

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Sedej

Vidiki medorganizacijskega marketinga v

Hidrii Rotomatika

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Sedej

Mentor: izr. prof. dr. Zlatko Jančič

Vidiki medorganizacijskega marketinga v
Hidrii Rotomatika

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Hvala!

Atu Vojku za nepopuščanje.

Mami Miri za nesebično podporo.

Ani, Tanji K. in Tanji Š. za nenehno motivacijo.

Bojanu za vse spodbudne besede.

Mentorju izr. prof. dr. Zlatku Jančiču za izzive.

Hidrii - g. Kanduču in ge. Čadež za pomoč ter izčrpen intervju.

In vsem ostalim, ki ste mi stali ob strani.

"Partnership is like money, easier made than kept."

Samuel Butler

Vidiki medorganizacijskega marketinga V Hidrii Rotomatika

Zavedanje na medorganizacijskih trgih počasi, a intenzivno prehaja iz tradicionalne prodaje k vzpostavljanju dolgoročnih odnosov med kupci in dobavitelji. Za najbolj učinkovit način poslovanja se je izkazala težnja h korektnim in zaupanja vrednim odnosom med partnerji, kar se kaže tudi kot eden najpomembnejših dejavnikov pri uspehu vsakega podjetja.

Diplomsko delo omogoča boljše razumevanje vzpostavljanja in nadgradnje odnosov na medorganizacijskih trgih, predvsem pa ugotavlja, kakšna so obstoječa razmerja med obstoječimi kupci in dobaviteljem. Poleg procesa medorganizacijskih odnosov med partnerji sem ugotavljala, kako prekinitev odnosa vpliva na nadaljnje razmerje in kakšne posledice takšna odločitev prinaša.

Namen kvalitativne raziskave je bil pridobiti globlji vpogled v obstoječa poslovna razmerja v Hidrii Rotomatika, kjer sta zaposlena obrazložila stanje v podjetju ter izpostavila prednosti vzpostavljanja dolgoročnega in zaupljivega odnosa med poslovni partnerji.

Predložila sem tri hipoteze, ki sem jih tudi raziskala s pomočjo intervjujev. Najprej sem potrdila to, da so za zaupljiv in dolgotrajen odnos potrebne ponavljajoče interakcije, sledi potrditev spoznanja, da prekinjeni odnosi ne vplivajo na dolgoročen in zaupanja vreden odnos. Ovrгла sem zadnjo hipotezo, ki trdi, da partnerstvo, ki preraste v zaseben odnos, prinaša več koristi.

Na osnovi ugotovitev sem podala izboljšave za raziskovano podjetje in podala smernice za nadaljnjo raziskovanje.

Ključne besede: medorganizacijski marketing, dolgoročni odnosi, partnerstvo, Hidria.

Aspects of business to business marketing in Hidria Rotomatika

Business to business markets are slowly but intensively moving from traditional sale to establishing long term relations between customers and suppliers. It was the aim of having fair and trustworthy relations between the partners that proved to be the most efficient way of operating and one of the most important factors of the business' success.

The thesis enables a better understanding of building and supplementing relations on business to business markets, and determines the existing relations between the buyers and their supplier. The author wished also to understand how the interruption of the relation influences its continuation, and what the implied consequences are.

The purpose of the qualitative research was to gain a deeper understanding of existing business relations in Hidria Rotomatika where two of the employees explained the company's situation and underlined the advantages of establishing long term trustworthy relations with their business partners.

Three hypotheses were researched with the help of interviews, confirming that repeating interactions are necessary for a long term and trustworthy relation; that interrupted relations do not influence a long term and trustworthy relation; and disproving that partnership that grows into a private relationship brings more advantages.

Key words: business to business marketing, long term relations, partnership, Hidria.

KAZALO

1 UVOD	7
2 MEDORGANIZACIJSKI MARKETING	8
2.1 Medorganizacijski marketing	8
2.2.1 Opredelitev medorganizacijskega marketinga	9
2.3 Odnosi kot osnovni element medorganizacijskega delovanja.....	10
2.3.1 Vzpostavljanje in stopnje gradnje odnosa	12
2.3.2 Dejavniki, ki vplivajo na odnos.....	14
3 RAZVOJ MARKETINŠKIH ODNOSOV	17
3.1 Opredelitev transakcijskega marketinga in marketinških odnosov	18
3.2 Od transakcijskega marketinga do marketinških odnosov	20
3.3 Ključni dejavniki marketinških odnosov.....	22
3.2 Skrb za kupce in marketinški odnosi.....	24
4 RAZMERJA V MEDORGANIZACIJSKEM MARKETINGU.....	26
4.1 Partnerstva	27
4.1.1 Temnejša stran partnerstev v medorganizacijskem marketingu	29
4.2 Partnerstvo s kupci	30
4.3 Raziskovanje razmerij v medorganizacijskem marketingu.....	32
5 PREDSTAVITEV PODJETJA – HIDRIA ROTOMATIKA	34
5.1 Organizacijska shema HIDRIE	34
5.2 Mreža poslovnih enot	38
6 RAZISKOVALNI DEL – KVALITATIVNA METODA	40
6. 1 Razumevanje pojmov marketing, prodaja in medorganizacijski marketing.....	41
6.2 Dobavna veriga	42
6.3 Marketinški odnosi	42
6.4 Zaveza k odnosu.....	43
6.5 Diskusija.....	46

7 SKLEP.....	48
8 LITERATURA.....	50
9 PRILOGA A : Vprašalnik z odgovori.....	55

KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Primerjava transakcijskega marketinga in marketinških odnosov.....	19
--	----

KAZALO SLIK

Slika 3.1 : Orientacija marketinški odnosov - MO.....	24
Slika 5.1: Družbe znotraj korporacije Hidria	36
Slika 5.2: Organizacijska shema Hidrie Rotomatika	36
Slika 5.3: Mreža poslovnih enot korporacije Hidria	38

1 UVOD

Za diplomsko delo s področja medorganizacijskega marketinga sem se odločila, ker sem se že nekaj let seznanjala z delom v podjetju, kjer prevladuje medorganizacijski marketing. Najbolj me je prevzela individualnost in specifičnost kupcev, saj ima vsak svoje potrebe in zahteve, predvsem pa je pomembno izpolnjevanje pričakovanj. Odnos s poslovnim partnerjem se dobresedno gradi in potrebno je veliko razumevanja in prilagajanja, da dosežemo vzajemno korist ter dolgotrajno zadovoljstvo. Čeprav opredeljujem poslovanje z organizacijami, je v samem bistvu še vedno človek tisti, ki kupi oz. proda. In človek človeka prepriča. Tu pa se pojavljajo prednosti in slabosti individualnega obravnavanja posameznega kupca ter tkanje globokih ali manj globokih vezi.

V prvem delu se bom najprej oprla na teoretični del, opredelila pojem medorganizacijski marketing in njegovo delovanje povezala z odnosi, ki so najpomembnejši za učinkovito delovanje. Kasneje se bom poglobila v vzpostavitev in nadgradnjo odnosa med dobaviteljem in na drugi strani kupcem. Najbolj se bom osredotočila na odnose z dobavitelji oz. partnerstvo, kar bom preučila tudi v naslednji polovici. Drugi del pa bo praktičen vpogled v korporacijo Hidria, natančneje v družbo Hidria Rotomatika. Najprej jo bom na kratko predstavila in izpostavila dejavnike, ki so za mojo analizo pomembni. Zaključila bom s povzetkom dveh intervjujev, opravljenimi z dvema zaposlenima v prodajnem oddelku, s katerima sem dobila neposreden vpogled v realno življenje, v realnih poslih. V svojem diplomskem delu zaradi zaupnosti podatkov ne bom navajala poslovnih skrivnosti ali finančnega ozadja Hidrie Rotomatike. Metodologija je temeljila na sekundarnih virih ter kvalitativni metodi raziskovanja – intervjuju.

Glavni namen naloge je ugotoviti, kakšen je prepad med teorijo upravljanja s kupci oz. dobavitelji na medorganizacijskem trgu ter dolgoletno prakso v podjetju.

Kot raziskovalni okvir sem si postavila sem tri raziskovalne teze:

- 1: Za zaupljiv in dolgotrajen odnos so potrebne ponavljajoče interakcije.
- 2: Prekinjeni odnosi ne vplivajo na dolgoročen in zaupanja vreden odnos.
- 3: Partnerstvo, ki preraste v zaseben odnos, prinaša več koristi.

Skozi teorijo in intervjuje bom pretehtala dejstva, ki bodo teze potrdila ali ovrgla. Iskala bom možne rešitve za izboljšanje stanja in zanimalo me bo osebno mnenje zaposlenih o možnih

prednostih obstoječega sistema. Poskušala bom podati tudi predlog za morebitno nadgradnjo odnosov s kupci.

2 MEDORGANIZACIJSKI MARKETING

2.1 Medorganizacijski marketing

Besedna zveza, medorganizacijski marketing (ang. business to business marketing), laično predvideva relacijo med organizacijami, kar je navsezadnje tudi jedro pojma. Vendar pa se za njim skriva mnogo več, saj je kontekst medorganizacijskega marketinga skozi leta razvoja doživel mnogo sprememb.

Tradicionalno so se osnovne strategije v industrijskem marketingu osredotočale na določanje kupčevih zahtev, proizvodnje visoko kvalitetnih izdelkov, ki bi zadovoljevali te zahteve in marketing izdelkov po konkurenčnih cenah. Raziskave na področju pisanja medorganizacijskega marketinga so temeljile predvsem na izdelčnem marketingu (Parasuraman 1998).

Osnova, iz katerega pojem izhaja, temelji na industrijskem marketingu, kjer je bil poudarek na goli tržni menjavi s ciljem povečati prodajo. Vidik procesa kupec-prodajalec je bil obravnavan površno in kratkoročno (Buttle 1996).

Začetniki raziskave Industrial Marketing and Purchasing (IMP) skupine so v osemdesetih letih prejšnjega stoletja dognali, da delovanje industrijskega marketinga ne bo moglo delovati tako napadalno in kratkoročno oz. po sistemu 'win-lose', zato so pričeli poudarjati dolgoročnost, sodelovanje med kupci in prodajalci, kateri iščejo skupno korist in gradijo zaupanje in zavezanost. Ugotovili so, da je potrebno proučevanje industrijskega marketinga postaviti na nove temelje, ki sloni predvsem na individualnih povezavah, zato zanj ne veljajo marketinški prijemi množičnega ciljanja potrošnikov. Ne gre torej za razmerje med akcijo in reakcijo, temveč za interakcijo, vzajemno ali medsebojno vplivanje, ki preveva odnose med organizacijami (Ford 1998).

2.2.1 Opredelitev medorganizacijskega marketinga

Veliko definicij medorganizacijskega marketinga izpostavlja zgolj menjavo dobrin in denarja, gre za korelacijo med končnimi potrošniki, ki so v tem primeru organizacije oz. podjetja. Torej, definicija industrijskega marketinga predstavlja del opredelitve medorganizacijskega marketinga.

Nickels in Wood (2003) industrijski marketing opredelita kot posel, ki kupuje dobrine in storitve z namenom po neposredni ali posredni proizvodnji drugih dobrin ali storitev. V tem zapletenem procesu menjav se prepletajo različni deležniki, med katerimi se vzpostavljajo odnosi.

Večina definicij izpostavlja le spremembo subjektov v tržni verigi, kar Webster in Wind definirata kot "postopek odločanja, pri katerem organizacije zaznajo potrebo po nabavi izdelkov in storitev in šele nato raziščejo, ocenijo ter izberejo možne znamke in dobavitelje" (v Kotler 2003, 205).

Nadalje Kotler (2003, 205) še pojasni, da medorganizacijski trg sestavljajo vse organizacije, ki kupujejo blago in storitve z namenom, da jih bodo uporabile pri izdelavi drugih izdelkov ali storitev, ki jih nato prodajajo, dajejo v najem ali dobavljajo naprej.

Jančič (1999) izpostavlja, da gre pri medorganizacijskem marketingu za izjemno spremembo, saj gre za menjavo subjektov za preusmeritev pozornosti od upravljanja klasičnega marketinškega spleta k vzpostavitvi razvoja in vzdrževanju povezav.

Ford in drugi (1998, viii) podajo natančno definicijo IMP skupine, ki medorganizacijski marketing vidi kot pogosto dolgotrajni odnos, ki vključuje interakcijo kupcev in prodajalcev za njihovo skupno korist, ta pa zahteva določeno stopnjo zaupanja in zavezanosti, kar v preprostejših tekmovalnih modelih ni mogoče.

Torej, avtorji izpostavljajo glavno značilnost medorganizacijskega marketinga, in sicer izpostavljanje trdnih in dolgoročnih odnosov, ki vodijo k iskanju vzajemnih koristih vseh vpletenih.

2.3 Odnosi kot osnovni element medorganizacijskega delovanja

Bistvena značilnost vsake interakcije je, da sta v njej vsaj dva udeleženca, ki se zavedata drug drugega, iščeta skupne točke razumevanja in medsebojno vplivata. Cilj obeh strani je doseči vzajemno zaupanje, ki ga gradita na podlagi izkušenj iz preteklosti in tudi na podlagi trenutnih predstav drug o drugem. Na nivoju organizacij je število interakcij veliko, kar še zvišuje kompleksnost razumevanja in zmanjšuje preprostost razvoja odnosov. Ta kompleksnost se še poveča, če moramo najprej razjasniti predstavo o svojem podjetju in njegovih interakcijah, predvsem pa predvideti tudi namere druge strani. Naloga je izredno težka, vzame veliko časa in premisleka ter raziskovanja novega, kar sprošča negotovost (Ford, Hakansson in Johanson v Jančič 1999, 68).

Nadaljnje avtorji (v Jančič 1999, 69) omenjajo štiri vidike, ki omejujejo in določajo posamezno interakcijo, in sicer:

- sposobnost partnerja za interakcijo,
- družbene vezi med stranema,
- posebnost nove interakcije,
- nekonsistentnost, ki se izraža v nejasnih pogojih interakcije.

Pri vidiku sposobnosti gre za simulacijo možnega sodelovanja in obojestranskega preverjanja vizije neke nove funkcijske entitete, ki bo nastala s pomočjo interakcije. Vsak skuša predstaviti svojo rešitev na problem, kar ima tudi vzgojno funkcijo, saj se z učenjem iz napak kot tudi iz uspešnih potez organizacija spreminja in razvija. V kolikor vodstvo pelje uspešno strategijo, bodo te rezultate uporabili tudi pri investicijah v nadgradnjo konkurenčne prednosti. Družbene vezi med vpletenimi težijo k doseganju vzajemne koristi pri zadovoljevanju ciljev in interesov. Poudarjajo, da vzajemnost ni nasprotje konflikta, temveč gre za obojestransko zadovoljstvo, ki sledi iz množice ugodno rešenih konfliktov. (Ford, Hakansson in Johanson v Jančič 1999, 68).

Jančič (1999, 70) strne razmišljanja v razlago, da je proces interakcije med podjetji po mnenju navedenih avtorjev upravljanje vzajemnosti, posebnosti in sposobnosti podjetja ob hkratnem prepričevanju in pozitivni izrabi nekonsistentnosti v dogovorih z drugimi.

Interakcije so v jedru človeškega delovanja, vsak človek se že od rojstva srečuje z njimi in jih je vsak dan deležen. Odnosi so ključni za ustvarjanje posla, saj temeljijo na poznavanju in

zaupanju do drugega. Pomembna postavka je tudi ta, da moramo imeti ljudje široko družbeno mrežo, v kateri si širimo poznanstva, tako imenovan proces mreženja na vseh ravneh. Odnosi med kupci in dobavitelji so osnova za marketing. Zaenkrat še prevladuje koncept, ki je osnovan na neosebni menjavi med množično promocijo in distribucijo (Gummesson 1999).

Jackson (1985) zelo nazorno prikaže razliko med interakcijo in odnosom v svojem vedenjskem spektru:

Transakcija stikov (interakcija) → Ponavljajoče transakcije → Odnos (manj pomemben) → Odnos (večji pomen)

Vir: Vedenjski spekter odnosov (Jackson 1985, 124)

Poenostavljeno razloži, da se odnos prične s stikom, v nadaljevanju se ti ponavljajo. Nekatere transakcije, ki se na prvi pogled zdijo manj pomembne, lahko z časovno spremenljivko trajanja, kvalitete in koristi prerastejo v odnos. Dobesedno lahko opazujemo poglobljanje odnosa med kupcem in proizvajalcem, saj postane bistvo iskanje vzajemne koristi, ne le enostranskega grabljenja (Donaldson in O'Toole 2002).

Klasično pojmovanje B2B odnosov temelji na ponudbi proizvajalca izdelka ali storitve na eni strani prek posrednika, na drugi strani pa plačilo kupca, torej gre za strogo fizično menjavo dobrin (Gummesson 1999).

Družbeni odnosi se lahko vzpostavijo le med ljudmi, ki ne glede na panogo postanejo kupci ali dobavitelji. Jančič (1999, 17-8) je temeljno zakonitost družbene menjave zapisal "Človek vstopa v procese menjave zato, ker pričakuje, da bo tako lahko zadovoljil neko svojo potrebo ali željo. V menjavi z drugimi torej vloži določeno odvečno vrednost in v zameno pričakuje najmanj enakmo ali večjo protivrednost."

Vsaka interakcija je lahko sama po sebi bolj ali pa manj pomembna, vse skupaj pa sestavljajo jasno podobo o podjetju in smotrih njegovega poslovanja (Ford, Hakansson in Johanson v Jančič 1999, 68)

Mitchell (2001, 33) pravi, da so tradicionalni trgi izjemno močni, a imajo visoke meje. Menjava, ki teži k 'win-win' rešitvi, je mnogo bogatejša od tržne menjave, saj se pri ukvarjanju z ljudmi v smislu razmerij ali skupnosti (namesto trgov) ne izmenjuje le denarja za dobrine, temveč tudi ideje, mnenja, informacije in notranje poglede. Imajo besedo. Težijo tudi k navezovanju stikov, naklonjenosti, zvestobi, občutkom itd. Pričnejo s širjenjem in izmenjevanjem vrednosti kot pridobivanju vrednosti. Ljudje, katerih vrednote se najbolj

skladajo s tistimi okoli njih, navadno razvijejo najmočnejše in najbolj podporne vezi s sočlovekom.

2.3.1 Vzpostavljanje in stopnje gradnje odnosa

Grajenje odnosov je proces pritegnitve in obdržanja kupcev čez čas z vzdrževanjem in zagotavljanjem storitve pred, med in po prodaji. Dobre odnose se razume kot življenjska vrednost za kupca, v bistvu celotna vsota, ki jo je kupec pripravljen dati v celotnem procesu grajenja odnosa. Vsekakor je življenjska vrednost kupcev odvisna od panoge do panoge, ampak načelo grajenja odnosov ostaja enako: pridobiti kupca in ga obdržati skozi proces komunikacije in storitev (Nickels in Wood 2003).

Na začetku bi lahko predvidevali, da se družbeni odnos vzpostavi le med posamezniki, vendar je na B2B trgih vpletenih še veliko več dejavnikov. Obstajajo posebni odnosi med kupcem in prodajalcem kot organizacijama ter posamezniki znotraj teh organizacij (Blois 1997, 53).

Veliko poskusov razvijanja odnosov daje vtis, da kupcu nekaj 'naredimo' (Palmer 2000, 699). Velikokrat se nam zdi samoumevno, da so kupci enakovredno zagnani v grajenje in obdržanje odnosov. Po drugi strani pa Barnes in Howlett (1998, 16) navajata dva vidika lastnosti, ki morata biti prisotna v menjalni situaciji, da jo lahko označimo za razmerje. To sta:

1. Odnos je delo obeh strani, ki se trudita vzpostaviti in zgraditi medsebojno zaupanje.
2. Odnos preseže običajne stike in sčasoma pridobi poseben status.

