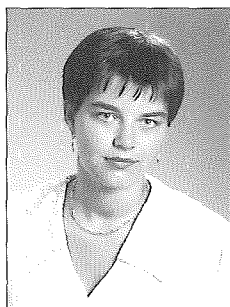


### III. Trženjsko središče kot nosilec dobaviteljevih trženjskih prizadevanj na medorganizacijskem trgu

**Darja Podobnik**  
asistentka  
Katedra za trženje  
Ekonomska fakulteta  
Univerza v Ljubljani



#### Povzetek

Za medorganizacijski trg je med drugim značilno, da so v proces nakupovanja pri odjemalcu in proces trženja pri dobavitelju vpleteni številni posamezniki. V oba procesa so vpleteni posamezniki z različnih funkcijskih področij, ne le s trženjskega, in z različnih stopenj hierarhične lestvice poslovanja. Medtem ko je vpletenost več posameznikov v medorganizacijsko nakupovanje že dokazano in splošno sprejeto dejstvo, pa je večosebni vidik medorganizacijskega trženja deležen večje pozornosti šele v zadnjem času. V literaturi sicer lahko zasledimo različne koncepte, ki se nanašajo na sodelovanje različnih posameznikov pri medorganizacijskem trženju, kot so denimo prodajni tim, prodajno središče in ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci. Vendar pa ti koncepti po našem mnenju niso dovolj natančno določeni in razmejeni, zato jih v tem preglednem članku poskušamo združiti in nadgraditi v nov konceptualni konstrukt – trženjsko središče.

**Ključne besede:** medorganizacijsko trženje, medorganizacijski trg, trženjski odnosi, nakupno središče, ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci, prodajno središče, trženjsko središče, posamezniki, medosebni odnosi

#### Abstract

##### **Marketing Center as a Holder of Supplier's Marketing Process in Industrial Markets**

Involvement of numerous individuals in the buyer's purchasing process and the supplier's marketing process is one of the industrial market's distinct features. Both processes include individuals that belong to various functional departments not only the marketing one and different management levels. Whilst the involvement of many individuals in the industrial purchasing is already a proven and wide known fact, the multi-personal aspect of industrial marketing has only lately been paid a greater attention. Although several concepts that relate to involvement of different individuals in industrial marketing can be found in the literature, i.e. selling team, selling center, and key account management, we believe that they are not clearly and distinctly defined. In this conceptual paper we therefore attempt to combine and further develop all these concepts into a new conceptual construct marketing center.

**Keywords:** industrial (business, business-to-business) marketing, industrial (business, business-to-business) market, business (buyer-supplier) relationships, buying center, key account management.

selling center, marketing center, individuals, inter-personal relationships

## 1. UVOD

Dandanes so vse aktualne teme na področju trženja tako ali drugače povezane z odnosi, saj je v času nenehnih sprememb izgrajevanje takšnih trženjskih odnosov, ki prispevajo k zadovoljstvu vseh vpletenih tržnih udeležencev, najbolj uspešno in učinkovito orožje v konkurenčnem boju. Kljub veliki pozornosti, ki jo avtorji posvečajo trženjskim odnosom na medorganizacijskem trgu, pa so nekateri vidiki teh odnosov še precej neraziskani. Eden izmed takšnih je vloga posameznikov in njihovih medosebnih odnosov<sup>1</sup> pri oblikovanju trženjskih odnosov med organizacijami (Hutt et al., 2000). Resda nekateri avtorji poudarjajo, da se ekonomske aktivnosti v sodobnih družbah odvijajo v okviru omrežij konkretnih medosebnih odnosov med posamezniki (Granovetter, 1985). Poleg tega tudi omenjajo, da so posamezniki in njihovi medosebni odnosi pomembna sestavina trženjskega odnosa med odjemalcem in dobaviteljem na medorganizacijskem trgu<sup>2</sup>. Sicer pa pretežni del literature, ki se nanaša na trženjske odnose med organizacijami, obravnava organizacije kot enovite tvorbe, neodvisne od posameznikov, ki jih sestavljajo (McDowell, Ford, 1998). Razvoj medosebnih odnosov med posamezniki običajno obravnava le kot enega od izidov trženjskih odnosov med organizacijami (Salmi, Bäckman, 1999).

Dejstvo je, da so organizacije sestavljene iz posameznikov. Zato lahko takšno obnašanje posamezne organizacije kakor tudi trženjske odnose med njimi razumemo le, če organizacijo obravnavamo kot skupek posameznikov in podskupin ter njihovih medsebojnih odnosov (McDowell, Ford, 1998). Ena od nespornih posebnosti medorganizacijskega trga je, da so v proces nakupovanja pri odjemalcu in proces trženja pri dobavitelju vpleteni številni posamezniki. V oba procesa so vpleteni posamezniki z različnih funkcijskih področij, ne le s trženjskega, in z različnih stopenj hierarhične lestvice poslovanja. Medtem ko je vpletenost več posameznikov v medorganizacijsko nakupovanje že dokazano in splošno sprejeto dejstvo, pa je večosebni vidik medorganizacijskega trženja večje pozornosti deležen šele v zadnjem času. Raziskave vloge posameznikov v medorganizacijskem trženju so maloštevilne, zato tudi še ni poenotenih konceptov, ki bi jo pojasnjevali.

Namen tega preglednega članka je podrobno proučiti, primerjati, združiti in nadgraditi tista spoznanja v znanstveni in strokovni literaturi s področja medorganizacijskega trženja, ki se nanašajo na vlogo posameznikov na dobaviteljevi strani

<sup>1</sup> Zaradi ločevanja med različnimi vrstami odnosov odnose med organizacijami imenujemo »trženjski odnosi«, odnose med posamezniki kot člani organizacij pa »medosebni odnosi«.

<sup>2</sup> V članku včasih omenjamo organizacije, drugi pa posameznike, zato zaradi večje preglednosti organizacijo v vlogi kupca dosledno imenujemo »odjemalec«, organizacijo v vlogi prodajalca pa »dobavitelj«. Pojma »kupek« in »prodajalec« pa uporabljamo za poimenovanje vlog pri odjemalcu oziroma dobavitelju, ki jih pri konkretnih menjavah dobrin igrajo posamezniki iz ene oziroma druge organizacije.

trženjskega odnosa. V članku najprej opredelimo koncepte večosebne vidika dobaviteljevih trženjskih prizadevanj na medorganizacijskem trgu, ki jih najpogosteje zasledimo v literaturi. Za razliko od medorganizacijskega nakupovanja, kjer je večosebni vidik zajet v splošno sprejetem konstrukt nakupnega središča, na področju medorganizacijskega trženja še ni prišlo do poenotenja različnih konceptov. Naš predlog za poenotenje teh konceptov podajamo v naslednjem poglavju, v katerem razvijemo konstrukt trženjskega središča. V tem poglavju predstavimo tako strateško kot tudi taktično dimenzijo trženjskega središča. Članek sklenemo s priporočili za prihodnja raziskovalna prizadevanja na področju posameznikov in njihovih medosebnih odnosov v trženjskem odnosu na medorganizacijskem trgu.

