

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

MATEVŽ CERAR

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**ODNOS DOBAVITELJ – TRGOVEC V TRGOVINI NA DROBNO NA
MEDORGANIZACIJSKEM TRGU**

Ljubljana, april 2008

Matevž Cerar

IZJAVA

Študent Matevž Cerar izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Irene Vida, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 15. 4. 2008

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	1
1.1. PROBLEMATIKA MAGISTRSKEGA DELA	1
1.2. NAMEN IN CILJ MAGISTRSKEGA DELA	2
1.3. METODA IN VSEBINA MAGISTRSKEGA DELA	3
1.4. STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA	4
2. TRŽENJE, TEMELJEČE NA ODNOSIH	5
2.1. VRSTE POSLOVNIH ODNOSOV	8
2.1.1. Odnosi na klasičnem trgu.....	8
2.1.2. Odnosi na specialnem trgu.....	8
2.1.3. Mega odnosi.....	10
2.1.4. Nano odnosi	11
3. ODNOS PRODAJALEC – KUPEC NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU	15
3.1. TIPI ODNOSOV NA MEDORGANIZACIJSKI RAVNI	19
3.1.1. Povezovalci prodajalca in kupca	21
3.1.2. Tržni in situacijski dejavniki odosa prodajalec – kupec	23
3.1.3. Kupčevo ocenjevanje prodajalca	25
3.1.4. Strateška partnerstva oziroma zaveznitva	28
4. ODNOS DOBAVITELJ – TRGOVEC NA MEDORGANIZACIJSKI RAVNI	29
4.1. KVALITETA ODNOSA	30
4.2. ZADOVOLJSTVO	33
4.3. ZAUPANJE	34
4.4. ZAVEZANOST ODNOSU	36
4.5. OPORTUNIZEM	37
4.6. VREDNOST ODNOSA PRODAJALEC – KUPEC	39
5. PROCES UPRAVLJANJA Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI	40
5.1. PREDSTAVITEV PROCESA UBS	40
5.2. OPREDELITEV PROCESA UPRAVLJANJA Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI	40
5.2.1. Opredelitev blagovne skupine.....	41
5.2.2. Vloga posamezne blagovne skupine.....	41
5.2.3. Ocena blagovne skupine	43
5.2.4. Tabela rezultatov in oblikovanje meril uspešnosti blagovne skupine	43
5.2.5. Strategije blagovne skupine	44
5.2.6. Taktike trženja blagovnih skupin	45
5.2.7. Izvedba načrta	47
5.2.8. Pregled blagovne skupine	47
5.3. ODNOS DOBAVITELJ – TRGOVEC V PROCESU UPRAVLJANJA Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI	48

5.3.1. Vloga dobavitelja v procesu UBS	50
5.3.2. Vodja blagovne skupine	52
5.3.3. Vloga trgovca v procesu UBS	53
6. EMPIRIČNA RAZISKAVA	55
6.1. NAMEN IN CILJI RAZISKAVE	56
6.2. STRUKTURIRANI INTERVJU	57
6.3. NESTRUKTURIRANI INTERVJU	57
6.4. POLSTRUKTURIRANI INTERVJU	57
6.5. GLOBINSKI POLSTRUKTURIRANI INTERVJU	58
6.6. VZORČENJE	60
6.7. IZVEDBA INTERVJUJEV	60
6.8. OPOMNIK	61
6.9. POTEK IN IZVEDBA INTERVJUJEV	61
6.10. ANALIZA PODATKOV	62
6.11. REZULTATI RAZISKAVE	63
6.11.1. Zaključna analiza	63
6.12. UGOTOVITVE IN OBLIKOVANJE DOMNEV	71
7. SKLEP	77
8. LITERATURA	80
8.1. LITERATURA	80
8.2. VIRI	84

PRILOGE

Priloga 1: SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV	1
Priloga 2: OPOMNIK ZA GLOBINSKE INTERVJUJE	2

KAZALO SLIK

SLIKA 1: IZDELČNO NARAVANA TRŽENJSKA USMERITEV: TRŽENJE, TEMELJEČE NA TRANSAKCIJI.....	6
SLIKA 2: TRŽENJSKA USMERITEV V VIRE: TRŽENJE, TEMELJEČE NA ODNOSIH.....	7
SLIKA 3: PRODAJALEC IN KUPEC V MEDORGANIZACIJSKEM ODNOSU	18
SLIKA 4: MAVRICA ODNOSOV	20
SLIKA 5: PREGLED GLAVNIH DEJAVNIKOV, KI SO POMEMBNI PRI ODNOSU PRODAJALEC – KUPEC NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU	22
SLIKA 6: AKTIVNOSTI POSLOVNEGA PROCESA UBS	42
SLIKA 7: PRIKAZ ZNAČILNOSTI ODNOSA DOBAVITELJ – TRGOVEC.....	49
SLIKA 8: STARE VLOGE - UPRAVLJANJE BLAGOVNE ZNAMKE.....	55
SLIKA 9: NOVE VLOGE - PROCES UBS.....	55
SLIKA 10: MODEL PROCESA ZAVEZANOSTI ODNOSU NA OSNOVI ZAUPANJA	75

KAZALO TABEL

Tabela 1: Različni tipi poslovnih odnosov.....	9
Tabela 2: Značilnosti odnosov na premici odnosov prodajalec – kupec	25
Tabela 3: Pregled avtorjev in njihovih ugotovitev na temo kvalitete odnosa prodajalec – kupec oziroma dobavitelj – trgovec na medorganizacijskem trgu.....	32
Tabela 4 : Delež proizvajalcev oziroma trgovcev, ki izvajajo posamezne aktivnosti v procesu UBS	47
Tabela 5: Odstotki pritrdilnih odgovorov finskih dobaviteljev v živilski industriji o posedovanju kontrole dobaviteljev ali trgovcev nad procesom UBS	52
Tabela 6: Značilnosti vzorca intervjuvancev	62
Tabela 7: Predstavitev citatov globinskih intervjujev po posameznih pojmih	73
Tabela 8: Predstavitev citatov globinskih intervjujev po posameznih pojmih	74

1. UVOD

1.1. PROBLEMATIKA MAGISTRSKEGA DELA

Svetovna trgovina na drobno dosega v zadnjih desetletjih velik napredek. Slovenska trgovina na drobno vsekakor sledi svetovni in je kot taka zelo dobro razvita panoga gospodarstva. Napredek v tehnologiji, informatiki in povečevanje moči trgovcev skozi organsko rast ter povezovanja trgovcem niso pomagala samo k boljšem razumevanju kupcev pač pa so jim dala tudi dodatno pogajalsko moč v pogajanjih s proizvajalci, dobavitelji in distributerji. V skladu s tem dejstvom je medorganizacijski odnos dobavitelj – trgovec zelo pomemben, saj kot tak predstavlja zelo pomemben dejavnik v poslovnem okolju trgovskega podjetja in pomembno vpliva na poslovne rezultate podjetij. Gre za končen odnos v celotni dobavni verigi trgovine, saj ima trgovec stik s končnim kupcem, ki izdelek oziroma storitev koristi za svojo lastno uporabo ali za uporabo v gospodinjstvu. Kvaliteten in produktiven odnos med obema strankama, ki temelji na zaupanju, zavezanosti odnosu in zadovoljstvu je pomemben del poslovnega sodelovanja med obema stranema in kot tak zelo primeren za proučevanje. Medorganizacijski odnos dobavitelj – trgovec je osnova oziroma predpogoj za dober odnos trgovca s kupcem na trgu končnih kupcev.

Avtorji kot glavne značilnosti oziroma lastnosti kvalitete odnosa prodajalec – kupec na medorganizacijski trgu navajajo zavezanost odnosu, zaupanje in zadovoljstvo (Woo, Ennew, 2002; Ulaga, Eggert, 2006). Te tri lastnosti se pojavljajo v različnih pojavnih oblikah (zadovoljstvo kupca ali zadovoljstvo prodajalca, zaupanje v kupca, zaupanje v prodajalca), hkrati pa se v določenih strokovnih člankih pojavljajo še nekatere druge značilnosti kvalitetnega medorganizacijskega odnosa, ki so povezane z že omenjenimi tremi oziroma na njih vplivajo. Še posebej zanimiv je pojem oportunitizma, ki se pojavlja v strokovnih člankih ter vpliva na sam odnos oziroma kvaliteto odnosa. Williamson navaja (1975, v Dorsch, Swanson, Kelley, 1998, str. 131), da je oportunistično obnašanje definirano kot zasledovanje lastnih interesov na podlagi zvižaje. John (1984, v Dorsch, Swanson, Kelley, 1998, str. 131) pa oportunistično vedenje vidi kot vedenje sestavljeno iz goljufivih dejanj, ki negirajo in odstopajo od implicitno ali eksplicitno podanih obljub o pravilnem vedenju v vlogah, ki jih igrajo posamezne strani v odnosu. Posledice oportunističnega vedenja vključujejo nesposobnost izpolnitve obljub in zavez partnerjev v odnosu ter potencialno prekinitvev odnosa. Prisotnost oportunitizma v odnosu ima negativen vpliv na samo kvaliteto odnosa.

V magistrskem delu sem odnos prodajalec – kupec na medorganizacijskem trgu navezal tudi na (v trgovini na drobno poznan) proces upravljanja z blagovnimi skupinami (v nadaljevanju proces UBS), ki za svojo uresničevanje zahteva visoko kvaliteten odnos med obema strankama v odnosu.

Zahteva usklajeno delovanje tako dobavitelja kot trgovca in zaradi tega predstavlja nek model kvalitetnega odnosa.

Proces UBS v svetovni trgovini temeljito zaznamuje sodelovanje med trgovci in dobavitelji oziroma distributerji, pri nas pa še ni v polnem razmahu. Gre za proces upravljanja blagovnih skupin kot strateških poslovnih enot, katerega cilj je doseganje boljših poslovnih rezultatov z osredotočanjem na potrebe in želje kupcev oziroma porabnikov (Blattberg, Fox, 1995, str. 2). Ta opredelitev procesa UBS pomeni vrsto aktivnosti združenih pod razumevanjem kupčevih želja in potreb ter aktivnosti, ki trgovcu zagotavljajo pravi izdelek, na pravem mestu ob pravem času in po sprejemljivi ceni (Toya in Booth, 1996, str. 13), kar pa zahteva kvaliteten odnos med dobaviteljem in trgovcem. Za trgovce v Sloveniji je po mojem mnenju sama vpeljava procesa še na samem začetku. Uspešna vpeljava procesa UBS v poslovanje zahteva partnerski odnos med dobaviteljem in trgovcem, kar pa je v trgovini na drobno zelo težko doseči, še težje pa vzdrževati. McLaughlin in Hawkes (1994, v Hutchins, 1997, str. 177–178) navajata, da je v Združenih državah Amerike, kjer je proces UBS zelo priznana praksa podjetij v trgovini na drobno, v letu 1994 20 % trgovcev polno operativno izvajalo proces UBS, nadaljnjih 62 % pa jih je bilo v fazi razvoja procesa UBS.

Odnos dobavitelj – trgovec na medorganizacijskem trgu je zelo pomemben. Iz njega se lahko razvijejo oziroma nadgradijo tudi strateška zaveznitva, ki v današnjem poslovnem svetu niso redka. V magistrskem delu bom sprva uporabljal dve opredelitvi odnosa na medorganizacijski ravni. Prva opredelitev ali poimenovanje bo »**odnos prodajalec – kupec**«, ki bo uporabljen kot opis odnosa, ki se navezuje na celotno področje medorganizacijskega trga ter poimenovanje »**odnos dobavitelj – trgovec**«, ki bo uporabljen v kontekstu medorganizacijskega trga v trgovini na drobno. Poimenovanje »prodajalec – kupec« se izključno pojavlja vse do četrtega poglavja, v četrtem poglavju, kjer se pojavljajo značilnosti kvalitetnega medorganizacijskega odnosa pa se že pojavlja poimenovanje »dobavitelj – trgovec«. V petem in šestem poglavju, kjer opisujem proces UBS in predstavljam empirični del naloge pa se pojavlja samo še poimenovanje odnosa »dobavitelj – trgovec«, saj gre tu izključno za odnos med trgovcem na drobno in njegovim dobaviteljem.

1.2. NAMEN IN CILJ MAGISTRSKEGA DELA

Namen magistrskega dela je (s pomočjo strokovne literature in virov) proučiti in predstaviti značilnosti medorganizacijskega odnosa na splošno. Predstavljam dejavnike, ki so pomembni za uspešen odnos dobavitelj – trgovec v trgovini na drobno na medorganizacijskem trgu, na primeru slovenske trgovine na drobno pa v empiričnem delu, na vzorcu slovenskih dobaviteljev in trgovcev ter dejstev iz strokovne literature s pomočjo globinskih intervjujev podrobneje analiziram in preverjam njihov obstoj tudi na omenjenem slovenskem trgu. Kako dobavitelji in trgovci v slovenski trgovini na drobno doživljajo ta odnos, kaj je za njih v odnosu najpomembnejše in kakšno je njihovo videnje kvalitetnega odnosa, so glavna področja proučevanja v samih intervjujih.

Na podlagi strokovne literature in globinskih intervjujev sem ugotavljal, kakšne so značilnosti odnosa ter pomembnosti posameznega stanja odnosa za kvaliteten odnos. Skušal sem ugotoviti, kako pomemben je kvaliteten odnos za vsakega partnerja in kakšne so, po njihovem mnenju, glavne lastnosti kvalitetnega odnosa dobavitelj – trgovec. V strokovni literaturi (Ulaga, Eggert, 2006) se pojavlja tudi univerzalen izraz »vrednost odnosa«, ki predstavlja nekakšen skupek vseh dobrih in slabih lastnosti odnosa med prodajalcem in kupcem na medorganizacijskem trgu. Predstavlja razliko med tem kaj nek subjekt v odnosu dobi in kaj mora za to žrtvovati. V magistrskem delu sem ugotavljal, kako je ta »vrednost odnosa« v slovenski trgovini na drobno sestavljena oziroma kako jo posamezni subjekti, ki sodelujejo v tem odnosu, opredelijo oziroma razumejo.

Glede na to, da sem imel možnost intervjuvati tako predstavnike dobaviteljev kot trgovcev, sem poskušal ugotoviti tudi stopnjo oportunitizma oziroma izkoriščanja odnosa v lastno korist ter pomembnost kvalitete odnosa med dobaviteljem in trgovcem za uspešno izvedbo oziroma implementacijo procesa UBS, ki za sodelujoče predstavlja neko najvišjo obliko sodelovanja za katero je potrebna visoka stopnja usklajenosti delovanja.

Preverjal sem osnovno tezo, ki sem si jo, glede na dejstva prisotna v strokovni literaturi in kot poznavalec odnosov prodajalec – kupec na medorganizacijskem trgu, postavil. Teza zagovarja trditev, da dobaviteljem in trgovcem v odnosu na medorganizacijskem trgu, v trgovini na drobno, kvaliteten odnos predstavlja tisti odnos, v katerem se počutijo dobro, so zadovoljni, zaupajo eden drugemu in so odnosu zavezani. Čustveno oziroma osebno doživljanje odnosa je pomembnejše od funkcionalnega, ki lahko prinaša zadovoljstvo, ne pa zaupanja in zavezanosti. Zaupanje, zavezanost odnosu in zadovoljstvo so najbolj pomembne značilnosti kvalitetnega odnosa. Ustrezni ekonomski kazalniki so pomembni, niso pa odločilni. Oportunitizem je v odnosu dobavitelj – trgovec na medorganizacijskem trgu v trgovini na drobno prisoten in negativno vpliva na kvaliteto odnosa. Vsi vplivi okolja, ki so prisotni, se odražajo v čustvenem odzivu obeh strani, torej v stopnji zaupanja, zadovoljstva in zavezanosti odnosu.

Cilj magistrskega dela je poglobiti obstoječa znanja glede specifik odnosa dobavitelj – trgovec na medorganizacijskem trgu v trgovini na drobno in spodbuditi uporabo teh ugotovitev v praksi.

1.3. METODA IN VSEBINA MAGISTRSKEGA DELA

Magistrsko delo je zastavljeno tako, da vključuje strokovno poglobitev in znanstveno raziskovalni nivo. V prvem delu temelji pretežno na knjigah objavljenih na temo trženja, temelječega na odnosih ter knjigah z vsebino na temo odnosov prodajalec – kupec na medorganizacijskih trgih. Drugi del magistrskega dela temelji na tujih strokovnih člankih iz najuglednejših svetovnih trženjskih revij, ki opisujejo kvaliteten odnos prodajalec – kupec na medorganizacijskem trgu in vse dejavnike, ki na to kvaliteto vplivajo. Ta del mi služi kot

povezava med splošnim in bolj usmerjenim delom magistrskega dela. Zadnji del je empirični in temelji na globinskih intervjujih, ki sem jih izvedel s predstavniki dobaviteljev in trgovcev, ki delujejo na področju Slovenije. Izvedel sem polstrukturirani globinski intervju, pri katerem sem imel vnaprej določena vprašanja v obliki opomnika. V vzorec sem, na podlagi namenskega vzorčenja, katerega značilnost je v tem, da je vzorec sestavljen na podlagi lastne izpraševalčeve presoje ustreznosti sodelujočih, vključil devet posameznikov iz vrst trgovcev in dobaviteljev. Sodelujočim sem postavljaj odprta vprašanja, ki so dopuščala svobodne odgovore. Tako sem od sodelujočih pridobil odgovore, ki so rezultat njihovega samostojnega razmišljanja, brez usmerjanja. Dopuščal sem možnosti dodatnih vprašanj, po katerih se je pojavila potreba tekom izvajanja posameznega intervjuja in so bila potrebna predvsem za poglobitev odgovorov na glavna vprašanja, za dodatno bogatenje pridobljenih informacij ali za samo razjasnjevanje nivoja odgovora, ki sem ga kot raziskovalec potreboval.

1.4. STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA

Vsebina magistrskega dela je razdeljena na dva dela. V prvem delu sem sprva predstavil trženje, temelječe na odnosih, ki je usmerjeno na vse vrste poslovnih odnosov in je kot tako zelo dobra podlaga za razumevanje odnosa prodajalec – kupec na medorganizacijskem trgu. V tem delu sem tudi predstavil ves spekter poslovnih odnosov, ki je pomemben predvsem za razumevanje, kje v vsej množici različnih poslovnih odnosov se nahaja medorganizacijski odnos dobavitelj – trgovec, ki je glavno področje raziskovanja.

V nadaljevanju sem predstavil odnos prodajalec – kupec na medorganizacijskem trgu in njegove značilnosti. Sledi predstavitev glavnih značilnosti kvalitetnega odnosa dobavitelj – trgovec na medorganizacijskem trgu v trgovini na drobno in ostalih pojmov, ki se v strokovnih člankih na temo medorganizacijskega odnosa največkrat pojavljajo. V tem delu sem se osredotočil samo na glavne značilnosti kvalitetnega odnosa na medorganizacijskem trgu, ki sem jih kasneje raziskoval v empiričnem delu. V petem poglavju predstavljaj proces UBS in odnos dobavitelj – trgovec v procesu UBS. Proces UBS predstavlja neko najvišjo točko sodelovanja oziroma partnerstva med dobaviteljem in trgovcem v trgovini na drobno. Na kratko sem predstavil proces UBS in vloge dobavitelja in trgovca v njem ter s tem zaključil teoretični del naloge. V šestem poglavju magistrskega dela sledi predstavitev raziskovalne metode, njenega namena in ciljev. Sledi tudi opis izvedbe intervjujev in analiza dobljenih podatkov. Podatki, ki so pridobljeni skozi teoretični del in tisti, ki sem jih pridobil skozi raziskavo, so mi služili kot opora pri potrjevanju postavljene teze ter postavljanju domnev. Magistrsko delo sem končal z sklepom, v katerem sem povzel nalogo in podal bistvene ugotovitve raziskave.

2. TRŽENJE, TEMELJEČE NA ODNOSIH

V sodobnem trženju tako raziskovalci kot poslovneži velik pomen pripisujejo odnosu med prodajalcem in kupcem in pomembnostim tega odnosa za poslovno uspešnost podjetja. Trženje, ki ta odnos goji in ga postavlja v ospredje, se imenuje trženje, temelječe na odnosih (angl. relationship marketing). Ta tip trženja je značilen za podjetja, ki so odnos med podjetjem in njegovimi kupci postavila v ospredje svojega poslovanja. V vsakem primeru je trženje, temelječe na odnosih, osnova za graditev uspešnega in kvalitetnega odnosa med prodajalcem in kupcem in v svojem bistvu predstavlja osnovno temelje za graditev dobrega odnosa med obema subjektoma v odnosu.

Pred samo opredelitvijo trženja, temelječega na odnosih je pomembno opredeliti pojem »odnos«, ki je nekakšna rdeča nit mojega magistrskega dela. Morgan in Hunt (1994, v Wong in Sohal, 2002, str. 34) odnos definirata kot niz transakcij, ki izgrajuje zavedanje obojestranskega odnosa skozi zaupanje in zavezanost odnosu. Vsekakor je obstoj odnosa med dvema subjektoma zelo subjektivnega pomena. Za nekoga je neka interakcija že odnos, za drugega pa je ta interakcija samo interakcija in nič drugega.

Trženje, temelječe na odnosih, se osredotoča na vse aktivnosti, ki so povezane z ustanavljanjem, razvojem in ohranjanjem uspešnih izmenjav s strankami oziroma kupci (Hutt, Speh 2001, str. 88).

