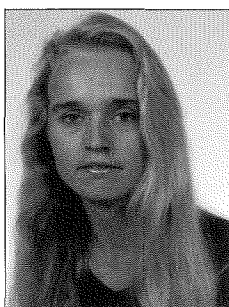


# I. POMEN TRŽENJSKIH ODNOSOV ZA KONKURENČNE PREDNOSTI SLOVENSkih PODJETIJ

## Vesna Virant

diplomirana ekonomistka  
študentka  
Mednarodni redni magistrski  
program  
Ekonomska fakulteta  
Univerza v Ljubljani



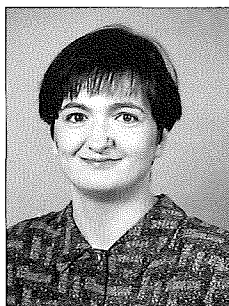
## Maja Makovec Brenčič

docentka  
Katedra za mednarodno  
ekonomijo in Katedra za  
trženje  
Ekonomska fakulteta  
Univerza v Ljubljani



## Vesna Žabkar

docentka  
Katedra za trženje  
Ekonomska fakulteta  
Univerza v Ljubljani



*Elektronski naslov avtoric:*

vesna.virant@siol.net

maja.makovec@uni-lj.si

vesna.zabkar@uni-lj.si

## I. Prilagojeni model trženja na podlagi odnosov na medorganizacijskih trgih v predelovalni dejavnosti\*

### Povzetek

V članku proučujemo trženje, temelječe na odnosih, med predelovalnimi podjetji v dejavnosti električne in optične opreme v slovenski poslovni praksi. Članek predstavlja preverbo modela trženja na podlagi odnosov, ki ga je postavila Matajičeva (2001; 2002) za storitvene dejavnosti še v predelovalnih dejavnostih. Pri analizi se je pokazala potreba po prilagoditvi obstoječega modela: trženjskih odnosov med podjetji in njihovimi odjemalci na medorganizacijskih trgih ni mogoče v celoti opisati z modelom trženjskih odnosov v storitvenih dejavnostih. Rezultati kažejo, da podjetja v izbrani dejavnosti izvajajo menjalne procese v obliki trženja, temelječega na odnosih, pri čemer jim trženjski odnosi omogočajo oblikovanje konkurenčnih prednosti, ne pa tudi doseganja dolgoročne rasti dobičkonosnosti. Zunanje, eksogeno okolje, v katerem delujejo, ni v povezavi z razvojem trženjskih odnosov, odjemalci pa so ključni dejavniki, ki vpliva na to, ali se bo trženjski odnos med njimi in proizvajalci nadalje razvijal ali ne.

**Ključne besede:** *trženje na podlagi odnosov (relationship marketing), konkurenčne prednosti, spremenljivke trženja, temelječega na odnosih, proizvajalci električne in optične opreme*

### Abstract

#### **Adjusted model of marketing relationships on business-to-business markets for manufacturing companies**

In the article we investigate marketing relationships for manufacturing companies in electronic and optical industry. We apply the model of marketing relationships developed by Matajič for services companies (2001; 2002), also for manufacturing companies. The analysis showed the need for adjustment of the existing model; marketing relationships in business-to-business markets could not be in total explained by the model of marketing relationships from services companies. Results show that companies in manufacturing do develop marketing relationships. Marketing relationships with their buyers enable them to realize competitive advantages, not however long-term profitability. External environment in which they operate is not connected to the development of marketing relationships. The key factor in determining the future and development of marketing relationships are buyers in these relationships.

**Key words:** *relationship marketing, competitive advantages, marketing relationships, electronic and optical industry*

## 1. UVOD

Trženjski odnosi so postali v zadnjih letih eno izmed aktualnejših področij teoretičnega in uporabnega raziskovanja v trženju. Številne spremembe v okolju, družbi, vlogi podjetij v njej in druge so povzročile iskanje novih pristopov v trženju, ki bi nadomestili transakcijsko trženje. Poudarek je zdaj na razmišljanju o dolgoročnem partnerskem sodelovanju, pri čemer so ponudniki in kupci enakovredni partnerji.

Grönroos (1997) ugotavlja, da trženjski splet, ki je slonel na štirih P-jih (izdelek, tržne poti, cena in tržno komuniciranje) in je bil od svoje uveljavitve okoli leta 1960 osrednji predmet trženjskega raziskovanja, izgublja pomen. Ta pristop k trženju, po katerem naj podjetje raziskuje potrebe in želje na trgu, na tej osnovi oblikuje izdelke za posamezne tržne segmente, potem pa lahko dolgoročno pričakuje dobiček in preživetje, ima za posledico vedno večje razosebljanje trženja in ne prinaša več zelenih rezultatov (Takala, Uusitalo, 1996; Jančić, 1999). Zato je nastala potreba po njegovi prenovi in uvajanju nove paradigme – trženja, temelječega na odnosih, katerega osnova so tri ključne besede: *trženjski odnos, medsebojno vplivanje in dolgi rok* (Gummesson, 1987, str. 11), trženjski instrumenti (4P) pa ostajajo obrobna orodja in dopolnila (Grönroos, 1997).

Kljub poudarjanju pomembnosti oblikovanja dolgoročnih odnosov podjetja z vsemi sodelujočimi v svojem okolju in zunaj njega, nimamo na voljo celovitega koncepta in modela trženja, temelječega na odnosih. Prav tako je treba vsak »teoretični« model obnašanja podjetij pred njegovo vsesplošno veljavnostjo preveriti na različnih področjih njihovega delovanja. Tako v članku oblikovani konceptualni model povezav sestavin trženja, temelječega na odnosih, ki je že bil preizkušen na delovanju slovenskih storitvenih podjetij (Matajič, 2001), preverjamo med slovenskimi proizvodnimi podjetji električne in optične opreme. Na ta način želimo k storitvenemu vidiku udejanjanja trženja na podlagi odnosov, ki jih je modelsko in empirično prikazala Matajičeva (2001, 2002), izhajajoč iz Japa (1999), Berryja (1995) in drugih avtorjev teorije trženja na podlagi odnosov, dodati še vidik udejanjanja trženja na podlagi odnosov v predelovalni industriji. Pri tem skušamo poznavanje razmer na trženjskem področju razširiti na podjetja v slovenskih razmerah, obenem pa ponovno preveriti že uporabljeni model.

## 2. RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN HIPOTEZE

Osnovni namen pričujočega članka je preučiti trženje, temelječe na odnosih, v proizvodnih podjetjih predelovalne dejavnosti v Sloveniji. V tem okviru je naš namen preveriti ustreznost modela trženja, temelječega na odnosih, ki je že bil preizkušen med slovenskimi storitvenimi podjetji, med proizvajalci električne in optične opreme kot tipičnimi predstavniki delovanja na medorganizacijskih trgih.

Pri tem smo izhajali iz temeljne domneve (Jap, 1999), da podjetja v medsebojni menjavi uporabljajo trženje, temelječe na odnosih, ker jim to prinaša konkurenčne prednosti. Iz navedene temeljne domneve smo izpeljali dve vsebinsko povezani domnevi ( $H_{KP1,2}$ ), v katerih trdimo, da:

$H_{KP1}$ : Podjetja, ki na osnovi trženja, temelječega na odnosih, oblikujejo konkurenčne prednosti, imajo več virov

konkurenčnih prednosti kot podjetja, ki ne oblikujejo konkurenčnih prednosti na osnovi trženjskih odnosov (oziroma jih oblikujejo v manjši meri).

$H_{KP2}$ : Podjetja, ki na osnovi trženja, temelječega na odnosih, dosegajo dolgoročno večjo rast dobičkonosnosti, imajo več virov konkurenčnih prednosti kot podjetja, ki dolgoročno ne dosegajo dobičkonosnosti na osnovi trženjskih odnosov (oziroma v manjši meri).

## 3. TRŽENJE, TEMELJEČE NA ODNOSIH

Trženje, temelječe na odnosih, zajema pridobivanje, razvoj in ohranjanje kupcev oziroma trženjskih odnosov. Za uspeh je nujno, da ponudniki vidijo svoje kupce kot aktivne udeležence menjalnih procesov. Gre za interakcijski odnos med udeleženci trženjskih odnosov, ki ga je v osemdesetih letih izpostavila predvsem skupina IMP (npr. Ford, 1980, Ford (ed.) 1997; Hakansson, Gadde, 1982; Hakanson, Snehotta, 1992; idr.). Po njihovem mnenju naj kupci in drugi udeleženci v trženjskih procesih izvajajo aktivno sodelovanje in soustvarjanje izdelkov, storitev ter drugih predmetov menjave. Ker transakcije nimajo dolgoročnega značaja, prevzemajo torej ključno vlogo v trženjskih odnosih interakcije (Grönroos, 1999). Trženjski odnosi so odvisni od uspešnosti zadovoljevanja potreb druge strani prek medsebojnih interakcij. S tem morajo podjetja opustiti kratkoročno usmerjenost, saj so posamezni menjalni dogodki oziroma interakcije medsebojno povezani. Izkušnje preteklih dogodkov vplivajo na potek prihodnjih menjav. Pomemben element vzpostavitve, razvoja ali ohranitve interakcijskega procesa pa je tudi dvosmerno komuniciranje. Z dolgoročnim gledanjem menjalnih dogodkov je povezano tudi razmišljanje o ponudbi podjetja, saj samo razmišljanje o trženjskih odnosih ne loči med izdelki in storitvami. Ponudbo podjetja predstavlja odnos, ki ga je podjetje sposobno sooblikovati s svojimi kupci. Tega odnosa pa ne sestavljajo zgolj izdelki in storitve, ampak vsi elementi menjave, značilnosti preteklih menjav, ozračje in podobno. Velikokrat omenjena značilnost trženjskih odnosov je tudi prilagajanje vsebine potrebam druge strani. Proces prilagajanja lahko vključuje prilagoditve posameznih elementov trženjskega spleta, postopkov, informacijske tehnologije, načinov komuniciranja, prilagoditve norm, vrednot, strateških ciljev in podobno. Povedano pomeni udejanjanje sprejemanja aktivne vloge druge strani oziroma preoblikovanje svojih aktivnosti potrebam druge strani v odnosu (Mattsson, 1997). Nagrada je zvest kupec, ki podjetju prinaša dolgoročen dobiček (Cateora, Graham, 2002).

Blois (v Žabkar, 1999), ugotavlja, da je za podjetje nemogoče, da ne bi imelo trženjskih odnosov. Glede trženjskih odnosov naj ne bi imelo izbire. Ker imajo ponudniki omejene vire, je pomembno, razvoju katerih trženjskih odnosov posvečati več pozornosti in virov. Pri odločanju se lahko oprejo tudi na koncept življenjske vrednosti odjemalcev (kupcev).

Poudariti kaže tudi, da predstavlja zaupanje skupaj z zavezanostjo (zvestobo) ključni element trženjskih odnosov (Wilson, 2000). Zaupanje opredeljuje pričakovanja ene strani glede ravnanja druge. Pričakovanja, ki jih podjetje oblikuje na osnovi lastnega ali splošnega mnenja, temeljijo na strokovnosti, sposobnosti, namelih in zanesljivosti druge strani. Ravnanja pa morajo biti skladna z dolgoročnimi interesi podjetja. Dosedanje izkušnje podjetja s trženjskimi odnosi so

pomembna osnova zaupanja, saj se s pozitivnimi izkušnjami manjša negotovost glede prihodnjih reakcij in se večja zaupanje. To pa prinaša skrb za obojestranske koristi sodelujočih v odnosu in podjetju sloves poštenega partnerja. Kar zadeva zavezanost (zvestobo) trženjskim odnosom, izstopa ugotovitev številnih avtorjev, da ima obojestranska zavezanost ključno vlogo pri ohranjanju trženjskih odnosov. V razmerah nizke zavezanosti bodo kupci praviloma pogosto menjavali ponudnike in v takšni situaciji bi kakršne koli obsežne investicije v dolgoročno sodelovanje pomenile veliko tveganje. Večja zavezanost pomeni, da morajo drugi ponudniki vložiti več navora oziroma so pred njimi večje ovire za vstop v obstoječi trženjski odnos (Morgan, Hunt, 1994). Gre torej za prostovoljno (željo) zavezo podjetja, da bo storilo vse za ohranitev vrednega trženjskega odnosa.

