in storitev, ki spremenijo osnove konkurence ter poživijo in ojačajo obljubo blagovne znamke. Odličnost v distribucijski verigi zagotavlja, da je na povpraševanje po izdelkih odgovorjeno pravočasno in v celoti. Brez vključitve globokega razumevanja kupcev, bi to povzročilo pomanjkanje učinkovitosti in namena (3M interno gradivo).

Glede na pregledano interno gradivo lahko sklenem, da je 3M organizacija, zavezana h spoštovanju svojih déležnikov. Zaveda se pomena zaupanja in ugleda, ter se na vseh nivojih svojega delovanja trudi, da bi ju ohranila nespremenjene ali izboljšane v percepciji vseh déležnikov.

6.3 ANALIZA INTERVJUJEV

V prvem delu intervjujev sem poskušala izvedeti, kako si distributerji predstavljajo dober odnos z dobaviteljem, kaj jim je pri tem pomembno in na kakšen način odnosi po njihovem mnenju vplivajo na poslovanje. Pri odločanju za sodelovanje z določenim proizvajalcem ali dobaviteljem so distributerjem najbolj pomembni pogoji poslovanja, kot so plačilni rok, možnosti dostave, zaloga, marketinška in tehnična podpora ter dogovarjanje o pogojih tako, da ti ustrezajo obema stranema. Kot pomemben razlog so navedli tudi zanimivost proizvajalčevih izdelkov oziroma njihov potencial za določen trg. Zanesljivost je omenil le en distributer:

*»...potem pa so seveda pomembni drugi dejavniki...pogoji poslovanja, zanesljivost dobavitelja...ali ima dobre reference, ali bo sodelovanje z njim brez problemov...«
(distributer B).*

Drugače je bilo pri vprašanju o distributerjevih pričakovanjih do dobavitelja, kjer so vsi po vrsti omenili, da pričakujejo predvsem spoštovanje dogovorov. Tisto, kar distributerje odvrča od sodelovanja z določenim dobaviteljem, je slaba boniteta in slab ugled, pri čemer imajo v mislih predvsem neizpolnjevanje dogovorov, prazne obljube in nezanesljivost dobavitelja. Za dober odnos so po mnenju distributerjev bistvenega pomena redna komunikacija ter poštenost in odkritost. Pri tem so vsi trije omenili reševanje morebitnih težav, ki nastanejo ob poslovanju. V primeru, da je odnos odkrit in med obema stranema poteka tekoča komunikacija, reševanje težav poteka brez zapletov.

»Zame je dober odnos odprt, odkrit dialog glede tekoče problematike, skupno iskanje rešitev za odprte probleme brez zamer ali pretvarjanja« (distributer C).

Vsekakor so distributerjem poleg odkrite komunikacije pomembni skupni cilji in sodelovanje za doseganje teh ciljev.

»Dober je tak odnos, ki je pošten, ki temelji na izboljševanju poslovnega odnosa... s skupnimi močmi« (distributer A).

Glede na to, da se distributerji redno srečujejo s predstavniki proizvajalcev, me je zanimalo, kako ta odnos vpliva na splošno predstavo o dobavitelju. Pri teh vprašanjih so se odgovori distributerjev že malo bolj razlikovali. Distributer A in C sta mnenja, da predstavniki dobavitelja najbolj vplivajo na mnenje o dobavitelju v začetni fazi sodelovanja, v fazi spoznavanja, kasneje pa to mnenje oblikuje predvsem to, kakšno je sodelovanje z dobaviteljem – ali se pojavljajo težave, se izpolnjujejo dogovori in podobno.

»Predstavniki dobavitelja naredijo prvi vtis o dobavitelju. Preko kasnejšega poslovanja, če do poslovanja sploh pride, se pa pokaže, kakšen je dobavitelj« (distributer A).

Po mnenju distributerja B pa odnosi s predstavniki dobavitelja vedno vplivajo na mnenje o dobavitelju samem, v pozitivnem ali negativnem smislu, saj imajo z njimi največ stikov.

V drugem delu intervjuja sem želela izvedeti več o pomenu zaupanja in ugleda v odnosu med distributerjem in njegovim dobaviteljem. Pri vseh intervjuvancih se je zaupanje izkazalo kot temelj odnosa, saj je v primeru primanjkljaja zaupanja z dobaviteljem veliko težje, če ne skoraj nemogoče delati.

»V primer, da zaupanja med poslovnima partnerjema ni, je sodelovanje zelo naporno in se običajno tudi hitro konča« (distributer C).

Zaupanja vreden je predvsem tisti dobavitelj, ki se drži dogovorjenega, ki se trudi in v odnos vlaga. Tudi ugled dobavitelja pripomore k temu, da mu je lažje zaupati, saj je ugled znak zanesljivost in se kot tak odraža tudi pri distributerju:

»...seveda se del tega ugleda prenese tudi na nas kot distributerje in je lahko samo dobro, da imaš takega poslovnega partnerja« (distributer B).

Pri prodaji ima ugled vpliv le takrat, ko so blagovne znamke dobavitelja prepoznavne pri končnih porabnikih. Vendar pa ta razlog ni tako odločilen pri odnosih z distributerji, kot je mnenje, da je uglednemu poslovnemu partnerju lažje zaupati.

V zadnjem delu sem vprašanja usmerila na 3M in odnos distributerjev s 3M. Preden so intervjuvani predstavniki distributerjev zaposlili pri sedanjem delodajalcu, so 3M poznali le

bežno, bolje pa nekatere od starejših in močnejših blagovnih znamk, kot je na primer Scotch. Svoj odnos s 3M kot dobaviteljem so distributerji označili kot dober, odprt in prijateljski.