Ford (1998, 65) izpostavi sam proces izpostavljanja tesne povezave v stopnjah, ki jih razdeli na stopnjo pred nastankom povezave, zgodnji stadij, razvojni stadij, dolgoročni stadij in končni stadij.

1. **Stopnjo pred nastankom povezave** ponazarja s položajem, ko kupec zaradi izražene nove potrebe oz. težav z obstoječim kupcem išče alternative. Lahko se pojavi ugodnejša ponudba ali odkritje nove ideje, ki bi jo rad udeležil, s tem pa se postavi v precej enostransko vlogo raziskovalca področja. Pri tem gre tudi za precejšnjo negotovost, kjer kupec preučuje pogoje, kakovost, ceno, menjavo in vsekakor tudi razdaljo med novima partnerjema, to pa razdeli še na štiri vrste, in sicer družbeno (v obliki nevajenosti drug drugega), kulturno (v obliki razvoja marketinških odnosov in vrednot, predvsem ko gre za tuj narod), tehnološko (ki se izraža v

razlikah pri procesih in izdelkih) in kot zadnjo geografsko, ki ponazarja fizično razdaljo med njima (Ford 1998).

2. **Zgodnji stadij** zavzema prve ponudbe, pogajanja, vzorce, skratka tipanje in spoznavanje drug drugega. Določila menjave na tej točki še niso postavljena, zato gre za fazo močnih dogovorov in vpletenosti obeh strani, predvsem pa ocenjevanje. Prisotna je velika mera negotovosti, zato še ne moremo govoriti o zaupanju, saj nobena stran še ne ve, kolikšen pomen in težo nasprotna stran pripisuje odnosu (Ford 1998).

3. Tretja stopnja je **razvojni**, kjer se pojavijo prve izkušnje z menjavo več izdelkov.

Pričenjajo se prve prilagoditve na obeh straneh, v primeru pozitivnih izkušenj se negotovost zmanjša. V tej fazi je izjemno pomembna velikost naložbe posamezne strani, ki ga vloži v odnos. Zaupanje narašča sorazmerno z višino naložbe, saj to označuje prilagajanje ne le izdelkov oz. storitev, temveč tudi stališč, vrednot, ciljev, kar še bolj okrepi medsebojno delovanje, gre torej za dolgoročno menjalno investicijo (Metcalf, Frear in Krishnan v Jančič 1999, 72).

4. **Dolgoročna** povezava je četrti stadij, kjer ni mogoče točno načrtati meje, kdaj ta postane dolgoročna. Sedaj se partnerja že bolj poznata, razumeta cilje in način delovanja drug drugega. Izkušnje med njima so zdaj že tolikšne, da se vzpostavijo standardne rutine, postopki in marketinški odnosi, predvsem pa zaupanje. Na tem mestu se zmanjša negotovost, kar pa lahko vodi v površnost, saj ni več tolikšnega preverjanja kakovosti. Pojavu, kjer podjetji poslujeta na podlagi rutine in pri tem ne posvečata toliko pozornosti prilagajanju, rečemo institucionalizacija, kar je posledica nekritičnega zlitja enega podjetja z drugim.

Na tej stopnji se tudi medosebni odnosi začno prevešati iz poslovnih v zasebne, kjer je mejo težko potegniti. To pa ne prinaša le dobrih, ampak tudi slabe pomisleke, saj se lahko ljudje preveč posvečajo osebnim odnosom in pričnejo zanemarjati poslovne, kar pa škodi učinkovitosti vsaj ene strani.

5. Zadnji stadij se doseže dolgoročno, saj se med podjetjema doseže trajno sodelovanje na načelih kodeksov in praks poštenega sodelovanja. Povezava se institucionalizira in kršitev marketinških odnosov pomeni odziv celotne verige partnerjev drugega proizvajalca. (Ford 1998)

Jančič (1999) zaključuje, da je naloga medorganizacijskega marketinga vzpostavitev, razvoj in vzdrževanje povezav, ne pa toliko upravljanje klasičnega marketinškega spleta, torej ukvarjanje z vprašanji izdelka, cene, distribucije in tržnega komuniciranja.

Eden glavnih dejavnikov za zaupljiv in dolgoročen proces je čas, ki daje procesu grajenja odnosa trdnost in dolgoročnost. Gre za postopno dozidavanje razmerja med dobaviteljem in kupcem, ki sčasoma postane tako trdno, da zmore preseči tudi manjše konflikte in razumevanje ob nastanku težav. Predvsem pa je pomembno, da odnos negujemo in se mu posvečamo.

2.3.2 Dejavniki, ki vplivajo na odnos

Potrošniki in proizvajalci neprestano težijo k vzpostavljanju in vzdrževanju tržnih odnosov, vedno ko verjamejo, da se bo investicija povrnila oz. še nadgradila izpolnjevanje tako osebnih kot organizacijskih ciljev. Tynan (1997) odnos med kupcem in prodajalcem celo primerja z zakonom.

Gummesson (1999, 44) je odnos izpostavil kot visoko hierarhijo, kjer so aktivnosti skupaj z oblikovanjem epizod skupek srečanj s kupcem, katerih sekvence oblikujejo končen odnos.

Dejavniki, ki oblikujejo podrobnosti odnosa, so (Gummesson 1999, 14):

Sodelovanje med organizacijama

Sodelovanje je bilo vedno obravnavano kot osnovni temelj odnosov med kupci, dobavitelji, svetovalci in drugimi. Sodelovanje lahko povežemo z enkratnim poslom ali dolgoročnim razmerjem. Dejanje, kjer je med organizacijama malo konkurence in malo sodelovanja, je lahko dober začetek ustvarjanja plodnejšega sodelovanja. Iz močnega sodelovanja in nizke mere tekmovalnosti lahko zraste dolgoročno trdno razmerje, v kolikor pa drugi dejavnik prevlada, hitro preide do navzkrižja interesov.

Zavezanost, odvisnost in pomembnost

Del odnosa pomeni tudi odvisnost drug od drugega, hkrati pa tudi vzajemno zavezanost k trudu vseh vpletenih, da uspemo. V poslu velikokrat pride do točke, ko se moramo na partnerja zanesti in mu izkazati zaupanje, v B2B sektorju se to nanaša predvsem na točnost dostave in, v primeru težav, na pomoč pri iskanju rešitev.

Zaupanje, tveganje in negotovost

Uspeh, h kateremu vodi visoka stopnja zaupanja, se ne rodi le med organizacijama, ampak tudi med ljudmi. Neredko se zgodi, da opravimo nakup ne da bi se prej dodobra pozanimali o izdelku, vendar ker prodajalcu zaupamo in mu verjamemo, da bo poskrbel za naš varen nakup, opravimo to z gotovostjo. To se največkrat izkaže pri institucionaliziranih nakupih.

Moč

Moč v odnosih je redko porazdeljena enakomerno, kar pa posledično nakaže, da je ena stran vedno šibkejša. To pa še ne pomeni, da odnos ne more biti uspešen, v kolikor se izkaže, da za šibkejšo stran ne obstaja boljše alternative. Ampak največkrat se moč v odnosu tehta glede na določeno točko v odnosu oz. glede na dejavnik, ki je v toku odločanja.

Dolgotrajnost

Dolgoročni odnos je jedro plodnega sodelovanja. Tu vidimo nasprotje s transakcijskim marketingom, ki ga označuje enkratnost nakupa in postavljanje kupca na drugo mesto. Hkrati pa je komponenta časa še bolj učinkovita, v kolikor odnos gradita obe stranki in ga negujeta več časa, saj se učita, kako deluje ena in druga ter tako iščeta vzajemne koristi.

Pogostost, red in napetost

S časom v odnos vnašamo pogoste stike, pravila oz. red poslovanja in tako zmanjšujemo napetost. Najbolj pogosti odnosi se vzpostavijo na kratkotrajnih projektih, vendar pa to navadno ne vodi v dolgoročno razmerje, ker smo bili v odnos prisiljeni in mu nismo uspeli dati časa za počasen razvoj in razumevanje podrobnosti tako ene kot druge strani.

Bližina in oddaljenost

Bližino lahko zaznamo kot fizično, mentalno ali čustveno, lahko deluje kot ovira ali prednost. Podjetja, ki širijo posel izven svoje države, se morajo nemalokrat dogovarjati v tuji državi in tako omiliti težave in nesporazume, ki bi lahko izhajali iz oddaljenosti, predvsem ko gre za drugo kulturo, v katero želimo poseči. Določena razmerja se lahko razvijejo tudi na osebni ravni, saj bližina okrepi občutek varnosti in medsebojnega zaupanja.

Formalnost, neformalnost in odprtost

Na začetku je vsak odnos na stopnji formalnosti, ki s seboj prinaša določena pričakovanja. Manj je ljudi, ki sodelujejo v procesu sodelovanja, lažje se vzpostavi osebni odnos, kar pa ni nujno, v kolikor se med vpletenimi pojavijo večja razhajanja v cilju oz. namenu odnosa. Bolj zapletena in dolga je hierarhična lestvica, višja stopnja formalnosti bo prisotna.

Rutinizacija

Po določenem času vsak odnos preide v fazo rutine, kar ni nujno slabo, saj so določeni postopki že utečeni, v primeru težav se lažje najdemo, poveča se učinkovitost in zmanjšajo stroški usklajevanja, saj gre za standardne postopke. Vendar se mora dobavitelj truditi, da kupec ne dobi občutka rutine, saj se lahko počuti zapostavljenega.

Vsebina

Vsebina poslovnega odnosa je klasično opredeljena kot ekonomska menjava. Ena stran predvidi izdelke oz. storitve, druga plača. V tem smislu je marketing menjava, vendar novi pristopi stremijo k povečanju interakcij in razvijanju skupne vrednosti, kjer prednjačijo znanje in informacije. Na ta način podjetje postaja večje brez rasti.

Osebna in družbena lastnina

Zadnji dejavnik so vse osebne in družbene razlike ljudi, od spola, starosti, izobrazbe, geografske lege itd. kot tudi osebnih lastnosti deležnikov. V socialnem okolju nastopamo vsak zase, s svojimi lastnostmi, s katerimi skušamo delovati najbolj prilagodljivo in dosežati razumevanje, se spoznavati in pridobivati zaupanje (Gummesson 1999).

Velikokrat se vprašamo, kateri izmed naštetih dejavnikov je najpomembnejši, vendar samo z izpolnitvijo enega ne dosežemo ničesar. Dejstvo je, da mora biti sodelovanje vedno jedro odnosa, nekateri trdijo, da ima moč vedno odločilen pomen, drugi zagovarjajo zaupanje in zavezanost. Vendar lahko dejavnike stopnjujemo šele, ko poznamo vrsto odnosa in deležnike, ki v njem nastopajo. Vsi splošni dejavniki lahko prispevajo k ocenitvi odnosa kot tudi njegovega razvoja ali likvidnosti, vendar sami ne morejo služiti kot osnova za marketinško odločanje, načrtovanje in izvedbo. Čeprav lahko enega vedno izpostavimo kot najpomembnejšega, moramo vse skupaj postaviti v kontekst, ki oblikuje zgodbo (Gummesson 1999).

Teorija definira mnogo dejavnikov, ki vplivajo na gradnjo odnosa in trdnost le-tega, vendar je ne glede na vse predpisane komponente še vedno veliko prepuščeno občutku za ljudi, saj vseh teh dejavnikov ne moremo upravljati istočasno v enaki meri, sami moramo uravnavati primernost in odločnost posameznega dejavnika v dani situaciji in kraju.

3 RAZVOJ MARKETINŠKIH ODNOSOV

Spremembe so že dolgo časa edina stalnica, ki sproža dinamiko v svetu upravljanja in ekonomije. Ravno to dejstvo priča o nenehnih interakcijah in komunikaciji med povpraševanjem in ponudbo, proces, v katerega se dnevno zapletajo podjetja. Medtem ko so nekateri kontakti razmeroma kratki in manj pomembni, so drugi spet bližji in zavezujoči. Glavni deležniki v podjetju so kupci in investitorji.

Managerji lovijo ravnotežje med kupci, ki želijo kar najvišjo vrednost za svoj denar, in investitorjevimi potrebami po rasti, uspešnosti in zadovoljivi vrednosti delničarskega deleža (Donaldson in O'Toole 2002).

Tehnološki razvoj trgov, predvsem danes in v letih globalne konkurence, ki jo povečuje uporaba spleta, proizvajalce izdelkov in storitev sili v čim višjo učinkovitost lastnih marketinških strategij in procesov. To vključuje vse vrste marketinga, tudi medorganizacijskega. Višja pričakovanja kupcev morajo biti bolj predvidljiva in učinkovita.

Tranzicija¹ med izdelčno naravnanim marketingom ter tradicionalno segmentacijo in strategijo, naravnano h gojenju odnosa s kupcem, je dandanes obveza, ki pa vendarle ni nadgradnja strategije, temveč je potrebna, da podjetje sploh preživi (Bose 2002).

Egan (2004) ugotavlja, da je slava marketinškim odnosom rasla izjemno hitro, saj je v zadnjem desetletju 20. stoletja število zagovornikov naraščalo. Brown (1998, 171) ugotavlja, da so marketinški odnosi poželi največ razumevanja in vpeljevanja v prakso, ne nazadnje navdušenje niso pokazali le akademiki, temveč tudi ljudje v praksi².

V marketinških odnosih je zelo pomembna osebna komponenta, saj morajo imeti prodajniki sposobnost prepoznavanja osebnih lastnosti in želja kupcev, saj tako bolj utrdijo odnose in pokažejo iskren in pristen odnos. Podjetja prevečkrat izpostavljajo slabost marketinških odnosov, izgubljanje fleksibilnosti in povzročitev kratkoročnih stroškov. Za plodno sodelovanje in uspešen odnos morajo podjetja deliti informacije in videti poslovnega partnerja kot del njih, kot nekoga, na katerega se lahko zanesejo.

¹ Prehod med izdelčno naravnanim marketingom in marketinškimi odnosi je ena izmed najpomembnejših prelomnih točk v razvoju marketinga (Rich 2000).

² Ravno strast praktikov do marketinških odnosov je postala gonilna sila še bolj poglobljenemu razvoju (O'Malley in Tynan 2002, 809).

3.1 Opredelitev transakcijskega marketinga in marketinških odnosov

Pojma transakcijski marketing in marketinški odnosi označujeta dva nasprotna pola, prvi kot začetni koncept marketinga in drugi kot nadgradnja skozi razvoj in izboljšave tekom let študij in prakse. Največja razlika med njima je ta, da je transakcijski marketing usmerjen bolj v izdelek kot na potrošnika. Podjetja največkrat vidijo kupce kot skupine ljudi, katerim dajo ponudbo, ki so jo sami v podjetju zastavili kot najboljšo. Počasi pa organizacije preusmerjajo pozornost na izpolnjevanje povpraševanja, osredotočajo se kaj kupec pričakuje in želi v zameno (Christopher in drugi 2007, 204).

Ne glede na panogo, v kateri delujemo, vsem je skupno delo z ljudmi, ne le interno, temveč tudi eksterno. Angleški sinhronim za marketinške odnose je '*marketing relationships*', ki se je dodobra uveljavil tudi na akademski ravni in hkrati še bolj poudari pomen odnosov. Ključne uspešne strategije proizvajalcev na industrijskih trgih so se osredotočile na upoštevanje kupčevih zahtev glede izdelka tako, da so proizvajali visoko kvalitetne produkte in jih prodajali po konkurenčnih cenah (Parasuraman 1998).

Raziskave na področju B2B marketinga so kazale prevlado osredotočenja na izdelke, kar se v zadnjih časih spreminja, predvsem zaradi opazne naraščajoče konkurence, povišane globalizacije trgov in vse bolj zahtevnih kupcev. Dotični dejavniki so oteževali uspešno delovanje marketinškega spleta³, saj ni prenesel tolikšne dinamike in obsežnosti sprememb. Realnost pa najverjetneje sloni na tem, da ne le akademiki temveč tudi praktiki namenjajo vse več pozornosti odnosom. Iz tega vidimo, da je dolgotrajno obdržanje kupca ključni cilj marketinških odnosov, saj se fokus preveša iz zgolj prodaje na učinkovito storitev (Parasuraman 1998).

V literaturi ne obstaja poenotena in edina prava definicija marketinških odnosov, saj so se skozi leta razvoja spreminjale. Christopher, Payne in Ballyntyne (1991) vidijo marketinške odnose kot sintezo marketinga, storitev za kupce in upravljanja s kakovostjo. Sheth (1995, 2) nadalje opiše marketinške odnose kot "razumevanje, razlago in upravljanje neprestanega sodelujočega poslovnega odnosa med proizvajalci in kupci".

³ Marketing mix – 4P (Product, price, placement, promotion) (Kotler 2003)

Evans in Laskin (1994, 440) predlagata, da je koncept razvoja marketinških odnosov pristop, naravnani h kupcu, kjer podjetje išče dolgoročen poslovni odnos s perspektivnim in obstoječim kupcem.

Hunt in Morgan (1994, 22) ponujata širšo definicijo, ki ne zaobjema niti sektorske perspektive niti podrobnega opisa potrebe za 'določitev kupca', temveč se marketinški odnosi nanašajo na vse marketinške aktivnosti, naravnane k ustanavljanju, razvijanju in vzdrževanju uspešnih odnosnih menjav.

Grönroos (2000, 9) opiše marketinške odnose kot proces identifikacije, vzpostavljanja, vzdrževanja ter ohranjanja in, ko je to potrebno, določevanja odnosa s kupcem in ostalimi deležniki v takem razmerju, da so interesi vseh vpletenih pokriti s podporo vzajemne menjave in držanjem obljub.

Egan (2004) pa dodaja, da je so marketinški odnosi skupek mreženja in interakcij, predvsem pa usklajevanj med vsemi vpletenimi ljudmi. Vrednote, ki jih pripisuje marketinškim odnosom, so:

- poudarek na sodelovanju,
- več win-win in manj win-lose situacij,
- več enakopravnosti med vpletenimi,
- vsi nosijo odgovornost, da so v odnosu aktivni,
- dolgoročni odnosi,
- vsak kupec je posameznik ali član enakomislečnih ljudi.

Koncept gradnje marketinških odnosov je zelo uspešen v grajenju močnih vezi s kupci, saj so se tehnike marketinških aktivnosti prilagajale kupcem glede na njihove relativne potrebe. To vključuje individualne ponudbe izdelkov in natančnejše ciljanje potencialnih kupcev s ciljem vzpostaviti osebni stik kot tudi graditi razmerja na osnovi interakcij.

Foss in Stone (2000) priznavata, da so po drugi strani marketinški odnosi vedno vključevali zelo močan fokus na potrošnika. Nadalje pa naredita korak naprej z vključitvijo ostalih poslovnih funkcij, in sicer poudarja nenehen doprinos k proviziji najvišje vrednosti za kupca. Ta poteka skozi management odnosov s kupci ter povečuje vsečnosti, zvestobe in obdržanja kupca. Iz tega sledi, da lahko podjetja prevzamejo njihovo delovanje in tudi samo podjetje razume potrebe potrošnika, kateremu se prilagaja.

3.2 Od transakcijskega marketinga do marketinških odnosov

Industrijski odnosi so se v zadnjih desetletjih zelo spremenili, predvsem se spreminja odnos kupec-prodajalec. Vloga prodajalca postaja širša in bolj interakcijska, trgi so neusmiljeni in globalna konkurenca pritiska. Premik od transakcijskega marketinga (To je moj izdelek, prosim, kupi.) se preveša k marketinškim odnosom (To potrebujem, prosim, naredi.). Če uporabim Kotlerjevo (2003, 146) razmišljanje, gre za prestop od 'naredi in prodaj' do 'čuti in se odzivaj' koncepta.