Gummesson (2000, str. 24) navaja definicijo popolnega trženja, temelječega na odnosih: »Popolno trženje, temelječe na odnosih, je trženje, ki temelji na odnosih, mrežah odnosov in povezavah zavedajoč se, da je trženje vpleteno v trg, družbo in v ravnanje z mrežami odnosov podjetja, ki prodaja. Usmerjeno je v dolgoročen, obojestransko zmagovit (angl. win-win) odnos z individualnimi kupci. Ustvarjanje vrednosti je domena obeh strank skupaj. Opredmeteno je pravo trženje, temelječe na odnosih, postalo s tridesetimi tržnimi, mega in nano odnosi«. Avtor podaja tudi glavne vrednote trženja, temelječega na odnosih, ki so naslednje:

- dolgoročno sodelovanje in obojestranska korist, ki se uresničita šele s konstruktivnim sodelovanjem obeh strani v odnosu,
- spoznanje, da so vse stranke v odnosu aktivne,
- vrednote odnosa in storitev namesto birokratskih vrednot, ki so ponavadi prisotne v podjetjih.

Trženje, temelječe na odnosih zahteva vrednote odnosa in storitev, ki temeljijo na odnosu do kupca in storitvah zanj.

Trženje, temelječe na odnosih, je popolno nasprotje trženja, temelječega na transakciji. Trženje, temelječe na transakciji, ne predvideva, da dejstvo, da je kupec kupil izdelek

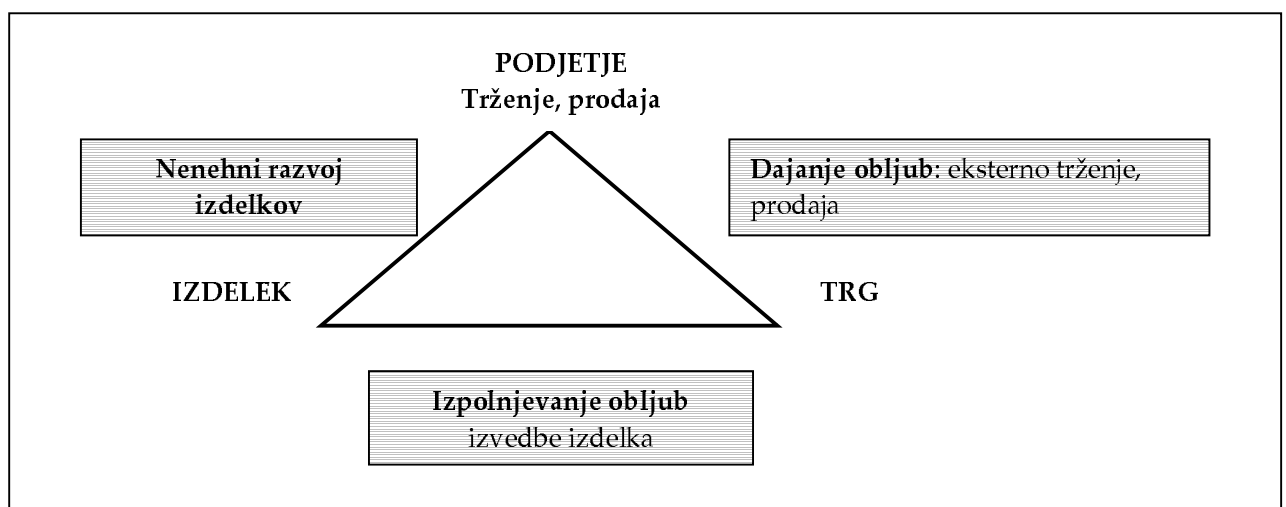
oziroma storitev, prinaša možnost novega nakupa, čeprav je ta kupec opravil celo vrsto nakupov.

Trženje, temelječe na odnosih pa izpostavlja tudi lojalnost kupcev, ki je trženje, temelječe na transakciji ne. Vsekakor sta oba tipa trženja primerna za določene okoliščine in za določene ne.

Grönroos (1996, str. 6) najbolje podaja primerjavo med trženjem, temelječem na odnosih in trženjem, temelječem na transakciji, ki sta dve obliki trženja in sta tako rekoč na nasprotnih polih premice, ki predstavlja intenzivnost oziroma globino odnosa dveh strani. Avtor navaja, da so v trženju, temelječem na transakciji, glavna tri področja oziroma subjekti v trženju: podjetje, trg in izdelek. V tem tipu trženja so kupci obravnavani kot bolj ali manj anonimni posamezniki ali organizacije. Ponudba vsebuje le izdelke, dobrine in storitve. V trženju, temelječem na odnosih pa je v procesu prisotnih več subjektov oziroma strani. Gre za podjetje, kupce, osebe, tehnologijo, znanje in čas. V tem tipu trženja ima podjetje še vedno centralizirano trženjsko in prodajno službo, ki pa ne predstavljata celotnega trženja in prodaje podjetja. Trg kot masa bolj ali manj anonimnih posameznikov in organizacij ne obstaja več. Kupci, individualni kupci, gospodinjstva in kupci na medorganizacijskih trgih zahtevajo posamično obravnavanje. Noben kupec v trženju, temelječem na odnosih ni več anonimen. Lindgreen (2001, str. 85) ugotavlja, da v primeru, ko prodajalec kupcu ponuja neko osnovno ponudbo oziroma izdelek in kupec dejansko zadovoljuje le osnovno potrebo bo trženjski koncept trženje, temelječe na transakciji. V primeru, da prodajalec kupcu ponudi neko edinstveno rešitev, izdelek ali storitev in kupec to tudi dejansko potrebuje in išče pa bo v tem odnosu šlo za trženje, temelječe na odnosih.

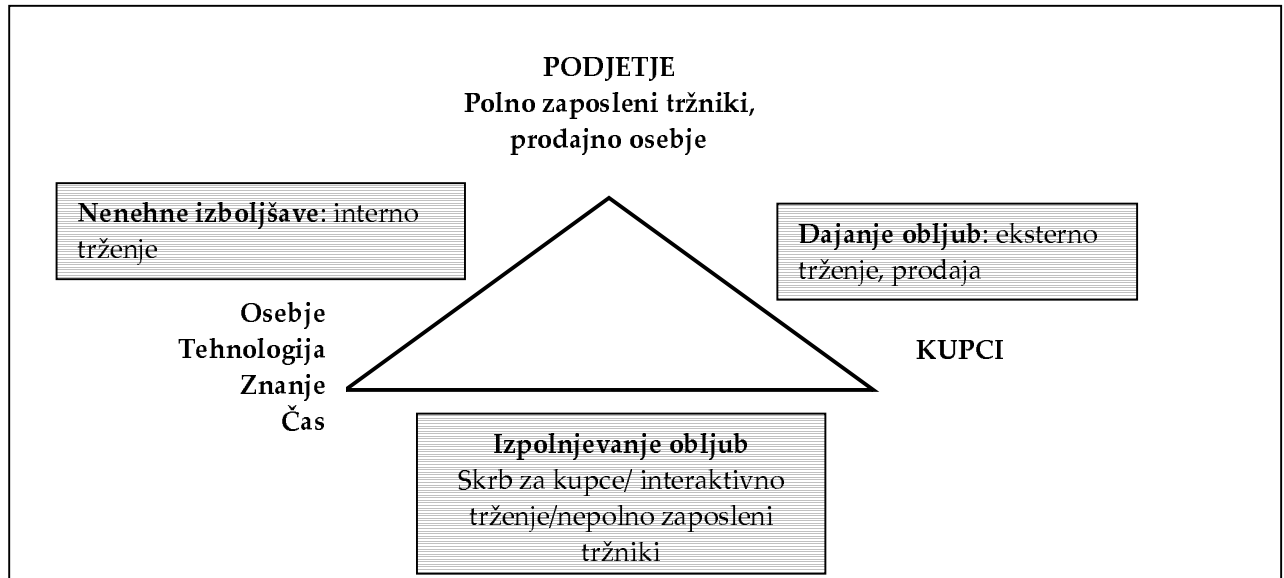
Trženjska usmeritev podjetja v izdelke uporablja trženje, temelječe na transakciji, medtem, ko trženjska usmeritev v vire kot prakso uporablja trženje, temelječe na odnosih. Na slikah 1 in 2 predstavljam obe trženjski usmeritvi z obema tipoma trženja kot to opredeljuje avtor.

Slika 1: Izdelčno naravnana trženjska usmeritev: trženje, temelječe na transakciji



Vir: Grönroos, 1996, str. 7.

Slika 2: Trženjska usmeritev v vire: trženje, temelječe na odnosih



Vir: Grönroos, 1996, str. 7.

V svoji osnovi se trženje, temelječe na odnosih, uporablja oziroma je prisotno v odnosih na različnih poslovnih nivojih in področjih, vsekakor pa v svoji bistvu izhaja iz treh usmeritev osnovnega dvostranskega odnosa, v katerem sta prisotna prodajalec in kupec. V tem odnosu prodajalec stremi k uresničitvi treh ciljev v odnosu do kupca: **pridobiti čim več novih kupcev** (neposredno trženje bolj kot množično trženje), **skrbeti za obstoječe kupce** (to je bolj donosno kot pridobivanje novih) in **zadrževati obstoječe kupce** (ti predstavljajo večji potencial kot na novo pridobljeni).

Harker (1999, str. 15) navaja sedem konceptualnih kategorij, ki definirajo trženje, temelječe na odnosih. Te kategorije so naslednje:

1. rojstvo,
2. razvoj,
3. ohranitev,
4. čas,
5. interakcija,
6. posledice oziroma output in
7. čustvena vsebina.

Te kategorije predstavljajo bistvena področja delovanja oziroma pojme, ki so v tem tipu trženja najbolj pomembni. Hkrati navaja, glede na raziskavo, ki vključuje 26 definicij trženja, temelječega na odnosih, najbolj primerno definicijo tega pojma. Definicija je delo avtorja Grönroosa (1996) in se glasi: »Trženje, temelječe na odnosih identificira, vzpostavi, ohranja in gradi ter (kadar je potrebno) tudi prekine odnos s kupci in drugimi deležniki, z dobičkom, na način, da je zadoščeno ciljem obeh strani in narejeno z vzajemno izmenjavo in izpolnitvijo obljub.«

2.1. VRSTE POSLOVNIH ODNOSOV

Za ilustracijo kam sodi odnos prodajalec – kupec na medorganizacijskem trgu, ki ga bom predstavil v naslednjem poglavju, v razdelitvi vseh poslovnih odnosov, podajam Tabelo 1, v kateri je naveden tip in kratek opis vseh poslovnih odnosov, kot jih navaja Gummesson (2000, str. 21–22). Gre za odnose, ki jih je avtor razdelil v štiri področja:

- **odnosi na klasičnem trgu**, ki predstavljajo osnovo za vse ostale odnose,
- **odnosi na specialnem trgu**, ki izhajajo iz osnovnega odnosa R1 in so povezani z ostalima dvema odnosoma na klasičnem trgu,
- **mega odnosi**, ki se dogajajo nad običajnim trgov, na ravni družbe in
- **nano odnosi**, ki so odnosi znotraj podjetij in so začetki klasičnih in mega odnosov.

2.1.1. Odnosi na klasičnem trgu

Odnosi na klasičnem trgu so naslednji:

R1: klasični dvostranski odnos, odnos dveh strank v katerem ena kupuje, druga prodaja. Kupec je eksterni, prodajalec je dobavitelj.

R2: trostranski odnos med kupcem, kupčevim trenutnim prodajalcem in konkurenčnimi prodajalci.

R3: mreža odnosov, kjer so prisotni distribucijski kanali vseh vrst. Na eni strani veliko kupcev, na drugi strani veliko število distribucijskih kanalov preko katerih se vrši dobava izdelkov, storitev in informacij.

2.1.2. Odnosi na specialnem trgu

Odnose na specialnem trgu zaznamuje dejstvo, da izhajajo iz odnosov na klasičnem trgu, predvsem iz odnosa R1, v svoji širini pa zajemajo dosti širši krog aktivnosti in so v svojem obsegu večji od tistih na klasičnem trgu. Odnosi na specialnem trgu so odnosi od oznake R4 do oznake R17.

R4: odnos skozi polno zaposlene in delno zaposlene tržnike, ki so prisotni v posameznem podjetju. Polno zaposleni tržniki so ljudje, ki so zaposleni v podjetju izključno za trženje in prodajo izdelkov. Delno zaposleni tržniki pa so vsi ostali zaposleni, ki niso zaposleni v trženju, vplivajo pa na trženje v podjetju. Dejstvo, je, da vsi zaposleni vplivajo na trženje in so tržniki podjetja, če to niso, so neuporabni. Ta odnos je odnos med kupcem in prodajalcem skozi oba tipa zaposlenih v podjetju.

R5: interakcija med kupcem in izvajalcem storitve, ki jo ponavadi zagotavlja delno zaposlen tržnik v podjetju. Storitve vse bolj spremljajo izdelke ob njihovi prodaji in so nepogrešljiv del interakcije med prodajalcem in kupcem.

R6: odnos med kupcem in prodajalcem na večih področjih, ki je značilen za medorganizacijske trge. V odnosu med kupcem in prodajalcem v trženju in nabavi samega odnosa sodelujejo ljudje različnih profilov na obeh straneh odnosa.

R7: odnos s kupčevim kupcem, ki se pojavlja na medorganizacijskem trgu. Na medorganizacijskem trgu izdelke oziroma dobave, ki jih prodajalec dostavi kupcu, le-ta naprej uporablja kot dobave oziroma izdelke za njegovega kupca. Lahko gre za iste izdelke ali dobavo, ki gre v nadaljnjo obdelavo oziroma montažo. Vsak dobavitelj ima določen odnos s kupčevim kupcem.

R8: oddaljen odnos s kupci skozi trženjske raziskave, ki podajajo kvantitativne podatke o stanju na trgu.

Tabela 1: Različni tipi poslovnih odnosov

ODNOSI NA KLASIČNEM TRGU	R1	Dvojček: odnos prodajalec – kupec
	R2	Trojček: odnos kupec – prodajalec – prodajalčev konkurent
	R3	Mreža različnih odnosov; več kupcev, več prodajalcev
ODNOSI NA SPECIALNEM TRGU	R4	Odnos skozi polno zaposlene tržnike in delno zaposlene tržnike
	R5	Storitveni kontakt – med kupcem in prodajalcem storitve
	R6	Trženje organizacijam – medorganizacijski odnos
	R7	Odnos do kupčevega kupca
	R8	Oddaljen odnos, ki temelji na raziskavah, statistiki, poročilih
	R9	Odnos do nezadovoljnega kupca; načini ravnanja z njimi
	R10	Monopolni odnos
	R11	Kupec kot član (kluba lojalnosti)
	R12	Elektronski odnos – odnos skozi TV, računalnik ...
	R13	Parasocialni odnos – odnos do simbolov in objektov
	R14	Neposlovni odnos med javnim sektorjem in prebivalci
	R15	Zeleni odnos – prodajalec in kupec se zavedata pomembnosti varovanja okolja
	R16	Odnos na osnovi zakona – vzpostavljen samo s pomočjo zakona
	R17	Kriminalna mreža
MEGA ODNOSI (nad tržnimi odnosi)	R18	Osebna in socialna mreža – determinirata poslovno mrežo
	R19	Mega marketingi – iskanje posla izven trga, pri vladi, vplivnih posameznikih
	R20	Zavezništvo – spreminja tržni mehanizem
	R21	Odnos znanja – znanje je glavni razlog za odnos oziroma zavezništvo
	R22	Mega zavezništva (NAFTA, EU) – na nivoju vlad in narodov
	R23	Odnos do masovnih medijev – lahko zelo vplivajo na javno mnenje
NANO ODNOSI (pod tržnimi odnosi)	R24	Tržni mehanizmi so pripeljani v podjetje
	R25	Odnos z internimi kupci
	R26	Kvaliteta vzpostavi odnos med vodstvom operacij in trženjem
	R27	Interno trženje, odnos s trgom zaposlenih
	R28	Dvodimenzionalni matrični odnos – odnos med prodajo in produktim trženjem
	R29	Odnos do eksternih ponudnikov trženjskih storitev
	R30	Odnos med lastniki oziroma plačniki in trženjem

Vir: Gummesson, 2000.

R9: odnos z nezadovoljnim kupcem, ki je v današnjem poslovnem svetu neizogiben. Trgovska podjetja uvajajo poslovne prakse, ki ustvarjajo odnos s kupci in poskušajo minimizirati negativne učinke kupčevih slabih izkušenj s podjetjem.

R10: monopolni odnos, kjer gre za odnos med enim prodajalcem in več kupci (monopol) ali odnos med več prodajalci in enim kupcem (monopsonija).

R11: kupec kot član kluba, ki ga ustanovi prodajalec v poslovne namene, da bi spodbudil lojalnost kupca oziroma dolgoročni odnos.

R12: elektronski odnos, ki se ustvari skozi nove medije, kot so računalnik, televizija in telekomunikacije. IT trikotnik, kot je pogosto poimenovanje treh omenjenih medijev, omogoča odnos na daljavo, ki je bolj interaktiven kot tradicionalni množični mediji.

R13: parasocialni odnos, ki je odnos do simbolov in objektov. Odnosi kupcev do podjetij, njihovih storitev in izdelkov so pogosto neosebni pa vendar zelo pomembni skozi podobo, ki jo izražajo. Ti odnosi se manifestirajo skozi pomen oziroma vsebino imen podjetij, blagovnih znamk in poznanih menedžerjev, ki simbolizirajo posel.

R14: neposlovni odnos, ki se pojavlja v javnem sektorju, kjer plačilo in cene niso del istega sistema kot proizvodnja in dostava izdelkov. Gre na primer za odnos med prebivalcem in javnimi službami, ki so v največji meri plačane skozi davke.

R15: zeleni odnos, v katerem podjetja vzpostavljajo odnos s kupcem skozi okoljevarstveno problematiko. Podjetja ugotavljajo, da skozi tak način nagovora kupcev lahko zmanjšajo stroške in povečajo prihodke podjetja, hkrati pa ozaveščajo kupce o okoljevarstveni problematiki.

R16: odnos, ki je osnovan na pravnih temeljih. Gre za odnos, ki v ospredje postavlja pravnoformalne dogovore in je zaradi tega lahko zelo indirektno, hkrati pa zapostavlja poslovno plat odnosa.

R17: kriminalne združbe, ki so osnovane na osebnih odnosih in zaprtih mrežah odnosov. Gre lahko za globalne ali zelo lokalne povezave, vsekakor pa odnosi te vrste zelo slabo vplivajo na ekonomski sistem.

2.1.3. Mega odnosi

Mega odnosi so odnosi, ki so prisotni »nad« trgom v sami družbi, na splošno. Mega odnosi postavljajo pogoje za tržne odnose. Te odnose Gummesson (2000) podaja v točkah od R18 do R23.

R18: osebne in socialne povezave in mreže, ki ustvarjajo odnose na podlagi različnih interesov. Gre za povezave, ki nastanejo zaradi profesionalnega udejstvovanja ali prostovoljnega udejstvovanja in vključujejo družino, prijatelje, članstvo v klubih, šolo, versko prepričanje.

R19: mega trženje, ki ustvarja trg skozi javno mnenje in politiko. Gre za strateško koordiniranje podajanja ekonomskih, psiholoških in političnih spretnosti ter spretnosti stikov z javnostmi, z namenom pridobitve sodelovanja s strani posameznih strank, ki bo omogočilo

delovanje na določenem trgu. Mega trženje je pogosto najbolj pomembno za podjetja, ki proizvajajo izdelke in storitve infrastrukturnega značaja (telekomunikacije, vojaška oprema).

R20: zavezništvo, ki je odnos med dobavitelji in kupci in vsemi konkurenti in je kot tako lahko osnovano proti klasifikacijam, ki so podane v ekonomiji (npr. monopol, oligopol). Zavezništva so del strategije podjetij in obstajajo »nad« samimi tržnimi odnosi in dnevno trženjsko rutino.

R21: odnos znanja, ki je razlog za obstoj odnosa. Migracijsko znanje je znanje, ki se lahko preseli oziroma prenese in je podano v obliki slik, kaset, knjig ali pa gre za izdelke, ki izvedejo storitev, ki je nek posameznik ne more. Vgnezdено znanje ne more biti zlahka preneseno, saj je vgnezdено v osebah in skupinah ljudi v obliki vrednot, norm, obnašanja, toka informacij in načinu odločanja. Gre za spretnosti, ki jih ima posameznik. Znanje ni vgnezdено samo v posameznikih, ampak tudi v odnosih med podjetji, na mega nivoju, v odnosih med podjetjem in vlado, med narodi.

R22: mega zavezništva so zavezništva na nivoju držav, ustanovljena s pomočjo vlad, referendumov ali parlamenta. Gre za zavezništva nad nivojem podjetij, industrij ali narodov. Mega zavezništva vzpostavljajo pogoje za poslovanje (EU).

R23: odnosi z množičnimi mediji, ki jih lahko razdelimo na tri tipe: odnos med organizacijo in mediji, odnos med mediji in njihovo publiko ter odnos med organizacijo in publiko medijev. Odnosi z javnostmi so v podjetjih velikokrat izrednega pomena, saj imajo vpliv tudi na trženje, čeprav v svoji osnovi segajo na mega nivo, na nivo celotne družbe in ne toliko samega trga.

2.1.4. Nano odnosi

Nano odnosi so odnosi v samem podjetju in so prisotni v organizacijskih strukturah, sistemih in procesih dobavitelja. Ti odnosi predstavljajo predpogoj za uresničevanje trženjskih aktivnosti in za uspeh pri tržnih in mega odnosih. Nano odnosi prikazujejo dejstvo, da tržna ekonomija obstaja tudi znotraj podjetij in, da so meje med eksternim in internim dogajanjem podjetja vse bolj zabrisane.

R24: tržni mehanizmi vzpostavljeni v podjetju, saj podjetja funkcionirajo kot množica interakcij med internimi kupci in internimi prodajalci, vzpostavljen je sistem transfernih cen (cen izdelkov za prodajo med sektorji v podjetju). Samo podjetje je sestavljeno iz več enot, med katerimi vladajo tržni mehanizmi. Te enote so: najvišji management in uprava, operativne enote s proizvodnjo, trženjem in prodajo kot glavnimi dejavnostmi, enote internih storitev in podporne enote.