»Svoj odnos in odnos svojih sodelavcev s 3M-om bi opisala kot zelo odprt in zelo sproščen, že prijateljski« (distributer C).

Družbi 3M so prisodili visok ugled zaradi svetovne prepoznavnosti, dolgoletne tradicije, inovativnosti in uspešnih blagovnih znamk. Pri tem je bila izpostavljena razlika med 3M-ovo prepoznavnostjo v svetu in v Sloveniji:

»3M na tem področju težko konkurira brez obsežnega oglaševanja v masovnih medijih, ki bi povečali prepoznavnost blagovne znamke« (distributer C).

V Sloveniji je 3M-ova prepoznavnost v širši javnosti žal manjša. Kljub temu pa so 3M-ovi distributerji v Sloveniji označili slovensko podružnico kot uspešno. Po njihovem mnenju predstavniki 3M-a korektno predstavljajo 3M v Sloveniji in se trudijo v odnosih z distributerji, so odprti za njihove potrebe in želje, ter upravičujejo ugled 3M tudi pri nas.

»Po mojem mnenju predstavniki 3M-ove podružnice uspešno gradijo ugled korporacije tudi v našem prostoru« (distributer A).

6.4 UGOTOVITVE

Z opravljeno raziskavo sem spoznala obe strani v odnosu, tako 3M kot proizvajalca, kot njegove distributerje na drugi strani, in njihovo mnenje o uporabi teorije marketinških odnosov v praksi. Zaupanje, redna komunikacija ter zanesljivost in držanje dogovorov so se v očeh distributerjev izkazali kot pomembni elementi pri gradnji in vzdrževanju dobrega odnosa s proizvajalcem. V primeru pomanjkanja naštetih dejavnikov pa je po mnenju distributerjev odnos skoraj nemogoče obdržati. Tudi 3M je zavezan h spoštovanju in poslušanju svojih kupcev ter ohranjanju njihovega zaupanja. Pri vsakodnevnem delu zaposlene v 3M-u vodijo 3M-ove vrednote. Ravnanje v skladu z vrednotami prinaša hiter odziv na želje strank ter

ustvarjanje uporabnih in kvalitetnih izdelkov, s čimer si 3M služi zaupanje ljudi po vsem svetu. Prvo in drugi hipotezo torej lahko potrdim.

Da je ugled znak zaupanja in kot tak pozitivno vpliva na odnos med proizvajalcem in njegovo stranko, se je izkazalo za pogost sklep več različnih avtorjev, ki sem jih vključila v svoje diplomsko delo. Anderson in Weitz (1989), Morgan in Hunt (1994) ter Heide in John (1992) ugled skupaj z zaupanjem, zvestobo in prodajnimi pogoji navajajo kot faktorje, ki služijo za ohranitev odnosa. Po Vareyju (1994) in Donaldsonu (2002) ugled proizvajalcu omogoča konkurenčno prednost na trgu in je temelj odnosov, ker je znak zanesljivosti in ker je proizvajalcu, ki se ponaša z ugledom, lažje zaupati. Bennett in Gabriel (2001) sta v svoji raziskavi dokazala pozitiven vpliv dobaviteljevega dobrega ugleda na zaupanje v odnosu s kupcem ter na pripravljenost kupca, da tudi sam vlaga v ta odnos. Harris in Fombrun (1999) zaupanje povezujeta z dobrimi občutki o organizaciji, o njenih izdelkih ali storitvah, družbeni odgovornosti in finančni uspešnosti. Našteti dejavniki pa so po njunem mnenju elementi ugleda. Tudi distributerji, s katerimi sem opravila intervjuje, se strinjajo, da ugled dobavitelja pripomore k temu, da mu je lažje zaupati, saj je ugled znak zanesljivost in se kot tak odraža tudi pri njih samih. Vse to, skupaj s trdom, ki ga 3M vlaga v potrjevanje svojega ugleda s pomočjo izdelkov, ki delujejo tako, kot je bilo obljubljeno, da bodo, z držanje obljub kupcem ter z najvišjimi standardi finančne in poslovne integritete, pomeni, da lahko potrdim tudi tretjo hipotezo. Tako lahko vse tri hipoteze, ki sem jih postavila na začetku raziskave, v celoti potrdim.

Raziskava ima nekatere omejitve. Med drugim bi lahko bila učinkovitejša, če bi bili intervjuji z distributerji bolj poglobljeni in obširnejši. Vendar pa je tovrstne intervjuje zaradi obilice delovnih obveznosti intervjuvancev in hitrega tempa življenja skoraj nemogoče opraviti. Prav tako bi bilo zanimivo izvesti intervjuje zaposlenih v 3M, na primer zaposlenih v korporativnem marketingu, ki se vsakodnevno ukvarjajo s podobo in ugledom družbe, pa tudi zaposlenih v prodaji, ki se vsakodnevno srečujejo s kupci in osebno predstavljajo 3M.

