

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Diana Stanonik

Marketinški odnosi na primeru podjetja Polycom Škofja Loka d.o.o.

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Diana Stanonik

Mentor: doc. dr. Mihael Kline

Somentorica: red. prof. dr. Tina Kogovšek

Marketinški odnosi na primeru podjetja Polycom Škofja Loka d.o.o.

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

Za strokovno pomoč in moralno spodbudo se najlepše zahvaljujem mentorjema, profesorju dr. Mihaelu Kline in profesorici dr. Tini Kogovšek, ki sta s svojimi komentarji in nasveti kritično vplivala na kvaliteto magistrske naloge.

V veliko pomoč pri nastanku naloge so mi bili starši, Daniel in Matej, ki so me spodbujali s svojimi idejami in navdajali z optimizmom. Hvala, da ste verjeli vame tudi, ko sama tega nisem več zmogla.

Naloga pa ne bi uspela nastati brez kupcev in prodajalcev podjetja Polycom Škofja Loka d.o.o., ki so mi dali priložnost in namenili svoj čas za poglobljen vpogled v trenutno stanje odnosov kupec–dobavitelj.

Marketinški odnosi na primeru podjetja Polycom Škofja Loka d.o.o.

V času naraščajočega vpliva globalizacije in internacionalizacije so se podjetja pričela zavedati, da ne morejo več uspešno nastopati na trgu zgolj na podlagi transakcijskih menjav in z neprestanim iskanjem novih kupcev za njihove izdelke. Kriza vrednot in vse večja informiranost kupcev je privedla do paradigmatkega zasuk znotraj marketinga, in sicer v smer marketinških odnosov, ki izpostavijo vzpostavljanje in ohranjanje odnosov na dobičkonosen način za vse udeležence. Le-to pa je pogojeno predvsem z razvojem zaupanja in pripadnosti, ki prispevata k dolgoročni usmerjenosti odnosov v smeri *win-win* situacije in posledično na zadovoljstvo in zvestobo kupcev. Namen magistrske naloge je bilo zato predstaviti evolucijo razvoja in pomembnosti marketinških odnosov z vidika različnih teorij in raziskovalnih pristopov, obenem pa osvetliti tudi ključne sestavine marketinških odnosov. Za lažjo vizualizacijo marketinških odnosov sem poskušala s pomočjo kvalitativne analize pridobiti boljši vpogled v trenutno stanje odnosov na primeru podjetja Polycom Škofja Loka d.o.o. in ugotoviti, kateri gradniki so najpomembnejši za uspešno vzpostavljanje kot tudi za ohranjanje odnosov.

Ključne besede: marketinški odnosi, zaupanje, pripadnost, zadovoljstvo, zvestoba, Polycom Škofja Loka d.o.o.

Marketing Relations in the Case of the Company Polycom Škofja Loka d.o.o.

In times of growing impact of globalisation and internationalisation companies have become aware that they can no longer successfully operate on the market merely on the basis of transaction exchanges and by constantly seeking new customers for their products. The crisis of values and growing information of customers has led to a paradigmatic turn inside marketing, namely towards the marketing relations that emphasise the establishing and maintaining of relations in a profitable manner for all participants. The said is mainly conditioned by the development of trust and loyalty, which contribute to long-term orientation of relations in the direction of win-win situation and, consequently, customers' satisfaction and loyalty. Hence, the purpose of this master's thesis was to present the evolution of development and the importance of marketing relations in the light of different theories and research approaches, and at the same time also to highlight the key components of marketing relations. So as to facilitate the visualization of marketing relations, a qualitative analysis was used to gain a better insight into the current state of relations in the case of Polycom Škofja Loka d.o.o., and to determine the most important cornerstones for the successful establishment and maintaining of relations.

Key words: marketing relations, trust, belonging, satisfaction, loyalty, Polycom Škofja Loka d.o.o.

Kazalo vsebine

1	UVOD.....	7
2	TRANSAKCIJSKI MARKETING IN MARKETINŠKI SPLET.....	10
2.1	MARKETINŠKI SPLET.....	11
3	MARKETINŠKI ODNOSI.....	14
3.1	RAZVOJ MARKETINŠKIH ODNOSOV – PARADIGMATSKI ZASUK.....	14
3.2	DEFINICIJA.....	17
3.3	RAZLIKA MED TRANSAKCIJSKIM MARKETINGOM IN MARKETINŠKI ODNOSI.....	21
4	TEORIJE V MARKETINŠKIH ODNOSIH.....	25
4.1	TEORIJA DRUŽBENE MENJAVE.....	25
4.2	TEORIJA TRANSAKCIJSKIH STROŠKOV.....	27
5	RAZISKOVALNI PRISTOP K MARKETINŠKIM ODNOSOM.....	29
5.1	IMP ŠOLA.....	29
5.2	NORDIJSKA ŠOLA.....	33
6	KLJUČNE SESTAVINE MARKETINŠKIH ODNOSOV.....	35
6.1	ZAUPANJE.....	35
6.2	PRIPADNOST.....	39
6.3	ZADOVOLJSTVO.....	41
6.4	ZVESTOBA.....	43
7	EKONOMSKI IZID MARKETINŠKIH ODNOSOV.....	45
8	RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN METODOLOGIJA.....	47
8.1	RAZISKOVALNA VPRAŠANJA.....	47
8.2	RAZISKOVALNA METODOLOGIJA.....	49
9	EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	52
9.1	PREDSTAVITEV PODJETJA.....	52
9.2	KVALITATIVNA ANALIZA.....	53

9.3	PREDSTAVITEV METOD ANALIZE	55
9.4	PREDSTAVITEV REZULTATOV	56
9.4.1	MARKETINŠKI ODNOSI	56
9.4.2	ZAUPANJE	61
9.4.3	PRIPADNOST	64
9.4.4	ZADOVOLJSTVO	67
9.4.5	ZVESTOBA	70
9.4.6	DISKUSIJA	72
10	ZAKLJUČEK	75
11	LITERATURA	78
	PRILOGA A: TRANSKRIPCIIA INTERVJUJEV KUPEC	87
	PRILOGA B: TRANSKRIPCIIA INTERVJUJEV PRODAJALEC	100

Kazalo Tabel

Tabela 3.1:	Primerjava transakcijskega marketinga in marketinških odnosov	23
Tabela 9.1:	Primerjava vidika kupcev in prodajalcev glede marketinških odnosov	56
Tabela 9.2:	Primerjava vidika kupcev in prodajalcev glede zaupanja	61
Tabela 9.3:	Primerjava vidika kupcev in prodajalcev glede pripadnosti	64
Tabela 9.4:	Primerjava vidika kupcev in prodajalcev glede zadovoljstva	67
Tabela 9.5:	Primerjava vidika kupcev in prodajalcev glede zvestobe	70

Kazalo Slik

Slika 8.1:	Raziskovalni model	49
------------	--------------------------	----

1 UVOD

Značilnost sodobnega gospodarstva lahko primerjamo s stiki litosferskih plošč. Tako kot se te premikajo, prihaja do podobnih premikov tudi na poslovnem področju. Številne spremembe so skoraj že stalnica vsakega podjetja. Z internacionalizacijo, ki je neustavljiv proces, so se odprle meje, medtem ko so slednje med gospodarskimi panogami pričele izginjati, trgi so se pričeli drobiti in svetovna kriza je številna podjetja pahnila v scenarij bankrota ali pa celo insolventnosti (Hrastelj 1995; Day 2000). Tako so si številni podjetniki pričeli postavljati vprašanje po nujnosti preživetja v turbulentnem okolju, ki zahteva takojšnji odziv na spremembe.

Ideja za magistrsko nalogo se je razvila tekom dela v podjetju, ki deluje na internacionalni ravni s številnimi koncerni in podjetji. Največjo motivacijo sem osebno našla v ideji iskanja sledi marketinških aktivnosti v podjetju, kljub dejstvu, da znotraj podjetja ni specifično definirane oddelka za marketing. Pri delu s strankami sem odkrila nove dimenzije izkušenj, ki so nasprotovale vsem mojim dosedanjim spoznanjem s strani študijskih primerov, kar je verjetno tudi razlog, da marketing skoraj nikoli ni apliciran direktno. Prepričanje, da je potrebno zgolj zasledovanje čim večjega števila strank, bolj kot pa njihovo zadržanje, je tako zastarelo, kot je prepričanje, da je središče podjetja proizvodnja.

Številni novi trendi na poslovnem področju, od globalizacije, tehnološke konvergence do razvoja interneta, so spodbudili nova razmišljanja tudi na področju marketinga (Prahalad in Ramaswamy 2000; Leek in drugi 2001; Gummesson 2004; Ralph in Donath 2008; Ulaga in Eggert v Saura in drugi 2009; Wojciech 2010). Glavno marketinško misel, ki je v središču postavlja marketinški splet, zamajajo novi načini razmišljanja (Kuhn v Grönroos 1994; Gummesson 2004). V ospredje se vse bolj postavljajo odnosi, ki jih gradijo dobavitelji s svojimi strankami (Sheth in Parvatiyar 1995). Središče ni več kvantiteta, temveč kvaliteta, torej je pomembnost fokusirana na zadržanju obstoječih. Čeprav večina podjetnikov vidi večjo korist v iskanju novih, pa bi se morala podjetja osredotočiti prav na obstoječe (Day 2000; Gummesson 2004; Drucker 1963 v Zineldin in Philipson 2007). Potrebno je meriti vrednost kupca (Ulaga in Eggert 2006 v Gil-Saura in drugi 2009) in ne število kupcev ter graditi odnos s stranko in ne šteti poslovnih transakcij (Peppers in Rogers 1994 v Ward in Dagger 2007). Tak način marketinga v teoriji zasledimo kot marketinške odnose, ki so še

najbolj prisotni na medorganizacijskih trgih (Lindgreen in drugi 2004 v Jourshari in drugi 2012), kjer je število strank veliko manjše in posledično njihovo zadržanje predstavlja poleg zaposlenih največji vir premoženja podjetja (Jourshari in drugi 2012).

Marketinški odnosi ne predstavljajo novega odkritja. O njih se je govorilo še pred obstojem transakcijskega marketinga, saj so že v predindustrijski dobi prodajalci posluževali marketinških odnosov, ker so poznali vse svoje kupce in njihove potrebe. Gradnja odnosa temelji na komunikaciji in interakciji z ljudmi (Gummesson 1994; Sheth in Parvatiyar 1995; Zineldin in Philipson 2007). Odnosi z drugimi se že od nekdaj uporabljajo za premagovanje kompleksnosti vsakdanjega življenja. Zato je tudi ta eden izmed najstarejših pristopov marketinga in še vedno eden izmed najmanj razumljenih. Danes lahko govorimo bolj o preporodu teorije, ki je obstajala že pred samim obstojem marketinga (Zineldin in Philipson 2007). Fokus ni zgolj v razvijanju novih odnosov, ampak v ohranjanju dolgoročnih, stabilnih, zanesljivih in intimnih odnosov med prodajalci in kupci. Da bi prodajalci to uspešno delegirali, je potrebno iskanje najpomembnejših strank in njihova organska rast (Holland in Naude 2004). Številni teoretiki izpostavljajo vrednost stranke kot pomembno v diadnih odnosih.

Marketinški odnosi so v zadnjih nekaj desetletjih postali predmet številnih razprav tako na akademskem kot tudi na poslovnem področju. Z evolucijo razvoja se je spremenil odnos do strank, ki se danes vse bolj vključujejo v razvoj iskanja rešitve in medsebojno sodelovanje, kar prispeva k ustvarjanju večje vrednosti za končnega porabnika (Ramaswamy 2008). Marketinške odnose so spodbudili številni akademiki kot uspešno prakso po svetu. Glede na Grönroosa (1989 v Yau in drugi 2000) in Gruena (1997 v Yau in drugi 2000) se je poslovna filozofija transformirala iz popolnoma proizvodno orientirane na prodajno in na kupca in nazadnje na družbeno, torej v smeri marketinških odnosov.

Vendar pa strank ni tako preprosto obdržati. Gradnja odnosa traja tudi več let. Razlikovanje medorganizacijskega trga od porabniškega zasledimo v tem, da stranka bolj kot sam produkt ceni tudi poprodajne aktivnosti in navsezadnje od dobavitelja pričakuje ponudbo rešitve njegovega problema in ne zgolj en sam produkt. Stranke si želijo cel paket, ki ga lahko imenujemo tudi odnos (Vargo in Lusch 2004 v Hunt in drugi 2006; Matthyssens in Vandenbempt v Matthyssens in drugi 2008).

Marketinški odnosi so kljub številnim razpravam še vedno nejasen koncept, ki ga lahko opredelimo kot »vzpostavljanje in krepitev odnosov s kupci in drugimi partnerji z namenom doseganja vzajemnih dobičkov in zadanih ciljev, kar pa se lahko doseže z izpolnjevanjem obljub med strankama« (Grönroos 1994, 9). V primerjavi s transakcijskim marketingom se pozornost v marketinških odnosih preusmeri na odnos, ki temelji na zaupanju in pripadnosti. Če želijo podjetja preživeti in uspešno konkurirati na trgu, morajo biti najprej zaupanja vredna (Morgan in Hunt 1994). Zaupanje pa je temeljni pogoj za razvoj pripadnosti in v končni fazi zvestobe (Morgan in Hunt 1994; Dwyer in Tanner 2002 v Johns in Perrot 2007, 3387). Za razvoj odnosa je najprej potrebna vzpostavitev zaupanja, šele nato sledi pripadnost. Večja stopnja pripadnosti pa bo vodila do bolj stabilnega odnosa. Glede na to, da pripadnost izpostavi ranljivost strank, bodo te iskale tiste, ki jim lahko zaupajo. Zato pripadnosti ne more biti brez zaupanja (Gil-Saura in drugi 2009). Odnos, ki temelji na zaupanju in pripadnosti, je usmerjen k sodelovanju, izogibanju privlačnim kratkoročnim alternativam (Morgan in Hunt v Silva in drugi 2010), kar vpliva na večjo stopnjo zadovoljstva, to pa v končni fazi vpliva na zvestobo (Sheth 1996 v Ismail 2009) ter boljši finančni izid oziroma profitabilnost (Reicheld 1993 v Lam in drugi 2004; Oliver 1999, Payne in Rickard 1997 v Ismail 2009). Na tem področju je bilo izvedenih že mnogo raziskav, ki se dotikajo konceptov zadovoljstva strank (Crosby in drugi 1990; Perrien in Ricard 1995 v Voss in Voss 1997), zaupanja (Crosby in drugi 1990; Grönroos 1990; Morgan in Hunt 1994; Berry 1995; Perrien in Ricard 1995 v Voss in Voss 1997), pripadnosti (Grönroos 1994; Morgan in Hunt 1994; Beaton in Beaton 1995 v Voss in Voss 1997), zvestobe (Reicheld 1996) in navsezadnje tudi profitabilnosti za podjetje.

2 TRANSAKCIJSKI MARKETING IN MARKETINŠKI SPLET

Sledi marketinških aktivnosti segajo daleč nazaj v zgodovino (Carratu 1987 v Sheth in Parvatiyar 1995), a se je marketinška misel razvila kot neodvisna veja ekonomije šele v začetku dvajsetega stoletja. Kot nova disciplina je pridobivala svoj *momentum* in prvih petinsedemdeset let obvladovala manevrski prostor skozi transakcijske menjave.

Začetek transakcijskega marketinga se povezuje z razvojem industrijske družbe, ko so se ljudje začeli preseljevati z velikih farm v industrijska mesta, kjer je potreba po prodajalcih prav na račun novo priseljenih ljudi izredno narastla (Cundiff 1988 v Sheth in Parvatiyar 1995). Razvoj masovnega trga je sprožil razvoj ekonomije obsega, ki je omogočala minimizacijo stroškov proizvodov in s tem nižje cene, kar je vodilo v proizvodnjo novih izdelkov in iskanja kupcev zanje. Sčasoma so se prodajalci v mestih srečali z zasičenostjo, nastajale so ogromne zaloge, ki jih niso mogli prodati. Sledil je nastanek agresivne prodaje in razvoj marketinških agencij, ki so delovale neodvisno od kupcev, saj so bile pripravljene tvegati. Tržniki so se ukvarjali zgolj s povečano prodajo, oglaševanjem in promoviranjem in ustvarjanjem novih potreb pri kupcih, da bi se absorbirale prevelike količine zalog izdelkov. Tako se je pojavila transakcijska usmerjenost v marketingu, kjer je poudarek bolj na enkratni menjavi kot na gradnji dolgoročnih partnerskih odnosov. Ta odmik od marketinških odnosov se je v času velike depresije leta 1929 še povečal, saj je prevelika ponudba blaga pritiskala na marketing, da bi se našli kupci za njihove izdelke. Bolj so se osredotočali na konstantno nove kupce kot na zadržanje obstoječih. Največji razcvet je transakcijski marketing dosegel med letoma 1950 in 1970, v času zlate dobe, ko je bil javni apetit po novih proizvodih in storitvah nenasiten. Potrošnja je naraščala, medtem ko so cene padale (Sheth in Parvatiyar 1995).

Osnovna ideja transakcijskega marketinga je, da je podjetje aktivni subjekt, medtem ko so kupci pasivni. Jančič pravi, da so na nek način »mirujoča tarča«, ki jo je moč zadeti iz kakršnekoli razdalje in pod vsakim kotom (Jančič 1996, 119). To pomeni, da je na pasivne kupce možno vplivati z usmerjeno komunikacijo. Zato tudi ni presenetljivo, da je prva definicija marketing definirala kot »proces planiranja, oblikovanja cen, distribucije izdelkov, idej in storitev z namenom zadovoljevanja ciljev podjetja, torej doseganja lastnega interesa oziroma dobička« (AMA 1985 v Grönroos 1994, 5; Buttle 1996, 2; Brito 2011).

V transakcijskemu marketingu pri zadrževanju stranke izdelek ni bistven. Ko konkurenca ponudi podoben izdelek, oglaševanje in znamka do določene mere ohranita stranko, ampak na tem mestu hitro nastopi princip nižje cene. Podjetje z nižjo ceno postane nevaren konkurent, saj je občutljivost na stranke v transakcijskemu marketingu visoka. Manj se obenem osredotoča na osebne stike s strankami in bolj na masovni trg, kjer so stroški ponovitve realizirani skozi ponovitve in prilagoditve, da bi ohranili konkurenčnost na globalnem trgu (Grönroos 1994, 11).

Podobno opredelitev poda tudi Gummesson (1999, 11), ki pravi, da en nakup ne predvideva novega nakupa, niti serija ponovnih nakupov ne predvideva novih nakupov. Kupec se lahko neprestano vrača k svojemu dobavitelju zaradi visokih stroškov, ki bi nastali pri menjavi dobavitelja, ampak brez pripadnosti ali želje po potrebi vstopa v bližji odnos. Transakcije nimajo zgodovine ali »spominske kartice« in nimajo emocionalnih vložkov. S tem se strinjajo tudi Payne in njegovi sodelavci (Payne in drugi 1995), ki pravijo, da so kupci videni zgolj skozi številke; ko se zaključi prva menjava, se začne iskati »novo žrtev«, ki bo zasedla mesto prejšnje. Transakcijske menjave so brezosebne, kupec pa anonimen.

2.1 MARKETINŠKI SPLET

Vzporedno z razvojem marketinga se je razvijala tudi potreba po izobraževanju in raziskovanju. V tem času se je razvil marketinški koncept, ki ima še danes pomembno vlogo v številnih marketinških učbenikih in knjigah, in sicer razvoj marketinškega spleta.

Marketinški splet se je razvil iz prepričanja, da je marketing »mešanica različnih sestavin« (Grönroos 1994, 5), ki jih tržniki različno načrtujejo in dodajo, tako da se funkcija profita optimizira oziroma zadovolji. Koncept je prvi uvedel Neil Borden leta 1950, ko je izdelal seznam 12 elementov marketinškega programa, spremenil in oblikoval pa ga je kasneje McCarthy leta 1964 (Grönroos 1994; Gummesson 1994; Egan 2004). Kmalu za tem je postal svetovno znan kot 4P model: proizvod; cena, ki se zaračuna za proizvod; način, kako se promovira in distribucijski kanal, ki se uporabi, oziroma, kako je proizvod prodan (Ford 2002, IX). Redukcija na zgolj 4 spremenljivke je s tem izgubila svoj pomen in veljavnost.

Grönroos (1994, 5–6) meni, da se je marketinški splet razvil zaradi potrebe zadovoljevanja severnoameriških tržnikov, ki so se srečevali s specifičnimi pogoji, kot je masovna proizvodnja, masovna potrošnja, konkurenca in navsezadnje tudi večja ponudba kot povpraševanje. Kljub temu pa so se pojavljale razlike med trgi v Severni Ameriki, in sicer predvsem med končnimi porabniki ter porabniki v vmesni dobaviteljski verigi. Vendar pa se je 4P model razvil v enega najbolj priznanih v akademskem svetu in ga nekateri še vedno vidijo kot biblijo marketinga. Marketinški splet predstavlja seznam spremenljivk, vendar po Grönroosovem (1994) mnenju ne zajema vseh relevantnih spremenljivk, ne ustreza vsem danim situacijam in je zaradi tega tudi zastarel. Poudari pa, da mora vsako podjetje ustvarjati in usmerjati svoje marketinške aktivnosti v smeri, da bo zadovoljilo potrebe in želje kupcev na izbranih trgih. Marketinški splet pa ne izpolnjuje zahtev, saj je v svoji osnovi usmerjen zelo proizvodno, in ne h kupcu oziroma trgu. Hkrati pa v njegovi naravi ni zaznati interaktivnih elementov.

Dodatna kritika marketinškega spleta leži tudi v dejstvu, da ta ne more ustrezati potrebam strank v storitvenem in industrijskem sektorju. Gummesson (Egan 2004, 15) celo pravi, da je aplikacija marketinškega spleta na vsa področja, ki niso vezana na široko potrošnjo, destruktivna, saj ne prepozna edinstvenih posebnosti teh področij. Ne glede na to pa Grönroos meni, da je uporaba marketinškega spleta še vedno uporabna, vendar jo je potrebno prirediti (Egan 2004, 15). Tradicionalni marketing je postal zastarel in nepripravljen na kompleksno realnost, saj se je zelo navezoval na kvantitativno raziskovanje in temeljil v glavnem le na kratkoročnih transakcijah. Vsako transakcijo so videli le kot priložnost, da pridobijo novega nevednega kupca, brez razmišljanja o kakršnem koli dodatnem kontaktu. Ekstremno rečeno naj bi bil tradicionalni marketing opisan kot manipulativen in izkoriščajoč nevednost kupca (Gummesson 1994). Temu se pridružuje tudi Jančič (1996), ki pravi, da mora marketinška disciplina sprejeti nova pravila, nov vzorec temeljnih predpostavk, če noče zaradi lastne togosti same sebe obsoditi na marginalizacijo v sklopu vseh sprememb, ki se v poslovnem svetu dogajajo. Webster gre še dlje, in pravi, da je stara definicija marketinga manj kot neadekvatna (1994 v Jančič 1996, 170).

Zato so številni avtorji poskušali marketinški splet dopolniti in prenoviti. Vendar pa je ta disciplina še vedno močno prisotna tudi v današnji literaturi. Razlog za to Grönroos vidi predvsem v pedagoških razlogih, saj je način marketinga skozi 4P model izredno enostaven in obenem razumljiv, v podjetjih pa je posledica uveljavljanja marketinškega spleta pripeljala

do nastanka izoliranih marketinških oddelkov, ki so se povsem odmaknili od preostalih oddelkov in s tem od preostalih pomembnih funkcij in aktivnosti v podjetju. Z oblikovanjem marketinškega spleta se je transakcijski marketing zgolj utrdil in predstavlja na neki način osnovni kamen za razvoj teorije. Temeljlil je na predpostavki, da je možno s pravo metodo upravljati želeni trg, izvajati načrtovano akcijo, ki vodi v profit (Grönroos 1994).

Če povzamem, marketinški splet predstavlja poenostavljen koncept Bordena. McCarthy je napačno interpretiral pomen Bordenovega marketinškega koncepta, ko je transformiral seznam oziroma so njegovi sledilci napačno razumeli njegove namige. Problematika, na katero je opozoril že McCarthy, pa je, da seznam ne zajema vidika interaktivnosti. V številnih učbenikih, še posebej v t. i. bibliji marketinga *Marketing Management*, Philip Kotler razpravlja o 4P modelu tudi v globino (Grönroos 1994, 5). Večina raziskovalcev je usmerjena k manj pomembnim oziroma irelevantnim problemom, preveč razlaga že poznane stvari in s tem podpira in legitimizira status quo. Regis McKenna (Grönroos 1994, 6) zato izjavi, da se je marketing pojavil kot paradni konj – umazana skrivnost oglaševanja ne služi uporabnemu namenu. V današnjem svetu zato oglaševanje izgubi osnovno točko marketinga – prilagodljivost, fleksibilnost in odzivnost.

3 MARKETINŠKI ODNOSI

3.1 RAZVOJ MARKETINŠKIH ODNOSOV – PARADIGMATSKI ZASUK

Prve zametke marketinških odnosov lahko najdemo v drugi polovici dvajsetega stoletja, ko je marketing kot disciplina doživel krizo. Preobrat v usmeritvi podjetij k trgu in potrošniku postane središče raziskovanja in zamaje vsa dotedanja razmišljanja v marketingu. Predmet preučevanja postanejo odnosi menjav med ljudmi, saj potreba po usmeritvi k potrebam drugega postane temelj uspešnih procesov menjave (Jančič 1996, 7). V sedemdesetih letih pride do prvega resnega poskusa prevrednotenja družbenih vrednot, ki so predstavljale osnovo industrijske družbe. Kriza identitete je zajela tudi marketinško misel, saj njeni odgovori niso več zadoščali novim družbenim izzivom (Jančič 1996, 12). Osemdeseta in devetdeseta leta so v marketinško disciplino in prakso prinesla dramatičen preobrat – paradigmo marketinških odnosov (Jančič 1996, 170).

Nezadovoljstvo s transakcijskim marketingom je naraščalo, ko je vse več trgov zastarelo in podjetja niso več mogla pridobiti novih kupcev tako enostavno kot prej. Konkurenca je postala vse hujša, še posebej na industrijskih in storitvenih trgih, kjer je bila uveljavljena ideja, da naj iskanje kupcev ne bi bilo več edini cilj. Fokus naj bi bil prav tako na ohranjanju obstoječih strank in razvijanju trajnostnih in dolgoročnih odnosov z njimi (Reicheld 1996 v Sorce 2002; Eiriz in Wilson 2006; Schneider 1980 v Ward in Dagger 2007). Ideja, ki stoji za tem, je, da je zadrževanje strank veliko cenejše kot stroškovno zahtevno pridobivanje novih. Zatorej je predpostavka, da podjetja lahko povečajo svoj profit s sledenjem dolgoročni strategiji in poudarjanjem zadrževanja strank, postala bolj sprejeta. Obenem pa sta storitveni in industrijski trg bolj interaktivna, saj je poudarek bolj na osebni prodaji in poprodajnih aktivnostih in posledično implementacija marketinškega spleta ni mogoča (Ford 2002). Dodatno utemeljitev, zakaj marketinškega spleta ni moč aplicirati znotraj marketinških odnosov, Ford (2002) poda z naslednjimi argumenti:

- Poslovni trg ni sestavljen iz večjega števila posameznih nepomembnih kupcev – ti variirajo v velikosti in zahtevah. So izredno aktivni, večinoma so tudi večji od svojih dobaviteljev, zato imajo jasno vizijo in ideje, kaj je zanje pomembno.

- Poslovi trg ni sestavljen zgolj iz pasivnih kupcev in aktivnih prodajalcev. Velikokrat mora kupec iskati primerne dobavitelje, jih oceniti in tudi prepričati, da dosežejo njihove zahteve. Ta naloga je izredno težka v primeru, ko je kupca težko zadovoljiti, mu ustreči ali ko je potencial za nakup majhen. Proizvodi večinoma niso določeni s strani prodajalca, ampak so narejeni po zahtevah kupca. V proces nakupa nista vključeni zgolj dve osebi, ampak različni oddelki, kot so inženirji, proizvodnja, finance ..., kar pomeni, da proces marketinških odnosov ni reakcija ali akcija, pač pa interakcija.
- V poslovnem sektorju ne prihaja zgolj do enkratne transakcije. Včasih lahko preteče več časa, da se nakup sploh opravi, kar vključuje ogromno interakcije – mesece začetnih sestankov, pogajanj, razvoj proizvoda. Prvi nakup je lahko tudi zgolj predhodnik mnogih drugih. Velikokrat je namreč lahko tudi proces nakupa dolgoročen in poteka skozi več let.

Vse to pomeni, da je vsak nakup zgolj enkratna epizoda med mnogimi v odnosu med dvema podjetjema in vsak nakup je lahko razumljen zgolj v kontekstu odnosa. Odnosi v industrijskem marketingu so intimni, kompleksni in dolgoročni, kar lahko primerjamo s poročenim parom srednjih let. Vendar, kot je to pri paru, ni nujno, da posamezna stran vedno ve vse o drugem ali da bo ena stran vedno delovala v interesu druge (Ford 2002, XI).

V strokovni literaturi se za začetek razcveta šteje del Leonarda Berryja, ki je leta 1983 v svoji knjigi *Storitveni marketing* namenil poseben del marketinškemu odnosom (Brito 2011). Medtem ko Gummesson (1999) navaja delo Dale Carnegie iz leta 1936 *Kako pridobiti prijatelje in vplivati na ljudi* kot biblijo marketinških odnosov, pa Sheth in Parvatiyar (1995) menita, da izvor marketinških odnosov sega daleč nazaj v zgodovino. Ne glede na to pa se delo Berryja šteje za uradni začetek, ki se je razvil kot alternativa prevladujočemu pogledu na marketing, saj so opazili, da je večina menjav v industrijskem oziroma storitvenem sektorju bolj osebne narave (Berry 1983; Dwyer in drugi 1987; Grönroos 1994; Sheth in Parvatiyar 1995; Gummesson 1999). Berry je marketinške odnose opredelil kot »privabljanje, vzdrževanje in – v večstoritvenih organizacijah – spodbujanje odnosov s potrošniki« (Berry 1995 v Jančič 1996, 171). Dve leti kasneje, leta 1985 je Barbara Jackson v okviru projekta industrijski marketing uporabila enak izraz v svoji knjigi *Winning and Keeping Industrial Customers*, kot tudi v članku, ki ga je objavil *Harvard Business Review*. Marketinške odnose opredeli kot »pridobivanje, grajenje in vzdrževanje močnih dolgotrajnih odnosov med

partnerji (ponudniki in povpraševalci) na medorganizacijskih trgih« (1985 v Morgan in Hunt 1994; 1985 v Brito 2011). Zanimivo pri obeh avtorjih pa je, da se enak izraz pojavi na različnih področjih, eden na področju storitev, drugi pa na področju industrije, kar kaže na konceptualne začetke marketinških odnosov. Pomemben začetnik marketinških odnosov je tudi Thomas Levitt, ki sicer ni eksplicitno uporabil besede marketinški odnos, vendar je leta 1983 izjavil, da cilj poslovanja ne sme biti vezan na samo prodajo, ampak mora zagotavljati zadovoljstvo, ki je odvisno od samega odnosa, ki ga ima prodajalec s stranko (Levitt 1983 v Brito 2011, 66).

Marketinški odnos gre nazaj h koreninam odločanja, kaj kupci potrebujejo in želijo (Christopher, Payne in Ballantyne 1991; Narus in Anderson 1995 v Bridgewater in Egan 2002, 7). Pri tem gre preko tradicionalnega pristopa k razvoju odnosov s kupci. Marketinški odnos je ravno toliko v ohranjanju kot v dvorjenju novim strankam (Bridgewater in Egan 2002, 7).

3.2 DEFINICIJA

Odnosi so jedro človeškega vedenja. Kot državljani, prebivalci, družinski člani smo obkroženi z odnosi v našem vsakdanjem življenju. Vpeti smo v odnose na delu, s sosedi, s prodajalci in drugimi. Že celo vožnja z avtomobilom je kompleksna socialna interakcija z drugimi vozniki (Gummesson 1999, 5). Znotraj trenutnega marketinškega razmišljanja predstavljajo odnosi med dobavitelji in kupci osnovo za marketing (Gummesson 1999, 6).

Opredeliti odnose je izredno kompleksna naloga. Če povzamemo Gummessona (1999 v Bridgewater in Egan 2002, 3), lahko vsak posameznik skozi različna očala vidi različne vidike marketinških odnosov in toliko obstaja tudi definicij. Marketinški odnosi odsevajo različne teme in perspektive. Nekateri pristopi so bolj funkcionalne narave, medtem ko so drugi bolj paradigmatični (Partivayar in Sheth 2000 v Egan 2004, 20). Že sama dilema v opredelitvi se nahaja v izrazu odnos, kaj odnosi sploh so. Ti so po mnenju Gummessona (1994 v Egan 2004, 20) mehke entitete z mehкими mejami in številnimi prekrivajočimi se lastnostmi.

Marketinški odnosi so temeljni način medčloveških menjav in obstajajo že toliko časa, kot obstaja človeška civilizacija. V sodobnejšem času so se izražali predvsem skozi različne oblike negovanja stalne pripadnosti potrošnikov (klubi, abonmaji, naročnine, osebne storitve, ipd.), vendar marketinški teoretiki zaradi nepriljubljenosti tega koncepta dolgo časa niso bili pozorni nanje. Preobrat je prinesel šele razvoj na področju storitvenega in medorganizacijskega marketinga, ki naj bi po mnenju mnogih predstavljala naravni biotop marketinških odnosov (Jančič 1997, 38).

Ford (2002) je uporabil izraz odnos, da bi opisal vzorec interakcij, medsebojnih pogojevanj, vedenj skozi čas med podjetjem in stranko. Ta definicija ustreza naši perspektivi, saj upošteva tako interakcije kot vedenje, ki določajo tip odnosa kot tudi časovno perspektivo. Odnos je zgrajen na predhodni zgodovini poslovanja podjetja in ga lahko opišemo z besedami prilaganje, pripadnost, zaupanje in konflikt (Ford 1984 v Bridgewater in Egan 2002, 5).

Håkansson in Snehota predlagata, da bi morali na odnose gledati izolirano oziroma ločeno od širšega konteksta ali kot na del omrežja, kar pomeni, da jih lahko razložimo v kontekstu

karakteristik podjetja in nabavnih ter prodajnih procesov oziroma preko dejavnikov konteksta odnosa (Håkansson in Snehota 2002).

Morgan in Hunt opredelita marketinške odnose kot »vse marketinške aktivnosti, ki so zasnovane z namenom ustvarjanja, razvijanja in ohranjanja uspešnih odnosov s strankami« (Morgan in Hunt 1994, 22).

Levitt (1983 v Egan 2004, 33) je uporabil analogijo ljubezni, ko je izjavil, da se poroka začne po prvi prodaji. Odnos se poglobi šele po prodaji, saj omogoča možnost kupcu odločiti se o naslednjem nakupu. Prodaja temelji izključno na dvorjenju, takrat se zakon začne. Kako uspešen bo ta zakon, je odvisno od prodajalca oziroma njegove delegacije odnosa. Kupci si namreč želijo prodajalce, ki znajo držati obljube, torej jim bodo dobavljali stvari, ki so jim jih obljubili. Obdobje t. i. »enonočnih avantur« je minilo. Poroka je nujna in priročna. Izdelki so preveč kompleksni, ponovna pogajanja preveč težavna in navsezadnje tudi prevelik strošek (Levitt 1995, 23). Prodajalec se mora zanašati na vse informacije, ki jih pridobi od kupca, vključno s tem, kako se bo kupčevo poslovanje na račun novega izdelka spremenilo, kako bodo spremembe vključevale prihodnje nakupe, kaj ponuja konkurenca v smislu alternativnih proizvodov oziroma materialov (Levitt 1995).

Grönroos (1994) namesto metafore »poroka« izpostavi pomen funkcije odnosov v marketingu in predlaga naslednjo definicijo, ki jo poimenuje kot »nordijsko« definicijo marketinga. »Nordijsko« definicijo marketinga definira v naslednji smeri: »... marketing mora vzpostaviti, ohraniti in pospeševati odnose s strankami in drugimi deležniki na profitabilen način, tako da bodo vsi udeleženci dosegli svoje cilje. To se doseže z medsebojno menjavo in izpolnjevanjem obljub« (Grönroos 1994). Povezovalni element marketinških odnosov je koncept obljube, ki ga je pred tem v slovar marketinških odnosov že vnesel finski raziskovalec Calonius (Grönroos 1990). Koncept obljub zagovarja tudi Berry, ki meni, da obljube predstavljajo osnovo ohranjanja odnosov s kupci (Grönroos 2006, 405–406).