R25: odnos med internimi kupci je odnos med službami znotraj podjetja, ki so vse vključene v razvoj in prodajo izdelka oziroma storitve. Posebej pomemben je odnos med vodenjem operacij v podjetju (raziskave in razvoj, oblikovanje, nabava, proizvodnja) in trženjem. Gre za vzpostavitev odnosa prodajalec – kupec znotraj podjetja, kajti zaposleni se

med seboj obravnavajo kot kupci in funkcionirajo na način, da dostavijo izdelek oziroma storitev v nadaljnjo obdelavo v stanju dodane vrednosti.

R26: kvaliteta določa odnos med vodenjem operacij in trženjem, kajti kvaliteta, ki je pogoj za doseg rezultata na trgu, utrjuje odnos med vodenjem operacij v podjetju in trženjem. Gre za to, da podjetje proizvaja izdelek oziroma storitev, ki je v skladu s potrebami trga in da to dela na pravilen način. Ta cilj podjetje lahko doseže le z učinkovitim odnosom med vodenjem operacij in trženjem, ki je osnovan na temeljih kvalitete (angl. TQM-Total Quality Management).

R27: interno trženje oziroma odnos s trgom zaposlenih, kjer gre za apliciranje trženjskih praks, prvotno razvitih za eksterno trženje, v samo podjetje. Cilj internega trženja je vzpostavitev odnosa med vodstvom podjetja in zaposlenimi in med posameznimi funkcijami v podjetju. Zaposleni so obravnavani kot interni trg, ki mora biti voden učinkovito, z namenom priprave na eksterne kontakte. Učinkovito interno trženje postaja pogoj za učinkovito eksterno trženje. Namen internega trženja je pripraviti zaposlene na delovanje na trgu in ravnanje s kupci podjetja ter seznanitev zaposlenih, predvsem tistih, ki imajo direktni kontakt s kupci, z organizacijskimi procesi, ponudbo, misijo in vizijo podjetja, v katerem delajo.

R28: dvodimezionalni matrični odnos predstavlja odnos, ki ne temelji na hierarhiji, ki je primer enodimenzionalnega odnosa, ampak na odnosu dveh (ali več) dimenzij, ki v podjetju določata način poslovanja. V prehranbenem podjetju gre lahko za odnos med izdelki in segmenti kupcev, kjer imamo na eni strani produkcijsko linijo, na drugi pa dva segmenta trga: trgovce in restavracije. Prodaja je lahko neposredna ali preko trgovcev na debelo. Nakupne navade teh dveh segmentov se med seboj zelo razlikujejo, kar za podjetje pomeni razlike v oblikovanju, pakiranju, ceni in nabavnih količinah.

R29: odnos z eksternimi dobavitelji trženjskih storitev, ki se delijo na tri skupine: podjetja za storitve fizične distribucije, podjetja za storitve prodaje in dostave in svetovalna podjetja. Zunanja podjetja utrjujejo trženjsko funkcijo. Eksterni dobavitelji trženjskih funkcij postanejo del trženjske funkcije podjetja.

R30: odnos med lastniki (financerji) in vodstvom podjetja ter trženjsko funkcijo je pomemben za vzpostavitev in gojenje dolgoročnega odnosa s kupci in dobavitelji ter za vzpostavitev podobe podjetja v javnosti.

Vseh 30 zgoraj opisanih odnosov je za razumevanje širine odnosov na poslovnem trgu zelo pomembnih. Nekateri od njih so na tak ali drugačen način lahko prisotni v podjetjih oziroma na trgu in so kot taki izrednega pomena za predstavitev širine, ki jo obravnava trženje, temelječe na odnosih.

Po Gummessonu (2000) so v samem poslovnem odnosu pomembne določene kategorije, ki jih bom v nadaljevanju podrobneje predstavil.

Kategorije poslovnega odnosa po Gummessonu so:

1. sodelovanje,
2. zavezanost odnosu, odvisnost in pomembnost,

3. zaupanje, tveganje in negotovost,
4. moč,
5. dolžina odnosa,
6. frekvenca, rednost in intenzivnost,
7. bližina in oddaljenost,
8. formalnost, neformalnost in odprtost,
9. poklicna izurjenost,
10. vsebina in
11. osebne in socialne lastnosti.

Ad 1.) SODELOVANJE

To je vsekakor glavna lastnost dobrega odnosa prodajalec – kupec in je lahko lastnost enkratnega posla ali ponavljajočega se posla. Stopnja sodelovanja je lahko povezana z stopnjo konkurence. Situacija, ko je konkurence malo in malo sodelovanja, je lahko podlaga za razširitev sodelovanja. Visoka stopnja sodelovanja in nizka stopnja konkurence sta lahko podlaga za dolgoročen in harmoničen odnos. Lahko pa se odnos znajde tudi v situaciji velike konkurence in dobrega sodelovanja.

Ad 2.) ZAVEZANOST ODNOSU, ODVISNOST IN POMEMBOST

Vse tri lastnosti so značilne za poglobljen odnos in se pojavljajo, ko sta dve stranki v odnosu, ki je zanj pomemben in v katerega vlagata dosti energije. Zavezanost odnosu je osnova za dobro opravljen posel z obeh strani. Odvisnost je prisotna vseskozi v odnosih vseh vrst, kadar ena stran potrebuje drugo. Pri trženju storitev se odnosi med prodajalcem in kupcem klasificirajo na 3 nivoje, glede na zavezanost odnosu in odvisnost:

1. nivo: kupci so primarno v odnosu zaradi cene,
2. nivo: odnos je globlji, v ospredju ni samo cena, ampak tudi komunikacija, ki se odvija v obliki komunikacije v živo ali neposredne pošte in
3. nivo: v katerem stranki delita svoja sredstva in vire z namenom, da bi odnos funkcioniral in prinašal koristi.

Ad 3.) ZAUPANJE, TVEGANJE IN NEGOTOVOST

Te lastnosti so nenehno prisotne v vseh tipih odnosov prodajalec – kupec. Uspešnost odnosa med prodajalcem in kupcem je velikokrat odvisna od zaupanja. Kupec lahko zaupa določenemu izdelku ali storitvi, vsekakor pa tvega do določene mere in je negotov, ker določenih področij izdelka ali storitve ne pozna.

Ad 4.) MOČ

Porazdelitev moči je redko simetrična v odnosu, kar pomeni, da je vedno nekdo, ki je rahlo močnejši od drugega oziroma ima moč pri doseganju svojih ciljev, druga stran pa se lahko počuti izkoriščeno ali pa tudi ne. Simetričnost moči v odnosu se spreminja skozi čas. Moč se v strokovni literaturi velikokrat pojavlja v člankih o procesu UBS, kjer je odnos dobavitelj –

trgovec zelo poglobljen, vendar je moč velikokrat izražena v obliki kontrole trgovca nad samim procesom UBS.

Ad 5.) DOLŽINA ODNOSA

Dolžina odnosa je vsekakor glavni gradnik trženja, temelječega na odnosih. Dolgoročni odnos je lahko bolj uspešen in donosen kot kratkoročni odnos predvsem, če je bilo potrebno veliko časa za vzpostavitev takega odnosa. Dolgoročni odnos je tisti, ki lahko uresniči vse strategije trženja, temelječega na odnosih in s tem tudi postane donosen in upraviči svoj obstoj na dolgi rok.

Ad 6.) POGOSTOST, REDNOST IN INTENZIVNOST

So zelo pomembne za opredelitev odnosa in tudi vplivajo na stopnjo povezanosti obeh strank v odnosu. Nekateri odnosi so frekventni, se odvijajo redno in so zelo intenzivni, medtem ko nekateri niso. Frekvenca interakcij v medorganizacijskem odnosu je za kvaliteto odnosa zelo pomembna, predvsem v začetni fazi vzpostavitve odnosa (Leuthesser, 1997, str. 251). Sheu, Yen in Chae (2006, str. 8) ugotavljajo, da intenzivnost zelo vpliva na odnos na medorganizacijskem trgu, saj jo bolj kot samo trajanje odnosa navajajo kot bistveno za dosego sodelovanja v samem odnosu.

Ad 7.) BLIŽINA IN ODDALJENOST

Bližina je lahko fizična, mentalna ali čustvena. Fizična bližina omogoči mentalni in čustveni kontakt. Podjetja, ki poslujejo v tujini, morajo biti nenehno prisotna, da ohranjajo zaupanje in verodostojnost. Kulturne razlike lahko povzročijo mentalno oddaljenost navkljub fizični bližini. V določenih primerih pa so kupci zelo oddaljeni od proizvajalcev, katerih izdelke kupujejo, zato morajo biti slednji dobro informirani o vseh dogajanjih na trgu.

Ad 8.) FORMALNOST, NEFORMALNOST IN ODPRTOST

Poslovni odnosi so v večini primerov neformalni, saj kupci pogosto niso seznanjeni o tem, kakšne so njihove pravice in dolžnosti prodajalcev. Formalnost obstaja v določenih primerih, ko se morata obe strani zavezati in potrditi svoje dolžnosti v odnosu. Odprtost odnosa je stopnja, do katere ena stranka drugi razkrije določene podatke o stroških, prihodkih ali kateri drugi kategoriji, ki je pomembna za odnos. Medorganizacijski odnos je v večini primerov formalne narave, saj med obema strankama v odnosu obstaja pogodba, ki določa dolžnosti posamezne stranke.

Ad 9.) POKLICNA IZURJENOST

Postopki v katerih se kaže poklicna izurjenost so za odnos pomembni z vidika uspešnosti in stroškovne učinkovitosti. Na medorganizacijskem trgu so postopki nabave in dostav izpeljani po ustaljenem načinu, saj se odvijajo zelo pogosto in prevelika stopnja improvizacije in prostosti ni zaželjena. Vsekakor pa odnos potrebuje tudi veliko dogajanja, ki ni avtomatsko, da stranke dobijo občutek življenja in razvijanja samega odnosa.

Ad 10.) VSEBINA

Vsebina v poslovnem odnosu je pogosto definirana kot ekonomska izmenjava. Ena stran zagotavlja dobrine in storitve, druga denar. Tok dobrin in storitev gre v eno stran, finančni tok v drugo stran. V tem pogledu je trženje izmenjava. V novodobni trženjski in upravljalški teoriji je odnos podan kot interakcija in skupno ustvarjanje vrednosti. Vsebina odnosa je velikokrat tudi znanje in informacije, ki so pogosto tudi povod za poslovna zaveznitva.

Ad 11.) OSEBNE IN SOCIALNE LASTNOSTI

Te lastnosti so: starost, spol, poklic, izobrazba, osebnostni tip, geografska in socialna mobilnost kot tudi osebnostne poteze ljudi, ki sodelujejo v odnosu. Karizma, osebne vibracije in kemija tudi sodijo v ta sklop lastnosti poslovnega odnosa in jih je težko izmeriti, vsekakor pa vemo, da so prisotne, ko jih začutimo. Velikokrat se ukvarjamo z različnimi skupinami, grozdi, družbami, ki so posledica socialnih in osebnostnih lastnosti posameznih subjektov.

Cann (1998, str. 400) navaja, da večja kot je osebnostna skladnost (angl. personal fit) med obema stranema v odnosu, večja je socialna povezava obeh strani. Wilson (1995, v Cann, 1998, str. 400) ugotavlja, da raziskave, ki so bile narejene na socialnih povezavah, jasno kažejo, da v primeru, ko se med prodajalcem in kupcem razvije močan osebnostni odnos, imata obe strani večji interes nadaljevati ta odnos.

Smith (1998, str. 5) povezuje odnose med prodajalci in kupci, v katerih sodelujejo osebe istega spola, z večjimi investicijami v odnos, bolj odprto komunikacijo in več zaupanja in zadovoljstva v odnosu z obeh strani. Prodajalci in kupci so manj nagnjeni k investiranju redkih sredstev v gojenje odnosa, če vedenje v odnosu, ki je povezano z etiko, profesionalizmom, odgovornostjo ali delovno etiko, ni prisotno na obeh straneh odnosa. Berry (1995, v Cann, 1998, str. 399) navaja, da je socialna povezanost med prodajalcem in kupcem na medorganizacijskem trgu lahko pomemben dejavnik v kupčevi zvestobi in lahko prispeva k bolj prizanesljivemu in strpnemu vzdušju med prodajalcem in kupcem, posebej v situacijah, kjer je diferenciacija med konkurenčnimi storitvami velika. Leonidou, Barnes in Talias (2006, str. 584) v raziskavi odnosa med podjetji izvozniki v ZDA in uvozniki njihovih izdelkov v Evropi, ugotavljajo, da je v teh vrstah odnosov konflikt neizogiben predvsem zaradi čustvenih, vedenjskih in ostalih razlik med ljudmi na obeh straneh odnosa.

V nadaljevanju bom predstavil odnos prodajalec – kupec na medorganizacijskem trgu in značilnosti odnosa tega tipa.

3. ODNOS PRODAJALEC – KUPEC NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU

Medorganizacijski trg se od trga končnih kupcev razlikuje na večih področjih. Medorganizacijski trg ima svoje specifike, ki ga ločijo od trga končnih kupcev. Kotler (2003,

str. 216) podaja naslednje specifikacije medorganizacijskih trgov, ki jih ločijo od trgov končnih kupcev:

1. **Manj kupcev s katerimi posluje prodajalec.**
2. **Večji kupci.**
3. **Zaprti odnosi prodajalec – kupec**, ki so posledica manjšega števila kupcev in moči večjih kupcev.
4. **Izpeljano povpraševanje**, ki je odvisno oziroma izpeljano iz povpraševanja na trgu končnih kupcev.
5. **Neelastično povpraševanje** je tipično za medorganizacijske trge, saj niso tako občutljivi na cenovne spremembe kot trgi končnih kupcev. Povpraševanje je še posebej neelastično na kratek rok, saj je izredno težko prilagoditi produkcijske metode v kratkem času.
6. **Spreminjajoče povpraševanje** je značilno za medorganizacijske trge, saj je povpraševanje po izdelkih in storitvah na medorganizacijskih trgih bolj nestanovitno kot povpraševanje po izdelkih in storitvah na trgih končnih kupcev. Določen odstotek dviga povpraševanja na trgih končnih kupcev povzroči znatno večji dvig povpraševanja na medorganizacijskih trgih.
7. **Profesionalna nabava** je značilnost medorganizacijskih trgov, ki jih močno razlikuje od trgov končnih kupcev. Na medorganizacijskih trgih izdelke in storitve kupujejo izučeni in usposobljeni nabavni agenti, ki zasledujejo nabavne politike, zahteve in omejitve svojih podjetij.
8. **Večstranski vpliv na nakup** je posledica dejstva, da v podjetjih na odločitev nakupa vpliva večje število ljudi. Prodajalec mora imeti dobro usposobljeno prodajno osebje, če želi biti uspešen v prodaji na medorganizacijskem trgu. Poznan izraz je izraz »**nakupni center**«, ki označuje enoto, sestavljeno iz določenega števila ljudi, ki v podjetju odloča o nakupu določenega izdelka oziroma storitve.
9. **Večkratni prodajni klici** so v prodajnem procesu značilni za medorganizacijske trge, saj je za pridobitev določenega posla potrebnih več klicev oziroma kontaktov kot na trgih končnih kupcev.
10. **Neposredni nakup**, brez posrednikov posebej za izdelke tehnične narave, je na medorganizacijskih trgih bolj pogost.
11. **Recipročnost**. Kupci na medorganizacijskih trgih pogosto izberejo dobavitelje, ki pri njih kupujejo končne izdelke.
12. **Lizing** je na medorganizacijskih trgih pogost način pridobitve osnovnih sredstev za uporabo.

Na medorganizacijskem trgu med prodajalcem in kupcem obstajajo tri vrste povezav, ki skupaj tvorijo ta odnos (Gummesson, 2000, str. 60). Gre za:

- **povezave aktivnosti** (trženjske, administrativne in tehnične),
- **povezave virov oziroma sredstev** (izmenjava in obojestranska uporaba opredmetenih sredstev in neopredmetenih sredstev) ter

- **osebne povezave** (med ljudmi, ki so povezani v poslu in vplivajo eden na drugega in ustvarjajo mnenja). Ta odnos ima značilnosti, ki so v trženju, temelječem na odnosih zelo pomembne z vidika načrtovanja in sprejemanja odločitev.

Na medorganizacijskem trgu, kjer se odnos in prodaja dogajata na ravni podjetij in ne fizičnih oseb, je odnos osnovan na učinkovitem upravljanju le-tega (Hutt, Speh, 2001, str. 88). Gojenje odnosa s kupci je za mnoga podjetja postala pomembna strateška prioriteta predvsem iz dveh razlogov:

1. veliko bolj dobičkonosno je obdržati zveste kupce kot tiste, ki so cenovno občutljivi in ne vidijo oziroma ne zaznajo razlik med različnimi ponudbami,
2. podjetje, ki je uspešno v gojenju in razvijanju močnih odnosov s kupci ustvarja pomembne in dolgotrajne prednosti, ki jih konkurenti težko razumejo, kopirajo ali nadomestijo.

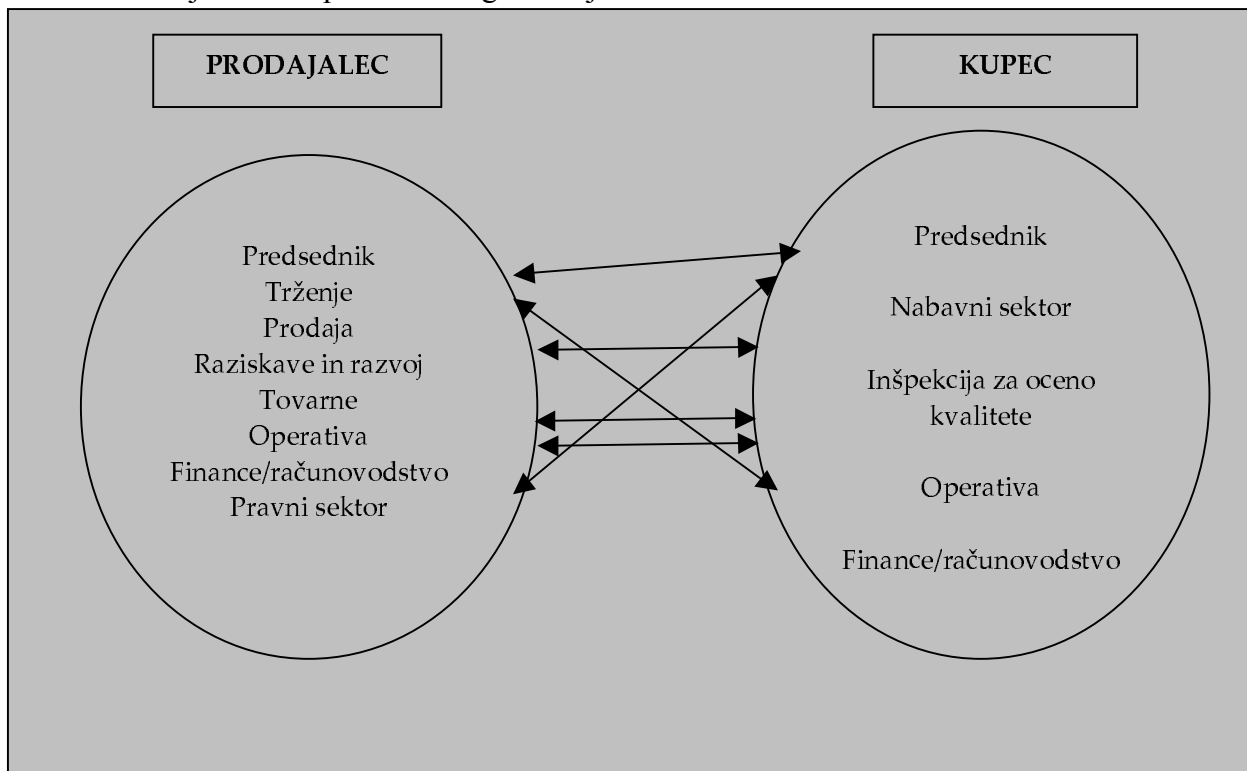
Vitale in Giglierano (2001, str. 340–341) navajata nekaj značilnosti medorganizacijskega trga in prodaje. Značilnosti medorganizacijskega odnosa po njunih navedbah so:

- ponavljajoč in trajajoč diadični odnos, ki temelji na večkratnih kontaktih med obema stranema, v katerih si prodajalec prizadeva ustvariti čimveč pozitivnih elementov in izničiti vse grožnje odnosu,
- odnos usmerjen v ponudbo rešitve s strani celotnega sistema prodajalca, kajti kupec kupuje rešitev in ne tehnologije ali izdelka,
- trud, ki ga prodajalec vloži v odnos se poplača šele po daljšem obdobju,
- nenehne prilagoditve kupčevim potrebam in
- kupčeva zahteva po kreativni prodajalca.

Gummeson (2000, str. 57) odnos na medorganizacijskem nivoju podaja kot tip odnosa R6 (Tabela 1) v poglavju **odnosov na specialnem trgu**. Navaja še **odnose na klasičnem trgu**, **mega odnose** in **nano odnose**. Njegova opredelitev odnosa prodajalec – kupec na medorganizacijskem trgu je: »Gre za odnos med prodajalcem in kupcem na več nivojih, gre za trženje do drugih organizacij, industrijsko trženje oziroma medorganizacijsko trženje. Velikokrat pomeni kontakt med velikim številom individualcev tako na strani dobaviteljev kot kupcev oziroma organizacij«. Na več nivojih v medorganizacijskem odnosu sodelujejo različni profili v posameznih podjetjih. Slika 3 prikazuje različne profile ljudi, ki so v odnosu lahko prisotni z obeh strani.