Razlikovanje med popolnoma nasprotnima poloma sloni na vrsti menjave med ali tržno transakcijo ali odnosno menjavo. Narava menjav, njihov začetek, vzdrževanje in določenost so ključni dejavniki razumevanja razvoja marketinških odnosov (Donaldson in O'Toole 2002). Nanizala bom razlike med transakcijskim marketingom in marketinškimi odnosi ter izpostavila značilnosti marketinških odnosov.

Še nazornejša razlikovanja med transakcijskim marketingom in marketinškimi odnosi so prikazana v naslednji tabeli:

Tabela 3.1: Primerjava transakcijskega marketinga in marketinških odnosov

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

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

V tabeli opazimo nasprotujoče pole med transakcijskim marketingom in marketinškimi odnosi. Iz težnje po goli prodaji izdelka se koncept marketinških odnosov trudi ne le v enkratni nakup, temveč tudi v ohranitev stranke, ki se bo vračala. Marketinški odnosi skušajo ohranjati stalne stike s strankami in ne le vzpostaviti stik, ko pride do točke nakupa pri transakcijskem marketingu. Veliko pozornosti se namenja vrednosti posamezne stranke in merjenju dolgoročnih učinkov nakupovanja dotičnega kupca, kar transakcijski marketing zanemarja oz. se posveča lastnostim izdelka. Nadalje, transakcijski marketing se premalo posveča izvedbi storitve za stranko in ni pripravljen za visoko vlaganje v strankina pričakovanja, kot se trudijo marketinški odnosi. Pomembno je tudi, da se organizacija trudi posvečati skrb za vsakega zaposlenega v podjetju in ne le za tiste, ki delajo v proizvodnji, kot to nakaže transakcijski marketing.

Donaldson in O'Toole (2002) pa izpostavljata naslednje dejavnike marketinških odnosov:

- postavljanje realističnih ciljev in merljivih učinkov,
- stiki, ki temeljijo na grajenju dolgotrajnega odnosa,
- poudarek na kvaliteti,
- vzdrževanje dialoga s kupci,
- investiranje v ljudi,
- merjenje zadovoljstva kupca in hkrati vzdrževanje storitev za kupca.

Primarni cilj marketinških odnosov je izgradnja višje dodane vrednosti za kupca v ena-na-ena odnosu. Dejstvo je, da je nemogoče imeti odnos s trgovom ali celo segmentom, mogoče pa je vzpostaviti odnos s posameznim potrošnikom (Christopher in drugi 2007).

V kolikor povzamem obrazložitve pojmov, lahko sklepam, da se transakcijski marketing in marketinški odnosi razlikujejo predvsem po treh komponentah, in sicer lastnostih, pričakovanjih do dobavitelja, realizaciji nakupa. Marketinški odnosi v ospredje potiskajo pomembnost prodajalčevega ugleda in varovanja okolja, na drugi strani pa transakcijski pristop raje omenja strogo osredotočenost na pretok informacij in transakcije. Pričakovanja do dobavitelja, ki jih gojijo marketinški odnosi, so stalno poudarjanje dolgoročnih odnosov, osredotočenosti h kupcem, iskrenost in izredno pomembna vloga komunikacije. Nasprotno pa transakcijski marketing podpira dinamiko ter ne pričakuje visoke stopnje storitev in logistike. V praksi, kjer se izvede realen nakupni proces, pa marketinške odnose odlikujejo prilagodljivi pogoji plačila, logistične storitve, kvaliteta izdelkov in učinkoviti komunikacijski kanali. Pri

začetnem, transakcijskem marketingu, pa vidimo ravno tako ugodne pogoje plačila in prijaznost do okolja.

3.3 Ključni dejavniki marketinških odnosov

Groonroos (2007) opisuje ključne dejavnike, v katerih marketinški odnosi delujejo. Gre za dejavnike, ki so osnova za učinkovito gradnjo marketinških odnosov:

Komunikacija

V transakcijskem marketingu je osnovno marketinško orodje prodaja, ki je hkrati tudi osrednja sestavina. Marketinške komunikacije so v večini množični marketing z naraščajočim deležem neposrednega marketinga, kjer je prodaja neposreden interakcijski element komunikacijskega procesa.

Schultz in drugi (1992, 59) pravijo, da "v kolikor se posvetimo dvosmerni komunikaciji, navadno prejmemo odgovor oseb, katerim je bil program marketinških komunikacij namenjen. Prilagajamo kupčeve želje in potrebe in znova pričnemo s procesom nakupovanja. To so najboljši marketinški odnosi."

V transakcijskem marketingu učinkovita marketinška komunikacija slabega ali neprimerne izdelka ne vodi k uspešnemu rezultatu. Po drugi strani, če so kupčeve interakcije z izdelkom ali s storitvijo oz. ostalimi dejavniki v odnosu med kupcem in dobavitelji neiskrene ter negotove, vodijo v trdno, dolgoročno in zaupanja vredno razmerje. Pa vendar, sama komunikacija ni sopomenka marketinškim odnosom, je pa izjemno velik in pomemben del celotnega procesa strategije grajenja marketinških odnosov (Duncan in Moriarty 1999).

Kljub uspešnim marketinškim odnosom je potrebna integracija vseh marketinških sporočil, ki jo podpirajo vzpostavljanje, vzdrževanje in izboljševanje odnosov s kupci in ostalimi deležniki. Komuniciranje s strankami je bistveno potrebna sestavina celovitega uspeha organizacije. Komunikacijska dovršenost dolgoročno prispeva k vrednosti tržne znamke in ugledu organizacije, ki zavzema vlogo filtra kakovosti izdelkov in storitev (Egan 2003). S pozitivno podobo organizacije je povezana tudi zaznana stopnja vrednosti zaupanja, sposobnosti in privlačnosti, kar vse vpliva na nakupne odločitve (Varey 2002, 78) in pripadnost stranke organizaciji (Egan 2003, 124).

Interakcija

V izdelčnem marketingu je izdelek jedro marketinškega spleta. Izdelek mora obstajati, da lahko sprejemamo odločitve glede distribucije, promocije in določanja cen. Gre za enkraten obstoj izdelka na eni točki, ki ne vključuje trajajočega razmerja. Izziv nastane ravno v preobratu miselnosti, kako jedrni izdelek spreobrniti v dolgoročni konstrukt, ki ga vodijo marketinški odnosi. Koncept marketinških odnosov daje postopke dela s kupci ali raje višanja notranje vrednosti nadgrajevanja procesa s kupci, ne izdelki, v središče delovanja. Za uspešnost se mora ponudnik izdelka ali storitve prilagoditi kupčevim virom, sposobnostim in procesom v skladu s kupčevim vrednotenjem nakupnega procesa. V tem primeru interakcija zavzame pomen izdelčnega koncepta, saj se je razvila kot ključni element v storitvenem marketingu in mreži pristopov k industrijskemu marketingu, še več, marketinški odnosi bi bili brez interakcij nični (Grönroos 2007).

V tem procesu je proizvajalec izdelkov ali storitev zastopan s strani ljudi, tehnologije, organizacijskega sistema in znanja, čemur pa nasproti stojijo kupci, ki jih lahko predstavlja samo en človek ali skupina ljudi, uporabnikov in odločevalcev v poslovnem procesu (Gummesson 1996).

Grönroos (2007) pravi, da morajo biti interakcije spodbujene s pomočjo načrtovanih sporočil in programov, ki jih stalno nadgrajujemo ter negujemo. Dialog med kupcem in proizvajalcem nastane le z višanjem vrednotenja interakcij. Samo nenačrtovane komunikacijske aktivnosti lahko vodijo k vzporednim monologom, kjer se vpleteni strani nikoli zares ne srečata in dobita dostop do tega, kaj si delita oz. kje so njuni skupni interesi. Proces vzpostavljanja dialoga je zahteven za širitev in celo vzpostavljanje znanja med vpletenimi.

Vrednost

Grönroos (1996) ugotavlja, da je ena glavnih raziskovalnih smeri na področju marketinških odnosov kupčevo dožemanje vrednosti oz. zaznavanje posameznih elementov. V interakcijskem procesu je osnovna vrednost speljana h in hkrati s kupcem, v končni analizi pa ugotovijo, da se najpomembnejša zaznana vrednost postopoma razvija tekom procesa kupčevega nakupovanja. Ravno iz tega razloga pa v kolikor ponudniku izdelka ali storitve uspe učinkovito upravljanje z razpoložljivimi viri (fizične lastnosti izdelka, elementi storitve,

informacije itd.) in vpletenostjo v kupčeve notranje procese, kupec zaznava osnovno korist, ki jo najde v izdelku ali storitvi, pretvori v izjemno dodatno vrednost. Dotično vzpostavljanje vrednosti morajo neprestano podpirati marketinške aktivnosti tako pred in med interakcijskim procesom. Iz tega sledi, da je proces vrednotenja potreben za prikaz kako kupec realno dojema oblikovanje vrednosti v določeni časovni komponenti.

Grönroos (2000) opiše tudi drugi vidik procesa vrednotenja, saj je pred razvojem dejavnikov interakcijskega procesa in vzpostavljanjem dialoga potrebno razumeti kupčeve notranje procese, katerim se mora proizvajalec kar najbolje prilagoditi. Kupec ima potrebe, vendar obstaja tudi proces, ki ga vodi do zadovoljstva in izpolnitve. Torej, ni dovolj le razumevanje potreb kupcev, temveč tudi kaj je potrebo sprožilo oz. kako lahko proizvajalec izvede rešitve, da bi te potrebe zadovoljil na najbolj optimalen način.

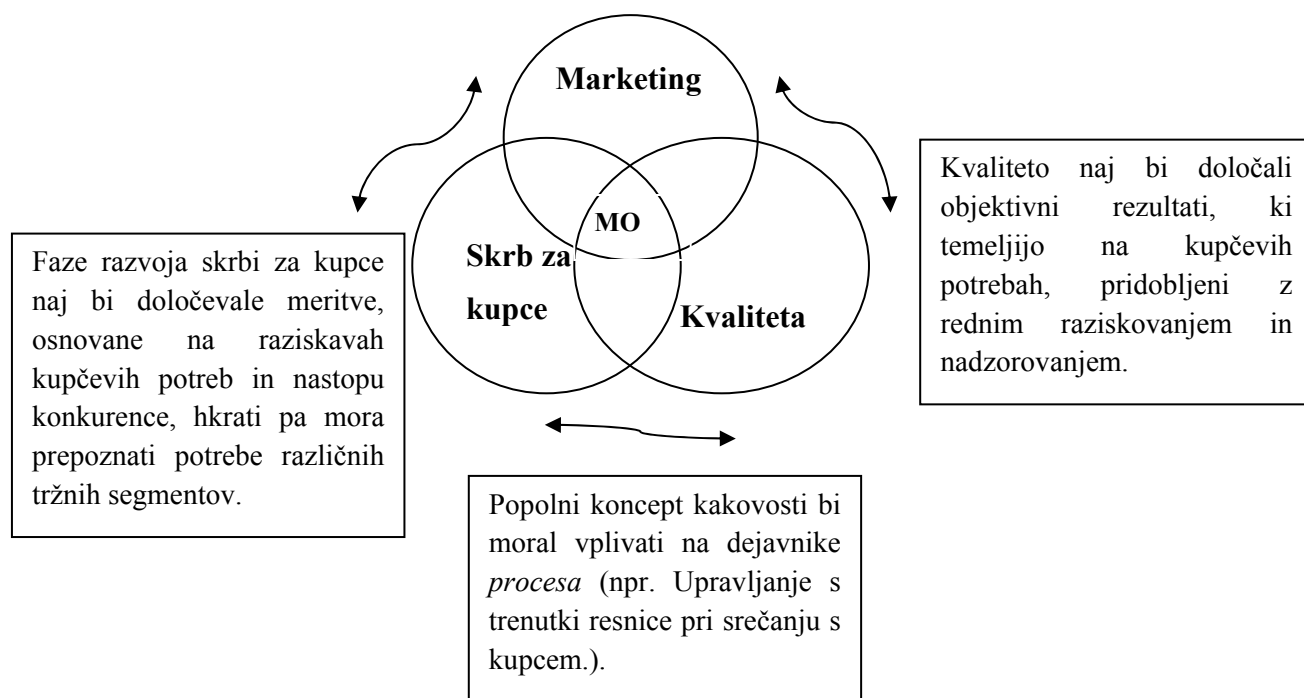
Pa vendar je iskanje najbolj optimalne možnosti zadovoljevanja potreb ena izmed najtežjih nalog, ki jih mora ponudnik dobro opraviti. Če podjetje ne razume tega vidika kupčevega vrednotenja nakupnega procesa in dodajanja vrednosti izdelku, storitvi, informacij ter drugim elementom interakcijskega procesa, se zaradi pomanjkanja teh znanj vrednost v kupčevih očeh enostavno ne more razviti (Grönroos 2007).

3.2 Skrb za kupce in marketinški odnosi

Že od začetka raziskovanja marketinških odnosov je bila skrb za kupce (vzpostavljena ob interakciji kupce-proizvajalec) obravnavana kot ključni element odnosov s kupci. Möller in Halinen (2000, 33) pravita, da so raziskovalci v 70-ih letih trdili, da je izkušnja kupca s kvaliteto in posledičnim zadovoljstvom najprej rezultat interaktivnega razmerja med osebjem in kupcem. Christopher in drugi (2007) pa nadaljujejo, da je vzpostavljanje marketinških odnosov unikatni koncept, ki je združil posamezne vidike storitev za kupce, kakovost in marketing skupaj. Po njihovi presoji je bil to eden največjih izzivov organizacij, in sicer kako spraviti omenjene tri dejavnike v delujočo informacijo. Srečanja v storitvah so srce storitvenega marketinga in njihovega upravljanja kot tudi ocenjevanja, kar še vedno ostaja osrednja tema raziskovanja na področju marketinških odnosov. Socialna srečanja vsekakor zasedajo najpomembnejše in prvo mesto (McCallum in Harrison 1985, 35) ne glede, ali gre za medorganizacijski ali potrošniški marketing, še več, videti je, da je družbeni koncept zasenčil ekonomskega (Czepiel 1990, 14).

Christopher in drugi. (2007) razlaga, da skrb za kupce, kvaliteto in marketing delujejo v harmoniji, skupaj z rednim opazovanjem, sledenjem in raziskovanjem razvoja kupca ter njegovega delovanja. Podjetje se mora truditi vplivati na vse dejavnike nakupnega procesa ter jih povezati s svojo vizijo marketinških odnosov.

Slika 3.1 : Orientacija marketinški odnosov - MO



Vir: Christopher in drugi (2007, 4)

Avtor ugotavlja, da je tradicionalni marketing te tri dejavnike videl kot ločene, delujoče kot posamezna enota, ki se med seboj ne dopolnjuje. Naloga podjetij je, da ustvarijo sožitje in omogočijo prevevanje lastnosti vseh treh, da ustvarijo kar najbolj učinkovito delovanje za kupca. Trdi, da presek krogov najboljše opiše, kaj marketinški odnosi sploh so. To pa vidi kot 'točke spoznanja', ki jih vidi kot trenutke resnice v storitvah, kadar kupec realno pride v stik z nakupnim procesom. Do prepoznavanja in upravljanja s trenutki resnice lahko pride le z rednim zagotavljanjem kvalitete. Vsak trenutek resnice je priložnost, da dokaže visoko kakovost svoje storitve oz. izdelka ali nasprotno, prikaže pomanjkljivo storitev ali izdelek (Christopher in drugi 2007).

Skrb za kupce ravno zaradi tega vidimo kot enega ključnih elementov pri realizaciji strategij razvoja marketinških odnosov. Njihov vpliv na makro nivoju je izpolnjen šele s

pomembnostjo in vrednostjo interakcij in posameznih odnosov na mikro nivoju. Na tej stopnji opazimo, da je skrb za kupce razvijajoč proces grajenja odnosov skozi upravljanje nenehnega zaporedja epizod srečanj in stikov s kupcem (Clark 2000, 213).

Gre za izreden preplet različnih dejavnikov, ki pa delujejo v izjemni soodvisnosti in po sistemu verige. V kolikor se en člen pretrga, se bo pretrgala celotna veriga, zato ne smemo nobenega izmed naštetih dejavnikov zapostavljati. V kolikor ga bomo, smo lahko prepričani, da ga kupci ne bodo.

4 RAZMERJA V MEDORGANIZACIJSKEM MARKETINGU

Na področju medorganizacijskega marketinga imajo marketinški koncepti, ki so povezani z dolgoročnimi razmerji, dolgo zgodovino sprejemanja ter grajenja odnosov skozi učinkovito prakso (Barnes 1994, 562). Na primer, osebni odnosi med zaposlenimi in lastniki podjetij so bili prepoznani tudi na strani kupca in ponudnika kot posamezno znotraj teh organizacij (Blois 1997, 53).

Odnosno 'povezovanje' med tržniki v medorganizacijskem marketingu niti ni fenomen 20. stoletja. V predindustrijski dobi so bila takšna partnerstva, poznanstva in njih koriščenje pravzaprav potrebna, predvsem zaradi napetih in nevarnih časov kot tudi omejene komunikacije, saj so poslovali s tistimi, katerim so zaupali (Sheth in Parvatiyar 1995, 403). Samo z rastjo in formalizacijo distribucije na množičnem trgu so tradicionalna razmerja med tržniki postala napeta in zgolj zaradi napredovanja množične produkcije ter potrošnje so bili tržniki prisiljeni v sprejetje bolj transakcijskih pristopov (Sheth in Parvatiyar 1995, 403).

Omenjena napetost je bila najbolj vidna med dobavitelji in njihovimi tržnimi posredniki. Obe strani sta bili osredotočeni na končnega kupca, vendar so nista usklajevali v posameznih ciljih, kar se je odražalo v različnosti implementiranja strategij. Med tako imenovano 'zlato dobo' marketinga, od srednjih petdesetih do sredine sedemdesetih let prejšnjega stoletja je bil dobavitelj izdelka tisti, ki je financiral razvoj individualnega izdelka in tisti, ki je dominiral ter razpolagal s sredstvi distribucije. Le redki lastniki in tržniki so delali skupaj v upanju, da bi zadovoljili obe strani. Največkrat so lastniki uporabili 'pull' strategije s ciljem pritegnitve kupcev brez upoštevanja posrednikov, medtem ko so bile 'push'⁴ strategije uporabljane kot

⁴ Učinkovita uporaba tržnih prijemov in promocij k 'potisku' izdelka po distribucijski verigi (Kotler 2003).

ena izmed taktik, ne pa kot korporativna strateška aktivnost. Prodajalci niso občutili nobene odgovornosti do dobaviteljev, saj so več pozornosti posvečali skupnemu dobičku, kot pa višali učinkovito prodajo po posameznih izdelkih (Egan 2003).

Samo kadar se je navpična integracija premaknila skozi 'obogatitev' (naprej ali nazaj po dobavni verigi), se je hkrati prenesla tudi informacija navzgor ali navzdol, vendar tudi to ni bilo pravilo. Najpogostejša utemeljitev pridobivanja podatkov je bila vir dobave (vzratna integracija) ali izdelčnih trgov (napredna integracija) z izboljšavo informacijskega toka kot sekundarne koristi. Največ težav, ki so pestile takšne oblike integracije, so bile kapitalne zahteve in pomanjkanje fleksibilnosti. To pa je vodilo v notranje subvencioniranje in prenos postavljanja cen kot način zaščite notranjih poslovnih enot pred tržnimi silami (Sheth in Sisodia 1999, 82).