7. SKLEP

V svojem diplomskem delu sem poskušala prikazati pomen ugleda v marketinških odnosih na tržnih poteh. V prvem koraku sem opredelila marketinške odnose kot širši teoretski okvir in jih nato prenesla v teorijo tržnih poti. Osredotočila sem se na odnos med proizvajalcem in distributerjem ter ugotovila, da so marketinški odnosi vsekakor pravi pristop proizvajalca do svojega distributerja, medtem ko marketinško upravljanje tej nalogi zaradi novodobnih trendov ni več kos. Marketinški odnosi namreč zagovarjajo grajenje trdnih in dolgotrajnih odnosov, ki temeljijo na zaupanju, zanesljivost in sodelovanju za doseganje skupnih ciljev. Pri komuniciranju s strankami so glavne točne poslušanje, upoštevanje njihove individualnosti, konsistenca in zanesljivost. Za uspeh na trgu morajo biti ti pogoji pri odnosu med proizvajalcem in distributerjem izpolnjeni v celoti, saj je v nasprotnem primeru sodelovanje težje, če ne celo nemogoče. Distributerji niso le del tržne verige, njihova vloga je veliko večja. So predstavniki svojega dobavitelja (proizvajalca) in od njih je v veliki meri odvisno, kakšen uspeh bodo proizvajalčevi izdelki med končnimi porabniki, individualnimi ali industrijskimi. Povezovanje v marketinške odnose bi po mojem mnenju morala postati prednostna naloga vseh organizacij, ki bi tako dobila možnost nastopati na mednarodnih trgih, imela bi dostop do znanj in drugih virov. Sodelovanje bi moralo nadomestiti tekmovalnost, pri čemer bi nov pristop temeljil na interakcijah kot osnovi za razumevanje, grajenje in ohranjanje odnosov. Dober odnos med proizvajalcem in distributerjem je učinkovit način poslovanja, ki organizacijam skozi sodelovanje omogoča razvoj novih tehnologij in dostop do novih trgov, pri tem pa vseeno ohranijo svojo samostojnost. Ključno vprašanje sodobnega menedžmenta v prihodnosti bo, kako upravljati z odnosi in hkrati kako upravljati z notranjimi povezavami med partnerji z močjo lastnega ugleda, na katerem bi morali neprestano graditi. Po mojem mnenju je razumevanje odnosa proizvajalec - kupec izredna razvojna možnost, ki pa jo bo mogoče izkoristiti le ob aktivnejši vlogi organizacij samih in njihovem trudu za odličnost v marketinških odnosih.

Iz pregleda strokovne literature in kvalitativne raziskave lahko izluščim sklep, da imajo pri grajenju marketinških odnosov konkurenčno prednost tisti proizvajalci, ki v družbi uživajo določen ugled. Ugled je znak zanesljivosti in pomeni, da je takšni organizaciji mogoče zaupati. Kljub temu, da ugled morda ni prvi med razlogi, zaradi katerih se distributerji

odločajo za sodelovanje z določenimi dobavitelji, pa se vedno znova pojavlja v ozadju. Raziskovanje tržnih poti poleg uporabe moči namreč identificira dodatne faktorje, ki služijo za ohranitev odnosa. To so zaupanje in zvestoba (Anderson in Weitz, 1992; Morgan in Hunt, 1994), prodajni pogoji in ugled (Anderson in Weitz, 1989; Heide in John, 1992).

Ugotovila sem tudi, da ugled proizvajalcu omogoča konkurenčno prednost na trgu in da je temelj za grajenje odnosov (Varey 1994, Donaldson 2002) že zaradi tega, ker je znak zanesljivosti in ker je proizvajalcu, ki se ponaša z ugledom, lažje zaupati. Bennett in Gabriel (2001) sta v svoji raziskavi dokazala pozitiven vpliv dobaviteljevega dobrega ugleda na zaupanje, bližino in občutek zanesljivost v odnosu s kupcem ter na pripravljenost kupca, da v odnos vloži svoj trud in da se prilagaja. Sklenem lahko, da je ugled brez dvoma bistven in nujno potreben element odnosov na tržnih poteh.

8. SEZNAM VIROV

3M (2007): *Business Conduct Policies: Protecting 3M's reputation and Assets*. Dostopno na http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en_US/businessconduct/bcmain/policy/policies/protect3m/ (11. avgust 2007).

Balmer, John M. T. in Stephen A. Greyser (2006): *Corporate Marketing: Integrating Corporate Branding, Corporate Communications, Corporate Image and Corporate Reputation*. *European Journal of Marketing* 40(7/8), 730-741.

Bennett, Roger in Helen Gabriel (2001): *Reputation, Trust and Supplier Commitment: The Case of Shipping Company/Seaport Relations*. *Journal of Business and Industrial Marketing* 16(6), 424-438.

Coughlan, Anne T., Erin Anderson, Louis W. Stern in Adel El-Ansary (1996): *Marketing Channels, sixth edition*. New Jersey: Prentice Hall.

Cram, Tony (1994): *The Power of Relationship Marketing: How to Keep Customers for Life*. London: Pitman Publishing.

Dawud Miracle (2007): *How is Marketing about Relationships?* Dostopno na <http://www.netscape.com/viewstory/2007/06/13/how-is-marketing-about-relationships> (9. avgust 2007).

Donaldson, Bill in Tom O'Toole (2002): *Strategic Market Relationships: From Strategy to Implementation*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Egan, John (2001): *Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing*. Harlow: Pearson Education limited.

Fombrun, Charles J. (1996): *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.

Forbes.com (2006): *The World's Most Reputable Companies*. Dostopno na http://www.forbes.com/2006/11/20/leadership-companies-reputation-lead-managing-ck_hc_1120rep_list.html?boxes=custom (9. avgust 2007).

Frechtling, Joy in Laure Sharp, ur. (1997): *User-friendly Handbook for Mixed Method Evaluation*. NDF, Division of Research, Evaluation and Communication.

Davies, Gary, Neil Carruthers, Pete Naude, Christopher Holland, Javier F. Reynoso, Brian Moores, John A. Murphy, Charles Schell, Steve Worthington, Christine Ennew, Mary Hartley, David Gilbert, Suzanne C. Gilpin, Paul Michell, Tony Conway in Francis Buttle, ur.

