

Trženje, temelječe na odnosih med podjetji, v slovenskih razmerah — konceptualni model in empirična preverba*

Mateja Matajič
magistra
direktorica prodaje
PAP Telematika d.d.
Ljubljana



Povzetek

Članek proučuje trženje, temelječe na odnosih med storitvenimi podjetji, v slovenskih razmerah. Temeljna naloga prispevka je opredeliti značilnosti tega trženja in odgovoriti na vprašanje, ali slovenska storitvena podjetja uporabljajo trženje, temelječe na odnosih, saj jim to omogoča oblikovanje konkurenčnih prednosti. Članek zato začnjam z opredelitvijo trženja, temelječega na odnosih. Nadalje v okviru treh večjih skupin predstavljam njegove sestavine. Med spodbujevalci predstavljam dinamiko okolja, komplementarnost virov, skupne vrednote in norme obnašanja ter socialno interakcijo. Med temeljnimi sestavinami opredeljujem zaupanje, zvestobo, dolgoročnost, sodelovanje, izmenjavo informacij, medosebne odnose, investiranje v odnos, operative povezave in pravno-formalne povezave. Ta vsebinski del zaokrožujem s predstavitvijo rezultatov trženja, temelječega na odnosih: oblikovanje konkurenčnih prednosti in povečevanje dobičkonosnosti na dolgi rok. Na osnovi teoretičnih izhodišč sem oblikovala konceptualni model in ga empirično preverila v slovenskih razmerah. Članek se končuje s predstavitvijo rezultatov empirične preverbe in z opisom značilnosti trženja, temelječega na odnosih med storitvenimi podjetji, v slovenskih razmerah.

Ključne besede: trženje, trženje, temelječe na odnosih, trženje med podjetji, modeli, empirična raziskava, Slovenija, storitvena podjetja, dolgoročni partnerski odnosi

Abstract

The Relationship Marketing in the Area of Slovene Service Business-to-Business Market

Our purpose is to analyse and describe the characteristics of the relationship marketing developing between service companies in Slovenia as well as to answer the question whether slovenian service enterprises are using relationship marketing as means by which they can gain competitive advantages and profits in long-term prospects. The article starts with the definition of relationship marketing. Further, there are described its elements that are divided into three groups. In the first group there are factors that motivate the development of relationship marketing including: dynamic environment, complementary resources, mutual values and behavioral norms and

social interaction. The second group is compounded of fundamental components of relationship marketing that are including: trust and commitment, cooperation, communication, interpersonal relations, investments and operational linkages, legal and formal obligations. The third group is formed of results of relationship marketing that are: competitive advantages and long-term profits. On the basis of theoretical origin there the conceptual model was designed. It was verified through the empirical research in the terms of slovenian business-to-business service market. The article concludes with the results of empirical research and with the findings about the characteristics of relationship marketing in slovenian region.

Key words: marketing, relationship marketing, business-to-business marketing, models, empirical research, Slovenia, service enterprises, long-term partnerships

1. UVOD

Pomembna značilnost sodobnega svetovnega gospodarstva je nedvomno velik in naraščajoči delež storitvenih dejavnosti. Te pomenijo danes v razvitih državah že tri četrtine bruto družbenega proizvoda in več. Pri izvajanju storitvenih dejavnosti ima posameznik zelo pomembno vlogo, saj je vključen v pomembne dejavnosti podjetja (npr. trženje, prodajo, oblikovanje storitev in druge), v okviru katerih podjetje prihaja v stik s kupci (in drugimi poslovnimi partnerji) in z njimi oblikuje medsebojne odnose. Kako se podjetje obnaša na trgu, je zato predvsem odvisno od tega, kako se obnašajo njegovi posamezniki. Zato moramo biti pri preučevanju ekonomskega obnašanja podjetij pozorni na dejavnike, ki izhajajo iz lastnosti posameznika: sodelovanje, zaupanje, socializacija, stališča, vrednote, kulturo itn. Tako Morgan in Hunt (1994, str. 20) upravičeno trdita, da sta ena od najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost sodobnih kompleksnih organizacij, volja in pripravljenost posameznika v neki povezani skupini ljudi zaupati drugim. Zaupanje izpostavljata kot temeljni pogoj za uspešnost in preživetje vsake družbe oz. skupnosti, tj. povezanih ljudi. Tako v sodobni teoriji in praksi s področja trženja¹ govorimo o preusmeritvi k trženju, ki temelji na odnosih². Vsi avtorji bolj ali manj govorijo o trženju na osnovi zaupanja, sodelovanja in povezovanja med poslovnimi partnerji ali o t. i. trženju, temelječem na odnosih, kot o strateški usmeritvi ter poslovni filozofiji sodobnega podjetja. Poudarek je na oblikovanju dolgoročnih partnerskih odnosov med prodajalci in kupci oz. med podjetji. Vse skupaj se odmika od tradicionalnega transakcijskega pristopa k menjavi in od uporabe orodij tradicionalnega trženjskega spleta. S tem se bistveno spreminja sodoben pristop k trženju. Hkrati pa se postavlja vprašanje, ali trženje na osnovi vzajemnega partnerstva, sodelovanja, zvestobe in zaupanja oziroma trženje, temelječe na odnosih, vodi k oblikovanju konkurenčnih prednosti sodobnega podjetja. Glede na proučeno prakso tujih podjetij, teoretične prispevke in rezultate raziskav zadnjih dveh desetletij sodim, da lahko odgovorim pritrdilno.

¹ O tem govorijo Webster, Kotler, Parvatiyar, Sheth, Whittington, MacNeil, Dwyer, Schurr, Oh, Anderson, Narus, Varadarajan, Rajaratnam, Day, Bucklin, Sengupta, Arndt, Berry, Parasuraman (Morgan, Hunt, 1994, str. 20).

² Ali: »Towards a paradigm shift in marketing?«, kot pravi Gronroos (1997, str. 1). Gre za preusmeritev h konceptom, pri katerih srečamo poimenovanja, kot so: relational marketing, relationship marketing, relational contracting, working partnership, strategic partnership, symbiotic marketing, strategic alliances, co-marketing alliances, networks, internal marketing in druga.

Ob tem se postavlja pomembno vprašanje, kako je z razvojem teh trendov v slovenskem gospodarskem okolju: **kako se slovenska podjetja prilagajajo spremembam v tržni in poslovni strategiji sodobnega podjetja in kako se trženje, temelječe na odnosih med podjetji, ob koncu drugega tisočletja uveljavlja v slovenskem prostoru?**

Zato želim tu predstaviti značilnosti trženja, temelječega na odnosih med slovenskimi storitvenimi podjetji, in odgovoriti na vprašanje, **ali slovenska storitvena podjetja v medsebojni menjavi uporabljajo trženje, temelječe na odnosih, ker jim to prinaša konkurenčne prednosti** (Matajič, 2001).

Najprej bom zato opredelila trženje, temelječe na odnosih med podjetji, opisala njegove sestavine in predstavila konceptualni model. Nadaljevala bom s predstavivijo empirične raziskave, ki sem jo izvedla v slovenskem prostoru. Z raziskavo sem konceptualni model preverila v slovenskih storitvenih podjetjih. Na koncu bom predstavila še najpomembnejše ugotovitve empirične raziskave za slovensko teorijo in prakso.

2. OPREDELITEV TRŽENJA, TEMELJEČEGA NA ODNOSIH MED PODJETJI

Trženje, temelječe na odnosih med podjetji, je skupek vseh dejavnosti podjetja in partnerjev, ki vodijo v oblikovanje, ravnanje, razvoj in ohranjanje dolgoročnih interaktivnih partnerskih odnosov z različnimi poslovnimi partnerji in med deli podjetja. Te dejavnosti se oblikujejo na osnovi vzajemnega medosebnega zaupanja, zvestobe, sodelovanja, izmenjave informacij in prilagajanja podjetij. Namen dolgoročnih partnerskih odnosov je oblikovanje koristi za vse vključene partnerje. Te koristi za podjetja so: oblikovanje konkurenčnih prednosti, zadovoljstvo kupcev, dolgoročna učinkovitost in uspešnost ter povečevanje dobičkonosnosti na dolgi rok. Gre torej za idejo, da lahko z dolgoročnimi tesnimi odnosi na osnovi sodelovanja in zaupanja med podjetjem in odjemalci dosežemo dolgoročno uspešno in dobičkonosno poslovanje. Podjetja so namreč ponavadi pozorna na pridobivanje novih kupcev, premalo pa na zvestobo starih. Pridobivanje novih kupcev je samo del procesa trženja. Drugi pomemben del so dejavnosti za oblikovanje dolgoročnih odnosov z njimi.

Teoretiki različno opredeljujejo ta koncept. Tako nekateri razmišljajo o odnosu med podjetjem in kupcem, npr. Berry (1995, str. 236) in Paravatiyar (Mattsson, 1997, str. 449). Drugi zajemajo koncept širše in govorijo o odnosih med podjetji, partnerji, o oblikovanju strateških povezav, skupin in mrež podjetij, npr. Hunt in Morgan (1994, str. 19; Morgan, Hunt, 1994, str. 20), Hutt in Speh (1998, str. 98), Hutt idr. (2000, str. 51), Grönroos (1997, str. 20) in Czepiel (Berry, 1995, str. 239). Posebno mesto pri proučevanju odnosov med podjetji pa imajo avtorji skupine IMP³ (Ford, 1997), ki pri tem uporabljajo interakcijski pristop.

³ The Industrial Marketing and Purchasing Group.

Za oblikovanje, razvoj in ohranjanje odnosov med partnerji je značilno:

- da partnerji pri tem izpolnjujejo dane obljube (Grönroos, 1997, str. 7)
- da partnerji priznavajo drug drugemu poseben status (Berry, 1995, str. 239)
- da lahko partnerski odnos obstaja samo takrat, kadar imajo vsi partnerji od njega določene koristi, kot so učinkovitost, uspešnost in dobičkonosnost (Berry 1995, str. 236; Mattsson, 1997, str. 449; Grönroos, 1997, str. 7)
- da so koristi in obveznosti vseh partnerjev v odnosu dvosmerne in vzajemne (Berry, 1995, str. 239)
- da sta med partnerji prisotna zaupanje (Grönroos, 1997, str. 7; Morgan, Hunt, 1994, str. 21) in zvestoba
- da obstaja medsebojno vplivanje ali interakcija med partnerji, zato je pri proučevanju poslovanja in trženja, temelječega na odnosih, zlasti pomemben **interakcijski pristop**, ki ga uporablja skupina IMP. Bistvo tega pristopa je naslednje (Ford, 1997, str. 7-15):
- Oba, tako kupec kot prodajalec, sta dejavna (ne pa, da je prodajalec aktiven, kupec pa se odziva na njegovo obnašanje).
- Odnos med njima je največkrat dolgoročen, tesen in vsebuje celovit in raznovrsten skupek medsebojnih vplivov in delovanj v podjetjih in med njimi. Povezave med kupcem in prodajalcem preraščajo v sklope vlog, ki jih ima posamezna stran. Na osnovi teh se oblikujejo pričakovanja druge strani v odnosu. Gre za skupne norme obnašanja v določenem odnosu.
- Odnosi med podjetjema se oblikujejo in vzdržujejo zato, ker lahko podjetji pridobita ekonomske koristi.

Razvoj in upravljanje odnosov med podjetji je postalo središče strateškega razmišljanja podjetij, saj lahko na osnovi teh odnosov podjetje pridobi ključne vire in oblikuje ter posreduje vrednost svojim kupcem. Gre za dvosmeren odnos (Ford, 1997, str. 94), v katerem pobudo prevzemata oba partnerja, ko se odzivata na probleme in priložnosti drugega, oblikujeta novo vrednost in varujeta vrednost obstoječih sredstev in virov. Partnerja dejavno sodelujeta v medsebojni menjavi ter tako večata moč za obvladovanje nemirnega poslovnega okolja in pridobivata ekonomske koristi kot rezultat skupne uporabe dopolnjujočih se virov podjetij.

3. SESTAVINE TRŽENJA, TEMELJEČEGA NA ODNOSIH MED PODJETJI

Številni avtorji opredeljujejo različne značilnosti podjetij, procesov, stanj, virov, medsebojnih odnosov in drugih prvin, na katere so naleteli ob njegovem opazovanju. Govorijo o različnih vrstah spremenljivk in njihovih medsebojnih vplivih. Vse pa na določen način vplivajo na oblikovanje, razvoj ali obstoj trženja, temelječega na odnosih. Spremenljivke so v obliki **spodbujevalcev**, ki neposredno ali posredno vodijo v nastanek trženja, temelječega na odnosih, v obliki koristi ali **rezultatov** tega načina trženja ali pa so njegove **temeljne sestavine**, brez katerih trženje, temelječe na odnosih, ne bi nastalo.