## 2. KONCEPTI VEČOSEBNEGA VIDIKA DOBAVITELJEVIH TRŽENJSKIH PRIZADEVANJ NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU

Raziskovalci medorganizacijskega trga se kljub pogosto razhajajočim se pogledom strinjajo, da je medorganizacijsko nakupovanje v resničnem svetu sestavljeno iz časovno odvijajočega se zaporedja aktivnosti oziroma delnih odločitev. Izvajajo jih različni posamezniki v organizaciji, zato je medorganizacijsko nakupovanje večosebni proces. Za poimenovanje skupine posameznikov, ki sodelujejo pri sprejemanju nakupnih odločitev, se uporabljajo različni pojmi, najpogosteje uporabljen pojem pa je **nakupno središče** (Ghingold, Wilson, 1998). Slednji zajema vse odjemalčeve posameznike z različnih funkcijskih področij in stopenj hierarhične lestvice poslovanja, vpletene v medorganizacijsko nakupovanje. Nakupno središče medorganizacijskih odjemalcev je bilo in je še popularno raziskovalno področje, zato se je nabralo že kar precej konceptualnih modelov in empiričnih raziskav, ki pojasnjujejo različne vidike nakupnega središča. Med njimi so bili pozornosti deležni zlasti *opredelitev nakupnega središča* (Johnston, Bonoma, 1981; Spekman, Gronhaug, 1986), *sestava nakupnega središča* (Anderson et al., 1987; Jackson et al., 1984; Leigh, Rethans, 1984; Mattson, 1988; McCabe, 1987; Robinson et al., 1967; Sheth, 1973; Spekman, Gronhaug, 1986; Spekman in Stern, 1979; Tanner, 1998; Webster, Wind, 1972; Woodside et al., 1999), *moč in vpliv članov nakupnega središča* (Davies et al., 1998; Farrell in Schroder, 1999; Kohli, 1989; Kohli, Zaltman, 1988; Venkatesh et al., 1995) ter *komunikacije v nakupnem središču* (Johnston, Bonoma, 1981; Kauffman, 1996; Ronchetto et al., 1989).

Medtem ko je na področju medorganizacijskega nakupovanja za označbo sodelujočih posameznikov že splošno uveljavljen konstrukt »nakupno središče«, pa na področju medorganizacijskega trženja še ni prišlo do poenotenja različnih konceptov. Avtorji se sicer strinjajo, da pri medorganizacijskih trženjskih prizadevanjih sodelujejo številni posamezniki z različnih funkcijskih področij in stopenj hierarhične lestvice poslovanja, kljub temu pa v literaturi še ni izoblikovanega enotnega konstrukta za pojasnjevanje

večosebne vidika dobaviteljevih trženjskih prizadevanj. Za označevanje večosebne vidika prodajnih in trženjskih prizadevanj se uporabljajo predvsem naslednji trije koncepti: »prodajni tim«<sup>3</sup>, »prodajno središče«<sup>4</sup> in »ravljanje s strateško pomembnimi odjemalci«<sup>5</sup>. Vendar pa si omenjene koncepte vsak avtor razlaga po svoje. Nekateri določen koncept uporabljajo za poimenovanje sorazmerno stalnih in na odjemalca osredotočenih dobaviteljevih skupin posameznikov, medtem ko drugi isti koncept uporabljajo za poimenovanje začasnih in na transakcijo osredotočenih skupin posameznikov (Moon, Armstrong, 1994).

Koncept **prodajni tim** se uporablja predvsem v strokovni literaturi. Nanaša se tako na prodajno kakor tudi neprodajno osebo, ki ga usmerja vodja. Njegova naloga je, da oblikuje strategijo in koordinira komunikacijske tokove med posamezniki. V tim je lahko vključen vsak dobaviteljev posameznik, čigar poznavanje izdelka, odjemalca ali panoge je mogoče uporabiti v korist organizacije (na primer poslovodje, inženirji, razvijalci izdelka in drugi). To pomeni, da je prodajni tim lahko začasna skupina, ki se ukvarja z določenimi odjemalčevimi potrebami (Moon, Armstrong, 1994).

Koncept **prodajno središče** se je razvil kot logičen podaljšek koncepta nakupno središče (Moon, Armstrong, 1994). Hutt et al. (1985) opredeljujejo prodajno središče kot skupek članov organizacije, ki so vpleteni v spodbujanje in vzdrževanje trženjskih odnosov z medorganizacijskimi odjemalci. Podobno kot nakupna središča so tudi prodajna središča neformalne organizacijske strukture, sestavljene iz predstavnikov različnih funkcijskih področij. Članstvo v prodajnem središču se spreminja, saj posamezniki v prodajno središče vstopajo oziroma iz njega izstopajo v skladu s prodajnimi zahtevami.

Koncept **ravljanje s strateško pomembnimi odjemalci** označuje posebna dobaviteljeva prizadevanja pri ciljanju na največje in najpomembnejše odjemalce. Ta prizadevanja se kažejo v posebnem obravnavanju izbranih odjemalcev; gre za nekakšen celostni pristop k trženju, ki se ne osredotoča le na ponudni izdelek, temveč na iskanje rešitev za odjemalčeve probleme. Dobavitelj izbranim odjemalcem zagotavlja strokovna znanja, druge vire in poprodajne interakcije, zato odjemalci njegovo ponudbo zaznavajo kot posebno, oblikovano z namenom zadovoljitve njihovih potreb. S posebno obravnavo izbranih odjemalcev se pri dobavitelju ukvarja bodisi ena oseba (skrbnik strateško pomembnih odjemalcev) bodisi tim več oseb, ki ga vodi skrbnik strateško pomembnih odjemalcev (Barrett, 1986).

Na podlagi literature, ki obravnava te tri opisane koncepte, menimo, da je za potrebe proučevanja vloge dobaviteljevih posameznikov v trženjskem odnosu vse koncepte mogoče

združiti v en sam konstrukt. Ta naj bi zajemal vse tiste dobaviteljeve posameznike, ki imajo kakršne koli neposredne medosebne odnose s katerimi koli odjemalčevimi posamezniki. Zajemal naj bi tudi vse tiste dobaviteljeve posameznike, ki omenjene neposredne medosebne odnose na kakršen koli način omogočajo, podpirajo ali olajšujejo. Očitno je, da lahko takšne posameznike najdemo na različnih funkcijskih področjih in na različnih stopnjah dobaviteljeve hierarhične lestvice poslovanja. Enoviti konstrukt bomo poimenovali kar »trženjsko središče«; s pridevnikom »trženjsko« želimo poudariti, da vsi medosebni odnosi, ki jih dobaviteljevi predstavniki vzpostavljajo z odjemalčevimi predstavniki, nimajo neposrednega prodajnega namena. To je upoštevano predvsem v literaturi, ki obravnava ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci, manj pa v literaturi s področja prodajnih timov in prodajnih središč. Konstrukt trženjskega središča predstavljamo v naslednjem poglavju, kjer skušamo združiti in nadgraditi ustrezna spoznanja iz literature, pri čemer upoštevamo čim več pojmovanj večosebne vidika dobaviteljevih trženjskih prizadevanj<sup>6</sup>.

### 3. DOBAVITELJEVO TRŽENJSKO SREDIŠČE

Moon in Armstrong (1994) razlikujeta med dvema vrstema prodajnih timov: osnovni prodajni tim in prodajno središče. **Osnovni prodajni tim** je logični podaljšek tima za ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci, le da ni omejen zgolj na velike in kompleksne odjemalce. **Prodajno središče** pa je oblikovano po vzoru nakupnih središč. Najpomembnejša razlika med obema vrstema prodajnih timov je, da je osnovni prodajni tim osredotočen na odjemalca, zato so njegovi ključni cilji vezani na vzpostavljanje in vzdrževanje tesnih trženjskih odnosov z odjemalcem, prodajno središče pa je osredotočeno na transakcijo. Njegovi cilji se nanašajo na uspešno izrabo določene prodajne priložnosti, zaradi katere je bilo oblikovano (glej tabelo 1).