(1996): *Relationship Marketing: Theory and Practice*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.

George, Jennifer M. in Gareth R. Jones (1999): *Understanding and Managing Organisational Behaviour*. Reading: Addison-Wesely.

Gotsi, Manto in Alan M. Wilson (2001): Corporate Reputation: Seeking a Definition. *Corporate communication: An International Journal*, 6(1), 24-30.

Gummesson, Evert (1999): *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management: From 4P to 30Rs*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Healy, Marilyn, Kathleen Hastings, Les Brown in Michael Gardiner (2001): The Old, the New and the Complicated: A Trilogy of Marketing Relationships. *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 182-193.

Herbig, Paul in John Milewicz (1997): The Relationship of Reputation and Credibility to Brand Success. *Pricing Strategy & Practice*, 5(1), 25-29.

Hogg, Annik, Stavro P. Kalafatis in Charles Blankson (1996): Customer – Supplier Relationship in the UK Trade of Rice. *British Food Journal*, 98(1), 29-35.

Jančič, Zlatko (1999): *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Konda, Iva (2003): *Razvoj teorije odnosov med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu: magistrsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Kotler, Phillip (1998): *Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Peck, Helen, Adrian Payne, Martin Christopher in Moira Clark (1999): *Relationship Marketing: Strategy and Implementation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Matthew, Angus (2003): *Reputation: today's business critical asset*. Dostopno na <http://www.authenticbusiness.co.uk/archive/reputation/> (9. avgust 2007).

Podnar, Klement (2000): Korporativna identiteta, imidž in ugled. *The public – javnost*, Vregov zbornik 7, 173-181.

Rosenbloom, Bert in Paul R. Warshaw (1989): Perceptions of Wholesaler Functional Role Prescriptions in Marketing Channels. *European Journal of Marketing*, 23(2), 31-46.

Rosenbloom, Bert (2004): *Marketing Channels: A Management View*. Ohio: South-Western.

Rozman, Ana (2005): *Vpliv direktorjevega ugleda na ugled podjetja in njegovo finančno uspešnost na primeru podjetij v Sloveniji: magistrsko delo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Schofield, R. A. in Liz Breen (2004): Suppliers, Do You Know Your Customers? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(4), 390-408.

Sheth, N. Jagdish in Atula Parvatiyar (2000): *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Sorce, Patricia (2002): *Relationship Marketing Strategy*. Rochester: Printing Industry Center at RIT.

Stern, Louis in Adel El-Ansary (1977): *Marketing Channels*. New Jersey: Prentice Hall.

Terawatanavong, Civilai, Gregory J. Withwell in Robert E. Widing (2006): Buyer Satisfaction with Relational Exchange across the Relationship Lifecycle. *European Journal of Marketing*, vol. 41(7/8), 915-938.

Varey, Richard J. (2002): *Relationship Marketing: Dialoge and Networks in the E-Commerce Era*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Van den Bosch, Annette L. M., Menno D. T. de Jong in Win J. L. Elving (2005): How Corporate Visual Identity Supports Reputation. *Corporate communication: An International Journal*, 10(2), 108-116.

Vieira, Armando Luis in Christine Ennew (2004): *The Nature of Marketing Relationships: Perspectives from Providers and Clients in the Hotel Sector*. Dostopno na http://www.nottingham.ac.uk/ttri/pdf/2004_10.pdf (11. avgust 2007).

Young, Louise C. in Ian F. Wilkinson (1989): The Role of Trust and Co-operation in Marketing Channels: a Preliminary Study. *European Journal of Marketing*, 23(2), 109-122.

9. PRILOGE

VPRAŠANJA ZA INTERVJU

SKLOP A: ODNOS DOBAVITELJ - KUPEC

1. Kako se odločite za sodelovanje z novim dobaviteljem? Kaj je pri tem pomembno?
2. Kakšna so vaša pričakovanja do dobavitelja?
3. Kaj vas odvrne od sodelovanja z novim dobaviteljem? Zakaj?
4. Kakšen je po vašem mnenju dober odnos z dobaviteljem?
5. Kako se lahko vzpostavi dober odnos z dobaviteljem?
6. Kaj po vašem mnenju v odnos prinese dobavitelj in kaj kupec?
7. Kako odnos z dobaviteljem vpliva na poslovanje?
8. Kako pomembni so za vas medosebni odnosi s predstavniki dobavitelja?
9. Kako predstavniki dobavitelja vplivajo na vašo predstavo in mnenje o dobavitelju?

SKLOP B: UGLED IN ZAUPANJE

10. Kako pomembno je za vas zaupanje pri odnosu s poslovnim partnerjem?
11. Kakšnemu poslovnemu partnerju lahko zaupate?
12. Kakšno vlogo igra ugled poslovnega partnerja pri odločitvi za sodelovanje z njim?
13. Kako po vašem mnenju ugled poslovnega partnerja vpliva na poslovne rezultate?

SKLOP C: 3M

14. Kdaj in kako ste se prvič srečali s korporacijo 3M?
15. Kaj ste pred tem vedeli o korporaciji 3M? Kakšen je bil vaš vtis o njej?
16. Zakaj ste se odločili za sodelovanje s 3M?
17. Kakšen je vaš odnos s 3M? Kako bi ga opisali?
18. Kakšno stopnjo ugleda bi prisodili korporaciji 3M – visoko, srednjo ali nizko? Zakaj?
19. Kako bi opisali in ocenili 3M-ov pristop h grajenju odnosov s kupci?
20. Kako sodelovanje s 3M-ovo podružnico v Sloveniji upravičuje vašo predstavo o korporaciji 3M?