3.1. Spodbujevalci

Spodbujevalci trženja, temelječega na odnosih, so tisti pogoji, ki so prisotni v zunanjem in notranjem okolju podjetij in oblikujejo razmere za nastanek trženja, temelječega na odnosih. To so: tržna dinamika, negotovost in odvisnost (Cannon, Perreault, 1999; Cannon, Achrol, Gundlach, 2000; Joshi, Stump, 1999; 1999a; Jap, 1999; Morgan, Hunt, 1994), pričakovane koristi (Morgan, Hunt, 1994; Jap, 1999), skupne vrednote in norme obnašanja (Morgan, Hunt, 1994; Joshi, Stump, 1999; Day, 2000; Hutt et al., 2000; Jap, 1999), komplementarnost virov partnerjev (Cannon, Perreault, 1999; Joshi, Stump, 1999; Day, 2000; Jap, 1999) in socialna interakcija ob rastočem zaupanju brez oportunističnega obnašanja (Morgan, Hunt, 1994; Nastran, 1994; Day, 2000; Hutt et.al., 2000; Jap, 1999; Joshi, Stump, 1999a; Brown, Dev, Lee, 2000). **Dinamika okolja** povzroča negotovost in odvisnost podjetij in predstavlja *glavni motiv* za sodelovanje podjetij v *dolgoročnih partnerskih odnosih*. Pričakovane koristi iz naslova **komplementarnosti virov** podjetij v prisotnosti prvega dejavnika *dodatno motivirajo* nastanek trženja, temelječega na odnosih. Da pa bi trženje, temelječe na odnosih, dejansko nastalo in se razvijalo, *morajo biti prisotne skupne vrednote in norme obnašanja* ter vzpostavljena **socialna interakcija med posamezniki** v podjetjih z grajenjem medsebojnega zaupanja in s čim manj oportunističnega obnašanja, ki negativno vpliva na razvoj trženja, temelječega na odnosih med podjetji.

- **Z dinamiko okolja (v ožjem smislu)** mislim na spremembe na ciljnim trgu podjetja, ki so v obliki sprememb proizvodov ali storitev, tehnologij in nepredvidljivih dejavnosti konkurentov (npr. cenovne politike), in ki nastajajo pogosto in jih je težko predvideti (Jap, 1999, str. 464; Cannon, Achrol, Gundlach, 2000, str. 181). Ker se povpraševanje odjemalcev ter poslovanje in strategije podjetij spreminjajo, postaneta odločanje in usklajevanje poslovnih dejavnosti izredno zahtevna. Prisotni so *negotovost pri sprejemanju odločitev, večanje poslovnega tveganja in odvisnost od obnašanja drugih podjetij*. V takih pogojih poslovanja podjetja iščejo možnosti za lažje reševanje poslovnih problemov in vprašanj, kar spodbuja oblikovanje tesnejših partnerskih odnosov (Joshi, Stump, 1999a, str. 302). Podjetja, ki razvijajo tesnejše partnerske odnose, so bolj informirana, pridobijo dodatno znanje, lažje se prilagajajo dinamičnemu okolju, razvijajo nove proizvode in storitve in sprejemajo prave poslovne odločitve glede na spremembe in izzive svojega trga in s tem zmanjšujejo poslovno tveganje.
- Tržna konkurenca in dinamika okolja zahtevata od podjetij nenehno iskanje proizvodov, storitev, procesov in tehnologij, s pomočjo katerih bi lahko dodala nekaj novega k svoji ponudbi ter izboljšala svoje poslovanje v smislu večje tržne usmerjenosti, uspešnosti, učinkovitosti in oblikovanja konkurenčnih prednosti. To so glavne **koristi, ki jih z vključevanjem v partnerske odnose pričakujejo podjetja** (Cannon, Perreault, 1999, str. 458; Morgan, Hunt, 1994, str. 24).
- Pričakovane koristi dolgoročnih partnerskih odnosov so **neposredno povezane s komplementarnostjo virov obeh**

partnerjev. V transakcijski menjavi med podjetji gre za vprašanje deleža v delitvi danega obsega dobička. Bistvo oblikovanja in razvijanja trženja, temelječega na odnosih, pa je primarno v oblikovanju večjega obsega dobička in šele nato v sami delitvi. To pa lahko dosežemo s skupno in vzajemno uporabo različnih komplementarnih virov podjetij. Komplementarnost virov podjetij (Jap, 1999, str. 465) je stopnja, 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 s kritičnimi viri, njihova prisotnost pa večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetij, kot če bi vsako podjetje samo uporabljalo svoje vire (Jap, 1999, str. 461).

- **Skupne vrednote** so prisotne, kadar imata partnerja enako mnenje o primernih oz. neprimernih načinih poslovnega obnašanja, stališčih, poslovnih ciljih, strategijah in drugem (Morgan, Hunt, 1994, str. 25; Cannon, Achrol, Gundlach, 2000, str. 180–194). Pomembno je, da so iste skupine vrednot enako pomembne ali nepomembne, sprejemljive ali nesprejemljive, pravilne ali napačne za oba partnerja. Skupne vrednote prispevajo k razvoju zaupanja med partnerjema in zvestobe partnerskemu odnosu. **Norme o sodelovanju** (Cannon, Perreault, 1999, str. 443) pa izražajo pričakovanja partnerjev glede skupnega sodelovanja in obnašanja pri doseganju skupnih in lastnih ciljev. Z oblikovanjem skupnih norm in standardov obnašanja partnerja postavitva pravila obnašanja v prihodnjih menjavah (Dwyer, Schurr, Oh, 1987, str. 17). Pri tem ne gre za naklonjenost ene strani drugi, marveč za zavedanje in razumevanje, da je za uspeh potrebno njuno skupno sodelovanje.
- Interakcija pomeni socialno-psihološke procese, ki so prisotni v medčloveških odnosih (Nastran, 1994, str. 124). V procesu **socialne interakcije** se med seboj povezujejo: vedenje posameznikov, njihove namere, nezavedne duševne strukture, ki se zrcalijo v emocijah in motivacijah posameznikov, komunikacije, sistemi prepričanj, ideologije različnih skupin oz. najrazličnejši vidiki družbe in ljudi v njej. V okviru trženja, temelječega na odnosih, je zlasti pomembna lastnost socialne interakcije, da v njej sodelujoče osebe delujejo tako, da stalno reagirajo druga na drugo s prilagajanjem svojega vedenja svojim nameram in pričakovanim in zaznanim nameram svojih partnerjev. Najvplivnejši dejavnik poglobljanja medsebojnega odnosa je rastoče medsebojno zaupanje. Vedno večja bližina med partnerjema pomeni, da sta pripravljena prevzemati večje tveganje in da se gradi vedno večje zaupanje, da drugi ne bo izkoriščal informacij samo v osebne namene. Vsako medpodjetniško sodelovanje in oblikovanje odnosa je lahko samo posledica odnosa med posamezniki, zato **igra** pri oblikovanju, razvoju in ohranjanju dolgoročnih odnosov sodelovanja med podjetji **osrednjo vlogo posameznik**, zaposlen pri podjetju, ki bolj ali manj uspešno sodeluje v socialni interakciji s predstavniki drugih podjetij. **Osnovni konstrukti trženja, temelječega na odnosih, kot so zaupanje, zvestoba, sodelovanje, izmenjava informacij in**

medosebni odnosi, so neposredno povezani s posameznikom in njegovimi interakcijami z drugimi posamezniki, zato je posameznik, zaposlen v določenem podjetju, tisti ključni dejavnik oz. »motor«, ki vpliva na uspešnost podjetja.⁴ Če posamezniki sodelujejo v socialnih interakcijah z gojenjem rastočega medsebojnega zaupanja v podjetju, je to predpogoj za sodelovanje v pozitivnih socialnih interakcijah med predstavniki različnih podjetij, kar je smisel zunanje tržne usmerjenosti podjetja in oblikovanja trženja, temelječega na odnosih, ki potem vodi v zadovoljstvo kupcev in dobičkonosnost podjetja.

- **Oportunistično obnašanje** je skladno s transakcijsko teorijo definirano kot iskanje samo lastnih interesov s pomočjo zavajanja druge strani (Morgan, Hunt, 1994, str. 24; Joshi, Stump, 1999a, str. 339). Če podjetje misli, da se bo partner obnašal oportunistično (oz. preračunljivo) in iskal samo svoje koristi, bo to vplivalo na zmanjšanje zaupanja vanj in zmanjšanje zvestobe odnosu, ker ne more več zaupati svojemu partnerju. Če bosta morala partnerja sodelovati tudi v prihodnosti, se odpira možnost kaznovanja preračunljivega obnašanja (Joshi, Stump, 1999a, str. 339), zato lahko pričakujemo, da se ne bosta obnašala oportunistično.

Po pregledu in opredelitvi spodbujevalcev trženja, temelječega na odnosih, si oglejmo še **pregled temeljnih sestavin trženja, temelječega na odnosih.**

3.2. Temeljne sestavine

Med **temeljne sestavine** trženja, temelječega na odnosih, uvrščam elemente, ki sestavljajo in vplivajo na pojavno obliko trženja, temelječega na odnosih med podjetji. Te sestavine lahko združimo v dve večji skupini. Za **prvo skupino** so značilne lastnosti, ki so odsev **socialno-psiholoških dejavnikov obnašanja posameznika** oz. osebnih človeških dejavnikov. Sem sodijo: zaupanje, zvestoba in dolgoročen odnos, sodelovanje, izmenjava informacij ter medosebni odnosi (Morgan, Hunt, 1994; Berry, 1995; Hutt et al., 2000; Jap, 1999; Day, 2000; Garbarino, Johnson, 1999; Cannon, Perreault, 1999; Dwyer, Schurr, Oh, 1987). Za **drugo skupino** so značilne lastnosti, **povezane s poslovanjem in viri podjetja**, in jih lahko imenujemo sestavine izvedbene narave (povezovanje podjetij kot ekonomskih in pravnih subjektov, ne njihovih predstavnikov). Sem sodijo: investiranje v prilagoditev podjetja, operativne povezave in združljivost partnerjev ter pravno-formalne povezave (Cannon, Perreault, 1999; Joshi, Stump, 1999; Morgan, Hunt, 1994; Hutt et al., 2000; Jap, 1999). Naštete sestavine predstavljajo temeljne elemente trženja, temelječega na odnosih med podjetji, in pozitivno vplivajo na oblikovanje koristi partnerjev oz. omogočajo oblikovanje konkurenčnih prednosti podjetij in povečevanje dobičkonosnosti na dolgi rok.

- **Zaupanje in zvestoba** sta osnovna koncepta trženja, temelječega na odnosih. Zaupanje in zvestoba omogočata

⁴ Ko v besedilu govorim o odnosih med partnerji, mislim na odnose med posamezniki in posredno med podjetji. Kot rečeno, samo posameznik lahko oblikuje odnos z drugim posameznikom ali skupino.

sodelovanje med partnerji, ter da pričakovani rezultati dolgoročnega sodelovanja nadomestijo kratkoročne interese in da so tvegane akcije videti sprejemljive, saj partnerja pod naštetimi pogoji menita, da se sopartner ne bo obnašal preračunljivo. Tako oba elementa oblikujeta pogoje, ki omogočajo razvoj uspešnosti in učinkovitosti partnerjev. **Zaupanje** je stanje, ko se partnerja v menjavi strinjata s tem, da sta odvisna drug od drugega, ker si zaupata. Zaupanje obstaja, ko ima ena stran zaupanje v partnerjevo zanesljivost in integriteto (Morgan, Hunt, 1994, str. 23), kar je povezano s kvaliteta, kot so: poštenost, usposobljenost, pooblaščenost, zanesljivost, odgovornost, konsistentnost in pripravljenost pomagati. **Zvestoba odnosu** se gradi na osnovi volje in prepričanja partnerja, da je trajen odnos z določenim partnerjem tako pomemben, da se je zanj vredno potruditi, da bi ga ohranjali in razvijali tudi v prihodnje (Morgan, Hunt, 1994, str. 23). Partnerja sta odločena, da si bosta skupaj prizadevala za ohranitev in razvoj njunega odnosa in da bosta svoje kratkoročne cilje žrtvovala za dolgoročno stabilnost tega odnosa (Joshi, Stump, 1999a, str. 339). Dolgoročni vidik odnosa je pomemben, saj omogoča obstoj in gojenje zvestobe odnosu. Če partnerja ne bi »videla« dolgoročnih ciljev, ki jih lahko uresničila skupaj, ne bi bila zvesta odnosu.