Pri vzpostavljanju menjav ponuja prodajalec set obljub o dobrinah, storitvah, sistemih, finančnih rešitvah, prenosu informacij in drugih potencialnih možnostih sodelovanja. Kupec na drugi strani ponuja svoje obljube in vire. Če hočemo, da bo vzpostavljena trajna povezava in dosežen želeni marketinški rezultat, morata obe strani izpolnjevati obljube. Tako je najbolj pomembna menjava pravzaprav menjava obljub – vse drugo je le njihova manifestacija.

Marketinški odnosi so najbolj učinkoviti takrat, ko so stranke zelo vpete v proizvod, saj je tam ogromno osebne interakcije in so s tem pripravljene sodelovati v rasti odnosa (Leverin in Liljander 2006). Tak način implicira, da dobavitelji niso osamljeni pri ustvarjanju vrednosti, zato so marketinški odnosi postali konstanten proces identificiranja in ustvarjanja nove vrednosti s posameznimi kupci (Gordon 1998 v Egan 2004, 22–23). Namreč odnos, ki povečuje prehodnost informacij med prodajalcem in kupcem, spodbuja pri stranki pozitivna čustva, kar pa povečuje tudi zadovoljstvo (Leverin in Liljander 2006).

Vendar pa izpolnjevanje obljub ni samo po sebi dovolj, odnos se razvije, »ko kupec zaznava, da obstaja skupen način razmišljanja med njim in dobaviteljem« (Grönroos 2000). Vzajemni način razmišljanja v njegovi definiciji vodi v medsebojno pripadnost, zvestobo, interakcijo in komunikacijo (Turnbull in drugi 2002, 11).

Gummesson (1999, 9) opredeli osnovne vrednote marketinških odnosov:

- Dolgoročno sodelovanje in *win-win* strategija: fundamentalne vrednote marketinških odnosov lahko najdemo v sodelovanju in ustvarjanju medsebojne vrednosti.
- Dobavitelje, kupce in druge vključuje kot partnerje in ne kot nasprotnike. Marketinški odnosi so tako bolj *win-win* situacija kot *win-lose* situacija, kjer eden pridobi na račun izgube drugega, kar bi lahko primerjali s pokrom.
- Prepoznavanje, da so vsi vpeti udeleženci aktivni: dobavitelj ni nujno edini aktiven, večjega pomena je, da dela skupaj s svojimi strankami, jih posluša, sprejema predloge in se odziva nanje, ter da obe strani skupaj iščeta rešitve.
- Odnosi in storitve nadomeščajo birokratske in pravne vrednote.

Vse zgoraj naštetje definicije kažejo na kompleksnost odnosov. Egan (2004, 19) meni, da nimamo neke enotne definicije marketinga. Dan in Dan (2001 v Egan 2004, 19) sta predlagala 50 definicij, Haker (1999 v Egan 2004, 19) jih je v času raziskovanja odkril 28. Da zakompliciramo še bolj; pogosto so se uporabljali različni izrazi, ki so imeli podobno vsebino: podatkovni marketing, upravljanje s strankami, mikromarketing, direktni marketing, individualni marketing, povezovanje in interaktivni marketing, če jih naštejemo samo nekaj (Buttle 1996; Egan 2004, 19).

Čeprav te različne konceptualizacije zgolj otežujejo komunikacijo skupnega razumevanja marketinških odnosov teorije in razvoja, so se pojavile neke vzporednice. Npr. zaupanje in pripadnost se konstantno omenjata kot ključna dejavnika za razvoj odnosa in njegovo nadaljevanje (Morgan in Hunt 1994).

Razlago marketinških odnosov lahko argumentiramo še z razlogi, ki izvirajo iz prirojenega ali privzgojenega nezaupanja pri vsakokratnem človeškem vstopu v menjalni proces. Skozi marketinške odnose človek lahko zgradi skupnost z drugimi, v kateri pričneta delovati načeli recipročnosti in zaupanja, ki predstavljata ključno lepilo sproščenih in prostovoljnih družbenih interakcij (Jančič 1996, 176).

Če povzamemo, je glavna vloga marketinških odnosov njihovo razvijanje in ohranjanje, kar postane dokaj preprosto skozi čas, ko prodajalec spozna kupčeve potrebe in želje. Kot je že Peter Drucker rekel, osnovni namen poslovanja ni prodaja izdelkov ali storitev, ampak ustvarjanje in ohranjanje profitabilnih kupcev (Drucker 1963 v Zineldin in Philipson 2007). To pa se doseže tako, da prodajalec spozna in razume kupca do te mere, da mu bosta izdelek ali storitev popolnoma ustrezala in se sama prodala (Jančič 1996, 173). Tako ima podjetje zgolj dve funkciji – marketing in inovacijo (Drucker 1963 v Zineldin in Philipson 2007, 230).

3.3 RAZLIKA MED TRANSAKCIJSKIM MARKETINGOM IN MARKETINŠKI ODNOSI

Človek je vse življenje neprestano podvržen spremembam. Spreminja se njegova vsebina, in ko odrašča, vidi stvari popolnoma drugače kot otrok. Podobno lahko gledamo tudi na marketing. Transakcijski marketing, ki je zgodovinsko gledano delegiral teorijo marketinga, se je v osemdesetih letih dvajsetega stoletja prelevil v marketinške odnose. Od popolnoma diskretnih transakcij pridejo v ospredje čisti marketinški odnosi. Transakcijski marketing in marketinški odnosi so si tako različni, da se po Jančičevem mnenju komplementirajo, kar dopolni s prisposodbo »jina in janga marketinške discipline« (Jančič 1996, 175). To dopolnjevanje je predstavljeno na kontinuumu, kjer se razvrščajo na enem polu diskretne transakcije ter na drugem polu ekstremne stalne poslovne in socialne interakcije (Grönroos 1994).

Kontinuum omogoča razumevanje odnosov, saj so ti lahko v določeni situaciji bolj na strani transakcijskega marketinga, medtem ko so v drugih primerih na strani marketinških odnosov. Gre za gibanje med diskretnimi transakcijami, ki imajo »jasen začetek, kratko trajanje in oster konec z izvedbo«, in marketinškimi odnosi, ki »izhajajo iz predhodnih dogovarjanj (in) ... so daljši v svojem trajanju ter odsevajo stalni proces« (Dwyer in drugi 1987). Diskretne transakcije so definirane z omejeno komunikacijo in imajo zelo ozko vsebino in majhno poznavanje stranke. V nasprotju s tem pa se marketinški odnosi pojavijo sčasoma in vidijo vsako transakcijo v smislu njihove zgodovine in pričakovanj v prihodnosti (Egan 2004).

Kljub jasnemu razlikovanju pa Brodies (1997 v Egan 2004, 85) pravi, da lahko obe vrsti marketinga med seboj obstajata. Möller in Halinen (2000 v Egan 2004, 85) ugotavljata, da čisti marketinški odnosi obstajajo zelo redko in je zato bolje prikazati kontinuum z različnimi stopnjami kompleksnosti marketinških odnosov (Blois 1999 v Egan 2004, 85). V temu kontinuumu so marketinški odnosi postavljeni na en konec, kjer je fokus predvsem v gradnji odnosov s strankami (in drugimi deležniki). Na drugi strani pa se nahaja transakcijski marketing, ki temelji na enkratni transakciji v določenem času (Grönroos 1994, 10). Ta pogled podpira tudi Gummesson (1999), ki pravi, da sta tako sodelovanje kot konkurenčnost esencialnega pomena pri ustvarjanju vrednosti. Ker je sodelovanje element marketinških odnosov, je konkurenca kot gonilnik ustvarjanja vrednosti del transakcijskega marketinga (Sheth in Parvatiyar 1995).

Prednost kontinuuma je prisotnost obeh elementov, tako sodelovanja kot konkurence. Pomemben vpliv na pozicijo podjetja na kontinuumu ima tudi industrija oziroma panoga, v kateri se podjetje nahaja. Predpostavlja se, da imamo na enem koncu končnega porabnika, to je na transakcijskem marketingu, kjer so tudi kupci veliko bolj občutljivi na ceno kot na razvoj dolgoročnih odnosov. Marketinški odnosi nimajo velikega pomena v potrošnem sektorju, kjer prihaja zgolj do kvantitativnega zbiranja podatkov, kot je tehnična kakovost in kontrola tržnega deleža. Mnenje potrošnikov se meri skozi *ad hoc* raziskave, saj je neposreden stik omejen. Na drugi strani kontinuuma pa imamo storitveni in poslovni sektor, ki imata od marketinških odnosov največ koristi. Gre za dolgoročno usmerjenost z uporabo interaktivnosti, ki temelji na razvoju, ohranjanju in ojačitvi odnosov. Občutljivost na ceno je manj pomembna, saj kupci iščejo druge prednosti, ki jih pridobijo od odnosa. Glavni kriterij je tukaj kvaliteta odnosa. Grönroos ugotavlja, da bolj ko se podjetje usmerja v desno, stran od transakcijskega kontinuuma, bolj se trg širi preko samega proizvoda in več je potrebno investirati v interaktivni marketing (1994 v Egan 2004, 86).

Če zaključimo, so poslovni odnosi kompleksne menjave med dvema akterjema in odnos lahko obstoji kjerkoli na tem kontinuumu od čistega transakcijskega (npr. brez odnosa) do polno odnosnega (partnerstvo in sodelovanje), vendar nujno med seboj izključujoča (Brito 2011). Pomembno je prepoznati, da imajo stranke pomembno vlogo pri razvoju in ohranjanju odnosa. Berry (1995) meni, da je strankam marketinški odnos zanimiv zaradi potencialnega zmanjšanja tveganja in povečane prepoznavnosti. Dodatna korist za obe vpleteni strani pa je priložnost dobavitelja, da razume in spozna strankine zahteve, s tem pa pridobi možnost prilagoditve in prilagojene rešitve za strankine potrebe.

Podobno primerjavo transakcijskega marketinga in marketinških odnosov na relaciji kontinuuma so v svoji knjigi povzeli Payne in sodelavci:

Tabela 3.1: Primerjava transakcijskega marketinga in marketinških odnosov

Transakcijski marketing	Marketinški odnosi
Usmerjenost na enkratno prodajo	Usmerjenost na zadržanje strank
Redki stiki s kupci	Neprestani stiki s kupci
Osredotočenost na lastnosti proizvoda	Usmerjenost na ustvarjanje vrednosti za stranko
Kratkoročnost	Dolgoročnost
Malo poudarka na podpori strank	Veliko poudarka na podpori strankam
Omejena zavezanost k izpolnjevanju pričakovanj strank	Visoka zavezanost k izpolnjevanju pričakovanj strank
Kvaliteta je skrb proizvodnje	Kvaliteta je skrb vseh zaposlenih

Vir: Payne in drugi (1995, viii).

Če povzamemo zgornje (glej Tabel 3.1), lahko opazimo hitro razliko med transakcijskim marketingom in marketinškimi odnosi. Transakcijski marketing se skuša potrošniku približati na umeten način. Iz težnje po enkratni prodaji se marketinški odnosi usmerjeni v zadrževanje strank. Marketinški odnosi skušajo neprestano skrbeti za komunikacijo s strankami, ki jo pri transakcijskem marketingu želijo nadomestiti z različnimi oblikami prepričevanja (kot so embalaža, blagovne znamke, oglaševanje, odnosi z javnostmi, pospeševanje prodaje...) (Jančič 1996, 175). Transakcijski marketing je osredotočen zgolj na proizvod in posledično tudi ni zavezan izpolnjevanju pričakovanj strank. Marketinški odnosi na drugi strani posvečajo pozornost predvsem ustvarjanju vrednosti za stranko in poprodajnim aktivnostim. Kupci niso več pasivni sprejemniki sporočil, ampak aktivni in čedalje bolj zahtevni. Kvaliteta proizvoda ni več zgolj skrb proizvodnje, ampak skrb vseh zaposlenih.

Po drugi strani pa je marketinško upravljanje »proces analize, načrtovanja, uresničevanja in nadzora nad postopki ustvarjanja menjalnih povezav« (Levy in Zaltman 1975 v Jančič 1996, 14). Odnos med prodajalcem in kupcem se je preusmeril k pristopu, kjer posamezne firme

oblikujejo intimne odnose s strankami z namenom ustvarjanja višje vrednosti (Ramaswamy 2008). V teh odnosih postanejo kupci soustvarjalci (Vargo in Lusch 2008). Z drugimi besedami, soustvarjanje je strategija, kjer sta vpeta v vrednost tako proizvajalec kot tudi stranka. Današnji kupci so postali veliko bolj zahtevni, kot so bili. Zahtevajo več kot zgolj standardni izdelek. Ne želijo si več le poceni izdelkov, ampak individualno storitev z nizkimi stroški. Iščejo visoko kakovostne izdelke z najhitrejšo dobavo in opcijo popolne prilagoditve. Kljub tem zahtevam niso pripravljeni plačati več kot za standardne stroške (Kaplan in Haenlein 2006; Kumar 2007).

Po Gordonu (1998 v Egan 2004, 21) filozofija marketinškega odnosa temelji na principu transakcijskega marketinga. Ta pogled predlaga, da je osnovni poudarek na potrebah stranke še vedno enak, spremeni se zgolj način uporabe marketinga (Christopher 1996 v Egan 2004, 21).

Pomembno iztočnico za razvoj marketinga predstavi tudi Sheth in Sisodia (1999 v Egan 2004, 25), ko pravita, da bi morali imeti vedno v mislih dejstvo, da je marketing usmerjen glede na dano vsebino, ta pa se spreminja in se bo zagotovo tudi v prihodnosti.

Gordon navede 6 dimenzij, po katerih se marketinški odnosi ločijo od tradicionalnega vidika:

- Marketinški odnosi iščejo ustvarjanje nove vrednosti za stranke in njihovo menjavo vrednosti s stranko.
- Marketinški odnosi prepoznavajo pomembnost strank in prodajalcev v definiranju vrednosti, ki jo želijo doseči.
- Marketinški odnosi so usmerjeni k ustvarjanju usklajenih procesov, komuniciranja, tehnologije in ljudi pri podpori ustvarjanja vrednosti za stranko.
- Predstavljajo neprestano prizadevanje med stranko in prodajalcem.
- Prepoznavajo pomembnost vrednosti življenjske dobe nakupa kupca.
- Iščejo gradnjo verige odnosov med organizacijami, da bi ustvarili vrednost za stranke, kot tudi med ostalimi deležniki, vključujoč vse dobavitelje, distribucijske kanale, posrednike in delničarje (Gordon 1998 v Egan 2004, 25).

4 TEORIJE V MARKETINŠKIH ODNOSIH

V večini marketinške literature je marketinški splet še vedno obravnavan kot biblija marketinga. Vendar pa se vse od šestdesetih let prejšnjega stoletja vsebina marketinga spreminja in razvijajo se alternativne teorije. Če se osredotočimo na marketinške odnose, se je večina teorij rodila iz področij, ki niso vezana na marketing. Marketinški teoretiki so iskali ideje iz sociologije, socialne psihologije, ekonomije, prava, organizacijskih znanosti, političnih znanosti (Eiriz in Wilson 2006). V sociologiji in socialni psihologiji so že dolgo časa predmet preučevanj diadični odnosi in omrežja. Poudarek je na vlogi odnosov v menjalnem vedenju posameznikov in skupin. Ta vidik je vplival predvsem na razvoj teorije družbene menjave, ki je uporabna predvsem za marketinške odnose (Homans 1958), saj vnaša v marketing koncepte recipročnosti, odnosov moči, distanco v menjavi, zaupanje in dolgoročnost menjav znotraj odnosov (Jančič 1997, 39). Na drugi strani pa znotraj ekonomske veje sodi med najvplivnejše teorija transakcijskih stroškov, ki jo je zasnoval Coase (1937), nadalje pa leta 1975 izpilil Williamson, katerega delo temelji na razumevanju ekonomske racionalnosti odnosov in omrežij. Transakcijski stroški vključujejo vse stroške, ki nastanejo znotraj razvoja marketinškega odnosa, kot so stroški iskanja, pogajanja, pogodb, nadzorovanja in navsezadnje tudi terminacijski stroški (Eiriz in Wilson 2006).

4.1 TEORIJA DRUŽBENE MENJAVE

Teorija družbene menjave je izrednega pomena pri raziskovanju marketinških odnosov, saj nam omogoča razumeti razloge in motive, zakaj organizacije medsebojno vplivajo druga na drugo in razloge za ohranjanje odnosov, ki so vezani na dobiček. Njen glavni cilj je preučevanje medčloveških odnosov, saj temelji na premisi, da posamezniki s pomočjo procesov medsebojnih interakcij in menjav ustvarijo družbeni sistem. Družba ni sestavljena iz neodvisnih posameznikov, pač pa iz načinov, kako le-ti delujejo. Brez interakcij tudi družba ne more obstajati, saj izgubi svoj temeljni smisel in kohezivno vez. Njena temeljna zakonitost je, da človek vstopa v procese menjave zato, ker pričakuje, da bo tako lahko zadovoljil neko svojo potrebo, skratka pridobil tisto manjkajoče, kar mu je pred to menjavo povzročalo določeno nelagodje in česar brez menjave ne bi dosegel. Rezultat menjave je obojestranska korist (Jančič 1996, 18).

Znotraj industrijskega marketinga se odnosi navezujejo večinoma na interakcije med posamezniki (prodajalec in kupec), med katerim se odnos vzpostavi. Teorija družbene menjave postavi okvir za raziskavo vzorcev, v katerih poteka medsebojna interakcija. Utemeljitev za to pa leži v tem, da je le skozi interakcijo možno, da ljudje reagirajo drug na drugega, se prilagajajo, razvijejo in celo spremenijo, saj so odnosi med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu odnosi med ljudmi. Najpomembnejši proces socialne interakcije pa je izmenjava informacij. Ljudje v interakcijah pa bodo skušali maksimizirati koristi in minimizirati stroške in izgubo (Jančič 1996, 18). Poleg razvoja odnosa pa teorijo družbene menjave lahko uporabimo v vsaki fazi razvoja odnosa. To sugerira, da je možno teorijo uporabiti za analizo odnosov in potencialne dodane vrednosti.

Odnosi se razvijejo ali končajo zaradi procesa družbene menjave, kar lahko razumemo kot neprestano pogajanje med nagradami in stroški med partnerjema. Odnos se bo nadaljeval, dokler bo medsebojna vrednost obstajala in dokler menjava ustvarja občutke za moralno obligacijo, da so nagrade vzajemne. Družbena interakcija temelji na medsebojno pozitivnih menjavah. Partnerja bosta skušala povečati prednosti in minimizirati stroške. V tem primeru je zadovoljstvo zaznano kot funkcija izida odnosa. Partnerja preračunata potencialne alternative in najboljše ter najslabše izide odnosa (Jančič 1996).

Opisani konstrukti so temelji socialne psihologije. Vsako medpodjetniško sodelovanje in oblikovanje odnosa je lahko samo posledica odnosa med posamezniki. Osrednjo vlogo igra posameznik, zaposlen pri podjetju, ki bolj ali manj uspešno sodeluje v socialni interakciji s predstavniki drugih podjetij. Če posamezniki sodelujejo v socialnih interakcijah z gojenjem rastočega medsebojnega zaupanja znotraj podjetja, je to predpogoj za sodelovanje v pozitivnih socialnih interakcijah med predstavniki različnih podjetij, kar je smisel zunanje tržne usmerjenosti podjetja in oblikovanja dolgoročnega trženjskega odnosa, ki potem vodi v zadovoljstvo kupcev, dobičkonosnost in oblikovanje konkurenčnih prednosti podjetja.

Na drugi strani pa bi lahko pravzaprav menili, da je teorija družbene menjave osnovana na ekonomskih stebrih, glede na to, da predpostavlja, da ljudje vstopajo vedno v odnose zgolj zaradi nekaterih prednosti, ki jih lahko na račun odnosa pridobijo, ne glede na to, ali gre za finančni profit.

4.2 TEORIJA TRANSAKCIJSKIH STROŠKOV

Ekonomski pristop k razvoju marketinških odnosov lahko najdemo znotraj teorije transakcijskih stroškov, ki pripada ekonomiki novih institucionalistov. Teorijo je najprej zasnoval Coase (1937), nadaljeval pa jo je Williamson leta 1975 in opisuje različne stroške uporabe trga, ki so povezani s transakcijami, kot so iskanje informacij, pogajanje, odločanje, uveljavljanje pogodb, stroški monitoringa upravljanja in terminacijski stroški. Čeprav so ti stroški odsev realnega stanja, pa jih je izredno težko ovrednotiti (Eiriz in Wilson 2006).

Ključno izhodišče teorije transakcijskih stroškov je, da bodo podjetja vedno iskala takšno vrsto transakcij, s katerimi bodo optimizirala oziroma znižala transakcijske stroške (Palmatier in drugi 2008; Honalli 2011). Možnosti urejanja transakcijskih stroškov se razlikujejo med trgov in hierarhijo (znotraj podjetja). Večina transakcij se zaključi na trgih; v nekaterih primerih pa marketinško okolje nikakor ne more pripeljati prodajalca in kupca do optimalnih stroškov. V tem primeru je hierarhija bolj primerna. Poleg tega so možni tudi hibridi, kot so franšize. V splošnem bo podjetje izbralo tisto transakcijo, ki vključuje minimalno vsoto stroškov. To pa je tudi glavni razlog, zakaj podjetja sploh vstopajo oziroma iščejo odnose z drugimi (Eiriz in Wilson 2006).

Vendar pa pri razvoju potencialnega odnosa Williamson izpostavi različne faktorje, ki vplivajo na razvoj transakcijskih stroškov in jih je potrebno nadzorovati z različnimi kontrolnimi mehanizmi, kot so pogodbe ali jamstva. Transakcije znotraj marketinških odnosov temeljijo na omejeni racionalnosti, oportunističnemu vedenju, negotovosti informacij, specifičnosti premoženja in majhnemu številu akterjev na trgu. Omejena racionalnost je povezana z zavedanjem, da ljudje nismo popolnoma racionalni zaradi nepopolnih informacij oziroma zaradi omejene sposobnosti analiziranja vseh pomembnih informacij za najboljšo odločitev. Oportunistično vedenje temelji na principu zasledovanja lastnih interesov s prevaro oziroma izkoriščanju nastalih situacij v lastno korist. Asimetričnost oziroma negotovost informacij se pojavi zaradi dejstva, da partnerja v odnosu nimata enakih informacij, saj gre za prevlado nad informacijami v odnosu. Specifičnost premoženja se navezuje na tiste vrste premoženje, ki zunaj odnosa nima enake učinkovitosti. To pomeni, da gre za skupne naložbe v odnos, ki pa niso nujno vzajemne. Nazadnje pa je na trgu tudi majhno število akterjev, kar pomeni omejeno izbiro med najboljšimi partnerji (Bridgewater in Egan 2002, 127; IMP Group 2002, 21–22). Glede na zgoraj omenjene

dejavnike, bi potemtakem bil vstop v dolgoročni odnos popolnoma nesmiseln, vendar pa je ravno z dolgoročnim odnosom in razvojem socialnih omrežij tveganje za zgoraj omenjene dejavnike možno znižati. S tem, ko se razvija odnos, obe strani do določene mere investirata svoje vire v odnos, prihaja do boljše prehodnosti informacij, kar vpliva na nižjo asimetričnost informacij in navsezadnje so na voljo tudi različni kontrolni mehanizmi, s katerimi je moč zajezi razvoj oportunističnega vedenja. Teorijo transakcijskih stroškov podpira tudi Grönroos (1994), ki meni, da vzajemni odnos omogoča zniževanje transakcijskih stroškov in obenem preprečuje visoke stroške transakcij, ki so vpeti pri konstantni menjavi dobaviteljev (Grönroos 1994, 8). Medsebojna odvisnost pa zniža transakcijske stroške in generira višjo kakovost, s tem, ko ohranja nizke stroške upravljanja, kar pomeni, da se transakcijski stroški tekom razvoja odnosa znižajo.

5 RAZISKOVALNI PRISTOP K MARKETINŠKIM ODNOSOM

5.1 IMP ŠOLA

Začetki IMP segajo nazaj k raziskavam v areni industrijskega marketinga in internacionalizacije (Bridgewater in Egan 2002, 3–4), ko so ugotovili, da večina kupcev v industrijskem sektorju redko menja dobavitelje, da gre za presenetljivo visoko stopnjo stabilnosti in dolgoročnosti odnosov. Osredotočenost je bila na manjšem tveganju in višji stopnji zadovoljstva, obenem pa so kupci zahtevali potrebo po dolgoročni usmerjenosti k sodelovanju namesto izkazovanja moči na trgu in konstantnega iskanja novih alternativ. Takšno sodelovanje se je razvilo skozi odnos, kar je pomenilo adaptacijo proizvodov in storitev. Postalo je tudi jasno, da so kupci aktivni pri iskanju dobaviteljev in vzajemno vplivajo na interakcijo. Zato se je leta 1976 oblikovala skupina 12 predstavnikov iz Francije, Nemčije, Italije, Švedske in Velike Britanije, ki so postavili stebre marketinški literaturi v industrijskem sektorju z namenom razvoja in izvedbe kooperativne raziskave odnosov med podjetji na kompleksnih trgih (Payne in drugi 1995, 19–20; Ford 2002; Turnbull in drugi 2002, 3).

Izhodišče njihovega raziskovanja lahko najdemo v nezadovoljstvu s tedanjo marketinško literaturo, ki je temeljila na marketinškem spletu in ni uspela pojasniti razvoja odnosov med kupci in prodajalci. Znotraj te skupine se je oblikovala hipoteza, da kupci in dobavitelji pridobivajo izkušnje pri sodelovanju in se navadijo na delovne stile drugega, s čimer povečajo stopnjo pripadnosti odnosu (Ford 1980 v Shirshendu in drugi 2009). Kot enoto analize je IMP skupina postavila v ospredje odnos v primerjavi s posameznim nakupom ali podjetjem. Tak pristop ni bil zgolj akademske narave, saj je temeljil na prepričanju, da je najpomembnejša naloga poslovanja znotraj industrijskega trga iskanje in vzpostavljanje dolgoročnih odnosov med kupci in prodajalci. Le-ti investirajo svoje vire za vse faze proizvoda, kot so razvoj in oblikovanje, prilagajanje, proizvodnja. Na tej točki se morata obe strani do določene mere prilagoditi druga drugi, dobavitelj zahtevam kupca ali pa kupec prilagodi svoj proizvodni proces. Prilagajanje se doseže skozi mehanizme interakcije. Jedro procesa menjave predstavlja diadičen odnos (Cunningham in Homse 2002, 261). Na ta način so ugotovili, da prodaja predstavlja 60–80 % prodane količine, kar nakazuje na njeno pomembnost pri reduciranju stroškov kot tudi vplivu na profitabilnost (Ford 2002, XII–XIII).

Vendar pa, če želimo preučiti glavne stebre IMP skupine, je potrebno preučiti njeno evolucijo. IMP skupino lahko na kratko opišemo skozi tri temeljne koncepte, in sicer interakcijo, odnos in omrežja. Skupina se je razvila na internacionalni ravni, kjer so prvotno poskušali ugotoviti naravo diadnih odnosov med prodajalci in kupci (Ford 2002).

Njeno izhodišče je bilo torej raziskovanje odnosov med kupci in prodajalci oziroma, natančneje, preučevanje interakcije odnosov med podjetji, kar je postal glavni cilj njenega raziskovanja (Håkansson in Snehota 2002, 36). Pri definiranju interakcij so se opirali na organizacijsko teorijo, saj obstoječi marketinški koncepti niso uspeli zadostiti potrebam interpretacij odnosov na industrijskem trgu. Poleg tega pa so izhajali tudi iz medorganizacijske teorije (ang. *Inter-organizational theory*) in nove institucionalne ekonomike (ang. *New institutional economic theory*). Interakcijski pristop je bil zasnovan predvsem na empirični bazi, saj so na podlagi številnih kvalitativnih raziskav poskušali pojasniti vzorce vedenja v odnosih (IMP Group 2002, 19). Empirične raziskave so pokazale, da je večina transakcij med podjetji izvedena na podlagi zaupanja in prilagajanja namesto pogodb (Brennan in Turnbull 2001 v Egan 2004, 14). Kot pravi Baker (1999 v Egan 2004, 14), so podjetja ugotovila, da če ne uspeš ponuditi boljšega produkta za isto ali nižjo ceno, potem je edini način, da ostaneš v poslu, oblikovanje odnosov in dodana vrednost skozi nevidne elemente. Raziskave so pokazale, da industrijski marketing ne zajema zgolj upravljanja menjav med podjetji, ampak tudi kompleksne človeške interakcije. Holland in Naude (1996 v Egan 2004, 14) izpostavita naravo konstantnih menjav, ki vodijo v nastanek oziroma formalizacijo odnosov med podjetji.

Izplen prvotnega preučevanja je bil teoretičen nastanek interakcijskega modela odnosov, ki je postal obenem tudi konceptualni okvir za mednarodno poslovanje, marketinško komuniciranje in industrijski marketing, saj predstavlja bolj natančen odsev realnosti (Jančič 1996, 89; Håkansson in Snehota 2002, 37). Interakcijski model predstavljata dve aktivni strani, pri čemer ima lahko bodisi kupec bodisi dobavitelj pobudo za iskanje partnerja. Nadalje sta obe podjetji vpeti v prilagajanje svojega procesa ali tehnologije proizvoda za prilagoditev drugemu (Ford 2002, 65). Nobena stran ne more sprejemati enostranskih sprememb v aktivnosti brez posvetovanja ali vsaj upoštevanja potencialnih reakcij. Izhodišče interakcijskega pristopa po Jančiču temelji na podmeni, da vsaka interakcija obstaja znotraj kompleksnega omrežja interakcij z drugimi organizacijami, s katerimi menja informacije, znanje, izdelke in storitve, plačila, posojila itd. Podjetje je zasnovano kot nekako vozlišče

znotraj širšega vzorca interakcij, kjer je bodisi posreden ali neposreden udeleženec ali pa vpliva na interakcije (Jančič 1996, 89).

Menili so, da vsebine odnosov ne more pojasniti zgolj enkratna ali posamična ekonomska menjava, ampak je potrebno zajeti tudi vidik elementov družbene menjave in interakcije v odnosih. Namesto opiranja na predhodne marketinške koncepte so ugotovili, da je pomembno razumeti soodvisnost med podjetji, razvoj njihovih pogajanj in prilagajanj, skladnih s postavljenimi zahtevami. Prav tako so ugotovili, da večina transakcij ni zgolj enkratnih in jih tudi kot takih ne smemo razumeti (Håkansson in Snehota 2002, 36–37).

Interakcijski pristop predpostavlja, da je interakcija med dvema partnerjema sestavljena iz epizod, ki na podlagi svoje dolgoročnosti predstavljajo odnos. Epizode so sestavljene iz menjave proizvoda ali storitev; menjave informacij; menjave finančnih sredstev ali družbene menjave (Ford 2002, XI; IMP Group 2002, 23–24). Naude in Holland izpostavita predvsem menjavo informacij, to, kako se trgi razvijejo in so strukturirani. Menjava proizvodov in storitev je predvsem generična funkcija, saj vse komercialne transakcije vsebujejo takšno menjavo. Fizična dobava proizvoda ali storitve ne predstavlja inovativne spremembe. Enako velja za finančno menjavo, ki je naravna posledica kakršnekoli menjave in je ostala statična. Družbena menjava se lahko zgodi ali ne, odvisno od tega, ali se akterji odločijo za interakcijo (Holland in Naude 1996, 41–42). Kljub temu pa priznavata, da so vsi elementi pomembni za oblikovanje odnosa. Vendar je menjava informacij tista, ki se je radikalno razvila tekom zadnjih desetletij in ki v končni fazi vpliva na nastanek odnosov.

Interakcijski model lahko predstavimo na naslednjih predpostavkah:

- Kupec in prodajalec sta aktivna udeleženca na trgu; vsak se lahko odloči za aktivno iskanje ustreznega partnerja, določa specifikacije oziroma zahteve za povpraševanje ali ponudbe in poskuša nadzorovati transakcijo.
- Odnosi med kupcem in prodajalcem so dolgoročni, tesni in so zgrajeni na podlagi kompleksnih vzorcev interakcij med dobavitelji in kupci kot tudi med podjetji. Naloga obeh strani je v procesu interakcije osredotočena tudi na ohranjanje odnosa in ne zgolj na prodajo oziroma nabavo.

- Odnosi med kupcem in prodajalcem postanejo institucionalizirani v sklop pravil, kjer se od vsakega udeleženca pričakuje, da jim sledi. Ti procesi vključujejo ogromno prilagajanja znotraj ene ali obeh podjetij v obliki sodelovanja ali konfliktnih situacij. Kooperativnost je nakazana v pripravljenosti na interakcijo, medtem ko konfliktnost pride do izraza v primeru delitve »stroškov prilagoditve«.
- Pomemben aspekt odnosov predstavlja pomen predhodnih nakupov, vzajemnih evalvacij in odnos med podjetjema (IMP Group 2002, 22).

Tekom raziskovanja interakcij se je znotraj IMP skupine začel drugi projekt, imenovan IMP2, ki je temeljil na predhodnih analizah in raziskavah, a je kljub temu stopil korak naprej od interakcijskega modela, in sicer v smer mrežnega pristopa k industrijskemu marketingu. Izhodišče nastanka omrežij so videli predvsem v vzajemnosti med in znotraj odnosov med prodajalci in kupci. Tako so omrežja postala ključni cilj raziskovanja. Mrežni pristop se je oblikoval z namenom pomembnosti raziskovanja omrežij kot načina razumevanja kompleksnih odnosov, ki obstajajo med in znotraj industrij (IMP Group 2002, 44).

Mrežni pristop sta predstavila Håkansson in Snehota (v Ford 2002), ki vidita omrežja kot strukture, sestavljene iz treh osnovnih elementov: poslovnih akterjev, aktivnosti in virov. Tak pristop se razlikuje od interakcijskega zaradi tega, ker zajema celostni kontekst poslovanja, medtem ko interakcijski ne more celostno analizirati dogodkov na medorganizacijskih trgih ter je osnovan na premisi, da določenega odnosa ne moremo upravljati neodvisno od drugih odnosov, v katere je podjetje vključeno. Odnosi z drugimi podjetji postanejo del omrežja poslovnih odnosov (Halinen in drugi v Ford 2002, 235). Podobno kot interakcijski model tudi mrežni pristop temelji izključno na raziskavah znotraj industrijskega marketinga in ga posledično tudi ni moč aplicirati v drugih sektorjih (Gummesson 1999, 238). Če povzamemo, lahko mrežni pristop predstavimo z naslednjimi opornimi točkami:

- poudarek je na dolgoročnosti in stabilnosti odnosov;
- izpostavi pomembnost sodelovanja kot načina učinkovite tržne ekonomije;
- izpostavi se pomembnost transakcijskih stroškov in stroškov menjave dobavitelja/kupca;
- temelji na aktivni participaciji vseh udeležencev;
- izpostavi se pomembnost moči in znanja;
- pomembnost tehnologij, naročil in logistike (Gummesson 1999, 238).

5.2 NORDIJSKA ŠOLA

V poznih sedemdesetih se je v sklopu marketinga storitev začela razvijati nova veja s koncepti in modeli, povezanimi z odnosi med kupcem in prodajalcem. Nezačuden pogled na marketing na področju storitev je vodilo v nastanek t. i. nordijske šole z glavnima predstavnikoma Gummessonom in Grönroosom, ki se je oblikovala na temeljih paradigmatičnega zasuka v smeri marketinških odnosov.

Ključno izhodišče nordijske šole temelji na njenem pogledu na marketing znotraj podjetja. Marketing razumejo kot celotni proces poslovanja, ki ne sme biti ločen od ostalih oddelkov. To pomeni, da mora biti marketinški oddelek, kot tudi vse marketinške aktivnosti, integriran s preostalimi oddelki. V ta namen je Gummesson (1999) tudi opredelil dve vrsti tržnikov, in sicer *full time marketer* (tržnik, zaposlen na oddelku, ki se ukvarja izključno s trženjem) ter *part time marketer* (vsak zaposleni). Namreč, vsak zaposleni je posredno ali neposredno vpleten v proces oblikovanja storitve za kupca (Gummesson 1999, 267). Marketing prežema vse pore poslovanja podjetja in zahteva aktivno vpletenost v nakupni proces, kar predstavi kupca kot soustvarjalca vrednosti storitve oziroma proizvoda (Shirshendu in drugi 2009). To pomeni, da je, ko prihaja do odločanja o splošnih ali specifičnih zadevah, vedno potrebno vzeti v razmislek kupce. S tem pa je nordijska šola naredila pomemben prispevek k razvoju zvestobe in zadovoljstva kupca, saj se v splošnem predpostavlja, da je odnos odvisen od dveh dejavnikov: pričakovanja kupca in njegovega zaznavanja storitve po opravljeni storitvi (Brito 2011).