Pomemben pa je tudi vrednostni vidik zavezanosti. Prepričanje o visoki vrednosti trženjskega odnosa naj bi opravičevalo obsežna vlaganja v ohranitev oziroma razvoj odnosa tudi v primeru kratkoročnih izgub (Morgan, Hunt, 1994). Elementi zavezanosti, kot so odsotnost oportunističnega obnašanja partnerja, odprtost komunikacij, stroški menjave, ovire za vstop oziroma izstop, specifične koristi od druge strani v odnosu, vpletenost druge strani, privlačnost alternativ in oblikovanje skupnih norm, so v odnosih najpogostejši. Eden ključnih elementov zavezanosti trženjskemu odnosu pa je zaupanje v drugo stran (Žabkar, 1999; Morgan, Hunt, 1994), pri čemer to (Ganesan, 1994):

- znižuje zaznano tveganje, povezano z oportunističnim obnašanjem nasprotne strani
- povečuje prepričanje o odpravi trenutnih neskladij v dolgoročnem obdobju
- znižuje transakcijske stroške menjalnega procesa.

#### 4. SESTAVINE TRŽENJA, TEMELJEČEGA NA ODNOSIH MED PODJETJI

V nadaljevanju izpostavljam glavne značilnosti treh skupin spremenljivk, ki so prisotne pri uresničevanju trženja, temelječega na odnosih, med podjetji v praksi in so tudi ključne sestavine modela trženja, temelječega na odnosih, ki je bil preizkušen na vzorcu slovenskih storitvenih podjetij (Matajič, 2001). Ker omenjeni model v primeru raziskave velja za danega, v nadaljevanju povzemamo bistvene značilnosti posameznih sestavin trženja, temelječega na odnosih, uporabljenih v proučevanem modelu (Matajič, 2001).

V okviru trženja, temelječega na odnosih, govorimo o treh skupinah spremenljivk, ki vplivajo bodisi na njegovo oblikovanje, razvoj ali obstoj (Hausman, 2001). Te sestavine so:

- vhodne spremenljivke ali spodbujevalci oziroma dejavniki
- temeljne sestavine
- rezultati kot izhodne spremenljivke oziroma posledice.

##### 4.1. Vhodne spremenljivke trženja, temelječega na odnosih med podjetji

Gre za pogoje, ki so prisotni v zunanjem in notranjem okolju podjetja in oblikujejo (spodbujajo) razmere za nastanek trženja, temelječega na odnosih. V model trženja, temelječega na odnosih, so vključeni naslednji spodbujevalci:

##### a) tržna dinamika

Dinamika okolja povzroča negotovost in odvisnost podjetij in je glavni motiv za njihovo sodelovanje (Jap, 1999). Če želimo, da bi bila negotovost pri sprejemanju odločitev čim manjša, moramo imeti dovolj informacij za ključne odločitve, znati moramo predvideti posledice teh odločitev ter zaupati vanje (Cannon, Perreault, 1999).

##### b) pričakovane koristi

Koristi dolgoročnih partnerskih odnosov spodbujajo podjetja k oblikovanju in razvoju trženja, temelječega na odnosih med podjetji (Cannon, Perreault, 1999). Partnerji oziroma odnosi z njimi, ki prinašajo največje dobrobiti, bodo visoko cenjeni in podjetje bo vse napore usmerilo v ohranjanje razmerij s temi partnerji (Morgan, Hunt, 1994).

##### c) skupne vrednote in norme obnašanja

Pomembno je, da so skupne vrednote enako pomembne ali nepomembne, sprejemljive ali nesprejemljive, pravilne ali napačne za oba partnerja, saj to prispeva k razvoju zaupanja med partnerjema in zvestobe partnerskemu odnosu (Morgan, Hunt, 1994). Norme sodelovanja pa izražajo pričakovanja partnerjev glede skupnega sodelovanja in obnašanja pri doseganju skupnih in lastnih ciljev (Cannon, Perreault, 1999).

##### d) komplementarnost virov partnerjev

Gre za stopnjo, do katere se podjetji lahko medsebojno dopolnjujeta v smislu posedovanja različnega znanja, veščin, izkušenj in svojih drugih virov. To sicer povečuje negotovost, povezano z nepoznavanjem partnerskega podjetja in višjimi stroški prilagoditev, vendar pa omogoča razpoložljivost kritičnih virov, brez katerih podjetje samo ne bi moglo doseči zastavljenih rezultatov (Jap, 1999).

##### e) socialna interakcija ob rastočem zaupanju brez oportunističnega obnašanja

V okviru trženja, temelječega na odnosih, je zlasti pomembna lastnost socialne interakcije, ko sodelujoče osebe delujejo tako, da stalno reagirajo druga na drugo s prilagajanjem svojega vedenja svojim nameram in pričakovanim in zaznamim nameram svojih partnerjev. Če je v interakciji prisotna obojestransko izmenjava, lahko govorimo o oblikovanju trajnega odnosa; traja toliko časa, dokler udeležencema prinaša koristi (Barnes, 2000). Za oportunistično (preračunljivo) obnašanje pa je značilno iskanje lastnih interesov (koristi) in zavajanje druge strani, zato lahko z gotovostjo trdimo, da se partnerja, ki iščeta dolgoročne koristi, najverjetneje ne bosta obnašala oportunistično (Morgan, Hunt, 1994).

Tržna dinamika in komplementarnost virov sestavljata tiste spremenljivke, ki *motivirajo* oblikovanje trženja, temelječega na odnosih, medtem ko drugi trije spodbujevalci predstavljajo *pogoje* za nastanek trženja, temelječega na odnosih. Vsi skupaj pa spodbujajo in pogojevalno vplivajo na nastanek in obstoj temeljnih sestavin (glej sliko 1).

##### 4.2. Temeljne sestavine trženja, temelječega na odnosih med podjetji

Med temeljne sestavine trženja, temelječega na odnosih, uvrščamo elemente, ki sestavljajo na pojavno obliko trženja, temelječega na odnosih med podjetji, in vplivajo nanjo. V

proučevani model trženja, temelječega na odnosih, smo vnesli naslednje temeljne sestavine:

#### **a) zaupanje, zvestoba in dolgoročen odnos**

Zaupanje in zvestoba sta osnovna koncepta trženja, temelječega na odnosih, saj prisotnost zaupanja med partnerji in zvestoba medsebojnim odnosom kot središnji točki omogočata razvoj dolgoročnih partnerskih odnosov. Zaupanje in zvestoba omogočata sodelovanje med partnerji, omogočata, da pričakovani rezultati dolgoročnega sodelovanja prevladajo nad kratkoročnimi interesi, in da so tvegane akcije videti sprejemljive, ker partnerja pod naštetimi pogoji menita, da se sopartner ne bo obnašal preračunljivo (Morgan, Hunt, 1994).

#### **b) sodelovanje**

Partnerja delata skupaj, da bi dosegla skupne cilje, kajti učinkovito sodelovanje med njima pripomore k oblikovanju konkurenčnih prednosti, ki jih pridobita pred drugimi skupinami podjetij (Morgan, Hunt, 1994).

#### **c) izmenjava informacij**

Pomeni formalno in neformalno posredovanje in izmenjavo pomembnih in pravočasnih informacij med partnerjema. Predvsem pravočasna komunikacija krepi zaupanje in usmerja pričakovanja in zaznave partnerjev (Morgan, Hunt, 1994). Izmenjava informacij se kaže v izboljšanju kvalitete izdelkov ali storitev, pomaga pri razvoju novega izdelka, partnerja lahko bolje razumeta rezultate njunega skupnega obnašanja, vodi lahko do optimalnih skupnih rezultatov, pogloblja odnose med partnerjema, ponuja pa tudi priložnosti za oportunistično obnašanje (Andersen, 2001; Kalafatis, 2000).

#### **d) medsebojni odnosi**

So najpomembnejša sestavina trženja, temelječega na odnosih. S tem ko posamezniki iz partnerskih podjetij med seboj tesno sodelujejo, oblikujejo in spreminjajo razvijajoč se partnerski odnos. Pričakovani rezultati dolgoročnih partnerstev se uresničujejo potem, ko se posamezniki partnerskih podjetij med seboj spoznajo in postanejo voljni sodelovati (Jap, 1999). Četudi so uresničene vse predpostavke trženja, temelječega na odnosih, pa se pri tem v procesu socialne interakcije z rastočim zaupanjem, zvestobo, sodelovanjem in komuniciranjem niso dejansko oblikovali tesni medsebojni odnosi, potem se trženje, temelječe na odnosih, med podjetji ne bo oblikovalo skladno s pričakovanji (Matajič, 2001).

#### **e) investiranje v prilagoditev podjetja**

Posebne prilagoditve podjetja zaradi sodelovanja v partnerskem odnosu zahtevajo investicije v prilagoditev delovnega procesa. Gre za enkratne investicije, prilagojene posamezni obliki menjave (npr. investiranje v spremembo lokacije, da bi bili tudi fizično blizu partnerju in tako racionalno ravnali s transportnimi stroški), ki v primeru razdora partnerstva dobijo nepovratni značaj (Cannon, Perreault, 1999). Na ta način se oblikujejo stroški, ki nastanejo, če zamenjamo partnerja oziroma izberemo drugo alternativo. Specializirana sredstva iz naslova investiranja v prilagoditve podjetja zaradi oblikovanja dodatnih stroškov povečujejo odvisnost med partnerjema, hkrati pa tudi zmanjšujejo možnosti kratkoročnega pogleda na odnos, oportunističnega obnašanja in aktivnosti za prenehanje dolgoročnega partnerskega odnosa. To z drugimi besedami pomeni, da tovrstne investicije in prilagoditve povečujejo zvestobo odnosu

in s tem zagotavljajo njegovo dolgoročnost (Morgan, Hunt, 1999).

#### **f) operativno povezovanje in združljivost partnerjev**

Da bi podjetja lahko še tesneje medsebojno sodelovala, ne oblikujejo samo tesnih medsebojnih odnosov, ampak drugo drugemu tudi prilagajajo celotno poslovanje. Gre predvsem za investiranje v prilagoditev virov in same operativne povezave na osnovi investicij, na sam obseg investiranja in prilagoditev pa vpliva predvsem stopnja združljivosti obeh podjetij. Kar pomeni, da se podjetja, ki so si podobna glede velikosti, razvitosti, organizacijske kulture in razpolaganja s sredstvi, med seboj hitreje, lažje in ceneje operativno povežejo (Cannon, Perreault, 1999).

#### **g) pravno-formalne povezave**

Pogodbeni dogovori, ki specificirajo obveznosti in vloge obeh strani v odnosu, so natančni in obvezujoči. Z njimi natančno opredelimo partnerski odnos in znižamo tveganje, ki nastane zaradi vstopa v odnos z določenim partnerjem (Cannon, Perreault, 1999). Iz tega zornega kota so pravno-formalne povezave dober temelj za grajenje in vzdrževanje dolgoročnih odnosov med partnerjema. Obenem pa lahko pomenijo omejitve, če zmanjšujejo fleksibilnost partnerjev v prilagajanju spreminjajočemu se okolju.

Zaupanje, zvestobo in njuno dolgoročnost, sodelovanje, izmenjavo informacij in medsebojne odnose uvrščamo med sestavine socialno-psihološke narave, saj so odsev osebnih človeških dejavnikov oziroma posledica vedenja posameznikov. Medtem ko sodijo investicije v prilagoditev podjetja, operativne povezave in združljivost partnerjev ter pravno-formalne povezave med sestavine izvedbene narave. Za slednje so značilne lastnosti, povezane s poslovanjem in viri podjetja – povezovanje podjetij kot ekonomskih in pravnih subjektov, ne njihovih predstavnikov (Matajič, 2001).

### **4.3. Rezultati trženja, temelječega na odnosih med podjetji**

Najpomembnejši koristi, ki ju podjetje lahko pridobi s trženjem, temelječim na odnosih, sta:

#### ***konkurenčne prednosti***

Osnovni motiv, zakaj podjetja oblikujejo in razvijajo trženje, temelječe na odnosih, je pridobivanje konkurenčnih prednosti, ki podjetju omogočajo uspešnejše in učinkovitejše tekmovanje na trgu v primerjavi s konkurenti (Hunt in Morgan, 1994, 1999; Jap, 1999). Po Porterjevem prepričanju je do konkurenčne prednosti mogoče priti le z doseganjem nižjih stroškov, kot jih dosejajo konkurenti, ali diferenciacijo izdelkov oziroma storitev (Pučko, 1996). Trženje, temelječe na odnosih, omogoča večjo konkurenčnost vpletenih partnerjev na trgu v primerjavi z drugimi podjetji, ker partnerji pridobijo dodatne vire za poslovanje, izkušnje, kadre in denarna sredstva kot tudi dostop do novih kupcev ali pa za kupce, s katerimi dolgoročno sodelujejo in jih vključujejo v svoj delovni proces, oblikujejo večjo vrednost kot brez tega sodelovanja in v primerjavi s konkurenti. Prav zato, ker igrajo medsebojni odnosi in posamezniki tako znotraj podjetja kot med podjetji ključno vlogo pri trženju, temelječem na odnosih, predstavlja trženje, temelječe na odnosih, pomemben vir konkurenčne prednosti za podjetje, saj tekmeci zelo težko posnemajo proces oblikovanja in ohranjanja dolgoročnih partnerskih odnosov

(Morgan in Hunt, 1994, 1999; Hunt, 1997; Day, 2000; Barnes, 2000).