Konstrukt trženjskega središča zajema obe omenjeni vrsti timov, saj lahko nanju gledamo kot na dve strani istega kontinuuma, ki se med seboj ne izključujeta. V praksi pravzaprav prihaja do precejšnjega prekrivanja obeh vrst in ni mogoče vedno določiti, kje se konča osnovni prodajni tim in začne prodajno središče. Osnovni prodajni tim oblikuje prodajno strategijo ter opredeli najbolj privlačne prodajne priložnosti in ustrezne člane prodajnega središča. Četudi se osnovni prodajni tim osredotoča na odjemalca, prodajno središče pa na transakcijo, s svojimi aktivnostmi vzajemno vplivata drug na drugega. Znotraj obeh skupin in med njima se oblikuje kompleksno omrežje medosebnih interakcij in komunikacij, ki tvorijo trženjsko središče (Moon, Armstrong, 1994).

<sup>3</sup> Angl. selling team.

<sup>4</sup> Angl. selling center.

<sup>5</sup> Angl. key/major/strategic/national account management/marketing/selling. V slovenski trženjski literaturi se uveljavlja prevod »ravljanje s strateško pomembnimi kupci« (glej na primer Rojšek idr. (1999), Rojšek, Podobnik (1999)). Ker v tem članku organizacijo v vlogi kupca dosledno imenujemo odjemalec, smo se odločili za prevod »ravljanje s strateško pomembnimi odjemalci«.

<sup>6</sup> Poleg že omenjenih pojmov lahko v literaturi zasledimo še več drugih poimenovanj večosebne vidika dobaviteljevih trženjskih prizadevanj. Helfert in Vith (1999) na primer omenjata time za trženje, temelječe na odnosih (angl. relationship marketing teams), Walter (1999) pa pospeševalce odnosov (angl. relationship promoters).

**Tabela 1: Razlike med osnovnim prodajnim timom in prodajnim središčem**

Osnovni prodajni tim	Prodajno središče
• sorazmerno stalen, osredotočen na odjemalca	• sorazmerno začasno, osredotočeno na transakcijo
• članstvo je določeno z zadolžitvijo za nalogo, povezano z nekim odjemalcem	• članstvo je določeno z vpletenostjo v prodajno transakcijo za neki izdelek
• en tim na odjemalca	• eno središče na prodajno priložnost
• sorazmerno stalno članstvo	• zelo spremenljivo članstvo
• značilnosti tima so odvisne od značilnosti odjemalca	• značilnosti tima so odvisne od značilnosti prodajne priložnosti
• strateško poslanstvo, določeno glede na odjemalca	• taktično poslanstvo, določeno glede na prodajno priložnost

*Vir: Moon, Armstrong, 1994.*

Deeter-Schmelzeva in Ramseyeva (1995) razlikujeta med osnovnim prodajnim timom in razširjenim prodajnim timom. **Osnovni prodajni tim** je majhen in stalen tim, zadolžen za trženjske odnose z odjemalci, prodajno strategijo in prodajne transakcije. Sestoji iz posameznikov, ki imajo komplementarne sposobnosti in so zavezani skupnemu namenu, cilju in prodajnemu pristopu, za kar so tudi vzajemno odgovorni. Da bi lahko osnovni prodajni tim izpeljal določeno prodajno transakcijo, včasih potrebuje pomoč članov **razširjenega prodajnega tima**. Slednji zajema tiste posameznike v organizaciji, ki občasno pomagajo osnovnemu prodajnemu timu pri izpeljavi določene transakcije; razširjeni prodajni tim je torej v bistvu le drugo ime za prej omenjeno prodajno središče. Osnovni prodajni tim in razširjeni prodajni tim skupaj sestavljata naš konstrukt trženjskega središča.

Na podlagi spoznanj omenjenih dveh parov avtorjev lahko sklenemo, da ima **trženjsko središče** kot skupina vseh dobaviteljevih posameznikov, ki so bodisi v neposrednih medosebnih odnosih z odjemalčevimi predstavniki bodisi te medosebne odnose omogočajo, podpirajo ali olajšujejo, dve ključni dimenziji:

- **Strateška dimenzija:** zajema tiste posameznike, ki so stalno zadolženi za razvijanje dolgoročnih trženjskih odnosov z odjemalcem/odjemalci. Dolgoročne trženjske odnose lahko razvijajo le s pomočjo medosebnih odnosov z odjemalčevimi predstavniki. Strateško dimenzijo trženjskega središča najbolje ponazarja literatura s področja ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci.
- **Taktična dimenzija:** zajema tiste posameznike, ki so zadolženi za uspešno izpeljavo ene ali več konkretnih epizod<sup>7</sup> v trženjskem odnosu. Vsak posameznik iz strateške dimenzije je vsaj občasno udeležen tudi pri epizodah taktične dimenzije; pri kateri kolikoli neposredni osebni interakciji poteka vsaj družabna menjava, ki pa je že ena od epizod. Vendar pa taktična dimenzija zajema tudi vrsto posameznikov, ki ne sodelujejo v strateški dimenziji, temveč zgolj pri določenih epizodah. Sestava teh posameznikov je lahko od epizode do epizode različna, saj je odvisna od potrebnih strokovnih znanj in sposobnosti.

<sup>7</sup> Epizode, ki se pojavljajo v trženjskih odnosih na medorganizacijskem trgu, se nanašajo na menjavo med dvema organizacijama. Glede na predmet menjave razlikujemo med štirimi tipi menjav: menjava proizvoda/storitve, menjava informacij, finančna menjava in družabna menjava (IMP Group, 1997).

Taktično dimenzijo trženjskega središča najbolje ponazarja literatura s področja prodajnih središč in prodajnih timov.

Tako strateško kot tudi taktično dimenzijo trženjskega središča podrobneje predstavljamo v nadaljevanju. Pred tem omenimo le še, da lahko konstruite, podobne našemu trženjskemu središču, zasledimo tudi pri nekaterih drugih avtorjih. Pelsova (1992) denimo omenja trženjski tim, Hutt in Speh (1984) trženjsko-strateško središče, Möller in Wilson (1995) pa trženjsko središče. Vendar pa so opredelitve teh konstruktov v delih omenjenih avtorjev še v povojih in nedorečene. Jasno je le, da gre za odločevalne enote, ki so sestavljene iz posameznikov z različnih funkcijskih področij in različnih stopenj hierarhične lestvice poslovanja.

### 3.1. Ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci kot strateška dimenzija dobaviteljevega trženjskega središča

Ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci je proces alokacije vseh virov podjetja z namenom doseči optimalno poslovanje z uravnoteženim portfeljem izbranih odjemalcev, ki pomembno vplivajo ali pa bi lahko pomembno vplivali na doseganje sedanjih in/ali prihodnjih dobaviteljevih poslovnih ciljev (Burnett, 1992). Ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci je v bistvu poseben dobaviteljev pristop, za katerega je značilno stalno prilagajanje individualnim potrebam izbranih odjemalcev. Takšen pristop je koristen tako za dobavitelja kakor tudi izbrane odjemalce, saj vsem vpletenim ponuja pomembne priložnosti za izboljšanje donosnosti (McDonald, Rogers, 1998).