Če so IMP skupino zaznamovali trije glavni elementi, pa je podobna situacija tudi znotraj nordijske šole. Ta izpostavi interakcijo, dialog in vrednost. Ideja o interakciji je podobna kot jo je že izpostavila skupina IMP in se v določeni meri tudi opira nanjo. Nordijska šola meni, da se menjave med podjetji zgodijo v okviru širšega konteksta interakcij, kar je obenem tudi pomemben element razlikovanja s transakcijskim marketingom, kjer so menjave med podjetji diskretne in brez zgodovinskega ozadja zaradi svoje enkratnosti. Namesto menjave stopijo v ospredje interakcije med kupcem in ponudniki storitev tekom celotnega nakupnega procesa, od oblikovanja ponudb do poprodajnih aktivnosti. V tem procesu obe strani tudi aktivno sodelujeta pri ustvarjanju končne vrednosti. Kupci pomembno prispevajo s svojimi informacijami o svojih zahtevah in željah, medtem ko prodajalci ponujajo v zameno svoje rešitve (Buttle 2009). Na ta način je interakcija prevzela pomembno vlogo in postala

integralni del marketinga (Grönroos 1994). Pri tem pa ne gre zgolj za enosmerno menjavo proizvoda, storitev, informacij, ampak za aktivni pretok blaga, informacij, finančnih sredstev in drugih družbenih menjav.

Naslednji element, ki ga najdemo znotraj nordijske šole, je element dialoga. Le-ta je esencialnega pomena za uspešno delovanje marketinškega odnosa. Tako so kupci in prodajalci neprestano v kontaktu in v nasprotju s tradicionalnim marketingom se ta opira na bilateralni odnos.

Zadnji pomembni element pa je element ustvarjanja vrednosti, in sicer se morajo prodajalci na podlagi aktivnega dialoga in interakcije usmeriti k ustvarjanju dodane končne vrednosti za kupca in ne v sam proizvod oziroma storitev (Buttle 2009).

6 KLJUČNE SESTAVINE MARKETINŠKIH ODNOSOV

6.1 ZAUPANJE

Uspešno delovanje na trgu je odvisno predvsem od obnašanja posameznikov (Matajič 2002). Glede na to, da je končni rezultat odnosa odvisen od vedenja in namena partnerjev, je zaupanje pomemben dejavnik (Johnson in Cullen 2002 v Silva in drugi 2010, 10). S tem se strinja tudi Berry (1996, 42 v Silva in drugi 2010, 10), ki pravi, da je zaupanje najpomembnejše orodje, ki je podjetju na razpolago.

Marketinška literatura je hitro pokazala, da je zaupanje med podjetji in končnimi potrošniki kritičen faktor, ki vpliva na premik od diskretnih transakcij k neprestanim marketinškim odnosom (Dwyer in drugi 1987). Večina podjetij je poskušala reagirati na dinamiko trga s poskušanjem razvoja kooperativnih odnosov z drugimi podjetji ali v končni fazi s končnimi potrošniki. Taki odnosi pa temeljijo na zaupanju.

V marketinških odnosih je komponenta zaupanja esencialnega pomena, saj spodbuja sodelovanje med partnerji in obenem zmanjša potrebo po zgolj enkratnih transakcijah v smeri prednosti dolgoročnih marketinških odnosov. In drugič, zaupanje zmanjša transakcijske stroške in omogoča večjo fleksibilnost, ki je odgovor na spreminjajoče se pogoje trga (Silva in drugi 2010, Hau in Ngo 2012, 225).

Številni zaupanje poimenujejo kot osebno lastnost (Deutsch 1973, Rotter 1980 v Silva in drugi 2010, 10) oziroma esencialno sestavino zdrave osebnosti, kot osnovo za medosebne odnose, kot predpogoj za sodelovanje in osnovo za stabilnost v socialnih institucijah ter trgih (Lewicki in drugi 1998, 438 v Egan 2004, 101). Je kot lepilo, ki drži med seboj odnose med različnimi partnerji (Singh in Shirdesmukh 2000 v Egan 2004, 101). Kot pravi Baier, »podedujemo klimo zaupanja, kot podedujemo atmosfero, in ga opazimo, kot opazimo zrak, zgolj takrat, ko je redek ali onesnažen« (Baier 1986 v Egan 2004, 101).

Morgan in Hunt opredelita zaupanje »kot prepričanje v partnerjevo integriteto in zanesljivost« (Morgan in Hunt 1994 v Hau in Ngo 2012, 225). Kupci zaznavajo karakteristike partnerja, kot so dobrohotnost in poštenost, da razvijejo pričakovanja o prihodnjem vedenju partnerja (Dunn in Schwetzeir 2005, Palmatier in drugi 2009 v Hau in

Ngo 2012, 225). Na drugi strani pa zaupanje zbledi, kadar ena od strani spozna, da je druga stran naravnana zgolj k doseganju lastne koristi (Morgan in Hunt 1994 v Jančič 1996, 177). Poleg tega pa Morgan in Hunt navajata, da je zaupanje ključno zaradi tega, ker spodbuja marketinške teoretike in praktike, da o problemih razpravljajo v odprti in konstruktivni smeri (Morgan in Hunt 1994), kar omogoča razvoj sodelovanja in upiranje kratkoročnim alternativam ter navsezadnje zmanjša tveganje (Morgan in Hunt 1994; Buttle 1996, 8). Tako se ovire na poti k razvijanju odnosa med dobaviteljem in kupcem zmanjšajo, ko se oba pričneta spoznavati in razvijeta zaupanje drug do drugega. Razvoj odnosa pa je odvisen od razvoja zaupanja in brez njega ne more obstajati.

Podobno definicijo podata tudi Geyskens in Steenkamp (1995 v Buttle 1996, 9), ki podobno izpostavita dve karakteristiki pri zaupanju: zaupanje v partnerjevo poštenost in zaupanje v partnerjevo dobrohotnost. Poštenost se navezuje na prepričanje, da partner stoji za svojimi besedami, izpolni obljube in je iskren. Dobrohotnost odseva prepričanje, da se partner zanima za blaginjo drugega in mu posledično ne bo škodoval. Zaupanje prinaša občutek varnosti, zmanjša tveganje in ustvarja podporno klimo. Tej definiciji se pridružujeta tudi Dwyer in Tanner, ki menita, da je zaupanje »prepričanje v integriteto, poštenost in zanesljivost drugega« (Dwyer in Tanner 2002 v Johns in Perrot 2007, 3387).

Moorman, Zaltman in Deshpandé (1992 v Bridgewater in Egan 2002, 5) definirajo zaupanje »kot pripravljenost zanesti se na menjavo partnerja, ki mu zaupamo, pripravljenost sprejeti partnerjevo presojo, nasvet ali vedenje«. Ta definicija pravi, da mora najprej obstajati prepričanje v zaupljivost partnerja, ki izhaja iz izkušenj, znanja, zanesljivosti ali namenov partnerja. Drugič pa vidi zaupanje kot vedenje, ki se izraža v odvisnosti od partnerja in je pogojeno z ranljivostjo in negotovostjo. Če ni tveganja in ranljivosti, potem je zaupanje nepomembno, saj gre za neuravnoteženo razmerje moči med partnerjema v menjavi, v tem primeru tisti, ki zaupa, lahko kontrolira vedenje partnerjevih aktivnosti (Grönroos 1994, 9). Vzporednice te definicije pa lahko najdemo tudi v Castaldovi (1995 v Raimondo 2000) definiciji zaupanja, ki je sestavljena iz dveh dimenzij: prvič gre za predvidljivost vedenja subjekta – ali organizacije – komur se zaupa, ki nastane znotraj procesa učenja na predhodnih izkušnjah; drugič pa gre za verjetnost, da nobena oseba znotraj zaupajočega odnosa ne bo delovala oportunistično, ampak bo poskušala doseči skupni cilj.

Temu videnju zaupanja se pridružuje tudi Berry (1995 v Jančič 1996, 177), ki dodaja, da z vstopanjem v marketinške odnose, ki temeljijo na zaupanju, udeleženci reducirajo negotovost in ranljivost, zato zaupanje pomeni premik h gotovosti (Lewicki in drugi 1998 v Egan 2004, 103), čeprav te stoddostno nikoli ni moč doseči.

Na ranljivost se navezuje tudi Rousseau, ki je prepričan, da ravno obstoj tveganja ustvarja priložnost za zaupanje, ki ga sicer ne bi potrebovali, če bi bile aktivnosti izvedene brez tveganja (Rousseau in drugi 1998 v Egan 2004, 99). V tveganem okolju bodo partnerji nujno prikazali ranljivost kot predpogoj za zaupanje (Mitchell in drugi 1998 v Egan 2004, 101). Zaupanje je v tem primeru »psihološko stanje, ki zajema namen sprejemanja ranljivosti na podlagi pozitivnih pričakovanjih o namerah ali vedenju drugih« (Rousseau in drugi 1998 v Egan 2004, 101). Rousseau (in drugi 1998 v Egan 2004, 101) dodaja, da zaupanje poleg ustvarjanja sodelovanja spodbuja tudi:

- zmanjšanje škodljivih konfliktov;
- zmanjšanje transakcijskih stroškov (negira potrebo po konstantnem preverjanju);
- omrežne odnose;
- hitro ustvarjanje *ad hoc* skupin;
- učinkoviti odgovor na krizo.

Zaupanje ni samo po sebi vedenje (kot je npr. sodelovanje), niti izbira (kot je izbira tveganja), ampak temeljni pogoj, ki je lahko rezultat teh aktivnosti (Rousseau in drugi 1998 v Egan 2004, 101). Na drugi strani pa je zaupanje lahko videno kot psihološki izid zaupajočega odnosa (Egan 2004, 101), ki je asociiran z izjemnim nastopom.

Håkansson (v Ford 2002) meni, da vsak uspešen odnos temelji na zaupanju. Z drugimi besedami, zaupanje postane pogosto pomembnejše od legalnih pogodb (Cunningham in Roberts 1974, Turnbull 1979, Webster 1979 v Bridgewater in Egan 2002, 5). Zaupanje je povezano s partnerjevo konsistenco, kompetencami, poštenostjo, pripravljenostjo na odrekanja, odgovornostjo, pomočjo in dobrohotnostjo.

Jančič (1996, 176) opredeli zaupanje »kot trdno vero v to, da bo nasprotna stran izpolnila eksplicitno ali implicitno obljubo, ki je nastala kot posledica odnosa z njo«. Zaupanje

poimenuje kot družabno lepilo, ki narašča z intenziteto interakcij med ljudmi oziroma razvoja interakcij v odnose. Tesnejši ko je odnos, večji je pomen zaupanja (Jančič 1996, 176).

Jančič meni, da se nadomestke zaupanja v transakcijskem marketingu kreira pretežno z usmerjeno komunikacijo, kar v medosebnih odnosih ni mogoče. Zaupanje med prijatelji in družino se ne more zgraditi z različnimi umetnimi alternativami zaupanja. Podobno velja tudi v marketinških odnosih, kjer je namen ustvarjanje tesnih in prijateljskih vezi (Jančič 1996, 177).

Nevin (1995 v Jančič 1996, 177) opozarja, da na razvoj zaupanja in recipročnosti v družbi najbolj vplivajo družbene norme, saj so nekatere družbe bolj usmerjene k odnosom (azijske), kjer poslovni odnos odraža osebni odnos, medtem ko se na zahodu, predvsem v ZDA, preveč prisega na antagonistične odnose, na t. i. kult kupčije (Baker 1994 v Jančič 1996, 177) oziroma na umetnost doseganja nerecipročnih menjav na igro *win-lose* (Jančič 1996, 177).

Zaupanje je primarni in osnovni predpogoj uspešnega razvoja odnosa (Morgan in Hunt 1994; Berry 1995) kot tudi njegovega ohranjanja (Anderson in Narus, 1990). Skupaj z razvojem zaupanja pa se razvija tudi pomen pripadnosti v odnosu, ki implicira na uspešnost oziroma pomembnost odnosa za vse strani, vključene v odnos (Morgan in Hunt 1994, 22), in glavno sredstvo, s katerim se lahko meri odnos (Bejou in Palmer 1998 v Egan 2004, 100).

6.2 PRIPADNOST

Poleg zaupanja se lahko znotraj atmosfere marketinških odnosov umesti tudi pripadnost kot pomemben dejavnik poglobljanja odnosa med kupcem in dobaviteljem. Če zaupanje predstavlja začetek odnosa, pa pripadnost predstavlja njegovo najpomembnejšo posledico, saj vpliva na nadaljnje ohranjanje odnosa.

Morgan in Hunt sta znotraj svoje teorije zaupanja in pripadnosti ugotovila, da sta zaupanje in pripadnost ključni spremenljivki za razlago marketinških odnosov, ker spodbujata sodelovanje, upiranje kratkoročnim alternativam z namenom ohranjanja dolgoročnih prednosti in verjameta, da partnerja v odnosu ne bosta ravnala oportunistično (Morgan in Hunt 1994, 22). Pripadnost definirata kot »prepričanje med partnerjema, ki verjameta, da je konstanten odnos z drugim tako pomemben, da so vsi napor, ki so vloženi v njegovo ohranjanje, upravičeni.« To pomeni, da se obe strani trudita za njegovo vzdrževanje, ker imata od tega oba korist. Na kratko povedano, zaupanje in pripadnost vodita v kooperativno vedenje, ki je zagotovilo za uspeh (Lancastre in Lages 2006, 776). Tudi Ganesan in Hess podata podobno opredelitev, in sicer, da zaupanje v prvi vrsti spodbudi pripadnost z reduciranjem tveganja, ki se navezuje na to, da partnerja znotraj odnosa ne bosta delovala oportunistično, da bodo konflikti razrešeni v prihodnosti in drugič z zniževanjem transakcijskih stroškov (Ganesan and Hess 1997).

To pomeni, da podjetja, ki si prizadevajo za razvoj dolgoročnih odnosov s podjetji ali končnimi porabniki, skrbijo najprej za vzpostavitev zaupanja in z gradnjo odnosa poskušajo doseči pripadnost obeh strani. To pa obema stranema zgolj koristi, saj si bosta obe stani prizadevali za ohranjanje odnosa in skupno doseganje cilja ter na ta način lažje premostili konflikte. Podjetja bodo lažje sodelovala in pretok informacij med njima bo večji, kar bo v končni fazi vplivalo na pozitiven izid za obe strani in možnost za nadaljnje sodelovanje in skupni razvoj izdelkov ali inovacij.

Anderson in Weitz (1992, 12) podata alternativno definicijo pripadnosti, in sicer, da je to »želja razviti stabilen odnos, pripravljenost na kratkoročna odrekanja, da se ohrani odnos in zaupanje ali prepričanje v stabilnost odnosa«. Pripadnost je ključna za razvoj dolgoročnih odnosov in pomemben faktor objektivne kot tudi odnosne uspešnosti (Lages in drugi 2008,

688), obenem pa pripadnost pomeni ločevanje uspešnih odnosov od neuspešnih (Morgan in Hunt v Lages in drugi 2008, 688).

Glede na to, da obe strani pridobita številne prednosti druga od druge, ima vsaka stran močno motivacijo po grajenju, ohranjanju in razvijanju odnosa skozi pripadnost (Kumar in drugi 1995 v Lages in drugi 2008, 688). Močni odnosi so zgrajeni na »osnovi vzajemne pripadnosti« (Berry in Parasuraman 1991 v Lages in drugi 2008, 688) in znotraj takega odnosa dobavitelji pridobijo večji dostop do informacij pri razvijanju proizvodov (Anderson in Weitz 1992).

Na drugi strani Moorman, Zaltman in Deshpandé (1992 v Bridgewater in Egan 2002, 6) definirajo pripadnost kot »trajno željo po ohranjanju odnosa«.

Pripadnost je osrednja tema v marketinških odnosih in glede na Wilsona (1995 v Egan 103) največkrat uporabljena spremenljivka. V marketinških odnosih je obravnavana kot namera interakcije z drugim (Storbacka in drugi 1995 v Egan 2004, 103). Pripadnost izpostavi pomembnost odnosa in njegovo željo po nadaljevanju (Wilson 2000 v Egan 2004, 103). Obenem pa predpostavlja, da sta oba partnerja zvesta, zanesljiva in kažeta stabilnost v odnosu z drugim. Gre torej za željo po nadaljevanju odnosa kot tudi aktivnostih, ki skrbijo za njegov obstoj, prav tako pa lahko predpostavlja zrelost odnosa (Egan 2004, 106). Visoka stopnja pripadnosti je povezana z bodočimi nagradami, identifikacijo pomembnosti odnosa, manjšo željo po iskanju alternativ, večjim vlaganjem truda in odgovornostjo vseh strani v odnosu (Egan 2004, 104).

Pripadnost je najpogosteje definirana kot želja nadaljevati odnos, kot pripravljenost truditi se za nadaljevanje odnosa in kot pričakovanje, da se bo odnos nadaljeval (Ball in drugi 2004, 1273). Dwyer in drugi (1987, 23) vidijo pripadnost kot implicitno ali eksplicitno obljubo med partnerji o nadaljevanju odnosa in pripravljenost na kratkoročna odrekanja.

Bolj praktično definicijo pripadnosti pa lahko najdemo tudi pri Gummessonu (1999), ki meni, da ko je odnos za udeležene strani pomemben in smo od njega odvisni, se moramo posledično tudi zavezati za njegovo ohranitev. To pomeni, da pri zavezujočem odnosu prihaja do kratkoročnih odrekanih, ki zagotavljajo priložnosti v prihodnosti za nadaljnji odnos, kar lahko ponazorimo v primeru JIT dobave, kjer se lahko celotna proizvodnja ustavi v primeru

zamujene dobave ali napačnega planiranja in na račun hitre odzivnosti oziroma fleksibilnosti, torej v tem primeru točne ali možno tudi pred-dobave, lahko take malenkosti v prihodnosti vnašajo v sam odnos več možnosti za pogajanja pri premostitvi konfliktov.

6.3 ZADOVOLJSTVO

Podobno kot zaupanje in pripadnost predstavlja pomembno sestavino marketinških odnosov tudi zadovoljstvo vseh partnerjev v odnosu. Zadovoljstvo je ključni gonilnik dolgoročnih odnosov med kupci in dobavitelji (Geykens, Steenkamp in Kumar 1999 v Lam in drugi 2004) ali kot meni Jančič, je v vsakokratnem odnosu moč doseči zadovoljstvo le ob hkratnem doseganju zadovoljstva partnerja v menjavi (Jančič 1996, 173–174). Zadovoljstvo je bilo že večkrat opredeljeno kot pomemben dejavnik, ki vpliva na grajenje odnosov med posameznikom in neko entiteto (Oliver v Kuenzel in Halliday 2008). Večina marketinških raziskav predpostavlja, da je zadovoljstvo pomemben faktor, ki določa dolgoročnost poslovnega uspeha (Crosby in drugi 1990; Gaski in Nevin 1985; Palmatier in drugi 2006 v Hau in drugi 2011, 223).

Zadovoljstvo lahko definiramo kot »celotno evalvacijo uspešnosti ponudbe oziroma izvedbe naročila do določenega termina« (Johnson in Fornell 1991 v Teleghani in drugi 2011, 79).

Znotraj industrijskega marketinga Geykens in drugi opredelijo zadovoljstvo »kot pozitiven občutek glede vseh aspektov odnosa s podjetjem, ki izhaja iz izkušenj kupca« (Geykens, Steenkamp, Kumar 1999 v Lages in drugi 2008, 688).

Hunt (1977, 460 v Egan 2004, 108) opiše zadovoljstvo kot »oceno emocij«. Podobno definicijo poda Oliver (1981, 27 v Egan 2004, 108), ki se navezuje na emocije, ki so povezane s predhodnimi pričakovanji in izkušnjami, torej je zadovoljstvo odziv potrošnika na izpolnitev obljube. Je sodba, mnenje, da je proizvod ali storitev sama zagotovila prijetno izkušnjo (Egan 2004, 108). S tem se strinja tudi Andreasson (2000 v Egan 2004, 108), ki zadovoljstvo opredeli kot »subjektivno oceno emocij«, pri čemer upošteva razliko med pričakovanim in dobljenim. Kupci so zadovoljni, ko so njihova pričakovanja pozitivno potrjena (Buttle 1996; Egan 2004, 108). Na primer, večja kot je (negativna) vrzel med

stopnjo pričakovanja in njegovo realizacijo, večja je stopnja nezadovoljstva (Hutcheson in Moutinho 1998 v Egan 2004, 108).

Zadovoljstvo se razvije skozi kupčeve percepcije o prejeti vrednosti v odnosu (Heskett in drugi 1997 v Lam in drugi 2004) in je lahko različne stopnje, odvisno od razvoja odnosa (Egan 2004, 103). To pomeni, da gre za oceno vseh izkušenj, interakcij, percepcij znotraj odnosa (Roberts in drugi 2003 v Lages in drugi 2008, 688), kar navsezadnje pomembno vpliva na pričakovanja v prihodnosti. Zato je ocenjevanje oziroma ugotavljanje zadovoljstva esencialnega pomena za razvoj nadaljnjih poslovanj (Cannon in Perreault 1999 v Lages in drugi 2008, 689). Podobnega mnenja je tudi Hauser in drugi (1994 v Silva in drugi 2010, 13), ki pravi, da zadovoljstvo predstavlja dobiček v prihodnosti in s tem osnovo za dolgoročni uspeh podjetja (Hubert in drugi 2007 v Silva in drugi 2010, 13). Glede na to, da igrajo prodajalci pomembno vlogo pri rasti ali propadu podjetja (Schultz in Good 2000 v Teleghani in drugi 2011, 79), je zadovoljstvo kupca pomemben napovedovalec uspešnosti podjetja (Adsit in drugi 1996 v Teleghani in drugi 2011, 79).

Grönroos (1994, 9) primerja doseganje zadovoljstva kupca z izpolnitvijo obljube, enako pa velja tudi za obstoj in profitabilnost odnosa. Ustvarjanje zadovoljstva pomeni zagotavljanje superiorne kakovosti proizvodov in storitev (Gale in Chapman v Teleghani in drugi 2011 79).

Jones in Sasser (1995 v Egan 2004, 112) sugerirata, da je največja prednost pri ustvarjanju zadovoljstva kupca zmožnost poslušanja kupca. Razvoj zvestobe pa generira zadovoljstvo, kar ustvarja superiorno dolgoročno finančno uspešnost (Egan 2004, 113). Podobne prednosti zadovoljstva z odnosom izpostavita tudi Sheth in Sisodia (1999 v Egan 2004, 113), ki poleg razvoja zvestobe navedeta še:

- manjšo cenovno elastičnost;
- nižje transakcijske stroške;
- manjše število napak;
- manjše stroške iskanja novih strank;
- izboljššan ugled podjetja;
- manjšo možnost za izbor konkurenta.

6.4 ZVESTOBA

Jedro marketinških odnosov leži v samih odnosih in namen ustvarjanja in ohranjanja zvestobe je gradnja dolgoročnih in profitabilnih odnosov (Ravald in Grönroos v Silva in drugi 2010, 17). Zvestoba je zato glavni cilj marketinških odnosov in včasih celo enačena z marketinškim odnosom (Sheth 1996 v Ismail 2009, 178). Zvestoba kupcev je velikokrat zaznana kot pomemben del marketinškega menedžmenta (Reicheld 1993 v Silva in drugi 2010, 17). Vendar pa marketing sam po sebi ne more ustvariti trajnostne zvestobe. Kupci ostanejo zvesti ne zaradi promocij in marketinških programov, pač pa zaradi vrednosti, ki jo dobijo (Payne in drugi 1995).

Oliver opredeli zvestobo kot »kupčevo celotno pripadnost proizvodu, storitvi, znamki ali podjetju« (Oliver 1999 v Lam in drugi 2004). Zato je koncept zvestobe podoben pomenu pripadnosti in se manifestira skozi različna vedenja, od priporočanja drugim do ponovnega nakupa (Dwyer in drugi 1987; Fornell 1992 v Lam in drugi 2004).

Bolj razumljiva definicija zvestobe je lahko »pristranski (nenaključni) vedenjski odziv, izražen skozi čas preko enote za odločanje z ozirom na enega dobavitelja iz celotne zvrsti dobaviteljev, ki je funkcija psihološkega procesa in posledica pripadnosti znamki« (Bloemer in de Ruyter 1998 v Egan 2004, 40).

Javalgi in Moberg (1997 v Egan 2004, 41) menita, da je zvestoba zgrajena na zadovoljstvu, ki izhaja iz pozitivnih diferenciacij, ki so dosežene preko zagotavljanja višje oziroma superiorne storitve.

Payne in drugi (1995, IX) izpostavijo pomembnost zvestobe znotraj marketinških odnosov kot primer razvoja odnosa. Pri prvem nakupu se iz potencialne skupine kupcev razvije kupec, ki opravi zgolj enkratni ali priložnostni nakup. Z večkratnimi nakupi se razvije odjemalec, ki pa ima o dobavitelju nevtrarno ali celo negativno mnenje (primer bančništvo: stranka ni nujno zadovoljna z njimi, pa še vedno ostaja pri njih), vsekakor pa ti nakupi vplivajo na potencialen razvoj dolgoročnega odnosa. Za odjemalcem se razvije podpornik, ki kaže na moč in pomembnost marketinškega odnosa. Glede na to, da se podpornik rad poveže s svojim dobaviteljem, ga to vodi v naslednjo stopnjo, in sicer kot zagovornika dobavitelja, kar pomeni

aktivno priporočanje. Zadnjo fazo pa predstavlja partner, s katerim se razvije dolgoročen partnerski odnos in usmerjenost k doseganju skupnih ciljev.

Hessket opredeli zvestobo kot nujni pogoj uspešne poslovne strategije (2002 v Gil-Saura in drugi 2009, 597). To pomeni, da predstavlja vpliv na uspešnost podjetja in je pomemben vir konkurenčne prednosti. Podobno meni tudi Reicheld (1993 v Grönroos 1994, 10), ki pravi, da zvestoba ne sme biti zgolj dodatek, ampak integralna sestavina v osnovni strategiji podjetja.

Gil-Saura in drugi kot prednost zvestobe znotraj industrijskega marketinga vidijo razvoj kooperativnega vedenja, medsebojne ugodnosti, nižje transakcijske stroške (Gil-Saura in drugi 2009, 600), višje dohodke, nižje stroške pri ponovnem nakupu in navsezadnje tudi večji dobiček (Reicheld in Sasser 1990; Reicheld 1993 v Lam in drugi 2004). Povezanost med zvestobo in dobičkom pa je bil fokus številnih raziskav (Ismail 2009, 178). Ugotovili so, da zvestoba pozitivno vpliva na profitabilnost iz naslova povečanih nakupov in zmanjšanja stroškov pri iskanju novega kupca.

Kljub številnim opredelitvam pa ni splošno sprejete definicije zvestobe. Če potegnemo neko rdečo nit, bi lahko zvestobo povzeli kot dejavnik, ki vpliva na dolgoročne marketinške odnose in se osredotoča na ponovljivost nakupnega vedenja (Sheth 1996 v Ismail 2009, 178).

7 EKONOMSKI IZID MARKETINŠKIH ODNOSOV

Marketinški odnosi v primerjavi s tradicionalnim pogledom v središče postavijo dolgoročnost odnosov. Če je transakcijski marketing temeljil na prepričanju, da je možno ustvariti vrednost za kupca skozi konkurenčnost in zasledovanje egoističnih interesov, pa marketinški odnosi izpostavijo skupno ustvarjanje in sodelovanje, ki temelji na vidikih zaupanja (Sheth in Parvatiyavar 1995). Ne glede na to, da marketinški odnosi zanemarjajo pomembnost tekmovalnosti, pa bi bilo utopično pričakovati, da so marketinški odnosi filantropični, saj je v ozadju še vedno glavni gonilnik trajnostne dobičkonosnosti (Buttle 1996).

Ekonomske prednosti so enako pomembne, kot so bile znotraj transakcijskega marketinga, kar lahko zasledimo že iz Grönrooseve definicije marketinških odnosov: »...naloga marketinga je vzpostaviti, ohraniti in pospeševati odnose s strankami in drugimi deležniki na profitabilen način, tako da bodo vsi udeleženci dosegli svoje cilje« (Grönroos 1994). Njihov glavni namen je torej ohranjanje in vzpostavljanje odnosov na profitabilen način za vse vključene partnerje. To pomeni, da lahko z dolgoročnimi odnosi na osnovi zaupanja in sodelovanja med vsemi udeleženci dosežemo dolgoročno uspešno in dobičkonosno poslovanje.

Razlogi za marketinške odnose so tako še vedno ekonomsko motivirani, kar argumentira Buttle (1996) z dvema predpostavkama. Prvič, pridobiti novega kupca vključuje več stroškov kot ohranitev obstoječega kupca. Zgodovinsko gledano je bil znotraj transakcijskega marketinga poudarek vedno na iskanju novih kupcev. Iskanje novih kupcev pa je vedno dražje kot ohranjanje obstoječih, saj ne vključuje le stroškov pridobivanja novega kupca, ampak tudi stroške iskanja oziroma stroške neuspešnega pridobivanja kupca. Drugič, dolgoročni odnos, ki se razvije med prodajalcem in kupcem, ne vključuje nepotrebnih stroškov in obenem ravno na račun dolgoročne usmerjenosti omogoča večje dobičke (Buttle 1996, 5). Pri tem gre za tisti dobiček, ki ga podjetje doseže znotraj odnosa, v primerjavi z dobičkom, ki bi ga podjetje doseglo, če tega odnosa ne bi bilo. Dolgoročni odnos namreč vodi v večjo učinkovitost, uspešnost, boljšo produktivnost, boljšo tehnično-tehnološko kvaliteto proizvodov in storitev... Temu se pridružujeta tudi Reicheld in Sasser (1990 v Buttle 1996, 5), ki menita, da bi morala podjetja izboljšati svojo osredotočenost na obstoječe kupce in njihovo ohranjanje. V svoji raziskavi sta ugotovila, da skladno z dolgoročnostjo odnosa dobički in prodaja naraščajo. Glede na to, da kupci postajajo vse bolj zadovoljni z

izdelkom oziroma storitvijo, ki jo dobijo, začnejo več zapravljati. Ko prodaja raste, se operativni stroški znižajo, ker podjetja postajajo vse bolj učinkovita in uspešna, ter se posledično dobički povečajo.

8 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN METODOLOGIJA

8.1 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Na podlagi prebiranja strokovne literature s področja marketinških odnosov lahko predpostavimo, da je področje obravnavanja marketinških odnosov izredno kompleksno, saj povezuje ogromno konceptov, ki bi bili lahko predmet obravnave znotraj naloge. V nalogi bom zato poskušala ugotoviti povezanost posameznih sestavin marketinških odnosov na končno posledico uporabe marketinških odnosov, ki so jo številni akademiki izpostavili kot zelo pomembno prednost v primerjavi s transakcijskim marketingom, ki temelji zgolj na kratkoročnih transakcijah in ne na dolgoročni rasti podjetja (Grönroos 1994, Gummesson 1994; Voss in Voss 1997). Pri tem sem si izbrala dve glavni sestavini, ki veljata za gradnika marketinških odnosov, in želela odkriti njun vpliv na izid uporabe marketinških odnosov. Glede na to sem oblikovala naslednja hipotetično-raziskovalna vprašanja, s katerimi sem poskušala postaviti mejnike raziskave.

RV 1) Kako zaupanje vpliva na pripadnost?

Zaupanje so številni teoretiki predstavili kot pomemben gradnik vzpostavljanja in razvoja odnosa, obenem pa tudi njegovega nadaljevanja. Pripadnost pa je na drugi strani opredeljena kot posledica zaupanja, ki vzporedno z zaupanjem pomembno vpliva na željo po ohranjanju in nadaljevanju dolgoročnih odnosov. Morgan in Hunt (1994) sta v svoji študiji razvila model zaupanja in pripadnosti in dokazala, da zaupanje pozitivno vpliva na razvoj pripadnosti. Podobnega mnenja sta bila Zineldin in Jonsson (2000, 250), ki sta ugotovila pozitivno povezanost med zaupanjem in pripadnostjo. To sta podrobneje obrazložila z dejstvom, da odnosi, ki temeljijo na zaupanju, izpostavijo določeno stopnjo ranljivosti in tveganja, zato si bosta obe strani prizadevali za njegovo ohranitev in posledično za razvoj pripadnosti v odnosu. Tudi Walter, Mueller in Helfert (2000) so v svoji raziskavi, ki so jo predstavili tudi na IMP konferenci, prišli do podobnih ugotovitev, in sicer so ugotavljali, kakšen je odnos med zaupanjem in pripadnostjo, pri čemer so nakazali pozitivno povezanost med zaupanjem in pripadnostjo oziroma prišli do zaključkov, da brez zaupanja ne moremo govoriti o pripadnosti. S to tezo se strinjata tudi Lancastre in Lages (2006, 782), ki sta ugotavljala povezanost med zaupanjem in pripadnostjo znotraj poslovnega sektorja. Na podlagi predstavljenega teoretičnega in empiričnega okvira zaupanja in pripadnosti lahko

predpostavimo, da zaupanje predstavlja predpogoj za razvoj dolgoročnih odnosov in s tem pripadnosti.

RV 2) Kako zaupanje in pripadnost vplivata na zadovoljstvo?

RV2a) Kako zaupanje vpliva na zadovoljstvo?

Zaupanje, kot smo že omenili, spodbuja kupce in dobavitelje k vzpostavitvi in nadaljnjemu razvoju odnosa. Zadovoljstvo pa je bilo že večkrat povezano z grajenjem odnosov med posameznikom in neko entiteto (Oliver v Kuenzel in Halliday 2008). V svoji študiji sta Hau in Ngo (2012) ugotovila pozitivno povezanost med zaupanjem in razvojem vzajemnega zadovoljstva. Vpliv zaupanja na razvoj zadovoljstva lahko najdemo tudi v raziskavi, ki jo je izvedel Silva skupaj s svojimi kolegi. Zadovoljstvo pa predstavlja subjektivno oceno, ki temelji tudi na zaznavanju karakteristik partnerja, ki ga definirajo kot zaupanja vrednega.

RV2b) Kako pripadnost vpliva na zadovoljstvo?

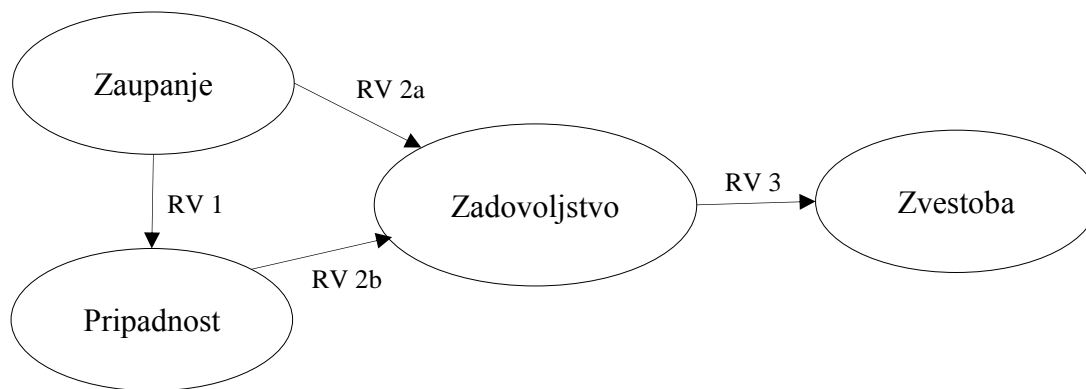
Pripadnost izpostavi, da je odnos tako pomemben, da si obe strani prizadevata za njegovo nadaljevanje. Znotraj literature med pripadnostjo in zadovoljstvom nismo našli neposredne povezave, vendar menim, da lahko govorimo o tej povezanosti. Glede na prvotno predpostavko, da je med zaupanjem in pripadnostjo pozitivna korelacija, bi lahko sklepali podobno tudi glede pripadnosti in zadovoljstva. Če je znotraj odnosa razvito zaupanje, potem si bosta obe strani prizadevali za njegovo ohranitev. Na podlagi tega pa lahko izpeljemo tezo, da če si obe strani prizadevata za nadaljevanje odnosa, to nakazuje, da je odnos pomemben in potemtakem lahko govorimo tudi o vzajemnem zadovoljstvu. S tem pa lahko predpostavljamo, da pripadnost pozitivno vpliva na razvoj zadovoljstva, saj le učinkoviti in zadovoljni odnosi odsevajo realno stanje odnosov.