### *dolgoročno povečanje dobičkonosnosti*

To je končni cilj trženja, temeljčega na odnosih, kot rezultat dolgoročnega sodelovanja med partnerji. Gre za dobiček, ki ga podjetje doseže v partnerskem odnosu, v primerjavi z dobičkom, ki bi ga doseglo, če tega odnosa ne bi bilo (Cateora, Graham, 2002; Diller, 2002).

## 5. METODOLOGIJA IN IZVEDBA EMPIRIČNE RAZISKAVE MED SLOVENSKIMI PROIZVAJALCI OPTIČNE IN ELEKTRIČNE OPREME

### 5.1. Kriteriji izbora

Ker smo proučevali trženje, temelječe na odnosih med proizvodnimi podjetji, je bil prvi kriterij izbora ciljne populacije, da gre za podjetja iz predelovalnih dejavnosti (skupina D po SKD, Uradni list RS, 38/2002). Obenem smo kot kriterij izbora upoštevali tudi teoretsko izhodišče teorije trženja na podlagi odnosov, po kateri *trženje, temelječe na odnosih, odseva v ekonomskih kazalnikih*. Po podatkih Urada za makroekonomske analize in razvoj (Ekonomsko ogledalo, 2002) sodi podpodročje električne in optične opreme (podskupina DL, po SKD) v letu 2001 med najhitreje razvijajoče se v okviru slovenske predelovalne dejavnosti. Dosega nadpovprečno vrednost kazalnika donosnosti kapitala in sredstev. Beleži visoko povečanje bruto dodane vrednosti na zaposlenega, izvozne usmerjenosti in zaposlenosti (Ekonomsko ogledalo, 7/2002). Navedeni razlogi so nas vodili k izbiri prav takšne dejavnosti, ki kaže dejavnike rasti in razvoja, pri čemer smo predpostavljali, da je eden izmed potencialnih razlogov te rasti tudi udejanjanje trženja na podlagi odnosov.

### 5.2. Raziskovalni inštrument

Podatki za raziskavo so bili zbrani na podlagi vprašalnika, poslanega po pošti maja 2002 celotni populaciji proizvajalcev električne in optične opreme (Kompas 2002, N=322). Vprašalnik so sestavljale trditve o načinu poslovanja podjetij glede posameznih sestavin trženja, temeljčega na odnosih, ter virov konkurenčnih prednosti. Trditve so se nanašale na najbolj tipične oz. prevladujoče odnose in sodelovanje podjetij z odjemalci. Vsaka sestavina, tako dinamika v zunanjem okolju podjetja, komplementarnost virov, vrednote in norme, stiki med posamezniki, zaupanje, zvestoba, dolgoročnost, sodelovanje v partnerskem odnosu, izmenjava informacij, medsebojni odnosi, vzajemno prilagajanje, pravno-formalne povezave, oblikovanje ter viri konkurenčnih prednosti, je bila opisana z več trditvami. Vprašanja so bila povzeta po Matajičevi (2001) ter prirejena in prilagojena za podjetja iz predelovalne dejavnosti, z razširjenim naborom vprašanj o konkurenčnih prednostih in virih konkurenčnih prednosti. Anketirani so za vsako trditev podali stopnjo strinjanja ali nestrinjanja v razponu od 1 do 7, pri čemer je 1 pomenila nestrinjanje, 7 pa popolno strinjanje.

### 5.3. Značilnosti vzorca

Od 322 podjetij, ki sodijo med slovenska proizvodna podjetja predelovalne dejavnosti in po SKD med proizvajalce električne

in optične opreme, so 103 podjetja v štirih tednih od prejema ankete vrnila ustrezno izpolnjen vprašalnik (31,3% odziv). Največ podjetij, ki so odgovorila na anketo, kar 36,9 %, ima do 10 zaposlenih (glej tabelo 1). Sledijo podjetja z 21–50 zaposlenimi, katerih delež v vzorcu je 19,4%, nato pa podjetja, ki imajo od 101 do 500 zaposlenih. Teh je 17,5 %. 10,7 % zastopanih podjetij ima od 11–20 zaposlenih, kar šest podjetij pa zaposluje več kot 500 delavcev. V raziskavi so sodelovala pretežno podjetja, ki so relativno mlada, nastala po letu 1990 in po osamosvojitvi Slovenije. 78,4 % podjetij ima do četrtnine zaposlenih, ki imajo najmanj univerzitetno izobrazbo. Prevladujoča skupina podjetij, z 38,8% deležem, ima zaposlene s povprečno starostjo v intervalu od 36 do 40 let. Upošteva povprečno starost zaposlenih je 17,5 % podjetij z zelo mladim (od 25 do 30 let) in 21,8 % podjetij s starim (nad 41 let) kolektivom. 57,8 % podjetij posluje v slovenskem gospodarskem prostoru. Največ podjetij, kar 84,5 %, ima domač kapital in zasebno lastnino, v 10,7 % podjetij prevladuje tuj kapital in le štiri podjetja v vzorcu opravljajo svojo dejavnost s prevladujočim domačim kapitalom in državno lastnino. 77,5 % podjetij izvaja menjalni proces z odjemalci, pri katerih prevladuje zasebna lastnina. Skoraj polovica podjetij oziroma 41,7 % je imela v preteklih treh letih 1–10% povprečno letno rast čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov. 26,2 % podjetij je dosegalo povprečno letno rast, ki je bila večja od 10 %. 17,5 % anketiranih je menilo, da se je njihova čista dobičkovnost skupnih prihodkov v preteklih treh letih zmanjšala, štirinajst podjetij ni beležilo sprememb, eno podjetje pa na zastavljeno vprašanje ni odgovorilo. Na vprašanja so v 80,6 % podjetij odgovarjali vodilni menedžerji (s področja menedžmenta in trženja oz. prodaje). Največ anketiranih je bilo v starostni skupini od 41–50 ter 31–40 let, večinoma (57 %) z visokošolsko izobrazbo, pri čemer je kar 68,9 % anketiranih v podjetju zaposlenih več kot 10 let. Na podlagi teh kazalnikov lahko ugotovimo, da so vprašalnik izpolnjevali izobraženi, vodilni kadri v podjetju, ki imajo veliko delovnih izkušenj in dobro poznajo razmere v podjetju.

## 6. REZULTATI ANALIZE

V nadaljevanju podajamo analizo posameznih sestavin modela. V okviru vsake sestavine povzemamo ključne ugotovitve, pridobljene na osnovi analize povprečnih vrednosti ocen posameznih merjenih spremenljivk (glej tabelo 2). V nadaljevanju v okviru vsake sestavine podajamo tudi analizo povezanosti med merjenimi spremenljivkami.

### 6.1. Prisotnost sestavin trženja, temeljčega na odnosih med podjetji

Anketirani v podjetjih se vsaj delno strinjajo, da podjetja poslujejo v dinamičnem okolju. Podjetja delujejo v dejavnostih, ki so podvržena vplivom tehnologije in glede na povprečno oceno lahko trdimo, da so bodisi sama nosilec tehnološkega razvoja bodisi tehnološki razvoj prihaja od zunaj, podjetja pa imajo dobro razvite komunikacijske poti, ki jim omogočajo pridobitev zadostne količine informacij za pravilno odločanje o prihodnjem poslovanju.

Glede ocen komplementarnosti virov se anketirani v podjetjih v povprečju najbolj strinjajo s tem, da tudi njihova podjetja v tesnem partnerskem sodelovanju z odjemalci prispevajo vire in sposobnosti, ki jih odjemalci nimajo. Na podlagi raziskave

lahko ugotovimo, da je skupna uporaba virov, od katere imajo večjo korist odjemalci, za podjetja nujna in se ji ne morejo izogniti. Hkrati pa lahko podamo tudi oceno, da zanje predstavlja breme, saj anketirani v podjetjih zavzemajo stališče, da jim skupna uporaba virov ne omogoča dosegati novih ciljev; tudi brez skupne uporabe virov namreč lahko dosežejo »vse« cilje.

Glede mnenj o skupnih vrednotah in normah obnašanja ugotavljamo, da se anketirani v podjetjih bolj strinjajo s trditvami, ki se nanašajo na njihovo delovanje v prid odjemalcev, kot s tistimi, ki označujejo delovanje odjemalca v korist podjetja. Na podlagi navedenega menimo, da so proučevana podjetja v primerjavi z odjemalci v podrejenem položaju.

Na osnovi povprečij ocen opazovanih spremenljivk lahko ugotovimo, da pri poslovanju proučevanih podjetij prihaja do osebnih stikov med zaposlenimi v podjetjih in pri odjemalcih, saj se anketirani v podjetjih vsaj delno strinjajo z vsemi trditvami, ki opredeljujejo socialno interakcijo (glej tabelo 2).

## 6.2. Analiza temeljnih sestavin trženja, temelječega na odnosih

Glede ocen zaupanja, zvestobe in njune dolgoročnosti se anketirani v podjetjih v povprečju najbolj strinjajo s tem, da je zaupanje zelo pomembno. Stališča anketiranih v podjetjih kažejo, da v njihovih očeh odjemalci naredijo bistveno manj za medsebojni odnos.

Glede trditev sodelovanja se anketirani v podjetjih v povprečju najbolj strinjajo s tem, da jim dolgoročno sodelovanje z odjemalci omogoča dosegati večji dobiček. Zanimivo je, da podjetja kljub temu, da z dolgoročnim sodelovanjem pridobivajo koristi in da z odjemalci sodelujejo pri skupnih projektih, niso pripravljena z njimi deliti tveganja in dobička. Med slovenskimi podjetji izbrane predelovalne dejavnosti in njihovimi odjemalci je sodelovanje razvito do stopnje, ko še ne posega v suverenost podjetja in ne zahteva delitev koristi.

Ocene izmenjave informacij kažejo podobne velikosti kot ocene sodelovanja (glej tabelo 2). Anketirani v podjetjih se najbolj strinjajo s tem, da tako podjetje kot tudi odjemalci drug drugega vključujejo v razgovore o razvoju izdelkov in spremembah poslovnega procesa. Po stopnji strinjanja sledi mnenje, da odjemalci izražajo svoja pričakovanja glede aktivnosti podjetja in da je med podjetjem in odjemalci vzpostavljen pretok pomembnih informacij. V manjši meri se strinjajo, da skupno z odjemalci proučujejo trg (povpraševanje, ponudbo, konkurenco), in kot zadnje, da jih odjemalci obveščajo o svojih dosežkih.

Glede ocen medsebojnih odnosov se anketirani v podjetjih v povprečju najbolj strinjajo s tem, da se lahko pravno-formalno dogovorjeno sodelovanje v praksi uresničuje le z dobrimi medsebojnimi odnosi. Podjetja se ves čas vidijo v podrejenem položaju, dvomijo o odjemalcu in v sklopu trditev, ki se navezujejo na izmenjavo informacij, najmanj verjamejo, da jih odjemalci obveščajo o svojih dosežkih. Na podlagi navedenega menimo, da podjetja v sodelovanju v skupnih delovnih skupinah, organizaciji poslovnih razgovorov, strokovnih izletih itd. vidijo možnost, da bi odjemalci izkoristili pridobljene informacije, ne pa tudi, da bi iz tega naslova pridobila kakršne koli koristne informacije od odjemalcev.

Glede sestavin izvedbene narave (pravno-formalne povezave, vzajemno prilagajanje) se anketirani v podjetjih v povprečju najbolj strinjajo s tem, da so oboji (podjetja in odjemalci) veliko investirali v izgradnjo sodelovanja. Zanimivo je, da so anketirani v podjetjih kljub temu, da veliko vlagajo v odnos, v povprečju mnenja, da preusmeritev k drugim odjemalcem zanje ne pomeni precejšnje izgube sredstev, vloženih v odnos. Prav tako niso na svoje odjemalce vezani v takšni meri, da bi napaka v delovnem procesu odjemalca povzročila zastoj delovnega procesa podjetja.