Naraščajoči pomen ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci je posledica spoznavanja veljavnosti Paretovega pravila, po katerem večji del dobaviteljevih prihodkov ali dobička ustvari le peščica odjemalcev. Dobavitelji poskušajo s temi odjemalci ravnati sistematično in proaktivno, s čimer si želijo zagotoviti stabilno poslovno okolje in vplivati na svojo usodo (Millman, Wilson, 1999). Proces ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci je sestavljen iz več sestavin, od katerih se nam zdijo najpomembnejše naslednje:

- **Aktivno sodelovanje posloводства.** Ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci je za dobavitelja strateškega pomena, zato naj bi proces spodbujalo in nadziralo posloводство. Vpletenost posloводства se lahko, denimo, kaže z obiski njegovih predstavnikov pri odjemalcu. Tovrstni obiski niso pomembni le zaradi notranjega signaliziranja pomembnosti odjemalcev, temveč tudi zaradi signaliziranja zavezanosti samim odjemalcem (Millman, Wilson, 1999). Stalna, očitna in popolna zavezanost posloводства je ključni dejavnik za uspešnost ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci (Napolitano, 1997; Pardo, 1999).
- **Opredelitev strateško pomembnih odjemalcev.** Osnovna sestavina procesa ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci je opredelitev tistih odjemalcev, ki so strateško pomembni za prihodnost dobavitelja (Millman, Wilson, 1999). Pri opredelitvi strateško pomembnih odjemalcev naj bi dobavitelji upoštevali vse dejavnike, ki prispevajo k

strateški vrednosti, in ne le dejavnike, povezane z velikostjo odjemalcev in ustvarjenimi prihodki. Shapiro (1995) predlaga še upoštevanje naslednjih kriterijev za opredelitev strateško pomembnih odjemalcev: potreba odjemalcev po dobri postrežbi, zahteva odjemalcev po kakovosti izdelkov in ustreznem delovanju dobavitelja, možnost vstopa na nove trge in v nove procese, učinek na dobaviteljev izdelčni splet, odjemalčeva pomembnost in imidž v panogi ter zmožnost dobavitelja za sodelovanje z odjemalcem. Več avtorjev zagotavlja, da k boljši razporeditvi dobaviteljevih redkih tehnoloških in trženjskih virov na posamezne odjemalce pripomore uporaba tehnik za portfeljsko analizo odjemalcev (Krapfel, 1991; Shapiro et al., 1995; Spencer, 1999; Turnbull, Zolkiewski, 1997).

- **Razvoj omrežja medosebnih odnosov.** Pomembna sestavina trženjskega odnosa so družabne interakcije, na podlagi katerih se med dobaviteljevimi in odjemalčevimi predstavniki oblikuje široko in globoko omrežje medosebnih odnosov. Spremljajoči pojavi časovno odvijajočega se interakcijskega procesa in nastajajočega omrežja medosebnih odnosov so vzajemno razumevanje, razvoj skupnih načinov delovanja in opredelitev vrednost dodajajočih rešitev problemov (Millman, Wilson, 1999). Pri ravnanju s strateško pomembnimi odjemalci ne gre le za enega dobaviteljevega posameznika, ki naj bi posvečal posebno pozornost nekaj odjemalčevim odločevalcem. Pravi trženjski odnos s strateško pomembnimi odjemalci zahteva intenzivno sodelovanje številnih posameznikov. Vsakdo, ki kakor koli sodeluje pri postrežbi odjemalcev, lahko vpliva na dobaviteljev trženjski odnos z njimi. Zato je treba vzpostaviti omrežje številnih medosebnih odnosov, ki zagotavlja konsistentno postrežbo in pozornost (Maister, 1999).
- **Razvoj zmožnosti.** Namen posebne obravnave strateško pomembnih odjemalcev mora biti podprt z zmožnostmi za posebno obravnavo. Potrebne zmožnosti se navadno nanašajo na izdelavo izvrstnega izdelka, napredno tehnološko in procesno znanje ter sposobnost uporabe tega znanja pri reševanju odjemalčevih problemov (Millman, Wilson, 1999). Ko se dobavitelj odloči za uveljavljanje ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci, mora razviti ustrezne notranje sisteme in procese. Pri tem ne gre le za stalna opozorila posloводства na potrebo po osredotočanju na odjemalce in imenovanje skrbnikov strateško pomembnih odjemalcev. Pomembna so prizadevanja, ki se raztezajo čez več stopenj hierarhične lestvice posloводства in več funkcijskih področij ter kot taka preoblikujejo in ne le razširjajo tradicionalne organizacijske strukture in procese (Millman, Wilson, 1996).
- **Opredelitev in reševanje problemov.** Raziskave kažejo, da se mora dobavitelj v procesu ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci ukvarjati s hierarhijo odjemalčevih problemov. Odjemalčeve probleme je mogoče deliti na tiste, ki se nanašajo na dobaviteljev izdelek, tiste, ki se nanašajo na odjemalčeve procese, in tiste, ki se nanašajo na podporo odjemalčevih procesov. Na začetnih stopnjah razvoja procesa ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci se dobavitelj navadno osredotoča predvsem na

odjemalčeve probleme v zvezi z izdelkom, saj je prav izdelek razlog za nastanek večine trženjskih odnosov z odjemalci. Tovrstni problemi se nanašajo na kakovost izdelka, konsistentnost, neprekinjenost dobave in primernost za uporabo. Dobaviteljevi izdelki morajo biti vključeni v odjemalčeve notranje procese, s pomočjo katerih odjemalec proizvaja svoje izdelke. Problemi v zvezi s procesi zadevajo usklajenost vhodne logistike z odjemalčevimi notranjimi procesi in takšno prilagajanje izdelkov, da v odjemalčevem procesu prispevajo čim večjo dodano vrednost. Potreba po podpori odjemalčevih procesov postane središčni problem na naprednejših stopnjah ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci. Reševanje problemov v zvezi s podporo poteka s prilagajanjem sistemov, procesov in celo vedenja obeh organizacij v trženjskem odnosu (Millman, Wilson, 1995, 1999).

- **Razvoj splošnih in prilagojenih procesov in strategij.** Uspešno ravnanje z odjemalci zahteva od dobavitelja oblikovanje splošnih in prilagojenih procesov. Večini odjemalcev so namenjeni splošni procesi ravnanja z odjemalci, saj omejenost virov onemogoča posebno obravnavo vseh odjemalcev. Prilagojeni procesi so rezervirani za ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci (Millman, Wilson, 1999). Ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci ne pomeni, da se dobavitelj preneha ukvarjati z drugimi odjemalci. Pomeni kvečjemu, da se z njimi ne ukvarja z osebno prodajo, temveč s cenejšimi orodji neposrednega trženja, kot sta na primer neposredno trženje po telefonu in neposredna pošta ali pa preko posrednikov (Barrett, 1986). Dobavitelj mora prilagoditve splošnih strategij posameznim odjemalcem skrbno nadzorovati, sicer lahko konča z obsežnimi trženjskimi naložbami v razvoj pretirane globine in širine proizvodnega asortimenta ter čezmerno porabo časa pri interakcijah z odjemalci. Tovrstne težave so posledica samega značaja medorganizacijskega trga; za vsakega medorganizacijskega odjemalca so namreč značilne druge posebne lastnosti, ki zahtevajo drugačno prilagoditev dobaviteljeve ponudbe (Turnbull, Valla, 1986).

Lambe in Spekman (1997) tradicionalnim opredelitvam ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci očitata, da ne določajo stopnje sodelovanja, ki naj bi obstajala v nekem trženjskem odnosu med dobaviteljem in odjemalcem, da bi lahko ta trženjski odnos z dobaviteljevega vidika opredelili kot ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci. Tradicionalne opredelitve se osredotočajo predvsem na značilnosti odjemalcev, ki slednje uvrščajo med strateško pomembne. Dejansko pa se koncept ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci nanaša na vrsto trženjskih odnosov med dobavitelji in odjemalci, zato obstajajo različne zvrsti ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci. Zvrsti ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci lahko razporedimo vzdolž kontinuuma, ki je na eni strani omejen z enkratnimi transakcijami, na drugi strani pa z vertikalno integracijo. Glede na trženjske odnose med odjemalci in dobavitelji lahko razlikujemo med tremi osnovnimi zvrstmi ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci: ponavljajoče transakcije, dolgoročni

trženjski odnos in povezava med odjemalcem in dobaviteljem<sup>8</sup>.