RV 3) Kako zadovoljstvo vpliva na zvestobo?

Element zadovoljstva so številni avtorji poskušali povezati s konceptom zvestobe, saj vpliva na to, ali se bo odnos s kupcem nadaljeval ali ne. Javalgi in Moberg (1997 v Egan 2004, 41) sta ugotovila, da zvestoba temelji na zadovoljstvu, ki izhaja iz pozitivnih diferenciacij preko zagotavljanja superiorne storitve. Pozitiven vpliv zadovoljstva na zvestobo sta pokazala tudi Sheth in Sisodia (1999 v Egan 2004). Številne študije so pokazale, da zadovoljstvo lahko pozitivno vpliva na razvoj zvestobe oziroma na dolgoročno orientacijo. Zadovoljni kupec se

bo rad vračal oziroma ponovno nakupoval. Lam in drugi (2004) so ugotovili pozitivno povezanost med zadovoljstvom in zvestobo, in sicer v smislu priporočanja in ponovnih nakupov, kar pomeni, da bodo zadovoljni kupci bolj usmerjeni na to, da večkrat kupijo in priporočajo drugim kupcem. Tudi Gil-Saura je v svoji raziskavi (2009) skupaj s svojimi kolegi prišla do podobnih spoznanj. Na drugi strani pa nekateri avtorji menijo, da ne moremo govoriti o neposredni povezavi med zadovoljstvom in zvestobo, saj zadovoljstvo ne determinira zvestobe in obratno, obenem pa je potrebno razmisliti o izjemah, kjer menjava dobaviteljev ni preprosta oziroma je število dobaviteljev manjše ter odvisno od industrije.

Slika 8.1: Raziskovalni model



8.2 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA

Izbor ustrezne metodologije predstavlja iztočnico raziskave. Pri tem je potrebno razmisliti o raziskovalnem pristopu, ki je lahko deduktiven ali induktiven. Deduktiven izhaja iz pozitivizma, kar pomeni, da splošne zakonitosti aplicira na specifičen primer in velja za kvantitativne študije, medtem ko induktiven izhaja iz fenomenologije ter iz specifičnega primera gradi teorijo in predstavlja osnovo kvalitativne študije (Lindgreen 2001). Selekcija ustrezne metodologije je nadalje povezana s stopnjo našega poznavanja problema, razpoložljivostjo virov (denar, čas ...) in ustrezne literature (Sogunro 2002). Glede na to, da sem raziskovalna vprašanja zasnovala na iskanju razumevanja sestavin marketinških odnosov (zaupanje, pripadnost) in njihovem vplivu na zadovoljstvo, zvestobo in posledično profitabilnost v podjetju Polycom Škofja Loka d.o.o., je pri tem najbolj ustrezen raziskovalni pristop prav induktiven, saj gre pri omenjenih konceptih marketinških odnosov za zgolj

začasne definicije in ideje o definicijah, ki pa niso popolnoma sprejete in se sčasoma tudi spreminjajo, zato je logika kvantitativnih raziskav manj primerna, obenem pa ne omogoča poglobljenega razumevanja posameznih konceptov (Korenini 2001). Prihaja do konceptualnih neskladnosti, kar implicira na to, da je nemogoče postaviti temelje raziskavi, saj z izborom posameznega teoretičnega modela takoj omejimo raziskavo (Lindgreen 2001). Tako razumevanje pojmuje teoretični okvir kot podlago, namenjeno razumevanju in pojasnjevanju uporabljenih spremenljivk, kot so zaupanje, pripadnost, zadovoljstvo in zvestoba ter navsezadnje finančni izid oziroma profitabilnost, kar bo pripomoglo h kasnejši interpretaciji analiziranega odnosa med zaposlenimi in stranko v podjetju (Lindgreen 2001). Pri tem lahko predpostavimo dve raziskovalni metodologiji ključnega pomena za mojo raziskavo, ki temeljita na induktivnem raziskovalnem pristopu. Utemeljitvena ali induktivna teorija (ang. *The Grounded Theory*) temelji na konstantni primerjavi podatkov. Poudarek je torej na pridobljenih podatkih, kar je v mojem primeru ustrezno, saj bodo odgovori v kvalitativni študiji predstavili boljše razumevanje fenomena marketinških odnosov. Teorija ni namenjena utemeljevanju hipotez, ampak temelji na premisi, da je potrebna zgolj za poglobljeno razumevanje družbenih in poslovnih fenomenov, ni pa bistvena (Glaser in Strauss 1967). Glede na Straussa (1987 v Bódi–Schubert) naj bi se teorija razvila skladno z intimnim odnosom med podatki in realnostjo. Tako po tej teoriji prihaja do konstantne interakcije zbiranja podatkov in njihovega procesiranja. Omogoči se lahko razvoj ustrezne teorije, ki odseva trenutno stanje, obenem pa se lahko predvideva trende tudi v prihodnosti (Glaser in Strauss 1967), kar je bistvenega pomena za obstoj podjetja. Utemeljitvena metoda je primerna pri iskanju odgovorov na vprašanja »kako in kaj«, z namenom razumevanja vedenja ljudi, socialnih skupin in/ali podjetja v našem primeru (Gay in Airasian 2003 v Jones 2009). To pa ji omogoča predvsem njena fleksibilnost in interpretativnost, da podpira esenco analiziranega procesa. S tem lahko pridobim poglobljen vpogled v odnos med stranko in zaposlenimi v podjetju. Vzporedno z utemeljitveno teorijo bo uporabljena tudi teorija študije primera (ang. *The Case Study Method*), saj ponuja opcijo poglobljene in specifične raziskave, ki odkriva odgovore na vprašanja delovanja ali nedelovanja odnosov znotraj določenih situacij (Eisenhardt 1989). Preučuje fenomen marketinških odnosov znotraj njegovega življenjskega konteksta, torej podjetja, in tako predstavlja pomemben vir informacij za podjetje (Yin 1994), s tem pa prav tako zagotavlja induktivno gradnjo teorije. Tako kot utemeljitvena teorija tudi ta ne namerava testirati predhodnih hipotez, ampak se osredotoča na razumevanje fenomena in identificiranje problema s pomočjo raziskovalnih subjektov in daje zaključke na podlagi opazovanj.

Omenjeni metodologiji odlikuje posebnost združevanja različnih tehnik zbiranja podatkov, tako kvalitativnih, predvsem intervjujev in opazovanj z udeležbo, kot tudi kvantitativnih, kot so poročila, statistični podatki, interni podatki podjetja itn. Rezultat kombiniranja obeh načinov zbiranja podatkov imenujemo »percepcijska triangulacija«, ki omogoča bolj celostno in ustrezno razumevanje obravnavanega fenomena. Vzporedna uporaba različnih metodologij omogoča povečanje zaupanja raziskovalca v ustreznost in zanesljivost pridobljenih podatkov, kar pomeni, da se veljavnost obravnavane teme še utrdi (Bonoma 1985).

Na podlagi predstavljenih metodologij bom v svojem magistrskem delu uporabila študijo primera podjetja Polycom Škofja Loka d.o.o. Študija bo združevala različne tehnike zbiranja podatkov, s katerimi bom poskušala odkriti odgovore na raziskovalna vprašanja. Prisotni bosta primarna analiza podatkov, ki bo temeljila na utemeljitveni teoriji (intervjuji in zapiski opazovanj z udeležbo) ter sekundarna analiza zbiranja podatkov (statistični podatki strank o zadovoljstvu, interna poročila). V raziskavo bodo vključeni tako zaposleni v prodaji kot tudi stranke, s katerimi bom opravila kvalitativne intervjuje, z namenom boljšega vpogleda v odnos med zaposlenim in stranko ter ugotavljanje pomembnosti zaupanja in pripadnosti pri razvoju zadovoljstva in zvestobe. Problem, ki lahko na tej točki nastopi, je, da bi raziskovalec zelo hitro zašel s teme, ker se mu ne zdi pomembna, in s tem izgubil pomemben vir informacij. Zato si bom poleg intervjujev pomagala tudi z zapisniki sestankov med zaposlenimi v prodaji ter zapisniki obiskov strank, kar bo pripomoglo k boljšemu končnemu razumevanju odnosa s stranko, obenem pa bom s tem poskušala pridobiti informacije, ki jih sicer stranke ali zaposleni ne bi omenili.

9 EMPIRIČNA RAZISKAVA

9.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Polycom Škofja Loka d.o.o. je uspešno podjetje, ki se ukvarja s predelavo termoplastov in orodjarstva. Njegove začetke lahko najdemo v letu 1985, ko se je iz družinske dejavnosti razvila obrt, vendar pa vse od leta 1999 podjetje posluje kot družba z omejeno odgovornostjo. Podjetje je v lasti Iztoka in Igorja Stanonik in spada med srednje velika podjetja v Sloveniji.

Njihova osnovna dejavnost je predelava plastičnih mas, ki so jo nadgradili z razvojem na področju prehoda aluminijastih izdelkov v plastične, orodjarna in izdelava sestavov za različna področja, zlasti s področja avtomobilske industrije, kompresorske tehnike, elektroindustrije, gospodinjskih aparatov in izdelkov za osebno nego. Strateško so orientirani na mednarodne trge, kjer poskušajo postati razvojno – raziskovalni dobavitelj z izdelavo novih orodij kot tudi brizganjem kompleksnih tehničnih izdelkov. To pa poskušajo doseči z zagotavljanjem zadovoljstva vseh vpetih deležnikov, vlaganjem v znanje, razvoj, v nove tehnologije, avtomatizacijo in robotizacijo. Glede na njihovo pozicioniranost je njihov namen slediti zahtevam, ki jih postavljajo kupci, izpolnitev njihovih pričakovanj, ter z njimi zgraditi dolgoročna strateška partnerstva, obenem pa poskrbeti za razvoj zaposlenih skozi ekonomsko in socialno varnost in omogočiti napredek in razvoj družbenega okolja, znotraj katerega poslujejo (Stanonik 2010; Polycom 2012).

9.2 KVALITATIVNA ANALIZA

Kvalitativno raziskovanje se bolj kot na posamezne vede osredotoča na vsakdanje probleme ljudi in kot tako omogoča, da raziskujemo življenja in doživljanja ljudi v neki problemski situaciji, probleme, kot jih vidijo oni. Odnosi z ljudmi predstavljajo del našega vsakdanjika, bodisi v službi bodisi v drugih družbenih interakcijah. Brez odnosov si namreč družbenega sistema ne moremo predstavljati. Glede na to, da je glavni namen moje naloge preučiti odnose med kupcem in prodajalcem, menim, da jih je potrebno raziskati in poskušati razumeti, kako in zakaj delujejo v določeni smeri (Mesec 1998, 30).

Da bi lažje razumela marketinške odnose, sem kot metodo zbiranja empiričnega gradiva izbrala metodo spraševanja oziroma natančneje, kot način zbiranja podatkov sem izbrala kvalitativni intervju. Pri tej obliki spraševanja, ki jo imenujemo tudi odprti intervju, ne uporabljamo vnaprej določenih vprašanj, ampak zgolj neke okvirne teme, ki predstavljajo vodilo skozi intervju. Take vrste intervju ne poteka na strogo formalni ravni, ampak gre za bolj prijateljski odnos, v katerem ima raziskovalec vlogo poslušalca in intervjuvanec vlogo govorca. Prijateljski dialog je veliko prijetnejši, ker se tako razbije neprijetno in stresno vzdušje, pri tem pa raziskovalec lahko tudi pridobi bolj poglobljen intervju (Mesec 1998, 80; Kogovšek 2008).

Za doseganje celostne slike marketinških odnosov sem v raziskavo zajela tako kupce kot tudi prodajalce (oziroma projektne vodje), ki pa niso bili izbrani naključno. Pri kvalitativni raziskavi namreč ne uporabljamo slučajnostnega vzorčenja, kot je to pri kvantitativnih raziskavah, ampak izvedemo raziskavo na enem samem primeru ali manjšem številu primerov, ki pa niso reprezentativno izbrani iz populacije, ampak morda predstavljajo izjemen ali ekstremen primer. S kvalitativno raziskavo bom poskušala analizirati preučevani fenomen z namenom odkritja novih pojmov, novih vzorcev ravnanj, novih vidikov in navsezadnje novih možnosti opisovanja podatkov. Ravno v tem se kvalitativno raziskovanje loči od kvantitativnega raziskovanja, saj pri kvalitativni raziskavi ne preverjamo zastavljenih hipotez, ampak odkrivamo nove hipoteze in teorije (Mesec 2007, 3).

Kvalitativni intervju, kot način zbiranja podatkov, je izredno zahteven, kajti meja med relevantnim in irelevantnim je zelo tanka. Intervjuvanec lahko zelo hitre zaide s teme, ker se mu morda ne zdi pomembna, ali pa nevede, in v tem primeru mora raziskovalec posredovati.

Zato je pri opravljanju intervjujev pomembna obrazložitev teme, ki bo v intervjuju zajeta, s čimer lahko raziskovalec intervjuvancem zmanjša nerazumevanja glede vprašanj, kar omogoča lažji potek intervjuja, obenem pa je poznavanje problema pozitivno tudi za raziskovalca, saj mu omogoča večjo odprtost glede obravnavane teme pri interpretaciji. Na drugi strani pa se mu glede na predhodno poznavanje problema lahko oblikujejo neka stališča, ki jih ima do obravnavane teme. Vsekakor pa naj ne bi raziskovalčeva stališča, mnenja, vrednote ali kakršnekoli osebnostne značilnosti vplivali na zbiranje podatkov, saj bi se s tem izkrivila realna slika intervjujev in bi dobila nepravilne podatke. Zaupanje je torej tisto, ki vodi k pridobivanju dobrih informacij in ni odvisno od spola, statusa ali okolja, iz katerega nekdo prihaja (Mesec 1998, 74–75).

S kvalitativnimi intervjuji bom poskušala odkriti odgovore na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja. Največji izziv so mi predstavljali ravno intervjuji s kupci, saj so vsi locirani izven Slovenije, zato je njihovo intervjuvanje potekalo dlje časa, in sicer od aprila do oktobra 2013 v angleškem jeziku na sedežu podjetja Polycom Škofja Loka d.o.o. oziroma pri kupcu, medtem ko so bili intervjuji s prodajalci oziroma projektnimi vodji izvedeni v prostorih podjetja Polycom Škofja Loka d.o.o. in so potekali v oktobru 2013. Kljub temu, da raziskava ni etično sporna, bodo podatki o kupcih in prodajalcih znotraj podjetja ostali anonimni.

Kvalitativni intervju kot metoda raziskovanja ima številne prednosti kot tudi slabosti. Na eni strani predstavlja bogat vir informacij, ki jih intervjuvanec lahko da, podatki so boljši in bolj kakovostni v primerjavi s kvantitativnim raziskovanjem. Na drugi strani pa je izredno težko včasih ločiti med tem, kaj je še pomembno in kaj ni, ter kako analizirati pridobljene podatke. Glede na to, da gre pri intervjujih za osebno komunikacijo, je lahko vpliv raziskovalca veliko močnejši kot v primeru kvantitativnega načina zbiranja podatkov. Pri tem si lahko pomagamo s triangulacijo različnih metod, v mojem primeru je bila to metoda opazovanja, ki nam lahko povedo kaj več, vendar pa gre tu za subjektivno interpretacijo raziskovalca. Kot raziskovalka si namreč lahko odgovor na neko vprašanje interpretiram drugače kot intervjuvanec. Poleg tega pa sem skušala vplesti tudi anketni vprašalnik kot podporo pri analiziranju intervjujev in pridobitvi dodatnih podatkov glede zadovoljstva kupcev.

9.3 PREDSTAVITEV METOD ANALIZE

V okviru kvalitativne analize podatkov se bom lotila vsebinske analize kvalitativnih intervjujev kupcev in prodajalcev, saj bom s tem lahko pridobila podrobnejši vpogled v podatke o preučevani temi oziroma informacije, ki se navezujejo na obravnavano temo marketinških odnosov na primeru podjetja Polycom Škofja Loka d.o.o. Osnovno empirično gradivo, to so zapisi intervjujev, sem uredila in prepisala tako, da je gradivo urejeno in čitljivo prepisano. Pri prepisovanju sem na desni strani pustila širši rob, kamor sem vpisovala kode (pojme). Kvalitativna vsebinska analiza je namreč postopek, pri katerem s kategoriziranjem in klasificiranjem enot gradiva oblikujemo določene pojme, ki jih nato med seboj povežemo in oblikujemo v teoretične modele in pojasnitve. V primerjavi s kvantitativno analizo vsebine se znotraj kvalitativne analize podatkov ne usmerjamo na pogostost pojava posamezne fraze, temveč na razumevanje oziroma na to, kako posamezno spremenljivko definirajo intervjuvanci. Takšna analiza temelji na procesu kodiranja, ki ga razumemo v okviru interpretiranja analiziranega gradiva in pripisovanja pomena dotičnemu gradivu (Vogrinc 2008). Kodiranje namreč predstavlja glavno povezavo med postopkom zbiranja podatkov in oblikovanjem teorije, ki naj bi razložila zbrane podatke, obenem pa spodbudi raziskovalca k razmišljanju o podatkih in iskanju globljega pomena v njih (Charmaz 2006 v Vogrinc 2008, 64). Osnovna ideja analize kvalitativnih intervjujev temelji na postopku klasifikacije in oblikovanja abstraktnejših pojmov iz empirično dobljenih izjav in zapisov. Besedilo, ki ga obravnavam, bom najprej razčlenila na sestavne dele, tako da dobim enote kodiranja. Enota kodiranja je lahko fraza, stavek, odstavek, poglavje, dogodek, zaključena anekdota, misel ... Ko sem se prvič lotila kodiranja, besedila nisem razčlenila na enote, ampak sem samo pripisovala pojme, ki so se mi zdeli pomembni. V vsakem intervjuju sem skušala pri posameznem vprašanju parafrazirati odgovore intervjuvancev; ker so se nekatera vprašanja razlikovala in hkrati povezovala, sem jih združila v skupno temo pri interpretaciji (Mesec 1998, 101).

9.4 PREDSTAVITEV REZULTATOV

9.4.1 MARKETINŠKI ODNOSI

Tabela 9.1: Primerjava vidika kupcev in prodajalcev glede marketinških odnosov

Kupec		Prodajalec	
Izpolnitev zahtev	»Dobavitelj mora zagotavljati kakovostne izdelke in celotno kakovostno storitev.« »... glavna naloga oziroma vloga dobavitelja je izpolnitev zahtev, ki jih ima kupec. Torej, da reši probleme, s katerimi se sooča kupec.«	Tehnična prezentacija	»... da poskušamo pridobiti nek termin za obisk in prezentacijo ...«
Reševanje problemov, dvosmerna komunikacija	»... da smo probleme lahko rešili seveda zgolj tako, da smo aktivno sodelovali, imeli odprte razgovore in se iz tega tudi naučili lekcije, ki jih v podobnih primerih lahko uporabimo.«	Partnerski odnos	»Marketinški odnos ... bolj partnerski odnos ... nek korekten odnos, ki je odprt in zaupne narave.«
Win-win situacija	»... delamo v smeri win-win situacij.« »... obojestranska rast je in mora biti cilj obeh udeležencev.«	Človeške interakcije	»Vse človeške interakcije so predpogoj za nastanek oziroma razvoj odnosa.«
Fleksibilnost; hitra odzivnost in samoiniciativnost	»... mora biti odziven, fleksibilen na sestankih, podajati rešitve, vendar pa je ključnega pomena, da se drži dogovorjenih terminov.«	Odzivnost	»Če pride do reklamacij, da v roku 24 ur damo prve odgovore in v roku 48 ur že konkretne ukrepe, s katerimi bomo uvedli korektivne ukrepe in pripravili tudi korektivne ukrepe.«
Dolgoročno sodelovanje	»Kot kupec gledamo na odnos z dobaviteljem v smislu dolgoročnega sodelovanja ...«	Sledenje kupcu in držanje dogovorov ter aktivno sodelovanje	»Po prejemu naročila pa pomeni, da moramo zagotavljati dogovorjene termine, želeno kakovost za dogovorjeno ceno in pa potem še poprodajne vodenje reklamacij.«
Zaupanje: sodelovanje in dolgoročna usmerjenost; zanesljivost	»... pomembno, da se vzpostavi neko zaupanje, če tega ni, potem nimamo razloga za sodelovanje.«	Zaupanje: zanesljivost in poštenost; interes za kupca;	»... da dobi kupec zaupanje, da ti poznaš to zadevo, ki mu jo predstavljaš, da ti to obvladaš, da mu ti lahko pomagaš in da rešiš njegove težave.«

		gradnja z neposredno komunikacijo	»... splošne stvari, ki determinirajo odnose so zanesljivost, zaupanje, poštenost.« »... da se zanimaš zanj, da mu znaš tudi na drugi strani prisluhniti ...«
Obojestransko profitabilnost	»... kupec in dobavitelj si morata prizadevati za obojestransko korist.« »... da so ti odnosi pošteni, da so 'fair'.«		
Interes za razvoj – učenje na preteklih napakah in investiranje v razvoj	»... pomembno je predvsem, da je dobavitelj zainteresiran v razvoj, aktiven pri reševanju problemov.«		
Vzajemna podpora	»... z medsebojno podporo v primeru problemov lahko skupaj rastemo.« »Kot kupec gledamo na odnos z dobaviteljem v smislu dolgoročnega sodelovanja, ki ga pa brez vzajemnega dajanja in prejemanja ne more biti, to je pogoj za medsebojni odnos.«		

Marketinški odnosi v teoriji zajemajo vse aktivnosti, ki so povezane od začetka odnosa, torej od vzpostavljanja do razvijanja in ohranjanje uspešnega odnosa (Morgan in Hunt 1994; Grönroos 1994; Gummesson 1999). Ta teza je predstavljala začetno izhodišče, ki sem ga želela aplicirati, preveriti znotraj analize empiričnega gradiva kvalitativnih intervjujev s kupci in prodajalci v podjetju Polycom Škofja Loka d.o.o.

Vidik kupcev (glej Tabelo 9.1) je predvsem poudaril pomembnost dobavitelja za njihov razvoj in ohranjanje konkurenčnosti na trgu, ker se lahko posvečajo zadevam, ki se tičejo razvoja njihovih izdelkov in nadgradnje procesov, zato pri dobavitelju izredno cenijo znanje in njihove kompetence. Glede na to, da so dobavitelji izrednega pomena za njihovo rast, se usmerjajo v dolgoročno sodelovanje s svojimi dobavitelji, ki pa naj bi temeljilo predvsem na vzajemni podpori oziroma vzajemnosti. Pri tem menijo, da je glavna naloga dobavitelja v izpolnitvi njihovih zahtev (glej Prilogo A), kar pomeni, da naj bi dobavitelj skrbel oziroma zagotavljal kakovostne izdelke oziroma storitve v dogovorjenem času, obenem pa imel aktivno vlogo pri reševanju problemov in si prizadeval, da prihaja v odnosu do *win-win* situacij, sicer ne moremo govoriti o obstoju odnosa.

»... kupec in dobavitelj si morata prizadevati za obojestransko korist, torej da oba preživita, ne da samo en profitira in drugi ne, tak odnos niti v nobeni drugi obliki ni sprejemljiv. Ne moremo samo zahtevati in pri tem nič dati, kot kupec se poskušam zavedati tega dejstva, da dobavitelj ni v podrejeni poziciji.«

Znotraj odnosa z dobavitelji kupci izpostavijo še potrebo po samoiniciativnosti dobavitelja, ki se kaže v njegovi fleksibilnosti in hitri odzivnosti ter navsezadnje tudi v sami zainteresiranosti za nadaljnji razvoj, kar se najbolj odraža v učenju na preteklih napakah in dobaviteljevemu investiranju v razvoj. Med drugim so kupci omenili tudi glavne elemente marketinških odnosov. Njihova želja je povezana predvsem z vzpostavljanjem zaupajočih odnosov, ki temeljijo na aktivnem sodelovanju in navsezadnje tudi dolgoročni usmerjenosti odnosa in želji po zanesljivem partnerju. Na tej točki je tako že možno zaznati, da se tudi kupci zavedajo pomembnosti marketinških odnosov znotraj njihovega poslovanja do dobavitelja, saj jim prav ti odnosi omogočajo sodelovanje z dobaviteljem. Poleg dolgoročne usmerjenosti pa se fokusirajo tudi na to, da obe vpleteni strani, se pravi tako kupec kot tudi dobavitelj, delujeta po principu obojestranske koristi oziroma obojestranske profitabilnosti. To pa dodatno potrjuje pomembnost marketinških odnosov. Gre za vzpostavljanje dolgoročnih odnosov s sodelovanjem in zaupanjem na profitabilen način, s čimer lahko na

grobo povzamemo definicijo marketinških odnosov, ki smo jo predstavili v teoretičnem izhodišču naloge (Grönroos 1994; Gummesson 1999). Na drugi strani pa je potrebno omeniti tudi, da eden izmed kupcev (glej Prilogo A) vidi pomemben vidik moči znotraj odnosa do dobavitelja, saj meni, da poziciji kupca in dobavitelja nikoli ne moreta biti izenačeni, ker ima kupec vedno nekoliko več moči, ki jo mora dobavitelj sprejeti, ampak poudari, da je kljub neenakosti moči še vedno prisotno tudi medsebojno spoštovanje.

»Kupec, kot sem že omenil, ima zmeraj nekoliko več moči, če nič drugega, ima moč odločanja, ki je dobavitelj nima in te moči se mora dobavitelj zavedati, jo sprejeti, da ne moreta biti zmeraj v enaki poziciji, da vlada pri tem neko spoštovanje, da dobavitelj ve, da je kupec močan«.

Na drugi strani pa so prodajalci (glej Tabelo 9.1) imeli težave pri opredeljevanju marketinških odnosov, predvsem zaradi pridevnika marketing, vendar pa menijo, da so odnosi s kupci pomembni za njihovo delovanje. V prvi vrsti skušajo nove kupce pridobiti z dodelano tehnično predstavitevjo, glede na segment, kjer delujejo, se večinoma zgodi tako, da so kupci poznani oziroma da le-ti njih kontaktirajo, sicer pa imajo največ možnosti za pridobitev novega kupca preko pozitivnih priporočil obstoječih kupcev. Odnos s kupcem opisujejo kot partnerski odnos, ki temelji na elementih odprtosti in zaupanja, ki pa se ne more razviti takoj, ampak se odnos lahko začne razvijati šele, ko nastopi naročilo oziroma ko jih kupec že dovolj pozna. V primerjavi s tem pa eden izmed prodajalcev omeni, da marketinški odnosi temeljijo na preprostih človeških interakcijah oziroma preprostem vedenju, ki ga imamo drug do drugega, torej je vsak odnos moč aplicirati na vsako situacijo, od odnosa doma do odnosa v poslovnem svetu, pri čemer izpostavi dejavnike uspešnega odnosa, kot so zanesljivost, zaupanje in poštenost. Po vzpostavitvi odnosa s kupci, torej po prejemu naročila, pa poskuša podjetje odnos graditi na osnovi uspešnega sledenja kupčevim željam in zahtevam ter aktivno sodelovati z njimi, kar pomeni, da poskušajo biti odzivni, se držati dogovorov, ki so jih sklenili s kupci, s čimer lahko pokažejo svojo zainteresiranost kupcu. Obenem pa je pomemben element gradnje odnosa tudi zaupanje, ki ga skušajo vzpostaviti predvsem z osebnim stikom in ne elektronsko pošto ali telefonskim pogovorom, pač pa z neposredno komunikacijo s kupcem.

Znotraj okvira marketinških odnosov lahko ugotovimo, da si tako kupec kot prodajalec prizadevata za razvoj okolja, ki bi temeljil na aktivnem sodelovanju kot tudi na zaupanju. Tak odnos pa je možno doseči le tako, da prodajalec aktivno sledi, izpolnjuje kupčeve zahteve in

je pripravljen na dolgoročno usmerjenost, ki bo odraz obojestranske profitabilnosti. Glede na zgornje predpostavke kupcev in prodajalcev že lahko spoznamo, da sta si oba vidika enaka glede zaupanja in aktivnega sodelovanja, hkrati pa se razlikujeta v tem, da kupci izražajo željo po dolgoročni usmerjenosti in obojestranski profitabilnosti, ki je pri prodajalcih znotraj tematike marketinških odnosov ni zaznati.

9.4.2 ZAUPANJE

Tabela 9.2: Primerjava vidika kupcev in prodajalcev glede zaupanja

Kupec		Prodajalec	
Sodelovanje	»... vzpostavi neko zaupanje, če tega ni, potem nimamo razloga za sodelovanje.«	Podpora kupcu in reševanje problemov	»Kupec tebi zaupa, v kolikor mu rešuješ njegove probleme ...« »... običajno se to zaupanje vzpostavi v težkih situacijah za kupca.« »... s kakšno dodatno brezplačno pomočjo, ki njemu lahko veliko pomeni, tebi pa finančno ne ...«
Dolgoročnost odnosa	»Zaupanje predstavlja osnovni kamen odnosa oziroma osnovo za dolgoročni odnos, brez njega ne gre.«	Zanesljivost	»... ker ve, da se nate lahko vedno zanes in da mu boš rešil njegove težave ...« »... da se zanes na dobavitelja in mu zaupa ...«
Aktivna zavzetost in osebni kontakt	»Zaupanje vidim predvsem v zavzetosti dobavitelja za osebni kontakt in hitro komunikacijo ter njegovo pripravljenost na takojšen odziv v primeru, ko ga potrebujem, ne da je pasiven.«	Odzivnost	»Kupec vidi ..., da si odziven, če ti lahko zaupa.«
Tveganje	»... ko zaupaš, je zmeraj prisotno neko tveganje, da se to ne bo zgodilo, da dogovorjene stvari ne bodo pripravljene v roku in tako potem skušaš mogoče z različnimi pogodbami zajeziti to tveganje.«	Tveganje	»... on začne z najenostavnejšimi projekti, za katere on nima bojazni, da bi bilo kaj nevarnosti, da jih ne bi mogli mi kot dobavitelj izpeljati in potem postopno skozi leta in leta viša zahtevnost teh projektov.«
Izpolnitev pričakovanj in predhodne izkušnje	»Zaupanje temelji na predhodnih izkušnjah ... obstaja samo neka obljuba, prepričanje, da bo dobavitelj sledil našim zahtevam, dogovorom.«		

Že tekom intervjuja je večina kupcev nakazala pomembnost elementa zaupanja v odnosu. Zaupanje predstavlja temelj odnosa za sodelovanje oziroma nadaljnji razvoj in brez zaupanja kupci (glej Tabelo 9.2) ne morejo razvijati dolgoročnega odnosa z dobaviteljem, vendar pa menijo, da se le-to ne pojavi takoj. Preden lahko govorimo o nekem zaupanju, obstaja zgolj neko prepričanje oziroma upanje, da se dobavitelj ne bo izneveril. Kupci sami sebe pokažejo kot ranljive, s tem ko ne vedo, ali se bo dobavitelj držal dogovorov. Potencial za razvoj zaupanja se pojavi šele po izpolnitvi pričakovanj, pred tem so zgolj samo neke obljube, ki jih da dobavitelj, ni pa zaupanja. Gre torej za gradnjo zaupanja glede na predhodne izkušnje. Vendar pa predhodne izkušnje niso edini kazalnik razvoja odnosa. Kupci menijo, da je zaupanje moč razvijati tudi na aktivni zavzetosti dobavitelja za razvoj odnosa, ki se kaže v njegovi zainteresiranosti za osebni kontakt, hitri komunikaciji in takojšnji pripravljenosti na odziv, ko je ta potreben. Odnos med njima ne sme biti pasiven. Eden izmed kupcev (glej Prilogo A) celo omeni, da se v primeru, ko zaznava znotraj odnosa aktivno angažiranost dobavitelja in mu posledično lahko zaupa, potreba po dodatnem nadzoru dobavitelja reducira. *»Znotraj odnosa si vedno prizadevam za vzpostavitev zaupanja, to pomeni, da se dogovori, ki jih sklenem z dobaviteljem, izpolnijo, da ni potrebno vzpostavljati dodatnega nadzora.«*

Nasprotno od njega pa drugi kupec (glej Prilogo A) omeni problematiko tveganja pri zaupanju, saj nikoli ne more biti prepričan, da bo dobavitelj res dobavil v dogovorjenem času, obenem pa meni, da je potrebno še vedno razviti neko zaupanje do dobavitelja, če se odločiš z njim sodelovati.

»Mislim, glede zaupanja je tako, ko zaupaš, je zmeraj prisotno neko tveganje, da se to ne bo zgodilo, da dogovorjene stvari ne bodo pripravljene v roku in tako potem skušaš mogoče z različnimi pogodbami zajezi to tveganje. Seveda pa mora obstajati prvo prepričanje, da mu lahko zaupaš, da se sploh odločiš zanj, da ti bo dobavljal stvari.«

Podobno kot kupci tudi prodajalci (glej Tabelo 9.2) znotraj preučevanega podjetja zaznavajo pomembnost zaupanja pri vzpostavitvi odnosov. Znotraj poslovnih odnosov izpostavijo zaupanje kot ključni dejavnik, ki ga poskušajo graditi na uspešnem reševanju problemov kupcev. Pri tem intervjuvanci omenijo tudi pomembnost podpore, ki jo lahko nudijo kupcu, ki se kaže bodisi v brezplačnem nasvetu oziroma odzivnosti. Vzporedno z nudenjem podpore v težkih situacijah za kupca pa pravijo, da na rast zaupanja vplivajo tudi zanesljivost in hitra odzivnost dobavitelja v primeru težav pri kupcu. Z zanesljivostjo in hitro odzivnostjo na strani dobavitelja zaupanje lahko raste, vendar pa se v osnovi zaupanje ne razvije takoj.

Podobno kot je to pri razvoju odnosa, tudi zaupanje zahteva čas in se začne razvijati z začetkom nekega posla, kjer je verjetnost tveganja manjša in se potem skozi čas povečuje na podlagi predhodnih izkušenj, ki jih kupec pridobi tekom sodelovanja s podjetjem.

Če poskušamo povzeti oba vidika, lahko sklepamo, da zaupanje nedvomno predstavlja pomemben gradnik odnosa med kupcem in prodajalcem, kar smo že prepoznali znotraj same opredelitve. Da se zaupanje lahko sploh razvije, so potrebne izkušnje in izpolnitev pričakovanj, ki jih podjetje poskuša doseči z reševanjem problemov kot tudi nudenjem podpore kupcu. Poleg tega pa kupci cenijo odzivnost dobavitelja in njihov interes, ki ga podjetje poskuša aplicirati znotraj svojih odnosov, saj menijo, da lahko zaupajoč odnos s kupci gradijo prav z odzivnostjo in zanesljivostjo. Brez zaupanja bi težko govorili o poslovnih odnosih, kljub temu da vsi kupci niso navdušeni nad pojmom zaupanja znotraj poslovanja, saj je z zaupanjem vedno pogojeno neko tveganje. Vendar pa na drugi strani lahko ugotovimo, da mora biti ne glede na tveganje, s katerim se sooča kupec, neko zaupanje v odnosu, da lahko kupec in dobavitelj sploh sodelujeta.