- Zaupanje v partnerja in zvestoba odnosu sta neposredno povezana z uspehom strategij za razvoj in ohranjanje **dolgoročnih kooperativnih partnerskih odnosov**. Z dolgoročno orientiranostjo mislim na časovni horizont, v katerem partnerja poskušata dosežati svoje poslovne cilje. V transakcijski menjavi bi podjetje zanimal predvsem rezultat posamezne menjave, v primeru dolgoročne orientiranosti partnerskih odnosov pa so partnerji manj zaposleni z rezultati posamezne transakcije, marveč jih bolj zanima doseganje dolgoročnih strateških ciljev, npr. stalno nižanje stroškov in stalne izboljšave kvalitete (Joshi, Stump, 1999a, str. 338). Na trajanje odnosa vpliva nagnjenost k razdrtju odnosa. To je verjetnost, da bo partner razdril odnos v bližnji prihodnosti (Morgan, Hunt, 1994, str. 25). Nestabilnost v smislu pogoste menjave vključenih partnerskih podjetij je zaradi dodatnih stroškov, ki nastanejo pri tem, draga. Stabilnost na tem področju lahko povečujemo s krepitvijo zaupanja in zvestobe.
- **Sodelovanje ali kooperativnost** pomeni delati skupaj. Gre za situacije, ko partnerja delata skupaj oz. sodelujeta, da bi dosegla skupne cilje (Morgan, Hunt, 1994, str. 26). Učinkovito sodelovanje med partnerji pripomore k oblikovanju konkurenčnih prednosti vključenih podjetij v primerjavi z drugimi skupinami podjetij. To nas vodi do paradoksa trženja, temelječega na odnosih, saj je potrebno sodelovanje, da bi lahko uspešno tekmovali z drugimi podjetji (Gummesson, 1997, str.19; 1997a, str. 427). Torej kooperativnost med partnerji oz. v skupini sodelujočih partnerjev omogoča konkurenčnost skupine nasproti drugim podjetjem in skupinam povezanih podjetij. Učinkovito sodelovanje v mreži podjetij omogoča učinkovito konkurenco med mrežami podjetij (Hunt, Morgan, 1994, str. 25; Hunt, 1997, str. 441). Na ta način sodelovanje pospešuje in razvija uspeh trženja, temelječega na odnosih.

- **Izmenjavo informacij** ali komuniciranje lahko široko opredelimo kot formalno in neformalno posredovanje in deljenje pomembnih in pravočasnih informacij med partnerjema (Morgan, Hunt, 1994, str. 25). Komuniciranje, še posebej pravočasno, krepi zaupanje in usmerja pričakovanja in zaznave partnerjev. Pretekla komunikacija je predpostavka zaupanja, vendar v zaporednih obdobjih akumulacija zaupanja vodi v boljšo komunikacijo. Izmenjava informacij temelji na pričakovanjih o odprtem pretoku informacij med partnerjema, ki bo koristen za obe strani (Cannon, Perreault, 1999, str. 441), in omogoča, da partnerja bolje razumeta rezultate svojega skupnega obnašanja, kar lahko vodi do optimalnih skupnih rezultatov, pogloblja odnose med partnerjema, žal pa je tudi priložnost za oportunistično obnašanje.
- Podjetja se med seboj dolgoročno partnersko povezujejo, da bi lahko izkoristila rezultate, ki jih ponuja to tesno sodelovanje. Pri tem njihova vodstva pogosto pozabijo na pomembnost gojenja **tesnih delovnih odnosov in medosebnih zvez med posamezniki** (Jap, 1999, str. 465), ki potem, ko so izoblikovani, povezujejo partnerska podjetja kot ekonomske subjekte. S tem ko posamezniki iz podjetij med seboj tesno sodelujejo, oblikujejo in spreminjajo razvijajoč se partnerski odnos. Pričakovani rezultati dolgoročnih partnerstev ne nastanejo, dokler se posamezniki v partnerskih podjetjih med seboj ne spoznajo, postanejo voljni sodelovati in se udeleževati v skupnih timih. Sistem medosebnih odnosov nastane v socialni interakciji z zaupanjem, zvestobo, sodelovanjem in izmenjavo informacij. Medosebni odnosi povratno krepijo komunikacijo, omogočajo funkcionalno reševanje konfliktov in učenje. To pa spet vpliva na krepitev zaupanja med partnerjema. Gre za stalne medsebojne vplive med naštetimi socialno-psihološkimi spremenljivkami. **Razvijanje socialnih, delovnih in komunikacijskih vezi je osrednje orodje za oblikovanje uspešnega partnerstva, ki se v praksi uresničuje z dobrimi medosebnimi odnosi**. Učinkovito sodelovanje med partnerjema zahteva povezavo na več ravneh: med vodilnim menedžmentom za razvoj širokih ciljev in njihovo kontrolo razvoja, med srednjim menedžmentom za razvoj planov za skupne aktivnosti in med izvajalskim osebjem, ki dnevno izvaja aktivnosti partnerskega povezovanja (Day, 2000, str. 24). Med zadnjimi se oblikujejo prava tesna prijateljstva. Pri medosebnih odnosih prihaja do izraza združljivost partnerjevih ciljev, njunih poslovnih filozofij in organizacijskih kultur.

Sklenem lahko, da so **medosebni odnosi najpomembnejša sestavina trženja, temelječega na odnosih**. Četudi so uresničene vse predpostavke trženja, temelječega na odnosih, a se pri tem v procesu socialne interakcije z rastočim zaupanjem, zvestobo, sodelovanjem in komuniciranjem dejansko niso oblikovali tesni medosebni odnosi med predstavniki podjetij, potem se trženje, temelječe na odnosih med podjetji, ne bo oblikovalo skladno s pričakovanji. Nadaljujmo s **sestavinami izvedbene narave**.

- Posebne prilagoditve podjetja zaradi sodelovanja v

partnerskem odnosu zahtevajo investicije v prilagoditev delovnega procesa. Gre za enkratne investicije, potrebne za posamezno obliko menjave, pa tudi obsežnejše prilagoditve, ki nastanejo v času. O posebnih prilagoditvah oz. oblikovanju specifičnih sredstev zaradi sodelovanja v določeni obliki menjave govorimo takrat, kadar podjetje investira v odnos s svojim partnerjem (Joshi, Stump, 1999a, str. 337) na naslednje načine: investiranje v učenje partnerja, v spremembo lastnega proizvodnega procesa, da bi se lahko učinkovito vključil v partnerjevo poslovanje, v spremembo lokacije, da bi bil tudi fizično blizu partnerju in tako racionalno ravnal s transportnimi stroški, v proizvodne kapacitete, orodja, stroje, znanje, izkušnje, tehnološke procese, dostop do redkih virov (Jap, 1999, str. 464) in v drugo. Če razmerje s partnerjem dokončno preneha, so te investicije nepovratnega značaja. Na ta način se oblikujejo t. i. »switching cost«, torej stroški, ki nastanejo, če zamenjamo partnerja oz. izberemo drugo alternativo (Morgan, Hunt, 1994, str. 24). Tako odsevajo vidik preračunljivega vztrajanja v odnosu. Rezultati prilagoditev so zmanjšanje stroškov poslovanja v partnerskem odnosu, povečevanje dobička in oblikovanje odvisnosti od partnerja v prihodnjem poslovanju.

- **Operativne povezave** lahko opredelimo kot stopnjo, do katere sta partnerja prilagodila oz. povezala svoje sisteme, procese, rutinske postopke ali celotno poslovanje, da bi lahko sledila skupnim ciljem (Cannon, Perreault, 1999, str. 442). Možno je, da podjetje posluje popolnoma neodvisno ali pa sta na drugi strani podjetji popolnoma povezani. Medsebojni sistem poslovanja določa vloge obeh strani v odnosu. Operativne povezave dejavnosti in procesov med partnerjema določa tok blaga, storitev ali informacij. Poleg tega operativne povezave pogojujejo prihodnje menjave med podjetjema, zmanjšujejo transakcijske stroške, lahko pa tudi prispevajo k oblikovanju medsebojne odvisnosti, večanju stroškov menjave zunaj tega odnosa in oblikovanju stroškov vstopa v alternativno razmerje za enega ali oba partnerja.
- **Pravno-formalne povezave** so natančni in obvezujoči pogodbeni dogovori, ki specificirajo obveznosti in vloge obeh strani v odnosu. Oblikujejo kontrolni mehanizem, ki se lahko uporabi za oblikovanje hierarhije v menjavi (Cannon, Achrol, Gundlach, 2000, str. 180; Cannon, Perreault, 1999, str. 443). Pravno-formalne povezave oblikujejo dve osnovni koristi: zaščito, ki jo je moč realizirati preko pravnega sistema države, in regulacijo partnerskega odnosa z oblikovanjem plana (določitev obveznosti obeh partnerjev) za prihodnje obdobje. Vendar pa so lahko pravne povezave tudi omejitve, če zmanjšujejo fleksibilnost partnerjev pri prilagajanju spreminjajočemu se okolju poslovanja.

3.3. Rezultati

V drugem delu tega poglavja opredeljujem temeljne sestavine, ki so prisotne pri oblikovanju in vodenju trženja, temelječega na odnosih med podjetji. Spodbujevalci in temeljne sestavine same niso dovolj, kajti trženje, temelječe na odnosih, se bo razvijalo v pričakovanju učinkov oz. rezultatov te oblike trženja.

Pri opredelitvi rezultatov trženja, temelječega na odnosih, avtorji pogosto uporabljajo pojem »pie expansion« (Jap, 1999, str. 461). Z njim opredeljujejo dolgoročno sodelovanje med partnerji, ki omogoča oblikovanje obojestransko koristnih strateških rezultatov partnerjev. Koristi so posledica najprej povečanja skupne »pogače« in potem njene delitve. Tako lahko s skupnim sodelovanjem vsi partnerji pridobijo več, namesto da bi samo prerazporedili svoje deleže v enako veliki »pogači«. Rezultate trženja, temelječega na odnosih, bom združila v dve najpomembnejši koristi za podjetje, in sicer oblikovanje konkurenčnih prednosti in povečanje dobičkonosnosti na dolgi rok. Oboje je posledica različnih procesov v podjetju in med partnerji in samo končni rezultat posameznih učinkov trženja, temelječega na odnosih.

- Osnovni cilj oblikovanja in razvijanja trženja, temelječega na odnosih, je nedvomno pridobiti **konkurenčne prednosti**, kot so npr. dostop do redkih virov in znanja, znižanje proizvodnih stroškov in stroškov zalog, tehnološki razvoj (Jap, 1999, str. 466), razvoj proizvodov in storitev ter dostop do novih tržišč, informacij in tržnih priložnosti. Konkurenčne prednosti so vse strateške oblike prednosti, ki omogočajo uspešneje in učinkoviteje tekmovati na trgu v primerjavi s konkurenti (Jap, 1999, str. 466). Na osnovi konkurenčnih prednosti oblikujemo boljšo pozicijsko vrednost na trgu; bodisi kot rezultat oblikovanja večje vrednosti za kupce bodisi kot rezultat poslovanja z nižjimi stroški z oblikovanjem enake vrednosti za kupce (Rao, Steckel, 1998, str. 269). Trženje, temelječe na odnosih, omogoča večjo konkurenčnost vpletenih partnerjev na trgu v primerjavi z drugimi podjetji, **ker partnerji pridobijo dodatne vires 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**. Posebno težo daje trženju, temelječemu na odnosih, kot viru konkurenčnih prednosti dejstvo, da je ta **proces oblikovanja in ohranjanja dolgoročnih partnerskih odnosov zelo težko posnemati**. Konkurenti bi porabili veliko časa, denarja in truda, če bi poskušali kopirati proces, ki ga je težko opazovati, ker se v času spreminja in razvija, kot tudi, če bi opazovali aktivnosti vključenih partnerjev, ki pri vodenju in usklajevanju tega procesa skladno s krivuljo učenja postajajo vse izkušenejši. **Zaradi povedanega je trženje, temelječe na odnosih, edinstven vir konkurenčnih prednosti, ki vključenim podjetjem omogoča uspešneje tekmovati na trgu v primerjavi z drugimi podjetji**.
- **Povečanje dobičkonosnosti** je rezultat dolgoročnega kooperativnega partnerstva in končni cilj trženja, temelječega na odnosih. To je tisti dobiček, ki ga podjetje doseže v partnerskem odnosu, v primerjavi z dobičkom, ki bi ga doseglo, če tega partnerstva ne bi bilo. Povečana dobičkonosnost je končni rezultat, ki pa je posledica rezultatov na posameznih področjih poslovanja podjetja. Tako govorimo o povečani učinkovitosti, uspešnosti, produktivnosti, boljši tehnično-tehnološki kvaliteti proizvodov in storitev, vodenju notranjega trženja in oblikovanju iskrenih, motiviranih konkurenčnih odnosov

med zaposlenimi v podjetju, korektnem izpolnjevanju obljub poslovnim partnerjem, ki nadalje vodijo v zadovoljstvo in lojalnost kupcev in partnerjev oz. v oblikovanje vrednosti za kupce. Grönroos (1997, str. 411) pravi, da je sposobnost podjetja oblikovati superiorno vrednost za svoje kupce ena najuspešnejših in najpomembnejših strategij v devetdesetih letih. Oblikovanje vrednosti za kupce je postalo sredstvo za diferenciacijo in ključ do oblikovanja dolgoročnih konkurenčnih prednosti in je eden najpomembnejših dejavnikov, ki omogoča večanje dobičkonosnosti.