4.1 Partnerstva

Partnerstvo je razmerje med kupcem in dobaviteljem, ki je prepoznano po vseh vpletenih deležnikih, katerih glavni cilji so deljena rast v uspešnosti in učinkovitosti skupnih odgovornosti znotraj delovanja razmerja (Egan 2003, 176).

Razlog pristopa partnerstva se je razvil iz potrebe po izboljševanju učinkovitosti in uspešnosti, kjer deluje sistem dodajanja vrednosti (Brennan 1997, 770). Sheth in Sisodia (1999, 82) pravita, da skozi vzpostavljanje partnerskega odnosa med kupci in prodajalci lahko pridobi mnogo prednosti navpične integracije, brez umikov povezanih z bogatenjem strategije. Omenjene prednosti po njunem vključujejo (Sheth in Sisodia 1999, 82):

- Nižje transakcijske stroške,
- zagotovilo nabave,
- izboljšano koordinacijo,
- višje vstopne ovire.

Ta vrsta sodelovanja med kupci in prodajalci je pogosta. Zgornje štiri predpostavke vključujejo vzpostavitev dolgoročnih pogodbenih obveznosti, širjenje osebnih informacij⁵, prilagoditev proizvodnje, dostavni in nakupni proces, ki zadovoljujeta zahteve in želje obeh strani (Palmer 2000, 693).

⁵ Buttle (1996, 194) pravi, da je B2B marketing najbolj opisan kot management oz. upravljanje z informacijami.

Dotična prilagoditev procesa je bila najbolj opazna v industriji motornih vozil in izdelkov hitre potrošnje⁶ distribucijskih sektorjev, kjer so strategije hitrega toka nabave (npr. 'just-in-time' strategije) nujne za vzdrževanje konkurenčne prednosti (Egan 2003, 177).

Razvoj določanja lastnosti partnerstva med kupcem in proizvajalcem je v zadnjem desetletju izjemno narastel. Presežki v sektorju medorganizacijskega marketinga se stalno dvigujejo in zaostrejujejo merila, kar še nadalje kliče po promoviranju višje uspešnosti in učinkovitosti (Sheth in Parvatiyar 1995, 410).

Brennan (1997, 770) zagovarja, da je namen partnerstva izboljševanje učinkovitosti, s katero sistem dodajanja vrednosti deluje še boljše. V kolikor ni nobenega napredka in celostne sistematične učinkovitosti, lahko le ena stran pridobiva na račun druge, v tem primeru pa podjetja igrajo igro 'vsota je nič' in se vračajo nazaj k starim prodajnim prijemom. Partnerstvo lahko zaživi le v igri 'pozitivna vsota', kjer so realne ekonomske prednosti povezane z višanjem zaupanja v partnerstvo in vzajemne koristi.

Avtor tudi našteje primarne koristi za dobavitelja in kupca pri konceptu partnerstva:

- Dobavitelj pridobi globoko razumevanje kupčevih zahtev in je lahko proaktiven pri predlaganju izboljšav.
- Dobaviteljevo osebje se dobro spozna s kupčevim načinom poslovanja, potencialnim zmanjševanjem nesporazumov in izboljševanjem pri hitrosti odgovorov.
- Večja dobaviteljeva vpletenost (v smislu člana tima) v zgodnji fazi pri novih projektih in novih produktih lahko vodi do hitreše penetracije produkta na trg.
- Zmanjševanje ali celo umik stroškov prodaje za kupca.
- Dobavitelj ni izpostavljen tveganju tržnega prostora, ampak načrtuje večja zagotovila glede prihodnjih dohodkov.
- Partner-dobavitelj navadno pridobi privilegiran dostop do informacij o dolgoročnih kupčevih načrtih, omogočanje proaktivnih predlogov in posledična okrepitev položaja 'boljši dobavitelj'.
- Večji tok informacij in močno podajanje podatkov, ki temelji na zaupanju.
- Zmožnost obeh partnerjev, da se osredotočita na tiste vidike dodajanja vrednosti izdelku, ki zvišujejo njihove jedrne zmožnosti, ostalo pa puščajo zaupanja vrednim partnerjem (Brennan 1997, 770).

⁶ Fast Moving Consumer Goods (vir: <http://www.eshbel.com/ERP-FMCG-industry.htm>)

Stroški partnerstva so neizogibni, ki jih Brennan (1997, 771) še dodatno razlaga:

- Zmanjšanje tržne raznolikosti, ki jo ustvarja številna konkurenca (tveganje, da postane dobavitelj ali kupec samozadosten).
- Verjetnost, da se zunanji dobavitelji ne bodo hoteli meriti z nasprotnimi priljubljenimi dobavitelji
- Tveganje, da bi postali preveč zavezani napačnemu partnerju (učinkovito 'jahanje napačnega konja').
- Obvezujoči stroški (povezani z investicijami kupca ali dobavitelja v fizične ali človeške pridobitve, ki so zunaj partnerstva brez pomenske).

Ne glede na razvoj katere koli strategije, je bistven temeljit premislek o stroških in koristih, ki jih bo partnerstvo prineslo.

Partnerstva dobavitelju omogočajo vpletenost v razvoj novega produkta ali prenovni proces, kar je zelo pomembno za po meri narejene izdelke. Biti blizu prve razvojne stopnje je velika prednost dobavitelja, saj lahko prodajniki dobijo vpogled v informacije o kupčevi nadaljnji strategiji. S tem znanjem pa se lahko tudi dobavitelj lažje in hitreje prilagodi kupcu.

4.1.1 Temnejša stran partnerstev v medorganizacijskem marketingu

Poleg prednosti, ki jih partnerstva prinašajo, obstajajo tudi druge pomanjkljivosti za potencialne partnerje, saj so v vseh razmerjih nestrinjanja verjetna, pravzaprav neizogibna. Pritoževanje znotraj koncepta kupec-prodajalec lahko vidimo drugače kot pritoževanje znotraj nakupnega vedenja v primerjavi z organizacijskim nakupovanjem, ki vključuje višjo kompleksnost procesa. Po eni strani lahko gledamo na nestrinjanja kot na pozitiven vpliv, če prinašajo odkritost in iskrenost glede težave, kot pa delovanje v stresnih trenutkih ter iskanjem partnerja (Hunt in Morgan 1994, 25).

Naslednja potencialna pomanjkljivost se nanaša na dolžino razmerja. Čeprav velja splošno prepričanje, da daljše razmerje nudi večjo dobičkonosnost, to ni vedno nujno. Razni umiki iz razmerja se lahko zgodijo ne glede na trajanje (Grayson in Ambler 1999, 132).

Tekom časa lahko preidemo na točko, kjer nestrinjanja povežemo s prevelikim 'domačim' vzdušjem z dobaviteljem ali kupcem. Nadalje pa se ta nestrinjanja pretehtajo v prednosti partnerstva, kot pravi Brennan (1997, 766).

Palmer (2000, 696) predlaga, da je dinamična napetost v razmerju kupec-proizvajalec ključna za doseganje stalnih izboljšav v dostavljanju vrednosti. Dolgoročna razmerja se prevesijo v ustaljene vzorce in predvidljiva dejanja ter pomanjkanje novih oblik izboljšav. Pomanjkanje te napetosti opisuje tudi kot 'lahkovernega kupca z nizkim nagnjenem k pritožbam', kar se odraža v manjši kolektivni vzajemni koristi.

Naslednja temna točka partnerskih razmerij v medorganizacijskem marketingu je tudi ta, da se namesto uvajanja novega stila poslovnega razvoja raje poslužujejo tradicionalnih transakcij pod novim vodstvom. Nekje posamezna podjetja ne tekmujejo več med seboj kot končni ponudnik, ampak se borbe bijejo že daleč nazaj med dobavitelji v dobavni verigi (Christopher 2007, 129) kot tudi 'mreže' tekmujejo med 'mrežami' (Doyle 1995, 22).

Palmer (1996, 22) razlaga, da ima lahko partnerstvo resen učinek na netekmovalnost, kjer je partnerstvo uporabljeno kot proces, s pomočjo katerega prodajalec teži k omejevanju izbire kupcev. Dodatna nevarnost obstaja tudi, ko postanejo socialni odnosi zelo povezani z notranjimi organizacijskimi odnosi in lahko celo uničijo mrežo kupcev in prodajalcev. Opaža tudi da dolgoročna razmerja med ponudniki storitev vodijo v zaostalost idej in preveč podobnega razmišljanja, kar pa ima manj dodane vrednosti.

Čeprav akademiki kot tudi mediji poudarjajo trende, ki vodijo k povečanemu sodelovanju med kupci-prodajalci, trend še ni sprejet na univerzalni ravni, kot še vedno najdemo prednosti v spektru ostalih strategij.

4.2 Partnerstvo s kupci

Meje med organizacijami postajajo vse bolj zabrisane, podjetja so pričela spoznavati koristi združevanja, raziskovalci pa se poglobljajo v razumevanje dinamike teh razmerij (Shaw 2003, 147). Teorija o vzpostavljanju marketinških odnosov trdi, da ravno soodvisnost zmanjšuje transakcijske stroške in zagotavlja višjo kvaliteto, medtem ko vodstvo znižuje izdatke (Sheth in Parvatiyar 2000, 123).

Organizacijski zunanji odnosi temeljijo na vodoravni in navpični dimenziji (Palmer 2000, 689), ki jih lahko opišemo:

- Navpična razmerja predstavljajo vse tiste, ki so celostno ali delno vključeni v dobaviteljevo verigo skozi dejavnike proizvajalca, dobavitelja ali posrednikov.
- Vodoravna razmerja temeljijo na organizacijah, ki so na skupni točki v distribucijskih kanalih (vključno s konkurenco) ter iščejo plodno sodelovanje in težijo k vzajemni koristi.

Obe predstavljeni veji razmerij v organizaciji se vzajemno ne izključujeta, saj je v vsaki organizaciji številno dvo- ali večstranskih razmerij obeh vrst. Ko se znajdemo v enem izmed teh razmerij, ne le da je poligamija dovoljena, celo visoko priporočena (Gummesson 1999, 129). Medtem ko si korporacije zarišejo jasne pravne meje, je določanje drugih oblik razmerij in kanalov partnerstva, ki bi izhajali iz napisanih pravil, redko.

Partnerstvo se med kupci in dobavitelji oblikuje v mnogih oblikah in pod različnimi vplivi. Čeprav je pomen 'partnerstva med dobavitelji' na tem mestu izpostavljen za vodoravna razmerja, se nanaša tudi širše na kateri koli dvosmerni odnos znotraj navpične verige, ki se ga prepozna tudi pod preprostejšim izrazom, partnerstvo. Partnerstvo med dobavitelji je očitno na drugi strani kovanca partnerstva med kupci, zaradi česar se vidiki splošnega grajenja odnosov nanašajo tako na eno kot na drugo stran (Egan 2003).

V tem poglavju se bom osredotočila na razmerja malce globlje v dobaviteljevi verigi. Opisovala bom razmerja v medorganizacijskem marketingu oz. odnose, termin, ki je nadomestil 'industrijske dobrine in storitveni marketing' kot dva ločena pristopa.

V primeru medorganizacijskega marketinga noben posel ni otok sam zase, ravno zaradi kompleksne prepletenosti in soodvisnosti trgov na področju medorganizacijskega marketinga so poslovni odnosi tako rekoč neizogibni. Soodvisno lahko razlagamo kot srečanje interesov, pri čemer interesi ene strani ne morejo biti izpolnjeni brez sodelovanja druge. Čeprav bi neomejena dobava pomenila majhno potrebo po organizacijski interakciji, je v pogojih pomanjkanja notranjih organizacijskih menjav ta nujna (Levine in White 1961, 587).

Problem diskusije o B2B razmerjih je ravno v obsežnosti širokega nabora vrst razmerij, katerim je težko določiti in, predvsem, predvideti, kaj točno določeno razmerje potrebuje, kaj izboljšati in ponuditi splošen koncept (Blois 1997).

Campbell (1996) podaja še nadaljnje lastnosti partnerstva:

- zagotovljena dobava in kakovost sta bolj pomembna,
- posamično ali dvojno koriščenje virov (80/20 pravilo),
- kupci zaupajo dobavitelje,
- prodaja je v tesni navezi s proizvodnjo in oddelkom marketinga,
- prodajni oddelki znotraj podjetja so močnejši.

Povzamem lahko, da so uspešna partnerstva med kupci in dobavitelji nujna za dolgoročno sodelovanja, saj vzajemnost temelji na skupnih vlaganjih, tehničnem razvoju in visoki integraciji, kjer se pričakuje tesnejšo interakcijo z dobavitelji.

4.3 Raziskovanje razmerij v medorganizacijskem marketingu

Začetno raziskovanje skupine Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP) je vodilo v zapletenost trgov na področju medorganizacijskega marketinga in odnosov znotraj njih. Tudi zgodnja dognanja omenjene teorije, ki jih je pridobila skupina IMP, so predvidela močno vpletenost odnosov (O'Toole in Donaldson 2000, 328) ter postavila temelje za vse, kar se je na tem področju razvilo do sedaj. Prepoznavanje pomembnosti 'razmerij' se je razvilo iz realnega življenja, ki je počasi gradilo gibanje stran od tradicionalnih prodajnih ukrepov med kupci in dobavitelji, vse v smeri oblikovanja razmerja, ki temelji na sodelovanju (Christopher in drugi 2007).

IMP raziskovalci so tudi predlagali dvostopenjski pristop, prvi vključuje kratkoročne epizode v smislu menjave dobrin in storitev, informacij, finančnih in družbenih vidikov in drugič dolgoročnih odnosov, ki vodijo v adaptacijo in institucionalizacijo vlog ter odgovornosti (Grönroos 2000, 7).

Webster (1992, 10) je videl jasno evolucijo, ki je segala stran od transakcijskih in tradicionalnih hierarhij, birokratskih oblik organizacije naproti gibljivim vrstam partnerstva, zavezništva in mreženja znotraj sektorja na medorganizacijskih trgih.

Hakansson in Snehota (2000, 75) sta zapisala štiri mejnike IMP raziskovanja na trgih medorganizacijskega marketinga:

- razmerja med kupci in proizvajalci obstajajo,
- poslovna razmerja so povezana (z mrežami),
- razmerje je kombinacija, ki vključuje elemente obeh trgov in hierarhije,
- razmerja so si nasprotna in zatorej inovativna.

Kupci so lahko nevarni zaradi mnogih razlogov, lahko stanejo več, kot si predstavljamo, mogoče nam ne bodo znali povedati, kaj točno hočejo in še hujše, lahko nam nekaj povedo, ampak se obnašajo popolnoma nasprotno (Jenkins 1997).

Prihodnost marketinških odnosov bo po mojem mnenju temeljila predvsem na menjavi vrednosti, ki jih kupci dodajajo izdelkom ali storitvam. Med pisanjem diplomskega dela sem opazila, da lahko podjetje na tri načine dvigne dodano vrednost v potrošnikovih očeh, kjer še vedno prednjači kakovost izdelka. Prvi način je znanje, ki si ga izmenjujejo skozi hierarhične kanale. Drugič, znanje delimo in nadgrajujemo med notranjimi kupci in dobavitelji, od začetka do konca. Izreden pomen pa predstavljajo znanja in vrednost, ki jo kupci dodajajo notranjemu mreženju, v smislu spontanosti skupnosti zaposlenih, ki sodelujejo skupaj na projektih ali diagnostičnem reševanju problema.

Čeprav so kupci jedro marketinških odnosov, sami marketinški odnosi nujno ne določajo iskanja interaktivnih odnosov z vsemi kupci. Tudi vsi kupci nočejo vzpostavljati take vrste odnosa. Organizacije lahko gojijo več vrst odnosov z njihovimi kupci. Pa vendar vsi kupci hočejo, da podjetje izpolnjuje njihova pričakovanja in izpolni obljube, ki jih daje. Če hoče podjetje doseči ali preseči kupčeva pričakovanja, se mora osredotočiti na kupca in ne postavljati v sredino izdelka.

5 PREDSTAVITEV PODJETJA – HIDRIA ROTOMATIKA

Hidria kot krovna korporacija se uvršča med vodilne evropske in svetovne korporacije na področju klimatizacije zgradb in avtomobilskih tehnologij. Zavezani so k razvoju inovacij, s katerimi prispevajo k višji kakovosti življenja na področju **ugodja bivanja** v prostoru ter **zelene mobilnosti** (Hidria 2010).

5.1 Organizacijska shema HIDRIE

Organizacijska struktura Hidrie združuje dva stebra: **industrijski** in **finančni steber**.

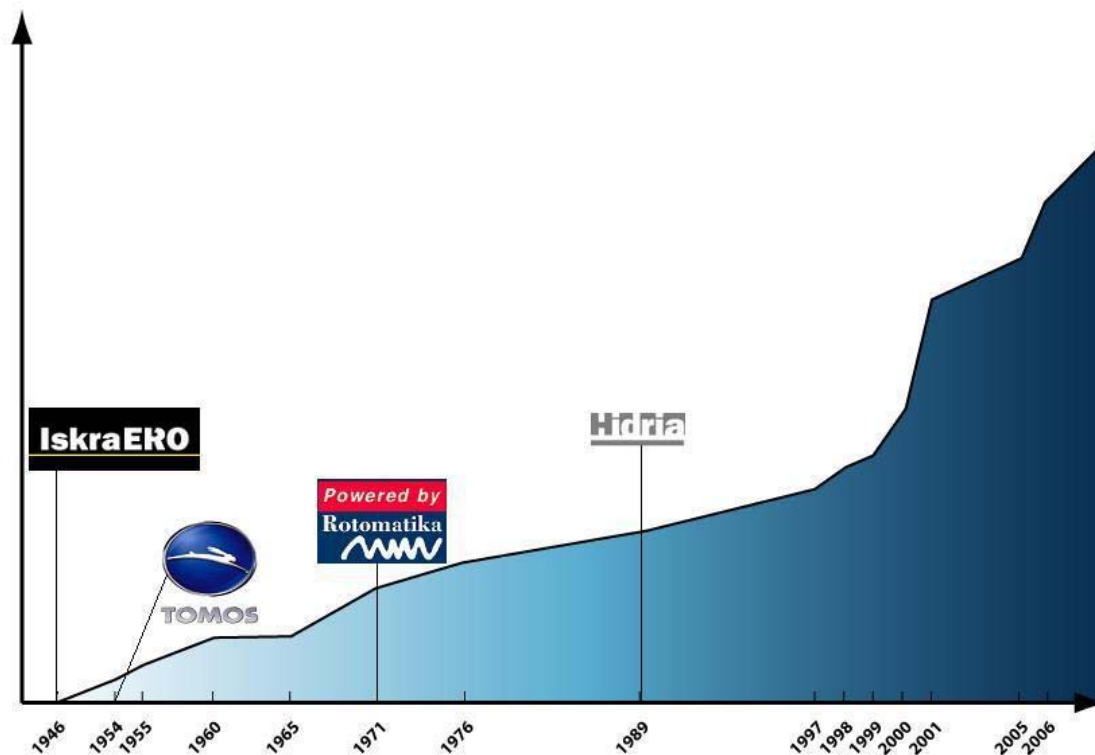
- Industrijski steber razvija, proizvaja in trži celovite rešitve za klimatizacijo stavb in avtomobilskih tehnologij.
- Finančni steber se ukvarja z naložbami in nepremičninami.

Vir: Hidria (2010).

Hidria je organizirana centralizirano, kjer vodstvena mesta ne glede na državo, v kateri poslujejo, zasedajo slovenski managerji, kar omogoča neposredno kontrolo poslovanja. Je tehnično podjetje s široko izbiro prodajnih produktov, ki med drugim zajemajo proizvodnjo in prodajo specialnih ventilatorjev, lamel, rotorjev, vžigalnikov za mopede, sistemov za hladen vžig motorjev, električnega orodja, čepnih svečk, dvokoles ipd (Hidria 2010).