9.4.3 PRIPADNOST

Tabela 9.3: Primerjava vidika kupcev in prodajalcev glede pripadnosti

Kupec		Prodajalec	
Dolgoročnost odnosov	»... da so ti odnosi pošteni, da so 'fair', še bolje, če lahko govorimo o dolgoročni usmerjenosti k odnosu.«	Izdelava zahtevnih in kakovostnih izdelkov – podpora kupcu, odzivnost	»Mi ne delamo toliko enostavnih izdelkov, da bi nas naši kupci lahko preprosto menjali ...« »... če ima izredna naročila, da si pripravljen delati tudi sobote in nedelje, se skozi to ta odnos še bolj pogloblja, da se pokaže želja po nadaljevanju odnosa.«
Win-win situacija	»... potrebno je gledati, da je res zmeraj win-win situacija na obeh straneh, da ne gre samo za eno stran, ki dobi.«	Win-win situacija	»Dobri odnosi dolgoročno zgolj pomagajo obema stranema oziroma so pozitivni za obe strani, seveda če obe strani to obravnavata razumljivo, torej da imamo neko win win situacijo, če imata obe nekaj od tega odnosa, potem raste ta odnos.«
Držanje dogovorov in izpolnitev pričakovanj	»Pomembnost pripadnosti odnosu lahko na splošno vidim skozi dogovore, če se jih naš dobavitelj drži ...«	Aktivno reševanje problemov	»... ampak, da prideš z rešitvami, potem si tudi kupec prizadeva za ohranjanje odnosa ...«
Vzajemnost	»Obe vpleteni strani se morata truditi, da se odnos nadaljuje, in izkazovati drug drugemu to pripadnost.«	Zaupanje in poštenost	»... z izkazovanjem poštenega vedenja in pa seveda zaupanjem, ki ga vzpostaviš, da je komunikacija na dobrem nivoju ...« »... kazal nek dober odnos in zaupanje ter s tem neko pripadnost, neko povezavo med nami in njim ...«
		Osebni kontakt	»Glavni dejavnik za uspešno dolgoročen odnos je osebni kontakt ...«

Če se element zaupanja izkaže za pomembnega znotraj poslovnih odnosov, sem želela ugotoviti, kako je to v primeru pripadnosti odnosu. Glede na intervjuje sem razbrala, da imajo kupci (glej Prilogo A) problem z definicijo pripadnosti na eni strani, na drugi strani pa so že predhodno izrazili željo po dolgoročnosti odnosov (glej Tabela 9.3), ki jih imajo s svojimi dobavitelji. Večina jih meni, da je pripadnost problematična predvsem z vidika, da se cenovno ne oddaljš od svojih ciljev, hkrati pa mora biti odnos *win-win* med kupcem in dobaviteljem. To pomeni, da morata biti obe vpleteni strani tudi aktivno vpeti ter delati na tem, da se bo odnos nadaljeval, da ne prihaja do pripadnosti zgolj z ene strani. Svojo pripadnost do podjetja tako izkazujejo na podlagi odnosa, ki ga ima dobavitelja do njih. V primeru, ko zaznavajo, da dobavitelj sledi njihovim zahtevam in izpolnjuje njihova pričakovanja, lahko govorimo o pripadnosti.

Na drugi strani pa znotraj podjetja menijo (glej Tabela 9.3), da svojo pripadnost do kupca izkazujejo skozi svojo proizvodnjo izdelkov. Glede na to, da podjetje proizvaja velik del izdelkov za avtomobilsko industrijo, ki zahteva visoke standarde, določen prihodek in certifikate (ISO 9001, ISO TS 16949), je znotraj tega segmenta tudi manjša fluktuacija dobaviteljev. Zato v podjetju menijo, da lahko ohranjajo odnos s kupcem ravno skozi svojo proizvodnjo zahtevnih in kakovostnih izdelkov. Pripadnost odnosu do kupca opisujejo tudi skozi lastno pripravljenost na hiter odziv v primeru nepredvidljivih situacij. Obenem pa se pripadnost odnosu kaže tudi z zaupanjem in poštenostjo. Pri tem je pomembno, da prodajalec pride h kupcu z aktivno rešitvijo problema. Če prodajalec uspe vzpostaviti zaupanje na strani kupca, potem bo tudi kupec sam pokazal željo po nadaljevanju odnosa. To pa že implicira na povezanost zaupanja in pripadnosti, ki sta jo predstavila Morgan in Hunt (1994) znotraj svojega teoretičnega modela. Znotraj podjetja tudi menijo, da v primeru problemov poskušajo aktivno vplesti tudi kupca, s tem, da ga takoj obvestijo, ko naletijo na probleme. Vse to pozitivno vpliva na razvoj pripadnosti v odnosu, saj s tem, ko se kupec zaveda, da se lahko zanese na dobavitelja, mu zaupa, vpliva na razvoj obojestranske pripadnosti, katere glavni cilj je gradnja zadovoljstva kupca.

Kljub temu pa eden izmed prodajalcev meni (glej Prilogo B), da pripadnost ni nujno obojestranska, saj se za ohranjanje odnosa mora podjetje truditi z nekaterimi kupci več, kot je to na strani kupca, za kar pravi, da je povezano tudi z dejstvom, da se pripadnost lahko razvije le znotraj nekega odnosa, če je kupec zainteresiran za odnos, sicer o pripadnosti ne moremo govoriti.

»Moja naloga kot projektne vodje pa je, da poskušam ohranjati ta odnos, da ga vzpostavljamo, da ga skušamo ohraniti živega, imeti tudi odnos še takrat, ko nimamo nobenih skupnih projektov, da ga malo pokličemo in vprašamo, podebatiraš z njim o stvareh, ki se tičejo firme in tudi drugih zadev katere se ne toliko, da imaš še vedno malce partnerski odnos, da četudi nimaš ne vem kakšnega skupnega posla, da si vzameš čas, da je nekako še zmeraj pomemben in se mi zdi, da moram jaz kot prodajalec malce več delati na tem, da smo v nekem odnosu, v primerjavi z naročnikom, njegova naloga je drugačna.«

Glede na omenjena mnenja kupcev in prodajalcev lahko sklepamo, da si oboji prizadevajo za razvoj odnosa, ki bo prinašal vzajemne koristi obema. Pripadnost se po mnenju kupcev gradi na podlagi zaupanja skozi konstrukta dolgoročne usmerjenosti in izpolnitve pričakovanj oziroma dogovorov, medtem ko prodajalci zaznavajo pomemben element gradnje pripadnosti z zaupanjem in poštenim vedenjem, saj lahko s hitro pripravljenostjo na reševanje problemov in osebnim kontaktom sledijo zahtevam kupcev, posledično pa dosežejo obojestransko pripadnost, ki je obenem tudi cilj obeh.

9.4.4 ZADOVOLJSTVO

Tabela 9.4: Primerjava vidika kupcev in prodajalcev glede zadovoljstva

Kupec		Prodajalec	
Izpolnitev pričakovanj, želja, zahtev	<p>»Zame pomeni zadovoljstvo to, da sem skupaj z dobaviteljem uspešno zaključil projekt.«</p> <p>»... izpolnitev mojih želja, da dobim tisto, kar sem naročil, za dogovorjeno ceno, dogovorjen čas in dogovorjeno kakovost ...«</p> <p>»... naša pričakovanja v večji meri izpolnjena, seveda v razumljivem času ...«</p>	Izpolnjevanje zahtev, želja in pričakovanj	<p>»... da smo mu dobavili v ustrezni kakovosti, ne da smo samo dobavili v ustrezni kakovosti za sprejemljivo ceno.«</p> <p>»Za zadovoljstvo kupca lahko poskrbiš zgolj s končnim izdelkom oziroma s časom oziroma rokom ...«</p>
Aktivno reševanje problemov	<p>»Zato je pomembno, da se zgradi odnos, v katerem lahko odprto govorimo o problemih, s katerimi se soočamo ... vendar pa poskušamo vse skomunicirati v taki smeri, da smo na koncu vsi zadovoljni.«</p>	Aktivno reševanje problemov	<p>»Reševanje problemov kupca je za nas največje zadovoljstvo, ki mu ga lahko ponudimo.«</p>
Predhodne izkušnje	<p>»Zadovoljstvo predstavlja celotno sliko izkušenj, pričakovanj in ocenjevanje tega, kar dobim od vas v primerjavi s tem, kar sem pričakoval.«</p>	Hitra odzivnost	<p>»Zadovoljstvo se skuša doseči z nepredvidljivimi dogodki, in hitro odzivnostjo.«</p>
Aktivno sodelovanje in vzajemnost	<p>»Zadovoljstvo temelji na predpostavkah zaupanja, seveda pa se mora vsak od akterjev truditi za vedno boljše rezultate.«</p>	Interes kupca	<p>»... da se tudi on pozanima o tvoji firmi, o tvojih drugih projektih, poslovanju firme, s tem potem vidiš, da je tudi on za ohranjanje in krepitev odnosa, da mu je nekaj za to ...«</p> <p>»Njegovo zadovoljstvo se po mojem mnenju najbolj odraža v tem, ko te pohvali, da si opravil dobro delo, da je zadovoljen s tabo in da ti pove, da če bomo tako nadaljevali, da bomo tudi dobili nove projekte, namesto drugi.«</p>
		Naročilo kupca	<p>»... prepoznaš ga pa tudi tako, ko vidiš, ali ti naroča nove projekte ali pa ne, torej tudi posredno.«</p> <p>»Ali je kupec popolnoma zadovoljen, se najkasneje pokaže ob novem naročilu.«</p>

Zadovoljni kupec naj bi bil ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja, zato sem želela ugotoviti, kaj vpliva na kupca, da je zadovoljen s svojim poslovanjem z dobaviteljem in, obenem tudi, kako znotraj podjetja prepoznajo zadovoljnega kupca.

Z vidika kupcev (glej Tabelo 9.4) je največkrat razvoj zadovoljstva povezan z izpolnitvijo njihovih pričakovanj, zahtev, kjer izpostavijo, da se mora dobavitelj držati dogovorjenega časa, cene in kakovosti. Brez teh treh elementov si zadovoljstva ne znajo predstavljati. Kljub temu pa se tudi kupci zavedajo, da določenih terminov oziroma zahtev dobavitelj včasih ne more izpolniti, zato je na tej točki pomembna komunikacija in posredovanje informacij med dobaviteljem in kupcem. Dobavitelj mora kupca o svojih problemih obvestiti takoj, ne pa en dan pred terminom. Posledično si prizadevajo za odnos, kjer kupec z dobaviteljem lahko odprto govori o problemih, s čimer je nadalje moč doseči obojestransko zadovoljstvo. Zadovoljstvo kupci opisujejo kot način, kako dobavitelj izpolnjuje njihove zahteve in ali so njihova pričakovanja izpolnjena. Pri tem pa je pomembno, da lahko razpravljajo o problemih, ki nastopijo, da dobavitelj ne bo zadržan pri izmenjavi informacij, saj mu kupec lahko pomaga in skupaj prideta do izdelka, ki bo izpolnil pričakovanja kupca in s tem vplival na zadovoljstvo obeh.

Znotraj podjetja pa intervjuvanci (glej Tabelo 9.4) zadovoljnega kupca opisujejo kot kupca, s katerim uspešno izvedejo določen projekt, kar pomeni, da mu dobavijo v dogovorjenemu času, po dogovorjeni ceni in kakovosti. Menijo, da se zadovoljstvo podobno kot zaupanje in pripadnost gradi na aktivnem reševanju problemov kupca in hitri odzivnosti na njihovi strani. Poleg rokov in kakovosti pa skušajo zadovoljstvo ohranjati tekom celotnega projekta in tudi v fazi, ko projektov ni. Menijo, da je pomembno, da kupec zaznava njihovo zanimanje, in če pri tem tudi sam pokaže zanimanje za dobavitelja, je to znak zadovoljstva. Podjetje poskuša na letni bazi meriti tudi zadovoljstvo kupca z anketnim vprašalnikom, ki ga posredujejo svojim kupcem, na podlagi katerega skušajo ugotoviti, kje so njihove šibke točke in skladno s tem pripravljajo tudi korektivne ukrepe. Vendar pa merjenja zadovoljstva z anketnim vprašalnikom ne vidijo kot edino merilo. Menijo, da je zadovoljnega kupca moč prepoznati bodisi po novem naročilu bodisi s pohvalo oziroma z odkritim izražanjem zadovoljstva.

Glede na mnenja, ki so jih podali kupci in prodajalci, lahko ugotovimo, da je ključno merilo za zadovoljstvo v prvi vrsti povezano predvsem z izpolnitvijo pričakovanj kupca oziroma uspešnim zaključkom novega projekta. Na eni strani si kupci prizadevajo za razvoj

zadovoljstva skozi aktivno in odprto komunikacijo o problemih, medtem ko prodajalci povezujejo razvoj zadovoljstva z njihovo odzivnostjo in aktivnim reševanjem problemov. Iz tega lahko sklepamo, da se mora podjetje primarno zavzemati za izpolnjevanje zahtev kupca in za hitro reševanje njegovih problemov, s čimer gradi zaupanje in pripadnost, obenem pa tudi zadovoljstvo.

9.4.5 ZVESTOBA

Tabela 9.5: Primerjava vidika kupcev in prodajalcev glede zvestobe

Kupec		Prodajalec	
Izpolnitev pričakovanj, želja, zahtev	»Za razvoj zvestega odnosa je vsekakor pomembno, da so obljube, ki nam jih dobavitelj da, izpolnjene ...« »Za zvestobo in dolgoročno usmerjenost je najpomembnejše, da so izpolnjena moja pričakovanja ...«	Izpolnjevanje zahtev, želja in pričakovanj	»Če rasteš neprestano v eno smer, lahko govorimo o zvestobi kupca, če delaš neprestano z istimi ljudmi, potem veš, da imaš opravka z zvestobo.«
Aktivna vpletenost dobavitelja in investiranje v odnos	»... da je moj dobavitelj konkurenčen tako z vidika cene, kakovosti in časa, da vidim, da je pripravljen tudi sam nekaj investirati v to, da bi se najin odnos lahko še nadaljeval, dobavitelj mora biti zanesljiv.«	Dolgoročna usmerjenost	»Zvesti kupec je tisti kupec, ki je tvoj dolgoročni kupec ...« »Sicer pa, zvestoba se lahko pokaže dolgoročno ...«
Večje število projektov	»Zvest odnos si predstavljam kot odnos, ki si ga želim nadaljevati, ampak predpogoj pa mora biti zaupanje ter seveda čas, saj zvestobe znotraj odnosa ne moreš iz danes na jutri razviti, ampak potrebuješ določeno število skupnih projektov, ki morajo biti uspešno izpeljani.«	Večletno sodelovanje	»Gre za to, da se kupec prelevi v smer strateškega partnerja ...«

Pojem zvestobe bi lahko opredelili kot jedro marketinških odnosov oziroma glavni cilj marketinških odnosov. Znotraj poslovanja se kupci (glej Tabelo 9.5) opredelijo za zveste v primeru, ko so njihova pričakovanja oziroma obljube izpolnjene, kar pa lahko povežemo z Grönroosovo (1994) definicijo marketinških odnosov, ki izpostavi pomembnost držanja obljub za nadaljevanje odnosa. Hkrati pa je razvoj zvestobe povezan z aktivno pripravljenostjo dobavitelja in se razvije šele skozi večletno sodelovanje in ne zgolj po uspešno zaključenemu projektu. Zvestoba potrebuje čas in se razvija na podlagi večjega števila projektov, ki so izpolnili pričakovanja kupca. Od dobavitelja na drugi strani poleg aktivne vpletenosti pričakujejo tudi investiranje v odnos in zanesljivost.

Na drugi strani pa podjetje meni (glej Tabelo 9.5), da je zvestoba odraz dolgoročnega sodelovanja med dobaviteljem in kupcem. Tudi prodajalci se pridružujejo mnenju kupcev, saj pravijo, da zvestoba potrebuje čas in se jo lahko zasledi šele po večletnem sodelovanju. Zvestobo pa podjetje zaznava predvsem skozi dolgoročno usmerjenostjo kupca oziroma v primeru, ko jih kupec definira za strateškega partnerja. Na drugi strani pa eden izmed prodajalcev meni (glej Prilogo B), da o popolni zvestobi ne moremo govoriti, če gledamo z vidika partnerskega odnosa, saj kupec včasih izbere tudi druge dobavitelje.

»Popolnoma zvestega kupca ne moremo imeti, ker ima tudi on še vedno druge dobavitelje in vmes tudi 'skoči' kam drugam, če gledamo na zvestobo v primerjavi s partnerskim odnosom.«

Predpogoj za dolgoročno usmerjenost pa vidijo v odnosu med kupcem in prodajalcem, znotraj katerega prodajalec zagotavlja ustrezno kakovost in dogovorjeno ceno, ki je sprejemljiva za obe strani. Hkrati pa eden izmed intervjuvancev (glej Prilogo B) ponovno nakaže pomembnost industrije, znotraj katere podjetje posluje. Glede na to, da je njihov večinski delež proizvodnje usmerjen v avtomobilsko industrijo, menijo, da je tam večja verjetnost za razvoj zvestobe oziroma dolgoročnosti dobaviteljev, saj je tudi menjavanje dobaviteljev veliko težje in dražje, kot je to v neavtomobilski industriji.

»Namreč, tudi vsakršno menjavanje kupcev v avtomobilski industriji je veliko bolj drago in tudi težko, kot če imamo opravka z neavtomobilsko industrijo. Če želijo menjati dobavitelja, potem morajo opraviti nova vzorčenja in presoje. Neavtomobilska industrija nima teh jasnih mej, vse teh vzorčenj in protokolov, ampak lahko preprosto zamenjajo dobavitelja, recimo, če jim ne ustreza cena, lahko jutri prestavijo na drugo lokacijo.«

Znotraj tematike zvestobe lahko povzamemo, da je definicija pojma zvestobe z vidika kupcev kot tudi prodajalcev približno enaka. Razvoj zvestobe je odraz predhodne izkušnje, ki se ustvari v očeh kupca skozi aktivno zavzetost dobavitelja za reševanje njegovih problemov na eni strani in skozi dolgoročno usmerjenostjo za medsebojno sodelovanje na drugi strani.

9.4.6 DISKUSIJA

Glavni namen naloge temelji na preučevanju marketinških odnosov in njihovih sestavin, ki smo jih predstavili znotraj teoretičnega izhodišča. Moj cilj je bil pri tem doseči razumevanje marketinških odnosov in ugotoviti, kakšna je povezanost med gradniki marketinških odnosov. Da bi dobila boljši vpogled v same odnose na primeru podjetja Polycom Škofja Loka d.o.o., sem se odločila za analizo kvalitativnih intervjujev kupcev in prodajalcev, z namenom pridobitve celostne slike odnosov, ki jih ima podjetje s svojimi kupci. Na podlagi izhodiščnih raziskovalnih vprašanj sem prišla do naslednjih ugotovitev.

RV 1) Kako zaupanje vpliva na pripadnost?

Kupci kot tudi prodajalci so izpostavili pomembnost zaupanja znotraj odnosov, saj si oboji prizadevajo za vzpostavitev zaupajočih odnosov, ki pa so po mnenju kupcev ločeni od odnosov izven službe, kar implicira na dejstvo, da odnosi znotraj poslovanja obstajajo, vendar pa jih ne moremo enačiti z drugimi »socialnimi« odnosi. Zaupanje se ne more razviti takoj, potrebuje čas, prodajalci menijo, da je to povezano z izkazovanjem zanesljivosti in njihove aktivne angažiranosti v nepredvidljivih in težkih situacijah. S tem se strinjajo tudi kupci, ki menijo, da morajo za razvoj zaupanja biti izpolnjena njihova pričakovanja in da ga je posledično možno razvijati na podlagi predhodnih izkušenj. Vzporedno z razvojem zaupanja pa se razvija tudi pripadnost odnosu, ki se kaže s strani kupca z dolgoročno usmerjenostjo oziroma željo po nadaljevanju odnosa. Kupci trdijo, da je zaupanje pogoj za nadaljevanje odnosa, kar implicira na dejstvo, da zaupanje vpliva na razvoj pripadnosti odnosu, pri čemer lahko povežemo določene vzporednice s teoretičnim modelom zaupanja in pripadnosti, ki sta ga razvila Morgan in Hunt (1994). Temu mnenju se pridružujejo tudi prodajalci, saj so prepričani, da je pripadnost povezana z zaupanjem in poštenostjo, sami pa jo izkazujejo kupcu z izpolnjevanjem izjemnih naročil ter svojo željo po ohranjanju odnosa.

RV 2) Kako zaupanje in pripadnost vplivata na zadovoljstvo?

RV 2a) Kako zaupanje vpliva na zadovoljstvo?

Zadovoljstvo kupci prepoznajo v izpolnitvi njihovih pričakovanj, kar je povezano s tremi pomembnimi elementi, in sicer so to dogovorjena cena, kakovost in čas. Poleg tega pa je za razvoj zadovoljstva pomembno tudi zaupanje, ki se razvije med kupcem in prodajalcem, saj le na podlagi tega lahko odprto razpravljajo o problemih z dobavitelji in jih posledično z aktivnim sodelovanjem tudi rešujejo. S to tezo pa se strinjajo tudi prodajalci, saj so prepričani, da lahko na razvoj zadovoljstva vplivajo predvsem z izpolnitvijo pričakovanj in svojo odzivnostjo pri reševanju problemov, zato lahko zadovoljnega kupca največkrat prepoznajo po uspešno zaključenem projektu oziroma tekom projekta skozi pohvale, ki jim jih nameni kupec.

RV 2b) Kako pripadnost vpliva na razvoj zadovoljstva?

Pripadnost so kupci izpostavili kot pomemben element znotraj svojih odnosov, ki jih imajo z dobavitelji. Pri razvoju zadovoljstva zaznavajo pripadnost predvsem povezano z zaupanjem, in sicer na podlagi izpolnitve pričakovanj, obenem pa menijo, da je tudi skozi vzajemnost možno razviti vzajemno zadovoljstvo. Nasprotno od njih pa prodajalci niso posebej izpostavljali pomembnosti pripadnosti na razvoj zadovoljstva, saj menijo, da je razvoj zadovoljstva povezan tako z zaupanjem kot pripadnostjo, in sicer na podlagi aktivnega reševanja problemov in hitre odzivnosti.

Zaupanje in pripadnost so kupci kot tudi prodajalci omenili kot povezana pojma, saj oboji stremijo k dolgoročnim odnosom, kjer vpeti strani pridobita zgolj koristi. Argument za to tezo pa lahko najdemo deloma tudi iz predpostavk teorije družbene menjave kot tudi teorije transakcijskih stroškov, saj si tako kupec kot prodajalec znotraj odnosa prizadevata za maksimiziranje dobička obeh in čim manjše stroške. Če povežemo zgornja dejstva, lahko ugotovimo, da je za razvoj zadovoljstva potrebno razviti zaupanje, s katerim se razvija tudi želja po ohranjanju, ki se postopoma skozi vzajemnost in predhodne izkušnje razvija v odnos, ki prinaša vzajemno zadovoljstvo.

RV 3) Kako zadovoljstvo vpliva na zvestobo?

Zadovoljstvo, kot smo že omenili, temelji na izpolnitvi pričakovanj in razvoju zaupanja in pripadnosti med partnerjema. Znotraj teoretičnega izhodišča Javalgi in Moberg (1997 v Egan 2004, 41) sugerirata, da je zvestoba zgrajena na zadovoljstvu. Kupci definirajo zvestobo v

odnosu skozi vidik aktivne zavzetosti dobavitelja, kar pomeni, da je zvestoba povezana z zaupanjem, medtem ko znotraj podjetja zaznavajo kot pomemben element zvestobe dolgoročno usmerjenost, ki jo lahko povežemo z razvojem pripadnosti. Za razvoj zvestobe je potreben čas in temelji, podobno kot zadovoljstvo, na izpolnjenih obljubah oziroma pričakovanjih, kar lahko povežemo z zadovoljstvom, vendar pa imata zaupanje in pripadnost posredno večji vpliv na razvoj zvestobe. To pomeni, da zadovoljstvo lahko v določeni meri generira zvestobo, pod pogojem, da sta med kupcem in prodajalcem vzpostavljena zaupanje in pripadnost.

10 ZAKLJUČEK

Še do nedavnega je znotraj marketinga veljalo prepričanje, da je s pravo metodo možno upravljati želeni trg. Dandanes pa živimo v turbulentnem okolju, ki spodbuja ljudi k drugačnim praksam. Podjetja, znotraj industrijskega in storitvenega sektorja, so zelo hitro ugotovila, da s samim izdelkom oziroma storitvijo ne morejo več uspešno izpolnjevati pričakovanj svojih strank. Razvila se je potreba po novih pristopih, ki v ospredje postavljajo pomembnost ljudi in njihove odnose.

Podjetja so se začela zavedati, da je ključna formula, ki ločuje uspešna podjetja od neuspešnih, v neprestani gradnji dolgoročnih odnosov z ljudmi. Ti pa predstavljajo osnovo nove marketinške misli, saj je v končni fazi vsako uspešno poslovanje oziroma uspešno sodelovanje lahko zgolj posledica odnosa med posamezniki. Odnosi so tako izrednega pomena in na neki način neizogibni, saj smo v vsakdanjem življenju neprestano v stiku z ljudmi, s katerimi razvijamo in gradimo odnose, bodisi doma bodisi v službi. Ta gradnja pa predstavlja odsev naše komunikacije z ljudmi, in podobno kot ljudje znotraj vsakdanjega življenja zasledujemo iskanje stabilnosti v odnosih, tudi znotraj poslovnih odnosov ni drugače.

Osrednja vloga poslovanja leži torej v uspešnem sodelovanju v interakciji s predstavniki drugih podjetij. Uspešnost sodelovanja pa je odvisna tudi od razvoja zaupanja, ki se pri tem vzpostavi ali, kot menita Morgan in Hunt (1994), morajo podjetja, če želijo uspešno nastopati na trgu, najprej postati zaupajoči partnerji. Vendar pa se zaupanje ne razvije takoj in lahko raste le s hitro odzivnostjo, fleksibilnostjo, aktivnim reševanjem problemov in zanesljivostjo prodajalcev, kar pa se v svojem bistvu ne razlikuje toliko od vseh ostalih odnosov, ki jih razvijamo znotraj vsakdanjega življenja. Skozi raziskavo sem namreč ugotovila, da si tudi kupci prizadevajo za vzpostavitev zaupajočih odnosov, s čimer lahko rastejo in ohranjajo svojo pozicijo na trgu. Z vzpostavljanjem zaupanja podjetja tako razvijajo odnose v smeri obojestranske koristi, saj s tem zmanjšajo verjetnost oportunističnega vedenja, obenem pa zaupanje predstavlja nujni pogoj za ohranjanje odnosov.

S postopnim razvojem zaupanja pa se znotraj odnosov odpira tudi prostor pripadnosti, ki izpostavi željo po ohranjanju in nadaljevanju odnosov v prihodnosti. Znotraj intervjujev smo

prišli do spoznanja, da si tako kupci kot prodajalci prizadevajo za dolgoročno usmerjenost, ki pozitivno vpliva na rast in razvoj obojih.

Vendar pa zaupanje in pripadnost odnosu nista edina kazalnika ohranjanja odnosov. Pri tem igra pomembno vlogo tudi zadovoljstvo, ki predstavlja neprestano usmerjenost na kupca in temelji na preteklih izkušnjah. Kupci zaznavajo zadovoljstvo kot subjektivno interpretacijo o izpolnitvi njihovih pričakovanj, prodajalci pa si na drugi strani prizadevajo za uspešno izpolnitev njihovih želja in zahtev, kar se kaže največkrat v ceni, kakovosti in rokih. Zadovoljen odnos pa se lahko razvije na podlagi zaupanja in pripadnosti, kjer je možno odprto razpravljati o nastalih problemih in jih tudi uspešno reševati. Poleg zadovoljnih kupcev pa je potrebno omeniti tudi pomen zvestobe znotraj odnosov. Le-ta je želja vsakega podjetja, saj se dolgoročna usmerjenost kupcev ne odraža le v rasti podjetja, pač pa tudi v njihovi finančni uspešnosti.

Na koncu lahko pridemo do spoznanja, da je bistvo vsakega poslovanja v ljudeh in njihovih odnosih z drugimi, saj prav razvijanje in gradnja odnosov predstavljata pomembno konkurenčno prednost in dodano vrednost podjetja, ki je v današnjem času ne moremo kopirati od drugih, kot je to z izdelki, saj v ospredje stopajo neotipljive lastnosti, ki pa jih ne moremo upravljati. Ob tem pa podjetja z vzpostavljanjem odnosov zagotavljajo tudi sebi uspešno preživetje v prihodnosti, kar navsezadnje še vedno ostaja njihova glavna preokupacija.

Skozi magistrsko nalogo smo spoznali številne prednosti, ki jih prinašajo odnosi z drugimi, vendar pa menim, da moramo celoten kontekst marketinških odnosov gledati z določeno mero distance. Kljub temu, da smo na podlagi intervjujev prišli do pozitivnih iztočnic za spodbujanje razvoja odnosov med podjetji, pa vsi odnosi ne morejo biti uspešni. To je v veliki meri odvisno od posameznikov in njihove želje ter potrebe po razvijanju odnosov. Pri tem lahko najdemo vzporednice z vsakdanjim življenjem, kjer se ljudje ne morejo vedno ujeti med seboj oziroma najti skupne točke. Taki odnosi ne prinašajo zadovoljstva, izgubi se zaupanje in pripadnost odnosu, zato je izrednega pomena, da se zavedamo, kdaj je potrebno določen odnos tudi končati.

Pri tem pa je potrebno izpostaviti tudi določene omejitve raziskave. Znotraj naloge sem se omejila le na analizo odnosov podjetja Polycom Škofja Loka d.o.o., ki jih imajo s svojimi

kupci, kar pomeni, da izplena raziskave ne moremo posplošiti na druga podjetja. Dodatno omejitve so predstavljali tudi intervjuji s kupci, ki bi bili lahko bolj poglobljeni in tudi številčnejši, vendar pa bi bilo to zaradi delovnih obveznosti in oddaljenosti kupcev izredno težko izvesti. Na drugi strani pa je samo področje marketinških odnosov tako široko, da bi ga bilo nemogoče spoznati zgolj skozi nekaj elementov, ki sem jih izpostavila v nalogi. Zato apeliram na podjetje, da bi bilo v prihodnosti zanimivo, da bi preučili tudi vpliv internega marketinga na uspešnost vzpostavljanja in ohranjanja odnosov s kupci, saj prodajalec ne more sam vplivati na uspešnost sodelovanja s kupci, obenem pa tudi raziskati, kako kulturno ozadje kupcev vpliva na sam razvoj odnosov, glede na to, da je za uspešen razvoj odnosa vedno potrebna aktivna vpletenost vseh udeležencev.

11 LITERATURA

Albadvi, Amir in Monireh Hosseini. 2011. Mapping B2B value exchange in marketing relationships: a systematic approach. *Journal of Business and Industrial Marketing* 26 (7): 503–513.

Anderson, Erin W. in Barton Weitz. 1992. The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research* 29 (February): 18–34.

Anderson, James C. in James A. Narus. 1990. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing* 54 (1): 42–58.

Ball, D., Coelho, P. S. in Machás, A. 2004. The role of communication and trust in explaining customer loyalty: An extension to the ECSI model. *European Journal of Marketing* 38 (9/10): 1272–1293.

Ballantyne, David, Martin Christopher in Adrian Payne. 2003. Relationship marketing: looking back, looking forward. *Marketing theory* 3 (1): 159–166.

Berry, Leonard L. 1983. Relationship Marketing. V *Emerging Perspectives on Service Marketing* ur. Leonard L. Berry, Shostack, G. L., Upah, G. D., 25–38. Chicago, IL: American Marketing Association.

--- 1995. Relationship Marketing of Services Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4): 236–245.

Blois, Keith. 2003. B2B 'Relationships' – A social construction of Reality? : A Study of Marks and Spencer and One of its Major suppliers. *Marketing Theory* 3 (79): 79–95.

Bódi-Schubert, Anikó. 2011. *The conceptual model of success in buyer–supplier relationships*. Institute of Business Economics Budapest: Ph.D. dissertation.

Bonoma, Thomas V. 1985. Case research marketing: Opportunities, problems and process. *Journal of Marketing Research* 22 (2): 199–208.

Bridgewater, Sue in Colin Egan. 2002. *International marketing relationships: profitable marketing relationships series*. New York: Palgrave.

Brito, Carlos. 2011. Relationship marketing: old wine in a new bottle? *Innovative marketing* 7 (1): 66–77.

- Buttle, Francis. 1996. *Relationship Marketing: Theory and Practice*. London : P. Chapman.
- 2009. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Oxford: Elsevier.
- Coase, Ronald Harry. 1937. The Nature of the Firm. *Economica* 4 (16): 386–405.
- Crosby, Lawrence. A., Kenneth R. Evans in Deborah Cowles. 1990. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing* 54 (3): 68–81.
- Cunningham, Malcolm T. in Elling Homse. 2002. Controlling the Marketing–Purchasing Interface: Resource Development and Organisational Implications. V *Understanding Business Marketing and Purchasing: An interaction approach*, ur. David Ford, 261–277. London: Thompson learning.
- Day, George S. 2000. Managing Market Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (1): 24–30.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr in Sejo Oh. 1987. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing* 51 (April): 11–27.
- Egan, Colin. 2004. *Relationship marketing: exploring relationship strategies in marketing*. New York: Financial Times / Prentice Hall.
- Eisenhardt, Katheen M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review* 14 (4): 532–550.
- Ford, David. 2002. *Understanding Business Marketing and Purchasing: An interaction approach*. London: Thompson learning.
- Ganesan, S. in R. Hess. 1997. Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship. *Marketing Letters* 8 (4): 439–448.
- Gil-Saura, Irene, Marta Frasset-Deltoro in Amparo Cervera-Taulet. 2009. The value of B2B relationships. *Industrial Management and Data Systems* 109 (5): 593–609.
- Glaser, Barney G. in Anselm L. Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Hawthorne NY: Aldine de Gruyter.
- Grönroos, Christian. 1990. Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behaviour interface. *Journal of Business Research* 20 (1): 3–11.

--- 1994. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision* 32 (2): 4–20.

--- 2000. *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. Chichester (UK): J. Wiley, cop.

--- 2006. On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. *Marketing theory* 6 (4): 395–417.

Gummesson, Evert. 1994. Making relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management* 5 (5): 5–20.

--- 1999. *Total relationship marketing: from the 4Ps – product, price, promotion, place – of traditional marketing management to the 30Rs – the thirty relationships – of the new marketing paradigm*. Oxford: Chartered Institute of Marketing.

--- 2004. From One-to-One to Many-to-Many Marketing. V *Proceedings from QUIS 9* ur. Edvardsson B. Karlstad. Sweden: Karlstad University.

Haeri M., S. S. Rastin, N. F. Pirsaraee in M. Atlas. 2012. Different Levels of Relationship Marketing Dimensions and Felt Utility by customers. *Journal of Basic and Applied Scientific Research* 2 (7): 7404–7408.

Halinen, Aino, Asti Salmi in Virpi Havila. 2002. From Dyadic Change to Changing Business Networks: An Analytical Framework. V *Understanding Business Marketing and Purchasing: An interaction approach*, ur. David Ford, 235–247. London: Thompson learning.

Håkansson, Håkan in Ivan Snehota. 2002. The IMP Perspective, Assets and Liabilities of Relationships. V *Understanding Business Marketing and Purchasing: An interaction approach* ur. David Ford, 35–50. London: Thompson learning.

Hau, Le Nguyen in Liem Viet Ngo. 2012. Relationship marketing in Vietnam: an empirical study. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 24 (2): 222–235.

Holland, Christopher P. in Pete Naudé. The metamorphosis of marketing into information-handling problem. *Journal of Business and Industrial Marketing* 19 (3): 167–177.

Homans, George C. 1958. *Social Behavior as Exchange*. *American Journal of Sociology* 63 (6): 597–606.

- Honalli, S. H. 2011. An Overview of Industrial Marketing. *Advances in Management* 4 (11): 64–65.
- Hrastelj, Tone. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hunt, Shelby D., Dennis B. Arnet in Sreedhar Madhavaram. 2006. The explanatory foundations of relationship marketing theory. *Journal of Business and Industrial Marketing* 21 (2): 72–86.
- IMP Group. 2002. An Interaction Approach. V *Understanding Business Marketing and Purchasing: An interaction approach* ur. David Ford, 19–34. London: Thompson learning.
- Ismail, Shaker T. 2009. The Effects of Relationship Marketing on Organizational Outcomes An Applied study in Jordanian Insurance Companies. *European Journal of Social Sciences* 12 (2): 176–184.
- Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: FDV.
- 1997. Nova paradigma v marketinški disciplini: soupravljanje marketinških odnosov. *Akademija MM* 1: 37–43.
- Johns, Raechel in Bruce Perrott. 2007. *The Importance of Trust in Relationship Marketing and the Impact of Self Service Technologies*. Anzmac conference.
- Jones, James W. 2009. Selection of Grounded Theory as an Appropriate Research Methodology for a Dissertation: One student's perspective. *The Grounded Theory Review: An International Journal* 8 (2): 23–34.
- Jourshari, Mohammad R. T., A. Rezaloie, M. Teleghani in M. R. G. Toochei. 2012. Assesment of the Impact of Relationship Marketing on Customer 's Loyalty Level. *Journal of Basic and Applied Scientific Research* 2 (5): 4961–4966.
- Kanagal, Nagasimha. 2009. Role of Relationship Marketing in Competitive Marketing Strategy. *Journal of Management and Marketig Research* 2 (May): 1–17.

Kaplan Andreas M. in Michael Haenlein. 2006. Toward a Parsimonious Definition of Traditional and Electronic Mass Customization. *Journal of Product Innovation Management* 23(2): 168–182.