4. TRŽENJE, TEMELJEČE NA ODNOSIH MED PODJETJI, V SLOVENSkih RAZMERAH – EMPIRIČNA PREVERBA

4.1. Konceptualni model

V nadaljevanju predstavljam empirično preverbo zakonitosti trženja, temelječega na odnosih, ki so prisotne v zahodnem gospodarstvu, v slovenskih razmerah⁵. Na osnovi proučene literature in poglobljenih intervjujev z vodstvenimi delavci v nekaj slovenskih storitvenih podjetjih sem oblikovala konceptualni model takega trženja v slovenskih razmerah. Pri preverbi modela me zanima, kako so značilnosti trženja, temelječega na odnosih, prisotne pri nas. Proučila sem odnos podjetja do njegovega odjemalca, in to predvsem kot medpodjetniški odnos. Pri tem imam v mislih najbolj tipično in pogosto obliko partnerskega sodelovanja podjetij z njihovimi odjemalci. Izhodišča za konceptualni model sem povzela po teoriji zaupanja in zvestobe (Morgan, Hunt, 1994), socialni psihologiji (Nastran, 1994), analizi transakcijskih stroškov in teoriji menjave na osnovi odnosov (Joshi, Stump, 1999), razlikovanju transakcijskega trženja od trženja, temelječega na odnosih (Dwyer, Schurr, Oh, 1987, str. 11; Brodie et al., 1997, str. 387; Grönroos, 1997, str. 8; 1997a, str. 414; Mattsson, 1997, str. 454), proučevanju povezanosti med podjetjem in kupcem na področju storitev (Berry, 1995, str. 236) in po več empiričnih raziskavah o odnosih in sodelovanju med partnerji v medsebojni menjavi (Jap, 1999; Day, 2000; Cannon, Perreault, 1999).

V svojem modelu (slika 4.1.1.) za proučevanje trženja, temelječega na odnosih med podjetji, v slovenskem prostoru uporabljam tri skupine spremenljivk: spodbujevalce, temeljne sestavine in rezultate. Spodbujevalci trženja, temelječega na odnosih, omogočajo njegov nastanek. Ločim dve skupini spodbujevalcev.

Prvo sestavljata sestavini, ki *motivirata* oblikovanje trženja, temelječega na odnosih. To sta:

- dinamika okolja
- komplementarnost virov podjetij.

Druga so pogoji za nastanek trženja, temelječega na odnosih. Sem sodijo:

⁵ Empirično raziskavo sem izvedla oktobra 2000 (glej Matajič, 2001).

- skupne vrednote in norme obnašanja
- socialna interakcija z medsebojnim zaupanjem brez interesov za oportunistično obnašanje.

Te spremenljivke spodbujajo in pogojevalno vplivajo na nastanek in obstoj **temeljnih sestavin**, ki sem jih prav tako razvrstila v dve skupini.

Prva skupina so *sestavine socialno-psihološke narave*, kamor sodijo:

- zaupanje, zvestoba in njuna dolgoročna usmerjenost
- sodelovanje
- izmenjava informacij
- medosebni odnosi.

Druga skupina so *sestavine izvedbene narave*, kamor sodijo:

- prilagajanje podjetja in partnerjev
- pravno-formalne povezave.

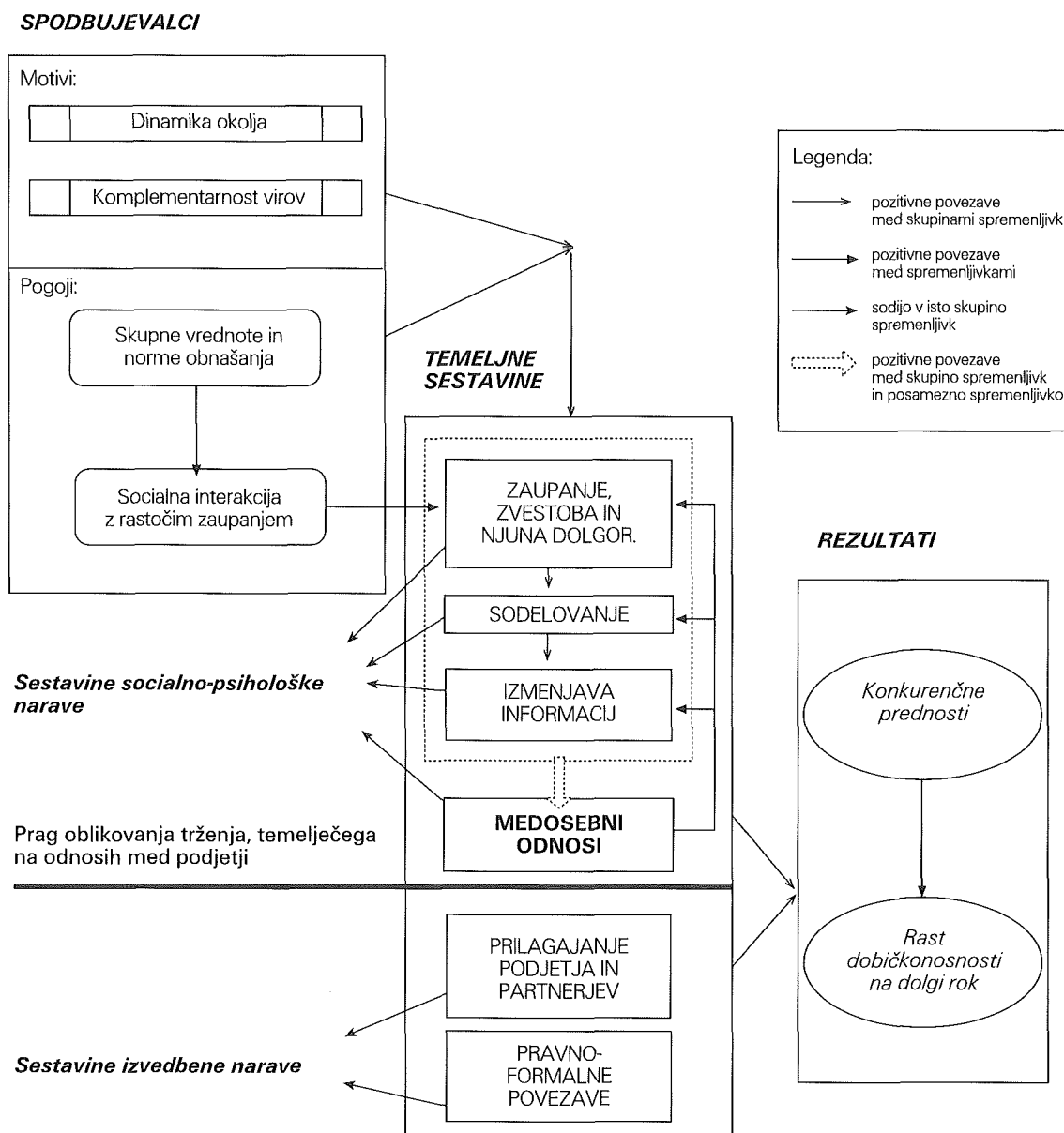
Spodbujevalci in temeljne sestavine vodijo v oblikovanje tretje skupine spremenljivk, ki jo predstavljajo **rezultati**. Sem sodijo:

- konkurenčne prednosti
- povečevanje dobičkonosnosti na dolgi rok.

V nadaljevanju na osnovi izvedenih poglobljenih intervjujev predstavljam stališča direktorjev petih slovenskih storitvenih podjetij do lastnosti posameznih sestavin v njihovih podjetjih ter opredeljujem povezanost med temi sestavinami.

Praksa v slovenskih storitvenih podjetjih kaže na to, da ta med seboj tesneje sodelujejo zlasti na področjih, kjer so prisotni dodatni pogoji za nastanek uspešnih oblik sodelovanja. Ti so lahko v obliki ustreznega obnašanja možnih partnerjev (npr. da imajo interes za povezovanje), njihovih lastnosti (npr. lastniška struktura, pomembna vloga na trgu, razpoložljivost dopolnjujočih se virov) in tržišča, ki to omogoča (npr. omejeno število znanih konkurentov in alternativnih partnerjev). Možnost, da bi podjetja lažje predvidela in obvladala prihodnje obnašanje na trgu, jih spodbuja k oblikovanju dolgoročnih odnosov s partnerji. Na osnovi teh odnosov lahko podjetja zaradi boljšega pretoka informacij večajo zadovoljstvo svojih odjemalcev in dobičkonosno izkoristijo dopolnjujoče se vire, informacije in tržne priložnosti, ki jih sama ne bi mogla. Pričakovane koristi partnerskih odnosov iz naslova **komplementarnosti virov** podjetja motivirajo k oblikovanju dolgoročnih partnerskih odnosov in trženja, temelječega na odnosih. Poleg tega slovenski vodstveni delavci pravijo, da brez podobnih pogledov na **vrednote in norme obnašanja**, tako v odnosu podjetje–kupec kot med podjetji, podjetja ne bi mogla ustrezno oblikovati stikov in odnosov s partnerji in ne bi mogla izpolnjevati svojih vizij in ciljev skupnega partnerstva. Skupne vrednote in norme obnašanja so pri oblikovanju trženja, temelječega na odnosih, prisotne kot pogoj, ki omogoča, da podjetja lahko vstopajo v medsebojne socialne interakcije, v katerih se začnejo oblikovati ključne sestavine trženja, temelječega na odnosih. Skupne vrednote in norme

Slika 4.1.1.: Model trženja, temelječega na odnosih med podjetji



obnašanja imajo pomembno vlogo tudi pri oblikovanju, razvijanju in ohranjanju vseh socialno-psiholoških dejavnikov partnerskega odnosa. Tako so v slovenskih storitvenih podjetjih pogosti medsebojni stiki pomemben dejavnik, ki vodi v oblikovanje dolgoročnih odnosov med podjetji in njihovimi predstavniki. Preračunljivo obnašanje ni zaželeno, saj označuje podjetja z negativnim predznakom in zmanjšuje njihovo vrednost v smislu prihodnjih partnerskih odnosov. Socialna interakcija z grajenjem medsebojnega zaupanja in z odsotnostjo oportunističnega obnašanja je pozitivno povezana z nastankom in razvojem zaupanja, zvestobe, sodelovanja in izmenjave informacij, ki so njen osrednji proces, ter vodi v oblikovanje medosebnih odnosov.

Med sestavine socialno-psihološke narave umeščam zaupanje, zvestobo in njuno dolgoročnost, sodelovanje, izmenjavo informacij in medosebne odnose. Slovenska praksa

beleži zaupanje, zvestobo in dolgoročno usmerjenost kot nujne sestavine oblikovanja odnosa s partnerjem in jim namenja visoko pozornost pri izobraževanju svojih zaposlenih. Enako pomembna je tudi gojitev zaupanja in zvestobe v odnosu do zaposlenih. Zaupanje in zvestoba, ki sta dolgoročno usmerjena, sta neposredno pozitivno povezana z nastankom sodelovanja med partnerji in sooblikujeta nastanek trženja, temelječega na odnosih. Direktorji slovenskih storitvenih podjetij menijo, da je sodelovanje edini pravi način poslovanja. Prisotnost sodelovanja med partnerji omogoča izmenjavo informacij, zato neposredno vpliva nanjo. Na ta način sodelovanje sooblikuje nastanek medosebnih odnosov, partnerskih odnosov med podjetji in trženjem, temelječim na odnosih. V slovenskih storitvenih podjetjih je odprtost informacijskih kanalov odvisna od oblikovanega zaupanja v partnerja, dolgoročnosti odnosa in preteklega sodelovanja s tem partnerjem. Hkrati pa vpliva na zaupanje, zvestobo in

sodelovanje v prihodnosti. Kot proces socialne interakcije neposredno vpliva na nastanek, oblikovanje in ohranitev medosebnih odnosov in je pozitivno povezan z nastankom partnerskih odnosov med podjetji ter trženjem, temelječim na odnosih.