## 6.3. Analiza rezultatov trženja, temelječega na odnosih

Vse povprečne ocene trditev pridobivanja konkurenčnih prednosti so višje od povprečnih ocen rasti dolgoročne dobičkonosnosti. Iz navedenega sledi, da je kot rezultat trženja, temelječega na odnosih, pridobivanje konkurenčnih prednosti v slovenskih predelovalnih podjetjih bolj prisotno kot rast dolgoročne dobičkonosnosti. Teorija strateškega trženja (npr. Day in Wensley, 1988; Cateora, Graham, 2002; Diller, 2002) sicer poudarja dobičkonosnost kot končni cilj (rezultat) trženja, vendar je dobičkonosnost le eden izmed pričakovanih rezultatov izrabe virov konkurenčnih prednosti v podjetju. V sodobni teoriji konkurenčnih prednosti, še posebej z vidika teorije konkurenčnih prednosti na podlagi virov (ang. *resource-based view*; Hunt (1995)), izstopajo namreč t.i. necenovni, nevidni dejavniki virov konkurenčnih prednosti, temelječi predvsem na sposobnostih in veščinah zaposlenih. Prav nevidni, neotipljivi dejavniki predstavljajo temeljne sestavine trženjskih odnosov, kot so zadovoljstvo, zvestoba, zaupanje itd., ki so po svoji naravi le kvalitativno merljivi, nevidni in neotipljivi. Že Day in Wensley (1988) vključujeta v izvedbeni rezultat doseganja konkurenčnih prednosti zadovoljstvo in zvestobo kupcev, trženje na podlagi odnosov pa je koncept doseganja konkurenčnih prednosti na podlagi virov povezano v nadgrajeno teorijo prednosti na podlagi odnosov (ang. *relation-based competitive advantage*), ki jih predstavlja prav analiza pričujočega modela in na kar kažejo temeljni prispevki v literaturi, kot je Morgan in Hunt (1994, 1999) in Hunt (1997), Day (2000), Barnes (2000) idr. Iz tega razloga kažejo po našem mnenju višje povprečne ocene pridobivanja konkurenčnih prednosti predvsem zavedanje podjetij o pomenu virov konkurenčnih prednosti in njihove izrabe, torej tudi trženjskih odnosov.

Anketirani v majhnih podjetjih se najbolj strinjajo s tem, da s trženjem, temelječim na odnosih, pridobivajo koristi v eni ali več od naslednjih oblik: nižji stroški, boljši izdelki, boljše poznavanje trga in konkurence, boljše informacije, nove tržne priložnosti, zadovoljstvo kupca. Prav tako se anketirani v majhnih podjetjih v povprečju bolj strinjajo s tem, da so pridobili strateško pomembne prednosti v primerjavi s konkurenti. Medtem ko se anketirani v velikih podjetjih najbolj strinjajo s tem, da s trženjem, temelječim na odnosih, pridobivajo koristi, ki jim omogočajo uspešneje tekmovali na trgu. Z najnižjima stopnjama strinjanja pa so se anketirani v podjetjih opredelili do spremenljivk, da so zaradi partnerskega sodelovanja dosegli precejšen dobiček ter da je njihov dobiček večji, kot je bil v obdobju pred partnerskim sodelovanjem.



#### 6.4. Prisotnost temeljnih sestavin trženja, temelječega na odnosih, med podjetji in povezave med sestavinami

V okviru *spodbujevalcev* trženja, temelječega na odnosih, se anketirani v podjetjih v povprečju najbolj strinjajo s tem, da je pri poslovanju njihovega podjetja prisotna dinamika okolja. Po stopnji strinjanja si blizu sledita sestavini skupne vrednote in norme obnašanja ter socialna interakcija. Med vsemi spodbujevalci se anketirani v podjetjih najmanj strinjajo s tem, da imajo s svojimi odjemalci komplementarne vire in sposobnosti, kar je po pričakovanjih, saj predhodno ugotavljamo, da je komplementarnost virov podjetja z viri odjemalcev razvita do tiste stopnje, ki je nujno potrebna za sodelovanje partnerjev.

Med *temeljnimi sestavinami* trženja, temelječega na odnosih, so sestavine socialno-psihološke narave bolj prisotne kot sestavine izvedbene narave; povprečna vrednost sestavine izvedbene narave je nižja kot povprečna vrednost sestavine socialno-psihološke narave. V okviru sestavine *socialno-psihološke narave* se anketirani v podjetjih v povprečju najbolj strinjajo s tem, da gradijo odnose z odjemalci na osnovi zaupanja, zvestobe in njune dolgoročnosti, sledijo medsebojni odnosi in sodelovanje. Kot najmanj pa se strinjajo s tem, da je med njimi in odjemalci vzpostavljen pretok pomembnih informacij. Vse to potrjuje ugotovitve, da podjetja v svojih odjemalcih vidijo »skritega sovražnika«, ki je pripravljen pridobljene informacije izkoristiti v škodo podjetja. Izmed sestavin *izvedbene narave* se anketirani v podjetjih v povprečju najbolj strinjajo s tem, da odnose z odjemalci urejajo tudi pravno-formalno.

Med *rezultati trženja*, temelječega na odnosih, je po mnenju anketiranih v podjetjih pri njihovem poslovanju bolj prisotno oblikovanje konkurenčnih prednosti kot pa rast dolgoročne dobičkonosnosti; povprečna vrednost rasti dobičkonosnosti je najnižja med vsemi sestavljenimi spremenljivkami. Menimo, da je trženje, temelječe na odnosih, povezano z nepredvidljivimi oz. tveganimi vlaganji v partnerski odnos; rezultata vlaganj ni mogoče povsem predvideti. Zato ne preseneča stališče anketiranih v podjetjih, da kot rezultat trženja, temelječega na odnosih, vidijo pridobivanje konkurenčnih prednosti, saj so te relativno hitro zaznane, njihova transformacija v rast dobičkonosnosti pa je naknadna; vendar ne nujno za vse oblikovane konkurenčne prednosti. Na tej osnovi lahko oblikujemo sklep, da se vse konkurenčne prednosti ne kažejo v rasti dobičkonosnosti in da se bo ta rast kot posledica oblikovanih konkurenčnih prednosti razporedila tudi na poznejša obdobja.

#### 6.5. Prisotnost in intenzivnost virov konkurenčnih prednosti

Na osnovi analize povprečij ocen spremenljivk virov konkurenčnih prednosti smo lahko ugotovili, da se anketirani v podjetjih najbolj strinjajo s tem, da znanje vpliva na kvaliteto in uspeh izdelkov na trgu, in imajo do tega tudi dokaj enotno stališče. V povprečju se strinjajo s tem, da zaposleni ustvarjajo dodano vrednost, da inovacije vplivajo na izboljšanje izdelkov na trgu, da menedžment uspešno usmerja razvoj v podjetju in da je organizacijska kultura zgrajena, celovita, jasna in usmerjena v doseganje zastavljenih ciljev. V nekoliko manjši meri se anketirani v podjetjih strinjajo z navedbo, da so zaposleni zavzeti in motivirani za mednarodno poslovanje, da

so njihove sposobnosti za inoviranje zadovoljive ter da je v podjetju vzpostavljen sistem nagrajevanja zaposlenih iz naslova inovacij. Ne strinjajo pa se s trditvijo, da so sposobnosti in znanja zaposlenih v podjetju redka. Na podlagi zelo nizke povprečne ocene lahko tudi sklepamo, da tehnološki razvoj prihaja od zunaj, saj bi se anketirani v podjetjih, če bi bila ta sama nosilec tehnološkega razvoja, do omenjene spremenljivke prav gotovo opredelili z višjimi stopnjami strinjanja. Upoštevanje, da je znanje ključni dejavnik tehnološkega razvoja in da je znanje v neposredni povezavi z izobrazbo, dodatno potrjuje gornjo ugotovitev, saj so v raziskavi sodelovala pretežno podjetja, v katerih je do četrtine zaposlenih z univerzitetno izobrazbo. Obenem tudi ugotavljamo, da vodilni menedžment v podjetjih ne zna ustrezno motivirati zaposlenih, da bi bili ti bolj zavzeti za inoviranje. Vzrok za takšno obnašanje je po naši oceni v tem, da je za podjetja ceneje oblikovati tržno-komunikacijske poti, ki jim omogočajo pridobitev zadostne količine informacij za pravilno odločanje o prihodnjem poslovanju, kot da bi sama usmerjala razvoj dogajanj v dejavnosti (glej tabelo 2).

#### 6.6. Preverjanje domnev $H_{KP1}$ in $H_{KP2}$

S  $H_{KP1}$  in  $H_{KP2}$  smo postavili domnevi, da imajo podjetja, ki na osnovi trženja, temelječega na odnosih, oblikujejo konkurenčne prednosti ( $H_{KP1}$ ) in dosegajo dolgoročno večjo rast dobičkonosnosti ( $H_{KP2}$ ), dejansko več virov konkurenčnih prednosti kot podjetja, ki iz tega naslova konkurenčnih prednosti ne oblikujejo oz. ne dosegajo rasti dobičkonosnosti (oz. jo oblikujejo/dosegajo v manjši meri). V ta namen smo podjetja razdelili v dve skupini:

- glede na sestavino »oblikovanje konkurenčnih prednosti« ( $H_{KP1}$ ) in
- glede na »rast dolgoročne dobičkonosnosti« ( $H_{KP2}$ ).

Pri preverjanju domnev so se med proučevanima skupinama podjetij izkazale statistično značilne razlike ne glede na velikost podjetij. Na tej osnovi lahko sprejmemo sklep, da imajo slovenski proizvajalci električne in optične opreme, ki na osnovi trženja, temelječega na odnosih, pridobivajo koristi v obliki konkurenčnih prednosti in rasti dolgoročne dobičkonosnosti, dejansko več virov konkurenčnih prednosti kot podjetja, ki takšnih koristi iz omenjenega naslova ne pridobivajo (ali pridobivajo v manjši meri). Na osnovi tega menimo, da je predpogoj, da podjetje pridobi koristi iz trženja, temelječega na odnosih, da samo razpolaga z viri konkurenčnih prednosti, ki jih nadalje s pomočjo trženja, temelječega na odnosih, dodatno povečuje. To dodatno potrjujemo z ugotovitvijo, da je med oblikovanjem konkurenčnih prednosti in doseganjem dolgoročne dobičkonosnosti na osnovi trženja, temelječega na odnosih, ter viri konkurenčnih prednosti statistično značilna, srednje močna in pozitivna odvisnost, hkrati pa obstaja močna povezanost med obema rezultatoma trženja, temelječega na odnosih. To nakazuje njuno vzajemno povezanost in potrjujejo predhodno ugotovitev, da se oblikovani viri konkurenčnih prednosti na osnovi trženja, temelječega na odnosih, dolgoročno izkazujejo v rasti dobičkonosnosti poslovanja.

#### 6.7. Vsebinske ugotovitve in interpretacija na osnovi preverbe analiziranih domnev

Vsebinske ugotovitve za slovenska proizvodna podjetja

predelovalne dejavnosti, ki sodijo med proizvajalce električne in optične opreme, bomo vezali na stopnjo spoštovanja vrednot in norm, socialno interakcijo, razvitost medsebojnega zaupanja in zvestobe odnosu, intenzivnost sodelovanja, izmenjavo pomembnih informacij z odjemalci, izgradnjo menjave na medsebojnih odnosih, pravno-formalno ureditev odnosov, komplementarnost virov podjetja ter koristi iz trženjskih odnosov.