Za *ponavljajoče transakcije* je značilna najnižja stopnja sodelovanja med odjemalcem in dobaviteljem. Običajno gre za obsežne transakcije, pri katerih želi odjemalec minimizirati svojo odvisnost od dobaviteljev, zato se osredotoča predvsem na ceno. Ker je konkurenca med dobavitelji precej intenzivna, se odjemalec ni pripravljen omejiti zgolj na enega ali nekaj dobaviteljev. Dobavitelj takšnega odjemalca opredeli kot strateško pomembnega predvsem zaradi velikega obsega dejanske ali potencialne prodaje. Ponavljajoče transakcije so značilne za standardne dobrine, pri katerih dobavitelji težko ustvarijo dodano vrednost, zato odjemalce tudi težko prepričajo k višji stopnji sodelovanja. Dobaviteljem povzroča težave tudi pogosto oportunistično obnašanje odjemalcev, ki imajo v trženjskem odnosu z dobavitelji pogajalsko premoč. Tradicionalne opredelitve ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci implicitno predpostavljajo obstoj *dolgoročnega trženjskega odnosa* med odjemalcem in dobaviteljem, za katerega je značilna sorazmerno visoka stopnja vzajemne odvisnosti odjemalcev in dobaviteljev. Le-ta temelji na naložbah v trženjski odnos, ki so bodisi kapitalno intenzivne bodisi neotipljive v smislu psiholoških in družabnih vezi, vsekakor pa za obe strani dvigujejo stroške prehoda<sup>9</sup>. Pri dolgoročnih trženjskih odnosih je cena manj pomemben dejavnik kakor pri ponavljajočih transakcijah, pomembnejši dejavniki so kakovost, dobava in tehnična podpora. Čeprav sta si odjemalec in dobavitelj blizu, skupno načrtovanje in sodelovanje poteka bolj na taktični kakor na strateški ravni. Tretjo vrst ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci predstavlja *povezava med odjemalcem in dobaviteljem*. Zanj je značilna visoka stopnja sodelovanja, ki jo označujejo skupno načrtovanje, skupno koordiniranje, delitev informacij, neoportunistično obnašanje in dolgoročna zavezanost. S sodelovanjem sta odjemalec in dobavitelj sposobna izboljšati kakovost izdelkov in znižati stroške. Povezave med odjemalci in dobavitelji so posledica spoznanja, da posameznih transakcij ni primerno obravnavati kot zmag v vojni (Lambe, Spekman, 1997).

V minulem desetletju se je nabralo kar precej literature, ki obravnava ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci. Weilbaker in Weeks (1997) ugotavljata, da se razvoj literature o ravnanju s strateško pomembnimi odjemalci dobro prilega krivulji življenjskega ciklusa. Po njunem mnenju je koncept ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci v literaturi že dosegel zgodnjo stopnjo zrelosti. Avtorji so se ukvarjali in se še ukvarjajo z različnimi vidiki tega koncepta, precej pozornosti pa so bile deležne teme, povezane z *opredeljevanjem strateško pomembnih odjemalcev* (Boles et al., 1999; Krapfel et al., 1991; McDonald et al., 1997; Pels, 1992; Shapiro, 1995; Sharma, 1997; Turnbull, Zolkiewski, 1997), *organiziranjem*

<sup>8</sup> Seveda lahko obstajajo ponavljajoče transakcije tudi pri dolgoročnih trženjskih odnosih ali pa pri povezavi med odjemalcem in dobaviteljem, vendar pa dolgoročni trženjski odnosi in povezava obsegajo več kakor le zgolj bolj ali manj nepovezane ponavljajoče transakcije, temelječe predvsem na pogajanjih o ceni.

<sup>9</sup> Angl. switching cost.

*ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci* (Boles et al., 1994; Kempeners, 1996; Kempeners, Hart, 1999; Rottenberger-Murtha, 1992) in *pogledom na ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci iz zornega kota odjemalcev* (Pardo, 1996; Whiteley, Hessian, 1996).

### 3.2. Prodajno središče kot taktična dimenzija dobaviteljevega trženjskega središča

Prodajno središče je bilo v literaturi deležno bistveno manjše pozornosti kakor njemu sorodni koncept nakupnega središča. Malhotra et al. (1999) so na podlagi pregleda raziskav, ki so bile na trženjskem področju opravljene v preteklih desetletjih, opredelili potrebe po raziskavah v 21. stoletju. Ugotovili so, da morajo biti prodajni timi v prihodnosti deležni večje raziskovalne pozornosti, saj vse več medorganizacijskih dobaviteljev uporablja timski prodajni pristop. Kljub temu pa raziskovalci prodajnih prizadevanj medorganizacijskih dobaviteljev kot enoto analize še vedno obravnavajo predvsem posamezno osebo v vlogi prodajalca (na primer Avlonitis et al., 1986; MacKenzie et al. 1998; Williams, 1998).

Seveda ne zanikamo, da igra prodajno osebje zelo pomembno vlogo pri oblikovanju dolgoročnih trženjskih odnosov med odjemalci in dobavitelji. Kot osnovna vez med odjemalci in dobavitelji ima precejšen vpliv na odjemalčevo zaznavanje dobaviteljeve zanesljivosti in vrednosti dobaviteljevih storitev ter posledično tudi na odjemalčevo pripravljenost za razvijanje trženjskega odnosa. Prodajno osebje je navadno v najneposrednejših interakcijah z odjemalčevimi predstavniki, zato slednji prodajno osebje pogosto dojemajo kar kot poosebljenje dobavitelja (Williams, 1998). Za razvijanje partnerstva je običajno potrebno sodelovanje številnih posameznikov, in sicer tako na strani odjemalca kakor tudi dobavitelja. Medtem ko ima koncept nakupnega središča v trženjski literaturi bogato tradicijo, pa je šele naraščajoči poudarek na partnerstvu med odjemalcem in dobaviteljem izpostavil potrebo po oblikovanju koncepta prodajnega središča oziroma tima, ki je v interakciji z nakupnim središčem in kot tak združuje posameznike z različnih funkcijskih področij in stopenj hierarhične lestvice poslovođenja (Weitz, Bradford, 1999).

V literaturi je težko najti jasno opredelitev prodajnega središča in njegovo razmejitve od prodajnega tima. Avtorji v glavnem oba pojma bodisi eksplicitno bodisi implicitno uporabljajo kot sinonima. Pri opredelitvi prodajnega središča nam je v pomoč Rappova (1989) hierarhična **razvrstitev prodajnih timov na tri različne stopnje**. Kadar je tim sestavljen zgolj iz članov prodajnega osebja, imamo opravka s *prvostopenjskim prodajnim timom*. Vanj so poleg prodajnega osebja običajno vključeni tudi njihovi vodje in včasih tudi poslovođa prodajne funkcije. O *drugostopenjskem prodajnem timu* govorimo, kadar prvostopenjski prodajni tim sodeluje s ključnimi posamezniki iz drugih oddelkov organizacije, kot so na primer postrežba odjemalcev, proizvodnja, razvoj in raziskovanje ter tržno komuniciranje. Kadar drugostopenjski prodajni tim sodeluje z odjemalčevimi posamezniki, pa govorimo o

*tretjestopenjskem prodajnem timu*. Pri tem ne gre le za sodelovanje s tistimi odjemalčevimi posamezniki, ki nastopajo v vlogi kupcev, temveč za sodelovanje z vsemi bistvenimi posamezniki, od poslovodij do predstavnikov nižjih stopenj hierarhične lestvice poslovanja. Običajno gre za vrsto povezav med vlogami v obeh organizacijah, kot je na primer povezava med vodjem izhodne logistike pri dobavitelju in vodjem vhodne logistike pri odjemalcu.