TRANSKRIPCIJA INTERVJUJEV

ODGOVORI DISTRIBUTERJA A

SKLOP A: ODNOS DOBAVITELJ - KUPEC

Kako se odločite za sodelovanje z novim dobaviteljem? Kaj je pri tem pomembno?

Predvsem se najprej vprašamo, ali gre za novo blagovno skupino, ki je še nimamo v ponudbi ali pa gre za dopolnitev obstoječe ponudbe. Potem nas zanima še, ali bodo izdelki oziroma storitve zanimive, kakšna je dobava, predvsem prodajni pogoji morajo biti dobri, se pravi dolg plačilni rok, brezplačna dostava, pripravljanje marketinških aktivnosti... Kar se tiče zaloge, morajo biti stroški minimalni, zaloge se morajo dnevno dopolnjevati. Pri izdelkih pa so pomembna jasna navodila, vsi potrebni certifikati in pa zagotovljen servis.

Kakšna so vaša pričakovanja do dobavitelja?

Da izpolnjuje, kar je bilo dogovorjeno med nami, da nas redno informira o svojih novostih.... želimo si tudi, da bi dobavitelji bili samoiniciativni, da bi imeli predloge, kako izboljšati sodelovanje.

Kaj vas odvrne od sodelovanja z novim dobaviteljem? Zakaj?

Če predlog za sodelovanje ni dovolj zanimiv.... če ima podjetje slabo boniteto, ki jo vedno preverimo. Odvrne tudi nekorekten poslovni odnos, na primer poskus diskreditacije konkurence.

Kakšen je po vašem mnenju dober odnos z dobaviteljem?

Dober je tak odnos, ki je pošten, ki temelji na izboljševanju poslovnega odnosa... s skupnimi močmi.

Kako se lahko vzpostavi dober odnos z dobaviteljem?

Po mojem mnenju je za to potrebno redno komuniciranje, da komunikacija med poslovnimi partnerji teče in da imata obe strani skupne cilje, ki se jih trudita doseči skupaj.

Kaj po vašem mnenju v odnos prinese dobavitelj in kaj kupec?

Če je partnerski odnos dober, potem imata oba enako težo in si oba delita obveznosti in dobiček.

Kako odnos z dobaviteljem vpliva na poslovanje?

Slab odnos z dobaviteljem se potem pozna tudi v poslovnem rezultatu, ki je pač vedno slabši. Če je z dobaviteljem težko sodelovati, če od njega ne dobiš vsega, kar potrebuješ, potem je tako težko delati in seveda so temu ustrezni tudi rezultati.

Kako pomembni so za vas medosebni odnosi s predstavniki dobavitelja?

Zame in za naše podjetje so odnosi s predstavniki dobavitelja zelo pomembni.

Kako predstavniki dobavitelja vplivajo na vašo predstavo in mnenje o dobavitelju?

Predstavniki dobavitelja naredijo prvi vtis o dobavitelju. Preko kasnejšega poslovanja, če do poslovanja sploh pride, se pa pokaže, kakšen je dobavitelj. Predstavniki pa imajo pri tem odločilno vlogo, ker morajo poskrbeti, da je sodelovanje čim boljše.

SKLOP B: UGLED IN ZAUPANJE

Kako pomembno je za vas zaupanje pri odnosu s poslovnim partnerjem?

Zame je zaupanje temelj odnosa s poslovnim partnerjem. Če nekomu ne zaupaš, potem je zelo težko sodelovati z njim, ker pač v nič nisi prepričan. Ne moreš vedeti, ali bo izpolnil svoj del dogovora ali ne, ne moreš se zanesti nanj.

Kakšnemu poslovnemu partnerju lahko zaupate?

Najlažje takšnemu, ki izpolnjuje dogovorjeno in to redno in pa ki gradi na skupnem boljšem sodelovanju, se trudi v tej smeri.

Kakšno vlogo igra ugled poslovnega partnerja pri odločitvi za sodelovanje z njim?

Ugled ima veliko vlogo, predvsem zato, ker bi se težko odločili za sodelovanje z nekom, ki ima dvomljiv ugled, slab ugled. Takemu je potem težko zaupati, zaupanje pa je, kot sem že rekla, bistvo vsega....celotnega odnosa.

Kako po vašem mnenju ugled poslovnega partnerja vpliva na poslovne rezultate?

Ugled, ki ga ima poslovni partner, vpliva tudi na naš ugled....pri uglednem partnerju se pričakujejo boljši poslovni rezultati.

SKLOP C: 3M

Kdaj in kako ste se prvič srečali s korporacijo 3M?

3M je bil, še preden je bila tukaj v Ljubljani podružnica, naš poslovni partner, to je bilo še, ko se bilo vse vodeno iz Zagreba, se pravi že skoraj 20 let nazaj.

Kaj ste pred tem vedeli o korporaciji 3M? Kakšen je bil vaš vtis o njej?

Vedela nisem skoraj nič, sem pa poznala lepilne trakove Scotch in sem vedela za njihovo kvaliteto. Takrat smo rekli: »visoka cena za visoko kvaliteto«.

Zakaj ste se odločili za sodelovanje s 3M?

3M je naš partner že dolgo časa, najbrž smo takrat hoteli zastopati te kvalitetne izdelke v Sloveniji.

Kakšen je vaš odnos s 3M? Kako bi ga opisali?

Zdi se mi, da bi naš odnos lahko opisala kot dober partnerski odnos, ker temelji na zaupanju in ker si vsi skupaj prizadevamo za razvoj kvalitetnega poslovanja.