Holding Hidria je bil ustanovljen leta 1989, vendar se podjetja, vključena v korporacijo, ponašajo s precej daljšo tradicijo. Pred prevzemom so imela podjetja namreč razvite lastne mreže poslovanja, bolj ali manj uveljavljeno blagovno znamko kakor tudi določen tržni delež, ki jih je holding Hidria ob prevzemu podedoval (Hidria 2010).

Graf 5.1: Grafični prikaz podjetja Hidria



Vir: Hidria Rotomatika (2010)

Hidria je kot korporacija razdeljena na 4 družbe, in sicer Hidria AET (lokacija Tolmin), Hidria IMP Klima (lokacija Godovič), Hidria Perles (lokacija Jesenice) in Hidria Rotomatika (lokacija Spodnja Idrija).

Divizije, ki tvorijo korporacijo Hidria, so:

- klimatizacija, gretje in hlajenje,
- avtomobilska industrija,
- komponente in sistemi,
- ročna orodja.

(Hidria 2010)

Posamične divizije predstavljajo vodilna podjetja znotraj same panoge. IMP klima predstavlja divizijo klimatizacije, gretja in hlajenja, Hidria Perles ročna orodja, Hidria Rotomatika (delno klimatizacija zaradi ventilatorjev) in Hidria AET pa predstavljata divizijo avtomobilske industrije.

Klimatizacija, gretje in hlajenje

Sem sodijo tiste družbe, ki zagotavljajo t. i. celovite rešitve na področju komfortne in industrijske klimatizacije in ki so namenjene regulaciji zraka v objektih. Poleg omenjenega družbe ponujajo tudi ventilatorske in talne konvektorje, zračne zavese, namenjene ogrevanju prostorov, visokonapetostne vžigne transformatorje, motorje za plinske gorilce, lamele ipd. (Kanduč 2010).

Avtomobilska industrija

Divizija avtomobilske industrije proizvaja čepne svečke, ki so "vgrajene v sistem za gretje hladilne tekočine v avtomobilih z dizelskim motorjem" (*ibid.*), svečke za hladen start dizel motorjev, magnetne vžigalnike, lamele, kovinske sisteme za brisanje avtomobilskih stekel, pokrove alternatorjev, odlitke iz aluminijastih zlitin, komponente za elektromotorje ipd. (Hidria 2010)

Industrijske komponente in sistemi

Koncept, kateremu sledijo podjetja, združena v tej diviziji, je "koncept razvojnega dobavitelja številnih bistvenih komponent, podsistemov in sistemov" (*ibid.*). To pomeni, da je njihov proizvodni program usmerjen v produkcijo motornih črpalk, specialnih in kondenzatorskih elektromotorjev, magnetnih vžigalnikov za motorne žage, vžignih elektrod, visoko vzdržljivih vrat, zaščitnih kabin itd. (Hidria 2010).

Ročna orodja

Proizvodni program sestavljajo vibracijski vrtalniki, brusilniki, akumulatorsko orodje, elektro-pnevmatska kladiva, mešalniki, žage, brusilniki in tudi kakovosten vrtni program (Hidria 2010).

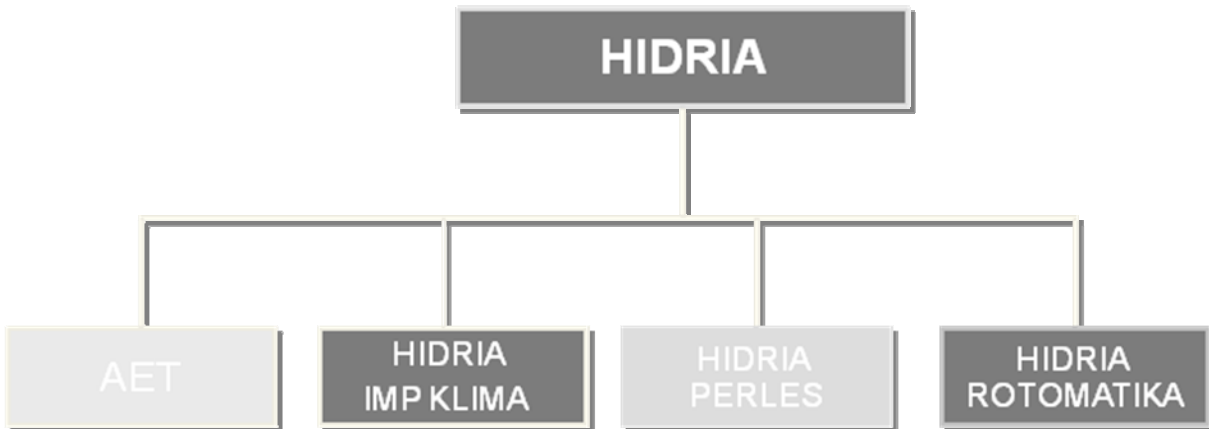
Hidria AET nastopa na avtomobilskem trgu, in sicer s programom vžigalnih komponent.

Hidria IMP Klima ponuja prezračevalne rešitve, kot so klimatski prezračevalni sistemi, ravnanje s sončno energijo in solarni sistemi.

Hidria Perles se ponaša s programom ročnih orodij Perles v gradbeno- in kovinsko-predelovalni industriji.

Hidria Rotomatika združuje polizdelke ventilatorjev, lamel in fino štancanih delov, elektromotorjev in aluminijastih komponent.

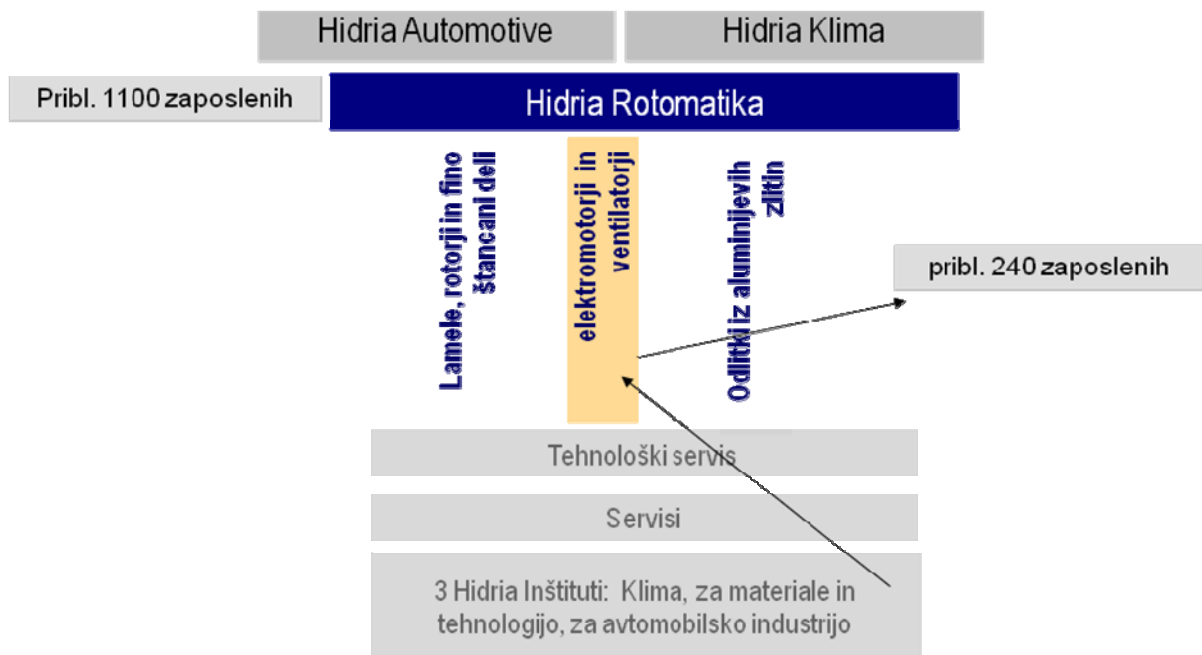
Slika 5.1: Družbe znotraj korporacije Hidria



Vir: Hidria Rotomatika (2010).

Poleg omenjenih jedrnih družb pa Hidria razvojno dopolnjujejo tudi trije raziskovalni inštituti, prvi je Inštitut Klima (lokacija Godovič), drugi Inštitut za materiale in tehnologijo (lokacija Godovič) in tretji Inštitut za avtomobilsko tehnologijo (lokacija Tolmin). V nadaljevanju je podroben prikaz, kako ena izmed družb Hidria Rotomatika sovпада v opisan organizacijski sistem.

Slika 5.2: Organizacijska shema Hidrie Rotomatika



Vir: Hidria Rotomatika (2010).

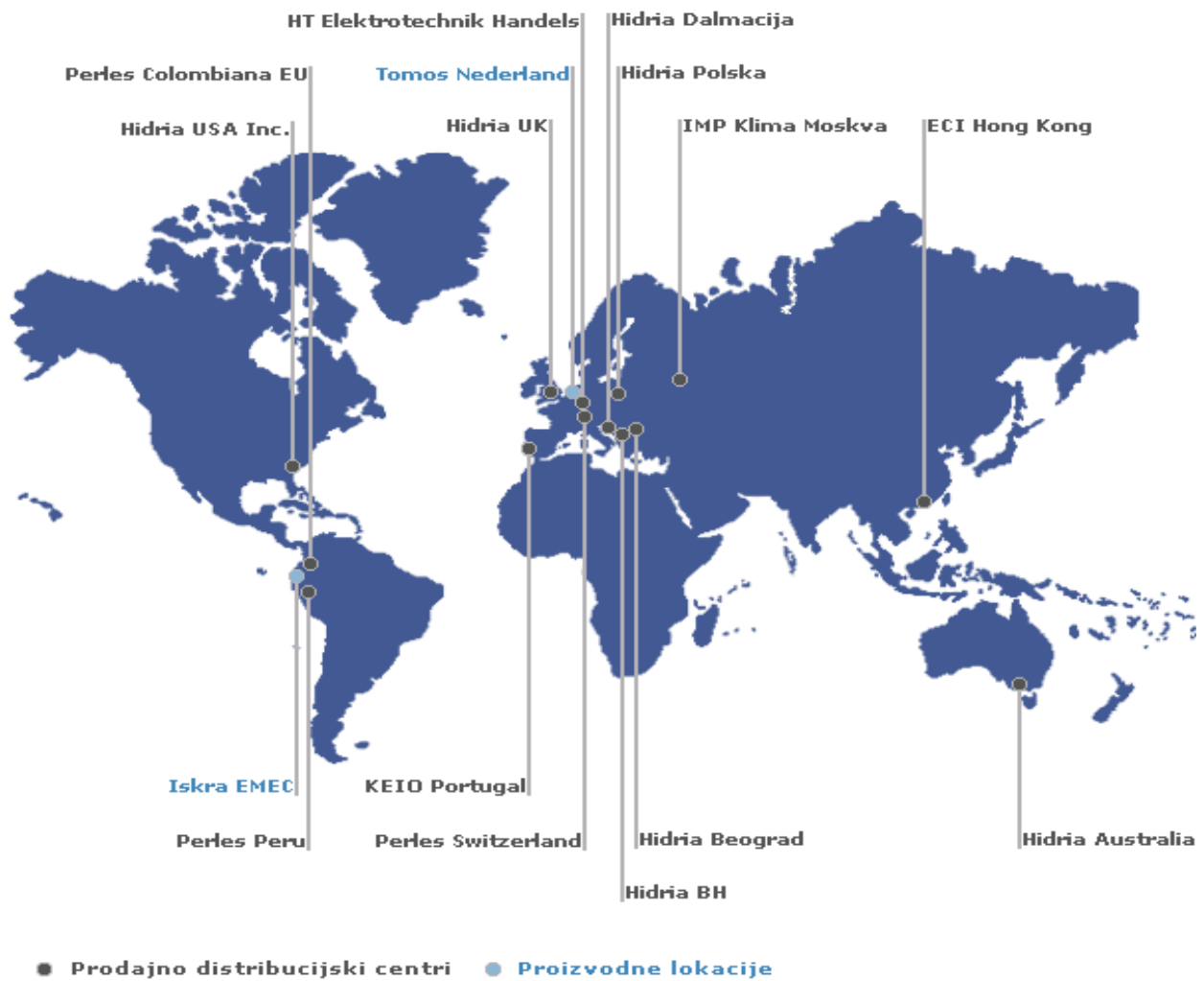
Vrednote, ki ji korporacija sledi, so:

- medsebojno spoštovanje (zaupanje, spoštovanje raznolikosti, pričakuje se odprta in iskrena komunikacija),
- želja po odličnosti (spodbujanje inovativnih idej, nagrajevanje inovativnosti oz. stalno izboljševanje tehnologije),
- osebna poštenost (odgovornost in etika),
- odgovornost do skupnosti (ohranjanje in ustvarjanje novih delovnih mest, spodbujanje razvoja lokalnih skupnosti). (Hidria 2010)

5.2 Mreža poslovnih enot

Korporacija Hidria je s svojo mrežo poslovnih partnerjev postala pomemben igralec na svetovnih trgih, kar dokazuje tudi razvejanost mreže lastnih podjetij, ki ji omogočajo stik s potrošniki in ne nazadnje učinkovitejšo prilagoditev izdelkov za lokalne trge. Kot je razvidno iz naslednje slike (glej sliko 5.3), ima Hidria kot nasledstvo prevzetih firm v tujini dve proizvodni afilijaciji, v Ekvadorju in na Nizozemskem, in kar štirinajst prodajno-distribucijskih centrov (glej sliko 5.3). Ti se nahajajo v ZDA, Kolumbiji, Peruju, Nemčiji, Švici, Bosni in Hercegovini, Srbiji, na Hrvaškem, Veliki Britaniji, Rusiji, na Poljskem, Portugalskem, Kitajskem in v Avstraliji. Korporacija je s svojimi izdelki prisotna v več kot 50 državah sveta (Hidria).

Slika 5.3: Mreža poslovnih enot korporacije Hidria



Vir: Hidria (2010).

6 RAZISKOVALNI DEL – KVALITATIVNA METODA

V svoji diplomski nalogi sem uporabila tudi kvalitativno metodo – polstrukturiran intervju. Vprašanja so bila odprtega in zaprtega tipa, na katere sta intervjuvanca lahko odgovarjala po svoje in razširila temo v smer, ki se jima je zdela pomembna za pravilno razumevanje. Za slednje sem se odločila, ker gre za opis dejanskega stanja in poglobljen razgovor o tematiki diplomske naloge, ki temelji na osebnem razgovoru v živo.

V intervjuju opazujemo in raziskujemo realno življenje, vsakodnevno prakso intervjuvanca, ki nam jo opiše s svojimi besedami oz. iz svojega zornega kota. Poskušamo najti razumevanje in opazovati odzive intervjuvanca, tako verbalno kot neverbalno mimiko izražanja. Kvalitativni intervju išče kvalitativno znanje, izraženo v normalnem jeziku, in ne cilja na kvantiteto. Trudi se poiskati različne vidike zaznavanja tematike intervjuvanca. Največji pomen imajo opis besed, izkušnje in vedenje, ki ga moramo zapisati čim bolj natančno (Steinar 2007).

Izpraševanec mora pokazati odprtost za nova spoznanja in ugotovitve, ne pa izkazovati svoja že izoblikovana prepričanja, ki lahko izkrivijo celoten intervju. Moramo biti pazljivi in spoštljivi do odgovorov, pozorni naj bi bili tudi na pomene, povedane med vrsticami. Intervjuvancu ne smemo dati občutka, da ga ne poslušamo, ne cenimo odgovorov ali da se ne strinjamo z njegovimi odgovori.

Kvalitativna metoda, polstrukturirani intervjuji, ima prednosti tudi v tem, da le-ta ni strogo strukturiran s standardnimi vprašanji in hkrati ni povsem odprt pogovor, saj se skozi odprta vprašanja intervju osredotoča na temo raziskave (Steinar 2007).

V intervjuju sem preverjala tri teze, ki sem jih skozi pogovor skušala ovreči oziroma potrditi. Vprašanja so zajemala razumevanje pojmov marketing in prodaja, medorganizacijski marketing, nakupni postopek in stopnje dejavnikov dolgoročnega odnosa in pretoka informacij.

Intervju sem izvajala na sedežu podjetja Hidrie Rotomatika v Spodnji Idriji, kjer sem se pogovarjala z vodjo prodaje ventilatorjev in motorjev, gospodom Matjažem Kandučem, ki je hkrati tudi odgovoren za marketing. Njegovo področje dela obsega ravnanje s kupci, razvoj mednarodne mreže, koordinacijo nakupnega postopka, vodenje projektov, izterjavo dolgov,

usklajevanje, pridobivanje novega posla in organizacijo predstavitev na sejmu. Druga sogovornica je bila gospa Anja Čadež, ki opravlja funkcijo skrbnika ključnih kupcev na programu lamel in fino štancanih delov. Njeno področje dela obsega pridobivanje novih poslov, iskanje potencialnih trgov in tržnih segmentov na področju industrijskih komponent, hkrati pa je odgovorna za določene obstoječe kupce v podjetju.

6. 1 Razumevanje pojmov marketing, prodaja in medorganizacijski marketing

Pri obeh intervjuvancih sem najprej preverila razumevanje in dojetje glavnih pojmov, ki se prevevajo skozi diplomsko delo, in sicer sta pokazala, da razumeta glavno ločnico med njimi. Oba sogovorca jih razumeta kot dva ločena pojma oz. preplet, Kanduč (2010) navaja, da je prodaja del marketinga, ki jo vidi kot strogo fizično ločen pojem, Čadež (2010) pa dodaja, da gre za dogovarjanje za izvršitev posla v smislu določanja cen in pogajanj ter izpolnjevanja aktivnosti pri obstoječih poslih.

Marketing je v njunih očeh več, gre za koncept predstavitve možnosti rešitev za kupca, še več, celovit pristop k obravnavanju kupca. Na ta način ne spoznavajo le trga, temveč tudi sami sebe, dajejo predstave o sebi trgu in posledično kupcu, vzpostavljajo zavedanja o tržni znamki, zaokroži Kanduč (2010), Čadež (2010) pa dopolni, da naj bi marketing nudil podporo prodajni funkciji in skrbel za celostno podobo podjetja.

Marketing in prodajo vidita kot dva ločena pojma, vendar ne kot popolnoma ločeni funkciji, saj ena oseba ne more zastopati obeh, ampak si morata nuditi vzajemno podporo, ker eden brez drugega ne moreta delovati.

Glavno razlika v medorganizacijskem marketingu v primerjavi s potrošniškim je po Kandučevem mnenju (2010) predvsem v oglaševanju in uporabi komunikacijskih orodij, saj je ta precej omejena. Medorganizacijski marketing temelji na vzpostavljanju korektnosti in širjenju pozitivnega odnosa do kupcev, Čadež (2010) pa razlaga, da Hidria kot korporacija ne potrebuje tolikšnega ozaveščanja o obstoju, saj gre za specifično panogo, kjer vsi pomembni akterji vedo drug za drugega. Zelo pomemben je človeški faktor, saj je predvsem značilno, da je vsak kupec obravnavan izključno individualno.