Kogovšek, Tina. 2008. *Predavanje 4. Študijsko gradivo.*

Konda, Iva. 2009. Interdisciplinarnost omrežja medpodjetniških odnosov. *Management* 4 (2): 169–188.

Korenini, Bojan. 2001. Razmisleki o teoretskih in metodoloških izhodiščih v marketingu. V *Zborniku prispevkov 6. marketinške konference*, ur. Primož Hvala, 33–39. Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije, Časnik Finance.

Kuenzel, Sven in Sue Vaux Halliday. 2008. Investigating antecedents and consequences of brand identification. *Journal of Product and Brand Management* 17 (5): 293–304.

Kumar A. 2007. From mass customization to mass personalization: A strategic transformation. *International Journal of Flexible Manufacturing Systems* 19 (4): 533–547.

Lages, Luis Filipe, Andrew Lancaster in Carmen Lages. 2008. Card: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice. *Industrial Marketing Management* 37 (6): 686–697.

Lancastre, Andrew in Luis Filipe Lages. 2006. The relationship between buyer and a B2B e-marketplace: Cooperation determinants in an electronic market context. *Industrial Marketing Management* 35 (6): 774–789.

Lam, Shun Y., Venkatesh Shankar in M. Krishna E. B. Murty. 2004. Customer Value, Satisfaction, Loyalty and Switching Costs: An Illustration From Business-to-Business Service Context. *Journal of Academy of Marketing Science* 32 (3): 293–311.

Latussek, Wojciech Peter. 2010. B2B relationship marketing analytical support with GBC modeling. *Journal of Business and Industrial Marketing* 5 (3): 209–219.

Leek, Sheena, Peter W. Turnbull in Pete Naudé. 2001. *Interactions, Relationships and Networks – Past, Present and Future.* 17th Annual IMP Conference in Oslo, Norway.

Leverin, Andreas in Veronica Liljander. 2006. Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty? *International Journal of Bank Marketing* 24 (4): 232–251.

Levitt, Theodore. 1995. After the sale is over...V *Relationship marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers* ur. Payne, Adrian, Helen Peck, Martin Christopher, Moira Clark, 18–32. Oxford: The Chartered Institute of Marketing.

Lindgreen, Adam. 2001. A framework for studying relationship marketing dyads. *Qualitative Market Research: An International Journal* 4 (2): 75–87.

Matajič, Mateja. 2002. Trženje, temelječe na odnosih med podjetji, v slovenskih razmerah – konceptualni model in empirična preverba. *Akademija MM* 5 i.e. 6 (9): 29–44

Matthyssens P., A.H. Kirca in S. Pace. 2008. Business-to-business marketing and globalization: two of a kind. *International Marketing Review* 25 (5): 481–486.

Mesec, Blaž. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.

--- 2007. *Kvalitativna metodologija*. Študijsko gradivo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede in Fakulteta za socialno delo.

Morgan, Robert M. in Shelby D. Hunt. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58 (3): 20–38.

Naudé, Pete in Christopher Holland. 1996. Business-to-business relationships. V *Relationship Marketing: Theory and Practice* ur. Francis Buttle, 40–54. London: P. Chapman.

Oliva, Ralph A. in Bob Donath. 2008. B2B Marketing's Balancing Act. *Marketing Management* 17 (5): 24–30.

Palmatier, Robert W., Lisa K. Scheer, Kenneth R. Evans in Todd J. Arnold. 2008. Achieving relationship marketing effectiveness in business-to-business exchanges. *Journal of the Academy Marketing Science* 36 (2): 174–190.

Palmatier, Robert W. 2008. *Relationship marketing*. Cambridge, Massachusetts: Marketing Science Institute.

Payne, Adrian, Helen Peck, Martin Christopher, Moira Clark. 1995. *Relationship marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers*. Oxford: The Chartered Institute of Marketing.

Plavec, Sebastjan. 2010. Razlika med B2B in B2C kupcem. Dostopno prek: <http://sebastjanplavec.wordpress.com/2010/10/20/razlika-med-b2b-in-b2c-kupcem/> (3. oktober 2012)

Polycom Škofja Loka d.o.o. 2012. *Trajnostno poročilo*. Poljane: interno glasilo.

Prahal, C.K. in Venkatram Ramaswamy. 2000. Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review* 78 (1): 79–87.

Raimondo, Maria Antonietta. 2000. *The Measurement of Trust in Marketing Studies: A Review of Models and Methodologies*. IMP Conference. Dostopno prek: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=108 (5. junij 2013)

Ramaswamy, Venkatram. 2008 Co-creating value through customers' experiences: The Nike case. *Strategy Leadership* 36 (5): 9–14.

Reichheld Frederick F. 1996. *The Loyalty Effect: The Hidden Force behind Growth, Profits and Lasting Value*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Rojšek, Iča in Mateja Matajič. 2002. *Do slovenian service companies belong to mainstream of relationship marketing oriented companies?* 18th IMP-conference in Dijon, France.

Sheth, Jagdish N. in Atul Parvatiyar. 1995. The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review* 4 (4): 397–418.

Shirshendu, Ganguli, Eshghi Abdolreza in Naasr Bechwati Nada. 2009. Relationship marketing: A critical evaluation of research streams. *ASBBS Annual Conference: Las Vegas* 16 (1).

Silva, Javier J. O., Marc Day in Roger Palmer. 2010. *Relationship hierarchies and behavioural effects: understanding key relationship variables and interaction*. 26th IMP Conference in Budapest, Hungary.

Sogunro, Olusegun A. 2002. Selecting a quantitative or qualitative reserch methodology: An experience. *Educational Research Quaterly* 26 (3): 3–10.

Sorce, Patricia. 2002. *Relationship Marketing Strategy*. Rochester, NY: Printing Industry Center.

Stanonik, Diana. 2010. *Analiza socialnega omrežja zaupanja v podjetju Polycom Škofja Loka d.o.o.* Ljubljana: Diplomsko delo.

Teleghani Mohammad, Shair Biabani, Shahram Gilaninia, Seyed Abbas Rahbarinia in Seyyed Javad Mousavian. 2011. The Relationship between customer Satisfaction and Relationship Marketing Benefits. *Arabian Journal of business and Management Review* 1 (3): 78–86.

Turnbull, Peter, David Ford in Malcolm Cunningham. 2002. Interaction, Relationships and Networks in Business Markets: An Evolving Perspective. V *Understanding Business Marketing and Purchasing: An interaction approach* ur. David Ford, 3–18. London: Thompson learning.

Vargo, Stephen L. in Robert F. Lusch. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of Academy of Marketing Science* 36 (1): 1–10.

Vasco, Eiriz in Dom Wilson. 2006. Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integrations. *European Journal of Marketing* 40 (3/4): 275–291.

Veloutsou, Cleopatra, Michael Saren in Nikolaos Tzokas. 2002. Relationship marketing: What if...? *European Journal of Marketing* 36 (4): 433–449.

Vogrinc, Janez. 2008. *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.

Voss, Glenn B. in Zannie Giraud Voss. 1997. Implementing a relationship marketing program: a case study and managerial implications. *The Journal of Service Marketing* 11 (4): 278–298.

Walter, Achim, Gabriele Helfert in Thilo A. Mueller. 2000. The Impact of Satisfaction, Trust, and Relationship Value on Commitment: Theoretical Considerations and Empirical Results. IMP Conference in Bath, UK.

Ward, Tony in Tracey S. Dagger. 2007. The complexity of relationship marketing for service customers. *Journal of Services Marketing* 21 (4): 281–290.

Yau, Oliver H. M., Peter R. McFetridge, Raymond P. M. Chow, Jenny S. Y. Lee, Leo Y. M. Sin in Alan C. B. Tse . 2000. Is relationship marketing for everyone? *European Journal of Marketing* 34 (9/10): 1111–1127.

Yin, Robert K. 1994. *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Zineldin, Mosad in Patrik Jonsson. 2000. An examination of the main factors affecting trust / commitment in supplier-dealer relationships: an empirical study of the Swedish wood industry. *The TQM Magazine* 12 (4): 245–266.

Zineldin, Mosad in Sarah Philipson. 2007. Kotler and Borden are not dead: myth of relationship marketing and truth of the 4Ps. *Journal of Consumer Marketing* 24 (4): 229–241.

PRILOGA A: TRANSKRIPCIJA INTERVJUJEV KUPEC

- **Intervju kupec 1**

Kakšna je vloga dobavitelja?

Dobavitelj mora zagotavljati kakovostne izdelke in celotno kakovostno storitev, mora biti odziven, fleksibilen na sestankih, podajati rešitve, vendar pa je ključnega pomena, da se drži dogovorjenih terminov.

Kako je dobavitelj pomemben znotraj Vašega poslovanja?

Dobavitelj nam poleg svojih izdelkov oziroma storitev ponuja svoje kompetence, znanja in tehnologijo, ki je mi v določenem trenutku nimamo na razpolago. Pomembne so obljube, na podlagi katerih se oblikuje zaupanje. Tako pa lahko najdemo nove rešitve za obstoječe probleme.

Kako vidite pomembnost odnosov znotraj poslovanja?

Odnosi so vsekakor pomembni za razvoj sodelovanja z dobaviteljem, vendar pa ji pri tem pomembno, da se vzpostavi neko zaupanje, če tega ni, potem nimamo razloga za sodelovanje. Odnos predstavlja neke vrste poroko z dobaviteljem in zato je pri tem pomembno zaupanje.

Odločitev za dobavitelja?

Temelji predvsem na podatkih, ki so javno objavljeni, torej kdo so njihovi obstoječi kupci, kakšne materiale uporabljajo, kakšne tehnologije in proizvode ponujajo, pri tem si največkrat pomagamo s spletno stranjo, skratka poiščemo oziroma preverimo njihove reference.

Poslovni odnos kot poroka?

Odnosi med partnerji lahko do določene mere apliciramo na vse vrste odnosov, takšen kot je odnos s partnerjem bo seveda tudi odnos z dobaviteljem. Seveda se to ne zgodi takoj, vendar pa po določenemu času oziroma na določeni stopnji razvoja odnosa lahko govorimo o tako imenovani poroki, saj se z dobaviteljem do določene mere spoznamo, vemo česa je dobavitelj zmožen in kakšni so dogovori in kaj lahko pričakujemo od njega.

Kaj je po Vašem mnenju pomembno za zvestobo v odnosu?

Za razvoj zvestega odnosa je vsekakor pomembno, da so obljube, ki nam jih dobavitelj da izpolnjene in da lahko o vseh težavah oziroma naših zahtevah, ki jih prejemo od naših kupcev lahko odprto razpravljamo tudi z dobaviteljem. V tem primeru bi lahko smatrali odnos za zvesti.

Kako pomembno je zaupanje po Vašem mnenju v odnosu?

Zaupanje temelji na predhodnih izkušnjah, na začetku obstaja samo neka obljuba, prepričanje, da bo dobavitelj sledil našim zahtevam, dogovorom, ampak šele po izpolnitvi

naših pričakovanj ali pa dogovorjenih terminov, lahko govorimo, da se pojavi neko zaupanje, prej je samo neko upanje.

Kako vidite trenuten odnos s podjetjem?

Sodelovanje s podjetjem je za enkrat pozitivno, do sedaj nismo imeli večjih primerov problemov, saj smo skupaj uspeli rešiti vse probleme, ki so se nam pojavili in to je pozitivno, saj včasih sami ne uspemo videti vseh rešitev, ki se lahko oblikujejo v odnosu z dobaviteljem.

Kaj je za Vas pomemben razlog za zadovoljstvo?

Da smo zadovoljni kupec je vsekakor pomembno, da so naša pričakovanja v večji meri izpolnjena, seveda v razumljivem času. To pomeni, da pridobimo izdelek v času, ko smo se dogovorili in ne nekaj mesecev kasneje. Seveda so zmeraj problemi in na to moramo biti že sami pozorni, vendar pa, če dobavitelj nas na probleme, s katerimi se sooča ne opozori oziroma nam ne da dovolj informacij o izvajanju celotnega procesa to vsekakor ne more voditi v zadovoljstvo. Zato je pomembno, da se zgradi odnos, v katerem lahko odprto govorimo o problemih, s katerimi se soočamo, seveda problemi niso nujno na strani dobavitelja in se lahko pojavijo tudi pri nas, kar je odvisno tudi od našega kupca, vendar pa poskušamo vse skomunicirati v taki smeri, da smo na koncu vsi zadovoljni.

Problem konstantne menjave oziroma odločitev za sodelovanje s podjetjem?

Problem pri konstantnem iskanju zanesljivih in dobrih dobaviteljev je, da so pri tem vpeti visoki stroški, poleg tega, pa nikoli ne vemo, kaj lahko prvič dobimo. Vedno gre za naša pričakovanja, v odnos moramo investirati veliko več, ker ne vemo, kako se dobavitelj obnaša, zato smo se tudi odločili, da si izberemo stabilnega dobavitelja, s katerim poskušamo graditi odnos.

Kaj vpliva na Vašo izbiro dobavitelja za določen projekt?

Ko je v igri nov projekt, vedno preučimo, kakšne so prednosti posameznih obstoječih dobaviteljev. Nek dobavitelj se spozna na poliamide, spet druge na 2K tehnologijo, nekdo ima kapacitete za večje stroje in podobno. Vsi ti dejavniki poleg seveda že obstoječih izkušenj vodijo v izbiro oziroma nominacijo za dobavitelja.

Kako bi opisali odnos s podjetjem v primerjavi z drugimi dobavitelji?

Odnos je podoben z drugimi dobavitelji, ki jih imamo na razpolago, če ne bi bil, potem zagotovo ne bi sodelovali. Naša baza dobaviteljev je taka, da z njimi vedno poskušamo zgraditi nek odnos, se zavesti temu odnosu, saj v končni fazi vsi delamo za želje končnega kupca. Pri tem poskušamo negovati naš odnos z dobaviteljem, saj vsekakor ne želimo da ta propada. Če ta propade, je to slabo potem tudi za nas.

Kako vidite pomembnost podjetja pri razvoju vaših izdelkov

Kot smo že omenili, je pomembna prvo gradnja odnosa, da lahko sploh začnemo sodelovati. Zaupanje je izrednega pomena in brez njega ne more odnos rasti. Pri tem je pomembna tudi odgovornost na strani obeh, da ne gre zgolj za enostransko zaupanje in kasneje pripadnost. Sodelovanje je izrednega pomena pri razvoju naših izdelkov kot tudi pri inoviranju, aktivna vpletenost v razvoj je izrednega pomena.

- **Intervju kupec 2**

Kako se vidite v odnosu do dobavitelja? Kakšen imate odnos s svojim dobaviteljem?

Odnosi poskušajo biti vedno dobri, delamo v smeri win-win situacij, to pomeni, da gre za oba procesa dajanje kot tudi prejemanje in ne zgolj enostransko. Pomembni pojem na tej točki je partnerstvo, obojestranska rast je in mora biti cilj obeh udeležencev.

Kje se vi vidite kot kupec?

Kot kupec gledamo na odnos z dobaviteljem v smislu dolgoročnega sodelovanja, ki ga pa brez vzajemnega dajanja in prejemanja ne more biti, to je pogoj za medsebojni odnos.

Ali so po Vašem mnenju odnosi pomembni?

Seveda so odnosi med dobaviteljem in kupcem zmeraj pomembni. Namreč kupec in dobavitelj si morata prizadevati za obojestransko korist, torej da oba preživita, ne da samo en profitira in drugi ne, tak odnos niti v nobeni drugi obliki ni sprejemljiv. Ne moremo samo zahtevati in pri tem nič dati, kot kupec se poskušam zavedati tega dejstva, da dobavitelj ni v podrejeni poziciji.

Kako je pomemben pojem zavezanosti znotraj poslovnih odnosov?

Zavezanost je izredno komplicirana zadeva, saj je potrebno, da se cenovno ne oddaljiš od ciljev. Pri tem je potrebno komunicirati, kot primer lahko navedem Kitajsko, kamor se vsi selijo zaradi predvidenih nizkih stroškov, ampak ni nujno, da je tam ceneje, potrebno je gledati na večjo sliko kot zgolj ceno... je pa to zagotovo pomemben faktor, saj si vsi prizadevamo, da bi se naš odnos nadaljeval.

Kaj pa pomen zaupanja?

Znotraj odnosa si vedno prizadevam za vzpostavitev zaupanja, to pomeni, da se dogovori, ki jih sklenem z dobaviteljem izpolnijo, da ni potrebno vzpostavljati dodatnega nadzora, zaupanje vidim predvsem v zavzetosti dobavitelja za osebni kontakt in hitro komunikacijo ter njegovo pripravljenost na takojšen odziv v primeru, ko ga potrebujem, ne da je pasiven.

Kaj pa zadovoljstvo?

Da sem zadovoljen kot kupec ne vplivajo samo termini, ampak tudi kakovost tistega, kar se pričakuje oziroma kar vem, da lahko zmorete. Zadovoljstvo predstavlja celotno sliko izkušenj, pričakovanj in ocenjevanje tega, kar dobim od vas v primerjavi s tem, kar sem pričakoval

Kaj je bila Vaša odločitev za začetek sodelovanja s podjetjem?

Prelomno leto je bilo leto 2009, ko sem se preko sodelavca odločil za sodelovanje z vami. V tem času smo namreč iskali nove dobavitelje in glede na bližino (op. a. 90 km) in pomanjkanja kapacitet v naši proizvodnji sem se odločil, da poskusim sodelovati z vami.

Kako bi opisali Vaš trenutni odnos s podjetjem?

Moj odnos s podjetjem je zelo ok, vse lepo funkcioniira, se razvija v pozitivni smeri. Kljub določenim problemom, s katerimi smo se soočali v preteklosti mislim, da je pomembno, da smo jih uspešno premostili in obenem še dokazali, da ste se sposobni tudi učiti in to je pri dobavitelju dodatna točka, ko pokaže, da ni robusten, ampak izredno fleksibilen v svojem delovanju in seveda prilagajanju. Menim, da smo probleme lahko rešili seveda zgolj tako, da smo aktivno sodelovali, imeli odprte razgovore in se iz tega tudi naučili lekcije, ki jo v podobnih primerih lahko uporabimo.

Kako bi primerjali odnos s preostalimi dobavitelji?

Pri vašem podjetju mi je v prvi vrsti všeč način komunikacije, podoben princip skušam aplicirati tudi na druge dobavitelje, če z dobaviteljem ne uspem doseči nekega skupnega cilja, torej da se ne moreva ustrezno dogovoriti, bodisi za ceno ali neustrezno sodelovanje, potem tak odnos nima smisla nadaljevati. Iščem zanesljivega partnerja, s katerim lahko rastem in se posvečam drugim stvarem, kot je zgolj nadzorovanje in preverjanje, ali na kateri stopnji oziroma v kateri fazi je dobavitelj, bo zmožl doseči dogovorjeni rok.

Kako pomembna je vpletenost podjetja pri razvoju Vaših izdelkov?

Glede na to, da smo veliko podjetje in da se ne želimo osredotočati zgolj na manjše stvari, s katerimi ne moremo uspešno konkurirati na trgu skušamo večino stvari prenesti na naše dobavitelje, ki jih poskušamo pri naših konceptih vključevati v razvoj. Menim, da lahko pri tem prihaja do novega znanja, ki ga mi mogoče nismo imeli ali pa videli, ali pa ga naš dobavitelj ni imel in tako prihaja do nastajanja novih idej. Še posebej je tak primer pri razvoju prototipnih orodij, ki jih razvijemo, vendar pa jih naš dobavitelj lahko uspe izboljšati, ali pa nas opozori na določene težave, s katerimi se sooča in po odprti diskusiji lahko pridemo do popolnoma drugačne zamisli, kako bi lahko izdelek, ki smo si ga zamislili naredili. Vendar pa so za to potrebne seveda izkušnje. Ideje se razvijejo tekom komunikacije,

včasih je potrebno tudi to malce usmeriti in tako lahko postanete naš razvojni partner, ampak ja, potreben je prenos znanja in informacij v obeh smereh.

Ali vidite podjetje kot zanesljiv partner?

Seveda, sicer ne bi sodeloval z vami.

Kakšna so Vaša pričakovanja glede sodelovanja oziroma odnosa s podjetjem?

Trenutno sem izredno zadovoljen s samim odnosom, vendar pa kot sem že omenil, dobra komunikacija je ključ za reševanje problemov, ampak seveda si želim, da bi se število le-teh zmanjšalo. Namreč dobra komunikacija pomeni, da se problemi rešujejo sproti, obenem pa tudi, da se potem ti problemi ne pojavljajo več, ampak pri tem je že vpeto toliko dejavnikov, da se je nekaterim problemom včasih težko izogniti, kot je to v vašem primeru, kjer bi si želel, da bi trenutno lahko minimizirali število reklamacij, torej nič napak, kar je pa že zaradi prisotnosti človeškega faktorja nemogoče.

Menite, da podjetje lahko dodaja dodano vrednost Vašemu izdelku? Kako pomembna je cena?

Cena je seveda vedno pomembna, vendar pa je potrebno gledati tudi na druge dejavnike. Sam kot nabavnik, vidim ceno kot pomemben faktor, a ne osamljen. Potrebno je gledati celotno sliko, ki jo ta cena lahko prinese, kot primer lahko navedem Kitajsko, lahko je prvotna cena nižja od drugega, ampak ti izdelki niso v končni fazi nujno cenejši, če upoštevamo še stroške prevoza in v primeru slabih izdelkov, stroške reklamacij in popravil, skratka ko potegnemo črto, ni nujno da je ta cena nižja. Potrebno je res gledati celotno sliko, ki jo ta cena vključuje in seveda so tu prisotne tudi izkušnje, ki jih imam z dobaviteljem in tudi te deloma vplivajo na mojo odločitev za izbor določenega dobavitelja.

Kako bi opisali popolnega dobavitelja?

Popoln dobavitelj trenutno še ne obstaja, vsaj jaz ne vem zanj, sicer pa ponazarja tisto, kar si vsak želi, visoka kakovost za nizko ceno. Ne glede na to, pa lahko opišem dobavitelja, ki bi bil po mojih merilih še lahko popoln, in sicer, da se drži terminov in mi dobavi po ustrezni ceni kakovostni proizvod.

- **Intervju kupec 3**

Kako vidite dobavitelja?

To pa je popolnoma odvisno od situacije, brez dobavitelja seveda ne morem delati, saj nimam ustreznih kapacitet in brez njega ne morem rasti, saj je dobavitelj veliko bolj lahko fleksibilen, obenem pa omogoča s tem tudi meni več fleksibilnosti, pomembno je predvsem,

da je dobavitelj zainteresiran v razvoj, aktiven pri reševanju problemov in da ne rešuje vseh internih procesov sam...

Kako pomemben je Vaš odnos z dobaviteljem?

Zagotovo je izredno pomembno imeti odnos z dobaviteljem, moja naloga je da mu zagotavljam podporo, ga poskušam usmerjati in skupno razvijati ideje. Odnos z dobaviteljem najraje primerjam z odnosom, ki ga imam doma. Glede na to, da večino časa preživimo v službi, se mi zdi, da mora biti odnos zato tudi tak kot je doma, vem kaj lahko pričakujem, kaj si želim, skratka moj odnos z dobaviteljem nekako odseva mojo družino. Seveda je ta odnos možno razviti zgolj s pravimi ljudmi, ne gre zmeraj, saj včasih ne moreš najti skupne točke. Pomemben je faktor zaupanja in brez njega lahko pozabimo na vse ostalo. Zaupanje predstavlja osnovni kamen odnosa oziroma osnovo za dolgoročni odnos, brez njega ne gre.

Kaj pa zadovoljstvo?

Zadovoljstvo temelji na predpostavkah zaupanja, seveda pa se mora vsak od akterjev truditi za vedno boljše rezultate. Kupec s svojo podporo in prenosom svojega znanja in možnostjo usmerjanja v razvoj in spodbujanje dobavitelja, dobavitelj pa podobno z aktivnim sodelovanjem in sprejemanjem znanja in obenem tudi prenosom znanja nazaj ter navsezadnje tudi s proizvodnjo kakovostnih izdelkov.

Kaj je bila za Vas začetna točka za začetek?

Moja odločitev je padla glede na priporočilo kolega iz Avstrije. Glede na to, da ste se mi zdeli zanimivi, sem se odločil za sodelovanje.

Kako vidite trenutni odnos, ki ga imate s podjetjem?

Kot sem že omenil, mi ogromno pomeni, da imam lahko odnos z dobaviteljem kot ga imam z ženo, torej odprt, kjer se vzajemno podpiramo, razvijamo nove ideje, komuniciramo vsaj enkrat na teden in poskušamo premostiti konflikte.

Kakšen je Vaš odnos v primerjavi z drugimi dobavitelji?

Z vsemi dobavitelji, s katerimi sem zadovoljen je odnos približno enak, z vami vem kako lahko sodelujem, kaj lahko pričakujem od vas, kakšne so vaše prednosti in slabosti in tako nimamo ogromno problemov, saj vse rešimo v konstruktivni smeri.

Kako vidite podjetje?

Odnos podjetjem vidim kot pozitiven, ste zanesljiv partner, kar se tudi odraža v vaši želji po rasti, po absorbiranju znanja in implementaciji, investiranju v nove tehnologije, skratka evoluciji.

Kakšna so Vaša pričakovanja glede sodelovanja s podjetjem?

Moja pričakovanja so seveda, da bi lahko pogosteje sodelovali, želim si, da bi se še dodatno avtomatizirali, robotizirali zmeraj si seveda želimo čim več.

Kako vidite faktor cene?

Cena ni zmeraj najpomembnejši faktor, potrebno je gledati celotno sliko oziroma glede na izkušnje preveriti, kakšen je končen rezultat. Namreč sodeloval sem s podjetjem v Turčiji, ki je sprva obljubljalo ogromno več, kot so bili sposobni in na koncu ko smo potegnili črto, smo bili nezadovoljni s produktom, kot tudi dodatnimi stroški, ki smo jih imeli na račun pozne izdelave ter vseh vmesnih korekcij do seveda končnega produkta, ki ga od nas tudi zahteva kupec.

Kako bi opisali popolnega dobavitelja?

Popoln dobavitelj točno ve, kaj potrebujem, ko mi pripravi svojo ponudbo točno ve, kaj pričakujem od njega, zna načrtovati svoje kapacitete, zna komunicirati, kar pa seveda ne gre z nizkimi stroški.

Kaj je temelj za odnos?

Temelj odnosa je zaupanje med partnerjema, kot sem že omenil, lahko primerjam odnos z družino, spoštovanje in pripadnost oziroma zavezanost, da se odnos nadaljuje. Pomembno je da se zgradi odnos, saj jaz ne pridobim, če vi propadete zaradi cene, ampak želim, da si lahko zaupava, da točno veva, kaj kdo rabi...

- **Intervju kupec 4**

Kakšna je vloga dobavitelja in kakšna vloga kupca?

Mislim, da je glavna naloga oziroma vloga dobavitelja izpolnitev zahtev, ki jih ima kupec. Torej da reši probleme, s katerimi se sooča kupec.

Vloga kupca pa je na drugi strani ne samo da ima neke zahteve, ampak mora biti interaktiven v odnosu do dobavitelja, mu mora natančno predstaviti svoje želje in potrebe, ne gre zgolj samo zato, da je to enostranski odnos, sicer ne moremo pričakovati profesionalnih rezultatov.

Kako pomemben je dobavitelj za Vas?

Dobavitelji so vsekakor pomembni, saj le preko njih lahko ostajaš konkurenčen in navsezadnje lahko samo preko dobaviteljev rasteš. Ko si enkrat tako velik kot smo mi, si ne predstavljam več, da bi lahko bili konkurenčni na trgu, če bi vse procese še vedno izvajali v naši hiši, tu nastopi vloga dobavitelja, da poskuša zadovoljiti naše zahteve in na ta način tudi on z nami raste. Namreč z medsebojno podporo v primeru problemov, lahko skupaj rastemo.

Kako pomembni so odnosi znotraj poslovanja?

Odnosi znotraj poslovanja so pomembni, ampak seveda ne moremo takoj pričakovati, da se odnos razvije. Za razvoj odnosa so potrebni čas, zaupanje in medsebojno spoštovanje.

Kako je s pripadnostjo znotraj odnosa?

Pripadnost odnosu je pomembna znotraj odnosa, ampak če prihaja zgolj z ene strani, potem tak odnos nima uspeha. Obe vpleteni strani se morata truditi, da se odnos nadaljuje in izkazovati drug drugemu to pripadnost.

Kaj pa zaupanje?

Zaupanje znotraj poslovnih odnosov je kritično, ker zahteva določen čas in ne more priti kar sam od sebe. Zmeraj obstaja tveganje, da ti dobavitelj ne bo dobavil v dogovorjenemu roku, zato bi za sam pojem zaupanja težko rekel, na kateri točki se pojavi. Najprej gre zgolj za neko prepričanje, upanje, da se ti dobavitelj ne bo izneveril, je pa vsekakor pomembno, da lahko sploh nadaljuješ z njim, če nimaš zaupanja do svojega dobavitelja, potem nima smisla nadaljevati odnosa z njim.

Kaj vpliva na Vaše zadovoljstvo? Kdaj ste Vi zadovoljni?

Zame pomeni zadovoljstvo to, da sem skupaj z dobaviteljem uspešno zaključil projekt, da sva ga speljala do začetka proizvodnje, to je prvotno, kar vidim kot razlog za zadovoljstvo s svojim dobaviteljem.

Ali bi odnose lahko primerjali s poroko?

Poslovni odnosi niso kot zakon, ampak vsekakor morajo biti grajeni na zaupanju, samo tako lahko uspešno sodeluješ naprej.

Kako je z zvestobo znotraj odnosa?

Za neprestan in zvest odnos je najpomembnejša predpostavka po mojem mnenju ravno zaupanje, profesionalnost na obeh straneh, pripravljenost na reševanje problemov, torej takojšni odziv v primeru problemov, ne samo, da ena stran prizadeva druga pa ne stori nič, skratka vedno gre za neko vzajemnost v odnosu, mora obstajati neka vzajemna podpora in spoštovanje, le tako lahko imam z dobaviteljem zvest in dolgoročen odnos. Zvest odnos si predstavljam kot odnos, ki si ga želim nadaljevati, ampak predpogoj pa mora biti zaupanje, ter seveda čas, saj zvestobe znotraj odnosa ne moreš iz danes na jutri razviti, ampak potrebuješ določeno število skupnih projektov, ki morajo biti uspešno izpeljani.

Kako je z zaključkom odnosa? Kaj vpliva na prenehanje sodelovanja s posameznim dobaviteljem?

Za prenehanje odnosa z dobaviteljem se odločim v primeru, ko vidim, da ima neprestano slabe rezultate, da se ne trudi dovolj zame, da ne vidi, da imajo njegovi slabi rezultati vpliv

tudi name in na mojega kupca, takrat mislim, da se odločiš, da je bolje da se odnos zaključi, poleg tega pa se tudi izgubi zaupanje in ko tega enkrat izgubiš je težko spet začeti.

Kaj vpliva na Vašo odločitev za začetek odnosa?

Odločitev za sodelovanje z vami je poleg vaših referenc in pozitivnih priporočil od kolega iz Avstrije prišlo tudi na podlagi vaših rezultatov, ki sem jih uspel videti v Avstriji.

Kakšen odnos imate trenutno s podjetjem?

Moj trenuten odnos z vami bi opisal kot izredno profesionalnega, mislim da uspešno sodelujemo na vseh stopnjah razvoja, ne samo v fazi izdelave orodja, ampak tudi kasneje.

Kako bi primerjali odnos s podjetjem v primerjavi z drugimi dobavitelji?

Glede na to, da vas je kolega iz Avstrije izbral za dobavitelja, je to odlična referenca, da se odločim za vas namesto drugih dobaviteljev, ki bi jih lahko imel, leži razlog predvsem v tem, da ne ustrezajo vsi potencialni dobavitelji našim standardom, vaša firma pa glede na to, da že sodeluje z našimi kolegi v Avstriji izpolnjuje že pogoje in pozna zahteve in želje ter, kaj pričakujemo v končni fazi od vas.

Kako pomembna je vpletenost podjetja v Vašo rast?

Mislim, da je pomembnost vpletenosti vašega podjetja v naš razvoj izredno pomembna. Glede na to, kako velika firma smo, bi brez vas težko se osredotočali na razvoj, obenem pa tudi sodelovanje z vami lahko prispeva k našemu razvoju, saj na podlagi uspešne komunikacije v odprti smeri lahko prihaja do prenosa znanja in novih idej, ali pa nam ponudite rešitev, izboljšavo, ki je sami ne bi niti opazili ali znali najti. Pomembno je, da imaš včasih tudi informacijo od nekoga, ki ni zaposlen pri nas, pa ti pokaže, da se določene stvari da zelo preprosto izboljšati in obratno velja za smer dobavitelja. Z 'auditi', ki jih izvajamo, omogočamo dobavitelju, da se razvija z nami, ne da mu samo težimo, kateri papirje rabi in zakaj je to zanj pomembno. Važno je, da se tudi on zaveda, da mu mi skušamo včasih pomagati izboljšati njegovo proizvodnjo.

Kakšen vpliv ima podjetje na Vas kot kupca?

Glede na to, da sem že omenil, da rabimo dobavitelje, da lahko sploh rastemo, ima vpletenost vašega podjetja na naš razvoj izreden pomen, saj je za nas pomembno, da dobimo kakovostne izdelke oziroma kakovostno storitev, ki jo naročimo, v dogovorjenemu času, kar vpliva potem tudi na nas v odnosu do našega kupca.

Kako pomembno je tehnično znanje podjetja?

Tehnično znanje, ki nam ga vaše podjetje lahko ponudi je izrednega pomena, kritično za nas, saj morate točno vedeti, kaj mi želimo, kakšne so naše potrebe in zahteve in jim slediti.

Ali vidite podjetje kot zanesljivega partnerja?

Zanesljivost podjetja se seveda najpreprosteje da videti skozi pozitivne rezultate skupnega delovanja na projektih, če so projekti dokončani v dogovorjenem času, kakovostno in po dogovorjeni ceni, je to odličen kazalec, da je dobavitelj zanesljiv.

Kakšna so Vaša pričakovanja glede prihodnjega sodelovanja?

Moja pričakovanja glede sodelovanja z vami so, da bomo pozitivno nadaljevali naš odnos tudi v prihodnosti, gradili na njem, da bo še boljši, saj se stvari zmeraj da izboljšati.

Ali je Vaš odnos do podjetja zadovoljen? Kako bi izboljšali odnos s podjetjem?

Sodelovanje z vami mi je v veliko zadovoljstvo, mislim da imamo odprt korekten odnos, kjer lahko govorimo o vseh problemih, edina kritika, ki jo vidim je mogoče, da bi kot podjetje potrebovali novo proizvodnjo, ker trenutna ni standardna in res nimaš občutka, da si v nekem podjetju in se mi ne zdi pregledna.

Izboljšave, ki bi ga moralo podjetje implementirati za nadaljevanje odnosa?

Mislim, da sodelujemo super, na nivoju ter si želim, da bi tako uspešno sodelovali tudi vnaprej, zato nimam nobene pripombe glede izboljšav za nadaljevanje našega odnosa.

Kje vidite prednosti in slabosti sodelovanja s podjetjem?

Prednosti, ki jih vidim v sodelovanju z vami so predvsem to, da sodelujemo skupaj, da včasih ko stopimo skupaj lahko pridemo do odličnih rešitev zame kot kupca, saj znate poslušati in pravzaprav že skoraj vnaprej poznate moje zahteve. Na drugi strani pa se mi zdi, da včasih nimamo toliko ogromno stika, vsaj trenutno ne.

Kakšen je pomen cene?

Cena pomeni kakovost, ampak je pa velikokrat cena tisti faktor, ki odloča izbiro dobavitelja, kar mi sicer ne ustreza najbolj, saj kot sem že rekel je cena neposredno povezana s kakovostjo. Ne moreš za nizko ceno pričakovati visoke kakovosti, to je nemogoče. Treba pa je seveda preračunati, kje je ta optimalna točka, da se stroški enačijo s kakovostjo.

Kako bi opisali popolnega dobavitelja?

Moj popoln odnos z dobaviteljem bi moral temeljiti na zaupanju, profesionalnosti in seveda zakaj pa ne, mogoče tudi na prijateljstvu.

- **Intervju kupec 5**

Kakšna je vloga dobavitelja in kakšna vloga kupca?

Menim, da je vloga dobavitelja, da streže meni kot kupcu in da mi pomaga reševati moje probleme, pri čemer mislim, da nikoli ne moreva biti v enaki poziciji glede moči, zmeraj mora dobavitelj vedeti, da ima kupec malce več moči, da se ne obnaša sam kot da je tisti, ki je pomemben za nas, da mi brez njega ne moremo delati.