Kakšno stopnjo ugleda bi prisodili korporaciji 3M – visoko, srednjo ali nizko? Zakaj?

Visoko, ker je 3M svetovno znano in priznано podjetje, ki skrbi za inovacije na različnih področjih.

Kako bi opisali in ocenili 3M-ov pristop h grajenju odnosov s kupci?

3M se trudi, da bi bil odnos s kupci res partnerski odnos, in dobro se mi zdi, da skrbi za doseganje skupnih ciljev, da ne prepušča vsega nam samim.

Kako sodelovanje s 3M-ovo podružnico v Sloveniji upravičuje vašo predstavo o korporaciji 3M?

Po mojem mnenju predstavniki 3M-ove podružnice uspešno gradijo ugled korporacije tudi v našem prostoru.

ODGOVORI DISTRIBUTERJA B

SKLOP A: ODNOS DOBAVITELJ - KUPEC

Kako se odločite za sodelovanje z novim dobaviteljem? Kaj je pri tem pomembno?

Najprej se odločimo glede na izdelke, ki jih dobavitelj ponuja, če sploh so zanimivi za nas oziroma za trg, razmišljamo o tem, kam bi jih lahko dali, ali pridejo v poštev za velike trgovce ali pa za manjše trgovine, mogoče samo za veleprodajo...potem pa so seveda pomembni drugi dejavniki...pogoji poslovanja, zanesljivost dobavitelja...ali ima dobre reference, ali bo sodelovanje z njim brez problemov...

Kakšna so vaša pričakovanja do dobavitelja?

Pričakujemo, da se drži dogovorov, da kakršnekoli probleme takoj razrešimo, potem je pomembno, da je odkrit do nas, da ne obljublja, govori eno, počne pa drugo. Pričakujemo korektne odnose, podporo pri izdelkih, marketinške aktivnosti, promocijski material in podobno.

Kaj vas odvrne od sodelovanja z novim dobaviteljem? Zakaj?

Če ni zanesljiv, če mu ne moreš zaupati, če ima slab ugled, slabe poslovne rezultate.

Kakšen je po vašem mnenju dober odnos z dobaviteljem?

Predvsem odkrit, pošten, da je veliko komunikacije, da lahko skupaj načrtujemo razne aktivnosti, da vsaka stran naredi oz izpolni svoj del dogovora in da ni treba skrbeti, če bo druga stran to storila ali ne.

Kako se lahko vzpostavi dober odnos z dobaviteljem?

Mislím, da z veliko komunikacije, pa seveda so pomembne izkušnje. Če vidiš, da je poslovanje uspešno, da deluje, da se ujameta v pričakovanjih, potem je lažje še naprej delati na boljšem odnosu, ker iz tega ven izhaja uspeh.

Kaj po vašem mnenju v odnos prinese dobavitelj in kaj kupec?

Odkvisno, kakšen dobavitelj je...če ima kakšno veliko in znano blagovno znamko, potem prinese veliko, ponavadi tudi podporo, tehnično ali marketinško. Je pa veliko odkvisno tudi od

ljudi, zastopnikov dobavitelja in kakšen način komuniciranja imajo. Mi po drugi strani pa prinesemo neko odgovornost, da bomo njihove izdelke poslali naprej na trg. Naše prednosti so recimo, da vemo, kako poslovati s trgovci, da imamo bolj neposredne stike s strankami.

Kako odnos z dobaviteljem vpliva na poslovanje?

Čisto preprosto, če so odnosi dobri in poteka poslovanje med nami po dogovorih in je vse v redu, potem je veliko več možnosti, da tudi nadaljnje poslovanje potekalo brez problemov in da bo uspešno. V nasprotnem primeru, recimo da so vedno problemi z dobavo materiala, ali pa da nas dobavitelj ne obvešča o spremembah svojega prodajnega programa, je težko poslovati, s tem tudi mi izgubljammo na kredibilnosti pri svojih strankah.

Kako pomembni so za vas medosebni odnosi s predstavniki dobavitelja?

Zelo pomembni, ker smo z njimi nenehno v stiku, treba se je dogovarjati o izdelkih, cenah, akcijah in pri tem so dobri odnosi v pomoč. Veliko pomeni, da se lahko s predstavnikom dobavitelja odkrito pogovoriš, dobro je, če se že dlje časa poznata, da se dobro razumeta, da sta si blizu. Včasih je fino malo poklepetati, da ni vedno samo strogo posel, potem je odnos prijetnejši.

Kako predstavniki dobavitelja vplivajo na vašo predstavo in mnenje o dobavitelju?

Vsekakor vplivajo, v pozitivno ali negativno smer, s svojim obnašanjem, z držanjem dogovorov, s trudom, ki ga vlagajo v naše skupno poslovanje. Največ delamo s predstavniki dobavitelja, zato toliko vplivajo na naše mnenje o dobavitelju, s samim podjetjem ali organizacijo v celoti v bistvu nimamo toliko opravka.

SKLOP B: UGLED IN ZAUPANJE

Kako pomembno je za vas zaupanje pri odnosu s poslovnim partnerjem?

Zaupanje je zelo, zelo pomembno, če poslovnemu partnerju lahko zaupaš, če se lahko nanj zanesesh, potem je neprimerno lažje delati, poslovati in tako naprej.

Kakšnemu poslovnemu partnerju lahko zaupate?

Takemu, ki s se svojim ravnanjem izkaže za zaupanja vrednega, torej naredi svoj del dogovorov, se drži pogodbe, ima dober odnos, z njim je lahko reševati probleme, če pride do njih...

Kakšno vlogo igra ugled poslovnega partnerja pri odločitvi za sodelovanje z njim?