6.2 Dobavna veriga

Hidria je podjetje, ki ima v svojem naboru skoraj 95 % individualiziranih izdelkov, ki jih ne proizvajajo na zalogo. Nabavna veriga in položaj Hidrie v njej sta predstavljena na naslednji način, kjer je Hidria Rotomatika prisotna kot drugi člen (Kanduč 2010):

Materiali (pločevina, bakrena žica, aluminij, izolacija itd.) → Proizvodnja motorjev in ventilatorjev (Hidria) → vgradnja v aplikacijo 1 → vgradnja v aplikacijo 2 → trg (končni porabnik)

Dejstvo je, da se število porabnikov proti koncu verige izjemno poveča, gre za trikotnik, kjer so na vrhu materiali (število dobaviteljev je malo in jih vsi poznamo), na dnu pa končni porabniki, ki jih je nešteto veliko, predvsem pa so razkropljeni po vsem svetu, kar še otežuje njihovo sledljivost oz. dostopnost, pravi Kanduč. To dejstvo je pomembno predvsem zaradi želje po dostopu do sekundarnih kupcev (vgradnje v aplikacije 2), katerim bi želeli še bolj ustreči in prilagoditi ponudbo. Kanduč (2010) izpostavi težavo pri sledljivosti izdelkov, saj težko prihajajo v kontakt z vmesnimi in končnimi kupci, ki bi njim lahko kar največ povedali, kaj si želijo.

6.3 Marketinški odnosi

Iz večletnih izkušenj je očitno predvsem to, da se vsi trudijo vzpostavljati tako imenovano kooperativno prodajo, saj so kupci postali še bolj pomembni za podjetja, tudi z vidika vključevanja v vzajemni razvoj. Kanduč (2010) razlaga, da Hidria kot dobavitelj razvija in izboljšuje storitve za kupce, predvsem pa so osredotočeni na razvoj glavnih programov. Postajajo vedno bolj proaktivni in prilagodljivi, povišujejo odzivnost in ponujajo individualizirane rešitve. Čadež (2010) poudari izjemni pomen prakse, ki se vedno bolj uveljavlja, in sicer kupci svoje dobavitelje v razvoj novega izdelka vključujejo že od začetka procesa.

Sogovornika vidita partnerstvo s kupci kot bližnje razmerje, ki se razvija na podlagi obojestranske koristi. To pa omogoča skupen razvoj izdelkov in procesov kot tudi sodelovanje pri nadaljnjih marketinških aktivnostih za višjo konkurenčno vrednost. Kot glavne dejavnike partnerstev oba izpostavljata odprtost, korektnost, zaupanje, poštenost in skrb za obojestransko korist. Čadež (2010) izpostavi stalno skrb za kupca, saj mu tako zagotavljajo

varnost v odnosih. Kanduč (2010) kot svoj osebni in poslovni cilj vidi zadovoljitev kupca po njihovih pričakovanjih oziroma preseganje teh.

Ravno zaradi dolgotrajnega nakupnega procesa, ki traja tudi do leta in pol (od povpraševanja, razvoja, vzorčenja in dejanske nabave), je še toliko bolj pomembno vzpostavljanje dolgoročnega odnosa, ki ga nadgrajuje konkurenčna cena, kakovost in storitev za kupce. Predvsem pa sogovornika poudarjata, da je pri vseh individualiziranih ponudbah na njihovih programih še toliko bolj pomembna bližina partnerjev. Ravno zaradi teh tako individualnih povezav so prodajniki prvi stik s podjetjem in hkrati predstavniki podjetja, ki se morajo truditi za najboljši vtis. Ne glede na to, da je njihova funkcija prodaja, morajo imeti tudi določeno tehnično znanje.

V panogi obstaja omejeno število dobaviteljev, kjer je ponudba na eni strani podobna, vendar pa imajo med seboj ključna razlikovanja. Kanduč in Čadeževa (2010) sta kot glavno prednost Hidrie izpostavila angažiranost celotne projektne skupine za enega kupca. Kanduč (2010) pravi, da skušajo preplesti njihovo in svoje znanje, se mu posvetiti v celoti, predvsem veliko vlagajo v komunikacijo in osebni pristop, skratka, se skušajo prilagoditi. Čadež (2010) pa dodaja, da veliko časa posvetijo ne le osebni komunikaciji preko medijev, temveč tudi z obiski in predstavljanjem svojega kraja ter države. Tako spoznajo našo pokrajino in okolje, kjer kupci nakupujejo ter hkrati združujejo posle s prostočasnimi aktivnostmi.

Vendar pa navajata tudi omejen proračun, ki pa si ga konkurenca lahko privošči in tako nudi več razvajanja kupcev. V Hidrii se trudijo biti boljši na področju komunikacije in odzivnosti.

Intervjuja sta pokazala, da imajo kupci v tej panogi največjo moč glede odločitve o nadaljevanju poslovnega odnosa, kar tudi sledi temu, da se v največji meri prilagaja dobavitelj in ne obratno.

6.4 Zaveza k odnosu

Vsak odnos potrebuje najmanj dve strani, ki sta drug k drugi zavezani, se razumeta, držita dogovorov in imata raje dolgoročen pristop kot kratkoročna pogajanja. Vendar pa se Kanduč in Čadež (2010) strinjata, da včasih tudi to ni dovolj, saj lahko posel izgubijo zaradi previsokih cen, neustreznega reševanja reklamacij in podobnega. V veliki meri izpostavljajo zaupanje in možnost, da se lahko kupec na njih zanese ne le v dobrih časih, temveč tudi v primeru težav.

Čadež (2010) o pojmu zaupanje razlaga, da gre za osebni dejavnik, ki se razvije s časom in je močno povezan z odprtostjo, etiko, samozavestjo, predvsem pa brez formalnih brez pogodb. Kupec je lahko prepričan, da bo obljuba dobavitelja izpolnjena.

Komunikacijo oba izpostavljata kot izredno pomembno, Kanduč (2010) pa dodaja, da je predvsem važen reakcijski čas odgovora, saj je kupcem izredno pomembna odzivnost. Na pričetku nakupnega procesa, kjer je še veliko usklajevanja in dogovarjanj, je komunikacije in stikov veliko, pozneje, ko postopek preide v rutino, pa malce manj in se poveča le v primeru konfliktov. Veliko vlogo igra tudi pretok informacij, predvsem 'pravih informacij v prave roke,' dodaja Čadež (2010), ki morajo biti kupcem ves čas na voljo.

Hidria se kot dobavitelj poskuša kar v največji meri prilagoditi kupcu, vendar še vedno po merilu obojestranske koristi. Kanduč (2010) pravi, da prekinitev odnosa za dlje časa nanj vpliva, v kolikor je bil odnos že prej nestabilen. V kolikor bi imeli težave in bi skušali odnose popravljati, lahko s prekinitvijo vse prekinejo in podrejo. Čadež (2010) pa še dopolni, da v kolikor so v dobrih odnosih, prekinitev ne bi smela povzročiti konflikta ali skrhanja odnosa.

Zavedata se, da marketinški odnosi v Hidrii niso najboljši možni. Kanduč (2010) vidi največji razlog vsekakor v tem, da je posamezni zaposleni preobremenjen, da bi lahko dovolj časa posvečal razvoju odnosa s kupcem in se mu kar v največji meri posvetil. Čadež (2010) pravi, da predvsem zaradi dinamike in velikega števila aktivnosti na prodajnem mestu informacije izgubljajo ali ostajajo dostopne le nekaterim, kar odnos rani. Tudi distribucija informacij je tako lahko omejena le na posameznike, ker jih npr. pridobiva vsak zase, pa jih ne deli z drugimi, ker niti ne pozna vsebine dela oz. ni časa, da bi jih še komu predstavil.

Dejavnike, ki jih je Grönroos (2007) opisal kot najpomembnejše, sta v veliki meri izpostavila tudi Kanduč in Čadež (2010), saj je bil velik poudarek na *komunikaciji, interakciji in vrednosti*.

Tekom pogovora je bilo veliko poudarka na stalni in odkriti komunikaciji, ki temelji na zaupanju ter korektnosti. Čadež (2010) opiše poslovne odnose kot neprestano komunikacijo, umirjeno reševanje sporov, veliko pomeni tudi majhna čestitka ob rojstnem dnevu ali rojstvu otroka kupcu, saj pokažejo skrb in zanimanje zanj. Kanduč (2010) pa nadaljuje, da vsekakor temelji vse na pogovoru in medsebojnem zaupanju, saj v kolikor je vsaka stran iskrena in točno pove, kaj od druge strani pričakuje, se že vzpostavi neka stopnja zaupanja in recipročnosti med njima. Seveda pa se moramo zavedati, da vsak kupec ni enak in niti vsak

kupec ne išče pozornosti oz. globljega odnosa, kar moramo tudi spoštovati. Vendar pa ugotavljata, da je vseeno boljše več komunicirati kot premalo.

Element interakcije vidita predvsem v začetni stopnji nakupa, saj je največ interakcij in spoznavanja ravno na začetku, ko se poleg koordinatorja nakupnega postopka počasi vključuje razvoj, logistika itd. Predvsem pa sogovornika poudarjata stalne interakcije, saj s tem kažemo zanimanje in skrb za kupca kot človeka ter posledično tudi poslovni odnos. Vendar zna biti preveliko število interakcij tudi vsiljivo ali pa, po drugi strani, preraste v osebno prijateljstvo. To pa lahko za sabo prinese prednosti in slabosti, Kanduč je povedal, da pozna primere, kjer so poslovni partnerji tudi zasebno veliki prijatelji, vendar ni prepričan, da so taka prijateljstva zares pristna. Sam se za to ne odloča, saj je mnenja, da je poslovne odnose bolje pustiti na poslovni ravni. Kot pomanjkljivost vidi, predvsem, osebno ranljivost in subjektivnost pri odločanju poslov. Čadež (2010) pozna tudi primere, kjer kupci in dobavitelji niso povezani le prijateljsko, temveč tudi družinsko. Kot slabosti takšnega povezovanja izpostavlja pristranskost, preveč popuščanja, veliko je pasti, ki jih zaradi osebne vpletenosti ne opazimo. Po drugi strani pa je veliko več prostora za manevriranje in popravljanje napak ter predajanja informacij, ki jih drugače ne bi nikoli dobili.

Vendar pa sama interakcija brez dodane vrednosti, torej brez grajenja zaupanja, z veliko oddaljenostjo, kratkotrajnostjo in premočjo ene strani ne bo poglobljala odnosa. Ob vsaki interakciji se moramo potruditi za obojestransko korist. Vendar je ravno dodajanje vrednosti najteže izvedljivo, saj je vrednotenje za vsakega individualno, predvsem pa neizmerljivo in vsebuje veliko občutka za človeka, ki ga ne moremo izmeriti ali točno analizirati. Lahko si pomagamo z vprašalniki o zadovoljstvu ali intervjuji s kupcem, vendar lahko dobimo le okvirno sliko stanja po nakupu, ne pa celotnega zaznavanja in dodajanja vrednosti med samim procesom.

Raziskava je imela tudi omejitve, saj sem pridobila poglobljen vpogled s strani dveh zaposlenih, kar opiše le ozek vpogled v organizacijsko strukturo. V prihodnje bi svetovala opravljanje intervjuja s celotnim osebjem, ki se ukvarja s kupci in na drugi strani neposredno s ključnimi kupci, kjer bi lahko primerjala obe strani. Pomanjkljivosti sem zaznala tudi v raziskovalnem delu, saj podjetje nima posebnega sistema marketinških odnosov, po katerem bi preverjali globino in kvaliteto posameznega odnosa in ga na podlagi tega ocenili ter ga stalno dopolnjevali. Predlagam, da bi bilo intervjuje potrebno ponoviti v nekaj časovnih intervalih in slediti odnosu od prvega stika do prve dobave, kjer bi z opazovanjem z udeležbo

lahko pridobili še več relevantnih podatkov, ki bi lahko opisali konflikte in soočanja med spoznavanjem in vzpostavljanjem odnosa. Kot zadnje pa izpostavljam pomanjkljivost točnih in preverjenih informacij, ki jih intervju poda, saj se lahko intervjuvanec čuti dolžnega podajati predvsem pozitivne informacije o stanju zaradi strahu red razkritjem v javnosti. V intervjuju nisem posegala po preveč podrobnih informacijah, saj so zaupne narave in niso javno dostopne, kar še otežuje preverljivost podanih dejstev.

6.5 Diskusija

1: Za zaupljiv in dolgotrajen odnos so potrebne ponavljajoče interakcije.

Prvo tezo skozi pregled teorije in kvalitativno metodo potrjujem, saj so za grajenje zaupanja ter vzdrževanja odnosa potrebni stalni stiki. Ponavljajoče interakcije dajejo odnosu ogrodje, na katerih ta sloni in se gradi naprej. Brez ponavljajočih interakcij se izgubi občutek varnosti in pripadnosti, ki ju ne moremo vzpostaviti že pri prvem stiku, saj sta osnova za zaupanje. Skozi ponavljajoče interakcije se razvije občutek stabilnosti in sprošča negotovost, to pa je predvsem pomembno pri usklajevanju in posredovanju informacij. V kolikor med partnerjema vlada negotovost, si težko zaupamo in ne posredujemo vseh informacij, ki jih imamo na voljo. Torej, interakcije predstavljajo osnovo gradnje zaupljivega odnosa, ki pa lahko napreduje v dolgotrajnega le v primeru rednih stikov.

2: Kratke prekinitve odnosov ne vplivajo na dolgoročen in zaupanja vreden odnos.

Tezo lahko potrdim, saj v primeru trdnega, zaupanja vrednega odnosa, ki teži k dolgoročnosti, tega lahko prekinemo in se ob ponovni vzpostavitvi stika vrnemo tja, kjer smo končali in gradimo naprej. V kolikor smo pred prekinitvijo vzdrževali korekten ter odkrit odnos, ki je temeljil na odprtosti in sproščenosti, ga kratke prekinitve ne bodo uničile. Med raziskavo sem ugotovila, da se poslovni odnos velikokrat prekine zaradi različnih dejavnikov, kot so pomanjkanje časa, prevelika geografska oddaljenost, bolezen zaposlenega. Vendar pa če so odnos poprej redno vzdrževali v smislu podajanja vseh pomembnih informacij, odzivnosti in pokazali skrb za partnerja, se odnos tudi po prekinitvi ni skrhal. V kolikor smo imeli težave z vzpostavljanjem stika, občutkom zapostavljenosti ali celo neupoštevanjem dogovorjenega, pa izgubimo zaupanje in željo po obdržanju odnosa, kar pa lahko na razmerje med partnerjema vpliva negativno. Vendar pa izpostavljam, da se prekinitve ne dogajajo le pri daljših razmerjih, temveč se lahko umiki zgodijo ne glede na trajanje.

H3: Partnerstvo, ki preraste v zaseben odnos, prinaša več koristi.

Predstavljeno tezo sem ovrgla, ker ne drži popolnoma. Velikokrat se v odnosu s partnerjem razvije visoka stopnja zaupanja, kar vodi tudi do poseganja v zasebno življenje partnerja. Zaradi občutka dostopnosti, osebnih srečanj, iskrenosti in korektnosti z obeh strani se poslovni odnos lahko prevesi na zasebno raven. Raziskava je pokazala, da je največja prednost vsekakor zaupanje in odprtost, predvsem pa višja mera tolerance, ki jo partner pokaže v primeru nesoglasij. Ravno iz tega razloga obstaja več prostora za manevriranje in popravljanje napak kot tudi lažjo pretočnost informacij, do katerih običajno nimamo dostopa. Omenjeno lahko predstavlja izjemno korist za pridobivanje oziroma celo povečanje obsega posla. Vendar pa drugi strani takšen odnos partnerja naredi bolj ranljivega zaradi subjektivnosti, ki temelji na zasebni ravni. V poslovnem odnosu so potrebna močna usklajevanja, ki zahtevajo visoko mero objektivnosti in iskanja vzajemnih rešitev. S prijateljem se je veliko težje pogajati za cene kot s poslovnim partnerjem, saj postanemo pristranski in popuščamo zahtevam. Dandanes se v tehnoloških panogah dnevno borijo za inovacije, ki pa jih lahko zasebni odnos med partnerji omeji zaradi podobnega razmišljanja in zaostalosti idej. Vendar pa je ne glede na prednosti in slabosti partnerstva, ki preraste v zaseben odnos, priporočljivo pretehtati možnosti in stroške, ki bi jih omenjen odnos prinesel, in nato prinesiti racionalno odločitev.

7 SKLEP

Vsakodnevno se v življenju srečujemo z ljudmi, s katerimi vzpostavljamo močne in manj močne odnose. Z ljudmi, ki so nam blizu, se pogovarjamo, usklajujemo mnenja in gradimo zaupanje. Čeprav je poslovni svet ločen od zasebnega življenja, se grajenje odnosov na poslovni ravni ne razlikuje veliko od tistih na zasebni ravni. Skozi raziskovanje sem ugotovila, da se je potrebno za ploden in dolgotrajen odnos truditi že pri prvem stiku, predvsem pa s partnerjem vzpostaviti korekten in pozitivno naravnani odnos.

V medorganizacijskem marketingu je sposobnost prilagajanja in vzdrževanja odnosa še toliko bolj pomembna, ker posle sklepamo na individualiziranih ponudbah in povpraševanjih. Sam proces pa zahteva veliko usklajevanja, odprtosti, predvsem pa potrpežljivosti. Ugotovila sem, da je ključ v medorganizacijskih odnosih zadovoljitev kupčevih pričakovanj, še več, preseganje njih. V tem stanju bo kupec začutil varnost in visoko stopnjo zaupanja, h kateri se bo rad vračal in, kar je izjemno pomembno, sklepal posle. Zatorej vidim gradnjo odnosov kot osnovno lastnost, ki jo mora vsak zaposleni imeti oziroma se jo priučiti. Intervju je razkril, da so glavni dejavniki za dolgoročen in ploden odnos zaupanje, iskrenost, korektno vedenje, osebni stik in dostopnost. Vendar pa je ohranjanje in izpopolnjevanje odnosov v medorganizacijskem marketingu zelo zahtevno, saj je odvisno od mnogih dejavnikov, ki pa jih moramo upoštevati po lastni presoji. Ne poznamo recepta, po katerem bi lahko predpisali, kolikšna mera fizične bližine, iskrenosti ali odprtosti je potrebna, da bo odnos učinkovit. To lahko ugotovimo le s ponavljajočimi interakcijami in grajenjem zaupanja.

Skozi raziskavo sem ugotovila, da se kupec nikoli ne sme počutiti zapostavljenega, temveč mora občutiti dobaviteljevo stalno skrb za njegov položaj. V poslovnem svetu poslovni odnosi velikokrat preidejo tudi na zasebno raven, prijateljstvo, ki lahko prinaša boljše rezultate zaradi globlje povezanosti in lažjega dostopanja do informacij, s katerimi lahko bolj sledijo željam kupca. Pristranskost v takem primeru pa lahko zamegli našo presojo in dobrobit podjetja, kar pa izpostavljam kot največjo pomanjkljivost enačenja poslovnega in zasebnega odnosa.

Rezultati so pokazali, da korporacija Hidria nima razvitega predpisanega sistema gradnje odnosov s kupci, vendarle pa se zaposleni izjemno trudijo za vzpostavljanje zaupanja vrednih odnosov. Kupcem se skušajo kar najbolj prilagoditi, vzpostaviti sodelovanje in stalno iščejo vzajemno korist ter dolgoročno razmerje. V odnosih prednjačijo osebne lastnosti, ki jih zaposleni na prodajni funkciji morajo imeti, kot so odprtost, iskrenost, dostopnost in

poskrbeti, da se bo kupec ponovno odločil za sodelovanje. Skozi pogovor sem ugotovila, da skušajo kupca slišati, ne le poslušati.