Kupec kot sem že omenil ima zmeraj nekoliko več moči, če nič drugega, ima moč odločanja, ki je dobavitelj nima in te moči se mora dobavitelj zavedati, jo sprejeti, da ne moreta biti zmeraj v enaki poziciji, da vlada pri tem neko spoštovanje, da dobavitelj ve, da je kupec močan.

Kako pomemben je dobavitelj za Vas?

Seveda naše delovanje brez dobaviteljev ne bi bilo tako kot ga imamo, če bi vse izdelke še vedno proizvajali doma, ne bi mogli biti konkurenčni, ponuditi konkurenčnih cen, tako se lahko namesto določenih stvari, kjer bi imel večje stroške doma, posvetimo dejansko pomembnim zadevam, ki so na nekoliko višjem nivoju in pa razvoju. Med dobaviteljem in kupcem mora biti nek menjalni proces, aktivnost, sicer mi kot kupec imamo več možnosti, da zamenjamo nekega dobavitelja, če vidimo da ni več zmožen biti konkurenčen.

Kako pomembni so odnosi med kupcem in prodajalcem?

Odnosi v poslovanju so pomembni, v bistvu vsaka interakcija predstavlja že skoraj odnos, brez interakcije ne moremo sodelovati, zato so odnosi nedvomno pomembni. Pomembnost je tudi, da so ti odnosi pošteni, da so 'fair', še boljše če lahko govorimo o dolgoročni usmerjenosti k odnosu, da je v bistvu za obe strani win-win situacija.

Kako pomembna je pripadnost odnosu z dobaviteljem?

Pomembnost pripadnosti odnosu lahko na splošno vidim skozi dogovore, če se jih naš dobavitelj drži, jih upošteva, kako aktivna ja ta komunikacija, ki v končni fazi odseva naš odnos, potrebno je gledati, da je res zmeraj win-win situacija na obeh straneh, da ne gre samo za eno stran, ki dobi.

Kako pomemben je element zaupanja?

Mislím glede zaupanja je tako, ko zaupaš, je zmeraj prisotno neko tveganje, da se to ne bo zgodilo, da dogovorjene stvari ne bodo pripravljene v roku in tako potem skušaš mogoče z različnimi pogodbami zaježiti to tveganje. Seveda pa mora obstajati prvo prepričanje, da mu lahko zaupaš, da se sploh odločiš zanj da ti bo dobavljal stvari.

Kako pomemben je element zadovoljstva znotraj odnosa?

Glavno, kar vpliva na to, da sem zadovoljen, je seveda izpolnitev mojih želja, da dobim tisto, kar sem naročil, za dogovorjeno ceno, dogovorjen čas in dogovorjeno kakovost.

Ali poslovne odnose lahko primerjamo s poroko?

Mislím, da beseda poroka, mogoče ni najboljša primerjava, ker v poslu ne gledaš zmeraj na to, da boš z dobaviteljem iskal kompromise. Se mu lahko do določene mere prilagodiš, ampak ne more biti pa to nek odnos kot ga imam z ženo.

Kako pomembna je zvestoba?

Za zvestobo in dolgoročno usmerjenost je najpomembnejše, da so izpolnjena moja pričakovanja, da je moj dobavitelj konkurenčen tako z vidika cene, kakovosti in časa, da vidim da je pripravljen tudi sam nekaj investirati v to, da bi se najin odnos lahko še nadaljeval, dobavitelj mora biti zanesljiv

Kdaj se odločite za prekinitev odnosa? Kaj vpliva na Vašo odločitev?

Ko enkrat dobavitelj ni več zanesljiv, ne izpolnjuje mojih zahtev, na splošno ni več konkurenčen, potem nastopi točka odločitve, ali ga bomo motivirali do te mere, da se spremeni v bolj konkurenčnega, da pokaže interes, da si želi tudi sam prispevati k nadaljevanju odnosa, da nismo samo mi tisti, sicer pa imamo bazo drugih dobaviteljev, ki jih imamo na razpolago, ki so pripravljeni na sodelovanje z nami.

Kaj je bila začetna točka za sodelovanje?

Odločilna točka za sodelovanje z vašim podjetjem je bila v prvi meri informacija s strani našega tehnika in glede na to, da smo bili ravno v fazi iskanja novih dobaviteljev, ste bili glede bližine zelo priročni, smo vas malce mogli preveriti, kaj lahko ponudite in potem se odločili za sodelovanje.

Kaj je vplivalo na Vašo odločitev za začetek sodelovanja s podjetjem?

Na mojo odločitev je seveda vplivalo predvsem potreba po dobaviteljih, ki se nahajajo v bližini.

Kako bi opisali trenutni odnos s podjetjem?

Moj odnos z vašim podjetjem je trenutno ok, reakcija z vašega tehnološkega vidika je ok.

Kako vidite podjetje v primerjavi z drugimi dobavitelji?

Mislím, da poskušamo imeti z vsemi dobavitelji nek enak odnos, nek objektivni pogled na to, kateri je v danem trenutku za nas res pomembnejši, vsekakor pa skušamo imeti z našo bazo dobaviteljev na sploh dobre odnose, ker ti to lahko zgolj pomaga v primeru težav, ki se pojavijo na tvoji strani.

Kako pomembna je tehnična vpletenost podjetja na Vaš razvoj?

Sama vpletenost v procese izdelave pri vas ni pomembna za nas, ker to ni stvar, ki jo mi naročamo, ampak mogoče zgolj da kdaj pa kdaj podate predloge za naše izboljšave, sicer pa imamo mi za ta namen zaposlene ljudi, ki se ukvarjajo z razvojem.

Kakšen vpliv ima podjetje na Vas?

Kot sem že omenil, nam vi kot dobavitelj omogočate, da se mi posvečamo dejansko pomembnim stvarim, da lahko se razvijemo in rastemo, ne pa da se mi ukvarjamo, kako vi razvijete, seveda, v določenih primerih tudi mi povprašamo za nasvet, ampak večinoma tega ne prosimo, saj imamo za razvoj zaposlene ljudi.

Ali vidite podjetje kot zanesljivega partnerja?

Polycom je zanesljiv dobavitelj, sicer niste popoln, ker imate nekaj šibkih točk, predvsem znajo biti včasih problem roki, vaša ažurnost, ampak mislim, da je to kvečjemu nasvet, da se lahko vedno izboljšate.

Kakšna so Vaša pričakovanja glede prihodnjega sodelovanja s podjetjem?

Moja pričakovanja glede sodelovanja z vami so, da upam, da se bo naša komunikacija nadaljevala, da bo še boljša, ker je zmeraj odnos med nami možno izboljšati.

Kako ste zadovoljni s trenutnim odnosom?

Moj odnos z vami je zadovoljiv, sicer tudi vas ne bi bilo v moji bazi in ne bi več bili moj dobavitelj. Za zadovoljstvo pa je ključno to, da so moja pričakovanja glede vas izpolnjena, da ste konkurenčni drugim.

Kje vidite prednosti in slabosti sodelovanja s podjetjem?

Prednosti sodelovanja z vami, ki jih jaz vidim je predvsem ta bližina, da ste moj lokalni dobavitelj, da mi lahko ponudite konkurenčno ceno.

Kako bi opisali popolnega dobavitelja?

Popolni dobavitelj je tisti dobavitelj, kjer so vse enote znotraj našega podjetja zadovoljne, vesele, da delajo z vami kot dobaviteljem, da ni tako, da sem samo jaz srečen predvsem zaradi cene, naša kakovost pa ne.

PRILOGA B: TRANSKRIPCIJA INTERVJUJEV PRODAJALEC

- **Intervju prodajalec 1**

Kaj si predstavljate pod pojmom marketing? Kaj pa industrijski marketing? Kakšna je njegova funkcija?

Marketing je neka metoda, jaz nisem strokovnjak zato, ampak je to neka metoda, s katero podjetje prezentira sebe tako navznoter kot navzven. Mislim, da v naši firmi marketinga ne prakticiramo oziroma glede na to, da to področje meni ni tako poznano, mogoče to tudi delamo, pa samo jaz ne vem. O samem marketingu jaz ne vem, ker mi smo bolj vezani na direktno prodajo s kupcem in se posledično z marketingom zelo malo ukvarjamo, ker nismo neko splošno podjetje, ki bi delali od šivanke do vlaka, ampak delamo točno določene stvari za znane kupce, po znani dokumentaciji in imamo direktno prodajo, se pravi da samega marketinga in podobnih aktivnosti, se malenkostno promoviramo, mi ne delamo tega.

Kaj pa odnosi s kupci, kako bi jih definirali? Kako pomembno je vzpostavljanje odnosov znotraj Vašega poslovanja? Kateri elementi so pomembni za vzpostavljanje in ohranjanje odnosa s kupcem? Kako vzpostavite prvi stik s kupcem? Kako poteka celoten proces od samega kontakta do naročila in nadaljevanja odnosa?

To pa na vsak način delamo. Dejansko v prvi fazi bi rekel, z obstoječo prezentacijo, ki jo obnavljamo vsako leto, predstavljamo novim kupcem kot tudi obstoječim kupcem. Merimo zadovoljstvo, koliko so naši kupci zadovoljni z nami, pripravljamo načrte za izboljšave in dejansko s tem poskušamo slediti željam in zahtevam naših kupcev. Vzpostavljanje prvih stikov s kupci je zelo pomembnega značaja za nas, zato ker če smo na začetku, v prvi fazi sploh dobili možnost, da nas potencialni kupec sploh sprejme, je to zaradi naše prezentacije, pa ne samo marketinške, pač pa predvsem tehnične, pri nas je zelo pomemben ta tehnični 'support' zraven, zato zmeraj, ko gre za nove kupce, nikoli ne gre prvič samo prodaja na obisk, ampak tudi tehnik, zato ker s tem dobijo res občutek, da zadeve poznamo in opravljamo ta proces, ki ga hočemo prodati.

Kar se tiče prvega stika je najpomembnejše to, da dobi kupec zaupanje, da ti poznaš to zadevo, ki mu jo predstavljaš, da ti to obvladaš, da mu ti lahko pomagaš in da rešiš njegove težave in pa še to, da mu lahko dobaviš takrat, ko on potrebuje na njegov JIT, tako v kakovosti in zahtevnosti, se pravi nič napak.

Zadeva je sledeča, sta dve poti, ena pot je, da mi iščemo potencialne kupce, da poskušamo pridobiti nek termin za obisk in prezentacijo, v kolikor smo pri prezentaciji uspešni, potem oni pridejo na ogled, neformalni ogled proizvodnje in na podlagi prezentacije in naše

proizvodnje presodijo, če smo primerni za to, kar smo jim ponujali in v primeru da smo, potem najavijo 'audit' oziroma presojo celega podjetja, na podlagi česar oni ugotovijo, na katerem nivoju smo in nam povejo, ali smo sposobni za njih dobavljati določene stvari. Če dosežemo na 'audit' določeno število točk (cca. 85 da smo v razredu B), imamo možnost pričetka sodelovanja z njimi. Druga pot je pa ta, da nas obstoječi kupci sami kontaktirajo oziroma, da nas potencialni kupci sami najdejo preko naših referenc. Enak protokol velja tudi za obstoječe kupce, niso samo enkrat tukaj in preverijo naše stanje, ampak vsako leto preverjajo nivo našega podjetja skozi ta audit, v kolikšni meri smo napredovali. Po prejemu naročila pa pomeni, da moramo zagotavljati dogovorjene termine, želeno kakovost za dogovorjeno ceno in pa potem še poprodajne vodenje reklamacij. Se pravi, če pride do reklamacij, da v roku 24 ur damo prve odgovore in v roku 48 ur že konkretne ukrepe, s katerimi bomo uvedli korektivne ukrepe in pripravili tudi korektivne ukrepe. Seveda je potrebno določiti tudi odgovorne osebe za te stvari in datume in učinkovitost izvedenih ukrepov, torej gre za aktivno delovanje odnosa po naročilu.

Kako skrbite za razvoj kupca?

Kupci se razvijajo, mi jim pa sledimo, tako da jih obiskujemo, da vidimo, kje so se oni izboljšali in se poskušamo preko njih največ naučiti. Mi se v bistvu največ naučimo skozi našega kupca, kljub temu, da imamo organizirana tudi različna izobraževanja in seminarje, ampak glavnino znanja pridobimo skozi naše kupce, kajti naši kupci so dobri kupci, so zahtevni, ki so prisotni na najvišjem nivoju, torej direktnih dobav do avtomobilske industrije. Avtomobilska industrija pa nenehno pritiska z iskanji stalnih izboljšav, težjimi, kompleksnejšimi izdelki in skozi to mi pridobivamo znanje, hodimo obiskovat njihovo proizvodnjo, da vidimo, kje se lahko izboljšamo, recimo tako smo šli recimo v eno firmo, ki ima izredno visoke zahteve za kakovost in smo videli njihovo proizvodnjo, potem si bomo ogledali še nekaj podjetij in na podlagi tega bomo pogledali, kje se lahko izboljšamo, pripravili akcijski načrt, kako se bomo lotili izboljšanja podjetja in bomo s tem lahko postavili podjetje za par korakov višje, kar bo ponovno vodilo v zadovoljstvo naših kupcev, obenem pa bomo imeli več možnosti pri potencialnih novih kupcih.

Kako vidite element zaupanja v odnosu s kupcem? Se Vam zdi pomemben? Kaj pa menite, če gledava z vidika kupca, kako je njemu pomemben element zaupanja? Kako skrbite za vzpostavitev zaupanja v odnosu s kupcem? Kakšne predispozicije so potrebne za vzpostavitev zaupanja? Sploh obstaja zaupanje v poslovnem odnosu?

Elementi zaupanja v odnosu so zelo pomembni. Kupec tebi zaupa, v kolikor mu rešuješ njegove probleme ali pa kupec ima določene težave, ki jih mi vidimo kot priložnosti in skozi te priložnosti, ki jih oni imajo, jim mi ponudimo rešitev, s katero se je on do sedaj ubadal, se pravi, ko smo mu to naredili smo zgradili z njim neko zaupanje, seveda je tudi osebno zaupanje zelo pomembno in da ga 'supportiraš' z vsemi potrebnimi podatki, ki jih želi, se pravi, če te on pokliče in nisi dosegljiv, da ga pokličeš nazaj, ali da ti pošlje mejl in mu takoj odgovoriš, če želi neke podatke, da mu jih takoj posreduješ, da mu v roku ene ure vedno daš nek 'feedback'. Kupec vidi, v tem smislu, kar sem sedaj povedal, da si odziven, če ti lahko zaupa, potem je to zanj veliko vredno, ker ve, da se nate lahko vedno zanesa in da mu boš rešil njegove težave. Za ohranjanje zaupanja skrbimo skozi letno anketo in ugotavljamo področja, kjer imamo šibke točke do kupca, kjer vidimo, da ne zadostimo potrebam kupca in za tisto področje pripravimo neke ukrepe, ki so potrebni za izboljšanje in s tem gradimo še boljše zaupanje. Osvajanje kupca približno traja od enega do treh let, torej od prvega obiska pa do prvega naročila in predispozicija, da lahko sploh začneš delati, če omenim našo proizvodnjo, 90% prodamo avtomobilski industriji, so naše osnove, da dobavljaš ne direktno VW, ampak enemu nižje, kjer je zahteva taka, da moraš imeti vsaj deset milijonov evrov dohodkov, minimalno sto ljudi zaposlenih, da moraš imeti ISO standarde, da imaš standard za okolju prijazne podjetj, so sploh osnove, da se on začne s tabo ukvarjati. To lahko ponazorimo s primerom, kot da greš v službo na razgovor, če imaš fakultetno izobrazbo ali pa določeno izobrazbo zahtevano za to delovno mesto in enako je pri kupcu, prvo moraš izpolnjevati osnovne pogoje, da se sploh začne s tabo pogovarjati. Zaupanje se ne razvije takoj, ko pride do trenutka, ko se on odloči, da mi lahko postanemo njihov dobavitelj, on začne z najenostavnejšimi projekti, za katere on nima bojazni, da bi bilo kaj nevarnosti, da jih ne bi mogli mi, kot dobavitelj izpeljati in potem postopno skozi leta in leta viša zahtevnost teh projektov.

Kaj pa pripadnost odnosu, kako bi jo definirali? Se Vam zdi element pripadnosti sploh pomemben v odnosu? Kako skrbite oziroma izkazuje svojemu kupcu svojo pripadnost? Menite, da je ta obojestranska?

Pripadnost odnosu do kupca se izkazuje skozi našo proizvodnjo. Mi ne delamo toliko enostavnih izdelkov, da bi nas naši kupci lahko preprosto menjali, danes tukaj, jutri tam, tretjič spet pri naši konkurenci, ampak gre premosorazmerno z zahtevnostjo izdelkov. Avtomobilska industrija je že tako sama po sebi zahtevna, se pravi, njim je cilj nič napak, kar je seveda daleč od realnosti, ker imamo ljudi in pri ljudeh je zmeraj opcija za napake, ampak vseeno, ko ti enkrat začneš delati in ga 'supportiraš' tako kot želi, se pravi v tisti kakovosti in rokih kadar on rabi. Tudi, če ima izredna naročila, da si pripravljen delati tudi sobote in nedelje se skozi to ta odnos oseben še bolj pogloblja, da se pokaže želja po nadaljevanju odnosa. Pripadnost je sigurno obojestranska, tudi kupec je zadovoljen, če te pokliče v petek in ti pove, da v ponedeljek nujno rabi 5000 kosov in če ne bi mi imeli dobrih odnosov z njimi, bi mu lahko rekli, mi sobote in nedelje ne delamo, se slišimo v ponedeljek, ampak mi delamo na tem, da so dobri odnosi s kupcem pomembni in organiziramo delo po potrebi tudi preko vikendov ali pa preko praznikov, če je to potrebno. V glavnem, da zadovoljimo našega kupca.

Kako gledate na element zadovoljstva v odnosu? Kaj za Vas pomeni zadovoljni kupec? Kako poskušate doseči zadovoljstvo kupca? Kako ugotavljate, ali je kupec zadovoljen?

Zadovoljni kupec pomeni, kot sem že omenil, da mu dobavimo v izrednih primerih, seveda je zadovoljen tudi da smo mu dobavili v ustrezni kakovosti, ne da smo samo dobavili v ustrezni kakovosti za sprejemljivo ceno. Zadovoljstvo se skuša doseči z nepredvidljivi dogodki, dobavljanjem ustreznih kakovostnih izdelkov in hitro odzivnostjo. Zadovoljstvo kupca skušamo prepoznati skozi merjenje zadovoljstva, torej vsakoletne ankete, prepoznaš ga pa tudi tako, ko vidiš, ali ti naroča nove projekte ali pa ne, torej tudi posredno. Tisto anketo o zadovoljstvu dajemo enkrat letno, skozi katero ugotavljamo, ampak to ne pomeni, da vmes ne ugotavljamo tega, ali je naš kupec zadovoljen. Že med letom namreč ugotavljamo, ali smo dobili nove projekte in takoj reagiramo, so obiski pri kupcih, pogovori, reševanje problemov, predlogi, ideje, tako da je delo s kupcem dnevno in ne samo enkrat letno, ko jim pošiljamo anketo.

Nezadovoljnega kupca skušamo odkriti do časa in ugotoviti, zakaj je on nezadovoljen, ali smo mi namreč sploh sposobni zadovoljiti zahteve, ki jih on ima, če smo, potem je treba ugotoviti, kaj smo delali narobe in to odpraviti in ponovno zmeriti, če je njegovo zadovoljstvo že kaj večje. V kolikor pa prepoznamo, da mi niti nimamo znanja in področja ga

sploh 'supportirat', je bolje, da mu to povemo, da nismo sposobni in mu ne moremo dobavljati glede na zahteve, ki jih on ima, da mogoče preprostejše izdelke, take pa žal ne (v smislu, če on dela z jeklom, mi pa s plastiko, ga ne moremo 'supportirati'.)

Kaj se Vam poraja ob besedi zvestoba? Ali sploh obstaja znotraj odnosa? Kako poskušate doseči zvestobo stranke? Kaj po Vašem mnenju pomeni zvesta stranka? Kdaj lahko sploh govorimo o zvesti stranki?

Zvesti kupec je tisti kupec, ki je tvoj dolgoročni kupec, ki že leta in leta pri tebi kupuje, kjer ti na račun njega, tvoja prodaja iz leta v leto raste, skozi katerega ugotavljaš, da je vsako leto bolj zadovoljen. To so mogoče taki znaki, skozi katere lahko rečeš, da dobiš odgovor na vprašanje zvestega kupca. Gre za to, da se kupec prelevi v smer strateškega partnerja.

Kaj pa po Vašem mnenju bi bilo potrebno izboljšati znotraj odnosa s kupcem? Se Vam zdi, da svojemu kupcu namenjate dovolj časa?

Odnos s kupcem je vedno možno še izboljšati, lahko bi ga izboljšali do te mere, da ko prideš do stopnje, ko ti kupec zaupa vsak projekt, da pridemo še eno stopnjo više, se pravi, da v sami fazi razvoja, da mu že izdelamo prototipe, skozi katere lahko on nadalje ugotovi, da smo mu rešil neke njegove probleme, da smo samoiniciativno podali predloge za izboljšavo prototipa, skratka, da stopimo pri samem razvoju še en korak naprej.

Kakšne so Vaše prednosti v primerjavi z Vašimi konkurenti? Kje se lahko vidi V aša dodana vrednost? Kaj so glavni dejavniki uspešnega dolgoročnega odnosa?

Naš odnos odseva naše dolgoletno delo, delamo z nekaterimi že od leta 1999, skozi katere smo dobili ogromno novih izkušenj, kot sem že prej rekel, zdaj gremo lahko že en korak prej h kupcu, da mu ne oddamo samo povpraševanja, ampak mu lahko ponudimo tudi izdelavo prototipnih orodij. Druga prednost pa je ta, da smo razvili lastno orodjarno, ki je za nas izredno pomemben dejavnik pri izdelavi prototipov, serijskih orodij, pri samem vzdrževanju orodij, se pravi, da imamo vse procese / operacije pod eno streho. Pred tem smo imeli vse to zunaj in je bila posledično naša rast tudi precej manjša. To je zelo velika prednost pred konkurenti.

Dodana vrednost – bolj ko greš v zahtevne izdelke, zmanjša se konkurenca in boljše so cene in prehaja do večjega prenosa znanja. Kjer konkurent lahko ponudi nižjo ceno, pa gremo s pristopom vitke proizvodnje, da z minimalnimi stroški, z nepotrebni deli pridemo do boljše dodane vrednosti kot jo ima konkurenca.

Glavni dejavniki so prvo ko prvo, da znamo kupca poslušati, če ga mi ne slišimo oziroma poslušamo, ne moremo vedeti, kaj si on želi in kaj rabi, če ga mi slišimo in razumemo in najdemo rešitev zanj, je to edino, kar je zanj sprejemljivo.

Kako pomembna je vpletenost kupca v celoten proces razvoja odnosa? Kje vidite možnosti za izboljšavo?

Reševanje problemov kupca je za nas največje zadovoljstvo, ki mu ga lahko ponudimo. Sam kupec sicer ni aktivno vpleten v sam proces izdelave, kupec je zgolj obveščen o vseh korakih, ki jih mi delamo, ni pa vpleten v proces izdelave, tako da se lahko on fokusira na stvari, ki so zanj pomembnejše, s svojo dejavnostjo. On sodeluje pri reševanju svoje rešitve zgolj v tej meri, da nam posreduje svoje želje in zahteve, ne pa da jih tudi on aktivno z nami rešuje.

Ste že kdaj izgubili kakega kupca? Kaj je bil glavni razlog?

Smo že izgubili kupca, ampak sedaj pa tako, to predvsem zaradi lastne želje, se pravi, šlo je za kupca, ki je imel preveč enostavne izdelke, cena izdelkov je bila prenizka, nismo več mogli ponuditi konkurenčne cene. Ampak ni šlo za zgolj enostransko prekinitev, ampak obojestransko odločitev o prenehanju odnosa, saj smo delali z negativnim rezultatom, zato moraš tudi vedeti, kdaj odnehati sodelovati s posameznim kupcem.

Kakšen je popoln kupec?

Popoln kupec je tisti, ki ti naroči, pa ti tudi plača, seveda v določenem roku in ne čez par let, brez zamud.

- **Intervju prodajalec 2**

Kaj si predstavljate pod pojmom marketing? Kaj pa industrijski marketing? Kakšna je njegova funkcija?

Marketing si predstavljam kot eno povezovanje ali odnos med proizvajalcem, v najinem primeru Polycom, ki proizvaja neke polizdelke z nekim kupcem. Predstavljam si neke vrsto povezave. Zdaj kaj točno je ta menjava, na kakšen način to poteka, si predstavljam, da smo mi zadovoljni z našim polizdelkom oziroma orodjem in našim profitom, na drugi strani pa da je kupec zadovoljen z izdelkom in se ponovno vrača k nam, gre za en tak odnos. Če pa direktno samo gledava na pojem marketing, si potem predstavljam, da gre za neko raziskavo tržišča, koliko se potrebujejo naši proizvodov, kje smo mi z našimi izdelki ali na različnih nivojih, ali je dovolj povpraševanja po naših izdelkih, a se moramo usmeriti v drugo področje, skratka neko raziskavo tržišča.

Kaj pa odnosi s kupci, kako bi jih definirali? Kako pomembno je vzpostavljanje odnosov znotraj Vašega poslovanja? Kateri elementi so pomembni za vzpostavljanje in ohranjanje odnosa s kupcem? Kako vzpostavite prvi stik s kupcem? Kako poteka celoten proces od samega kontakta do naročila in nadaljevanja odnosa?

Marketinški odnos bi na kratko rekel, naj bi bil tak bolj partnerski odnos. Da sta oba partnerja, kupec in prodajalec vzpostavila nek korekten odnos, ki je odprt in zaupne narave, na nek način, da daš kupcu vedeti kot da je on edini tvoj kupec oziroma edini kupec za našo firmo. Marketinški odnos je recimo odvisno, kaj kupec sploh pričakuje, glede na to, da so kupci tudi zelo različni, en pričakuje več poudarka na znižanju cene, drugi kvaliteto izdelka, naša naloga pa je, da mi odkrijemo, kaj naš kupec rabi, zahteva bi lahko opisal kot marketinški odnos. Odnos se seveda lahko vzpostavi šele po prejemu naročila oziroma ko se vzpostavi nek posel, pred tem se nekako tipata, se spoznavata, ampak ne še dovolj dobro (recimo čez sestanke, ponudbe lahko dobimo nek občutek), ampak ta prav odnos ne samo na papirju oziroma besedah se pa razvije šele, ko začneš delati na skupnem projektu. Vzpostavi se dober odnos s kupcem z neko dobro ponudbo, ohranja pa se ga tako, odvisno, kaj je zanj pomembno, večinoma je to cena, recimo lahko ga kličemo in mu bolj ali manj na dušo pihamo, da ga sprašuješ stvari, da pokažeš interes, da se zanimaš zanj, da mu znaš tudi na drugi strani prisluhiniti, ne da samo poudarjaš, kaj mu ti lahko vse narediš, ampak da mu znaš malo pogoditi, tudi z vprašanji, da pokažeš zanimanje za njegovo firmo, za njegove pretekle proizvode in sedanje in pokažeš interes in s tem tudi omeniš svojo firmo kot eventuelno možnost, da poiščeš opcije, kje bi lahko sodelovali, kako je pri nas z razvojem, recimo da v njegovi miselni vzorec o njegovi firmi priključiš tudi svojo, da bi gradil nek odnos.

Kako vidite element zaupanja v odnosu s kupcem? Se Vam zdi pomemben? Kaj pa menite, če gledava z vidika kupca, kako je njemu pomemben element zaupanja? Kako skrbite za vzpostavitev zaupanja v odnosu s kupcem? Kakšne predispozicije so potrebne za vzpostavitev zaupanja? Sploh obstaja zaupanje v poslovnem odnosu?

Zaupanje je nedvomno pomembno, če je partnerski odnos, da mu greš tudi malce na roko, s kakšnim dodatnim popustom, s kakšno dodatno brezplačno pomočjo, ki njemu lahko veliko pomeni, tebi pa finančno ne, predvsem pokažeš, da želiš biti z njim v dobrem odnosu, da želiš odprto delati, da se zanimaš in da ti je nekaj za kupca, da ne gledaš samo na lastni profit in lastni interes ampak tudi na njega, to zaupanje si lahko okrepiš s tem da mu greš malce na roko. Že v začetni fazi povpraševanja moraš kupcu se pokazati kot zaupajoč partner, da ti lahko zaupa, da dobi on občutek, da si se odprl do konca, da je sedaj samo še na njemu, da se odloči za posel, to zaupanje bi se pokazalo na tak način, da tisto kar jaz želim, da nek kupec naredi tisto, pa se tega niti ne zaveda. Da ga jaz usmerjam vodim v nek končni cilj, recimo naročilo izdelkov. Nikoli mu ne rečem direktno, kako bi mi lahko naredili super njegov izdelek, ampak mu pokažem pet podobnih izdelkov, ali pa kake druge reference, da na ta

način on sam ugotovi, da smo mi idealna izbira zanj. Na en način sva oba dosegla svoj cilj. On je dobil rešitev, mi pa posel, s tem, da nismo bili vsiljivi.

Kupec, ki mi zaupa, mi to najbolje pokaže takrat, ko se k nam vrne z naslednjim naročilom, ko me povpraša za kakšen nasvet, tudi za kakšno tehnično zadevo, da mu priskočim na pomoč za kakšno težavo, tudi v tehničnem smislu. Recimo tudi v primeru, ko ima on neko orodje in ima določene težave, da smo mu mi pripravljene svetovati, pokazati tako odprto razmišljanje, da mu pokažemo znanje in možnost, da vidi, da obvladamo zadevo in takrat menim, da ima kupec tudi neko zaupanje ali zadovoljstvo.

Kaj pa pripadnost odnosu, kako bi jo definirali? Se Vam zdi element pripadnosti sploh pomemben v odnosu? Kako skrbite oziroma izkazuje svojemu kupcu svojo pripadnost? Menite, da je ta obojestranska?

Pripadnost v odnosu je z naše strani zagotovo potrebno vzpostavljati, jo pokazati na ta ali drugačen način. Mislim pa, da pripadnosti odnosu ni, če mi on da povpraševanje in jaz njemu ponudbo in potem on spet naročilo in mu jaz napišem še en mejl, potem pa tri mesece nič, mislim, da to sploh ni pravi odnos. Moja naloga kot projektne vodje pa je, da poskušam ohranjati ta odnos, da ga vzpostavljamo, da ga skušamo ohraniti živega, imeti tudi odnos še takrat, ko nimamo nobenih skupnih projektov, da ga malo pokličemo in vprašamo, podebatiraš z njim o stvareh, ki se tičejo firme in tudi drugih zadev, da imaš še vedno malce partnerski odnos, da četudi nimaš ne vem kakšnega skupnega posla, da si vzameš čas, da je nekako še zmeraj pomemben in se mi zdi, da moram jaz kot prodajalec malce več delati na tem, da smo v nekem odnosu, v primerjavi z naročnikom, njegova naloga je drugačna. Ampak ne pravim, da naročnik ni pripaden, lahko da je, če vidi dosti interesa in če je dosti zadovoljen z nami, bo verjetno tudi kazal nek dober odnos in zaupanje ter s tem neko pripadnost, neko povezavo med nami in njim, če pa ni, je pa malce slabše, zato se potem mi tudi trudimo, da ohranimo z določenimi še vedno nek odnos.

Kako gledate na element zadovoljstva v odnosu? Kaj za Vas pomeni zadovoljni kupec? Kako poskušate doseči zadovoljstvo kupca? Kako ugotavljate, ali je kupec zadovoljen?

Zadovoljni kupec je tisti, ki ga jaz prepričam, da bo naredil, tisto kar si jaz želim, da deluje v smeri, da bova oba zadovoljna, tako v smislu, da sva uspešno zaključila projekt kot tudi profit, torej časovno oziroma terminsko. Za zadovoljstvo kupca lahko poskrbiš zgolj s končnim izdelkom oziroma s časom oziroma rokom. Pri nas takrat ko padejo prvi kosi ven, se malce umaknemo nazaj, radi vidimo da kupec sam malce razmišlja, po eni strani zaradi tega, ker se bojimo njegovega prehitrega odziva, ker imamo v ozadju še recimo pet ali deset drugih orodij, 'loopov', preizkusov pa gužva in raje vidimo, da kupec malce sam pri sebi

razčisti in pride k nam potem z bolj razčiščenimi pojmi, da nima prehitrega odziva, ker mi smo takrat že lahko fokusirani na druge projekte in bi takrat bilo za nas malce moteče.

Nezadovoljstvo se lahko kaže na različne načine, lahko napiše samo en mejl, v katerem pričakuje neke akcije, ukrepe in pričakuje naš odziv, obrazložitev, to bi rekel, da je na nek način malce pasiven odnos. Drugič te pa lahko v primeru nezadovoljstva trikrat na dan kliče in te sprašuje, kdaj bo in kdaj ne bo. Ne vem torej, kaj je v tem primeru za nas boljše ali slabše, verjetno pa bo svoj cilj prej dosegel, če nas bo klical non-stop, čeprav je za nas manj ugodno, ampak roko na srce, bo pa verjetno prej dosegel svoj cilj, kot če bo samo en mejl napisal in bo potem pripravljen čakati en teden na naš odgovor.

Ali je kupec popolnoma zadovoljen se najkasneje pokaže ob novem naročilu, zdaj pred tem pa se lahko nedvomno pokaže to njegovo zadovoljstvo na tak ali drugačen način, recimo da vseeno pohvali naš trud za kvaliteto, tudi za odnos, ki je potekal v fazi izdelave orodja, da prihaja do prenosa informacij med kupcem in nami, čim več informacij kupec dobi z naše strani recimo v fazi izdelave orodja, ko ni še nič oprijemljivega, se mi zdi, da s tem krepiš ta odnos in na drugi strani njegovo zadovoljstvo, ki pa je nadgrajeno z njegovim končnim rezultatom, če seveda rezultat zadovoljuje njegove potrebe, ni nujno, da so recimo vse tolerance v nulo, ampak da za osnovni cilj oziroma njegovo funkcijo, da ga zadovoljiš na rok ali pa še kak dan prej, pa da vidiš da ima tudi on nek profit. Mogoče tudi to, da te je pripravljen potem obiskat, da z njegove strani pokaže zadovoljstvo, da se tudi on pozanima o tvoji firmi, o tvojih drugih projektih, poslovanju firme, s tem potem vidiš, da je tudi on za ohranjanje in krepitev odnosa, da mu je nekaj zato. Se mi zdi, kdor je že preveč sam vase zagledan, pa naj bo to kupec ali prodajalec, je potem preveč egocentričen, ne more kazati nekega dobrega odnosa, če pa znaš prisluhni, ga vprašati, se pozanimati, da že s tem dosti pokaže tudi sam kupec, koliko mu je za ta odnos.

Kaj se Vam poraja ob besedi zvestoba? Ali sploh obstaja znotraj odnosa? Kako poskušate doseči zvestobo stranke? Kaj po Vašem mnenju pomeni zvesta stranka? Kdaj lahko sploh govorimo o zvesti stranki?

Popolnoma zvestega kupca ne moremo imeti, ker ima tudi on še vedno druge dobavitelje in vmes tudi 'skoči' kam drugam, če gledamo na zvestobo v primerjavi s partnerskim odnosom. Sicer pa zvestoba se lahko pokaže dolgoročno, ne moreš sklepati o zvestobi enega kupca po polletnem sodelovanju ali enoletnem, ampak bolj po dolgoročnem, recimo par let – pet let, ko se že poznata, se pravi oni poznajo nas, vejo, kaj jim nudimo, mi poznamo njih, vemo, kaj oni potrebujejo, kaj želijo, da rečem še predenj kaj vprašajo, znamo že skoraj dati odgovor ali nasvet. V tem primeru je lahko sicer zvestoba v smislu kupca do nas bolj pomembna, ker mi

smo jim lahko zvesti, pa se trudimo. Mislim, da se zvestoba vedno kaže iz smeri kupca do nas v odnosu.

Kakšne so Vaše prednosti v primerjavi z Vašimi konkurenti? Kje se lahko vidi Vaša dodana vrednost? Kaj so glavni dejavniki uspešnega dolgoročnega odnosa?