Ugled nekako pomeni, da je tak poslovni partner bolj zanesljiv, da bo z njim lahko delati, da ne bo toliko problemov pa seveda se del tega ugleda prenese tudi na nas kot distributerje in je lahko samo dobro, da imaš takega poslovnega partnerja.

Kako po vašem mnenju ugled poslovnega partnerja vpliva na poslovne rezultate?

Odvisno v katerih krogih se ta ugled pozna, če zanj vejo tudi končni uporabniki, potem je to vsekakor velika prednost. Predvsem pa zame ugled pomeni nekako utečeno in učinkovito poslovanje, ki je zaradi tega tudi uspešno.

SKLOP C: 3M

Kdaj in kako ste se prvič srečali s korporacijo 3M?

Že v prejšnji službi, tesneje pa s 3M sodeluje v sedanji službi.

Kaj ste pred tem vedeli o korporaciji 3M? Kakšen je bil vaš vtis o njej?

Poznala sem njihove izdelke za pisarne, Post-it lističe in Scotch lepilne trakove, vedela sem tudi, da obstaja še veliko drugih izdelkov, za druga področja. 3M se mi je zdel pač kot vsaka velika multinacionalka, uspešno, z dolgo tradicijo, zanimiva...

Zakaj ste se odločili za sodelovanje s 3M?

Predvsem smo si želeli zastopati velike blagovne znamke, kot sta Post-it in Scotch.

Kakšen je vaš odnos s 3M? Kako bi ga opisali?

Mislím, da je korekten, uspešen, včasih se sicer čuti rigidnost velike korporacije in je težko kakšno stvar izpeljati, ampak v glavnem se vedno dogovorimo.

Kakšno stopnjo ugleda bi prisodili korporaciji 3M – visoko, srednjo ali nizko? Zakaj?

Mislím, da ima v svetu 3M kot korporacije velik ugled, dobro je poznana in ima dolgoletno tradicijo, pri nas pa to mogoče ni toliko izraženo, bolj poznamo posamezne blagovne znamke.

Kako bi opisali in ocenili 3M-ov pristop h grajenju odnosov s kupci?

Kot dober, ker temelji na medosebni komunikaciji, na tesnih odnosih, ki so sproščeni, ko je treba in poslovno usmerjeni, ko je treba.

Kako sodelovanje s 3M-ovo podružnico v Sloveniji upravičuje vašo predstavo o korporaciji 3M?

Podružnica je sicer samo en manjši del korporacije, ampak mislim, da se trudijo predstavljati korporacijo v najboljši luči in se obenem prilagajati posebnostim našega trga.

ODGOVORI DISTRIBUTERJA C

SKLOP A: ODNOS DOBAVITELJ - KUPEC

Kako se odločite za sodelovanje z novim dobaviteljem? Kaj je pri tem pomembno?

Glede na to, da je naša osnovna dejavnost prodaja, morajo biti izdelki, ki jih dobavlja, taki, da je v njih nek potencial za prodajo na našem trgu. Pomemben dejavnik je tudi širina asortimana, ki ga dobavitelj ponuja. Vedno želimo sodelovati s takimi podjetji, ki nudijo dovolj širok spekter proizvodov.

Na osnovi teh pogojev se dobavitelja izbira, je pa dejanski izbor odvisen od tega, da je potem potrebno dogovoriti še pogoje sodelovanja, se pravi, se dogovoriti za take pogoje, ki so sprejemljivi za obe strani.

Kakšna so vaša pričakovanja do dobavitelja?

Od dobavitelja pričakujemo, da spoštuje dogovore, da sodeluje z nami na področju strokovnega izobraževanja, še posebej v primeru, da gre za specifične proizvode..... ker prodajamo medicinske proizvode, ki so bolj občutljiva zadeva, računamo tudi na to, da nam bo dobavitelj pomagal pri morebitnih registracijah teh proizvodov. Poleg tega si želimo še, da si z dobaviteljem skupaj pripravljali marketinških aktivnosti, vsaj kakšen material za te aktivnosti in ideje pričakujemo od njih.

Kaj vas odvrne od sodelovanja z novim dobaviteljem? Zakaj?

Odvračajo nas previsoke in nerealne zahteve, nepoznavanje trga, preveliki plani prodaje, brez njihovega (dobaviteljevega, op. M. P.) sodelovanja. Najbolj nas moti nepripravljenost na sodelovanje v fazi uvajanja proizvoda na tržišču, ker je za to potrebno največ moči, denarja, idej...

Kakšen je po vašem mnenju dober odnos z dobaviteljem?

Zame je dober odnos odprt, odkrit dialog glede tekoče problematike, skupno iskanje rešitev za odprte probleme brez zamer ali pretvarjanja. Zelo velik pomen ima spoštovanje dogovorov in vzajemno sodelovanje, brez tega je odnosu težko reči, da je dober.

Kako se lahko vzpostavi dober odnos z dobaviteljem?

Dober odnos je vzpostavljen v tem primeru, da obe strani izpolnjujeta pričakovanja druga druge, da odprto in odkrito komunicirata o tekoči problematiki, da nimata neporavnanih računov.... da ne prenašata odgovornosti ena na drugo, ampak da skupaj rešujeta probleme.

Kaj po vašem mnenju v odnos prinese dobavitelj in kaj kupec?

Dobavitelj mora biti odprt za potrebe in želje kupca, kupec pa mora vedeti, kaj želi in znati povedati, kaj želi od dobavitelja.

Kako odnos z dobaviteljem vpliva na poslovanje?