Podjetja, ki s svojimi odjemalci vzajemno spoštujejo enake vrednote in norme obnašanja, bolj zaupajo v odjemalce, so jim bolj zvesta, si prizadevajo za ohranitev trženjskih odnosov in z njimi pogosteje sodelujejo kot podjetja, katerih merila glede posameznih vrednot in norm obnašanja se razlikujejo od meril odjemalcev. V podjetjih, v katerih zaposleni navezujejo tesne stike s predstavniki odjemalcev, je večje zaupanje in zvestoba odjemalcem, prizadevanje za ohranitev odnosa in intenzivnejše sodelovanje z njimi kot v podjetjih, ki nimajo oblikovane socialne interakcije med svojimi zaposlenimi in zaposlenimi pri odjemalcih. Podjetja, ki imajo pri poslovanju s svojimi odjemalci bolj razvito medsebojno zaupanje in zvestobo odnosu, ki sta dolgoročne narave, z njimi bolje sodelujejo kot podjetja, ki imajo v poslovanju z odjemalci manj razvito medsebojno zaupanje in zvestobo odnosu. Tista podjetja, ki s svojimi odjemalci intenzivneje sodelujejo, oblikujejo večje konkurenčne prednosti in imajo z odjemalci vzpostavljen širši pretok informacij kot podjetja, katerih stopnja sodelovanja z odjemalci je nizka. Podjetja, ki s svojimi odjemalci izmenjujejo pomembne informacije, z njimi pogosteje vstopajo v dolgoročne odnose, ki temeljijo na zaupanju, zvestobi in sodelovanju. Podjetja, ki s svojimi odjemalci gradijo menjavo na medsebojnih odnosih, z njimi pogosteje vstopajo v dolgoročne odnose, ki temeljijo na zaupanju, zvestobi in sodelovanju. Tista podjetja, ki svoje odnose z odjemalci pravno-formalno uredijo in so z njimi v dolgoročnih odnosih, jim bolj zaupajo in so jim bolj zvesta kot podjetja, ki odnosa pravno-formalno ne uredijo. Podjetja, ki pri izgradnji odnosov z odjemalci posvečajo pozornost sestavinam izvedbene narave, oblikujejo večje konkurenčne prednosti in dosegajo večjo dolgoročno dobičkonosnost kot podjetja, ki sestavine izvedbene narave uporabljajo v manjši meri.

Komplementarnost virov podjetja je pozitivno povezana s sestavinami socialno-psihološke narave, skupne vrednote in norme obnašanja pa so pozitivno povezane s socialno interakcijo med predstavniki podjetij in (prek socialne interakcije med posamezniki) s sestavinami socialno-psihološke narave. Le socialna interakcija je pozitivno povezana z oblikovanjem sestavin socialno-psihološke narave. Sestavine socialno-psihološke narave so pozitivno povezane z oblikovanjem konkurenčnih prednosti. Podjetja, ki na osnovi trženja, temelječega na odnosih, pridobivajo koristi v obliki konkurenčnih prednosti in rasti dolgoročne dobičkonosnosti, dejansko razpolagajo z več viri konkurenčnih prednosti.

Analiza je obenem pokazala, da ne moremo trditi da podjetja, ki poslujejo v okolju z visoko tržno dinamiko, pogosteje vstopajo v dolgoročne partnerske odnose z odjemalci in oblikujejo trženje, temelječe na odnosih, kot podjetja, katerih poslovno okolje je bolj stabilno. Prav tako ne moremo trditi, da podjetja, ki imajo s svojimi odjemalci komplementarne vire, dosegajo dolgoročno večjo rast dobičkonosnosti kot podjetja, katerih viri se ne dopolnjujejo z viri odjemalcev. O podjetjih, ki

s svojimi odjemalci intenzivneje sodelujejo, ne moremo trditi, da dosegajo večjo rast dobičkonosnosti poslovanja kot podjetja, katerih stopnja sodelovanja z odjemalci je nizka. Tržna dinamika prav tako ne vpliva pozitivno na razvoj sestavin izvedbene narave.

Navedene značilnosti nas usmerjajo k ugotovitvi, da proučevana podjetja v menjalnem procesu s svojimi odjemalci uporabljajo trženje, temelječe na odnosih, in iz tega naslova vsaj delno pridobivajo koristi (predvsem v obliki konkurenčnih prednosti). Ne moremo pa trditi, da je odnos podjetij z njihovimi odjemalci mogoče opisati z modelom, ki je bil preizkušen na storitvenih dejavnostih. Velja namreč, da so ugotovljena odstopanja od empirične raziskave, ki je zajemala slovenska storitvena podjetja, potrditev dejstva, da so značilnosti poslovanja glede trženja, temelječega na odnosih, med slovenskimi proizvajalci električne in optične opreme drugačne, kot veljajo za slovenska storitvena podjetja. Navedeno lahko razberemo iz ugotovitev na podlagi predstavljenih hipotez. Na podlagi navedenih ugotovitev smo tako lahko **sklepali, da ne moremo uporabiti modela trženja, temelječega na odnosih, ki je bil preizkušen med slovenskimi storitvenimi podjetji, tudi med slovenskimi proizvajalci električne in optične opreme.** Iz tega razloga smo zgradili prilagojeni model trženja na podlagi odnosov (Virant, 2002, glej sliko 2), s katerim smo se poskušali približati empirično ugotovljenim povezavam med koncepti.

## 7. UGOTAVLJANJE ZNAČILNOSTI TRŽENJA, TEMELJEČEGA NA ODNOSIH MED PROIZVAJALCI ELEKTRIČNE IN OPTIČNE OPREME S POMOČJO FAKTORSKE ANALIZE IN NADGRADNJA PRVOTNEGA KONCEPTUALNEGA MODELA

### 7.1. Rezultati faktorske analize

Osnovni vzrok za uporabo faktorske analize je bila dopolnitev ugotovitev o načinu trženja, ki ga udeležajo slovenski proizvajalci električne in optične opreme. Na osnovi dobljenih faktorjev iz spremenljivk, ki so v obstoječem modelu opredeljevale posamezno sestavino, smo oblikovali teoretične spremenljivke oz. sestavine novega modela glede na uteži na posameznih faktorjih. Z novim modelom opisujemo značilnosti trženja, temelječega na odnosih, na primeru proučevanih podjetij. Pri tem so se pri preizkušanju vsebinske veljavnosti pojavile t. i. problematične spremenljivke (šibke uteži na enem ali več faktorjih), ki jih zaradi interpretativnosti puščamo zunaj proučevanja (glej tabelo 3).

Povezanosti med novimi spremenljivkami modela smo ugotavljali z analizo parcialnih odvisnosti. Med proučevanimi sestavinami v povprečju prevladujejo statistično značilne, srednje močne in pozitivne odvisnosti. Posebej izstopa sestavina »zunanje okolje podjetja«, saj je korelacija te z vsemi drugimi sestavinami statistično neznačilna. Ker omenjena sestavina ni v povezavi z drugimi sestavinami modela, smo jo izključili iz nadaljnega proučevanja.

Sestavine modela sestavlja pet faktorjev. Na prvem faktorju so z visokimi strukturnimi utežmi sestavine, katerih skupna značilnost je, da vplivajo na izgradnjo *zaupanja ponudnika do kupca (odjemalca)*. Na drugem faktorju so stališča, ki po svoji vsebini vplivajo na *razvoj dolgoročnega odnosa*.



Rezultat trditve tretjega faktorja so *koristi*, ki jih pridobiva podjetje. Ne preseneča, da se med koristi uvrščata sestavini »prilagajanje podjetja odjemalcu« in »pravno-formalne povezave«. Proučujemo namreč podjetja na medorganizacijskih trgih, kjer kupci (odjemalci) temeljito tehtajo in presojajo potencialne ponudnike. Menimo, da je novemu ponudniku skoraj onemogočen vstop v že utečena razmerja kupca z drugimi ponudniki. Vendar, ko ponudniku enkrat uspe, pridobi dolgoročno korist, saj se v praksi pravno-formalni dogovori vsakoletno podaljšujejo; seveda s predpostavko, da dogovori tudi potekajo tako, kot so bili zastavljeni. Na četrtem faktorju so stališča, ki vplivajo na izgradnjo globljega odnosa, ki je posledica odnosa med posamezniki. Na petem faktorju pa sameva sestavina »prilagajanje odjemalca podjetju«.

## 7.2. Razvoj prilagojenega konceptualnega modela

Kot rezultat proučevanja povezav med trditvami na osnovi koeficientov korelacije je nastal nov model povezav trženja, temelječega na odnosih (glej sliko 2). Gre zgolj za enega izmed možnih načinov predstavitve trženja, temelječega na odnosih, med slovenskimi proizvajalci električne in optične opreme, ki smo ga oblikovali na osnovi ugotovitev opravljene raziskave in prvotnega konceptualnega modela.

V prvem koraku (glej sliko 2) si ponudniki na osnovi zvestobe kupcev zgradijo zaupanje vanje. Iz omenjenega zaporedja povezav je pomembno, da je kupec tisti, na osnovi katerega se ponudnik odloča, ali bo z njim nadalje razvijal trženjske odnose. Iz tega sklepamo, da slovenski proizvajalci električne in optične opreme ocenjujejo »vrednost« svojih kupcev. V raziskavi so zvestobo kupcev opredeljevale trditve, ki se navezujejo neposredno na nakup in s tem na ekonomsko vrednost kupca. Pri tem se je izkazalo, da so ponudniki v primerjavi s kupci v podrejenem položaju. Kljub temu si prizadevajo, da bi s kupci ohranili trženjske odnose. Vendar, če kupec ni zainteresiran za takšno sodelovanje in pri ponudniku ne kupuje, zgolj ponudnikova želja po ohranitvi odnosa ne zadostuje za nadaljnji razvoj partnerskega sodelovanja. Ne glede na to, katero razlago uporabimo za opis te situacije, pridemo do sklepa, da so kupci ključni dejavnik, ki vpliva na to, ali se bo trženjski odnos nadalje razvijal ali ne.

Menimo, da so vse sestavine, ki vplivajo na izgradnjo zaupanja ponudnika v kupca, skupaj z zaupanjem vanj, pogoji, ki so nujni za nadaljnji razvoj trženjskega odnosa. Če so vsi pogoji dani, se lahko trženjski odnos razvija postopno ali vzporedno, odvisno od želja in pričakovanih partnerjev. Pri tem tudi ugotavljamo, da si ponudniki po vzpostavitvi zaupanja do kupcev prizadevajo ohraniti vzpostavljene trženjske odnose. Če smo v prvem koraku predpostavljali, da so kupci tisti, ki vplivajo na to, kako se bodo ponudniki obnašali, gre pobudo v tem primeru v celoti pripisati ponudnikom. V skladu s tem delujejo ponudniki v korist kupcev, se jim prilagajajo in s svojimi dejanji vplivajo na stopnjo zaupanja kupcev do ponudnikov. Ko je doseženo zaupanje kupcev do ponudnikov, lahko govorimo o razvoju dolgoročnega sodelovanja, ki ga partnerja potrdita s pravno-formalnimi dogovori, ti pa podjetju omogočajo oblikovanje konkurenčnih prednosti in posledično dolgoročno rast dobičkonosnosti.

Po drugi strani pa zaupanje ponudnikov do kupcev ponudnike spodbudi, da začnejo s kupci (odjemalci) tesneje sodelovati.

To pozitivno vpliva na obojestransko verodostojnost obljub, s čimer začneta partnerja verjeti, da stiki med posamezniki prinašajo koristi. Slednje vpliva na vzpostavitev tesnejših stikov med zaposlenimi, ki sprožijo širši pretok informacij, s čimer se krepijo medsebojni odnosi. Izmenjava informacij in krepitev medsebojnih odnosov pa ponudnikom prinašata korist, ki se kaže bodisi neposredno v oblikovanju konkurenčnih prednosti bodisi posredno preko prilagoditev kupca ponudniku, v rasti dolgoročne dobičkonosnosti. Povzročita namreč, da so se kupci pripravljani prilagoditi ponudniku, slednja sestavina pa je izmed vseh edina, ki je v močnejši povezavi z dolgoročno rastjo dobičkonosnosti kot z oblikovanjem konkurenčnih prednosti. Na osnovi korelacijskih koeficientov med sestavinami zato ugotavljamo, da so prilagoditve ponudnika v korist kupca (odjemalca) in kupčeve prilagoditve v korist ponudnika v povezavi, ki dodatno potrjuje predhodno ugotovljeno podrejenost ponudnika. Menimo namreč, da se kupci ne prilagajajo ponudnikom, če niso predhodno izpolnjeni pogoji, tj. *izmenjava informacij in čvrst medsebojni odnos*, hkrati pa se kljub izpolnjenim pogojem ne bodo prilagodili, če se ponudniki ne prilagajajo njim.