Komunikacija med velikim številom subjektov v obeh podjetjih je lahko velika ovira pri vzpostavitvi uspešnega odnosa na medorganizacijskem trgu. Cann (1998) v svoji raziskavi računalniških podjetij in storitev, ki so potrebne ob sami prodaji in po njej kot glavno dejanje, pred vzpostavitvijo kakršnegakoli odnosa prodajalec – kupec na medorganizacijskem trgu, omenja osredotočenje na notranje procese v podjetju in uskladitvijo le-teh z namenom po vzpostavitvi odnosa s kupcem.

Slika 3: Prodajalec in kupec v medorganizacijskem odnosu



Vir: Gummesson, 2000, str. 58.

Avtor omenja osem korakov, s katerimi prodajno podjetje vzpostavi uspešen odnos s kupcem na medorganizacijskem trgu. Koraki so naslednji:

1. korak: opredelitev ciljev,
2. korak: postavitve strategije,
3. korak: opredelitev kulture,
4. korak: ugotoviti stopnjo povezanosti strategije in kulture v podjetju,
5. korak: aktiviranje kulture usmerjene v kupca,
6. korak: implementacija trženjske strategije,
7. korak: socialna povezava s kupcem in
8. korak: dodajanje vrednosti odnosu.

Prvi trije koraki (**opredelitev ciljev, postavitve strategije in opredelitev stanja kulture v podjetju**) so vsi povezani z osredotočenostjo podjetja v lastno poslovanje in njegove cilje. Naslednji korak je **ugotavljanje stopnje povezanosti kulture v podjetju in strategije podjetja**, ker je za uspešnost podjetja zelo pomembno, da sta strategija in kultura v podjetju usmerjeni v iste cilje. Če strategija opredeljuje cilje, ki jih kultura v podjetju ni sposobna zasledovati, je uspešnost odnosa na medorganizacijskem trgu na veliki preizkušnji. Peti korak, **aktiviranje kulture, ki je usmerjena v kupca**, vključuje četrti korak ter trženje do zaposlenih (interno trženje), saj edino dobro usposobljeni zaposleni, ki imajo dobro podporo v procesih v podjetju, lahko kupcem zagotavljajo in nudijo določen nivo storitve, ki bo vzdrževal in razvijal odnos s kupcem. Podjetje mora biti sposobno dajati, omogočiti in izpolnjevati

obljube. Šesti korak, **implementacija trženjske strategije**, je že usmerjen v okolje izven podjetja. Prepričati kupce, da bodo vse obljube izpolnjene je glavna naloga tega koraka. Pri doseganju omenjenega cilja avtor izpostavlja pomebnost internega, eksternega in interaktivnega trženja. Vse tri oblike trženja, vsaka na svojem področju, prispevajo svoj delež pri uspešnem oblikovanju odnosa s kupcem na medorganizacijskem trgu. Sedmi korak predstavlja **socialno povezavo med prodajalcem in kupcem**, ki je na medorganizacijskem trgu zelo pomembna za vzpostavitev dolgoročnega odnosa in je že posledica določenega kontakta med kupcem in prodajalcem. Osebni stik postane zelo pomemben kriterij, ki ga kupec uporablja za oceno, kako zadovoljen je s ponudbo in ali bo nadaljeval odnos ali ne. V osmem koraku, poimenovanemu **dodajanje vrednosti odnosu**, je bistvo, da se prodajalec zaveda, da bo odnos pridobival na vrednosti samo z njegovo izjemno storitvijo oziroma z izdelkom.

Prodajalec ima na medorganizacijskem trgu v svojem svežnju kupcev več različnih tipov kupcev, ki imajo različne potrebe in želje (Hutt, Speh, 2001, str. 96–102). Za razvoj odzivnih in donosnih strategij trženja, temelječega na odnosih je potrebno posebno pozornost nameniti petim področjem:

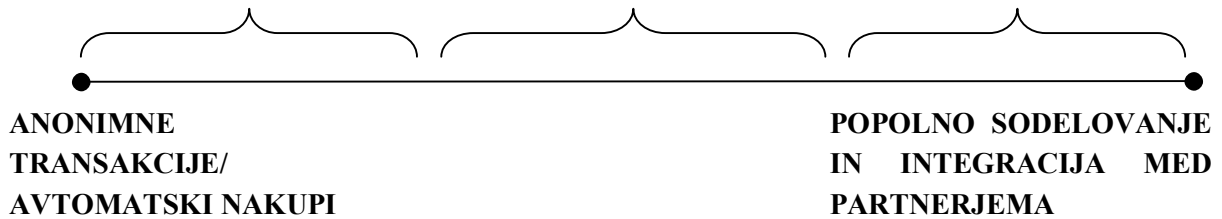
1. **Zagotovitvi informacij o odnosu**, ki imajo bistven pomen za učinkovito in uspešno nastavitev strategije trženja odnosa. Te informacije vsebujejo podatke o kupčevih zaposlenih, o nabavah posameznega kupca po posameznih izdelčnih skupinah, zahtevah kupca in njegovem potencialu.
2. **Izbiri kupca**, ki zahteva dobro poznavanje potreb posameznega kupca, stroškov, ki bodo nastali pri izbiri posameznega kupca, dobičkovnega potenciala posameznega kupca in dejansko poznavanje definicije »vrednosti« s strani posameznega kupca.
3. **Razvoju izdelkov oziroma ponudbe specifične za posameznega kupca**, ki je lahko bolj transakcijska ali bolj kooperacijska od industrijske prakse.
4. **Implementaciji strategije odnosa**, katere uspešnost je odvisna od celotnega prodajnega podjetja, od koordinacije prodaje z logistiko in tehničnimi službami.
5. **Oceni rezultatov strategije odnosa**, ki so nujni del uspešne implementacije strategije trženja odnosa, saj predstavljajo informacijo o uspešnosti in pravilnosti strategije. Rezultati predstavljajo dobro podlago za ponovno postavitvev oziroma obnovitev strategije.

3.1. TIPI ODNOSOV NA MEDORGANIZACIJSKI RAVNI

Različni tipi odnosov se nekako razvrščajo na lestvici med anonimno transakcijo (avtomatski nakup) in popolnim sodelovanjem in integracijo med prodajalcem in kupcem (Hutt, Speh 2001, str. 90). Na sliki 4 predstavljam »mavrico odnosov«, ki prikazuje premico, na kateri se posamezen odnos z vidika stopnje sodelovanja in povezav med kupcem in prodajalcem lahko nahaja.

Slika 4: Mavrica odnosov

TRANSAKCIJSKA IZMENJAVA **IZMENJAVA DODANE VREDNOSTI** **SODELOVALNA IZMENJAVA**



Vir: Hutt, Speh 2001, str. 89.

Razlago odnosov prodajalec – kupec na medorganizacijskem nivoju, kot jih navajata avtorja Hutt in Speh (2001, str. 89), podajam v nadaljevanju.

Transakcijska izmenjava imenujemo izmenjavo, ki je anonimna oziroma avtomatska in je osnovana samo na izmenjavi izdelkov v časovnih intervalih z zelo konkurenčnimi tržnimi cenami. Tak odnos je strogo pogodbeni odnos, ki zahteva malo ali nič čustvene vpletenosti za vzdrževanje odnosa v bodoče. Bolj kot postaja odnos poglobljen, bolj se pomika v smeri sodelovanja in integracije odnosa.

Sodelovalna izmenjava na povsem nasprotni strani premice predstavlja zelo globoko informacijsko, socialno in operativno povezavo kot tudi obojestranske obveze vzpostavljene z namenom doseganja dolgoročnih ugodnosti. Ta vrsta odnosa zahteva skupno reševanje problemov in večstranske povezave, ki vključujejo oba partnerja. Zaupanje in zavezanost odnosu predstavljata osnovo za gojenje odnosa takšnega tipa. Zavezanost odnosu pomeni, da partner verjame, da je trajajoč odnos tako pomemben, da si zasluži maksimalen trud za njegovo ohranitev. Zaupanje pa obstaja, ko oba partnerja verjameta v zanesljivost in doslednost nasprotne strani.

Izmenjave, ki dodajajo vrednost, se na premici pojavljajo ravno med obema skrajnima, zgoraj omenjenima situacijama oziroma izmenjavama. Značilnost odnosa v tem stanju je, da prodajalec preusmeri svoje napore iz »privabljanja kupcev« v »zadrževanje kupcev«. Prodajalec (prodajno podjetje) razvija celostno razumevanje kupčevih potreb in spreminjajočih se zahtev ter prilagaja svojo ponudbo tem potrebam in hkrati nenehno privablja te kupce z novo ponudbo in ugodnostmi za njih.

Sodelujoči v odnosu prodajalec – kupec imajo možnosti sami izbirati, kje na premici odnosov se bo njihov odnos nahajal. Seveda obstajajo omejitve s strani trga in pomembnosti nabave za samo podjetje. Vsekakor je glavni cilj vsakega tržnika, da se izogne gravitacijski sili, ki v svoji osnovi vsak odnos vleče v smeri transakcijskega konca premice odnosov. V nadaljevanju podajam glavne povezovalce odnosov, pri katerih gre za različna področja, ki predstavljajo poslovanje in ravnanja obeh partnerjev v samem odnosu, ki jih ravno zaradi dejstva, da pozitivno vplivajo na sam odnos, avtorja poimenujeta »povezovalci odnosa«.

3.1.1. Povezovalci prodajalca in kupca

Na medorganizacijskih trgih obstaja intenzivna aktivnost usmerjena v izboljšavo učinkovitosti in uspešnosti kritičnih funkcij na obeh straneh odnosa, tako prodajalčevi kot kupčevi. Na celotni premici mavrice odnosov obstajajo različni tipi odnosov, ki poudarjajo različne povezovalce odnosov. Povezovalci odnosov so področja, ki odsevajo obnašanja in pričakovanja obeh partnerjev v samem odnosu. Na sliki 5 podajam shematični pregled glavnih povezovalcev odnosa, ki so pomembni pri odnosu prodajalec – kupec na medorganizacijskem trgu.

Slika 5 prikazuje glavne dejavnike, ki so pomembni v odnosu prodajalec – kupec na medorganizacijski ravni. Predstavlja tržne in situacijske dejavnike, ki vplivajo na odnos od zunaj. Tipi odnosov med prodajalcem in kupcem se vzpostavijo glede na specifične posameznih dejavnikov predstavljenih v sredini slike, kajti stopnja intenzivnosti ali prisotnost posameznega faktorja oziroma povezovalca določa naravo odnosa. Na skrajni desni strani je predstavljen produkt vsakega odnosa. Gre za stopnjo zadovoljstva kupca in ocenjevanje prodajalca s strani kupca.

Za boljšo predstavbo v nadaljevanju podajam razlago posameznega »povezovalca odnosa«, ki predstavljajo področja oziroma ravnanja, ki so zelo pomembna pri samem odnosu prodajalec – kupec.

GLAVNI POVEZOVALCI ODNOSA PRODAJALEC – KUPEC

Avtorja Hutt in Speh (2001, str. 90) povezovalce predstavljata kot dejavnike, ki vplivajo na povezanost obeh partnerjev v odnosu oziroma način, kako oba partnerja komunicirata in izvajata posle. »Povezovalci odnosa« odražajo obnašanje in pričakovanja strank v določenem odnosu prodajalec – kupec. Na sliki 5 so predstavljeni v srednjem stolpcu. Od stopnje intenzivnosti in prisotnosti posameznega dejavnika je odvisna celotna narava procesa in tudi položaj odnosa na premici oziroma mavrici odnosov. V nadaljevanju podajam razlago posameznega povezovalca.

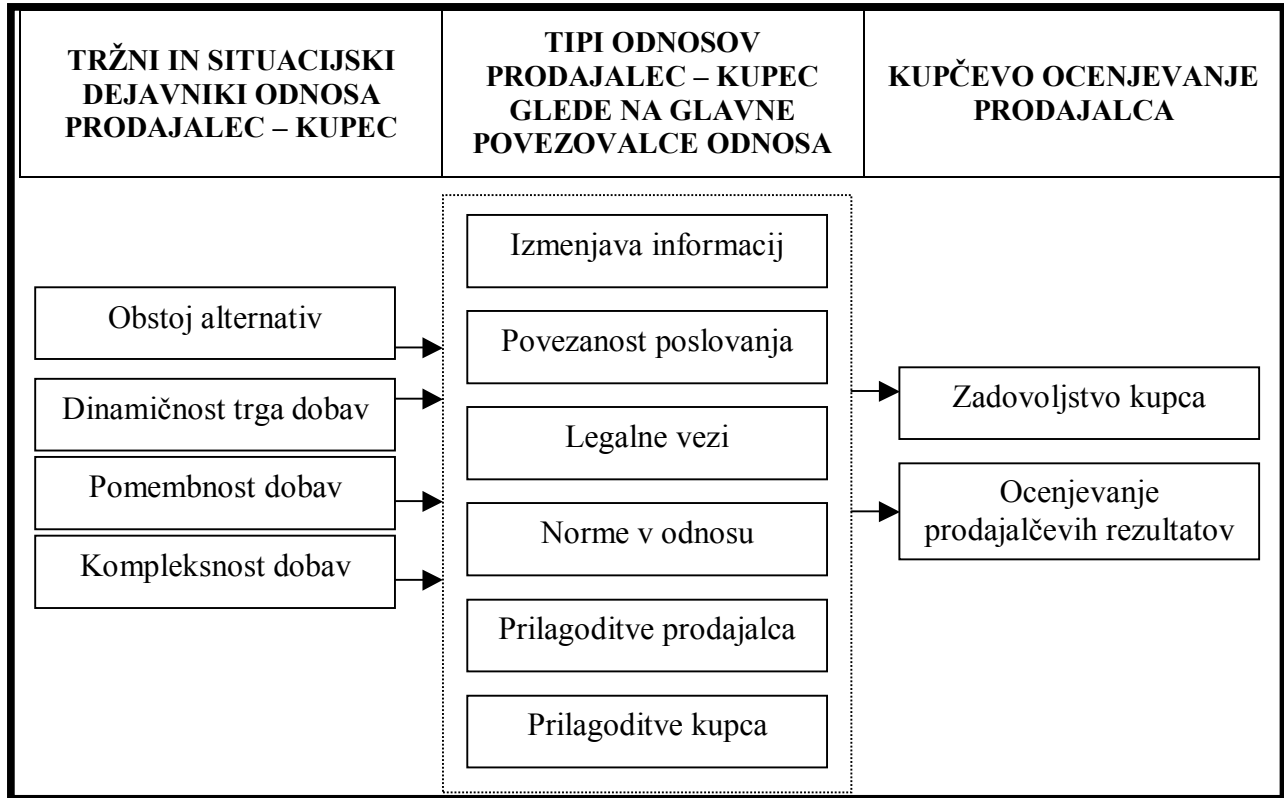
Izmenjava informacij

Vključuje pričakovanja, da bodo informacije posredovane odprto brez zadržkov s koristmi za obe strani. Tu sta si stranki pripravljene deliti tudi zaupne informacije kot na primer namen razvoja novega izdelka ali podatke o stroških za določeno transakcijo. Večja delitev oziroma posredovanje informacij izboljšuje kakovost izdelka in povečuje hitrost razvijanja novih izdelkov, lahko pa tudi privede do oportunističnega vedenja posamezne stranke v odnosu. Odprta izmenjava informacij je značilna za sodelovalni tip odnosa oziroma izmenjave.

Leuthesser (1997, str. 250) ugotavlja, da sta nakazovanje s strani prodajalca samemu kupcu o tem, kakšne spremembe namerava uvesti v svoje trženje in stopnja do katere je prodajalec s

strani kupca zaznan kot posredovalec občutljivih informacij o sebi, zelo povezana s kvaliteto odnosa prodajalec – kupec.

Slika 5: Pregled glavnih dejavnikov, ki so pomembni pri odnosu prodajalec – kupec na medorganizacijskem trgu



Vir: Hutt, Speh 2001, str. 91.

Povezanost poslovanja

Odseva stopnjo povezanosti sistemov in postopkov prodajalca in kupca pri njunem skupnem poslovanju. Take povezave predstavljajo osnovo za obnavljanje naročil in za kratke roke dobav.

Leuthesser (1997, str. 250) ugotavlja, da je pogostost interakcij med prodajalcem in kupcem povezana s samo kvaliteto odnosa, medtem ko pogostost interakcije v odnosu, ki jo opredeljuje kot delež interakcij na osebni bazi iz oči v oči v primerjavi s pisno ali telefonsko interakcijo, ne vpliva na kvaliteto odnosa.

Legalne vezi

So obvezujoči, pogodbeni dogovori, ki definirajo obveze posameznih strank v odnosu. Medtem ko so formalne pogodbe še vedno značilne za poslovanje v današnjem poslovnem svetu, mnoga podjetja funkcionirajo na osnovi »stiska rok«. Legalne vezi predstavljajo neke vrste zaščito, lahko pa tudi obveznost za določeno stranko v odnosu.

Norme v odnosu

Predstavljajo pričakovanja vsake strani v posameznem odnosu. Ta »povezovalc odnosa« prikazuje, kaj je za vsako od strank, po njenem prepričanju, primerno vedenje v posameznem odnosu. Visoka stopnja sodelovanja pomeni, da obe strani probleme obravnavata kot skupne dolžnosti, nizka stopnja sodelovanja pa pomeni, da vsaka stranka v odnosu funkcionira zase pri doseganju lastnih ciljev.

Morgan in Hunt (1994, v Žabkar, Brenčič, 2004, str. 204) kot pomemben faktor odnosa na medorganizacijski ravni predstavljata vrednote prodajalca in kupca. Navajata, da so vrednote v odnosu med prodajalcem in kupcem na medorganizacijskem trgu skupne do točke, kjer imata obe strani enake poglede in mnenja o pomembnih, primernih in pravih ciljih, ravnanju in obnašanju. Te skupne vrednote so bistvene za doseg zaupanja in zavezanosti odnosu. Spekeman (1988, v Shaw, Gibbs, 1995, str. 15) ugotavlja, da je v odnosu med prodajalcem in kupcem, ki je v svoji osnovi tekmovalne narave, izredno težko doseči nivo zaupanja, zavezanosti in medsebojnega posredovanja informacij, ki je potreben za doseg optimalne produktivnosti in ostalih ciljev odnosa.

Prilagoditve prodajalca ali kupca

Gre za prilagoditve procesov, izdelkov in storitev, ki v samem odnosu služijo za zadovoljitev potreb partnerja. Obstajajo tako na prodajalčevi kot na kupčevi strani in imajo zelo nizko vrednost zunaj tega odnosa. Večjo vrednost imajo v samem odnosu, večji so stroški menjave odnosa.

Cann (1998, str. 403) v svoji raziskavi, kjer opredeljuje osemstopenjski model izgrajevanja odnosa na medorganizacijski ravni, navaja, da ta model predvideva prilagoditve tako s strani prodajalca kot kupca. Kupec lahko sprejme usposabljanje s strani prodajalca v zvezi z implementacijo novega izdelka. Prodajalec lahko prilagodi design svojega izdelka tako, da bo bolj ustrezal kupčevim potrebam in hkrati določi skupino predstavnikov, ki bodo skrbeli za potrebe kupca, vključujoč reševanje problemov, ki bodo nastali v povezavi z izdelkom ali storitvijo.

3.1.2. Tržni in situacijski dejavniki odnosa prodajalec – kupec

Tržni in situacijski dejavniki so tudi zelo pomembni pri določitvi, kakšne oblike bo odnos prodajalec – kupec na medorganizacijskem trgu. Kupec si zagotovi sredstva za zadovoljitev potreb na trgu dobav. Na sliki 5 so navedeni skrajno levo.

Dinamičnost trga dobav

Vključuje stopnjo variabilnosti trga dobav posameznega podjetja. Te variacije lahko vključujejo dejavnike, kot so: spreminjajoča se tehnologija, pogoste spremembe cen ali periodično pomanjkanje izdelkov. Zelo nestabilen trg dobav ustvarja veliko negotovost in tveganje na strani kupca. Ta značilnost trga lahko zelo zaznamuje odnos prodajalec – kupec.

Obstoj alternativ

Predstavlja stopnjo prisotnosti alternativnih virov nabave za posamezno podjetje. Nižja je ta stopnja, bolj je podjetje, ki na trgu kupuje, prisiljeno v poglobljen odnos s prodajalcem.

Kompleksnost dobav

Predstavlja stopnjo težavnosti, ki jo ima nabavnik pri ocenjevanju različnih nakupnih možnosti in dobaviteljeve izvedbe. Kadar je nabava kompleksna, se bo kupec odločil za bolj poglobljen, sodelovalni odnos.

Pomembnost dobav

Predstavlja pomembnost posamezne nabave za doseg ciljev podjetja. Nekatera podjetja nabavo delijo na strateško in nestratesko. Strateška nabava vključuje visoko vrednostne nabave, ki so povezane z glavnimi kompetencami podjetja in so udeležene pri diferenciaciji podjetja od ostalih podjetij na trgu. Nestrateska nabava predstavlja standardizirane izdelke, ki ne sodelujejo pri diferenciaciji podjetja. S ciljem optimizacije nabavne strategije kupci na medorganizacijskih trgih segmentirajo dobavitelje: kupci želijo bolj poglobljen odnos z dobavitelji strateških dobav in manj poglobljen, če že ne popolnoma transakcijski, z dobavitelji nestrateskih dobav.

Pri majhni pomembnosti izdelka v odnosu ima frekvenca interakcij v odnosu značilen vpliv na kvaliteto odnosa prodajalec – kupec (Leuthesser, 1997, str. 252). Razlaga za to verjetno leži v socialnem faktorju, ki je pri majhni pomembnosti izdelka bolj pomemben za kvaliteto posameznega odnosa. V primerih zelo velike pomembnosti izdelka pa je kupec bolj osredotočen na faktorje, ki so povezani s kvaliteto izdelka.

Kot povzetek zgoraj omenjenega v Tabeli 2 podajam glavne zgoraj opisane značilnosti, ki opredeljujejo posamezen skrajni odnos na premici odnosov prodajalec – kupec na medorganizacijskih trgih.