Upošteva je Rappovo razvrstitev, lahko **prodajno središče** opredelimo v smislu drugostopenjskega prodajnega tima, pri čemer je samoumevno, da prodajno središče sodeluje z odjemalčevim nakupnim središčem, saj je to sodelovanje bistvo njegovega obstoja. Prodajni tim je torej bistveno ožji koncept v primerjavi s konceptom prodajnega središča, saj pomeni zgolj razširitev pozornosti od posamezne prodajalca na ekipo prodajnega osebja. Prodajno središče pa poleg prodajnega osebja vključuje tudi člane z drugih funkcijskih področij in različnih stopenj hierarhične lestvice poslovanja. Seveda pa je samo po sebi razumljivo, da morajo tudi člani prodajnega središča delovati kot tim; razlika med delovno skupino in timom je v tem, da gre pri skupini za vsoto posameznikovih individualnih prizadevanj, pri timu pa za kolektivna prizadevanja posameznikov, zavezanih skupnemu namenu, cilju in pristopu, za kar so tudi vzajemno odgovorni (Deeter-Schmelz, Ramsey, 1995).

Prodajno središče torej združuje vse posameznike na dobaviteljevi strani trženjskega odnosa, ki so vpleteni v neko določeno prodajno transakcijo, oziroma če posplošimo, v neko določeno epizodo v trženjskem odnosu. Pobuda za oblikovanje prodajnega središča je običajno na strani prodajnega osebja, ki najprej identificira osebe, potrebne za izpeljavo transakcije, nato pa jih pridobi k sodelovanju. Zaradi podobnosti prodajnega središča z nakupnim središčem je mogoče izsledke večine raziskav, ki proučujejo vzorce interakcij v nakupnem središču, aplicirati tudi na prodajno središče. Razlika med prodajnim in nakupnim središčem je predvsem v pripravljenosti posameznikov za sodelovanje v teh dveh središčih. Posameznikovo pripravljenost za sodelovanje v nakupnem središču naj bi namreč spodbujale posledice, ki jih ima zanj sprejem določene nakupne odločitve; če naj bi, denimo, posameznik kupovano dobrino uporabljal, bosta njegova vpletenost in sodelovanje večja. Sodelovanje v prodajnem središču pa sodelujočim posameznikom prinaša le majhne, če sploh kakšne, neposredne koristi. Pravzaprav se kaj lahko zgodi, da je edina »nagrada« za sodelovanje ponovno vabilo k sodelovanju v drugih prodajnih središčih (Moon, Gupta, 1997). Weinberger (1998) meni, da je z ustreznim sistemom nagrajevanja mogoče spodbujati sodelovanje predstavnikov različnih funkcijskih področij v prodajnem središču. Prevladujoči sistemi nagrajevanja so problematični zato, ker temeljijo na nagrajevanju individualne in ne timske uspešnosti. To v primeru prodajnih središč ni ustrezno, saj je tako nagrajena predvsem uspešnost prodajnega osebja, trud drugih članov prodajnega središča pa je spregledan. Avtor predlaga sistem nagrajevanja na podlagi vloženega truda posameznih članov prodajnega središča in merjenje

vloženega truda s pomočjo metod za analizo družbenih omrežij<sup>10</sup>.

Tako kot posamezniki v nakupnem središču tudi posamezniki v prodajnem središču nastopajo v različnih vlogah. Posameznik lahko sočasno nastopa v več vlogah, velja pa tudi, da lahko v eni vlogi sočasno nastopa več posameznikov. Moon in Armstrong (1994) sta na podlagi študijskih primerov treh prodajnih središč ameriškega dobavitelja elektronskih sestavnih delov opredelila naslednje **vloge v prodajnem središču**:

1. *Pobudniki*: so tisti posamezniki, ki prvi identificirajo prodajno priložnost in vzpostavijo stike z drugimi člani prodajnega središča. Če je med odjemalcem in dobaviteljem vzpostavljen tesen trženjski odnos, lahko priložnost identificirajo predstavniki ene ali druge strani. Navadno pa v vlogi pobudnikov, ki sprožijo oblikovanje prodajnega središča, nastopajo dobaviteljevi predstavniki.
2. *Koordinatorji*: so tisti posamezniki, ki zagotavljajo, da člani prodajnega središča pri odzivanju na prodajno priložnost uspešno sodelujejo. Da bi bila prizadevanja prodajnega središča uspešna, je v prodajnem središču nujna prisotnost vsaj enega posameznika v vlogi koordinatorja.
3. *Viri*: so tisti posamezniki, ki članom prodajnega ali nakupnega središča dajejo informacije in/ali strokovno znanje. Potrebne vire identificirajo koordinatorji prodajnega središča, ki nato tudi vzpostavijo stike z ustreznimi posamezniki, ki naj bi zasedli vlogo virov.
4. *Potrjevalci*: so tisti posamezniki, ki preverjajo delo drugih članov prodajnega središča in ga potrdijo, zavrnejo ali pa predlagajo izboljšave. Več ko je v prodajno središče vpletenih stopenj hierarhične lestvice poslovanja, večje je število posameznikov v vlogi potrjevalcev.
5. *Uveljavitelji*: so tisti posamezniki, ki sicer opravljajo svoje normalne delovne naloge, vendar pa s tem sočasno vplivajo na doseganje oziroma nedoseganje ciljev v zvezi z določeno prodajno priložnostjo.

#### 4. SKLEPNA PRIPOROČILA ZA PRIHODNJA RAZISKOVALNA PRIZADEVANJA

V razvoju teorije medorganizacijskega trženja so bili posamezniki na odjemalčevi strani trženjskega odnosa deležni precej večje raziskovalne pozornosti kakor posamezniki na dobaviteljevi strani. V literaturi sicer lahko zasledimo različne koncepte, ki se nanašajo na večosebni vidik medorganizacijskega trženja, kot so, denimo, prodajni tim, prodajno središče in ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci. Vendar pa ti koncepti po našem mnenju niso dovolj natančno določeni in razmejeni, zato smo jih združili in nadgradili v nov konceptualni konstrukt – trženjsko središče.

Trženjsko središče ima strateško in taktično dimenzijo. Strateška dimenzija zajema skrbnike strateško pomembnih

<sup>10</sup> Angl. Social Network Analysis.

odjemalcev, ki so stalno zadolženi za razvijanje dolgoročnih trženjskih odnosov z odjemalci. Le-ti pa vseh epizod v trženjskih odnosih ne morejo izpeljati sami, zato za sodelovanje po potrebi pridobijo posameznike z različnih funkcijskih področij in stopenj hierarhične lestvice poslovanja. Vsi posamezniki, s skrbniki strateško pomembnih odjemalcev vred, ki sodelujejo pri izpeljavi ene ali več epizod, sestavljajo prodajno središče kot taktično dimenzijo trženjskega središča. Prodajno središče zajema vse dobaviteljeve posameznike z različnih funkcijskih področij in stopenj hierarhične lestvice, ki sodelujejo pri izpeljavi določene epizode v trženjskem odnosu z odjemalcem. Dobaviteljevo prodajno središče je v bistvu zrcalna slika odjemalčevega nakupnega središča, zato raziskovalci domnevajo, da številni izsledki, pridobljeni pri raziskovanju nakupnega središča, veljajo tudi za prodajno središče. To je bilo doslej raziskovano v precej manjšem obsegu kakor nakupno središče, zato ponuja še številne raziskovalne možnosti. Naš konstrukt trženjskega središča poleg tega odpira tudi potrebo po raziskovanju odnosa in povezav med njegovo strateško in taktično dimenzijo.