Pri oblikovanju tesnih **medosebnih odnosov** lahko govorimo o nastanku partnerskih odnosov med podjetji in o nastanku osnovne oblike trženja, temelječega na odnosih. Gre za oblikovanje tesnih medosebnih odnosov med posamezniki podjetij kot tudi v podjetju med zaposlenimi. Na osnovi dolgoročnih tesnih medosebnih odnosov, ki temeljijo na **zaupanju, zvestobi, sodelovanju in izmenjavi informacij**, predstavniki slovenskih storitvenih podjetij uspešno sodelujejo v medsebojni menjavi in pričakovane koristi partnerskih povezovanj uspešno spreminjajo v konkretne rezultate. Oblikovanje medosebnih odnosov pomeni **prag nastanka partnerskih odnosov in trženja, temelječega na odnosih** (glej sliko 4.1.1.). Na tej točki so uresničeni pogoji in prisotne sestavine, ki omogočajo oblikovanje konkurenčnih prednosti podjetja. Te pa vodijo v večjo učinkovitost, uspešnost in dobičkonosnost na dolgi rok. Nadaljnje razvijanje in poglobljanje partnerstva pa lahko pripelje do razvitejših oblik partnerskih odnosov, ki se oblikujejo s **sestavlinami na izvedbeni ravni**. V slovenskih storitvenih podjetjih niso imeli izkušenj z **investicijami v prilagoditev svojih virov in z operativnimi povezavami podjetij**, z izjemo učenja zaposlenih. To je morebiti povezano z izborom podjetij, ki so sodelovala v poglobljenih intervjujih, in kvantitativna empirična raziskava bo morda pokazala drugačne rezultate. Investicije v prilagoditev podjetja in operativne povezave pomenijo širitev in nove razsežnosti partnerskega odnosa, npr. oblikovanje strateških zvez, in so pozitivno povezane z razvojem in ohranjanjem dolgoročnih partnerskih odnosov in trženja, temelječega na odnosih. Z obvezujočimi pogodbenimi dogovori lahko partnerski odnos natančno opredelimo. S tem podjetja zmanjšajo tveganje, ki nastane zaradi vstopa v odnos z določenim partnerjem. Iz tega zornega kota je **pravno-formalno povezovanje podjetij pozitivno povezano z razvojem dolgoročnih partnerskih odnosov**. V slovenskih storitvenih podjetjih so mnenja deljena. Nekatera podjetja prisegajo na zaupanje brez formalnih aktov, kajti oportunist se tudi s **pravno-formalno ureditvijo odnosa** ne bo obnašal skladno z dogovori, drugi menijo, da je pisna formalizacija medsebojnih koristi in odnosov potrebna in prisotna.

V slovenskih storitvenih podjetjih pravijo, da **dobri in pošteni odnosi med zaposlenimi in s predstavniki partnerjev pomenijo pomembno prednost podjetij v primerjavi s tistimi, ki jih nimajo**. **Vir prednosti predstavljajo osebnostno močni zaposleni in njihovo znanje ter izkušnje z določenimi kupci in partnerji**, česar ni mogoče hitro in enostavno posnemati. Pravijo tudi, da se preko teh odnosov oblikuje ustrezen ugled podjetja, ki mu omogoča lažje reševanje možnih nesporazumov. Trženje, temelječe na odnosih, tako omogoča oblikovanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti, zadovoljstvo kupcev in dolgoročno uspešnost in učinkovitost podjetja. Rezultati, naštetih v prejšnjem odstavku, pa vodijo v končni rezultat poslovanja, to je v povečanje **dobičkonosnosti na dolgi**

rok. Skladno s stališči vodij slovenskih podjetij je povečanje dobičkonosnosti na dolgi rok posledica oblikovanja večjega skupnega dobička partnerjev, ki skupaj uporabljajo komplementarne vire in s tem zmanjšujejo stroške poslovanja ter uspešneje izkoriščajo razpoložljive tržne priložnosti.

4.2. Postopek zbiranja podatkov

Podatke za raziskavo o trženju, temelječem na odnosih med slovenskimi storitvenimi podjetji, sem zbrala s poglobljenimi intervjuji in anketiranjem po pošti. Poglobljene intervjuje sem opravila s predstavniki petih storitvenih podjetij, ki v njih izvajajo vodstvene in trženjske aktivnosti. Podjetja so se razlikovala po velikosti, starosti in dejavnosti. Zastopana so bila podjetja z 20, 50, 200, 500 in 2000 zaposlenimi s področja elektrogospodarstva, telekomunikacij, zavarovalništva in projektantskega svetovanja. Podjetja, ki so sodelovala v poglobljenih intervjujih, imajo zasebno ali mešano, zasebno in državno lastnino. Vsak poglobljen pogovor o načinu trženja v posameznem podjetju sem opravila osebno in je trajal od poldruge ure do dve uri. Podjetja, ki so sodelovala pri anketiranju po pošti, sem izbrala iz poslovne baze podjetij v Sloveniji KOMPASS. Populacijo, ki je sodelovala v raziskavi, sestavljajo podjetja v Sloveniji, ki sodijo v naslednje skupine storitev: 71-00: uprava transportne infrastrukture, 72-00: kopenski transport, 74-00: morski in kopenski vodni transport, 75-00: letalski promet, 76-00: dodatne transportne storitve, 77-00: storitve skladiščenja in shranjevanja, 79-00: zveze, telekomunikacije, radio in televizija, 80-00: upravne storitve, kadrovske zadeve in upravljanje nepremičnin, 81-00: obprodajne storitve, 82-00: finančne in zavarovalniške storitve, 83-00: najem in izposoja, 84-00: tehnične pisarne in projektantsko svetovanje, arhitekti, 85-00: raziskave in preizkušanje. Ta podjetja zadoščajo pogojema, da so storitvena in da delujejo v slovenskem gospodarskem prostoru **ter da poslujejo pretežno med organizacijami**. Izključena so podjetja, katerih dejavnost je bodisi pretežno trgovsko-posredovalna bodisi izvajajo gradbena dela s težko gradbeno mehanizacijo bodisi so že v osnovi takšna, katerih odjemalci so le končni potrošniki. S programom SPSS za Windows sem s podprogramom izbire naključnih enot (Rovan, Turk, 1999, str. 54) iz vzorčnega okvira 4216 podjetij izbrala 300 podjetij, kar pomeni, da sem zajela 7,12 % enot. Tem naključno izbranim podjetjem iz množice vseh podjetij v vzorčnem okviru sem poslala anketne vprašalnike. Prvi del vprašalnika sestavljajo trditve o načinu poslovanja podjetij glede posameznih sestavin trženja, temelječega na odnosih. Vsaka sestavina je opisana z več trditvami. Izpolnjevalec za vsako trditev poda mnenje, ali se z njo strinja ali ne, pri čemer lahko izbira med sedmimi možnostmi: 1 — nikakor se ne strinjam, 2 — se ne strinjam, 3 — delno se ne strinjam, 4 — niti se ne strinjam niti se strinjam, 5 — delno se strinjam, 6 — se strinjam, 7 — popolnoma se strinjam. V drugem delu vprašalnika so vprašanja o splošnih podatkih podjetja, npr. starost, dejavnost, prevladujoči tip kapitala, število zaposlenih, njihova izobrazba, geografska usmerjenost, vrste kupcev in drugo. Nekatera od teh vprašanj so odprta, druga pa z naštetimi možnostmi za odgovor.

Enota analize je respondent iz posameznega podjetja. Gre za zbiranje podatkov o mnenjih in stališčih vodstva do načina njihovega poslovanja; četudi ne gre za podatke o dejstvih, je treba upoštevati, da so stališča v splošnem napovednik človekovega obnašanja (Žabkar, Rojšek, 1998, str. 16). Ker ima posamezno podjetje več poslovnih partnerjev, sem izpolnjevalce vprašalnika prosila, da pri odgovarjanju upoštevajo najbolj prevladujoče odnose podjetja do svojih poslovnih partnerjev. Vprašalniki so bili naslovljeni na direktorje družb, da bi tako pridobila odgovore tistih, ki lahko v veliki meri vplivajo na koncept menjave in trženja družbe. Vprašalnike sem po pošti poslala tristo naključno izbranim podjetjem iz prej naštetih storitvenih dejavnosti.

4.3. Značilnosti vzorca

Od 300 podjetij, ki sem jih vključila v naključno izbrani vzorec, jih je v štirih tednih od prejema 109 vrnilo izpolnjene vprašalnike. Izločila sem 6 neustrezno izpolnjenih. Tako vzorec raziskave predstavljajo 103 podjetja, ki poslujejo na slovenskem storitvenem medorganizacijskem trgu. Stopnja odziva podjetij na anketo je 34,3%. Vzorec podjetij sestavljajo podjetja iz vseh skupin storitev, ki sem jih vključila v raziskavo. Prevladujejo pa podjetja, ki se ukvarjajo z upravnimi storitvami, kadrovskimi zadevami in upravljanjem nepremičnin s 25,2% deležem, podjetja, ki izvajajo tehnično in projektantsko svetovanje ter svetovanje s področja arhitekture, s 24,3% deležem in podjetja s področja kopenskega transporta s 14,6% deležem. Kar 66 % podjetij je starih od 6 do 10 let, sledijo podjetja, ki so stara od 3 do 5 let. Teh je 12,6 %. V raziskavi so tako sodelovala pretežno podjetja, ki so stara od 3 do 10 let, torej relativno mlada, nastala so po letu 1990 in osamosvojitvi Slovenije kot pomembne prelomnice za naše gospodarstvo; so pa to kljub mladosti podjetja, ki že imajo določene izkušnje in uspešno preteklo poslovno prakso. Podjetja sem po velikosti razdelila glede na število zaposlenih. Največ zastopanih podjetij, kar 62,1 %, ima do deset zaposlenih. Druga po velikosti so podjetja z 11–20 zaposlenimi, katerih delež v vzorcu je 13,6%, tretja pa podjetja z 21–50 zaposlenimi, teh je 12,6 %. Ta razdelitev kaže, da so v vzorcu zastopana večinoma majhna podjetja. Podjetja sem razdelila še glede na izobrazbo zaposlenih in njihovo starost. Prevladujejo podjetja, ki imajo največ 25 % visoko in bolj izobraženih zaposlenih (61,2 %), skoraj trikrat manj pa je tistih, ki imajo od 26–50 % zaposlenih z najmanj visoko izobrazbo (22,3 %). Na osnovi tega sklepam, da se izbrana slovenska storitvena podjetja večinoma ne ukvarjajo z dejavnostmi, ki bi zahtevale velik delež visoko izobražene delovne sile, oz. s tehnološko visoko razvitimi storitvami. Upošteva povprečno starost zaposlenih je 17,5 % podjetij z zelo mladim kolektivom (povprečna starost na intervalu od 25–30 let) in 28,2 % s povprečno starostjo zaposlenih na intervalu od 31–35 let. Prevladujoča skupina podjetij s 37,9% deležem ima zaposlene s povprečno starostjo na intervalu od 36–40 let. Na osnovi povprečne starosti zaposlenih ocenjujem, da gre za velik delež podjetij z zelo mladimi kolektivi, kar spreminja organizacijsko kulturo in način poslovanja slovenskih podjetij. Podjetja sem z vidika uspešnosti poslovanja razvrstila glede na spremembo

čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov⁶. Največ podjetij, tj. 40,8 %, je imelo v preteklih treh letih 1–10% povprečno letno rast čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov, 26,2 % podjetij je imelo povprečno letno rast večjo od 10 %, 25,2 % podjetij pa je bilo brez spremembe. Sklepam, da je bil večji del podjetij v svojem poslovanju kar uspešen (če sodim po izjavah anketiranih). Izpolnjevalci anketnega vprašalnika so bili v 82,5 % podjetij direktorji, v 3,9 % podjetij pa vodstveni delavci s področja trženja, na osnovi česar menim, da je zagotovljena kredibilnost anketiranih glede na predmet raziskave.

4.4. Empirična preverba konceptualnega modela⁷

Pri empirični preverbi sem analizirala tako ocene posameznih merjenih spremenljivk kot tudi sestavljenih spremenljivk. Sestavljene spremenljivke predstavljajo posamezne teoretične spremenljivke in so oblikovane kot povprečja merjenih spremenljivk posamezne sestavljene spremenljivke v zvezi s posamezno vzorčno enoto. Uporabila sem statistične metode izračunavanja povprečij, korelacijskih koeficientov, ugotavljanja statistično značilnih razlik med povprečji ocen sestavljenih spremenljivk dveh neodvisnih skupin podjetij ter razvrščanje podjetij v skupine.⁸ Tu preučujem najprej prisotnost sestavin trženja, temelječega na odnosih, in povezanost med njimi. Te značilnosti trženja, temelječega na odnosih med podjetji, v slovenskih razmerah v nadaljevanju dopolnjujem še z najpomembnejšimi rezultati razvrščanja podjetij v skupine.