Odnosi zahtevajo izjemno veliko pozornosti in posledično tudi veliko časa, kar pa se kot pomanjkljivost kaže tudi v Hidrii, saj so zaposleni preobremenjeni s preveč nalogami, ki jim skrajšajo čas, ki bi ga lahko posvetili kupcu. Na tem mestu bi svetovala učinkovitejši razpored del in predvsem natančno določanje izvršitve delovnih nalog, ki se ločijo na strogo prodajno in marketinško področje. Med njima pa bi vzpostavila čim večjo mero sodelovanja in dopolnjevanja, ki bi odnose še poglobila. Kot drugo bi predlagala višjo mero osebnega stika, ki ne more nadomestiti komuniciranja prek elektronskih medijev, kot je elektronska pošta in podobno. Zavedam se, da so omejitve v tem primeru predvsem finančne, vendar se lahko obiske kupcev združi v sklope in se jih obiše v določenem geografskem polju. Te rešitve se v Hidrii že poslužujejo, vendar bi predlagala pogostejše obiske in morebiti manjše število zaposlenih, ki kupca obišejo ter tako zmanjšajo stroške. Vsekakor pa bi priporočala večje število telefonskih klicev, ki so vseeno bolj osebni kot elektronska pošta, predvsem pa kupec spozna, da nas njegovo delo zanima. Predlagala bi redno preverjanje zadovoljstva kupcev, ne le s pomočjo pisnih vprašalnikov, temveč z osebnimi intervjuji in diskusijo o morebitnih rešitvah težav. Rešitev za lažjo komunikacijo in pretok informaciji vidim v izdelavi individualiziranega načrta za vsakega kupca posebej, kjer se točno določijo pričakovanja, roki, obiski in komunikacija med vpletenimi.

Priporočila bi tudi redno izpopolnjevanje zaposlenih o vzdrževanju odnosov in komunikaciji s kupci, predvsem na internem nivoju, kjer si lahko zaposleni med seboj pomagajo in zaupajo morebitne težave ter predlagajo rešitve v smislu viharjenja možganov.

S pogledom v prihodnost ugotavljam, da ostaja še veliko prostora za raziskave in globljega spoznavanja grajenja odnosa. Področje odnosov je izjemno široko, predvsem pa je veliko dejavnikov, ki nanj vplivajo in opravljajo različne funkcije z istim ciljem, zgraditi zaupljiv in dolgoročen odnos. Predlagala bi tudi uporabo kvantitativnih metod raziskovanja in primerjalno analizo z kvalitativnimi pristopi. Skozi pisanje diplomskega dela sem se srečala z vprašanjem, kako v medorganizacijskem marketingu gradijo odnose ženske in kako moški, kar je izredno zanimivo raziskovalno področje in še dodatno razlikuje gradnjo odnosov.

Moja končna ugotovitev temelji na tem, da se je treba za vsak odnos izjemno truditi in se prilagajati, predvsem pa skrbeti za vzajemno korist. V kolikor bomo skušali partnerja opehariti, ne glede, ali bi ga prikrajšali za pomembno informacijo ali finančni delež, bomo hitro izgubili zaupanje, ki smo si ga prej težko prislužili.

8 LITERATURA

Barnes, G. James. 1994. Close to the customer: but is it really a relationship? *Journal of Marketing Management* 10: 561–70.

Blois, J. Keith. 1997. *When is a relationship relationship? Relationships and Networks in International Marketes*. Oxford: Elsevier.

Bose, Ranjit. 2003. Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems* 102 (2): 89–97.

Brennan, Ross. 1997. Buyer/Supplier partnering in British industry: the automotive and telecommunications sectors. *Journal of Marketing Management* 13 (8): 758–76.

Brown, Stephen. 1998. *Postmodern Marketing II*. London: International Thomson Business Press.

Bund - Jacksonson, Barbara. 1985. *Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships*. ZDA: Lexington Books.

Buttle, Francis. 1996. *Relationship marketing*. Theory and practice. London: SAGE publications.

Campbell, A. John. 1996. Do internal department relationships influence buxers' expectations about external supply partnership?. *Journal of Bussiness & Industrial Marketing* 11 (2):6–17.

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

Christopher, Martin, Adrian Payne in David Ballantyne. 2007. *Relationship Marketing. Creating Stakeholder Value*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Clark, M. Janet. 2000. *Customer service, people and processes. A Relationship Marketing Perspective*. Basingstoke: Macmillan.

Czepiel, Jacob. 1990. *Managing relationships with customers: a differentiating philosophy of marketing*. Service Management Effectiveness: Balancing Strategy, Organisation and Human Resources. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Čadež, Anja. 2010. Intervju z zaposlenimi Hidrie Rotomatika. Spodnja Idrija, 27. avgust.

- Dolinar, Katarina Vita. 2009. *Odnosi z odjemalci*. Glas Gospodarstva, februar 2009, 56–57.
- Donaldson, Bill in Tom O'Toole. 2002. *Strategic Marketing Relationships. From Strategy to Implementation*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Doyle, Peter. 1995. Marketing in the new millenium. *European Journal of Marketing* 29 (12): 23–41.
- Duncan, Tom in Sandra Moriarty. 1999. Commentary on Relationship-Based Marketing Communications. *Australian Marketing Journal* 7 (1): 118–120.
- Egan, John. 2004. *Relationship marketing: Exploring relational strategies in marketing*. Essex: Pearson Education Limited.
- Evans, Martin, Lisa O'Malley in Maurice Patterson. 2004. *Exploring Direct and Relationship Marketing*. London: Thomson Learning.
- Evans, R. Joel in Richard L. Laskin. 1994. The relationship marketing process: A conceptualization and application. *Industrial Marketing Management* 23 (5): 439–452.
- Fill, Chris in Karen E. Fill. 2005. *Business-to-Business Marketing. Relationships, Systems and Communications*. Essex: Pearson Education Limited.
- Ford, David, Lars-Erik Gadde, Håkan Håkansson, Andres Lundgren, Ivan Snehota, Peter Turnbull in David Wilson. 1998. *Managing business Relationships*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Ford, David, Peirre Berthon, Stephen Brown, Lars-Erik Gadde, Håkan Håkansson, Peter Naudé, Thomas Ritter in Ivan Snehota. 2002. *The business Marketing Course. Managing in Complex Networks*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Foss, Bryan in Merlin Stone. 2002. *CRM in financial services*. Kogan Page Limited: London.
- Grayson, Kent in Tim Ambler. 1999. The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services. *Journal of Marketing Research* 36 (1): 132–141.
- Grönroos, Christian. 2000. *Service Management and Marketing*. New York: John Wiley & Sons, Ltd.

Grönroos, Christian. 2007. *In search of a New Logic for Marketing. Foundations of Contemporary Theory*. Canada, ONT: John Wiley & Sons, Ltd.

Gummesson, Evert. 1999. *Total relationship marketing: Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Gummesson, Evert. 2007. *Total relationship Marketing. Marketing management, relationship strategy, CRM and a new dominant logic for the value-creating network economy*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Hidria. Dostopno prek www.hidria.com. (27. avgust 2010)

Hidria Rotomatika. 2010. *Struktura Hidrie – slikovno gradivo*. Interno gradivo.

Hunt, S. Dave in Michael R. Morgan. 1994. Relationship marketing in the era of network competition. *Journal of Marketing Management* 5 (5): 18–28.

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

Jenkins, Mark. 1997. *The customer centred strategy: Thinking strategically about your customers*. London: Pitman Publishing.

Kanduč, Matjaž. 2010. Intervju z zaposlenimi Hidrie Rotomatika. Spodnja Idrija, 27. avgust.

Kotler, Philip. 2003. *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education.

Latusek, Wojciech Peter. 2010. B2B relationship marketing analytical support with GBC modeling. *Journal of Business & Industrial Marketing* 25 (3): 209–219.

Levine, Samuel in Peter E. White. 1961. Exchange as a conceptual framework for the study of inter-organizational relationships. *Administrative Science Quarterly* 5: 583–601.

McCallum, Richard J. and Wayne Harrison. 1985. *Interdependence in the Service Encounter. The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Industries*. Lexington, MA: Lexington Books.

Mitchell, F. William. 2001. The Job Guarantee and Inflation Control. *The Economic and Labour Relations Review*. Sydney: Industrial Relations Research Centre, UNSW 12: 10–25.

- Möller, Kristian. and Aino Halinen. 2000. Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management* 16 (1–3): 29–54.
- Nickels, G. William in Miriam Burk Wood. 2003. *Marketing. Relations, Quality, Value*. New York: Worth Publishers.
- O'Malley, Lisa in Caroline Tynan. 2000. Relationship marketing in consumer markets. Rhetoric or reality?. *European Journal of Marketing* 34 (7): 797–815.
- Parasuraman, Arounane. 1998. Customer Service in business-to-business markets: an agenda for research. *Journal of Business and Industrial Marketing* 13 (4): 309–321.
- Palmer, J. Adrian. 2000. Cooperation and competition; A Darwinian synthesis of relationship marketing. *European Journal of Marketing* 34 (5): 687–704.
- 1996. Relationship marketing: a universal paradigm or management fad?. *The Learning Organisation* 3 (3): 18–25.
- Poljanšek, Aleš. 2007. *Management of Purchasing Decision-Making Factors for Sustaining a Long-Term Customer Relationship*. Magistrska naloga. Bled: IEDC School of Management.
- Rich, M. Kevin. 2000. The direction of marketing relationships. *The Journal of Business and Industrial Marketing*. 15 (2): 170–191.
- Sheth, N. Jagdish in Aaron Parvatiyar. 1995. The evolution of relationship marketing. *International Business review* 4 (4): 397–418.
- Sheth, N. Jagdish, Sisodia, S. Rajendra. 1999. Revisiting marketing's lawlike generalizations. *Journal of Academy of Marketing Sciences* 17 (1): 71–87.
- Shultz, Don E, Stanely I. Tannenbaum in Robert F. Lauterbaum. 1992. *Integrated Marketing Communications*. Chicago: NTC Business Books.
- Steinar, Kvale. 2007. *Doing interviews*. London: Sage.
- Škof, Anita. 1995. *Medorganizacijski direktni marketing*. Magistrska naloga. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Varey, J. Richard. 2002. *Relationship Marketing: Dialogue and Networks in the E-commerce Era*. West Sussex: John Wiley & Sons.

Webster Jr., F. Edward. 1992. The changing role of Marketing in the corporation. *Journal of Marketing* 56 (10) : 1-17.

9 PRILOGA A : VPRAŠALNIK Z ODGOVORI

Intervjujanca : Matjaž Kanduč in Anja Čadež, zaposlena na Hidrii Rotomatika

Kraj in datum intervjuja: Spodnja Idrija, 27. Avgust 2010

(intervjuja sta potekala ločeno)

1. Intervjujanec: ime, priimek, pozicija, kratek opis dela.

Kanduč: Matjaž Kanduč, vodja prodaje ventilatorjev in motorjev + odgovoren za marketing. Delo s kupci, mednarodna mreža, koordinacija nakupnega postopka, vodenje projekta, izterjava dolgov, usklajevanje, pridobivanje novega posla, organizacija predstavitev na sejmu.

Čadež: Anja Čadež, skrbnik ključnih kupcev/vodja prodajnih projektov na Lamelah in fino štancanih delih. Naša prodajna funkcija je razdeljena na front in back office, kjer sem jaz delno oboje, saj kot front skrbim za pridobivanje novih poslov, iščem potencialne trge in tržne segmente na področju industrijskih komponent in hkrati kot key account manager skrbim za določene obstoječe kupce v podjetju.

2. Kako razumeš funkcijo marketinga in kako funkcijo prodaje? gre za enačitev ali ločena pojma?

Kanduč: Po mojem mnenju gre za ločena pojma, in sicer je prodaja ozki del, fizična prodaja. Gre bolj za dajanje izdelka kupcu, strogo trženje in dogovarjanje za izvršitev prodaje (napovedi, naročila). Pri nas imamo mi kot prodajniki zelo malo direktnih kontaktov s končnimi člani verige, torekoč nimamo stika. Marketing pa po drugi strani obsega več, gre za koncept predstavitve možnosti rešitev za kupca. Ko najdeš kupca, se preide na fazo povpraševanja in vzpostavljanje razvoja izdelka. Kasneje se vzorec presentira in sledi usklajevanje več funkcij v tem stadiju (razvoj, logistika, cena itd., jaz pa igram vlogo koordinatorja.

Čadež: Mi smo podjetje, ki ima v svojem portfoliju cca. 95% custom designed izdelkov in jih ne delamo na zalogo. Npr. program Ventilatorjev je delno osnovan na standardiziranih izdelkih, kjer ni toliko prostora za manevriranje, saj gre za standardne mere. Tako rečeno, način kupljeno dobljeno. Na drugi strani pa je področje motorjev custom designed, narejeno konkretno po željah kupcev.

Kanduč: Da bi si lažje predstavljala, naj predstavim našo prodajno verigo in naš položaj v njej: Materiali (pločevina, bakrena žica, aluminij, izolacija itd.) -> Proizvodnja motorjev in ventilatorjev (Hidria) -> vgradnja v aplikacijo 1 -> vgradnja v aplikacijo 2 -> trg (končni porabnik) Dejstvo je, da se število porabnikov proti koncu verige izjemno poveča, gre za trikotnik, kjer so materiali (št. dobaviteljev malo in jih vsi poznamo) v špici, na dnu pa so končni porabniki, ki jih je nešteto in, predvsem, so razkropljeni po vsem svetu kar se otežkoča njihovo dostopnost/sledljivost. S to težavo se spopadamo že z dostopanjem do sekundarnih kupcev v smislu kupcev vgradenj v aplikacijo 2.

Velikokrat smo se skušali prebiti do njih, vendar velikokrat neuspešno, ne pa vsakič. Vedno skušamo poudarjati, da je električna poraba naših motorjev nižja in je na začetki dražja cena na enoto, ki pa se hitro povrne. Čeprav se zavedamo, da je zaradi razvoja in časa, višja cena potrebna, vendar dokažemo, da se hitro obrne in prične vračati več, kot je vzela. Vendar pa se vseeno trudimo predstavljati tudi sekundarnim kupcem, največ skozi predstavljanjem skozi sejme in direktnim stikom. Naš cilj je postati monopolist dobavitelj svojemu kupcu, vendar hkrati vzpostaviti dolgotrajen in zaupanja vreden odnos. Velikokrat delajo ljudje napake, ko se trudijo svojega kupca oskubiti in mu izdelek prodati, brez nadaljnjega razmišljanja o vzpostavitvi dolgoročnega in plodnega odnosa, vsekakor se trudimo pridobiti profit ampak v meri win-win situacije.

Več moči, ko imaš, več pogojev lahko postavljaš. Moči v smislu kaj ti imaš, kar bi kupec rad oz. nujno potreboval, ker je drug dobavitelj zatajil. Takrat si lahko privoščiš višje in ostrejšje predloge, kjer pa je spet potrebno dolgoročno sodelovanje. Predvsem pri programu Ventilatorjev se je zgodilo, da smo posel izgubili zaradi konkurence, z razlogom, ki je govoril o uveljavljenem brandu in podobi blagovne znamke. Ti veji sam uvrščam pod marketing, kot tudi sodelovanje v smisli sponzorstev in donatorstev, skratka dviganje zavesti o nas kot znamki. Vendar pa

smo zaradi specifik (konkurenca pri ventilatorjih je cca. 100-krat večja od nas..) oz. smo zaradi narave izdelkov izredno specifični, nam na ta način najbolj ugajajo sejni z našo tematiko. Skušamo skrbeti za pozitivno širjenje govoric o nas in vzpostaviti korekten odnos z vsakim potencialnim kupcem.

Čadež: Razumem jih kot preplet, prodajo kot del marketinškega procesa, kot kratkoročno dejavnost, v smislu določanja cen in pogajanja, gre bolj za aktivnosti pri obstoječih poslih. Marketing je v mojih očeh celovit pristop, (s)poznavanje trga, sebe kot celoto – skrb za celostno podobo podjetja. Marketing naj bi kot ločena funkcija v podjetju nudil podporo prodajni funkciji.

3. Kako razumete pojem B2B (ang. medorganizacijski marketing)? V čem se razlikuje od B2C (potrošniški marketing)?

Kanduč: Hidria je B2B, saj tu vidim predvsem razliko, ki sem jo opisoval že prej. B2B uporablja manj komunikacijih orodij in prijemov, saj več bazira na vzpostavljanju korektnosti in širjenju pozitivnega odnosa do nas, B2C pa ima zelo veliko oglaševanja in ostalega, saj gre za drugo vrsto potrošnika, predvsem pa gre za nešteteto potrošnikov, kjer vsak zahteva svojo pozornost, da ga ujamemo, kar pa seveda terja več oblik predstavljanja in nastopanja izdelka. Obema pa je skupna končna prodaja.

Čadež: Predvsem razume opazno razliko v oglaševanju, B2B ne potrebuje toliko (direktnega) oglaševanja, ne potrebujemo stalnih oglaševalski kampanij v takih razsežnostih kot B2C. Ne potrebujemo toliko dviganja zavesti o tem, da smo tam, ker smo tako specifični, da vsi akterji po večini vedo da smo tu. Poskušamo se najbolj pojavljati naj sejmih, kjer se pokažeo obstoječim kupcem, predstavimo novosti in predstavimo sebe potencialnim kupcem. Za B2B je z vidika marketinga potrebno delati predvsem na imidžu, vendar ne samo v smislu celostne podobe, ampak tudi v smislu, kako smo napredovali, kaj smo kupcu še sposobni ponuditi, kako smo boljši od konkurence.

4. Kako pri svojem delu uporabljate funkcijo trženja oz. tržnega komuniciranja? Kaj je

osnovni namen? Kaj poskušate doseči z njihovo uporabo? Katerim aktivnostim namenjate največ pozornosti?

Kanduč: *Največji del obsega prodaja in koordiniranje nakupnega procesa. Osnovni namen je seveda nakup opraviti in hkrati delati pošteno, da gradimo dolgotrajni in dolgoročni posel. Tekom svojih večletnih izkušenj se izkaže, da več ljudi ko je projekt vpletenih lažje pride do komunikacijskih šumov, izredno se moramo truditi da poteka stalna komunikacija in da imam kot koordinator vse pod nadzorom oz. informacije na dosegu, ko jih potrebujem. Najbolj se trudimo vzpostaviti in ohranjati korektne odnose s poslovnimi partnerji. Tu pa vsekakor mislim na iskrenost in kar se zmenimo oz. obljubimo, mora držati. Kajti kupčevo zaupanje in kredibilnost si lahko zelo dolgo gradimo, podremo pa zelo hitro z lažjo, saj se bi počutili prevarane. Zavedamo se, da ko smo v poslu ne predstvaljamo in kažemo le svojega imena temveč tudi Hidrie.*

Čadež: *Vsekakor je osnovni namen pridobiti kupce in povišati našo zavest kupcem. Največ aktivnosti namenjamo predstavitvam na sejnih, kje skušamo ubiti tri muhe na en mah, prvič se mi predstavimo potencialnim kupcem, potem nas obišče veliko obstoječih kupcev in seveda pogledamo novosti pri konkurenci. Predvsem se hočemo predstaviti s tem, da imamo visoke tehnološke zmogljivosti, da znamo slediti napredku in razvijati nove rešitve, to velja predvsem za obstoječe kupce. Za potencialne pa predvsem skrbimo za uveljavitev imidža.*

Kupci (v mislih imejte 3-4 glavne kupce):

4. Marketinški odnosi - kaj so to?

Kanduč: *Marketinški odnosi zame predstavljajo to o čemer sem že govoril, odnosi s kupci, kjer poteka nenehna komunikacija in težnja k dolgoročnosti poslovnega odnosa. Gre za proces, ki bi ga mogli vzdrževati vsi od top*

managementa do vedenja šoferja, ki pripelje blago do kupca. Predvsem bi poudaril odkrito komunikacijo, nenehno skrb za kupca, da se počuti varno v odnosih, skrb za potencialno rast. Moj cilj je, da kupca zadovoljimo po njegovih pričakovanjih ali še bolj.