V članku smo se osredotočili predvsem na dobaviteljevo stran trženjskega odnosa, kar je splošna značilnost literature s področja medorganizacijskega trženja; avtorji navadno proučujejo trženjski odnos med odjemalcem in dobaviteljem bodisi iz odjemalčevega bodisi iz dobaviteljevega zornega kota. Raziskovanje trženjskega odnosa v medsebojnem prepletanju ter vzajemnem delovanju obeh vpletenih organizacij in vseh sodelujočih posameznikov je namreč zelo zahtevna naloga, zato si raziskovalci običajno pomagajo z analitičnim ločevanjem medorganizacijskega nakupovanja od medorganizacijskega trženja in ločenim raziskovanjem obeh področij. Bonoma in Johnston (1978) sta že pred dobrima dvema desetletjema opozorila na neustreznost takšnega raziskovalnega pristopa, saj naravno prepleteno celoto nasilno razbije na dva dela. Ločeno raziskovanje umetno pridobljenih raziskovalnih področij po njunem mnenju ne more privedi do veljavnih rezultatov, saj zanemari vrsto pomembnih sestavin trženjskega odnosa.

Ker je sočasno upoštevanje obeh strani trženjskega odnosa pri proučevanju vloge posameznikov in njihovih medosebnih odnosov v literaturi zaenkrat še redko in prisotno predvsem na ravni konceptualnih modelov, je to področje vir privlačnih raziskovalnih priložnosti, ki bi jih po našem mnenju kazalo izkoristiti s pomočjo analize družbenih omrežij. Člane odjemalčevega nakupnega in dobaviteljevega trženjskega središča si namreč lahko zamislimo kot točke v omrežju, ki so med seboj povezane z različnimi povezavami. Proučevane povezave so lahko različne; na primer komunikacije (Burkhardt, Brass, 1990; Ronchetto et al., 1989; Swenson, 1989), iskanje/dajanje nasvetov (Krackhardt, Hanson, 1993), zaupanje (Krackhardt, Hanson, 1993), moč (Burkhardt, Brass, 1990) ali tok materialnih dobrin (Ronchetto et al., 1989). Z uporabo metod za analizo družbenih omrežij lahko proučujemo različne strukturne dimenzije družbenih omrežij in različne značilnosti povezav med udeleženci omrežja.

## Literatura

1. Anderson Erin, Chu Wujin, Weitz Barton, »Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework«, *Journal of Marketing*, New York 1987, 51, 2, str. 71–86.
2. Avlonitis Gorge J., Boyle Kevin A., Kouremenos Athanasios G., »Matching Salesmen to the Selling Job«, *Industrial Marketing Management*, New York 1986, 15, 1, str. 45–54.
3. Barrett John, »Why Major Account Selling Works«, *Industrial Marketing Management*, New York 1986, 15, 1, str. 63–73.
4. Boles James, Johnston Wesley, Gardner Alston, »The selection and organization of national accounts: a North American perspective«, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford 1999, 14, 4, str. 264–275.
5. Boles James S., Pilling Bruce K., Goodwyn George W., »Revitalizing Your National Account Marketing Program – The NAM Audit«, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford 1994, 9, 1, str. 24–33.
6. Bonoma Thomas V., Johnston Wesley J., »The Social Psychology of Industrial Buying and Selling«, *Industrial Marketing Management*, New York 1978, 7, 4, str. 213–224.
7. Burkhardt Marlene E., Brass Daniel J., »Changing Patterns or Patterns of Change: The Effects of a Change in Technology on Social Network Structure and Power«, *Administrative Science Quarterly*, Ithaca 1990, 35, 1, str. 104–127.
8. Burnett Ken, *Strategic Customer Alliances How to Win, Manage and Develop Key Account Business in the 1990's*, Pitman Publishing, London 1992, 280 str.
9. Dawes Philip L., Lee Don Y., Dowling Grahame R., »Information Control and Influence in Emergent Buying Centers«, *Journal of Marketing*, New York 1998, 62, 3, str. 55–68.
10. Deeter-Schmelz Dawn R., Ramsey Rosemary, »A Conceptualization of the Functions and Roles of Formalized Selling and Buying Teams«, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, New York 1995, 15, 2, str. 47–60.
11. Farrell Mark, Schroder Bill, »Power and influence in the buying centre«, *European Journal of Marketing*, Bradford 1999, 33, 11/12, str. 1161–1170.
12. Ghingold Morry, Wilson David T., »Buying center research and business marketing practice: meeting the challenge of dynamic marketing«, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford 1998, 13, 2, str. 96–108.
13. Granovetter Mark, »Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness«, *American Journal of Sociology*, Chicago 1985, 91, 3, str. 481–510.
14. Helfert Gabriele, Vith Katharina, »Relationship Marketing Teams - Improving the Utilization of Customer Relationship Potentials Through a High Team Design Quality«, *Industrial Marketing Management*, New York 1999, 28, 5, str. 553–564.
15. Hutt Michael D., Johnston Wesley J., Ronchetto John R. Jr., »Selling Centers and Buying Centers: Formulating Strategic Exchange Patterns«, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, New York 1985, 5, str. 33–40.
16. Hutt Michael D., Speh Thomas W., »The Marketing Strategy Center: Diagnosing the Industrial Marketer's Interdisciplinary Role«, *Journal of Marketing*, New York 1984, 48, 4, str. 53–61.
17. Hutt Michael D., Stafford Edwin R., Walker Beth A., Reingen Peter H., »Case Study: Defining the Social Network of a Strategic Alliance«, *Sloan Management Review*, Cambridge 2000, 41, 2, str. 51–66.
18. IMP Group: An Interaction Approach. David Ford, ed., *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, Second Edition, The Dryden Press, London 1997, str. 3–22.
19. Jackson Donald W. Jr., Keith Janet E., Burdick Richard K., »Purchasing Agents' Perceptions of Industrial Buying Center Influence: A Situational Approach«, *Journal of Marketing*, New York 1984, 48, 4, str. 75–83.
20. Johnston Wesley J., Bonoma Thomas V., »The Buying Center: Structure and Interaction Patterns«, *Journal of Marketing*, New York 1981, 45, 1, str. 143–156.
21. Kauffman Ralph G., »Influences on organizational buying choice processes: future research directions«, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford 1996, 11, 3/4, str. 94–107.
22. Kempeners Marion A., »Relationships with Key Accounts: Organizing Account Management«, Hans Georg Gemuenden et al., eds., *Proceedings of the 12th International Conference on Industrial Marketing and Purchasing, Work-in-Progress Papers*, IMP Group, Karlsruhe 1996, str. 933–949.
23. Kempeners Marion A., Hart Hein W. van der, »Designing account management organizations«, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford 1999, 14, 1, str. 310–327.
24. Kohli Ajay, »Determinants of Influence in Organizational Buying: A Contingency Approach«, *Journal of Marketing*, New York 1989, 53, 3, str. 50–65.