4.4.1. Prisotnost sestavin trženja, temelječega na odnosih med podjetji

Vsi **spodbujevalci** imajo povprečja ocen večja od pet, zato lahko rečem, da se direktorji slovenskih storitvenih podjetij vsaj delno strinjajo, da so te spremenljivke prisotne v njihovem poslovanju. Glede na prvo mesto spodbujevalca »dinamika okolja« in na zadnje mesto spodbujevalca »komplementarnost virov« sklepam, da je v slovenskih storitvenih podjetjih med vzroki za sodelovanje z odjemalci pogosteje prisotna visoka dinamika njihovega okolja kot pa komplementarnost virov. To je morebiti posledica tega, da je okolje slovenskih storitvenih podjetij zelo dinamično, vendar pa podjetja raje sama rešujejo svoje probleme, s partnerji pa le do določene meje. Spodbujevalec »komplementarnost virov« je namreč nujno povezan s tesnejšim medsebojnim sodelovanjem in odkrivanjem šibkih in močnih točk posameznega podjetja.

Med **temeljnimi sestavinami** trženja, temelječega na odnosih, so sestavine socialno-psihološke narave bolj prisotne kot

⁶ Čista dobičkovnost skupnih prihodkov je opredeljena kot odstotkovni delež čistega dobička družbe oz. čiste izgube družbe (vsi prihodki – vsi odhodki – ves davek od dobička) v skupnih prihodkih družbe (Slovenski računovodski standardi, 1993, str. 154). Zaradi anonimnosti raziskave so tudi podatki podjetij o uspešnosti njihovega poslovanja pridobljeni z anketiranjem, zato so odgovori odvisni od stališč respondentov.

⁷ Konceptualni model preverjam na osnovi postavljenih raziskovalnih hipotez; glej Matajič, 2001, str. 46.

⁸ Uporabljene statistične metode, preverjanje hipotez in izračuni so prikazani v magistrskem delu (Matajič, 2001).

sestavine izvedbene narave; povprečna vrednost sestavin izvedbene narave je najnižja med vsemi sestavljenimi spremenljivkami. Vzrok za intenzivnejšo prisotnost sestavin socialno-psihološke narave lahko najdem v tem, da so te sestavine povezane z učenjem zaposlenih in prilagoditvami posameznikov. Tovrstne prilagoditve ne posegajo bistveno v izvedbo delovnih procesov in so povezane z vložki nižje vrednosti v primerjavi z vložki, ki so potrebni, če podjetja prilagajamo tudi na izvedbeni ravni. Torej gre za to, da se direktorjem slovenskih storitvenih podjetij koristi trženja, temelječega na odnosih, še ne zdijo tako velike, da bi v svojih podjetjih v enaki meri oblikovali sestavine tako socialno-psihološke kot tudi izvedbene narave.

Med rezultati partnerskega sodelovanja pa je razmeroma bolj prisotno oblikovanje konkurenčnih prednosti v primerjavi s povečevanjem dobičkonosnosti. To je verjetno povezano s tem, da vse konkurenčne prednosti ne rezultirajo v povečevanju dobičkonosnosti, in s tem, da se bo povečevanje dobičkonosnosti kot posledica oblikovanih konkurenčnih prednosti razporedila tudi na poznejša obdobja.

4.4.2. Povezanost med sestavinami trženja, temelječega na odnosih med podjetji

V nadaljevanju predstavljam povezanost med sestavinami. Dinamika okolja je statistično značilno in srednje močno pozitivno povezana s sestavinami socialno-psihološke narave, pa tudi s sestavinami izvedbene narave, čeprav s prvimi nekoliko bolj (korelacijski koeficienta sta 0,495 in 0,467). Če je prisotna dinamika okolja, potem podjetja med seboj gradijo zaupanje, zvestobo, dolgoročno sodelujejo, izmenjujejo informacije in oblikujejo medosebne odnose, prav tako pa tudi zagotavljajo sestavine na izvedbeni ravni. Nekoliko nižja korelacija s sestavinami na izvedbeni ravni navaja k sklepu, da je za slovenska storitvena podjetja v dinamičnem okolju pomembno, da dolgoročno sodelujejo s partnerji, vendar pa se jim ne zdi enako pomembno zagotoviti za to razmere na izvedbeni ravni. To je skladno tudi z ugotovitvami pri proučevanju intenzivnosti prisotnosti sestavin trženja, temelječega na odnosih v slovenskih storitvenih podjetjih; sestavine izvedbene narave so prisotne manj intenzivno kot sestavine socialno-psihološke narave.

Komplementarnost virov podjetij je statistično značilno in močno pozitivno povezana s sestavinami socialno-psihološke narave (korelacijski koeficient je 0,605) in statistično značilno ter srednje močno pozitivno s sestavinami izvedbene narave (korelacijski koeficient je 0,508). Komplementarnost virov je v primerjavi z dinamiko okolja močnejše povezana z obema temeljnima sestavinama trženja, temelječega na odnosih, vendar je povezanost s sestavinami izvedbene narave prav tako šibkejša. Skleпам, da so slovenska storitvena podjetja manj naklonjena temu, da je tudi prilagajanje poslovanja razpoznaven znak trženja, temelječega na odnosih. Glede na to, da je komplementarnost virov v primerjavi z dinamiko okolja močnejše povezana s temeljnimi sestavinami (kljub temu, da sem zgoraj ugotovila, da je dinamika okolja v poslovanju slovenskih storitvenih podjetij pogosteje prisotna

kot komplementarnost virov), sklepam, da se slovenska storitvena podjetja v svojem poslovanju sicer pogosteje srečujejo z vprašanji, povezanimi z dinamičnim okoljem, vendar pa je komplementarnost virov v primerjavi z dinamiko okolja spodbujevalec, ki je močnejše povezan z nastankom trženja, temelječega na odnosih. Tako se slovenska storitvena podjetja, ki imajo s svojimi odjemalci komplementarne vire, pogosteje odločajo za tesno dolgoročno sodelovanje z njimi kot v primeru, kadar jim grozi samo visoka dinamika okolja. To je verjetno povezano s tem, da v primeru komplementarnosti virov podjetja lažje najdejo skupen jezik, tj. koristi za obe podjetji, ki jih s skupnim dolgoročnim sodelovanjem potem lahko uresničijo. V primeru dinamike okolja pa ni že vnaprej danih zelo oprijemljivih koristi (npr. dostopa do novih tržišč, virov za proizvodnjo in podobno), ki bi jih podjetji lahko uresničili z oblikovanjem dolgoročnih partnerskih odnosov.

Skupne vrednote in norme obnašanja so statistično značilno in srednje močno pozitivno povezane s socialno interakcijo (korelacijski koeficient je 0,525), še močnejše pa s sestavinami socialno-psihološke narave (korelacijski koeficient je 0,623). Relativno močna povezanost skupnih vrednot in norm obnašanja s socialno interakcijo in s sestavinami socialno-psihološke narave je pravzaprav pričakovana. Vse te sestavine so povezane z vedenjem in ravnanjem posameznika in odsevajo z njim povezane socialne in psihološke procese. Kot sem zapisala že v točki 3, pridejo v teh procesih do izraza lastnosti, ki so značilne za odnose med ljudmi. To so: vedenje posameznikov, socialne vrednote, norme, ki si jih izmenjujejo posamezniki, in nezavedne duševne strukture. Šibkejša, a tudi statistično značilna in pozitivna je povezanost skupnih vrednot in norm obnašanja s sestavinami izvedbene narave (korelacijski koeficient je 0,410).

Socialna interakcija je statistično značilno in močno pozitivno povezana s sestavinami socialno-psihološke narave (korelacijski koeficient je 0,734). S sestavinami na izvedbeni ravni je statistično značilno srednje močno pozitivno povezana (korelacijski koeficient je 0,440). Tudi za socialno interakcijo lahko podobno kot za skupne vrednote in norme ugotovim, da sem iz naslova socialnih in psiholoških procesov, ki so povezani s posameznikom, pričakovala relativno visoko povezanost s sestavinami socialno-psihološke narave (zato tudi tako poimenovanje). Vendar pa so stiki med posamezniki v primerjavi s skupnimi vrednotami in normami obnašanja močnejše povezani z obstojem sestavin socialno-psihološke narave. To je skladno z zapisanim v točki 3, da morajo biti za razvoj trženja, temelječega na odnosih, oblikovane skupne vrednote in norme obnašanja. Te vplivajo na oblikovanje socialne interakcije, tj. na oblikovanje stikov med predstavniki podjetja in predstavniki njegovega odjemalca. Socialna interakcija pa je potem pozitivno povezana z razvojem in oblikovanjem zaupanja, zvestobe in njune dolgoročnosti, s sodelovanjem, izmenjavo informacij in ne nazadnje z oblikovanjem medosebnih odnosov med predstavniki podjetja in odjemalcev, torej s sestavinami socialno-psihološke narave. Kadar so v slovenskih storitvenih podjetjih prisotni stalni stiki med predstavniki podjetja in odjemalca, sklepam, da so v

menjavi med podjetjema prisotne tudi sestavine socialno-psihološke narave.

Sestavine socialno-psihološke narave so statistično značilno **pozitivno povezane z nastankom obeh rezultatov trženja**, temelječega na odnosih. Močnejše so statistično značilno pozitivno povezane z oblikovanjem konkurenčnih prednosti kot s povečevanjem dobičkonosnosti. Statistično značilen koeficient korelacije je v prvem primeru 0,772 in v drugem 0,585. Tudi **sestavine izvedbene narave** so statistično značilno **pozitivno povezane z nastankom obeh rezultatov trženja, temelječega na odnosih**. Vendar pa so sestavine izvedbene narave nekoliko močnejše povezane s povečevanjem dobičkonosnosti kot z oblikovanjem konkurenčnih prednosti. Statistično značilna koeficienta korelacije sta 0,581 in 0,566. Razlika med povezanostjo z obema rezultatoma je v tem primeru manjša kot pri sestavinah socialno-psihološke narave. Ker je prisotnost sestavin socialno-psihološke narave (zaupanje, zvestoba, dolgoročnost, sodelovanje, izmenjava informacij in medosebni odnosi) močnejše pozitivno povezana z oblikovanjem konkurenčnih prednosti (npr. dostop do novih trgov, tehnološki razvoj, dostop do novih informacij, dostop do novih finančnih virov), sklepam, da so **konkurenčne prednosti v slovenskih storitvenih podjetjih bolj povezane s posamezniki** (predstavniki podjetij) **in manj s podjetjem kot celoto** (oz. prilagajanjem celotnega podjetja). Na osnovi tega lahko sedaj tudi sklepam: ker so sestavine socialno-psihološke narave v poslovanju slovenskih storitvenih podjetij bolj prisotne kot sestavine izvedbene narave in ker so sestavine socialno-psihološke narave močnejše povezane z oblikovanjem konkurenčnih prednosti, so slednje v poslovanju slovenskih storitvenih podjetij tudi močnejše prisotne kot povečevanje dobičkonosnosti. Kljub različno močni povezanosti sestavin in rezultatov trženja, temelječega na odnosih, lahko rečem, da je za slovenska storitvena podjetja značilna pozitivna povezanost med trženjem, temelječim na odnosih, in oblikovanjem konkurenčnih prednosti ter povečevanjem dobičkonosnosti. **Na osnovi statističnih rezultatov sklepam, da kadar so v poslovanju slovenskih storitvenih podjetij prisotne bodisi sestavine socialno-psihološke narave bodisi tudi sestavine izvedbene narave, potem sta prisotna tudi oblikovanje konkurenčnih prednosti in povečevanje dobičkonosnosti na dolgi rok.** Statistično značilna in visoka pozitivna povezanost pa je tudi med oblikovanjem konkurenčnih prednosti in povečevanjem dobičkonosnosti (s korelacijskim koeficientom 0,692), kar govori o njuni nujni vzajemni povezanosti.

Zanimiva je statistično značilna in visoka pozitivna povezanost med sestavinami socialno-psihološke narave in sestavinami izvedbene narave s korelacijskim koeficientom 0,691. Če so oblikovane sestavine socialno-psihološke narave, potem so prisotne tudi sestavine na izvedbeni ravni. Torej ne glede na stališča direktorjev slovenskih podjetij v poglobljenih intervjujih, da so sestavine izvedbene narave v dolgoročnem partnerskem sodelovanju njihovih podjetij manj pomembne, sedaj sklepam, da to ni tako. Podobno kot se sestavine trženja, temelječega na odnosih, oblikujejo v zahodnem svetu, **se tudi v slovenskih storitvenih podjetjih postopoma oblikujeta obe**

skupini. To je skladno z razvojem trženja, temelječega na odnosih, kot ga opisujejo Dwyer, Schurr in Oh (1987, str. 15), pa tudi s konceptualnim modelom v točki 4.1., kjer pravim, da se najprej oblikujejo sestavine socialno-psihološke narave, njim pa lahko sledi tudi oblikovanje sestavin izvedbene narave; osnovnim, manj zahtevnim oblikam odnosov sledijo razvitejše. Če se torej v slovenskih storitvenih podjetjih s sestavinami socialno-psihološke narave oblikuje in razvija trženje, temelječe na odnosih, potem to slej ko prej pomeni tudi prisotnost sestavin izvedbene narave.