## 8. SKLEP

Ugotovitve in sklepne misli predstavljene raziskave se povezujejo tako s teoretičnimi izhodišči in primeri teorije trženja na podlagi odnosov na medorganizacijskih trgih (npr. Cannon, Perreault, 1999; Ford, 1997; Hausman, 2001) kakor tudi s teorijo prednosti na podlagi odnosov (Morgan in Hunt, 1994, 1999; Hunt, 1997; Day, 2000). Pri tem je raziskava pokazala, da se anketirana podjetja zavedajo obstoja in pomena razvoja trženjskih odnosov tako z vidika koristi kot potencialnih nevarnosti do odjemalcev, pri čemer je njihov navidezno oportunistični odnos do razvoja in obstoja trženja na podlagi odnosov povsem ekonomsko racionalen (npr. niti dinamika okolja niti komplementarnost virov nista motiva za razvoj dolgoročnega partnerskega sodelovanja na medorganizacijskih trgih). Ekonomska racionalnost je z vidika analizirane dejavnosti, ki je nenehno pod pritiskom tehnološke in kapitalske rasti, razumljiva, potrjuje pa tudi izhodišča teorije prednosti na podlagi virov (Hunt, 1995). Pri tem ne smemo zanemariti tudi osnovne omejitve same raziskave, to je manjkajoče analize trženja na podlagi odnosov na strani odjemalcev, saj so ti tisti, ki trženjske odnose želijo ohranjati in razvijati ali pa tudi ne. Le obojestranski pogled, pa čeprav kvalitativen, lahko sestavi celovito podobo razvoja trženjskih odnosov na izbranem medorganizacijskem trgu. Pri tem bi seveda kazalo raziskovalni okvir razširiti tudi na druge predelovalne dejavnosti in ne zgolj na eno, pri čemer bi lahko ugotavljali tudi pomanjkljivosti prilagojenega modela.

Na tem mestu podajamo nekaj najbolj izstopajočih ugotovitev:

Slovenski proizvajalci električne in optične opreme delujejo v dejavnosti, ki je podvržena vplivom tehnologije, vendar tehnološkega razvoja ne usmerjajo zgolj sama podjetja, marveč prihaja tudi iz njihovega zunanega okolja. Prav zato imajo podjetja dobro vzpostavljene komunikacijske poti, s pomočjo katerih pravočasno pridobijo prave informacije, se na njihovi podlagi odločajo o nadaljnjem poslovanju in se tako lahko učinkoviteje spopadejo s še tako nepredvidljivim dogodkom. V dopolnjevanju virov in sposobnosti vidijo proizvajalci električne in optične opreme »nujno zlo«, ki se mu ne morejo izogniti, če želijo sodelovati z odjemalci. Povedano

drugače, z odjemalci imajo komplementarne vire, ker jih »morajo« imeti, ne pa zato, ker bi iz tega naslova pridobivali koristi.

Proizvajalci električne in optične opreme vidijo sebe v primerjavi z odjemalci v podrejenem položaju. Podrejenost v večji meri občutijo majhna podjetja, ki pa so kljub temu pripravljena narediti več za ohranitev trženjskega odnosa z odjemalci kot velika, čeprav se slednja srečujejo z večjim številom konkurentov.

Proizvajalci električne in optične opreme izražajo dvom o svojih odjemalcih in jih celo vidijo kot »zvite sovražnike«, ki so pripravljene vsako pridobljeno informacijo izkoristiti sebi v prid. Zaradi tega medsebojne odnose z zaposlenimi v podjetjih in pri odjemalcih razvijajo v manjši meri in z odjemalci sodelujejo le do stopnje, ko takšno sodelovanje še ne ogroža njihove samostojnosti.

Med proizvajalci električne in optične opreme se v menjalnem procesu uresničuje trženje, temelječe na odnosih, ki jim omogoča oblikovanje konkurenčnih prednosti, ne pa tudi doseganja dolgoročne rasti dobičkonosnosti. Zaradi tveganj, ki nastajajo pri vlaganjih v partnerski odnos, proizvajalci niso prepričani, da se bodo »trenutno« oblikovane konkurenčne prednosti v poznejših obdobjih transformirale v rast dobičkonosnosti.

Slovenski proizvajalci električne in optične opreme v menjalnem procesu s svojimi odjemalci torej uporabljajo trženje, temelječe na odnosih, vendar hkrati ugotavljamo, da trženjskega odnosa med podjetji in njihovimi odjemalci na medorganizacijskih trgih ni mogoče v celoti opisati z modelom trženja, temelječega na odnosih, ki je bil že preizkušen na storitvenih dejavnostih (Matajič, 2001; Jap, 1999). Slednje nas je vodilo v uporabo faktorske analize, s pomočjo katere smo oblikovali nov, prilagojen model trženja, temelječega na odnosih. Gre zgoj za enega izmed možnih načinov predstavitve trženja, temelječega na odnosih, med slovenskimi proizvajalci električne in optične opreme, katerega pglavitni značilnosti sta: zunanje, eksogeno okolje, v katerem podjetje deluje (tržna dinamika okolja) ni v povezavi z razvojem trženjskih odnosov, odjemalci pa so ključni dejavnik, ki vpliva na to, ali se bo trženjski odnos med njimi in proizvajalci električne in optične opreme nadalje razvijal ali ne.

Poleg omenjenih ugotovitev nas je empirično raziskovanje pripeljalo do sklepa, da morajo proizvajalci električne in optične opreme, če želijo uresničevati trženje, temelječe na odnosih, in na tej osnovi pridobivati koristi, predhodno imeti določena znanja oz. konkurenčne prednosti. Te se nadalje v procesu pridobivanja, vzdrževanja in razvijanja povezav z odjemalci oz. v procesih trženja, temelječega na odnosih, povečujejo.

V skladu s temi ugotovitvami je treba nov, prilagojen model trženja, temelječega na odnosih, preveriti tudi v drugih predelovalnih dejavnostih oz. ga prenesti tudi na druge dejavnosti, saj ugotovitev, da tehnološki napredek oz. tehnološke spremembe, rivalstvo v dejavnosti in vsakršne spremembe v zunanjem okolju niso v povezavi z razvojem trženjskih odnosov, govori v prid temu, da lahko trženje, temelječe na odnosih, razvijajo vsa podjetja, ki razvijajo ali pa izkoriščajo že obstoječe vire konkurenčnih prednosti. Pridobljene ugotovitve dajejo osnovo za gradnjo vsesplošnega modela trženja, temelječega na odnosih.

Ugotovitvi, da niti dinamika okolja niti komplementarnost virov nista motiva za razvoj dolgoročnega partnerskega sodelovanja na medorganizacijskih trgih, ponujata nove izzive predvsem v smeri iskanja »ključnega krivca« oz. pobudnika za razvoj dolgoročnega partnerskega sodelovanja. Z novim modelom nakazujemo, da je »razsodnik« o tem, kako se bo v nadaljevanju razvijal odnos, kupec oz. odjemalec, zato bi bilo smiselno empirično raziskavo izvesti z vidika medorganizacijskih kupcev. Ocenjujemo, da bi s pomočjo primerjave pridobili bolj enakovredno podobo o odnosu, ki je vzpostavljen med kupcem (odjemalcem) in ponudnikom.

## 9. LITERATURA

- Andersen H. Paul, »Relationship Development and Marketing Communication: An Integrative Model«, *Journal of Business & Industrial Marketing*, B.n.k., 16 (2001), 3, str. 167–182.
- Barnes G. James, »Closeness in Customer Relationships – Examining the Payback from Getting Closer to the Customer«, v: Hennig-Thurau T., Hansen U. (ured.): *Relationship Marketing – Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*, Springer, Heidelberg 2000, str. 89–103.
- Berry L. L., »Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (1995), 4, str. 236–245.
- Blois Keith, »What is Marketing About?«, Blois K. (ured.): *The Oxford Textbook of Marketing*, Oxford University Press, Oxford 2000, str. 3–20.
- Cannon P. Joseph, Perreault D. William Jr., »Buyer-Seller Relationships in Business Markets«, *Journal of Marketing Research*, Chicago, 36 (1999), 4, str. 439–460.
- Cateora R. Philip, Graham L. John, *International Marketing*, 11. izd., McGraw-Hill, New York 2002, 694 str.
- Day G. S., Wensley R., »Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority«, *Journal of Marketing*, 52 (1988), 2, str. 1–21.
- Day G. S., »Managing Market Relationships«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2000), 1, str. 24–30.
- Diller Hermann, »Customer Loyalty – Fata Morgana or Realistic Goal? Managing Relationships with Customers«, Hennig-Thurau T., Hansen U. (ured.), *Relationship Marketing – Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*, Springer, Heidelberg 2002, str. 29–46.
- Ford David, »The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets«, *European Journal of Marketing*, 14 (1980), 5/6, str. 339–354.
- Ford David, *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, The Dryden Press, London 1997, 578 str.
- Ganesan Shankar, »Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships«, *Journal of Marketing*, Chicago, 58 (1994), april, str. 1–19.
- Grönroos Christian, »From Marketing Mix to Relationship Marketing – Towards a Paradigm Shift in Marketing«, *Management Decision*, B.n.k., 35 (1997), 4, str. 322–339.
- Grönroos Christian, »The Relationship Marketing Process: Interaction, Communication, Dialogue, Value«, *Zbornik 4. marketinške konference DMS*, Društvo za marketing Slovenije, Portorož 1999, str. 10–20.
- Gummesson Evert, »The New Marketing – Developing Long-Term Interactive Relationships«, *Long Range Planning*, B.n.k., 20 (1987), 4, str. 10–20.
- Hausman Angela, »Variations in Relationship Strength and its Impact on Performance and Satisfaction in Business Relationships«, *Journal of Business & Industrial Marketing*, B.n.k., 16 (2001), 7, str. 600–616.
- Hakansson H., Gadde L. E., »Supplier Relations«, v: *Professional Purchasing*, Routledge, London 1982, str. 59–77, 101–121.
- Hakansson H., Snehota I., »Analysing Business Relationships«, v: *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London 1992, str. 24–49.
- Hunt D. Shelby, »The Comparative Advantage Theory of Competition«, *Journal of Marketing*, Chicago, 59 (1995), str. 1–15.
- Hunt D. Shelby, »Competing Through Relationships: Grounding Relationship Marketing in Resource Advantage Theory«, *Journal of Marketing Management* 13 (1997), 5, str. 431–445.
- Jančič Zlatko, *Celostni marketing*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana 1999, 171 str.
- Jap Sandy D., »Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships«, *Journal of Marketing Research*, Chicago, 36 (1999), 4, str. 461–475.
- Kalafatis P. Stavros, »Buyer-Seller Relationships Along Channels of Distribution«,

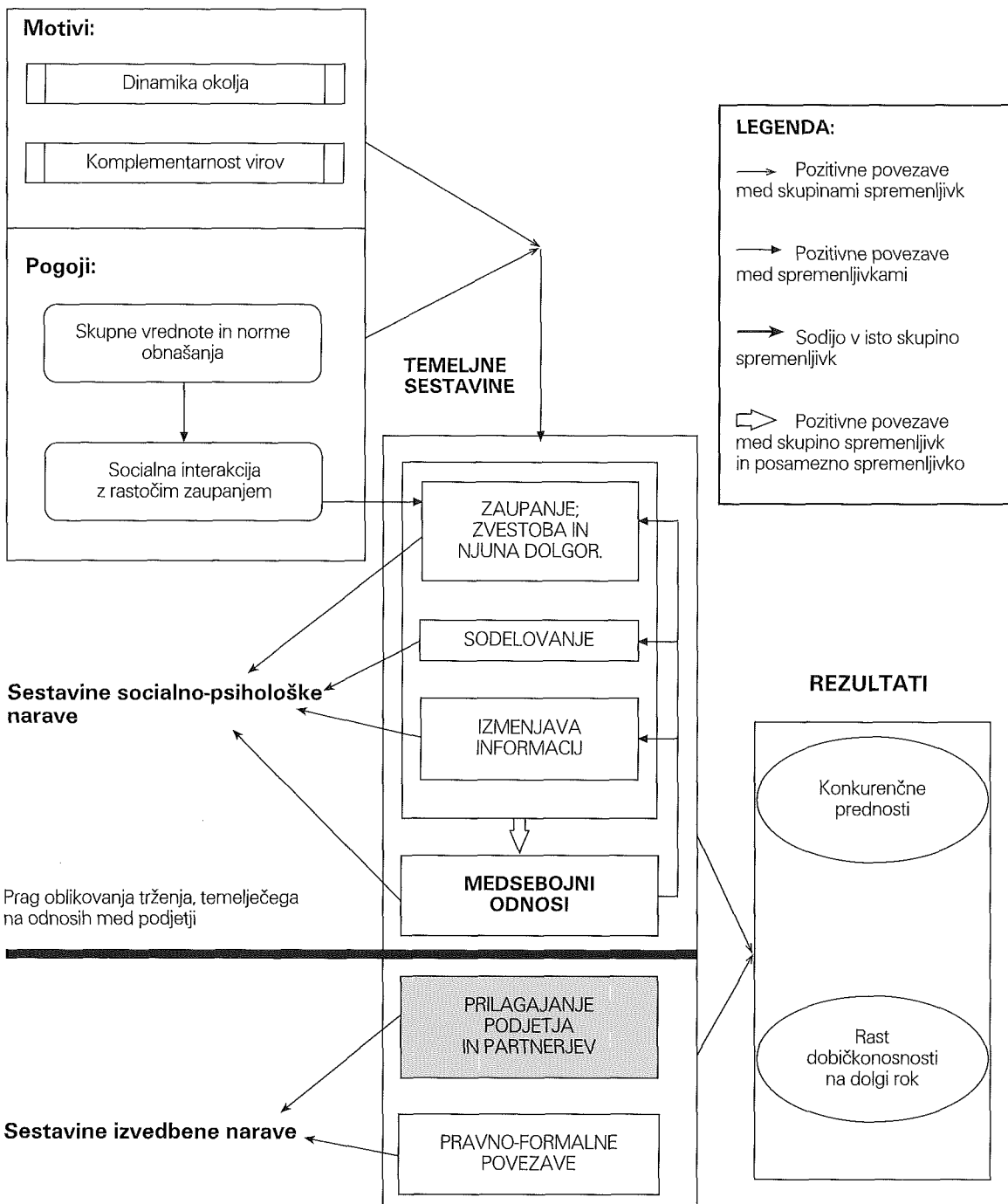
- Industrial Marketing Management*, New York, 31 (2002), 3, str. 215-228.
- Matajič Mateja, *Trženje, temelječe na odnosih med podjetji v slovenskih razmerah*, magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2001, 137 str.
- Matajič Mateja, »Trženje, temelječe na odnosih med podjetji v slovenskih razmerah – konceptualni model in empirična preverba«, *Akademija MM*, 9 (2002), str. 29-45.
- Mattsson Lars-Gunnar, »'Relationship Marketing' and the 'Markets-as-Networks Approach' – A Comparative Analysis of Two Evolving Streams of Research«, *Journal of Marketing Management*, London, 13 (1997), 5, str. 447-461.
- Morgan M. Robert, Hunt D. Shelby, »The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing«, *Journal of Marketing*, Chicago, 58 (1994), 3, str. 20-38.
- Morgan M. R, Hunt S, »Relationship Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy«, *Journal of Business Research*, 46 (1999), str. 281-290.
- Pučko Danijel, *Strateško upravljanje*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 1996, 381 str.
- Takala Tuomo, Outi Uusitalo, »An Alternative View of Relationship Marketing: a Framework for Ethical Analysis«, *European Journal of Marketing*, B.n.k., 30 (1996), 2, str. 45-60.