Dobri odnosi z dobaviteljem imajo velik vpliv na prodajo in jo lahko v veliki meri povečajo. Mislim, da prodajalec s svojim pozitivnim odnosom do proizvodov, ki jih povezuje z dobaviteljem, lahko vpliva na svoje stranke. Prodajalec, ki verjame v proizvode, ki jih prodaja, je bistveno bolj kredibilen od tistega, ki ne verjame. Verjame pa v proizvode zato, ker je tak odnos prevzel od svojega dobavitelja in to je pomembno.

Kako pomembni so za vas medosebni odnosi s predstavniki dobavitelja?

Medosebni odnosi so zelo pomembni, ker je komunikacija z osebami, ki so ti blizu, bistveno lažja. In s tem se tudi problemi lažje rešujejo.

Kako predstavniki dobavitelja vplivajo na vašo predstavo in mnenje o dobavitelju?

Predstavniki dobavitelja v fazi spoznavanja vsekakor vplivajo na predstavo o dobavitelju. Kasneje se celostno mnenje, vsaj v našem primeru, oblikuje na osnovi tega, kako redne so dobave, koliko imamo težav s pridobivanjem potrebne dokumentacije, kot so na primer

dobavnice, fakture, certifikati... potem kakšna je fleksibilnosti pri dogovarjanju posebnih pogojev, izrednih dobav, popustov v primeru razpisov, ki so velik del našega poslovanja...

SKLOP B: UGLED IN ZAUPANJE

Kako pomembno je za vas zaupanje pri odnosu s poslovnim partnerjem?
Zaupanje je ključnega pomena. V primer, da zaupanja med poslovnima partnerjema ni, je sodelovanje zelo naporno in se običajno tudi hitro konča. S takim partnerjem je težko sodelovati in reševati problematiko.

Kakšnemu poslovnemu partnerju lahko zaupate?

Najlažje zaupam takemu, ki izpolnjuje moja pričakovanja, oziroma se vsaj trudi in pokaže voljo, kljub temu, da včasih zaradi rigidnosti sistema ne uspe.

Kakšno vlogo igra ugled poslovnega partnerja pri odločitvi za sodelovanje z njim?

Ugled je zelo pomemben, vendar šele v zadnji fazi odločanja, če so vsi ostali pogoji izpolnjeni in če obstaja dobavitelj z ekvivalentnimi proizvodi, ki nudi identične pogoje poslovanja, tako da se je treba odločiti med njima. Potem upoštevamo ugled, saj se na ime tudi nekaj da in nekaj pomeni.

Kako po vašem mnenju ugled poslovnega partnerja vpliva na poslovne rezultate?

Ugled poslovnega partnerja v primeru prodaje proizvodov ne vpliva bistveno na poslovne rezultate. Pomemben faktor pa je ugled blagovnih znamk in njihova prepoznavnost na tržišču. Tukaj je zgodba drugačna, ker je veliko lažje delati z blagovnimi znamkami, ki imajo pri ljudeh že nek ugled in prepoznavnost.

SKLOP C: 3M

Kdaj in kako ste se prvič srečali s korporacijo 3M?

3M je bil ob mojem prihodu na trenutno delovno mesto pred petimi leti že naš poslovni partner oziroma dobavitelj. V bistvu je bil to že veliko prej, še preden je bila ustanovljena podružnica v Ljubljani in so z nami takrat sodelovali preko sedeža v Švici.

Kaj ste pred tem vedeli o korporaciji 3M? Kakšen je bil vaš vtis o njej?
Pred tem o korporaciji 3M nisem vedela nič, poznala pa sem nekatere blagovne znamke, ki so mi bile všeč.

Zakaj ste se odločili za sodelovanje s 3M?

Natančnih razlogov za to odločitev ne poznam, ker je sodelovanje res že tako dolgo. Sama pa bi se za sodelovanje odločila na podlagi stvari, ki sem jih že prej opisala.

Kakšen je vaš odnos s 3M? Kako bi ga opisali?

Svoj odnos in odnos svojih sodelovancev s 3M-om bi opisala kot zelo odprt in zelo sproščen, že prijateljski.

Kakšno stopnjo ugleda bi prisodili korporaciji 3M – visoko, srednjo ali nizko? Zakaj?

Korporaciji 3M bi prisodila visok ugled v svetu, v Sloveniji pa je odvisno predvsem na katero področje se osredotočim. Na področju medicine je ugled vsekakor visok, medtem ko med potrošniki, ki so ciljna publika za proizvode Nexcare, ki so bolj za široko potrošnjo, ime ni prepoznavno. Glavni konkurent na tem področju je Hansaplast, ki je zelo agresiven pri oglaševanju. Poleg tega je na tržišču prisoten že vsaj 16 let in zato zelo prepoznaven. 3M na tem področju težko konkurira brez obsežnega oglaševanja v masovnih medijih, ki bi povečali prepoznavnost blagovne znamke.

Kako bi opisali in ocenili 3M-ov pristop h grajenju odnosov s kupci?

Menim, da je pristop in grajenje odnosov s kupci povsem domena vsakega posameznika, zaposlenega v korporaciji. V kolikšni meri je rezultat internega šolanja in v kolikšni meri posledica osebnostnih lastnosti posameznika, je pa zelo težko oceniti.

Kako sodelovanje s 3M-ovo podružnico v Sloveniji upravičuje vašo predstavo o korporaciji 3M?

Slovenska podružnica korporacije je zelo odprta za potrebe in želje kupca, se pravi distributerja, vendar je problem v tem, da je slovenska podružnica samo en majhen del velikega in ne preveč prilagodljivega sistema in včasih iz tega razloga ni mogoče najti ustreznih rešitev.