Tabela 2 prikazuje značilnosti odnosa med prodajalcem in kupcem na medorganizacijskem trgu, iz katere je razvidno, da transakcijska izmenjava predstavlja odnos, v katerem gre za trg, na katerem je veliko alternativ nakupa, dinamika trga nabav stabilna, majhna pomembnost nabave za kupca, majhna kompleksnost nabave, majhna izmenjava informacij med obema stranema in omejena povezanost poslovanja obeh strani.

Tabela 2: Značilnosti odnosov na premici odnosov prodajalec – kupec

	TRANSAKCIJSKA IZMENJAVA	SODELOVALNA IZMENJAVA
OBSTOJ ALTERNATIV	veliko alternativ	malo alternativ
DINAMIKA TRGA NABAV	Stabilna	nestabilna
POMEMBNOST NABAVE	Majhna	velika
KOMPLEKSNOŠT NABAVE	Majhna	velika
IZMENJAVA INFORMACIJ	Majhna	velika
POVEZANOST POSLOVANJA	Omejena	razširjena

Vir: Hutt, Speh 2001, str. 95.

Popolno nasprotje transakcijske izmenjave je sodelovalna izmenjava, ki se oblikuje na trgu, kjer ni veliko alternativ, dinamika nabav je nestabilna, pomembnost in kompleksnost nabave sta veliki, izmenjava informacij med obema stranema je velika in povezanost poslovanja zelo razširjena.

Na medorganizacijskem trgu pa je vedno bolj pomembna celotna storitev, ki predstavlja prodajo izdelka ali storitve ter celotno servisiranje kupca s strani prodajalca po samem zaključku prodaje (Parasuraman, 1998, str. 310). Sam avtor tudi razlikuje med storitvami (services) in storitvijo (service). **Storitve so neopredmeteni »izdelki«**, ki jih dobavitelj trži kupcu, **storitev pa je celotna ponudba, ki jo dobavitelj ponuja kupcu**. Storitev (service) je sestavljena iz izdelka oziroma storitve in vseh aktivnosti, ki po sami prodaji okarakterizirajo uspešnost nadaljnjega servisiranja kupca v želji po uspešni uporabi prodanega.

3.1.3. Kupčevo ocenjevanje prodajalca

Na medorganizacijskih trgih je ocenjevanje prodajalčeve uspešnosti in kupčevega zadovoljstva zelo pomembna evalvacija, ki pokaže uspešnost posameznega odnosa. Prodajalci in kupci gojijo različne odnose glede na pogoje na trgu in glede na značilnosti nabavnih okoliščin.

Gonzalez, Quesada in Monge (2004, str. 501) velik pomen pripisujejo izbiri prodajalca s strani kupca. Kadar je v ospredju kvaliteta samega izdelka kot glavne spremenljivke, ki bi jih kupec moral zasledovati pri izbiri prodajalca, navajajo naslednje spremenljivke:

- proces izbire prodajalca, ki je lahko bolj nagnjen v uporabo opredmetenih ali neopredmetenih dejavnikov,
- sposobnost doseči željene specifikacije materialov s strani prodajalca,
- prodajalčev sistem kvalitete in
- vse ostale aktivnosti prodajalca, ki jih vodi na področju kvalitete (test kvalitete materialov, kontrola materialov svojih podizvajalcev).

Dwyer (1984, v Johnson, 1999, str. 14) navaja, da je izbira pravega partnerja v odnosu odločilna pri izgradnji močnega, dolgotrajnega in prilagodljivega odnosa med prodajalcem in kupcem. Boles, Johnson in Barksdale (2000, str. 79) v svoji raziskavi ugotavljajo, da kupec, ki verjame, da je prodajalec podobna oseba kot on, vidi prodajalca kot bolj učinkovitega in navajajo zaznano podobnost med prodajalcem in kupcem kot predpogoj prodajalčeve učinkovitosti. Tu gre bolj za kvalitativno ocenjevanje prodajalca, ki vsekakor vpliva na percepcijo odnosa in na njegovo trdnost.

Uлага in Eggert (2006, str. 315) v kupcu vidita ocenjevalca prodajalca na način, ko kupec poskuša zmanjšati tveganje z izbiro prodajalca, ki bo sposoben zanesljivo poslovati in bo kazal zanimanje za kupčevo blagostanje. Kupec ocenjuje prodajalca tudi na osnovi zaznane kvalitete izdelka, ki ga v sami izmenjavi prejme. Tu lahko govorimo o zaznani kvaliteti. Gre za kvaliteto, ki je dejansko zaznana s strani kupca ali prodajalca.

Arnould, Price in Zinkhan (2004, str. 762) ugotavljajo, da objektivna kvaliteta ne obstaja, kajti ocene so vedno podane na podlagi percepcije nekoga. Ugotavljajo, da kvaliteta vpliva na zadovoljstvo kupcev, vendar izpostavljajo »zaznano kvaliteto« (angl. perceived quality), ki vpleta preference, je osnovana na komparativnih standardih in se razlikuje med kupci in situacijami. Zaznana kvaliteta je pogoj za doseg zadovoljstva kupcev. Vsekakor pa je od posameznega podjetja odvisno, kako opredeli način, kako kupci zaznavajo kvaliteto in katere značilnosti uporabljajo pri ocenjevanju kvalitete izdelka ali storitve. Rauyruen, Miller (2007, str. 28) navajata, da percepcija kvalitete storitev vpliva na nakupno odločitev oziroma na namen nakupa.

Prodajalec je v samem odnosu največkrat tisti, ki ga nasprotna stran ocenjuje. Nasprotna stran se ravna glede na kvaliteto njegovega dela. Redko je prodajalec tisti, ki narekuje potek odnosa, vsekakor pa skoraj nikoli ne ocenjuje kupca. V odnosu prodajalec – kupec na medorganizacijskem trgu igra prodajalec različne vloge, ki se spreminjajo glede na kompleksnost potrebnih spretnosti v odnosu, proaktivnost prodajalca in stopnjo vpletenosti obeh strani (Vitale, Giglierano, 2001, str. 345–350). Avtorja podajata štiri vloge prodajalca na medorganizacijskem trgu in vsaki od njih dajeta ime. Te vloge so naslednje:

1. prejemalec naročil,
2. prepričevalec/vzdrževalec,
3. motivator/reševalec problemov,
4. odnos/kreator vrednosti.

Ad 1.) **Prejemalec naročil** sprejema naročila kupcev in skrbi za pravočasno dostavo pravih izdelkov. Kupčeva potreba po izdelkih in prodajalčeva kratkoročna potreba po rezultatih prodaje sta glavna faktorja v odnosu. Večino prodajnega truda je vložene v zagotavljanje stabilne ponudbe izdelkov in informiranje kupcev o tej ponudbi. Tipi izdelkov, ki so prisotni v prodaji tega tipa, so v pozni zreli fazi ali v fazi upadanja. Za vzdrževanje vrednosti izdelka

je potrebno malo znanja, ker je trg v celoti seznanjen s tehnologijo, ki je specifična za ta izdelek.

Ad 2.) **Prepričevalec/vzdrževalec** prevzame bolj proaktivno vlogo v odnosu. Kratkoročni rezultati so še vedno glavni cilj prodaje. **Kot prepričevalec** prodajalec kupca nenehno obvešča o izdelkih in ponudbi. Prepričevalec poizkuša kupca prepričati o večji vrednosti izdelka v primerjavi s konkurenco. Vsekakor je tu še vedno potrebna prodaja v svoji osnovni obliki (angl. hard sell). Tipični izdelki za ta tip prodaje so, za razliko od vloge prejemalca naročil, še vedno v razvojni fazi in kot taki še vedno vsebujejo določeno stopnjo heterogenosti. Kupci potrebujejo tudi nekaj izobraževanja. **Kot vzdrževalec** ima prodajalec odgovornost, ki je širša od vzdrževanja kratkoročnih prodajnih rezultatov. Njegova odgovornost je vzdrževanje in ohranjanje obstoječega odnosa s kupci. Zaradi spreminjajoče narave izdelka in obstoja mnogih alternativ je vzdrževalec dolžan prepoznati vlogo prodaje v ohranjanju podobe prodajnega podjetja oziroma organizacije.

Ad 3.) **Motivator/reševalec problemov** je naslednja razvojna stopnja vloge prodajalca, pri kateri kupci od prodajalca zahtevajo oziroma pričakujejo določeno svetovanje. Vzrok za to je inovativnost in kompleksnost ponudbe izdelkov, ki potrebuje določeno stopnjo kupčevega znanja za pridobitev polne vrednosti izdelka. Prodajno podjetje oziroma organizacija mora biti tržno usmerjena in občutljiva za potrebe kupcev. Vse te navedbe napeljujejo na to, da izdelki prisotni v tem tipu prodaje šele začenjajo svojo pot, so v uvodni fazi oziroma fazi rasti. Motivator/reševalec problemov je primarno usmerjen v zadovoljevanje potreb kupcev. To dosega, ne toliko skozi kratkoročne prodajne cilje kot bolj skozi sposobnost kreiranja rešitev za kupce, ki jih pridobi z uskladitvijo svojih sposobnosti z željami in potrebami kupcev. Prodajalec popolnoma razume kupca, njegovo kulturo, nakupne navade, procese in njegove kupce. Ta nivo znanja mu pomaga pri predvidevanju potreb kupcev ali prepoznavanju problemov, ki so lahko rešljivi z uporabo prodajalčevih rešitev. Bistveno za uspešnost te vloge in kar jo razlikuje od vloge prepričevalec/vzdrževalec je dejstvo, da mora prodajalec v tej vlogi svojo širino vplivanja na kupca razširiti na večje število kupčevih ljudi oziroma deležnikov (angl. stakeholders).

Ad 4.) **Odnos/kreator vrednosti** je vloga prodajalca, v kateri se od prodajalca pričakuje, da bo gradil in ohranjal odnos z vsemi elementi kupčevega podjetja. Odnos med prodajalcem in kupcem se razvije v partnerstvo, ki je vzajemno spodbujajoče in stimulatивно. Tako prodajalec kot kupec se zavedata premoženja v obliki partnerja in dejstva, da je njihov uspeh odvisen od uspeha partnerja na drugi strani odnosa. Ti odnosi so, bolj kot na plečih posameznih prodajalcev, zgrajeni na plečih celotnih prodajnih in trženjskih ekip. Največkrat je vrednost v odnosu ustvarjena s strani prodajalčevih in kupčevih ekip. Kratkoročni rezultati so drugotnega pomena. V ospredju je dolgoročni odnos in njegove dolgoročne posledice oziroma ugodnosti. Za obstoj takega tipa odnosa je bistvena zavezanost odnosu vodilnih v obeh podjetjih. Dobavitelji in njihovi prodajalci morajo imeti strateško vizijo kupčeve proizvodnje. Tudi poznavanje kupčevega trga je izrednega pomena.

3.1.4. Strateška partnerstva oziroma zavezništva

Strateška partnerstva so v sodobnem poslovnem svetu ena od oblik povezovanja podjetij, ki jim omogočajo doseganje sinergij v samem poslovanju. Pomenijo nek poglobljen odnos med posameznimi poslovnimi subjekti in kot taka predstavljajo poseben izziv za obe strani.

V sodobnem poslovnem svetu so se razvila strateška partnerstva med prodajalci in kupci ter med posameznimi podjetji, ki s povezovanjem poskušajo doseči sinergije, ki jih drugače ne bi mogla (Hutt, Speh, 2001, str. 102). Gre za najvišjo obliko povezanosti, ki pa s seboj nosi določene probleme, kot so:

- **določitev vseh členov pogodbe med dvema podjetjema**, ki velikokrat prinaša dolgotrajna pogajanja, napake in pomankljivosti pogodbe, ki pa se pokažejo šele skozi operativno delo,
- **zaščita bistvenih osnovnih sredstev**, ki so pomembni za posamezno podjetje in katerih razkritje bi lahko pomenilo veliko poslovno škodo za podjetje,
- **povezava sistemov in struktur med podjetji**, ki predstavlja velik izziv za podjetja povezana v partnerstvo oziroma zavezništvo.

Gummesson (2000, str. 127) zavezništvo opredeljuje kot konkurenčne sile na trgu, ki so lahko usmerjene v odnos in tvorijo zavezništvo.

Če izvzamemo zgornjo problematiko, ki se lahko pojavi, pa je strateško zavezništvo lahko izredno produktivna povezava dveh ali več podjetij, ki zahteva pet nivojev integracije:

1. **integracijo strategije**, ki zahteva nenehen kontakt med vodilnimi v podjetjih, ki uskladijo zahteve vseh strani,
2. **integracijo taktik**, ki zahteva usklajevanje med srednjim slojem vodilnih v podjetjih,
3. **operativno integracijo**, ki predstavlja povezavo informacij, virov in osebja, ki je potrebno za nemoteno izpeljavo dnevnih nalog,
4. **medosebno integracijo**, ki zahteva poznavanje zaposlenih med seboj, skupno učenje nalog in ustvarjanje vrednosti in
5. **kulturno integracijo**, ki jo morajo vzpostaviti vodilni v vseh podjetjih in predstavlja premostitev vseh kulturnih razlik med zaposlenimi v podjetjih, ki so udeležena v strateškem zavezništvu.

Ne glede na dejstvo, da strateška zavezništva predstavljajo obsežen zalogaj usklajevanj in so kot taka zelo izpostavljena izkoriščanju odnosa v lastne namene, podjetje, ki je sposobno gojiti tako partnerstvo, lahko izkoristi prednosti le-tega in pridobi prednost pred ostalimi podjetji, ki te oblike povezovanja ne koristijo. Zavezništvo je sodelovalni odnos, ki ustvarja vrednost in ne temelji samo na transakcijski izmenjavi (Hutt, Speh, 2001, str. 104). Glavni izzivi in bistveni določitelji uspešnosti zavezništev so:

- **Sklepanje pogodbe o sodelovanju**, ki je v odnosu dveh ali več podjetij velika naloga, kajti uskladiti želje več strani v dolgotrajnem odnosu je zapleteno delo.

- **Varovanje bistvenih sredstev podjetja** je v odnosih več podjetij, ki so si lahko tudi tekmeci, zelo pomembno, saj je potrebno informacije, ki so zaupne narave, varovati pred tekmeci.
- **Povezava sistemov in struktur podjetij med seboj.** Bistveno je povezovanje glavnih pristojnosti podjetij, sistemov in vodstvenih struktur, ki so pogosto zelo različne med seboj. Pomemben je pretok informacij.
- **Razvoj delovnih odnosov, ki so usmerjeni na bližino glavnih akterjev zavezništev,** ki so predstavniki posameznih podjetij.
- **Povezave, ki so sposobne premostiti vse razlike in meje med podjetji** in jih vodijo vodilni v posameznih podjetjih, saj je sodelovanje med njimi glavni gradnik teh povezav.
- **Uspešna implementacija oziroma izvedba integracij** obeh podjetij.

Zavezništva so v svoji osnovi želja vsakega podjetja, ki deluje na trgu in se spopada s tekmeci. Odnos te vrste mu, razen če ni monopolist ali zelo močan igralec na trgu, vsekakor koristi.

Hogarth–Scott (1999, str. 671) navaja, da so zavezništva dejstvo poslovnega življenja v današnjem času in dober partner v odnosu je postal glavno sredstvo podjetja. Sodelovalni odnosi se razvijajo postopno, omogočajo donose obema strankama v odnosu in ustvarjajo vrednost za obe stranki. Tu ne gre za samo izmenjavo. Upravljanje takega odnosa na način, ki bo sprejemljiv za vse strani v donosu pa je zelo zahtevna naloga.

4. ODNOS DOBAVITELJ – TRGOVEC NA MEDORGANIZACIJSKI RAVNI

Na medorganizacijskem trgu sem v zgornjih poglavjih stranki v odnosu poimenoval »prodajalec« in »kupec«, v tem poglavju pa bom začel uporabljati tudi izraz »dobavitelj – trgovec«, ki je značilen za trgovino na drobno in že sam nakazuje, da gre na eni strani za odnos na medorganizacijskem trgu, na drugi pa za trgovca, ki ima stik s trgom končnih kupcev. Poimenovanje kupca z besedo »trgovec« nakazuje na dejstvo, da gre za kupca, ki posluje na trgu končnih kupcev in je kot tak posrednik med proizvajalcem ali trgovcem na debelo in končnim potrošnikom. Poimenovanje prodajalca z besedo »dobavitelj« pa samo po sebi še ne definira prodajalca, ki prodaja svoje storitve ali izdelke kupcu za prodajo na trgu končnih kupcev. Ne glede na to dejstvo bom poimenovanje »dobavitelj – trgovec« uporabljal za odnos v trgovini na drobno, ko bo šlo za odnos dobavitelja in trgovca, ki svoje izdelke že prodaja na trgu končnih kupcev. Odnos »prodajalec – kupec« se bo v tem poglavju še vedno ohranil kot opredelitev medorganizacijskega odnosa, ki je širšega značaja in ni nujno odnos med dobaviteljem in trgovcem. Tako poimenovanje v strokovni literaturi, ki raziskuje odnose na medorganizacijskem trgu, še vedno prevladuje, kajti odnosi na tem trgu so zelo raznoliki in avtorji v večini stranki v odnosu poimenujejo »prodajalec« in »kupec«. Pojavlja se tudi

poimenovanje strank z »dobavitelj« in »kupec«, ki pa je enako kot osnovno poimenovanje »prodajalec« in »kupec« in ga zato sploh ne bom uporabljal. V petem poglavju, kjer sem predstavil proces UBS in vlogo obeh strank v odnosu ter kasneje v empiričnem delu sem izključno uporabljal poimenovanje odnosa z »dobavitelj – trgovec«, ker je le-ta najbolj primeren. Vsekakor sta si odnosa zelo podobna ali pa bi lahko rekel, da je na medorganizacijskem trgu vsak odnos dobavitelj – trgovec tudi odnos prodajalec – kupec ni pa vsak odnos prodajalec – kupec tudi odnos dobavitelj – trgovec. Odnos dobavitelj – trgovec je zelo specifičen, saj gre za zelo intenziven odnos, kjer se kontakt med obema stranema vrši tako rekoč na dnevni ravni, konkurenca je velika na strani dobaviteljev in trgovcev, izmenjava informacij poteka vseskozi. Med dobaviteljem in trgovcem največkrat obstaja tudi formalna pogodba.

V tem poglavju bom obravnaval glavne pojme, ki se v strokovni literaturi pojavljajo ob opredelitvi kvalitetnega odnosa med prodajalcem in kupcem na medorganizacijskem trgu. Vsekakor je struktura medorganizacijskega odnosa opisana v prejšnjem poglavju. Glavna dodana vrednost tega poglavja bo v opredelitvi glavnih spremenljivk, ki določajo kvaliteto tega odnosa in v opredelitvi ostalih najbolj pogosto omenjenih pojmov v medorganizacijskem odnosu med prodajalcem in kupcem.

V predhodnih poglavjih sem razdelal vidike odnosov prodajalec – kupec na medorganizacijskem trgu, zato se bom v nadaljevanju, ki se bo tematsko bolj navezovalo na odnos prodajalec – kupec na medorganizacijskem nivoju v trgovini na drobno oziroma na odnos dobavitelj – trgovec, osredotočil na kvaliteto odnosa in dejavnike, ki vplivajo na to kvaliteto. V strokovni literaturi in člankih se nenehno pojavljajo različne interpretacije kvalitete odnosa in kazalcev kvalitete tega odnosa. Največkrat se kot glavni pokazatelji kvalitete pojavljajo zavezanost odnosu (angl. commitment), zaupanje (angl. trust) in zadovoljstvo (angl. satisfaction). V nadaljevanju bom predstavil pojem kvalitete odnosa, ki se pojavlja v strokovnih člankih raznih avtorjev ter ozadje posameznega dejavnika oziroma kazalca kvalitete odnosa. Sledila bo predstavitev pojma oportunitizma, ki potencialno predstavlja veliko grožnjo obstoju odnosa med dobaviteljem in trgovcem. Na koncu pa bom predstavil še pojem »vrednosti odnosa« in pa proces UBS.

4.1. KVALITETA ODNOSA

Kvaliteta odnosa prodajalec – kupec je v strokovni literaturi opredeljena na več načinov. Povezana je s samo kvaliteto storitve v odnosu. Dimenzije kvalitete odnosa prodajalec – kupec na medorganizacijskem trgu so podane na različne načine. V nadaljevanju podajam nekaj opredelitev kvalitetnega odnosa različnih avtorjev, ki so opravili raziskave na različnih tipih trgovine na drobno.

Uлага in Eggert (2006, str. 315) ugotavljata, da je, glede na raziskave, ki so bile narejene na temo kvalitete odnosa med prodajalcem in kupcem na medorganizacijskem trgu, kvaliteta

odnosa opredeljena s strani treh lastnosti oziroma spremenljivk: zaupanja, zadovoljstva in zavezanosti odnosu. Leuthesser (1997, str. 251) navaja, da ima kvaliteta odnosa pozitiven vpliv na obseg prodajalčevega poslovanja ter, da se morajo prodajalci v svojih prizadevanjih za izboljšavo odnosa s kupcem opirati na aktivno razumevanje potreb kupca, na izmenjavo informacij in na odprto poslovanje z kupcem. Lages, Lages in Lages (2005, str. 1040) v svoji raziskavi kvalitete odnosa podjetij na medorganizacijskem trgu ugotavljajo, da se povečanje kvalitete odnosa kaže v povečanju medsebojnega posredovanja informacij, boljši komunikaciji, povečanju usmerjenosti odnosa v prihodnost in povečanju zadovoljstva v odnosu. Lagace, Dahlstrom in Gassenheimer (1991, str. 46) navajajo, da etika sama še ne garantira kvalitetnega odnosa, vsekakor pa kvaliteten odnos potrebuje etično vedenje obeh strani. Hewett, Money in Sharma (2002, str. 235) pa trdijo, da kupčeva percepcija kvalitete odnosa s prodajalcem pozitivno vpliva na njegov namen nakupa pri tem prodajalcu.