4.4.3. Razvrščanje podjetij v skupine

Podjetja sem na osnovi ocen sestavin trženja, temelječega na odnosih, razvrstila v tri skupine. Uporabila sem metode hierarhičnega razvrščanja in razvrščanja na osnovi voditeljev (glej Matajič, 2001, str. 112).

Prvo skupino sestavlja 39,8 % podjetij. Povprečja ocen sestavljenih spremenljivk trženja, temelječega na odnosih, za podjetja v prvi skupini so nekoliko nižja od povprečij ocen teh spremenljivk za celotni vzorec in še nižja od povprečij ocen sestavljenih spremenljivk za podjetja v drugi skupini, hkrati pa višja od povprečij ocen teh spremenljivk za podjetja v tretji skupini. Ta podjetja v menjavi s svojimi odjemalci uporabljajo trženje, temelječe na odnosih, ki je v fazi poglobljanja, razvoja in širitve odnosa. Med slovenskimi storitvenimi podjetji v tej skupini se bo nadaljevalo poglobljanje odvisnosti med podjetjem in odjemalcem, ker bosta svoj odnos, ki temelji na sestavinah socialno-psihološke narave, poglobljala tudi s sestavinami na izvedbeni ravni (ki v tej skupini še niso razvite).

Drugo skupino sestavlja 49,5 % podjetij. Povprečja ocen sestavljenih spremenljivk trženja, temelječega na odnosih, za podjetja v drugi skupini so višja od povprečij ocen teh spremenljivk za celotni vzorec in tudi od povprečij ocen sestavljenih spremenljivk za podjetja v drugih dveh skupinah. Ta podjetja v menjavi z odjemalci uporabljajo trženje, temelječe na odnosih, intenzivneje kot v prvi skupini. V tej skupini podjetij je trženje, temelječe na odnosih, v razvitejši obliki. Gre za fazo zvestobe in vztrajanja v odnosu. V tej fazi sta med partnerjema oblikovani visoka lojalnost in zvestoba odnosu. Prisotni so vložki v odnos, njegova dolgoročnost in njegovo poenoteno dolgoročno obravnavanje v daljšem obdobju. Glede na nižjo stopnjo razvitosti sestavin izvedbene narave v primerjavi s sestavinami socialno-psihološke narave pa ocenjujem, da se bo trženje, temelječe na odnosih v slovenskih storitvenih podjetjih, tudi nadalje razvijalo.

Tretjo skupino sestavlja 10,7 % podjetij. Povprečja ocen sestavljenih spremenljivk trženja, temelječega na odnosih, za podjetja v tretji skupini so nižja od povprečij ocen sestavljenih spremenljivk za celotni vzorec in tudi od povprečij ocen sestavljenih spremenljivk za podjetja v drugih dveh skupinah. Ta podjetja v menjavi s svojimi odjemalci trženja, temelječega na odnosih, ne uporabljajo. Spodbujevalci, temeljne sestavine in rezultati trženja, temelječega na odnosih, niso razviti v tolikšni meri, da bi lahko trdila, da ta podjetja uporabljajo

trženje, temelječe na odnosih. Za njihovo menjavo z odjemalci je bolj značilen transakcijski pristop.

Na osnovi zastopanosti podjetij s posameznimi lastnostmi v vsaki skupini v nadaljevanju povzeman najpomembnejše razlike med predstavljenimi tremi skupinami. Najpomembnejše **razlike med skupinami** zadevajo starost podjetij, število zaposlenih, delež zaposlenih z najmanj univerzitetno izobrazbo, povprečno starost zaposlenih, geografsko usmerjenost, prevladujoči kapital in spremembo čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov v preteklih treh letih, in sicer:

- Večina vzorčnih podjetij je starih od 3 do 5 let in od 6 do 10 let (78,6 %). Od teh je največ podjetij, ki so stara od 3 do 5 let, v drugi skupini (v tretji skupini je delež toliko starih podjetij najmanjši med tremi skupinami), največ podjetij, ki so stara od 6 do 10 let, pa v tretji skupini (v drugi skupini je delež toliko starih podjetij najmanjši med tremi skupinami). Zanimivo je tudi, da je delež podjetij, ki so stara od 21 do 50 let, največji v prvi skupini, v drugi pa veliko manjši. Torej lahko sklepam, da **so podjetja, ki uporabljajo trženje, temelječe na odnosih, pogosteje mlajša** kot podjetja, ki uporabljajo trženje, temelječe na odnosih, v manjši meri.
- Večina vzorčnih podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, je po velikosti relativno majhna; največ podjetij ima število zaposlenih na intervalih od 1 do 10, od 11 do 20 in od 21 do 50 (88,3 % vzorčnih podjetij). Tako največ podjetij, ki imajo število zaposlenih v intervalu od 1 do 10, sodi v tretjo skupino, približno polovica podjetij, ki imajo število zaposlenih na intervalu od 11 do 20, sodi v prvo in polovica v drugo skupino, v tretji pa jih sploh ni. Večina podjetij, ki imajo število zaposlenih na intervalu od 21 do 50, pa sodi v drugo skupino. Torej **so podjetja, ki trženja, temelječega na odnosih, ne uporabljajo, manjša** kot podjetja, ki ga (čepprav različno intenzivno) uporabljajo.
- Z vidika deleža zaposlenih z najmanj univerzitetno izobrazbo imata približno dve tretjini vzorčnih podjetij do 25 % takih zaposlenih in ena petina podjetij od 26 % do 50 %. Večina podjetij, ki imajo do 25 % zaposlenih z najmanj univerzitetno izobrazbo, sodi v tretjo skupino, po velikosti deleža sledi druga skupina (in ne prva, kot bi morebiti pričakovali). Večina podjetij, ki imajo od 26 % do 50 % zaposlenih z najmanj univerzitetno izobrazbo, sodi v prvo skupino, prav tako tudi večina podjetij, ki imajo od 76 % do 100 % zaposlenih z najmanj univerzitetno izobrazbo; druga skupina je v tem primeru šele na tretjem mestu. Na osnovi teh podatkov ne morem reči, da podjetja, ki imajo večji delež bolj izobraženih zaposlenih, tudi intenzivneje uporabljajo trženje, temelječe na odnosih. V slovenskih storitvenih podjetjih torej **višja stopnja izobraženosti zaposlenih ne pomeni, da ta podjetja tudi intenzivneje uporabljajo trženje, temelječe na odnosih**. Morebiti je to povezano s tem, da proučevana podjetja v povprečju delujejo v dejavnostih, ki niso pod močnim vplivom tehnološkega razvoja, ali pa bi razloge za to našli na področju socialne psihologije z vidika t. i. čustvene inteligence, ki je sedaj pogosta tema sodobnega poslovanja (za uspeh menedžerjev in s tem tudi podjetij ne zadostuje samo visok inteligenčni kvocient direktorjev,

marveč na uspeh bistveno vpliva njihova čustvena inteligenca).

- Večina vzorčnih podjetij, ki so sodelovala pri raziskavi, so podjetja s povprečno starostjo zaposlenih na intervalih od 25 do 30 let, od 31 do 35 let in od 36 do 40 let (83,6 % vseh podjetij). Največ podjetij, katerih povprečna starost zaposlenih je na intervalu od 25 do 30 let, sodi v drugo skupino, največ podjetij, katerih povprečna starost zaposlenih je na intervalu od 31 do 35 let, v prvo skupino, največ podjetij, katerih povprečna starost zaposlenih je na intervalu od 36 do 40 let, pa v tretjo skupino (tu je najmanjši delež podjetij iz druge skupine). Na osnovi teh primerjav sklepam, da so slovenska storitvena podjetja, ki imajo **mlajše zaposlene, tudi pogosteje tista, ki uporabljajo trženje, temelječe na odnosih**.
- Z vidika geografske usmerjenosti prodaje sodi največ podjetij, ki poslujejo pretežno s tujino, v drugo skupino, manj jih je v prvi skupini, medtem ko jih v tretji ni. Slovenska storitvena podjetja, ki so **geografsko usmerjena tudi v tujino, pogosteje uporabljajo trženje, temelječe na odnosih**, v primerjavi z drugimi podjetji.
- V vzorcu slovenskih storitvenih podjetij prevladuje domači zasebni kapital. Skoraj šest odstotkov pa je podjetij s prevladujočim tujim kapitalom; večinski del teh podjetij je v drugi skupini, manjši delež v prvi, v tretji skupini pa takih podjetij ni. Na osnovi povedanega sklepam, da podjetja, ki imajo **tuj kapital, intenzivneje uporabljajo trženje, temelječe na odnosih**, v primerjavi s podjetji, ki imajo samo domači kapital.
- Večina slovenskih storitvenih podjetij, ki so v preteklih treh letih beležila zmanjšanje čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov ali pa niso imela sprememb čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov, sodi v tretjo skupino (to je kar 72,7 % podjetij iz tretje skupine). Večina podjetij, ki so v preteklih treh letih beležila povprečno letno rast čiste dobičkovnosti prihodkov od 1 % do 10 % ter 11 % in več, sodi v drugo skupino (to je kar 82,3 % podjetij iz druge skupine). V prvi skupini pa je 41,4 % podjetij, ki so v preteklih treh letih beležila zmanjšanje ali pa nespremenjen obseg čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov, in 58,6 % podjetij, ki so v preteklih treh letih beležila povprečno letno rast čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov od 1 % do 10 % in 11 % in več. Sklepam, da **slovenska storitvena podjetja, ki intenzivneje uporabljajo trženje, temelječe na odnosih, tudi dosegajo boljše rezultate poslovanja**.

Na osnovi vsega tega sklepam, da je razvoj trženja, temelječega na odnosih, pozitivno povezan z vključenostjo slovenskih podjetij na mednarodnem trgu, kjer jih globalizacija poslovanja sili v nove poti za iskanje konkurenčnih prednosti. To so pogosto mlada podjetja, ki imajo tudi tuji kapital. Prav tako domnevam, da je prisotna pozitivna povezanost med razvojem trženja, temelječega na odnosih, in med prisotnostjo mladih perspektivnih kadrov. Pomembna pa je zlasti ugotovitev, da je trženje, temelječe na odnosih, oz. poslovanje in izvajanje menjave med podjetji na osnovi dolgoročnih partnerskih odnosov močno pozitivno povezano z oblikovanjem in povečevanjem čiste dobičkovnosti skupnih

prihodkov slovenskih storitvenih podjetij. S tem se zopet potrjuje pravilno razmišljanje in predvidevanje, da trženje, temelječe na odnosih, vodi v oblikovanje in razvoj konkurenčnih prednosti in povečevanje dobičkonosnosti in da je ravno to glavni spodbujevalec razvoja trženja, temelječega na odnosih, med podjetji v slovenskih razmerah.

Na osnovi opisa posameznih skupin podjetij tudi sodim, da se slovenska storitvena podjetja zavedajo prednosti poslovanja in menjave na osnovi dolgoročnih tesnih odnosov s svojimi odjemalci. Skoraj polovica proučevanih podjetij sodi v drugo skupino, ki ima razvite vse sestavine trženja, temelječega na odnosih. Skoraj 40 % podjetij pa sodi v skupino, ki v svoji menjavi z odjemalci razvija medsebojne odnose in sestavine trženja, temelječega na odnosih. Delež podjetij v tretji skupini govori v prid trditvi, da je le malo storitvenih podjetij v slovenskem prostoru takih, ki sestavin trženja, temelječega na odnosih, ne uporabljajo in izvajajo menjavo tako, kot je bolj značilna za transakcijski način, torej brez poglobljenih odnosov med podjetji in njihovimi posamezniki ter s kratkoročnim (enkratnim) pogledom na menjavo.

5. SKLEPNE UGOTOVITVE O TRŽENJU, TEMELJEČEM NA ODNOSIH MED PODJETJI, V SLOVENSKIH RAZMERAH

5.1. Prispevki za teorijo in prakso

Prispevki tega dela, ki so pomembni za teorijo in vodstva podjetij, zadevajo zunanje okolje podjetja, procese med podjetji, procese v podjetju in rezultate poslovanja podjetja.