Čadež: Marketinški odnosi so po mojem mnenju skrb za obvladovanje vseh odnosov s kupci, ne le z eno osebo hkrati temveč Hidrio kot celoto, kakovost, finance, razvoj, vsi oddelki skrbijo za kupce.

5. Na kakšen način največkrat pridete prvi stik s kupci?

Kanduč: Odvisno, lahko na sejnih, lahko preko širjenja dobre besede drugih. Odvisno je tudi od izdelka, saj npr. program Hermetike – obstaja 8 kupcev na svetu, ki jih vsi poznamo in oni se poznajo med sabo in 3 dobavitelji, ki njim dobavljamo. Kondenzacijski motorji – potencialno nešteto kupcev in veliko dobaviteljev, gre za custom design. Tu se poslužimo majhne analize, ugotovimo kje bodo kupci prisotni tako obstoječi kot potencialni in gremo direktno do njih. Sam sem veliko hodil po sejnih ter iskal posel, zame to ni izgubljen denar. V kolikor dobro uspe, se posel hitro povrne.

Moja naloga je tudi pridobivanje novih poslov, kar je obsegalo pregled 30 sejmov, od tega 10 zanimivih za nas, kjer sem našel 50 potencialnih kupcev, od teh pridobil 20 povpraševanj, oddali smo 10 ponudb ter pridobili 5 kupcev. Pri ventilatorjih pa imamo nešteto končnih kupcev v verigi končnega izdelka, saj gre za prodajo standardiziranih izdelkov, kjer obstajamo dobri, profesionalni potencialni dobavitelji, vendar obstaja relativno malo kupcev naših izdelkov.

Tako, da so pridobivanja različna, ali preko sejma, preko spleta, preko dobre besede. Sam skrbim recimo za 40 obstoječih kupcev in 10 potencialnih, ki vključujejo razvoj in iščejo nove dobavitelje.

Čadež: Največkrat so to sejmi, tržne raziskave skozi segmente, ki jih opravljam sama, pa tudi povpraševanje s strani potencialnega kupca, ki hoče zamenjati dobavitelja in se sam obrne k nam.

6. Kako poteka proces od prvega kontakta do zaključka nakupa - plačila? Kako poteka proces menjave?

Kanduč: *Proces traja od pol leta do leta ali več, ki je voden s strani prodaje. Od prvega stika naprej se glede na želje počasi vključuje ostale oddelke kot so razvoj, logistika in se dela na usklajevanju in odseganju željenih norm. Po vzorčenju se proizvede pilotna serija, kot tudi AUDIT in po odobritvi lahko pričnemo dobavljat.*

Čadež: *Najprej pride do osnovnega povpraševanja, oddaje ustrezne ponudbe, sledijo pogajanja, v kolikor je ponudba uspešna. Ta del je najbolj zahteven in obsežen saj usklajujemo tehnične zahteve in specifikacije. Ko se posel sklene, pogodba velja povprečno pet let. Vendar poudarjam, da je ena do dve leti samo usklajevanja in vzorčenja preden pride do redne proizvodnje. Kupci imajo velikokrat dva dobavitelja, ki dobavljata isti produkt, da se zavarujejo, če eden odpove. Naloga prodaje v tem primeru je zadržati oz. pridobiti čim večji delež v primerjavi s konkurentom oz. biti prvi dobavitelj na kupčevi listi.*

7. Kakšno pozornost namenjate kupcu med samim procesom nakupovanja?

Kanduč: *Maksimalno, da se počuti kar najbolje.*

Čadež: *na eni strani in tudi že dobavitelji opreme in materialov se že v fazi definiranja produkta poišče najboljšo možno skupno rešitev, ki ima najboljše finančne ali tehnične/kakovostne učinke.*

8. Kakšnih ugodnosti je vaš kupec deležen v primerjavi s kupcem, ki ga ima konkurent?

Kanduč: *Izpostavil bi komunikacijo in personaliziran odnos, ne delamo težav, poskušamo se prilagoditi v celoti. Obstajata dva načina in sicer, pride kupec do tebe (išče novega dobavitelja, ni zadovoljen s prejšnjim, išče informacije itd.) in na drugi strani pride k kupcu dobavitelj na novo, kar pa s seboj potegne tudi stroške tako finančne kot časovna usklajevanja.*

Svoje kupce povabimo, če se le da, v Slovenijo v Idrijo, jih posrežemo z domačimi jedmi in šarmom Kendovega dvorca, jih popeljemo po lepotah Slovenije na Bled in podobno. To jih vedno impresionira.

Čadež: Mislim, da je pri nas največ vredno to, da se mu posvetimo s celo projektno ekipo v celoti, hočemo poskrbeti zanj. Skušamo preplesti njihovo in naše znanje in biti korektni in profesionalni. Veliko kupcu pomeni, da se jih vključuje v razvoj in stik osebno. Veliko njim pomeni obisk v Sloveniji, spoznavanje naše pokrajine in dobrot, pa vse od Kendovega dvorca do Bleda. Združevanje posla s prostočasnimi aktivnostmi.

9. Ali razlikujete kupce po skupinah tudi glede na dolgotrajen odnos, višino denarja ipd.? npr. kupec A ranga, B ranga itd.

Kanduč: Ne, saj skušamo z vsakim ravnati kar najboljše in najbolj skrbno. Seveda pa pride do trenutkov, ko je gneča, ko so kapacitete premajhne in je treba izbirati kdo bo prvi, takrat malce pogledamo po datumu naročila in velikosti posameznega kupca, trudimo pa se biti kar najbolj fer. Gre za bolj pozavestno rangiranje, kako v takih odločitvah odreagirati kaj boš enemu vzela in drugemu dal.

Čadež: Da, rangiramo kupce, npr. A so core bussines, kjer so kupci s produkti oz. projekti, ki popolnoma ustrezajo naši startegiji in fokusu ter kapacitetam. Velikokrat je pomemben tudi ugled kupca, ker je dobra referenca na trgu. Sledita B in C.

10. Ali imate na voljo poseben del budgeta, ki ga namenjate ravnanju s kupci (darila, srečanja, poseben sistem nakupovanja, telefonski stiki, obiski, itd., individualiziran pristop)

Kanduč: Ne, vse skupaj paše pod reprezentanco podjetja, kot vsa darila, obiski, za katere mislim, da bi jih moralo biti več. Dobra rešitev je, da v primeru reklamacije damo kupcu darilo v zahvalo za razumevanje in strpnost. Skušamo najti sistem win-win.

Čadež: *Ne, budget v te namene je na nivoju korporacije, poskušamo si ga kar največ priboriti in izkoristiti, vendar pa stroškovno ta ni prav posebej opredeljen.*

11. S katerim komunikacijskim orodjem po vaših izkušnjah dosežete največ učinka? Kaj pa trajanje glede takšnega učinka?

Kanduč: *Ravno z direktnim pristopom in stalno komunikacijo, ne le preko e-pošte tudi po telefonu in osebno.*

Čadež: *Izpostavila bi predstavitve novosti na sejnih, kvaliteto, ki jo poudarjamo povsod, tehnično znanje, ki ga posedujemo. Naši strokovnjaki imajo veliko znanja in predvsem ciljamo na tradicijo kvalitetnih izdelkov. Ponujamo njim celoten spekter reševanja problema za njih, od osnovanja do servisiranja in meritev.*

12. Ali si pri delu s kupci oz. iskanju novih kupcev pomagata z raziskavami?

Kanduč: *Pogledamo realizacijo in ocenimo kako dobro je bil posel izpeljan, posebnih analiz pa zaradi pomanjkanja časa ne delamo. S kupci preverjamo njihovo zadovoljstvo preko vprašalnikov, kar nam da moč, motivacijo za nove projekte. Vendar pa je že v človeški naravi, da dobro neradi pohvalimo, slabo pa hitro karamo. Po mojem mnenju ni treba pretirane hvale, že naslednje naročilo mi pomeni ogromno in pove, da je zadovoljen. Problem vidim tudi v tem, da ne dobivamo pritožb končnih kupcev, ampak le tistih naših neposrednih kupcev, kar pa lahko zakrije marsikatero pomanjkljivost ali prednost.*

Čadež: *Analize uporabljamo, veliko jih naredimo kar sama, predvsem za raziskovanje potencialnega trga in kaj kupci še hočejo od dobaviteljev. V ta namen imamo tudi naše agente po tujini, ki nam pri tem ogromno pomagajo, saj so naša podaljšana roka na trgu, opravijo predstavitev, se dogovorijo za prvi sestanek, opravijo tržne analize konkurence in oddajo poročila. Cena ni največkrat največji faktor, ampak bolj na kvaliteti in tehnični usposobljenosti in grajenju dolgoročnega odnosa.*

13. Ali primerjate ponudbo konkurenta s svojo, predvsem na področju marketinških odnosov? V čemu ste boljši, v čemu slabši? Kje so ključne točke razlikovanja?

Kanduč: Konkurente poznamo, pri nas je največja težava, da je budget zelo omejen v primerjavi s konkurenti, ki temu namenjajo res ogromne vsote, ki pa si jih mi ne moremo privoščiti. Največji konkurent svojim kupcem ponuja luksuzno jadranje, kar si mi ne moremo privoščiti.

Čadež: Vsekakor, spet bi izpostavila poleg vpletenost celotne naše ekipe tudi agenta v tujini, ki lahko hitreje pridejo h kupcu in so mu v pomoč kot mi, predvsem gledam na geografsko oddaljenost. Vsekakor se trudimo poudarjati tradicionalnost in gostoljubnost, ko pridejo. Vendar pa agent ne sme biti preveč pasiven kot tudi ne preveč vsiljiv, veliko vlogo tu igra osebno mreženje in osebni stik.

14. Kako preverjate učinkovitost vaših tržnokomunikacijskih orodij?

Kanduč: V bistvu nimamo ustaljenega postopka oz. procesa, po katerem bi preverjali učinkovitost. Največkrat za merilo uporabimo res kar realizacijo, kar pa eksplicitno ne dokazuje ustreznost določenih marketinških orodij.

Čadež: Nimamo posebnega sistema, največkrat preverimo kar skozi realizacijo pridobljenih/izgubljenih (novih) poslov in z analizo vzrokov za izgubo le-teh. Analiza vsakoletnega zadovoljstva obstoječih kupcev, na podlagi anketnih vprašalnikov.

15. Ste kdaj izgubili kupca zaradi drugega razloga kot previsoke cene? Npr. se je počutil kot številka, se mu ni posvečalo dovolj pozornosti, težka komunikacija in nerazumevanje ipd.

Kanduč: *Da, nekajkrat zaradi težav z logistiko ali reklamacije; največkrat pa zaradi poceni konkurence iz Kitajske.*

Čadež: *Se je zgodilo, da smo zaradi ponavljanj opisanega, izgubili posel, vendar ne kupca.*

16. Komuniciranje on-line s kupci - uporabljate socialna omrežja - facebook, twitter za komunikacijo s kupci? Zakaj? Zakaj ne? Kje vidite slabosti, kje prednosti uporabe socialnih omrežij?

Kanduč: *Ne, ker se mi zdijo ta orodja še preveč na zasebni ravni in ne vidim praktične uporabnosti. Če bodo kupci v prihodnje izrazili željo po uporabi tovrstnih socialnih omrežij, jih bomo uporabljali.*

Čadež: *Ne uporabljamo, saj gre na tem mestu za poslovno komunikacijo in facebook kot twitter sta preveč neformalna in zasebna socialna omrežja.*

17. Odnos s kupcem - preide v takšno globino, da ste tudi zasebno prijatelji. Imate takšno izkušnjo? Če da, lahko opišete kako je do tega prišlo? Kje viditi prednosti, kje slabosti?

Kanduč: *Poznam primere, kjer so poslovni partnerji tudi zasebno veliki prijatelji, vendar nisem ravno prepričan, da so zares pristni.... Sam tega ne prakticiram, saj sem mnenja, da je bolje poslovne odnose pustiti na ravni poslovnih odnosov. Saj s prijateljem zelo težko barantaš za cene in podobno. Prednost je vsekakor to, da je zaupanje tam, da si lahko bolj odprt do njega in veš, da te ne bo zamenjal kar brez razloga. Pa vendar lahko v globjem odnosu postaneš zelo subjektiven in ne vidiš več prave slike."*

Čadež: *Vem za primere, kjer so kupci in dobavitelji ne le prijateljsko temveč tudi družinsko povezani. Vendar pa ima to svoje slabosti kot pristranskost, popuščaš zahtevam, veliko je pasti, ki jih zaradi subjektivnosti ne opaziš. Po drugi strani pa je veliko več prostora za manevriranje in popravljanje napak ter predajanje informacij, ki jih drugače ne bi nikoli dobil.*

18. Kaj menite, da so glavni dejavniki dolgoročnega in plodnega odnosa?

Kanduč: *Zaupanje, iskrenost, korektno vedenje, osebni kontakt ter uresničevanje ali preseganje kupčevih pričakovanj.*

Čadež: *Zaupanje, iskrenost, odprtost in dostopnost ter osebni kontakt. Strokovnost in profesionalen odnos.*

19. Ali menite, da občasne prekinitve odnosa oz. zamrznitev stikov zaradi katerihkoli vzrokov lahko vpliva na cel odnos? Kako?

Kanduč: *Lahko vpliva, v kolikor odnos že prej ni bil dober, če pa poteka vse po ustaljenih tirih pa tudi občasna prekinitev ne škodi.*

Čadež: *Lahko vplivajo, vendar če je odnos prej potekal kvalitetno, ni s prekinitvami nobenih težav, vendar če smo že prej imeli težave in skušali odnos popravljati in smo nekaj gradili, potem lahko s prekinitvijo vse prekinemo.*

20. Pomanjkanje podatkov o trgu

Kolikšen trud vložite, da bi dobili kar največ razumevanja in poglobljene slike za kupčeve potrebe? Ali ti komunikacijski ukrepi veljajo za top management ali prodajni oddelek ali se trudite vsi? Mislite, da ste dobro obveščeni o dogajanju na trgu?

Kanduč: *Z vsakim kupcem se pogovarjamo individualno in dogovorimo za pogoje in nakup. Info, ki jih damo kupcem, so preverjene tako tehnične kot logistične, saj si ne moremo privoščiti širjenja neresnic. Naše razlikovanje do kupcev se razlikuje z vsakim kupcem posebej, ker je vsak drugačen in ima svoje želje, zato se njim skušamo prilagoditi. Trudimo se vsi, vendar vseh ne nadzorujemo. O trgu smo zelo dobro obveščeni.*

Čadež: *Za kupca smo tudi smo pripravljeni veliko vložiti kot kupiti nova orodja in nuditi kar najboljšo storitev, po principu soinvestiranja. Za kupca se trudimo vsi oddelki kot venomer sledimo dogajanju na trgu. Trudimo se biti kar najboljše obveščeni, saj če vsi vedo kako zadeve potekajo, lažje rešimo zadevo in se je tudi skupaj potrudimo izpeljati najboljše.*

21. Standardi storitev

Obstajajo kakšne usmeritve navodila za preprost nakup pri vas? Ali so smernice oz. info, ki jih ponujate kupcu narejene na podlagi subjektivnosti ali ste jih jih usmerili preko raziskave? Ali so kateri razlogi, ki vodijo k temu, da dotičnemu kupcu ponudite več storitev kot drugemu?

Kanduč: Nemalokrat se zgodi, da je naš razvojniki enakovreden del razvojne ekipe kupca, le lociran je pri nas. Tak način se nam zdi eden najboljših, saj tako zares dihamo s kupcem. Tako poskušamo biti del kučevih analiz in njihovega razvoja in ga še bolj razumeti.

Čadež: Vsakega kupca obravnavamo ena na ena, smernice in ponudba je delno prilagojena tržnim analizam, saj zelo poudarjamo, da se morajo kupci vključiti, tehnična znanja morajo biti hitra, hitro vzorčenje, narejeno orodje in prototipi so tisti, ki kupcu pomenijo v kriznih trenutkih največ.

22. Ponudba storitev

Kako dobro nastopate oz. komunicirate svoje storitve? Do kakšne mere se želje kupca vključi v ostale oddelke podjetja (kadrovska itd.)? Koliko ljudi komunicira s kupcem naenkrat? Je ponavadi en kontakt ali več? Odvisno od zadeve?

Kanduč: Gre za projektno delo, kjer se na začetku dogovarjam jaz s kupcem, kasneje pa se prične vključevati še tehnično in logistično podporo, torej se povežejo razvojniki in logisti med seboj in usklajujejo. Tak način se nam zdi eden najboljših, saj tako zares dihamo s kupcem. Že na začetku pa določimo kdo skrbi za katere informacije in odločimo ljudi, ki so dolžni dotične informacije posredovati oz. jih zagotavljati.

Čadež: Informacije prehajajo vertikalno in horizontalno, kupcu moramo biti ves čas na voljo z informacijami, ki jih potrebuje. Predvsem je pomembna odzivnost v primeru reklamacije, da k pritožbi pristopimo profesionalno, odzivno in hočemo čimprej rešiti problem.

23. Notranje informacije – prepad

Ali imajo tržniki dobavitelja stik s prodajnim osebjem pri kupcu oz. kupci neposredno? Če ne, ali obstajajo mehanizmi za feedback, kot npr. Izpolnjene obljube, zahteve kupcev... Ali obstaja kakšen mehanizem oz. sistem za sporočanje novosti kupcem? Kakšen sistem interne komunikacije poteka od proizvodnje do prodaje, gre za učinkovito komunikacijo?

Kanduč: Velika luknja je vsekakor prepad med nami in vgradnjo aplikacije 2 oz. končnega porabnika, kjer imamo tako rekoč skoraj nič stika. To smo se že trudili popraviti, vendar se je zelo težko prebiti naprej po verigi oz. ostanemo z zagotovovilom kupca, da bo sam posredoval naprej. Ali se to res zgodi, ne vemo. Svojim kupcem letno pošiljamo vprašalnike o zadovoljstvu. Svojim kupcem novosti sporočamo elektronsko kot najraje tudi na sejnih v živo in s prikazom delovanja. Komunikacijo skušamo nadgraditi in optimizirati v smislu, da vsak pokrije svoje področje in zanj korektno odgovarja.

Čadež: Teh direktnih stikov nimamo, kar smo seznanjeni smo le z vprašalnikom o zadovoljstvu. Svoje novosti sporočamo preko sejmov, v elektronski obliki in tudi osebno. Vendar pa je komunikacijska hierhija še vedno izjemno prisotna, saj ima veliko težo, če se predvsem v kritičnih situacijah vključi tudi najvišje vodstvo, ker s tem kupcu še dodatno pokažemo, da je rešitev problema in s tem kupec izjemno pomembna.

24. Kje vidite možnosti izboljšav?

Kanduč: Vedno so težava stroški, ki jih moramo manjšati. Sam bi več vložil v marketinške odnose in se posvetil kupcem, pa čeprav to zahteva strošek, je to strošek, ki se povrne.

Čadež: Sama vidim precej maneverskega prostora pri tem, da se ločijo funkcije prodaje in marketinga, saj tudi sedaj sama delam malce obojega. Predvsem se zaradi dinamike in velikega števila aktivnosti na prodajnem delu, zanemarja marketinška funkcija in se zaradi tega izgubljajo pomembne informacije oz. ostajajo nerazkrite. Tudi distribucija informacij je tako lahko omejena le na posameznike, ker jih npr, pridobiva vsak zase, jih pa ne deli z drugimi, ker niti ne pozna vsebine dela drugega oz. ni časa, da bi jih še komu predstavil.