- Virant Vesna, *Trženje, temelječe na odnosih. Raziskava med proizvajalci električne in optične opreme*, diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2002, 55 str.; priloga.
- Wilson D., »Relationship Marketing in Organizational Markets: From Competition to Cooperation«, Blois K. (ured.); *The Oxford Textbook of Marketing*, Oxford University Press, Oxford 2000, str. 534-549.
- Žabkar Vesna, *Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev – konceptualni model in empirične preverbe*, doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 1999, 243 str.

## 10. VIRI

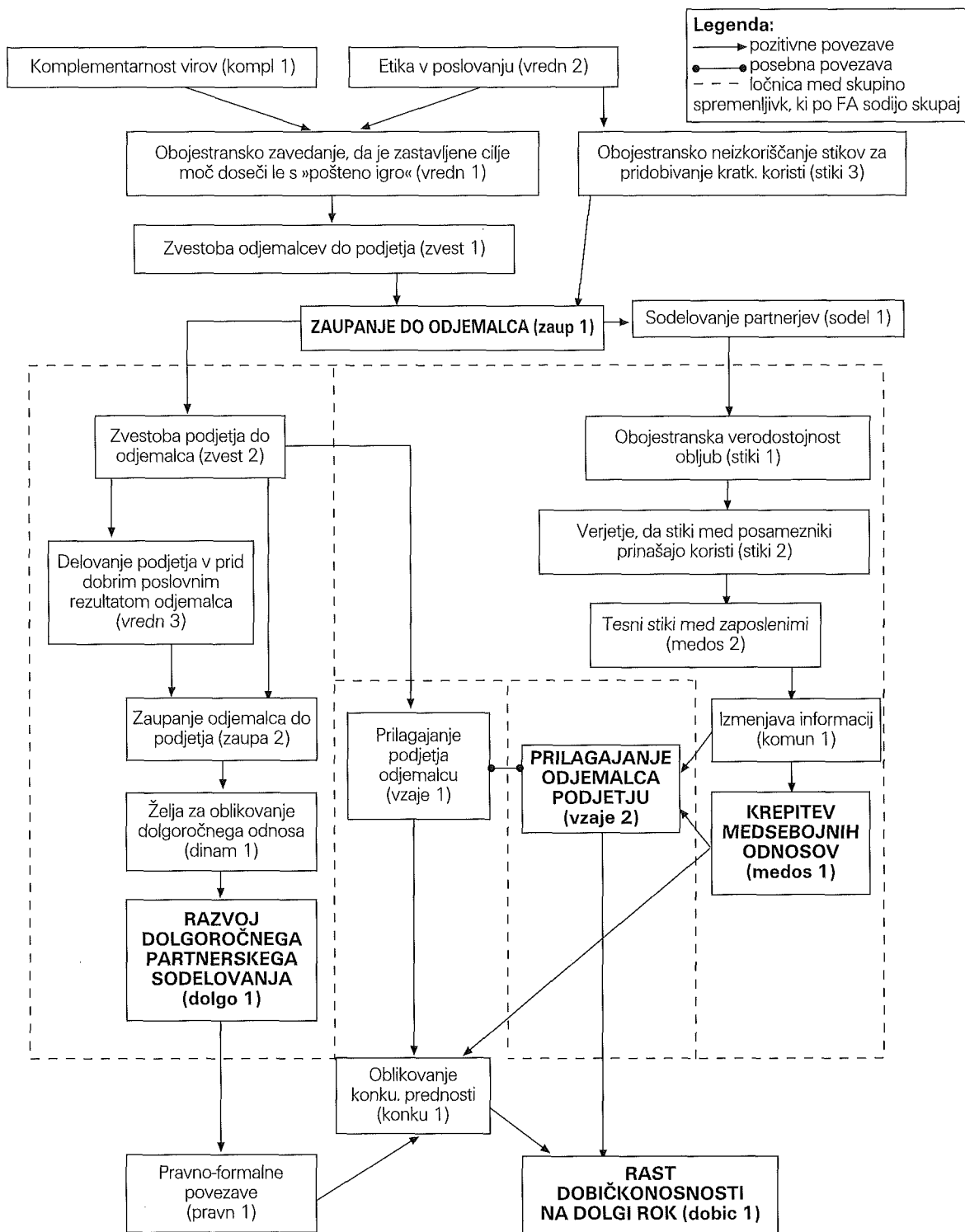
- Kompass Slovenije, poslovni imenik podjetij v Sloveniji. Deseta izdaja, Gospodarski vestnik, d.d., Ljubljana 2002 (marec). [URL:HYPERLINK »<http://www.gvin.com/kompass2002/kompass.asp?id=37-00&st=0&lang=http://www.gvin.com/kompass2002/kompass.asp?id=37-00&st=0&lang=>]; 30. 04. 2002.
- Slovensko ekonomsko ogledalo, UMAR, 7, Ljubljana 2002, 22 str.
- Uredba o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije dejavnosti (Uradni list RS, št. 38/02).
- Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93).

Slika 1: Model povezav sestavin trženja, temelječega na odnosih, med slovenskimi storitvenimi podjetji

**SPODBUJEVALCI**


Vir: Matajič, 2001, str. 45.

Slika 2: Prilagojeni model trženja na podlagi odnosov



Vir: Anketa med proizvajalci električne in optične opreme v slovenskem prostoru, maj 2002.

Tabela 1: Struktura anketiranih podjetij in anketirancev

	Frekvenca	Odstotek	Zbirni odstotek
<b>Starost podjetja v letih</b>			
do vključno 2	7	6,8	6,8
3-5	31	30,1	36,9
6-10	38	36,9	73,8
11-20	15	14,6	88,3
51-100	12	11,7	100,0
Skupaj:	103	100,0	
<b>Število zaposlenih</b>			
1-10	38	36,9	36,9
11-20	11	10,7	47,6
21-50	20	19,4	67,0
51-100	10	9,7	76,7
101-500	18	17,5	94,2
več kot 500	6	5,8	100,0
Skupaj:	103	100,0	
<b>Delež zaposlenih z najmanj univerzitetno izobrazbo</b>			
0-25%	80	78,4	78,4
26-50%	12	11,8	90,2
51-75%	5	4,9	95,1
76-100%	5	4,9	100,0
Skupaj:	102	100,0	
<b>Povprečna starost zaposlenih</b>			
25-30 let	18	17,5	17,5
31-35 let	22	21,4	38,8
36-40 let	40	38,8	77,7
41-45 let	16	15,5	93,2
46-55 let	7	6,8	100,0
Skupaj:	103	100,0	
<b>Geografska usmerjenost prodaje</b>			
Pretežno v Sloveniji	59	57,8	57,8
Pretežno v tujini	43	42,2	100,0
Skupaj:	102	100,0	
<b>Vrsta prevladujočega kapitala</b>			
Tuj kapital	11	10,7	10,7
Domač kapital - zasebna lastnina	87	84,5	95,1
Domač kapital - državna lastnina	4	3,9	99,0
Vse tri oblike lastnine enako zastopane	1	1,0	100,0
Skupaj:	103	100,0	
<b>Vrsta odjemalcev glede na lastnino</b>			
Podjetja s prevladujočo zasebno lastnino	79	77,5	77,5
Podjetja s prevladujočo državno lastnino	23	22,5	100,0
Skupaj:	102	100,0	
<b>Sprememba čiste dobičkovnosti v preteklih treh letih (1999, 2000, 2001)</b>			
Zmanjšanje	18	17,6	17,6
Brez sprememb	14	13,7	31,4
1-10% povečana letna rast	43	42,2	73,5
11% in večja povprečna letna rast	27	26,5	100,0
Skupaj:	102	100,0	
<b>Položaj anketiranca</b>			
Del vodilnega menedžmenta	83	80,6	80,6
Vodja oddelka	13	12,6	93,2
Svetovalec	2	1,9	95,1
Strokovni sodelavec	3	2,9	98,1
Drugo	2	1,9	100,0
Skupaj:	103	100,0	
<b>Izobrazba anketiranca</b>			
Srednja	24	23,3	23,3
Višja	18	17,5	40,8
Visoka	57	55,3	96,1
Magisterij ali doktorat	4	3,9	100,0
Skupaj:	103	100,0	
<b>Starost anketiranca</b>			
Do 30 let	8	7,8	7,8
Od 31 do 40 let	32	31,1	38,8
Od 41 do 50 let	38	36,9	75,7
Od 51 do 60 let	20	19,4	95,1
Nad 60 let	5	4,9	100,0
Skupaj:	103	100,0	
<b>Število let zaposlitve v podjetju</b>			
0	5	4,9	4,9
1-5	27	26,2	31,1

6-10	33	32,0	63,1
11-15	21	20,4	83,5
16-20	6	5,8	89,3
20 in več	11	10,7	100,0
Skupaj:	103	100,0	

Vir: Anketa med proizvajalci električne in optične opreme v slovenskem prostoru, maj 2002