Woo in Ennew (2004, str. 1255) navajata vse avtorje, ki so v zadnjem desetletju raziskovali pojem kvalitete odnosa prodajalec – kupec na medorganizacijskem trgu na različnih področjih oziroma v različnih industrijah. Njune ugotovitve kažejo, da kvaliteta odnosa prodajalec – kupec na medorganizacijskem trgu sestoji iz vsaj dveh dimenzij: zaupanja v prodajalca in zadovoljstva s prodajalcem. V Tabeli 3 podajam celoten pregled vseh avtorjev in njihovih ugotovitev na temo kvalitete odnosa na medorganizacijskem trgu, ki jih v svoji raziskavi navajata avtorja Woo in Ennew (2004). Iz Tabele 3 je razvidno, da so različni raziskovalci dobili različne rezultate, vsekakor pa se vse ugotovitve bolj ali manj navezujejo na lastnosti kvalitetnega odnosa, ki jih bom predstavil v nadaljevanju. Vse ugotovitve in opredelitve, ki se navezujejo na lastnosti kvalitetnega odnosa so povzete iz raziskav, ki so bile narejene na različnih panogah trgovine. Avtorja Woo in Ennew (2004, str. 1256) glede na raziskave kvalitete odnosa prodajalec – kupec ugotavljata, da so vse raziskave do sedaj največji poudarek pri ugotavljanju kvalitete odnosa dajale zaupanju v prodajalca, zadovoljstvu s prodajalcem in zavezanosti odnosu. Značilnosti posamezne lastnosti in opredelitve le-te s strani različnih avtorjev so podane v nadaljevanju.

Hogarth-Scott (1999) v svoji raziskavi podaja glavne dejavnike, ki vplivajo na kvaliteto in od katerih je odvisna kvaliteta medorganizacijskih odnosov med dobaviteljem in trgovcem. To so moč, odvisnost, zaupanje in zavezanost odnosu. Navaja, da trgovci nimajo formalne avtoritete, vsekakor pa je v njihovi lasti dostop do končnega kupca. V svoji raziskavi je avtorica določila naslednje tri različne tipe odnosov oziroma sodelovanj dobavitelj – trgovec:

- TIP 1: *partnerstvo*: odnos, v katerem dobavitelj predstavlja lastnika močne blagovne znamke in odnos oziroma partnerstvo obstaja predvsem z namenom izvedbe posla kot takega, kajti dobavitelj ima v odnosu s trgovcem dokaj veliko pogajalsko moč. Obstaja velika tekmovalnost in sodelovanje med obema strankama.

- TIP 2: *odnos sekundarnih blagovnih znamk*: v katerem gre za ne tako pomembne blagovne znamke pa vseeno dokaj visoko stopnjo sodelovanja med dobaviteljem in trgovcem. Tekmovalnost ni na zelo visokem nivoju. Pogajalska moč dobavitelja je majhna.

– TIP 3: *lastna blagovna znamka* zaznamuje odnos, v katerem dobavitelj proizvaja lastno blagovno znamko za trgovca in zaradi tega odnos zahteva veliko zavezanost in zaupanje. Stranki sta v odnosu, v katerem sta, odvisni ena od druge, povezani in sodelujoči.

Tabela 3: Pregled avtorjev in njihovih ugotovitev na temo kvalitete odnosa prodajalec – kupec oziroma dobavitelj – trgovec na medorganizacijskem trgu

RAZISKOVALEC	INDUSTRIJA, OSEBE	UGOTOVITVE
Crosby in ostali (1990)	zavarovanje, lastniki polic	Značilnosti prodajalca (integriteta) in prodajno obnašanje v odnosu imata pozitiven učinek na kvaliteto odnosa, ki vpliva na nadaljne poslovanje.
Lagace in ostali (1991)	farmacevtski proizvodi, doktorji	Etično prodajno obnašanje in strokovnost imata pozitiven vpliv na kvaliteto odnosa.
Kumar in ostali (1995)	avtomobilska industrija, prodajalci avtomobilov	Prodajalčeva zaznava dobaviteljeve dobavne in proceduralne poštenosti povečuje kvaliteto odnosa, čeprav so ti učinki moderirani s strani nivoja rezultatov in negotovosti okolja.
Leuthesser (1997)	industrijska nabava, direktorji	Obnašanje v odnosu (proaktiven trud, izmenjava informacij, frekvenca interakcij) ima značilen vpliv na kvaliteto odnosa, ki ima značilen vpliv na obseg poslovanja.
Smith (1998)	industrijska nabava, direktorji	Dejstvo, da sta na obeh straneh odnosa osebi istega spola, osebna podobnost in prodajalčeva strokovnost imajo značilen vpliv na kvaliteto odnosa.
Smith (1998)	industrijska nabava, direktorji	Socialne vezi in vlaganje v odnos imajo pozitiven vpliv na kvaliteto odnosa.
Henning-Thurau (2000)	trgovina na drobno, kupci	Kupčeva spretnost (specifične spretnosti, nivo spretnosti) ima značilen vpliv na kvaliteto odnosa (zaznana kvaliteta izdelka, zaupanje in zavezanost odnosu).
Boles in ostali (2000)	telekomunikacije, poslovne stranke	Model kvalitete odnosa Crosbyja in ostalih (1990) je bil repliciran in razširjen. Poštenost ima pozitiven vpliv na kvaliteto odnosa.
Henning-Thurau in ostali (2002)	storitve do kupcev, stranke	Kvaliteta odnosa (zastavljena kot zadovoljstvo in zavezanost odnosu) delno povezuje relacijo med koristmi odnosa (socialne koristi, koristi zaupanja in koristi posebne obravnave) in dvema spremenljivkama, ki sta rezultat odnosa (beseda od ust do ust in lojalnost kupcev).
Hewet in ostali (2002)	industrijska nabava, direktorji	Kupčeva percepcija kvalitete odnosa ima značilen in pozitiven vpliv na namen ponovnega nakupa. Podjetniška kultura kupca ima značilen usmerjajoč vpliv na odnos med kvaliteto odnosa in namenom ponovnega nakupa.

Vir: Woo in Ennew, 2004, str. 1255.

V odnosu sta vedno prisotni najmanj dve stranki, ki imata določena pričakovanja v samem odnosu. Izpolnitev oziroma neizpolnitev teh pričakovanj vodi do določenih čustvenih stanj, ki odražajo kvaliteto določenega odnosa.

4.2. ZADOVOLJSTVO

Izraz zadovoljstvo izhaja iz latinske besede »satis« in v prevodu pomeni dosti, dovolj, še dosti ter se povezuje v izraz »satis-facere«, ki v prevodu pomeni *zadostiti, zadoščenje, zadovoljiti* (Latinsko-slovenski slovar 1997, str. 584). Angleška beseda »satisfaction« v prevodu pomeni zadovoljstvo, zadoščenje, zadostitev (Angleško-slovenski slovar 1984, str. 786).

Zadovoljstvo je stopnja človekovega občutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka (ali rezultatom) in osebnimi pričakovanji. Zadovoljstvo lahko opredelimo tudi kot »čustveno reakcijo kupcev, ki je odziv na kupljeno storitev«.

Občutek zadovoljstva je glavni cilj vsakega odnosa, tako s strani kupca kot s strani prodajalca.

Zadovoljstvo porabnika je poznavanje in čustveno vrednotenje, ki temelji na njegovih osebnih izkušnjah skozi celotno doživljanje storitve. Porabnik, ki ni zadovoljen s prejeto storitvijo, ne bo imel dobrega odnosa s podjetjem; zadovoljitev porabnikovih potreb je namreč jedro menjalnih odnosov (Roberts, Varki, Brodie, 2003, str. 178).

V nadaljevanu podajam glavne ugotovitve različnih avtorjev na temo zadovoljstva na medorganizacijskih trgih. Ugotovitve so povzete iz strokovnih člankov in knjig navedenih avtorjev.

Avtorja Hutt in Speh (2001, str. 91) zadovoljstvo kupca na medorganizacijskem trgu predstavljata kot produkt odnosa prodajalec – kupec.

Zadovoljstvo kupca je zelo odvisno od izkušenj prodajalca, prodajalčeva etika in stopnja usmerjenosti h kupcu pa tudi zelo vplivata na kupčevo zadovoljstvo (Bejou, Wray, Ingram, 1996, str. 142). Zadovoljstvo povečuje namero razširitve in poglobitve poslovnega odnosa s prodajalcem. Zadovoljstvo s prodajalcem se bo preoblikovalo v zavezanost odnosu samo, če je za prodajni odnos značilno zaupanje (Ulaga, Eggert, 2006, str. 322). Avtorja Rauyruen in Miller (2007, str. 28) ugotavljata, da zadovoljstvo in percepcija kvalitete vplivata na kupčevo namero nakupa in svetujeta, da prodajalci energijo vlagajo v povečevanje kupčevega zadovoljstva in v ustvarjanje popolnega sistema storitev, če hočejo zadržati kupce.

Kumar, Scheer in Steenkamp (1995) povezujejo pravičnost (angl. fairness), ki jo kupec zazna v odnosu s prodajalcem, s kvaliteto odnosa. Pravičnost je glavna komponenta »premoženja« odnosa, ki pa je povezano s kupčevim zadovoljstvom. Patterson in ostali (1997, v Cann, 1998, str. 401) ugotavljajo, da se obljube, ki so dane kupcem z različnimi signali, lahko enačijo s pričakovanji kupcev. Neizpolnitev teh obljub ali razlika med pričakovanji in dejansko kvaliteto izdelka oziroma storitve, močno vplivata na kupčevo zadovoljstvo. Raziskava avtorja, narejena na storitvenem medorganizacijskem trgu, podaja ugotovitev, da

je kupčevo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo bistveno za vzpostavitev dolgoročnega odnosa s kupcem in s tem strateške dobrobiti podjetja.

Boulding in ostali (1993, v Cann, 1998, str. 401) zadovoljstvo povezujejo z zavezanostjo odnosu, ko trdijo, da je zadovoljstvo tisto, ki osnovnemu odnosu na medorganizacijskem trgu omogoča, da napreduje do točke, kjer obstaja visok nivo zavezanosti odnosu med obema stranema in na kateri je prekinitev odnosa težavna zaradi močnih vezi, ki so se ustvarile. V teh pogojih je, v svoji naravi, zadovoljstvo kumulativno.

Zadovoljstvo kupcev avtorji Arnould, Price in Zinkhan (2004, str. 755) opredelijo kot presojo nivoja ugodja v porabniško usmerjenem poslovanju, ki vključuje tudi izpolnitev nad in pod pričakovanji. Navajajo nekaj komentarjev, ki se navezujejo na to definicijo in so pomembni za razumevanje le-te. Komentarji so naslednji:

- Kupec lahko dela presoje v zvezi z zadovoljstvom v več pogledih izkušnje z izdelkom ali storitvijo. To se nanaša na zadovoljstvo pri samem oziroma med samim nakupom, med uporabo izdelka ali zadovoljstvo z dodatki ali zmogljivostmi izdelka.
- Zadovoljstvo se osredotoča na izpolnitev, ki je izražena v različnih oblikah. Kupec lahko čuti izpolnitev oziroma zadovoljstvo ob odstranitvi negativnega stanja ali pa lahko čuti izpolnitev oziroma zadovoljstvo ob storitvi, ki nudi neko nepričakovano ugodje. Lahko pa občuti zadovoljstvo tudi takrat, ko mu izdelek oziroma storitev nudi večje ugodje od pričakovanega.
- Zadovoljstvo je notranje stanje posameznika in kot tako zelo subjektivno. Različni subjekti lahko ob istem izdelku ali storitvi izkusijo različno stopnjo zadovoljstva.

Dejstvo je, da vse navedbe govorijo o zadovoljstvu kupca, kar nakazuje na zaključek, da je zadovoljstvo kot lastnost kvalitetnega odnosa bolj domena kupcev kot prodajalcev.

4.3. ZAUPANJE

Zaupanje je tudi pojem, ki se največkrat pojavlja kot pokazatelj kvalitete odnosa prodajalec – kupec na medorganizacijskem trgu. Zaupanje je nekakšna posledica zadovoljstva, ki traja že nekaj časa in se vzpostavi preko ponavljajočih se pozitivnih dejanj. Različne znanosti na zaupanje gledajo z različnih zornih kotov, razlike pa nastajajo tudi v temeljni naravi preučevanja problematike zaupanja.

Zaupanje je lahko opredeljeno kot osebna lastnost, kot lastnost v medosebnih odnosih in kot institucionalni pojav. Je pričakovanje pozitivnega (ali vsaj ne negativnega) izida, ki ga lahko sodelujoče strani pridobijo na račun pričakovanih dejanj pri sodelovanju v negotovem okolju (Bhattacharya, Devinney, Pillutla, 1998, str. 459–462).

Psihologi tradicionalno gledajo na zaupanje kot na osebno lastnost. **Socialni psihologi** zaupanje opredelijo kot pričakovanje glede vedenja drugih ljudi pri medsebojnem delovanju. Pri tem jih zanimajo tisti povezani dejavniki, ki lahko povečujejo ali zmanjšujejo razvoj in

vzdrževanje zaupanja. **Sociologi** preučujejo, kako razne institucije in spodbude oziroma nagrade zmanjšujejo bojazen in nezanesljivost (in tako povečujejo zaupljivost), ki sta prisotni pri sodelovanju s tujimi ljudmi. Zaupanje je pričakovanje, ki je prisotno pri sodelovanju in se navezuje na osebo ali skupino, s katero sodelujemo. Zaradi tega je ranljivost eden od glavnih gradnikov zaupanja oziroma ključni element. **Ekonomisti** so prepričani, da zaupanje izhaja iz dogovora ali pogodbe, ki vsebuje nagrade in kazni. Zaradi tega se posamezniki obnašajo na predpisan način in se tako izognejo neželeni kazni. Pri tem je predvsem pomembna povezava zaupanja s koristmi in stroški določenega vedenja. Zaupanje je označeno kot vedenje, pri katerem ne goljufaš svojih nasprotnikov ali partnerjev. Je medsebojno prepričanje, da nobena od sodelujočih strani ne bo izrabila ranljivosti druge (Šepic, 2006, str. 7–8):

Vsekakor je zaupanje nujen pogoj za razvoj medsebojnih odnosov. O njem lahko govorimo, kadar obstajajo naslednji štirje vidiki (Možina, 2004, str. 67):

1. **tveganje** – situacija je takšna, da zaupanje lahko prinese za nas ugodne ali neugodne posledice,
2. **odvisnost od drugih** – posledice, ki so za nas ugodne ali neugodne, so rezultat vedenja drugih oseb in seveda nas samih,
3. **možnost negativnega izida** – pričakujemo, da bomo v primeru neugodnih posledic utrpeli večjo ali manjšo škodo,
4. **prepričanje o ugodnem izidu** – prepričani smo, da bo obnašanje druge osebe privedlo do ugodnih posledic.

Zgornji vidiki opredeljujejo zaupanje na podlagi teorij iz različnih znanosti, v nadaljevanju pa bom predstavil poglede posameznih avtorjev na pojem zaupanja v odnosu na medorganizacijskem trgu.

Lane (1998, v Hogarth-Scott 1999, str. 675) v svoji raziskavi podaja tri različne tipe zaupanja, ki temeljijo vsak na svoji teoriji:

- **Kalkulativno oziroma preračunljivo zaupanje**, ki je osnovano na tehtanju vseh stroškov in koristi določenih potekov aktivnosti oziroma je posledica izračuna med koristmi in stroški delovanja. To je racionalni proces podajanja odločitev s ciljem izbrati najbolj koristno posledico oziroma rezultat. V ospredje je postavljeno racionalno odločanje. Problem pri tem tipu zaupanja je v tem, da je delovanje ljudi v največji meri podrejeno pridobivanju koristi.
- **Zaupanje, ki temelji na normah in vrednotah oziroma vrednostno normativno zaupanje** vnaprej predvideva skupne norme in vrednote obeh strank v odnosu. Zaupanje je del vedenjskega vzorca in vrednot pripadnikov družbe. Stopnja zaupanja je pogojena z vrednotami in glavnimi značilnostmi posamezne kulture.
- **Procesno osnovano zaupanje**, ki je povezano s preteklimi izkušnjami ali pa predlagana izmenjava vnaprej predvideva razumno stabilnost odnosa. Zaupanje temelji na procesu, lastnostih in institucijah.

Uлага in Eggert (2006, str. 315) podajata opredelitev zaupanja na medorganizacijskem trgu na podlagi avtorjev Doney in Cannon (1997) in Lindsold (1978). Zaupanje je zaznana verodostojnost in dobronamernost osrednje osebnosti, na katero je usmerjeno zaupanje. Prva dimenzija zaupanja (verodostojnost) se osredotoča na objektivno verodostojnost partnerja v odnosu, pričakovanje, da se na njegovo besedo oziroma pisno izjavo lahko zanesemo. Druga dimenzija zaupanja, dobronamernost, predstavlja stopnjo, do katere je nek partner zainteresiran za blagostanje drugega partnerja v odnosu in motiviran za zasledovanje skupnih koristi.

Zaupanje je odvisno od mnogih dejavnikov. To so: prodajalčeva izkušnost, prodajalčev nivo usmerjenosti h kupcu in prodajalčeva prodajna naravnost (Bejou, Wray, Ingram, 1996, str. 142). Nivo zaupanja in obojestranska integracija potreb sta najbolj pogosti lastnosti kvalitetnega odnosa (Naude, Buttle, 2000, str. 360).

Zaupanje vodi v zavezanost odnosu, ni pa edini dejavnik vedenja kupca v odnosu. Je vmesnik v povezavi zadovoljstvo – zavezanost odnosu (Uлага, Eggert, 2006, str. 321). Zaupanje v prodajalca vpliva na lojalnost kupcev (Rauyruen, Miller, 2007, str. 24). Avtorja hkrati v svoji raziskavi povezave med lojalnostjo kupcev in kvaliteto medorganizacijskega odnosa med prodajalcem in kupcem uporabljata dve vrsti zaupanja: zaupanje v dobaviteljeve zaposlene in zaupanje v samega dobavitelja. Ganesan (1994, v Cann, 1998, str. 401) navaja, da se zaupanje v odnosu pojavi po določenem času in kot posledica ponavljajočih uspešnih interakcij med prodajalcem in kupcem.

V strokovnih člankih se pojavljajo različne oblike zaupanja kot so: zaupanje v prodajalčeve zaposlene, zaupanje v prodajalca ali zaupanje kot vsesplošna lastnost kvalitetnega odnosa. Zaupanje je vsekakor večplastno in se pojavlja v več smereh in je domena tako dobavitelja kot trgovca.

4.4. ZAVEZANOST ODNOSU

Zavezanost odnosu je v strokovni literaturi nenehno omenjena kot glavna lastnost kvalitete odnosa prodajalec – kupec na medorganizacijskem trgu. Definirana je kot trajajoča želja po ohranjanju vrednega odnosa. Osnovana je na prepričanju, da je ohranjanje odnosa vredno truda. Stranke v zavezanem odnosu so zelo nenaklonjene zamenjavi odnosa četudi določena konkurenčna stranka ponudi boljšo ponudbo od obstoječe (Moorman in ostali, 1993, v Uлага, Eggert, 2006, str. 315–316).

Različni avtorji podajajo različne ugotovitve glede zavezanosti odnosu na medorganizacijskem trgu. V nadaljevanju navajam nekaj glavnih. Gundlach (1995, v Wong in Sohal, 2002, str. 38) navaja, da ima zavezanost odnosu tri komponente, in sicer:

1. instrumentalno, ki vsebuje neko obliko investicije oziroma preračunljivo dejanje,
2. vedenjsko, ki je lahko opredeljena kot afektivna zavezanost oziroma psihološka povezanost ter

3. časovno, ki nakazuje trajanje odnosa skozi daljše časovno obdobje.

Kim in Frazier (1997, v Hogarth-Scott, 1999, str. 676) razločita tri elemente zavezanosti odnosu:

1. trajnostno zavezanost,
2. vedenjsko zavezanost, ki je opisana kot pomoč, ko jo potrebuješ in
3. afektivno oziroma čustveno zavezanost, ki temelji na obnašanju in občutku pripadnosti oziroma enotnosti.

Zavezanost odnosu povečuje namen razširitve in poglobitve poslovnega odnosa s prodajalcem in zmanjšuje nagnjenost k prekinitvi odnosa (Ulaga, Eggert, 2006, str. 321). Fehr (1988, v Rauyruen, Miller, 2007, str. 24) vidi zavezanost odnosu kot namen nadaljevanja aktivnosti kot npr. ohranjevanje odnosa s poslovnimi partnerji. Kumar in ostali (1994, v Rauyruen, Miller, 2007, str. 24) ugotavljajo, da na medorganizacijski ravni v odnosu prodajalec – kupec obstajata vsaj dve vrsti zavezanosti: preračunljiva zavezanost in afektivna zavezanost. Preračunljiva zavezanost v odnos vpleta prihodnja pričakovanja in voljnost investiranja v odnos, afektivna zavezanost pa je oblika čustvene zavezanosti.

Gundlach in ostali (1995, v Cann, 1998, str. 402) navajajo, da se zavezanost odnosu in sama dolgoročnost odnosa pojavi, ko interakcije med stranema v odnosu začnejo postajati dosledne. Rauyruen in Miller (2007, str. 28) v svoji raziskavi kvalitete odnosa med prodajalcem in kupcem na medorganizacijski ravni ugotavljata, da zavezanost kupca prodajalcu vpliva na lojalnost. Avtorja ugotavljata, da vesplošno zadovoljstvo in percepcija kvalitete storitve vplivata na namen ponovnega nakupa.