Glavni dejavnik za uspešen dolgoročen odnos je osebni kontakt, ki mislim, da bi ga bilo potrebno še krečiti, da ti ni škoda kakšne ure ali dneva za obisk, kljub temu da nismo firma, ki bi lahko prezentirala svoje izdelke, da pokažeš kupcu, da si si pripravljen vzeti čas, ki je lahko na drugem koncu Slovenije, Nemčije, da mu lahko ta tvoja pripravljenost potem zelo veliko pomeni. Kako bi izboljšal svoj odnos, imam malce težav, ker imam veliko kupcev, pri velikih kupcih z več ljudmi kontakte, pa ob tem, da so eni relativno majhni in s tem manj pomembni za firmo, pa da ga boš tako obravnaval je pol to kar težko. Pri enih takih, se prikazovati kot da si zelo zainteresiran za nadaljevanje odnosa, za pripadnost, kako smo mi zadovoljni, da ga imamo, čeprav vem, da se interno pri nas kaže nezadovoljstvo na vsakem koraku, recimo majhna količina posebnega materiala, majhne serije, stiskanje na ceni orodja je potem težko nekako sodelovati in kazati kupcu kazati zadovoljstvo, saj kupec nima samo z menoj kontakta, ampak ga ima tudi z drugimi, kjer ga pa lahko obravnavajo drugorazredno, recimo, da ni prioriteta, se mi zdi, da je malce težje, se mi zdi ko imam odprte zadeve z enim ali pa tremi kupci mi je veliko lažje delati, pa nek korekten odnos imeti, recimo partnerski, pa jih klicati, kot ko jih imam tam sedem. Saj zahtevajo nekateri zgolj malenkosti – probleme s kakovostjo, dobavo materialov – rabijo te pa in si moraš vzeti čas za tisto. Z večjim številom kupcev, je potem težje imeti z vsemi enak odnos.

Kako pomembna je vpletenost kupca v celoten proces razvoja odnosa? Kje vidite možnosti za izboljšavo?

Recimo vpletenost kupca v sam proces izdelave je popolnoma odvisna od njega, ker imamo opravka s toliko različnimi kupci, nekdo je lahko strokovno bolj usposobljen ali pa ima bolj sam pri sebi razčiščene stvari, da ve kaj je pomembno, tiste se potem tudi posledično bolj vključuje v naše procese v fazi izdelave, torej konstrukciji...dejansko mi rastemo z razvitostjo našega kupca. Če je naš kupec na višjem nivoju, nam lahko da dodano vrednost, tudi, če se vključuje v predhodnih fazah izdelave orodja, ali izdelave konstrukcije, to pomeni, da imamo lahko od njegove vpletenosti v naš proces zgolj koristi. Zna pa biti ta njegova vpletenost tudi nekoliko problematična, če nam potem naknadno še dodaja, da nam dela s tem težave, da se vtika v stvari, ki zanj niso relevantne, da s svojim znanjem in izkušnjami prispeva, v primeru da se težave pojavijo na naši strani.

Ste že kdaj izgubili kakega kupca? Kaj je bil glavni razlog?

Da bi izgubil kupca zaradi sebe niti ne, ampak bolj zaradi našega interesa, ne da smo mi bili tista težava, ampak ovira, ki je bila zanj previsoka in se je obrnil na drugega dobavitelja. Mislim pa, da če mi zadovoljujemo potrebe naših kupcev, ali s cenami, odzivnostjo, dobavni rok je pomemben in če vemo, da ne moremo, da je potem veliko bolj razumljivo, da se bo naslednjič obrnil na koga drugega. Verjamem pa, da imajo kupci različne kriterije po katerih se odločajo, zato je potrebno, da se vse stavi na te neoprijemljive stvari kot so odnosi, zaupanje, vrednote.

Kakšen je popoln kupec?

Popoln kupec je tak, da redno naroča, da ti vsak mesec naroči deset orodij z milijonskimi količinami.

- **Intervju prodajalec 3**

Kaj si predstavljate pod pojmom marketing? Kaj pa industrijski marketing? Kakšna je njegova funkcija?

V splošnem v meni zbuja beseda marketing nekaj negativnega. Da poskušaš nekaj prodati ali prisiliti nekoga, da kupi določene stvari. Ampak mislim, da je problem v tej negativni konotaciji predvsem zaradi tega, ker mi je marketing poznan kot potrošniški oziroma s strani končnega potrošnika, recimo vsa ta oglaševanja na televiziji in podobno in v splošnem sem oseba, ki ni tako močno podvržna vplivom oglaševanja. Na splošno nimam pozitivnega mišljenja o pojmu marketing, kar izvira popolnoma iz moje osebnosti, saj zame materialne stvari niso pomembne, ampak glede na vse najine pogovore o marketingu, bi lahko marketing videli tudi v drugačni smeri. Mogoče bi lahko rekli, da bi marketing lahko videli znotraj industrijskega sektorja kot odnos med kupcem in prodajalcem, potem izgubi nekako negativnost in postane sam pojem veliko bolj smiseln. Če pa gledamo na industrijski marketing, lahko potem ugotovimo, da mogoče ta termin ne ustreza najbolj, predvsem zaradi te negativnosti, ki jo je prinesel s to široko potrošnjo, recimo, kaj lahko naredimo, da bo nekdo kupil moje izdelke oziroma, kako mu lahko vzbudim potrebo po tem, da dejansko to rabi. Ne glede na termin, pa je pomembna vseeno sama vsebina, če govorimo o odnosu kupec – prodajalec ali uporabnik – proizvajalec. Pri tem je pomembno, da ugotoviš, kateri faktorji so najpomembnejši za odnos, potem vidim tudi besedo marketing v drugačnem smislu.

Kaj pa odnosi s kupci, kako bi jih definirali? Kako pomembno je vzpostavljanje odnosov znotraj Vašega poslovanja? Kateri elementi so pomembni za vzpostavljanje in ohranjanje odnosa s kupcem? Kako vzpostavite prvi stik s kupcem? Kako poteka celoten proces od samega kontakta do naročila in nadaljevanja odnosa?

Mislím, da odnosi v poslovnem svetu, če se osredotočimo na kupca in prodajalca niso tako komplicirani kot mislimo oziroma, kako nam to teorija razlaga, ampak temeljijo na preprostih človeških interakcijah, vedenjih in seveda preprostem načinu razmišljanja drugega. Mislim, da so odnosi na sploh izredno pomembni, ne glede ali se gre za poslovanje ali kjerkoli znotraj našega življenja, so odnosi glavni faktor, ker morajo stvari ustrezati druga drugi, recimo lahko imaš z kupcem, ki ne proizvaja plastike super odnos, ampak če se ne moreta najti, potem to ne gre, potem ni opcije, da se kaj lahko razvije. V splošnem menim, da splošne stvari, ki determinirajo odnose so zanesljivost, zaupanje, poštenost, glede na to, kako obe vpleteni strani obravnavajo določene teme, so to v bistvu glavni faktorji za razvoj odnosa znotraj družine kot tudi med kupcem in prodajalcem. Vse človeške interakcije so predpogoj za nastanek oziroma razvoj odnosa.

Čeprav ni zmeraj tako, ko iščeš recimo novega dobavitelja, ne veš kaj lahko pričakuješ oziroma dobiš. Ta oseba ti lahko ustreza z vidika človeka, se pravi da ti je simpatična, ampak vseeno ne veš, kaj lahko pričakuješ od nje, gre namreč za neprestano rast, kar lahko vidimo na primeru naših kupcev, vse potrebuje čas, da zraste.

Na začetku, če se postavim v vlogo nabavnika, imaš določen kontakt, obišeš dobavitelja, potem dobiš občutek, ali ti to podjetje ustreza glede na zahteve, potrebe, ki jih imaš, ali ti lahko reši tvoje težave. V naslednjem koraku pošlješ določene ponudbe, lahko pa je seveda ta korak že pred obiskom dobavitelja, ja običajno se povpraševanja zgodijo prej, da se razvije občutek, kaj ti lahko ponudi. Glede na določen nabor dobaviteljev, katerim si poslal povpraševanja, izbereš tistega, ki ti najbolj ustreza in potem sledi pošiljanje tehnične dokumentacije in potem oceniš njihov odziv, glede na določene kriterije, to je lahko vsebina ponudbe, če so recimo ponudili pravo stvar, ali je cena kompetitivna, ali so angažirani, da sprašujejo dodatne stvari, ali so sploh zainteresirani, ali samo kalkulirajo določene številke in potem izven teh desetih dobaviteljev izbereš dva ali tri in temu sledi obisk, ali so sploh sposobni, kakšen je njihov sistem kakovosti, ali že delajo podobne izdelke, ali delajo za podobne kupce, ali recimo za druge firme iz avtomobilske industrije, ali poznajo standarde, ker če tega ne poznajo, potem je zelo dolga pot, ki jo moraš zgraditi. Če je seveda vse ok, izbereš enega dobavitelja, za katerega meniš, da najbolje ustreza tvojim trenutnim zahtevam, seveda pa certifikati niso nujen predpogoj, en ima lahko deset različnih certifikatov, nekdo pa nič in večinoma je ta boljši kot tisti z desetimi. Ta celotna mešanica ti da neko sliko, moraš pa seveda upoštevati poleg seveda vseh faktorjev tudi tiste mehke, ki jih ne moreš oceniti z pet ali deset in potem se odločiš, da boš poskusil z nekim dobaviteljem. Če gre vse ok, potem bodo proizvedli izdelek in če je vse ok, potem je to samo opcija za rast. Če je z enim

izdelkom zadovoljen, potem se lahko odloči, ali ima dobavitelj potencial in mu lahko zaupa, da se bo oblikoval nek dolgoročen odnos in na podlagi tega se potem razvija odnos, na začetku seveda ne moreš ponuditi velikega projekta, ker se še ne poznaš, ne veš, ali je zanesljiv, ali mu lahko zaupaš, zato mu tudi daš projekt, kjer ni toliko tveganja. To bi lahko ponazorili popolnoma z realnim življenjem. Recimo po končani šoli začneš pridobivati prve izkušnje z življenjem na sploh, spoznaš različne osebe in se ne odločiš nujno za prvo, ki pride, pa kar takoj definiraš vse nadaljnje korake, torej se bova poročila in imela 5 otrok, ampak je za te vse korake potreben čas. Enako velja tudi za nove kupce, ne moreš kar pričakovati, da se bo 'poročil' s tabo, če te še pozna ne.

Dobri odnosi dolgoročno zgolj pomagajo obema stranema oziroma so pozitivni za obe strani, seveda, če obe strani to obravnavata razumljivo, torej da imamo neko win-win situacijo, če imata obe nekaj od tega odnosa, potem raste ta odnos. To lahko vidimo iz nekaterih naših kupcev, za katere smo postali njihovi strateški partner, kar traja že nekaj časa, primer s podjetjem X, odnos se ne more razviti iz danes na jutri, ampak rabi čas, da raste in vse, kar raste, je pomembno, da ne raste prehitro, ne samo ti kot prodajalec, ampak tudi na splošno podjetje, da gre proporcionalno navzgor. Če spet podam primer iz življenja, recimo za uspešen zakon je potrebna neprestana rast in da ne grejo ljudje recimo preprosto po dveh letih narazen, zato ker niso več pripravljeni rasti, samo zato, ker so našli boljšo osebo, kar kaže tudi na prelaganje odgovornosti, ki jo ima vsak posameznik. Mogoče sem malce pretiraval s to primerjavo, ker se tudi situacije spreminjajo, zahteve se spreminjajo, pritiski na cene, kakovost,... menim, da če obstaja zaupanje, in če si obe strani prizadevata za odnos, potem lahko skupaj najdeta rešitve za vse probleme, ki se pojavijo.

Kako skrbite za razvoj kupca?

Za razvoj posameznega kupca nisem nikoli posvečal veliko časa, gre preprosto za to, kako delam.

Kako vidite element zaupanja v odnosu s kupcem? Se Vam zdi pomemben? Kaj pa menite, če gledava z vidika kupca, kako je njemu pomemben element zaupanja? Kako skrbite za vzpostavitev zaupanja v odnosu s kupcem? Kakšne predispozicije so potrebne za vzpostavitev zaupanja? Sploh obstaja zaupanje v poslovnem odnosu?

Zaupanje je zelo težko reči, kdaj se razvije, ker je zelo odvisno od obeh strani, kako se vse razvije. Odvisno je tudi od situacij, običajno se to zaupanje vzpostavi v težkih situacijah za kupca, ali ko pada dež, saj takrat ko sije sonce, vse zgleda super in ok. Seveda te nepredvidljive situacije niso predispozicija za razvoj zaupanja, ker si prizadevamo, da je neprijetnih in težkih situacij čim manj. Mislim, da če se zgodi, da ima kupec izjemno

naročilo, ki ga ni predvidel in ve, da se lahko zanese na dobavitelja in mu zaupa, da bo to lahko opravil in ne da prideš z desetimi vprašanji, komentarji, zakaj je situacija takšna kot je, seveda v primeru težav, teh nihče ne želi, ampak je pomembno, kako dobavitelj reagira in potem glede na odziv tudi postopoma to zaupanje raste. Na zaupanje v poslovnem svetu imajo vpliv tehnične stvari, če gredo stvari po planu, torej da bodo opravljene v dogovorjenem roku, ali če izdeluješ orodje, da to izpolnjuje zahteve. Za razvoj zaupanja so vedno pomembno, da se gleda celotno sliko oziroma to mešanico različnih faktorjev.

Kaj pa pripadnost odnosu, kako bi jo definirali? Se Vam zdi element pripadnosti sploh pomemben v odnosu? Kako skrbite oziroma izkazujete svojemu kupcu svojo pripadnost? Menite, da je ta obojestranska?

Pripadnost odnosu lahko izkazuješ zgolj z izkazovanjem poštenega vedenja in pa seveda zaupanjem, ki ga vzpostaviš, da je komunikacija na dobrem nivoju, da si senzibilen dovolj, da veš, katere stvari se morajo zgoditi, da predvidiš vse dejavnike, da ne prideš samo preprosto z odgovorom, da to ni mogoče, ampak da prideš z rešitvami, potem si tudi kupec prizadeva za ohranjanje odnosa in smo spet pri življenju, recimo, kako si ti želiš da bi te obravnavali. Nikoli ne gre za problem, če je nekaj narobe, ker potem lahko najdeš rešitev, problem nastane, če te rešitve ne znamo implementirati ali nočemo rešiti, skušamo rešitev skriti ali pa če prihaja do prelaganja odgovornosti. Mislim, da je veliko boljše, če kupcu neposredno priznamo našo napako, kje smo se zmotili, saj se to lahko zgodi, glede na to, da imamo opravka s človeškim faktorjem in če posreduješ to informacijo kupcu in odkrito diskutiraš, potem tudi kupec to razume, saj tudi on ne more preprečiti človeškega faktorja in se zaveda, da tudi oni delajo napake.

Kako gledate na element zadovoljstva v odnosu? Kaj za Vas pomeni zadovoljni kupec?

Kako poskušate doseči zadovoljstvo kupca? Kako ugotavljate, ali je kupec zadovoljen?

Zadovoljnega kupca je moč prepoznati zelo hitro, to se izkazuje v vsakdanjem stiku, vedenju, obnašanju, kako sodeluješ z njim, glede na informacije, ki jih pridobiš od njega in v katero smer raste odnos.

Kaj se Vam poraja ob besedi zvestoba? Ali sploh obstaja znotraj odnosa? Kako poskušate doseči zvestobo stranke? Kaj po Vašem mnenju pomeni zvesta stranka? Kdaj lahko sploh govorimo o zvesti stranki?

Če rasteš neprestano v eno smer, lahko govorimo o zvestobi kupca, če delaš neprestano z istimi ljudmi, potem veš, da imaš opravka z zvestobo. Če gledamo na mojega kupca, poznamo recimo ogromno ljudi, s katerimi se lahko nekaj dogovorimo, ker smo z njimi vzpostavili zaupanje in imamo na sploh z njimi dober odnos. Ampak, ko bi recimo cena ne

bila več kompetitivna, potem te kupec prisili oziroma opozori, da ta cena ni sprejemljiva in potem sva spet pri tem, da imaš lahko super odnos z nekom, ki kupuje jeklo, ti pa proizvajaš plastiko, torej cel okvir mora biti ok. Tudi naše stranke imajo stroške in imajo situacijo povezano s stroški, saj so tudi oni odvisni od svojih kupcev, kakšno ceno si lahko privoščijo, recimo, če VW reče našemu kupcu, koliko so pripravljeni plačati, je vse to nekako povezano tudi z nami, zato morajo tudi oni nekako to preračunati, da so lahko konkurenčni. Ampak cena ni edini faktor, mora biti sicer znotraj razumljivih mej in seveda je dodaten faktor tudi kakovost, če ta ni v tolerancah, potem tukaj težko govorimo tudi o zvestobi. Seveda pa je potrebno omeniti tudi kupce znotraj avtomobilske in neavtomobilске industrije. Namreč tudi vsakršno menjavanje kupcev v avtomobilski industriji je veliko bolj drago in tudi težko kot če imamo opravka z neavtomobilsko industrijo. Če želijo menjati dobavitelja, potem morajo opraviti nova vzorčenja in presoje. Neavtomobilska industrija nima teh jasnih mej, vse teh vzorčenj in protokolov, ampak lahko preprosto zamenjajo dobavitelja, recimo če jim ne ustreza cena, lahko jutri prestavijo na drugo lokacijo. Ampak mislim, da je zvestoba vseeno pomembna, recimo ljudje preživimo večino našega življenja v službi, na delu, zato je potem tu potrebno tudi doseči, kar lahko največ dosežemo in ta zvestoba mislim, da je vrhunec in ljudje se tudi radi dobro počutijo s tem, kar delajo, da delajo dobro. Potem je tudi zate lažje, da delaš z ljudmi, s katerimi se lahko razumeš in jim zaupaš, da te bodo razumeli v primeru težav, kot z ljudmi, nad katerimi moraš izvajati pritisk, da se premaknejo za centimeter, recimo saj to narediš ene parkrat, potem pa prideš preprosto do zaključka, da to ni vredno tvojega časa.

Kakšne so Vaše prednosti v primerjavi z Vašimi konkurenti? Kje se lahko vidi Vaša dodana vrednost? Kaj so glavni dejavniki uspešnega dolgoročnega odnosa?

Dodano vrednost vidim skozi celotno ponudbo rešitve, namreč problem, ki ga zaznavam pri slovenskih podjetjih je, da nudijo samo del rešitve in mislim, da to da poskušamo ponujati našemu kupcu celotno rešitev, da to predstavlja tudi za nas pomembno prednost v očeh naših kupcev, gre za tehnično podporo kot tudi podporo pri reševanju njihovih problemov. Recimo, naš kupec ni uspešno organiziral prevoza materiala do nas, zato smo se mi ponudili, da bi lahko kar se da hitro pridobili material in proizvedli izdelke za kupca, ali pa da organiziramo izreden prevoz k njim, v primeru, da rabijo svoje kose za svojega kupca.

Recimo pomembni so ti mehki dejavniki, ki jih razviješ s kupcem, namreč mogoče nisem najbolj ažuren pri pregledovanju in izpolnjevanju ponudb, ki nam jih kupec pošilja skozi njihov portal, ampak pa kljub temu naš kupec ve, da v primeru, ko bo rabil nujno ponudbo, da nas lahko pokliče in mu to lahko tudi potem hitreje oziroma bolj ažurno posredujemo.

Pomembno je, da oni vedo, da se v takih primerih lahko zanesejo na nas. Pomembno je vzeti več faktorjev v zakup, da recimo se prilagodimo obisku, da pripravimo vnaprej 'filling študije'... skratka cel paket, ki ga kupec lahko dobi, ker mislim, da naše podjetje je glede cene, kar visoko pozicionirano na slovenskem trgu, da je pravzaprav cel ta paket naša prednost, seveda moramo biti konkurenčni, ampak če bi samo na ceno gledali, potem bi bili težko konkurenčni.

Vse je odvisno od projekta, saj imamo te sestanke, ampak res je odvisno od projekta, nekje bo kupec dal več energije, je pa tudi odvisno od posameznikov. Mislim, da je komunikacija med obema vpletjenima zelo pomembna, saj na ta način prihaja do pretoka informacij in da se to zmeraj dogaja, ampak je zelo odvisno od tega s kom delaš, ali je to podjetje navajeno, da je aktivno vpeto v proces, ali jim to ne ustreza.

Ste že kdaj izgubili kakega kupca? Kaj je bil glavni razlog?

Da bi ga prav izgubili ne, čeprav sem imel opravka z nekim kupcem, kjer sva prišla preprosto do zaključka, da najino sodelovanje ne prinaša nikomur več prednosti. Sicer pa smo imeli nekega kupca, kjer smo se sami načrtno odločili za 'stand by', ker smo imeli z njimi toliko težav, da smo se potem odločili, da nam to res ne prinaša zadovoljstva niti dobička. Problem je bil predvsem v njihovi sestavi različnih narodov, poleg tega, da smo z različnih strani dobivali različne informacije. Če bi nadaljevali odnos, bi lahko škodovali zgolj sebi. Največji problem je bil v bistvu, ki ga je imel ta kupec, zato smo se tudi na določeni točki odločili, da je prav, da se odnos za nedoločen čas konča in smo lahko danes srečni, da je prišlo do tega. Se pa seveda tudi situacije spreminjajo.

Kakšen je popoln kupec?

Enako kot bi opisal popolnega dobavitelja ali popolno ženo ali popolnega starša ali popolnega prijatelja... kot nekoga, na katerega se lahko zaneseš, ko pride do težav.

- **Intervju prodajalec 4**

Kaj si predstavljate pod pojmom marketing? Kaj pa industrijski marketing? Kakšna je njegova funkcija?

Moj pogled na marketing je, da gre za neko reklamiranje, ali pa da gre za pozicioniranje podjetja do kupca oziroma potrošnika. Mislim, moja prva asociacija na marketing je to spodbujanje potrošništva, znotraj B2B sektorja pa je ta pojem nekoliko težji. Znotraj B2B sektorja, mislim da gre za določen segment izdelkov, ki jih lahko promoviraš za firmo, za katero delaš. Gre zgolj za promoviranje nekega izdelka, je pa čisto drugače, če gre za nekega

končnega potrošnika, če promoviraš zobno pasto, je to čisto preprosto. Z izdelki, ki jih pa delaš v B2B je pa drugače, lahko promoviraš zgolj svoje znanje, know-how.

Kaj pa odnosi s kupci, kako bi jih definirali? Kako pomembno je vzpostavljanje odnosov znotraj Vašega poslovanja? Kateri elementi so pomembni za vzpostavljanje in ohranjanje odnosa s kupcem? Kako vzpostavite prvi stik s kupcem? Kako poteka celoten proces od samega kontakta do naročila in nadaljevanja odnosa?

Znotraj marketinga nisem tako doma, ampak marketinški odnos se mi zdi, da je potem kot nek odnos kupec – prodajalec, ampak malce drugače zapeljan. Marketing je bolj nekaj, kar ni nič konkretnega zadaj. Mislim, da z marketingom postaviš neke temelje kako deluješ v B2B.

Nove kupce imaš možnost kontaktirati na pamet, recimo po segmentih, ki so za firmo zanimivi, se pravi greš na njihov info poštni nabiralnik, ali če imaš končni izdelek, kjer lahko izbereš firme, katerim lahko prodajaš. A to govoriva na splošno ali o našem podjetju? Ker za našo firmo niso značilni končni izdelki, ampak samo polizdelki, pa mi lahko dobimo nove kupce, zgolj izključno tako, da ti nekdo od tvojih kupcev da kontakt od drugega kupca, ki ga on pozna in mora kupec seveda prej tebe že toliko poznati in zaupati, da ti da sploh kontakt od druge firme. Ker če greš ti samo na info poštni nabiralnik od potencialnega kupca, imaš maksimalno en odstotek opcij, da dobiš sploh odgovor, kaj šele kaj drugega. Na drugi strani pa lahko kupci sami nas kontaktirajo, ampak ti kot prodajalec ne moreš kontaktirati uspešno, če nikogar v podjetju ne poznaš. Ko pa se enkrat zgodi, da pride do prvega kontakta oziroma do prave osebe, pa pošlješ prezentacijo in izraziš željo po osebnem stiku, torej obisku, pokažeš interes. Jaz načeloma potem počakam do dveh tednov, maksimalno treh in se nato pozanimam, če se mu je to zdelo zanimivo in če lahko karkoli naprej naredim in če se pokaže zanimanje na njihovi strani, predlagam običajno obisk pri kupcu oziroma ga povabim sem, čeprav je skoraj bolje, da ga ti obišeš, ko si pa enkrat pri kupcu, pa imaš eno in edino šanso da mu pokažeš, ali si resnično dober, zato je takrat tvoja naloga, da pokažeš vse prednosti, ki jih podjetje ima, od tega, da mi ful zaupamo odnosu kupec – prodajalec, od tega, da bo kupec dobil pri nas tisto kar išče, da se lahko zanese na to, da bo zmeraj dobil tisto, kar smo se zmenili in da dobi občutek, da cela firma nekako diha za njega.

V primeru obstoječih kupcev, pa moraš graditi na zaupanju. Mislim, ne samo zaupanje, ampak nek človeški odnos. Poudarek je predvsem na tem, da se z njim večkrat letno dobiš, samo mejli in telefoni niso dovolj. Moraš se dobiti osebno, če se le da, moraš iti z njim na pijačo, kosilo, večerjo, ker lahko potem pride do neformalnih pogovorov, kjer lahko marsikaj izveš, kar drugače ne bi mogel izvedeti. Tako da jaz gledam na to, da sem pri vsakem od svojih kupcev, vsaj enkrat na tri mesece, pa čeprav grem samo kavo k njim spit, pa da dobim

kake informacije o nadaljnem sodelovanju o novih možnih poslih. Sem že bil v firmah, pa smo jih hodili na tri mesece obiskovati in smo dobili odgovor, da so drugi dobavitelji pri njih večkrat in da smo premalokrat, ampak moje mnenje je, da če ni nič konkretnega je enkrat na tri mesece dovolj.

Kako skrbite za razvoj kupca?

Z vsakim kupcem poskušam delovati v smislu, da je on zame pomemben in gledam nanj kot na dolgoročnega partnerja. Jaz nisem dobil nobenega obstoječega kupca, ampak sem vse sam pripeljal. Prej ko sem že delal v plastiki sem pa dobil kupce, tam pa potem veš, kje je potencial in kje ga ni. Tam kjer ti dajo vedeti, da ga ni, nimaš kaj dosti za delat, mislim lahko se trudiš in potem vidiš po ene dveh letih, da nima smisla, drugače pa mislim, da če prav delaš, da imaš pri vsakem kupcu potencial, razen če ni on sam prav majhen. Ampak mi več ali manj delamo z podjetji, ki so velika. Recimo eno podjetje se je sedaj premaknilo, so začeli bolj sodelovati z nami, sedaj je samo na strani nas, ali bomo to znali izkoristiti in biti aktivni na razvijanju odnosa ali ne, ali pa se bomo posvečali nekemu podjetju, kjer se že nekaj let trudimo, ampak delujejo oziroma se odločajo samo glede na ceno. Seveda je odvisno malce od države, iz katere prihaja podjetje, recimo s Francozi je izredno težko delati, ga moraš kar prebrati in biti v aktivnem odnosu z njim, če samo pasivno pripravljáš ponudbe in čakaš, potem boš lahko še nekaj časa čakal, potrebna je aktivna angažiranost. Potrebno je iti do kupca, če ne greš, potem to ni to.

Recimo pomemben je ta osebni stik, da si pripravljen biti odziven, recimo da se lahko skoraj vsak dan do kupca zapelješ, če je nekaj narobe, da greš k njemu. Jaz osebno mislim, da imaš lahko super kontakt po telefonu in mejlu, ampak kave pa ne moreš spiti, ne moreš nekako razviti tega osebnega odnosa.

Kako vidite element zaupanja v odnosu s kupcem? Se Vam zdi pomemben? Kaj pa menite, če gledava z vidika kupca, kako je njemu pomemben element zaupanja? Kako skrbite za vzpostavitev zaupanja v odnosu s kupcem? Kakšne predispozicije so potrebne za vzpostavitev zaupanja? Sploh obstaja zaupanje v poslovnem odnosu?

Zaupanje se razvije sčasoma, če nam on da naročilo, pa se dogovorimo za določen termin, recimo deset tednov, se moramo potem tega držati, če mu rečemo, da bomo zraven naredili še kake druge stvari, jih potem moramo narediti. Ne moremo pa se dogovoriti za dvanajst tednov, potem bomo pa en teden prej ga prosili za kakšno spremembo. Če pa že pride do nepredvidljivih dogodkov, da določene stvari ne moremo pripraviti v dogovorjenemu terminu, ga moraš pa takoj obvestiti, ko ugotoviš, da recimo orodjarna ne bo morala pripraviti v dogovorjenemu času, ali mu ne moremo dobaviti izdelkov, če recimo orodjarna po šestih

tednih ugotovi, da je napačno splanirala terminski plan, potem se skušamo s kupcem dogovoriti za dodaten teden, ampak seveda ga je o tem treba obvestiti prej kot samo en teden prej, gre za to, da poskušamo konflikte reševati v odprti smeri s kupcem. Zmeraj se da probleme oziroma nepredvidljive situacije lažje rešiti, če jih obvestiš pravočasno, če pa ti kupec pove, da žal ne gre drugače, da ne more podaljšati rokov, ker ima tudi on obveznosti do nadaljnjega kupca, pa je potrebno potem interno to reševati. Če si pa en teden pred koncem, pa nimaš več kaj narediti, do konca imaš v primeru nepredvidljivih situacij še nekaj delovnih sobot in nedelj, če do časa opozoriš kupca, če on ne sprejme, da se znaš tudi sam dobro zorganizirati.

Se pravi pomemben je ta neformalen zaupajoč odnos?

Ja včasih se moraš tudi malce pohecati z njim, privat stvari pa sprašuješ do ene mere. Zmeraj mora biti ena distanca, lahko imava popolnoma prijateljski odnos, nikoli mu pa ne povem vsega o biznisu, o svoji družini mu lahko povem od A do Ž, ampak v biznisu nikoli ne povem vsega.

Kaj pa pripadnost odnosu, kako bi jo definirali? Se vam zdi element pripadnosti sploh pomemben v odnosu? Kako skrbite oziroma izkazuje svojemu kupcu svojo pripadnost? Menite, da je ta obojestranska?

Kupcu moraš prvo ko prvo dati vedeti, da je zate ful pomemben, tudi če to pomeni pri nas, da je trinajsti kupec po velikosti, on ne sme imeti tega občutka, da se ga jemlje z levo roko. Seveda jaz drugače jemljem nekega kupca, ki na leto naredi 100.000 € pa nima potenciala, ampak bo ostal naš kupec, ali pa enega kupca, ki ima lahko trenutno zelo malo prometa zaradi začetka, ampak ima pa potencial za razvoj, obenem pa tudi ne morem primerjati enega kupca, ki naredi 100.000 € proti kupcu ki naredi 1 MIO €, ker nima potenciala. Ko pa je kupec na obisku, mu pa seveda nikakor ne smeš pokazati, da ni na našem prvem mestu.

Kako gledate na element zadovoljstva v odnosu? Kaj za Vas pomeni zadovoljni kupec? Kako poskušate doseči zadovoljstvo kupca? Kako ugotavljate, ali je kupec zadovoljen?

Kupec je najbolj zadovoljen takrat, ko mu pošlješ vprašalnik za merjenje zadovoljstva. Da je kupec zadovoljen, mu moraš v prvi fazi vedno do zahtevanega časa poslati ponudbe. V primeru nerealnega časa za pripravo ponudbe, torej če ne bo dobil v zahtevanem času ponudbe, ga moraš predhodno obvestiti in jo seveda pripraviti v času, da njemu še ustreza. Njegovo zadovoljstvo se po mojem mnenju najbolj odraža v tem, ko te pohvali, da si opravil dobro delo, da je zadovoljen s tabo in da ti pove, da če bomo tako nadaljevali, da bomo tudi dobili nove projekte, namesto drugih. Tudi v primeru, ko ni zadovoljen s ceno, da ti pove, do kje je pripravljen iti, kje je njegova ciljna cena, ki jo je pripravljen plačati, še bolje pa je, da ti

pove, če moraš npr. ceno orodja spustiti, pa moraš si pustiti malce rezerve na izdelkih, če do tega prideš, kar seveda ni rečeno, da se da pri vsakem kupcu, je potem to ena ta prava stopnja zaupanja, da ti reče, ali pa da ga sam vprašaš, do kje je še sprejemljivo zanj, ali pa da se recimo v ceni zmotiš, sem šel pod ceno, da raje vidiš, da potem ne sodelujeta, pa če ti reče ali pa sam opozori na to, da bi bilo potrebno preveriti ceno, glede na ostale cene, takrat mislim da je zadovoljen, pa da je zaupanje na nivoju.

Kaj se Vam poraja ob besedi zvestoba? Ali sploh obstaja znotraj odnosa? Kako poskušate doseči zvestobo stranke? Kaj po Vašem mnenju pomeni zvesta stranka? Kdaj lahko sploh govorimo o zvesti stranki?

Mislim, da je naš zelo zvest kupec X, zvesti kupec je tisti, ki te postavi za strateškega dobavitelja oziroma partnerja, da ti daje na leto določeno število projektov, da te ima v svojem portfelju, da imaš ti tak delež pri njemu in da ni zmeraj cena tista, ki odloča. Da ve, da tista cena ki jo daš, omogoča kakovostne izdelke. Cena seveda ni najpomembnejši faktor, ampak je vse tudi odvisno od volje pa dneva.

Če ti je kupec zvest in obstaja neko zaupanje veliko prej dobiš posel kot bi ga konkurenca. Prepričan sem, da ima vsak kupec dva do tri zveste dobavitelje, s katerimi drugače sodeluje kot z drugimi, že res, da lahko pošlje povpraševanje tudi ostalim, recimo ene pet do šestim podjetjem, ampak se vedno odloča na treh. Gre zgolj za to, da ti potem lahko pove, da bomo mogli malce znižati ceno, mogoče ne takoj, ampak v prihodnosti pa zagotovo, recimo da si trenutno predrag na montaži, čez par let pa bo treba to spremeniti.

Kako pomembna je vpletenost kupca v celoten proces razvoja odnosa? Kje vidite možnosti za izboljšavo?

Kupec je vpleten zgolj v fazi tehničnih vprašanj. Ko so komercialna vprašanja na voljo, morajo biti tehnična vsa rešena. Ko je to rešeno, on nima več kaj početi do vzorčenja, seveda pa lahko na vsake toliko časa povpraša, kako zadeva poteka na naši strani, kje se nahajamo, čeprav se to zelo poredko zgodi, razen v primerih, ko se njemu izredno mudi. Če kupec zahteva, se ga po potrebi obvešča, recimo s terminskimi plani. Če pa imamo mi vprašanja, pa mislim, da kupec vsekakor mora sodelovati, sicer lahko pride do možnosti napake. Lahko pa bi preprosto samo rekel, jaz vam dam naročilo, z moje strani je vse do nadaljnjega zaključeno, ampak je to potem lahko kar nevarno, saj lahko pride do težav, katerakoli informacija, ki se jo skuša prikriti ali ne posredovati naprej, lahko vodi v nastanek problemov, lahko v fazi sprememb, dodelav, testiranj ali pa celo na koncu.

Ste že kdaj izgubili kakega kupca? Kaj je bil glavni razlog?

Sem že izgubil kupca, uradno naj bi bil vzrok predvsem cena, neuradno pa mislim, da so dali raje kakemu svojemu dobavitelju. Glede na to, da se je proizvodnja iz Avstrije preselila na Slovaško, smo imeli z lokacijo v Avstriji izredno dobre odnose in ceno, tam pa še ne. Oni so sicer trdil, da je šlo orodje k njim nazaj v hišo, kar ima sicer smisel za take izdelke, ampak je bil izključen razlog cena. Drugič pa smo izgubili nek posel, ampak ne na račun cene, pač pa na račun prostih kapacitet pri kupcu. Vzrok za prenehanje odnosa je lahko cena, proste kapacitete, ali pa težave pri odnosu. Mislim, da je ravno ta sprememba lokacije vplivala na prenehanje, ker med njimi očitno ni bilo nekega prenosa.

Kakšen je popoln kupec?

Popoln kupec je tisti kupec, ki točno ve, kaj mu lahko nudiš in ti daje povpraševanja zgolj za take izdelke, da za tiste, za katere ve, da si predrag ploh ne pošilja povpraševanj, da ne trati tvojega časa in da še od tistih povpraševanj, ki ti jih pošlje, da ti jih recimo 25% realizira po normalnih cenah, ne da te še pri ceni stiska.