25. Kohli Ajay K., Zaltman Gerald, »Measuring Multiple Buying Influences«, *Industrial Marketing Management*, New York 1988, 17, 3, str. 197–204.
26. Krackhardt David, Hanson Jeffrey R., »Informal Networks: The Company Behind the Chart«, *Harvard Business Review*, Boston 1993, 71, 4, str. 104–111.
27. Krapfel Robert E. Jr., Salmond Deborah, Spekman Robert, »A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships«, *European Journal of Marketing*, Bradford 1991, 25, 9, str. 22–37.
28. Lambe Jay C., Spekman Robert E., »National Account Management: Large Account Selling or Buyer-Supplier Alliance?«, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, New York 1997, 17, 4, str. 61–74.
29. Leigh Thomas W., Rethans Arno J., »A Script-theoretic Analysis of Industrial Purchasing Behavior«, *Journal of Marketing*, New York 1984, 48, 4, str. 22–32.
30. Maister David H., »Key account management«, *The CPA Journal*, New York 1999, 69, 3, str. 62.
31. Malhotra Naresh K., Peterson Mark, Kleiser Bardi Susan, »Marketing Research: A State-of-the-Art Review and Directions for the Twenty-First Century«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale 1999, 27, 2, str. 160–183.
32. MacKenzie Scott B., Podsakoff Philip M., Ahearne Michael, »Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance«, *Journal of Marketing*, New York 1998, 62, 3, str. 87–98.
33. Mattson Melvin R., »How to Determine the Composition and Influence of a Buying Center«, *Industrial Marketing Management*, New York 1988, 17, 3, str. 205–214.
34. McCabe Donald L., »Buying Group Structure: Constriction at the Top«, *Journal of Marketing*, New York 1987, 51, 4, str. 88–98.
35. McDonald Malcolm, Millman Tony, Rogers Beth, »Key Account Management: Theory, Practice and Challenges«, *Journal of Marketing*, London 1997, 13, 8, str. 737–757.
36. McDonald Malcolm, Rogers Beth, *Key Account Management Learning from supplier and customer perspectives*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1998, 194 str.
37. McDowell Raymond, Ford David, »How Relationships within an Organisation Affect the Relationship with a Counterpart Company: Some Research Propositions«, Unpublished paper presented at the 14th International Conference on Industrial Marketing and Purchasing, IMP Group, Turku 1998, 19 str.
38. Millman Tony, Wilson Kevin, »From key account selling to key account management«, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Bradford 1995, 1, 1, str. 9–21.
39. Millman Tony, Wilson Kevin, »Developing key account management competences«, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Bradford 1996, 2, 2, str. 7–22.
40. Millman Tony, Wilson Kevin, »Processual issues in key account management: underpinning the customer-facing organisation«, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford 1999, 14, 4, str. 328–337.
41. Möller Kristian, Wilson David T., *Business Marketing*, Baker Michael J., ed., Companion Encyclopedia of Marketing, Routledge, London 1995, str. 803–817.
42. Moon Mark A., Armstrong Gary M., »Selling Teams: A Conceptual Framework and Research Agenda«, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, New York 1994, 14, 1, str. 17–30.
43. Moon Mark A., Gupta Forquer Susan, »Examining the Formation of Selling Centers: A Conceptual Framework«, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, New York 1997, 17, 2, str. 31–41.
44. Napolitano Lisa, »Customer-Supplier Partnering: A Strategy Whose Time Has Come«, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, New York 1997, 17, 4, str. 1–8.
45. Pardo Catherine, »Key Account Management in the Business to Business Field: The Key Accounts Point of View«, Hans Georg Gemuenden et al., eds., Proceedings of the 12th International Conference on Industrial Marketing and Purchasing, Competitive Papers, IMP Group, Karlsruhe 1996, str. 531–555.
46. Pardo Catherine, »Key account management in the business-to-business field: a French overview«, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford 1999, 14, 4, str. 276–290.
47. Pels Jacqueline, »Identification and Management of Key Clients«, *European Journal of Marketing*, Bradford 1992, 26, 5, str. 5–21.
48. Rapp Jim, »Team Selling is Changing the Sales Trainer's Role«, *Training*, Minneapolis 1989, 26, May, str. 6–10.
49. Robinson Patrick J., Faris Charles W., Wind Yoram, *Industrial Buying and Creative Marketing*, Allyn & Bacon, Boston 1967, 288 str.
50. Rojšek Iča, Podobnik Darja, »Za zvestobo kupcev se moramo potruditi«, Prašnikar Janez, ur., *Popraviteljsko obnašanje slovenskih podjetij*, Gospodarski vestnik, Ljubljana 1999, str. 161–178.
51. Rojšek Iča, Podobnik Darja, Zlof Romana, Moškatelec Boris, »Ravnarje s strateško pomembnimi kupci«, 4. marketiška konferenca DMS, Društvo za marketing Slovenije, Ljubljana 1999, str. 57–64.
52. Ronchetto John R. Jr., Hutt Michael D., Reingen Peter H., »Embedded Influence Patterns in Organizational Buying Systems«, *Journal of Marketing*, New York 1989, 53, 4, str. 51–62.
53. Rottenberger-Murtha Kerry J., »A «NAM» by any other name«, *Sales & Marketing Management*, New York 1992, 144, 15, str. 40–44.
54. Salmi Asta, Bäckman Johan, »Personal relations in Russian business: Two circles«, Riitta Kosonen, Asta Salmi, eds., *Institutions and post-socialist transition*, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki 1999, str. 139–168.
55. Shapiro Benson P., »Close Encounters of the Four Kinds: Managing Customers in a Rapidly Changing Environment«, Rangan Kasturi V. et al., eds., *Business Marketing Strategy Concepts and Applications*, Irwin, Chicago 1995, str. 164–186.
56. Shapiro Benson P., Rangan Kasturi V., Moriarty Rowland T., Ross Elliot B., »Manage Customers for Profits (Not Just Sales)«, Rangan Kasturi V. et al., eds., *Business Marketing Strategy Concepts and Applications*, Irwin, Chicago 1995, str. 152–163.
57. Sharma Arun, »Who Prefers Key Account Management Programs? An Investigation of Business Buying Behavior and Buying Firm Characteristics«, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, New York 1997, 17, 4, str. 27–39.
58. Sheth Jagdish N., »A Model of Industrial Buyer Behavior«, *Journal of Marketing*, New York 1973, 37, 4, str. 50–56.
59. Spekman Robert E., Gronhaug Kjell, »Conceptual and Methodological Issues in Buying Centre Research«, *European Journal of Marketing*, Bradford 1986, 20, 7, str. 50–63.
60. Spekman Robert E., Stern Louis W., »Environmental Uncertainty and Buying Group Structure: An Empirical Investigation«, *Journal of Marketing*, New York 1979, 43, 2, str. 54–64.
61. Spencer Robert, »Key accounts: effectively managing strategic complexity«, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford 1999, 14, 3, str. 291–309.
62. Swenson Michael Joseph, *Patterns in industrial buyer-seller dyads: An empirical exploration*, Ph.D., University of Oregon, Oregon 1989, 212 str.
63. Tanner John F., »Users' role in the purchase: their influence, satisfaction and desire to participate in the next purchase«, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford 1998, 13, 6, str. 479–491.
64. Turnbull Peter W., Valla Jean-Paul, »Strategic Planning in Industrial Marketing: An Interaction Approach«, *European Journal of Marketing*, Bradford 1986, 20, 7, str. 5–20.
65. Turnbull P., Zolkiewski J., »Profitability in Customer Portfolio Planning«, David Ford, ed., *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, Second Edition, The Dryden Press, London 1997, str. 305–325.
66. Venkatesh R., Kohli Ajay K., Zaltman Gerald, »Influence Strategies in Buying Centers«, *Journal of Marketing*, New York 1995, 59, 4, str. 71–82.
67. Walter Achim, »Relationship Promoters Driving forces for Successful Customer Relationships«, *Industrial Marketing Management*, New York 1999, 28, 5, str. 537–551.
68. Webster Frederic E., Wind Yoram, »A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior«, *Journal of Marketing*, New York 1972, 36, 2, str. 12–19.
69. Weibaker Dan C., Weeks William A., »The Evolution of National Account Management: A Literature Perspective«, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, New York 1997, 17, 4, str. 49–59.
70. Weinberger Theodore E., »A Method for Determining the Equitable Allocation of Team-Based Pay: Rewarding Members of a Cross-Functional Account Team«, *Compensation & Benefits Management*, Greenvale 1998, 14, 4, str. 18–26.
71. Weitz Barton A., Bradford Kevin D., »Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale 1999, 27, 2, str. 241–254.
72. Whiteley Richard, Hessian Diane: *Customer Centered Growth*. London: Century Ltd., 1996. 320 str.
73. Williams Michael R., »The influence of salespersons' customer orientation on buyer-seller relationship development«, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford 1998, 13, 3, str. 271–287.
74. Woodside Arch G., Liukko Timo, Vuori Risto, »Organizational buying of capital equipment involving persons across several authority levels«, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford 1999, 14, 1, str. 30–48.