Ganesan (1994, v Cann 1998, str. 401) ugotavlja, da raziskave kažejo na to, da je zavezanost odnosu značilno povezana z zadovoljstvom in rezultati v preteklosti. Morgan in Hunt (1994, v Cann, 1998, str. 402) zavezanost odnosu opredeljujeta kot glavni dejavnik trženja, temelječega na odnosih. Ugotavljata, da, takrat ko je zavezanost v odnosu prisotna, glavni poudarek v odnosu dobi sodelovanje in dolgoročna ohranitev odnosa, na način, da obe strani še naprej ustvarjata pozitivne in dobičkonosne rezultate. Vsekakor pa največjo slabost zavezanosti odnosu vidita v velikih stroških prekinitve le-tega, saj sta obe strani tako zavezani, da si praktično ne moreta privoščiti prekinitve odnosa. Berry in Parasuraman (1991, v Ulaga, Eggert, 2006, str. 315) vzajemno zavezanost odnosu vidita kot temelj, na katerem se odnosi gradijo. Hadjikhani in Thilenius (2005, str. 141) pa ugotavljata, da povečanje zaupanja vodi v povečano zavezanost odnosu.

4.5. OPORTUNIZEM

Oportunizem je največkrat omenjen kot dejavnik, ki ima negativen vpliv na kvaliteto medorganizacijskega odnosa. Gre za obnašanje posamezne stranke v poslovnem odnosu,

katerega namen je pridobivanje lastne koristi v škodo nasprotne strani. V nadaljevanju podajam nekaj opredelitev tega pojma, ki se v strokovni literaturi pojavljajo.

Williamson navaja (1975, v Dorsch, Swanson, Kelley, 1998, str. 131), da je oportunistično obnašanje definirano kot zasledovanje lastnih interesov na podlagi zvižace. John (1984, v Dorsch, Swanson, Kelley, 1998, str. 131) pa oportunistično vedenje vidi kot vedenje, sestavljeno iz goljufivih dejanj, ki negirajo in odstopajo od implicitno ali eksplicitno podanih obljub o pravilnem vedenju v vlogah, ki jih igrajo posamezne strani v odnosu. Posledice oportunističnega vedenja vključujejo nesposobnost izpolnitve obljub in zavez partnerjev v odnosu ter potencialno prekinitev odnosa. Oportunizem je lastnost posamezne strani v odnosu, ko določena stran odnos izkorišča za doseganje svojih koristi v škodo nasprotne strani.

Zelo podrobno v svoji raziskavi oportunizem opisujeta Obadia in Vida (2006, str. 57–86). Poleg delitve podajata tudi vzroke za nastanek oportunističnega vedenja v odnosih znotraj podjetij in med podjetji. Oportunizem delita glede na pojav le-tega v samem odnosu med dvema partnerjema. Delita ga na:

- **Ex-ante oportunizem**, to je oportunizem, ki se zgodi pred začetkom odnosa in se pojavlja v obliki prikrievanja informacij posamezne strani o samih sposobnostih le-te.
- **Ex-post oportunizem**, ki se pojavi po začetku poslovanja oziroma odnosa.

Avtorja oportunizem delita na aktivni in pasivni. **Aktivni oportunizem** se pojavlja v obliki kršenja implicitnih ali explicitnih dogovorov ter v obliki prisilnih ponovnih pogajanj določenih že dogovorjenih dogovorov. **Pasivni oportunizem** je vedenje z opustitvijo in vključuje dejanja kot izmikanje (zavračanje in neupoštevanje obvez) in zavračanje prilagoditve.

Pojav oportunizma najboljše pojasnjujeta dve teoriji: analiza transakcijskih stroškov (angl. TCA-transaction cost analysis) in agencijska teorija (angl. agency theory).

Analiza transakcijskih stroškov postavlja trditev, da ko ena od strank v odnosu izvede veliko enostransko investicijo, ki je izvedena samo v dobro tega odnosa, ustvari spodbudo za oportunistično vedenje druge stranke (Williamson 1985, v Obadia, Vida, 2006, str. 60).

Agencijska teorija išče vzroke za oportunistično vedenje v asimetriji informacij in divergenci oziroma neskladnosti ciljev posameznih strani v odnosu. Koncept asimetrije informacij se navezuje na situacijo, v kateri ena stran (principal) deluje v pogojih nepopolnih informacij o aktivnostih druge strani (agent), ki so povezane z izpolnitvijo že dogovorjenih nalog.

Dorsch, Swanson in Kelley (1998, str. 138) ugotavljajo, da se stopnja oportunizma s strani kupcev razlikuje glede na status prodajalcev. Prodajalci, ki so bili na slabem glasu, so bili deležni večje stopnje oportunizma s strani kupcev kot boljše pozicionirani prodajalci.

V magistrskem delu bom raziskoval oblike oportunističnih dejanj, ki se pojavljajo v odnosu dobavitelj – trgovec. Raziskal bom kakšen je njihov vpliv na kvaliteto odnosa in odnos posameznih strank do te oblike vedenja.

4.6. VREDNOST ODNOSA PRODAJALEC – KUPEC

V strokovni literaturi se v oceni kvalitete odnosov na medorganizacijskih trgih kot glavni pokazatelj kvalitete odnosa prodajalec – kupec in kot zbir vseh dejavnikov, ki vplivajo na kvaliteto odnosa, pojavlja tudi pojem »vrednosti odnosa« (angl. relationship value).

Vrednost odnosa je nekakšen zbir vseh, v prejšnjem poglavju predstavljenih, dejavnikov, ki vplivajo na kvaliteto odnosa prodajalec – kupec. Definicija tega pojma je podana na več načinov.

Uлага in Eggert (2006, str. 314) ne glede na definicijo podajata štiri glavne značilnosti koncepta »vrednosti«. To so:

1. Vrednost je subjektivni pojem.
2. Pojmovana je kot razlika med koristmi in izgubo.
3. Korist in izguba se pojavljata v različnih oblikah.
4. Percepcije vrednosti so odvisne od konkurence.

Vrednost je subjektivno zaznan pojem, ki ga različni segmenti kupcev zaznavajo različno. Različni predstavniki istega kupca, ki so vpleteni v nakup, imajo lahko različne poglede na prodajalčevo sposobnost realizacije »vrednosti«. Avtorja podajata dejstvo, da je »vrednost« kot taka predhodnik zavezanosti odnosu, zadovoljstva in zaupanja, ki so trije dejavniki, ki najbolj označujejo kvaliteto odnosa prodajalec – kupec. Podajata ugotovitev, da je »vrednost odnosa« v pozitivni korelaciji s kvaliteto odnosa prodajalec – kupec. Ugotavljata, da zaupanje nima vpliva na obnašanje posamezne strani v odnosu prodajalec – kupec, ampak ima posredujočo vlogo v povezavi zavezanost odnosu – zadovoljstvo ter da ima »vrednost odnosa« direktni vpliv na namen kupca po povečevanju poslovanja z dobaviteljem.

Szmigin in Bourne (1998, str. 550) vrednost odnosa iz vidika kupca podajata kot razliko med koristmi in stroški v odnosu, v primerjavi z alternativami, ki za kupca obstajajo na trgu. Hogart-Scott (1999, str. 671) ustvarjanje vrednosti v odnosu vidi kot proces, s katerim se konkurenčne sposobnosti obeh strank v odnosu povečujejo s svojo prisotnostjo v odnosu. Anderson (1995, v Cann, 1998, str. 400) dodajanje vrednosti v odnosu pripisuje poslovnim izmenjavam, ki so imele za posledice zadovoljujoče rezultate. Navaja, da je za dodajanje vrednosti odnosu potrebno nekaj več kot samo uspešne ponavljajoče poslovne izmenjave med prodajalcem in kupcem. Prodajalec mora za dosego še večje povezave med obema stranema v odnosu narediti še nekaj več, kot samo nuditi kvaliteten izdelek ali storitev. Socialne povezave dodajajo vrednost, do neke mere, z ustvarjanjem ugodne in zaupanja polne atmosfere, za dodajanje prave vrednosti pa mora vsekakor poskrbeti prodajalec z

izjemno storitvijo. Dodajanje vrednosti je tudi eden od korakov do uspešnega odnosa na medorganizacijskem nivoju, ki ga v svoji raziskavi navaja Cann (1998).

5. PROCES UPRAVLJANJA Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI

5.1. PREDSTAVITEV PROCESA UBS

V nadaljevanju bom predstavil posamezne korake procesa UBS, ki kot tak zahteva poglobljen odnos oziroma sodelovanje med dobaviteljem in trgovcem in nato izpostavliti tudi vloge dobavitelja in trgovca v procesu UBS. Proces UBS je rezultat poglobljenega sodelovanja med obema strankama v odnosu in pomeni neko najvišjo obliko sodelovanja med dobaviteljem in trgovcem.

5.2. OPREDELITEV PROCESA UPRAVLJANJA Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI

Proces UBS je opredeljen kot proces upravljanja blagovnih skupin kot strateških poslovnih enot, ki z večjo osredotočenostjo na povečevanje vrednosti za porabnika ustvarja boljše poslovne rezultate. **Blagovna skupina je opredeljena kot skupina izdelkov, ki jih potrošniki zaznavajo kot med seboj povezane in nadomestljive pri zadovoljevanju svojih potreb.** Kot izhaja iz opredelitve, je v središču opazovanja posamezna blagovna skupina, katero upravlja skupina strokovnjakov iz različnih funkcijskih področij podjetja. Običajno gre za področja, ki so povezana s trženjem izdelkov (nabava, marketing in pozicioniranje).

Glavna strateška sprememba pri uvedbi procesa UBS je sprememba osredotočenosti iz dobaviteljevih blagovnih znamk na trgovčeve blagovne skupine (Dupre in Gruen, 2004, str. 445). Glede na to dejstvo je razumljivo, da proces UBS vodi trgovec, dobavitelj pa mu pri tem bolj ali manj pomaga.

Proces UBS izhaja iz predpostavke, da je za trženje posamezne blagovne skupine potrebno upoštevati

- a.) vidik trga** (tržni vidik), ki pove, kaj kupci pričakujejo v ponudbi trgovca,
- b.) vidik nabave**, ki skrbi za čim boljše nabavne vire izdelkov zaradi doseganja ekonomije obsega in s tem ugodnejših nabavnih pogojev (rabati in drugi popusti, politika marž, cen, nabavna politika podjetja ipd.) ter
- c.) vidik prodajne police in prodajnega prostora**, ki pove, kako se določeni izdelki prodajajo v odvisnosti od prodajnega prostora, ki ga zasedajo.

Iz tega razloga je tim strokovnjakov, katerega naloga je upravljanje posamezne blagovne skupine, sestavljen iz predstavnikov nabave, trženja in pozicioniranja. Navedeni predstavniki se povežejo v delovne skupine, ki jih vodi trgovčev programski vodja, v tujini znan kot »category manager« (upravljavca blagovne skupine). Odgovoren je za vse poslovne odločitve v zvezi z blagovnimi skupinami, ki jih upravlja. Njegova naloga je pripraviti poslovni načrt,

iz katerega je razvidno, kaj se bo dogajalo z blagovno skupino v naslednjem obdobju in kakšni so poslovni cilji, ki jih želi podjetje doseči s trženjem posamezne blagovne skupine. Na vseh treh področjih prihaja do sodelovanja in izmenjave informacij med trgovcem in dobaviteljem.

V nadaljevanju bom predstavil proces UBS, ki je sestavljen iz osmih korakov, ki kažejo dinamiko in značilnosti le-tega (Kocmut, 2004, str. 50). Celotni proces UBS se odvija na relaciji **upravljavca blagovne skupine oziroma »category managerja«** na strani trgovca in **vodje blagovne skupine oziroma »category captaina«** na strani dobavitelja. Naloge oziroma vloge posameznega subjekta so od trgovca do trgovca in od blagovne skupine do blagovne skupine različne. Osemstopenjski proces UBS je predstavljen na sliki 6. V nadaljevanju naloge bom analiziral posamezne korake procesa UBS, ki služijo kot predstavitev globine samega procesa in s tem pomembnosti same kvalitete odnosa dobavitelj – trgovec v tem procesu.

5.2.1. Opredelitev blagovne skupine

V tej fazi trgovec oblikuje blagovno skupino in njej pripadajoče blagovne podskupine ter posamezne segmente. Zanima ga, kateri izdelki sestavljajo posamezno blagovno skupino in kako jo zaznavajo porabniki (Grossi, Burns, 1994, str. 18). *Proizvodi, ki so med seboj substituti, bi naj bili v skladu z mednarodno metodologijo grupirani v isto kategorijo oziroma blagovno skupino, saj tekmujejo za istega kupca.* Navedeni izdelki imajo podobne lastnosti in jih porabniki zaznavajo kot med seboj zamenljive. Blagovna skupina je velikokrat lahko s strani dobavitelja percipirana drugače kot s strani trgovca. Vsaka stran lahko v določeno blagovno skupino uvršča različne izdelke. Ta korak zaradi tega dejstva lahko predstavlja že prvo oviro.

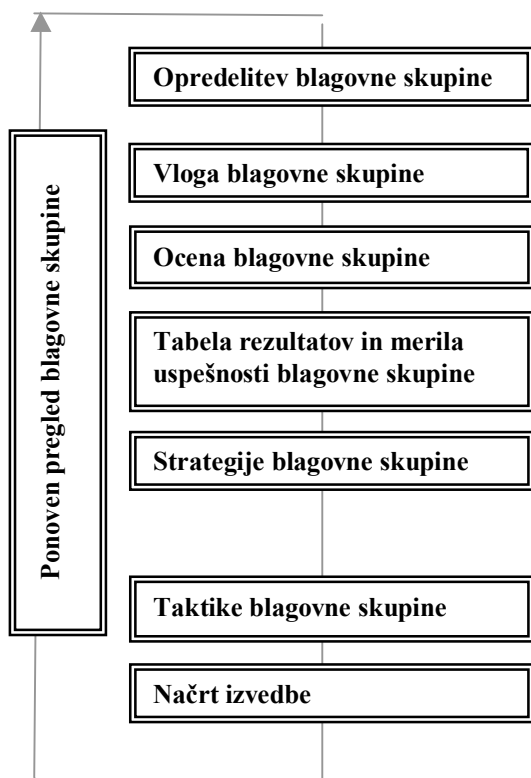
Ko so blagovne skupine določene, je potrebno oblikovati njihove podskupine in po potrebi njihove segmente. Podskupine se velikokrat obnašajo drugače kot celotna skupina.

5.2.2. Vloga posamezne blagovne skupine

Drugi korak pri oblikovanju celotnega poslovnega procesa UBS je določitev vloge, ki jo ima posamezna blagovna skupina za trgovca. Pri tem mora le-ta upoštevati naslednje:

- da vse blagovne skupine niso enako pomembne za kupca in da jih mora trgovec temu primerno upravljati,
- da mora trgovec pri oblikovanju blagovnih skupin in pri določanju njihovih vlog čimbolj upoštevati potrebe in nakupne navade porabnikov,
- blagovne skupine morajo biti oblikovane tako, da predstavljajo osnovo za razlikovanje od konkurence.

Slika 6: Aktivnosti poslovnega procesa UBS



Vir: AC Nielsen, Karofelski, Heller 2006, str. 64.

Kot primer navajam štiri različne vloge, ki jih imajo lahko posamezne blagovne skupine:

- a) ciljna blagovna skupina,
- b) rutinska blagovna skupina,
- c) priložnostna/sezonska blagovna skupina,
- d) običajna blagovna skupina.

Ad a) Ciljna blagovna skupina: Kot ciljno lahko opredelimo tisto blagovno skupino, za katero kupci potrošijo letno največ denarja, kjer je močno prisotna pripadnost kupcev do določene blagovne znamke in kjer je cenovna elastičnost povpraševanja izredno visoka. Običajno so to tiste blagovne skupine, ki trgovcu prinesejo največ dohodka in prilivov in s katerimi ustvari največ dobička.

Ad b) Rutinska blagovna skupina: Za rutinsko opredelimo tisto blagovno skupino, za katero potrošijo kupci še vedno nadpovprečno dosti denarja in v okviru katere je pogostost nakupov nadpovprečna. Gre za blagovne skupine, ki so za kupce pomembne, vendar ne najpomembnejše. Za trgovca je smotno, da omeji sredstva, ki jih vlaga v te blagovne skupine in jih usmeri raje v t.i. ciljne blagovne skupine. Za trgovca je tu bistveno, da je v glavah kupcev eden od bolj zaželenih preskrbovalcev te blagovne skupine.

Ad c) Sezonska blagovna skupina: Sezonska blagovna skupina je tista, ki se pojavi enkrat na leto in ima takrat za ciljnega kupca izreden pomen. Sezonska blagovna skupina ima takrat vlogo ciljne blagovne skupine. Glede na to, da ima v času svoje prisotnosti ta blagovna

skupina vlogo ciljne blagovne skupine, trgovec ravna v skladu s priporočili za ciljno blagovno skupino.

Ad d) Običajna blagovna skupina: Kot običajne lahko opredelimo tiste blagovne skupine, ki jih njihovi ciljni kupci ne zaznavajo kot pomembne. Delež takšnih blagovnih skupin v ponudbi prodajalne je največji. Trgovci poskušajo povečati zanimanje za njih s trajno nizkimi cenami. S tem, ko trgovec razporedi blagovne skupine po pomembnosti za kupce, določi prioritete za razporeditev svojih in dobaviteljevih sredstev v zaloge, v prodajni prostor, promocijo ter oglaševanje. Za trgovca je pomembno, da ima te vrste blagovnih skupin v prodajalni. S tem povečuje svojo prepoznavnost kot trgovec s celotno storitvijo in ponudbo ter zagotavljanjem dobre vrednosti za kupca.

5.2.3. Ocena blagovne skupine

Ta faza je v procesu UBS izrednega pomena, saj odkriva vrzeli med obstoječim in želenim stanjem posamezne blagovne skupine, pospešuje razvoj celotnega sistema strategij in taktik ter vodi do bolj osredotočenih raziskav in analiz. Ocena blagovne skupine je proces, ki ga lahko razdelimo v tri faze (Berger & Partners, 1994, str. 49–55):

- a) pridobivanje podatkov in informacij,
- b) analiza podatkov in informacij,
- c) ugotovitve/ukrepi.

Priporočljivo je, da je ocena blagovne skupine podana iz štirih različnih vidikov, in sicer z vidika trga, porabnika, dobavitelja in trgovca.

5.2.4. Tabela rezultatov in oblikovanje meril uspešnosti blagovne skupine

Ta korak v procesu UBS določa ciljne kazalnike, ki jih morajo doseči posamezne blagovne skupine in so navedeni tudi v poslovnem načrtu blagovnih skupin. Za realizacijo načrtovanega je zadolžen upravljavec posamezne blagovne skupine. Ciljni kazalniki so zelo pomembni, saj merijo in nadzirajo poslovanje v skladu s postavljenimi cilji. Trgovec lahko uporabi različne meritve za različne blagovne skupine. Lahko pa so merila uspešnosti za različne blagovne skupine enaka, cilji pa različni iz razloga različnih vlog blagovnih skupin. Za ciljne blagovne skupine ima trgovec lahko postavljene zelo visoke cilje za rast prodaje in nivo storitve, čeprav pri običajnih blagovnih skupinah pričakuje velik dobiček. Te informacije in usmeritve dobavitelj in trgovec usklajujeta skozi celoten potek procesa UBS.

Kvalitetno merjenje uspešnosti blagovne skupine vsebuje vse tiste elemente, ki omogočajo dejansko učinkovito upravljanje blagovne skupine, hkrati pa mora predstavljati povratno informacijo tako za trgovca kot za dobavitelja.

5.2.5. Strategije blagovne skupine

Tabeli rezultatov in merilom učinkovitosti za obstoječe in želene rezultate posamezne blagovne skupine sledi razvoj ustreznih trženjskih strategij, s katerimi bo trgovec dosegel načrtovane cilje poslovanja. Posamezne strategije so zapisane v poslovnem načrtu blagovnih skupin. Razdelimo jih na **trženjske strategije** in na **strategije dobave**.

Nekateri trgovci oblikujejo strategije trženja na nivoju prodajnega programa, drugi pa na nivoju blagovnih skupin, posameznih pomembnejših blagovnih podskupin ter segmentov. Trženjske strategije dajejo odgovor na vprašanje, kako tržiti posamezne blagovne skupine. Te strategije so lahko: ustvarjanje prometa, povečevanje transakcij, ustvarjanje denarja, ustvarjanje dobička, ustvarjanje imidža, obramba položaja ali ustvarjanje želje.

Izbrana trženjska strategija mora obdržati sposobnost blagovne skupine, da prispeva k povečanju prometa, dobička, denarnega toka, vznemirjenja itd. Podpirati mora vlogo, ki je dodeljena posamezni blagovni skupini.

Trženjske strategije se lahko menjajo tudi tekom leta zaradi različnih razlogov, kot so:

- sprememba navad kupcev,
- prodor novega izdelka na trg ali
- pritiski konkurence.

Trgovec lahko postavi za vse prodajalne enako strategijo na določeni blagovni skupini ali pa postavi različne strategije za različne prodajalne glede na okoliško prebivalstvo, velikost in lokacijo prodajalne. Trženjske strategije so usmerjene h končnemu kupcu.

Strategije dobave pa so aktivnosti, ki so v procesu UBS **usmerjene proti dobavitelju**. Sodelovanje med dobaviteljem in trgovcem je bistveno za uspešno vpeljavo posamezne strategije dobave.

Najpomembnejše strategije dobave so naslednje (Grossi, Burns, 1994, str. 51–53):

- **strategija prevzema izdelkov**: osredotočena je na povečevanje kvalitete in razpoložljivosti izdelkov na osnovi izboljšane nakupne prakse,
- **strategija naročila/plačila**: usmerjena je v znižanje transakcijskih stroškov pri naročilih in dobavi z izboljšanim procesom naročanja/plačevanja,
- **strategija ravnanja z izdelki**: usmerjena je v zniževanje stroškov rokovanja z izdelki na osnovi izboljšane prevzema blaga v skladišču in v prodajalnah,
- **strategija transporta**: usmerjena je v zniževanje transportnih stroškov dobave in dostave na osnovi izboljšane prakse transportne dobavne verige,
- **strategija upravljanja z zalogami**: osredotočena je na zniževanje zalog v celotni dobavni verigi na osnovi izboljšane prakse upravljanja z zalogami.