- A. Za slovenska storitvena podjetja je značilna **pozitivna povezanost** vseh **spodbujevalcev z obema sklopoma temeljnih sestavin** trženja, temelječega na odnosih: s sestavinami socialno-psihološke narave in s sestavinami izvedbene narave. **Sestavine socialno-psihološke narave so močno pozitivno povezane tudi s sestavinami izvedbene narave.** Tako sestavine socialno-psihološke narave kot tudi sestavine izvedbene narave pa so **pozitivno povezane z oblikovanjem konkurenčnih prednosti in povečevanjem dobičkonosnosti** podjetij na dolgi rok.
- B. Natančneje povedano je za slovenska storitvena podjetja z izbranih področij storitev značilno, da so temeljne sestavine močnejše pozitivno povezane s komplementarnostjo virov v primerjavi z dinamiko okolja, če govorimo o motivih za nastanek trženja, temelječega na odnosih, ter s socialno interakcijo v primerjavi s skupnimi vrednotami in normami obnašanja, če govorimo o pogojih za nastanek trženja, temelječega na odnosih. Torej je **bolj pomembno, da podjetja vidijo določene koristi dolgoročnega partnerskega odnosa** kot pa prisotnost grožnje spreminjajočega se okolja poslovanja ter da **oblikujejo osebne stike (socialne interakcije) med svojimi predstavniki.** To vodi v graditev zelo pomembnih sestavin socialno-psihološke narave, ki so: zaupanje,

zvestoba, dolgoročen odnos, sodelovanje, izmenjava informacij in tesni medosebni odnosi. Te sestavine imajo v slovenskih storitvenih podjetjih pomembno vlogo pri graditvi dolgoročnih partnerskih odnosov in trženja, temelječega na odnosih. Gre za **bistveni del dolgoročnih partnerskih odnosov v slovenskih razmerah.** To nadalje omogoča oblikovanje konkurenčnih prednosti in povečevanje dobičkonosnosti na dolgi rok.

- C. Slovenska storitvena **podjetja se med seboj prilagajajo predvsem v smislu socialno-psiholoških dejavnikov,** torej gradijo medsebojno zaupanje in zvestobo, sodelujejo, izmenjujejo informacije in se medosebno povezujejo. Prilagajajo se zaposleni v podjetjih, **očitno pa so manj razvite sestavine izvedbene narave,** morda zato, ker zahtevajo večje vložke v odnos, večjo zvestobo odnosu s partnerjem in so pozitivno povezane z večjim tveganjem ter nižjo prilagodljivostjo podjetij. Na osnovi tega sklepam, da je v slovenskih storitvenih podjetjih trženje, temelječe na odnosih, v tisti **fazi razvoja, ko še niso prisotne obsežne naložbe v prilagoditve partnerjem, operativne povezave in pravno-formalne povezave.** Če bi upoštevali krivuljo življenjskega cikla razvoja trženja, temelječega na odnosih, je to že razvita oblika, vendar ne najvišja. Rečemo lahko, da gre za **fazo poglobljanja, razvoja in širitve odnosa.** Glede na razvrstitev po Cannonu in Perreaultu (Matajič, 2001, str. 14) pa je ta oblika podobna 6. tipu odnosov, ki ga imenujeta »partnerski odnosi«. V tej obliki je prisotna visoka stopnja sodelovanja in izmenjav informacij, a nizek obseg investicij v prilagoditve podjetij. Uspešna vzajemna uporaba komplementarnih virov podjetij lahko zahteva ne samo prilagoditve posameznikov, ampak predvsem prilagajanje podjetja in oblikovanje sestavin izvedbene narave. To **sklepam na osnovi statistično značilne pozitivne in srednje močne povezanosti med komplementarnostjo virov podjetij in sestavinami izvedbene narave.** Pa tudi na osnovi statistično značilne močne pozitivne povezanosti med sestavinami socialno-psihološke narave in sestavinami izvedbene narave. Torej lahko sklepam, da se bodo podjetja vedno bolj prilagajala tudi na izvedbeni strani.
- D. Kljub nižji razvitosti dela temeljnih sestavin (tj. sestavin izvedbene narave) je v slovenskih storitvenih podjetjih **oblikovanje trženja, temelječega na odnosih, že močno pozitivno povezano z oblikovanjem konkurenčnih prednosti in povečevanjem dobičkonosnosti.** Torej prisotnost temeljnih sestavin trženja, temelječega na odnosih, pomeni tudi oblikovanje konkurenčnih prednosti in povečevanje dobičkonosnosti na dolgi rok. Ta sklep potrjujejo tudi značilnosti podjetij v drugi skupini (ki sem jo opredelila na osnovi razvrščanja podjetij v skupine), ki uporabljajo vse sestavine trženja, temelječega na odnosih. Ta podjetja v menjavi z odjemalci oblikujejo povečevanje čiste dobičkonosnosti skupnih prihodkov.

Na osnovi povedanega sodim, da je koristno, da slovenska storitvena podjetja vlagajo napore v oblikovanje temeljnih sestavin trženja, temelječega na odnosih. To jim omogoča

oblikovanje konkurenčnih prednosti in povečevanje dobičkonosnosti na dolgi rok; torej jim omogoča uspešnost in učinkovitost — temeljni ekonomski cilj obstoja in poslovanja vsakega podjetja. S tem pozitivno odgovorjam na osnovno vprašanje tega prispevka. Na osnovi analize vzorčnih ocen sklepam, da slovenska storitvena podjetja v medsebojni menjavi uporabljajo trženje, temelječe na odnosih, ker jim to prinaša konkurenčne prednosti. V praksi slovenskih storitvenih podjetij je torej (če sodim na osnovi rezultatov preučitve stališč direktorjev teh podjetij) v precejšnji meri prisoten način poslovanja, ki je podoben poslovanju podjetij razvitejših zahodnih gospodarstev. Slovenska storitvena podjetja so svoje poslovanje z vidika trženja, temelječega na odnosih, prilagodila sodobnim trendom s področja trženja in poslovanja, saj je prisotna preusmeritev od transakcijskega pristopa k pristopu, ki temelji na odnosih med partnerji.

5.2. Omejitve in odprte teme za prihodnje

Pričujoči prispevek je le eden od možnih načinov predstavitve trženja, temelječega na odnosih med podjetji, tako glede vključenih sestavin kot glede oblikovanja konceptualnega modela. V tem delu proučujem statičen model, ki ne upošteva razvoja trženja, temelječega na odnosih, marveč povezanost med sestavinami na določeni stopnji razvoja. Tako bi lahko v konceptualni model vključila na eni strani še kakšno dodatno spremenljivko, npr. večji poudarek na sami dvosmernosti odnosa. Na drugi strani pa bi lahko proučevala proces razvoja trženja, temelječega na odnosih. Z vidika same empirične raziskave bi lahko trženje, temelječe na odnosih, proučevala v dveh časovnih obdobjih. V prvem obdobju bi opazovala spodbujevalce in temeljne sestavine, v drugem pa rezultate. Prav tako bi lahko opazovala točno določene pare podjetij, pri čemer bi anketirala obe podjetji. S tem pristopom bi lahko hkrati proučevala medsebojna stališča vodstev podjetij. To bi omogočalo oblikovanje natančne podobe vzajemnega interaktivnega partnerskega odnosa. Pri tem bi lahko poleg odnosa podjetje—odjemalec proučevala tudi različne druge oblike odnosov, npr. podjetje—konkurent, podjetje—država, podjetje—nepridobitna organizacija in drugo. Poleg povedanega vidim omejitve tega prispevka tudi v vrsti podatkov, zbranih z anketo. Empirična preverba temelji na analizi ocen stališč direktorjev slovenskih storitvenih podjetij. Čeprav stališča v splošnem dobro napovedujejo prihodnje vedenje posameznikov, bi analiza dejstev lahko pokazala drugačne lastnosti trženja, temelječega na odnosih med slovenskimi storitvenimi podjetji.

Pričujoči pristop je le eden od možnih pogledov na trženje, temelječe na odnosih med podjetji, v slovenskih razmerah in ponuja izhodišča za druge pristope. Poleg tega ponuja koristno znanje za prakso slovenskih storitvenih podjetij. Če bo delo bodisi spodbudilo oblikovanje drugih empiričnih raziskav z zadevnega področja bodisi da bodo podjetja njegove prispevke uspešno uporabljala v poslovni praksi, bo njegov namen več kot upravičen.

Literatura

- Berry Leonard L., »Relationship Marketing of Services — Growing Interest, Emerging Perspectives«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, 23 (1995), 4, str. 236–245.
- Brodie Roderick J. et al., »Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices«, *Journal of Marketing Management*, London, 13 (1997), 5, str. 383–406.
- Brown James R., Chekitan S. Dev, Dong-Jin Lee, »Managing marketing channel opportunism: The efficacy of alternative governance mechanisms«, *Journal of Marketing*, New York, 64 (2000), 2, str. 51–65.
- Cannon Joseph P., Ravi S. Achrol, Gregory T. Gundlach, »Contracts, norms, and plural form governance«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, 28 (2000), 2, str. 180–194.
- Cannon Joseph P., William D. Perreault Jr., »Buyer-Seller Relationships in Business Markets«, *Journal of Marketing Research*, Chicago, 36 (1999), 4, str. 439–460.
- Day George S., »Managing market relationships«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, 28 (2000), 1, str. 24–30.
- Dwyer Robert F., Paul Schurr, Sejo Oh, »Developing Buyer-Seller Relationships«, *Journal of Marketing*, New York, 51 (1987), 4, str. 11–27.
- Ford David (ed.), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, Second Edition, The Dryden Press, London 1997, 578 str.
- Garbarino Ellen, Mark S. Johnson, »The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships«, *Journal of Marketing*, New York, 63 (1999), 2, str. 70–87.
- Grönroos Christian, »From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing«, *Management Decision*, 35 (1997), 4, 20 str. [URL: <http://www.emerald-library.com/brev/00135dil.htm>], 28. 9. 1998.
- Grönroos Christian, »Value-driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competencies«, *Journal of Marketing Management*, London, 13 (1997), 5, str. 407–419.
- Gummesson Evert, »Collaborate or compete: Conflicting trends plague services marketers«, *Marketing Management*, Chicago, 6 (1997), 2, str. 17–20.
- Gummesson Evert, »In Search of Marketing Equilibrium: Relationship Marketing Versus Hypercompetition«, *Journal of Marketing Management*, London, 13 (1997), 5, str. 421–430.
- Hunt Shelby D., »Competing Through Relationships: Grounding Relationship Marketing in Resource-Advantage Theory«, *Journal of Marketing Management*, London, 13 (1997), 5, str. 431–445.
- Hunt Shelby D., Robert M. Morgan, »Relationship Marketing in the Era of Network Competition«, *Marketing Management*, Chicago, 3 (1994), 1, str. 19–28.
- Hunt Shelby D., Robert M. Morgan, »Organisational commitment: one of many commitments or key mediating construct?«, *Academy of Management Journal*, 37 (1994), 6, str. 1568–1587.
- Hutt Michael D. et al., »Case study: Defining the social network of a strategic alliance«, *Sloan Management Review*, Cambridge, 41 (2000), 2, str. 51.
- Hutt Michael D., Thomas W. Speh, *Business Marketing Management: a strategic view of industrial and organisational markets*, šesta izdaja, The Dryden Press, Orlando 1998, 777 str.
- Jap Sandy D., »Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships«, *Journal of Marketing Research*, Chicago, 36 (1999), 4, str. 461–475.
- Joshi Ashwin W., Rodney L. Stump, »The Contingent Effect of Specific Asset Investments on Joint Action in Manufacturer-Supplier Relationships: An Empirical Test of the Moderating Role of Reciprocal Asset Investments, Uncertainty, and Trust«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, 27 (1999), 3, str. 291–305.
- Joshi Ashwin W., Rodney L. Stump, »Determinants of Commitment and Opportunism: Integrating and Extending Insights from Transaction Cost Analysis and Relational Exchange Theory«, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Montreal, 16 (1999), 4, str. 334–352.
- Matajič Mateja, *Trženje, temelječe na odnosih med podjetji v slovenskih razmerah*, magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2001, 137 str.
- 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 Robert M., Shelby D. Hunt, »The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing«, *Journal of Marketing*, New York, 58 (1994), 3, str. 20–38.
- Nastran Ule Mirjana, *Temelji socialne psihologije*, Znanstveno in publicistično središče Ljubljana, d.o.o., Ljubljana 1994, 318 str.
- Rao Vithala R., Joel H. Steckel, *Analysis for Strategic Marketing*, Addison Wesley Longman, Inc., Reading 1998, 514 str.
- Rovan Jože, Tomaž Turk, *Analiza podatkov s SPSS za Windows*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 1999, 226 str.

Žabkar Vesna, lča Rojšek, »Metode trženjskega raziskovanja«, *Vodič po predmetu* (dodatek), Ekonomska fakulteta, Ljubljana 1998, 34 str.

Viri

Kompass Slovenija, poslovni imenik podjetij v Sloveniji, sedma izdaja, Gospodarski vestnik, d.d., Ljubljana 1999, 1598 str.

[URL:<http://gvin.gvestnik.si/kompass1999/cgi-ole/nkompass.isci?LANG=slo&CP=1250>],
23. 8. 2000.

Slovenski računovodski standardi [glavni in odgovorni urednik Stanko Koželj], Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana 1993, 209 str.