Tabela 2: Merjenje posameznih spremenljivk trženja, temelječega na odnosih

	Povprečje	Std. napaka ocene	Std. odklon
<b>SPODBUJEVALCI</b>			
<i>Dinamika zunanjega okolja</i>			
Prizadevanje za dolgoročni partnerski odnos z odjemalci (dinam_g)	6,56	0,09	0,91
Podjetje mora nenehno prilagajati svoje poslovanje (dinam_c)	6,45	0,09	0,94
Tesno sodelovanje z odjemalci omogoča ohranjanje in izboljševanje položaja na trgu (dinam_f)	6,36	0,09	0,97
Posamična menjava ima velike finančne posledice (dinam_h)	6,25	0,10	1,02
Veliko število konkurentov (dinam_b)	5,48	0,17	1,71
Poslovno okolje se neprestano spreminja (dinam_a)	5,19	0,16	1,59
Premalo informacij za pravilno odločanje o prihodnjem poslovanju (dinam_d)	4,60	0,17	1,70
Zaradi hitnih sprememb je težko pravočasno oceniti tehnološki razvoj (dinam_e)	3,92	0,17	1,70
<i>Komplementarnost virov</i>			
Podjetje prispeva viro in sposobnosti, ki jih odjemalci nima (kompl_b)	5,44	0,12	1,25
Viri podjetja in odjemalcev se dopolnjujejo (kompl_c)	5,07	0,14	1,44
Tesno sodelovanje z odjemalci omogoča premagati ovire, nastale zaradi pomanjkanja virov podjetja (kompl_a)	5,04	0,16	1,58
Skupna uporaba in dopolnjevanje virov imata pozitiven vpliv na rast dobička (kompl_e)	5,02	0,14	1,46
Skupna uporaba in dopolnjevanje virov omogočata doseganje ciljev, ki so brez tega nedosegljivi (kompl_d)	4,86	0,16	1,58
<i>Skupne vrednote in norme obnašanja</i>			
Podjetje podpira dobre poslovne rezultate odjemalcev (vredn_e)	6,07	0,12	1,17
Skupno reševanje vseh nesoglasij (vredn_d)	5,90	0,12	1,18
Vzajemno spoštovanje enakih vrednot: resnost, verodostojnost, zanesljivost, odgovornost podjetja in odjemalcev (vredn_b)	5,71	0,13	1,35
Isti pogledi na etiko pri poslovnem obnašanju (vredn_a)	5,62	0,12	1,26
Zavedanje obeh partnerjev, da se zaostavljeni cilji lahko dosežejo samo z dolgoročnim sodelovanjem (vredn_g)	5,57	0,12	1,23
Vzajemno podpiranje ciljev podjetja in odjemalcev (vredn_c)	5,31	0,14	1,39
Večje pogajalske moči podjetje ne izkorišča sebi v prid (vredn_h)	5,14	0,14	1,47
Odjemalci podpirajo dobre poslovne rezultate podjetja (vredn_f)	4,64	0,15	1,51
Vzajemna pripravljenost spremeniti način poslovanja drugemu v prid (vredn_j)	4,60	0,15	1,54
Odjemalci večje pogajalske moči ne izkoriščajo sebi v prid (vredn_i)	3,91	0,17	1,69
<i>Socijalna interakcija (stiki med posamezniki)</i>			
Podjetje osebnih stikov ne izkorišča za pridobivanje koristi na račun škode odjemalcev (stiki_f)	5,86	0,14	1,44
Zaposleni pri odjemalcih se zanesajo na obljube zaposlenih v podjetju (stiki_c)	5,69	0,10	1,05
Osebnosti posameznikov podjetja in odjemalcev so začetek dolgoročnega sodelovanja (stiki_d)	5,67	0,13	1,32
Osebnosti spodbujajo izmenjavo informacij (stiki_e)	5,67	0,14	1,47
Pogosti medsebojni stiki prehajajo v dolgoročne medosebne odnose (stiki_h)	5,46	0,15	1,51
Odjemalci osebnih stikov z zaposlenimi v podjetju ne izkoriščajo sebi v prid (stiki_g)	5,23	0,15	1,57
Osebnosti pripomorejo k oblikovanju konkurenčnih prednosti podjetja (stiki_j)	4,73	0,16	1,60
Podjetje se zaneša na obljube zaposlenih pri odjemalcih (stiki_b)	4,64	0,15	1,49
Osebnosti pripomorejo k rasti dobičkonosnosti (stiki_i)	4,57	0,17	1,71
Zaposleni v podjetju in pri odjemalcih navezujejo tesne stike, ki prehajajo v prava prijateljstva (stiki_a)	4,48	0,18	1,79
<b>TEMELJNE SESTAVINE</b>			
<i>Zaupanje, zvestoba in njuna dolgoročnost</i>			
Zaupanje je zelo pomembno (zaupa_a)	6,65	6,57E-02	0,67
Ohranjanje odnosov z odjemalci tudi v prihodnje (zvest_g)	6,54	0,07	0,72



Vzdrževanje dobrih odnosov z odjemalci (zvest_a)	6,43	0,07	0,79
Prepričanje, da bo trud, vložen v odnos z odjemalci, dolgoročno povrnjen (dolgo_c)	6,30	0,08	0,84
Na pritožbe odjemalcev se podjetje takoj odzove (zaupa_h)	6,25	0,11	1,08
Z večino odjemalcev traja sodelovanje že več let (dolgo_b)	6,19	0,09	1,00
Odjemalci verjamejo, da jim podjetje ponuja pošten posel (zaupa_i)	6,02	0,09	0,94
Na napake odjemalcev se podjetje odziva potrepljivo (zvest_b)	6,02	0,09	0,97
Pričakovanje nadaljevanja odnosov z odjemalci v prihodnosti (dolgo_d)	5,95	0,09	1,00
Dolgoročno sodelovanje z odjemalci (dolgo_a)	5,72	0,10	1,04
Nikoli ni obžalovanja za sklenitev posla (zaupa_g)	5,56	0,12	1,17
Če odjemalci potrebujejo večjo količino proizvodov, najprej povprašujejo pri podjetju (zvest_d)	5,32	0,12	1,25
Odjemalci ne dajejo neutemeljenih pritožb (zaupa_e)	5,30	0,14	1,43
Prisotno zaupanje v odjemalce (zaupa_f)	5,20	0,11	1,17
Za vsako novo potrebo se odjemalci pozanimajo pri podjetju (zvest_f)	5,09	0,13	1,36
Odjemalci so bili v preteklosti vedno pošteneji (zaupa_b)	5,08	0,12	1,25
Odjemalci vsako novo željo sporočijo podjetju (zvest_c)	4,95	0,13	1,31
Odjemalci vedno uresničijo obljube (zaupa_c)	4,94	0,12	1,24
Tudi v primeru posamičnih poslov bi odjemalci kupovali pri podjetju (zvest_e)	4,86	0,12	1,19
Odjemalci so v kritičnih obdobjih za podjetje ravnali bolje, kot je bilo moč pričakovati (zaupa_d)	4,34	0,15	1,48
<b>Sodelovanje</b>			
Dolgoročno sodelovanje, zato večji dobiček (sodel_h)	5,11	0,15	1,54
Skupno uresničevanje poslovnih ciljev (sodel_a)	4,99	0,15	1,57
Sodelovanje pri skupnih projektih (sodel_c)	4,94	0,15	1,55
Sodelovanje zaradi boljše konkurenčnosti (sodel_g)	4,78	0,17	1,73
Iskanje skupnik aktivnosti, ki omogočajo sinergijske učinke (sodel_d)	4,71	0,17	1,72
Skupno preverjanje doseganja planov (sodel_b)	4,29	0,18	1,80
Skupno oblikovanje dolgoročnih planov (sodel_e)	4,24	0,17	1,68
Deljenje tveganja in dobička (sodel_f)	2,98	0,17	1,75
<b>Izmenjava informacij</b>			
Vzajemno vključevanje v razgovore o razvoju proizvodov in spremembah poslovnega procesa (komun_d)	4,56	0,16	1,58
Informiranje o pričakovanih glede obnašanja podjetja s strani odjemalcev (komun_b)	4,44	0,16	1,61
Izmenjava pomembnih informacij (komun_c)	4,36	0,16	1,66
Skupno proučevanje informacij o predvidenih gibanjih povpraševanja, ponudbe in aktivnosti konkurentov (komun_e)	4,06	0,17	1,71
Obveščanje o dosežkih s strani odjemalcev (komun_a)	3,56	0,16	1,60
<b>Medsebojni odnos</b>			
Pravno-formalno sodelovanje se z medosebnimi odnosi uresničuje v praksi (medos_j)	5,53	0,13	1,36
Menjava se gradi na medsebojnih odnosih (medos_a)	5,13	0,14	1,40
Medosebno povezovanje podjetij na ravni operativne izvedbe (medos_h)	5,12	0,15	1,52
Konstruktivno reševanje problemov krepi medosebne odnose (medos_f)	5,09	0,15	1,52
Medosebno povezovanje podjetij na ravni poslovnega vrha (medos_g)	5,04	0,16	1,58
Medosebni odnosi temeljijo na zaupanju, zvestobi, sodelovanju in komuniciranju (medos_d)	4,83	0,15	1,55
Dolgoročno partnersko sodelovanje temelji na osebnih odnosih med posamezniki (medos_i)	4,50	0,17	1,69
Zaposleni v podjetju in pri odjemalcih gojijo osebne vezi (medos_b)	4,20	0,18	1,78
Organizacija poslovnih razgovorov, strokovnih izletov, sejmov in športnih srečanj za grajenje medosebnih odnosov (medos_e)	3,61	0,20	2,00
Sodelovanje zaposlenih v podjetju z zaposlenimi pri odjemalcih preko skupnih delovnih timov (medos_c)	3,49	0,18	1,80
<b>Sestavine izvedbene narave</b>			
Velike investicije v izgradnjo skupnega sodelovanja (vzaje_a)	4,94	0,14	1,43
Prilagoditev poslovanja podjetja na željo odjemalca (vzaje_c)	4,81	0,17	1,71

Sklenitev podrobnih dogovorov o dolgoročnem partnerskem sodelovanju (prav_n_a)	4,47	0,19	1,92
Podpis pravno-formalnih dogovorov o obveznostih obeh strani v dolgoročnem partnerskem odnosu (prav_n_b)	4,41	0,18	1,79
Preusmeritev k drugim odjemalcem pomeni izgubo obsežnih sredstev, vloženih v odnos (vzaje_d)	4,37	0,17	1,69
Napaka v delovnem procesu odjemalca povzroči zastoj delovnega procesa podjetja (vzaje_e)	4,04	0,18	1,86
Prilagoditev odjemalčevega poslovanja na željo podjetja (vzaje_b)	2,81	0,16	1,65

**REZULTATI****Dolgoročna rast dobičkonosnosti**

Rast dobička v primerjavi z obdobjem brez dolgoročnega sodelovanja z odjemalci (dobic_b)	4,18	0,17	1,68
Doseganje dobička zaradi dolgoročnega sodelovanja z odjemalci (dobic_e)	4,14	0,15	1,53

**Oblikovanje konkurenčnih prednosti**

Pridobitev koristi v obliki: nižji stroški, boljši proizvodi, boljše poznavanje trga in konkurence, boljše informacije, nove tržne priložnosti, zadovoljstvo kupcev (konku_b)	4,92	0,15	1,57
Pridobitev koristi, ki omogočajo uspešneje tekmovali na trgu (konku_a)	4,78	0,16	1,64
Pridobitev strateško pomembne prednosti v primerjavi s konkurenti (konku_c)	4,61	0,16	1,65

Lestvica: 1 – nikakor se ne strinjam, 7 – popolnoma se strinjam

**Legenda:**

- povprečne vrednosti so v tabeli razporejena po padajočem zaporedju glede na vsa podjetja
- v primeru velikih in majhnih podjetij je poudarjena najvišja in najnižja povprečna ocena
- statistično značilne razlike so obarvane sivo.

Vir: Anketa med proizvajalci električne in optične opreme v slovenskem prostoru, maj 2002.

**Tabela 3: Faktorske uteži**

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
Dinam1	0,273	0,633	0,201	0,273	-0,031
kompl1	0,436	0,325	0,259	0,423	-0,043
vredn1	0,838	0,232	0,347	0,566	0,252
vredn2	0,595	0,507	0,279	0,414	0,022
vredn3	0,552	0,644	0,242	0,420	-0,109
stiki1	0,451	0,236	0,192	0,615	0,363
stiki2	0,636	0,339	0,356	0,798	0,171
stiki3	0,425	0,323	-0,068	0,354	0,060
zaupa1	0,892	0,367	0,290	0,531	0,227
zaupa2	0,425	0,866	0,160	0,212	0,051
ZVEST1	0,745	0,381	0,339	0,504	0,245
ZVEST2	0,289	0,869	0,283	0,239	-0,091
dolgo1	0,577	0,615	0,452	0,280	-0,137
sodel1	0,674	0,269	0,564	0,640	0,291
komun1	0,617	0,304	0,491	0,625	0,509
medos1	0,541	0,566	0,380	0,659	0,158
medos2	0,401	0,180	0,351	0,826	0,374
vzaje1	0,306	0,439	0,507	0,318	0,278
vzaje2	0,308	0,098	0,263	0,372	0,719
pravn1	0,277	0,270	0,476	0,211	0,098
dobic1	0,314	0,144	0,721	0,412	0,312
konku1	0,537	0,413	0,771	0,629	0,127

**Legenda:**

- najvišje faktorske uteži posamezne spremenljivke so obarvane sivo
- rešitev je dobljena s pomočjo poševne rotacije (Oblimin)

Vir: Anketa med proizvajalci električne in optične opreme v slovenskem prostoru, maj 2002; n=103.