Izbrana strategija postane del poslovnega načrta blagovne skupine. Pri pridobivanju ustreznih podatkov o trgu in porabnikih so zelo dobrodošli podatki, s katerimi razpolaga posamezen dobavitelj, ki je hkrati specialist za določeno blagovno skupino. Trgovcu lahko svetuje tudi

pri razvoju ustrezne strategije za določeno blagovno skupino. Zairi (1998, str. 59) ugotavlja, da je skupno upravljanje celotne nabavne verige najbolj učinkovito sredstvo za doseganje končne vrednosti za kupca.

5.2.6. Taktike trženja blagovnih skupin

Ko je strategija za trženje posamezne blagovne skupine izbrana, sledi oblikovanje ustreznih taktik, s katerimi posamezni vodja programa, upravljavec blagovne skupine oziroma »category manager« dosega načrtovane cilje za trženje določene blagovne skupine. V nadaljevanju navajam najpomembnejše taktike trženja.

1. Oblikovanje učinkovitega asortimana

Kupci morajo imeti izbiro, ki jo želijo; v ponudbi morajo biti pravi izdelki ob pravem času. Blagovna skupina mora zagotavljati finančne donose in zadovoljstvo kupcev. Izrednega pomena je poznavanje načina, kako kupci nakupujejo, kateri izdelki dodajo največ k sami dobičkonosnosti sortimenta. Vsekakor je pri oblikovanju učinkovitega sortimenta odločilnega pomena postavitvev kriterijev za vključitev oziroma izključitev izdelka v sortiment in primerjava blagovne skupine s konkurenco.

2. Oblikovanje cen

Oblikovanje cen je odvisno od vloge blagovne skupine, trženjske strategije in pozicioniranja podjetja glede cen. Trgovčevu nenehno spremljanje cen konkurence je izredno pomembno. Ko se trgovec odloča o oblikovanju cen za izdelke v posamezni blagovni skupini, si mora postaviti nekaj pomembnih vprašanj (AC Nielsen, Karofelski, Heller 2006, str. 141–142):

- Kakšno vrednost dajemo kupcu v posamezni blagovni skupini, podskupini, segmentu?
- Ali smo konkurenčni glede na ostale trgovce?
- Kakšna strategija oblikovanja cen je najbolj primerna glede na trženjsko strategijo podjetja (vsak dan nizka cena; visoko-nizko; hibridna)? Kakšna cena je najbolj primerna glede na strategijo blagovne skupine?
- Kako oblikovanje cen vpliva na bruto maržo?
- Ali bo zvišanje ali znižanje cene zelo vplivalo na prihodke in dobiček blagovne skupine?
- Ali so cene vodilnih izdelkov v blagovni skupini pravilne?
- Ali je cena izdelkov lastne blagovne znamke pravilna?

Za odgovore na ta vprašanja lahko trgovec uporabi različne podatke od prodaje, tržnih deležev, dobička do cenovne elastičnosti posameznih izdelkov in primerjave cen s konkurenco.

3. Akcije pospeševanja prodaje

Upravljavec blagovne skupine oblikuje prodajno pospeševalne aktivnosti na posamezni blagovni skupini glede na 7 nivojev, ki so opisani v spodnjih alinejah. Pri oblikovanju

prodajno pospeševalnih aktivnosti je pomembno (AC Nielsen, Karofelski, Heller 2006, str. 146):

- *vrsta prodajno pospeševalne akcije*: kakšno aktivnost bo izbral, predstavitev izdelkov, znižanja cen, dodatne izpostavitve oziroma označevanje,
- *izdelek*: potrebno je izbrati prave izdelke,
- *pogostost akcije*: kako pogosto izvajati akcije pospeševanja prodaje na posamezni blagovni skupini,
- *trajanje akcije*,
- *obdobje akcije*: v katerem delu leta oziroma v katerem mesecu se bo posamezna blagovna skupina pospeševala,
- *lokacija*: v katerih prodajalnah bo akcija potekala,
- *navzkrižni merchandising*: ali obstaja možnost vezane prodajnopospeševalne akcije.

Pogosto se kot pospeševalno prodajne aktivnosti izvajajo akcije, ki so neke vrste sodelovanje med dobaviteljem in trgovcem (angl. co-marketing). Omogočajo promocijo blagovne znamke dobavitelja in trgovca. Namen take aktivnosti je nuditi kupcu ugodnost ob nakupu dobaviteljeve blagovne znamke in hkrati dvigniti prihodke prodaje celotne blagovne skupine, v katero uvrščamo posamezne izdelke dobavitelja. Lummus, Duclos in Vokurka (2003, str. 321) ugotavljajo, da te aktivnosti in akcije trgovcev samih vsekakor vplivajo na večje povpraševanje in hkrati na dobavno verigo, ki mora delovati v skladu s temi akcijami. Izvedba teh aktivnosti tudi kaže stopnjo usklajenosti med dobaviteljem in trgovcem saj se količine izdelkov prodanih v času teh aktivnost poveča in temu mora slediti tudi nabava.

4. Pozicioniranje izdelkov na prodajnem mestu

Tu je pomembna lokacija izdelkov v prodajalni, razporeditev prostora med posamezne blagovne skupine, blagovne podskupine, segmente, blagovne znamke in izdelke. Pri vsem tem je potrebno imeti v mislih ciljne kupce, pozicioniranje konkurence (ali pozicioniranje odraža diferenciranje glede na konkurenco), trženjske strategije podjetja in stroške/koristi različnih oblik pozicioniranja izdelkov. Pozicioniranje izdelkov je v skladu s tržno raziskavo, ki trgovcu in dobavitelju razkriva način kako kupec kupuje. Tako lahko zasledimo pozicioniranje izdelkov po blagovnih znamkah ali po podskupinah oziroma tipih izdelkov.

5. Dobava izdelkov

Trgovec mora biti usmerjen v zniževanje stroškov pridobivanja izdelkov (transakcij naročil in plačil, rokovanja z izdelki, transporta, zalog). Izreden pomen ima doseganje dobrih pogojev pri dobavitelju, poznavanje promocij in v skladu s tem zagotovitev zadostne količine izdelkov na zalogi, poznavanje globalnih virov in s tem povezanega doseganja najnižjih stroškov proizvodnje in dobave. Velik pomen ima tudi poznavanje pakiranja izdelkov, saj učinkovito pakiranje lahko prihrani veliko nepotrebnih stroškov skladiščenja in umeščanja izdelka na police prodajalne. Razvoj taktik za posamezne blagovne skupine in podskupine je zahtevna naloga, ki terja od upravljavca blagovnih skupin inovativnost, kreativno

razmišljanje in analitične sposobnosti. V tem koraku je izredno pomembno sodelovanje z dobavitelji, ki so izbrani za vodje v okviru določenih blagovnih skupin.

5.2.7. Izvedba načrta

Vse ugotovitve, ki izhajajo iz posamezne faze oblikovanja poslovnega procesa UBS, morajo biti zapisane v poslovnem načrtu blagovnih skupin. Za njegovo pripravo so odgovorni upravljavci blagovnih skupin. Vodstvo podjetja mora oblikovati kriterije za izdelavo poslovnega načrta, pri tem pa mora zagotoviti njegovo skladnost s korporacijskimi, blagovnimi in z izdelčnimi strategijami. Pred izvedbo načrta je potrebno pripraviti koledar načrtovanih aktivnosti za posamezne blagovne skupine, ki vsebuje datum izvedbe določene strategije in taktike ter ime odgovorne osebe.

5.2.8. Pregled blagovne skupine

Zadnji korak v procesu UBS predstavlja pregled blagovne skupine in primerjava načrtovanih rezultatov z dejansko ustvarjenimi. Če gre za velika odstopanja od načrtovanega, je potrebno poslovni načrt ustrezno spremeniti oziroma ponovno opredeliti blagovno skupino.

Za primerjavo, koliko posameznih aktivnosti v procesu UBS za doseg ciljev izvajajo dobavitelji in koliko trgovci, podajam ugotovitve raziskave podjetja AC Nielsen iz leta 2004 (AC Nielsen, Karofelski, Heller, 2006, str. 65). Glede na ugotovitve raziskave se uporaba različnih vzvodov za doseg uspešnosti procesa UBS s strani proizvajalcev in s strani trgovcev razlikuje. Rezultati so vidni v spodnji Tabeli 4.

Tabela 4 : Delež proizvajalcev oziroma trgovcev, ki izvajajo posamezne aktivnosti v procesu UBS

AKTIVNOST	% PROIZVAJALCEV, KI SE DEJAVNOSTI POSLUŽUJE	% TRGOVCEV, KI SE DEJAVNOSTI POSLUŽUJE
Načrtovanje asortimana	90	86
Načrtovanje promocij	84	86
Ravnanje s policami	82	81
Poslovno načrtovanje blagovne skupine	82	81
Trajno nizke cene	76	67
Programi lojalnosti	41	43
Mikro merchandising	31	43
Mikro marketing	23	38

Vir: AC Nielsen, Karofelski, Heller, 2006, str. 65.

Iz Tabele 4 je razvidno, da glede na raziskavo največji delež proizvajalcev kot trgovcev v procesu UBS izvaja načrtovanje asortimaja, najmanjši delež obeh pa se ukvarja z mikromarketingom. Največja razlika med proizvajalci in trgovci je pri mikromarketingu, torej trženju posamezne blagovne skupine na prodajnem mestu oziroma na nivoju izdelka.

5.3. ODNOS DOBAVITELJ – TRGOVEC V PROCESU UPRAVLJANJA Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI

V samem procesu UBS je poglobljen, če že ne partnerski odnos dobavitelj – trgovec bistvenega pomena za samo implementacijo procesa UBS. Pomembno je sodelovanje obeh strani in zavezanost skupnim ciljem.

Iz raziskav je razvidno, da proces UBS za posamezne stranke v procesu lahko pomeni različne stvari. Hogarth-Scott in Dapiran (1997, str. 313) navajata naslednje tri opredelitve pomena procesa UBS pridobljene skozi raziskave:

1. proces UBS je proces kategorizacije širine asortimaja,
2. proces UBS je v osnovi kvalitetna izmenjava in razpoložljivost informacij v prodajnem kanalu,
3. proces UBS je v bistvu ustanovitev partnerstva.

V člankih o procesu UBS in odnosu dobavitelj – trgovec se poleg že omenjenih pojmov omenja tudi pojem moči kot glavnega ali zelo pomembnega usmerjevalca poteka oziroma kontrole procesa UBS. Vsekakor je v implementaciji procesa konflikt interesov obeh sodelujočih strani, saj dobavitelj od implementacije procesa UBS pričakuje predvsem boljšo prodajo svoje blagovne znamke oziroma izdelkov, trgovec pa je osredotočen na celotno blagovno skupino in pričakuje rezultate na celotni blagovni skupini in ne samo na določenem delu le-te.

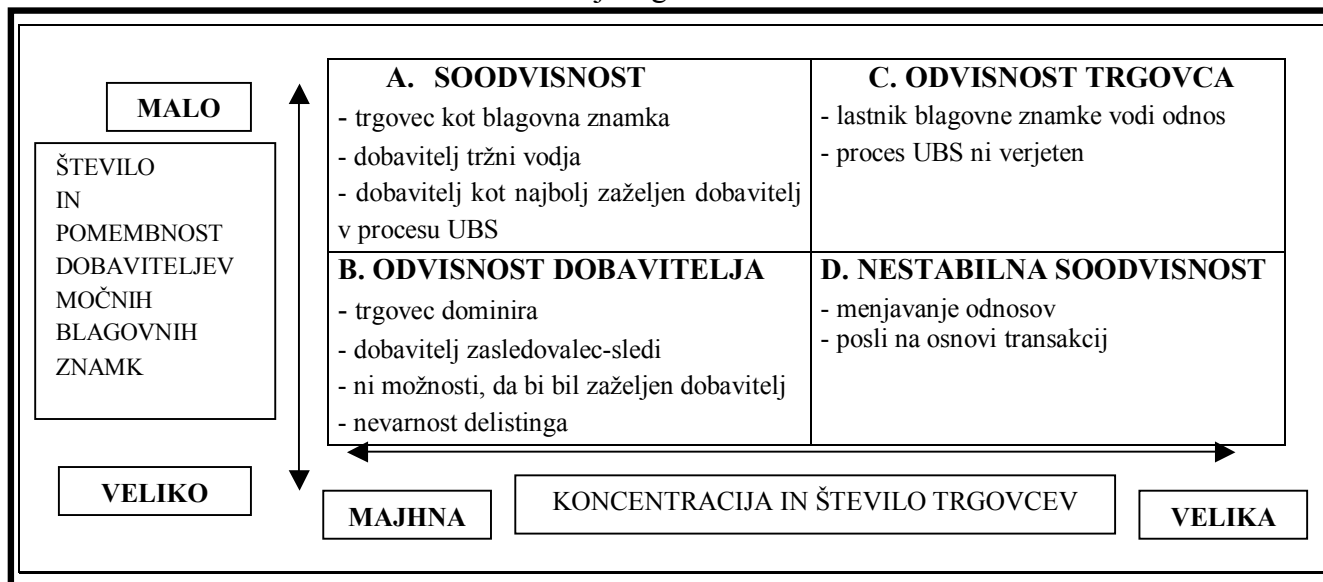
V odnosu obeh strani v procesu UBS se zelo kaže značilnost poslovnega odnosa, ki je po eni strani tekmovanje za večji delež zaslужka na blagovni skupini po drugi strani pa sodelovanje pri povečevanju prodaje celotne blagovne skupine (O'Keeffe in Fearne, 2002, str. 301). To dejstvo je v odnosu, kjer je proces UBS prisoten še rahlo bolj izražena kot v odnosu, kjer procesa UBS ni, kajti sodelovanje obeh strani je potrebno skozi celotno trajanje poslovnega odnosa.

Lindblom in Olkkonen (2006, str. 483) navajata, da razprava okoli procesa UBS prevečkrat zanemara koncept moči, ki je bil dolgo časa eden glavnih elementov dobavne verige na splošno. Moč je velikokrat interpretirana in razumljena kot popolno nasprotje sodelovanja. Navajata tri dimenzije, ki skupno označujejo moč, ki jo ima posamezna družba v samem procesu UBS. Dimenzije so naslednje:

- **domena moči:** označuje sklop podjetij oziroma družb, nad katerimi ima posamezna pravna oseba moč,
- **intenzivnost oziroma teža moči:** je stopnja, do katere manifestacija moči enega podjetja oziroma stranke vpliva na verjetnost, da se bo drugo podjetje obnašalo na določen način v določenih okoliščinah,
- **obseg moči:** označuje določene odločitvene spremenljivke, na katere lahko podjetje, ki ima moč, vpliva.

Slika 7 prikazuje kvadrant različnih tipov sodelovanja med dobaviteljem in trgovcem, kot jih navaja Hogarth-Scott v svoji raziskavi trga v Veliki Britaniji. Prikazuje pomembnost koncentriranosti trgovčevega trga pri vplivanju na naravo odnosa. Navaja, v katerih primerih je verjetnost vzpostavitve procesa UBS med obema strankama bolj verjetna.

Slika 7: Prikaz značilnosti odnosa dobavitelj - trgovec



Vir: Hogarth-Scott 1999, str. 677.

Kvadrant A na sliki 7 opisuje odnos med oligopolističnim trgovcem in dobavitelji, ki so s svojimi blagovnimi znamkami vodilni na trgu in so zato zelo zaželeni. Moč je v tem odnosu enakomerno razporejena in verjetnost vzpostavitve procesa UBS v tem odnosu je velika.

Kvadrant B predstavlja odnos med sekundarnimi blagovnimi znamkami in oligopolističnim trgovcem. Trgovec v tem odnosu dominira. Avtorica ne navaja možnosti vzpostavitve procesa UBS.

Kvadrant C predstavlja odnos, v katerem je trgovec odvisen od dobavitelja, ker je na trgu veliko število trgovcev z relativno majhnimi tržnimi deleži in malo dobaviteljev močnih blagovnih znamk. V tem odnosu ni velike možnosti vzpostavitve procesa UBS.

Kvadrant D prikazuje odnos, kjer veliko število trgovcev in veliko število lastnikov močnih blagovnih znamk ustvarja neko nestabilno klimo, katere posledica je nizka stopnja sodelovanja.

Iz slike je razvidno, da je največja možnost upeljave procesa UBS v situaciji, ko je trgovcev malo in koncentracija le-teh majhna, na drugi strani pa je dobaviteljev močnih blagovnih znamk malo. Avtorica za nobeno od ostalih treh situacij ne omenja velike verjetnosti vzpostavitve procesa UBS, kar nakazuje na dejstvo, da je proces UBS domena trgovca, ki ima moč na trgu in uveljavlja proces upravljanja blagovnih skupin pred samim upravljanjem dobaviteljevih blagovnih znamk. Po mnenju avtorice že sam preskok iz majhne v veliko koncentracijo in število trgovcev zmanjša možnost upeljave procesa UBS. V spodnjih dveh

kvadrantih, B in D, pa procesa UBS sploh ne omenja, saj je število in pomembnost dobaviteljev močnih blagovnih znamk veliko.

Ta model je vsekakor rahlo idealiziran, ker so na trgu lahko situacije različne in vsekakor ne samo omenjene štiri, vsekakor pa po mojem mnenju dobro predstavlja pojem moči v procesu UBS. Nakazuje na dejstvo, da je proces UBS bolj želja trgovcev kot dobaviteljev.

Gruen in Shah (2000, v Dupre in Gruen 2004, str. 446) podajata dve glavni oviri v odnosu dobavitelj – trgovec pri uspešni implementaciji procesa UBS. Ti dve komplementarni oviri sta naslednji:

- **agencijski problem trgovca** (angl. agency problem), ki predstavlja zaščito pred oportunističnim vedenjem dobavitelja in
- **problem transakcijskih stroškov dobavitelja**, ki predstavlja izdelavo planov s strani dobavitelja, ki nikoli niso implementirani s strani trgovca.

V procesu UBS trgovec s strani dobaviteljev določi vodjo blagovne skupine oziroma »category captain«, ki je odgovoren za pripravo aktivnosti za posamezno blagovno skupino. Največkrat je »category captain« tisti dobavitelj, ki ima v posamezni blagovni skupini izdelke z največjo skupno prodajo v blagovni skupini in ima hkrati veliko znanja in izkušenj s procesom UBS in samo blagovno skupino. Naloga trgovca pa je, da iz vrst svojih uslužbencev izbere upravljavca blagovne skupine oziroma »category managerja«, ki je odgovoren za upravljanje posamezne blagovne skupine s strani trgovca in v sodelovanju z vodjo blagovne skupine izvaja proces UBS.

5.3.1. Vloga dobavitelja v procesu UBS

Dobavitelj, predvsem vodja blagovne skupine oziroma »category captain« ima pomembno vlogo v procesu UBS, saj je v procesu UBS udeležen z znanjem in izkušnjami z blagovno skupino, v kateri ima izdelke.

Proces UBS predstavlja za trgovca kreativen in razumljiv način vodenja poslovnega procesa, dobavitelj pa je lahko izredno pomemben partner v tem odnosu takrat, ko trgovcu nudi podporo. Kolikšna bo ta podpora, je odvisno od trgovca samega in od nivoja znanja, ki ga ima dobavitelj o določeni blagovni skupini (AC Nielsen, Karofelski, Heller, 2006). Nekateri trgovci vodijo UBS proces sami, sami postavljajo strategije in proizvajalcem prepuščajo le obrobno, podrejeno vlogo, kljub temu, da imajo le-ti v svojih vrstah celoten strokovni UBS tim. Kot primer naj omenim trgovca, kot sta Kroger in Safeway, ki imata svoj strukturiran proces UBS. Dobavitelji prispevajo svoje znanje, vendar vse v okviru vlog, ki jim jih ta dva trgovca dodelita.

Nekateri trgovci pa imajo manj definiran proces. Vodilne vloge v procesu dodelijo proizvajalcem, distributerjem ali agenciji, ki prevzame kontrolo nad procesom z nasveti, priporočili, prisrčni vpogled v naravo kupca in pripravi tudi dejansko predlogo oziroma način

dela. Ne glede na naravo, kvaliteto in obseg podpore morajo vsi proizvajalci, dobavitelji oziroma distributerji:

- razumeti trgovčevo strategijo,
- podpirati trgovčevo strategijo in
- deliti svojo strategijo s trgovcem.

Dobavitelj oziroma proizvajalec ima, po trditvah avtorjev (Lindblom, Olkkonen, 2006, str. 487), v samem procesu UBS največ prednosti in lahko uveljavlja svojo moč oziroma jo pridobi zaradi dveh kvalitete:

1. **strokovnosti**, ki izvira iz znanj na področju procesa UBS, poznavanja kupca in informacij s trga ter
2. **ostali viri in dejstva povezana s strokovnostjo**, kot je moč blagovne znamke in skladnost ciljev med obema strankama.

Dejstvi, ki sta navedeni pod točkami 1. in 2., veljata za največje dobavitelje, ki so vodje blagovnih skupin in imajo veliko znanja in izkušenj. Vsekakor pa je manifestacija moči verjetno bolj na strani trgovcev kot dobaviteljev.

Lindblom in Olkkonen (2006, str. 491) v svoji raziskavi podajata ugotovitev, da imajo proizvajalci v procesu UBS največji vpliv na same promocije na prodajnem mestu in najmanjši na cenitev izdelkov. V samem procesu UBS, ne glede na dejstvo, da je za implementacijo procesa potrebno sodelovanje obeh, velikokrat prihaja do problema kontrole nad procesom in same moči posamezne strani v tem procesu.

V nadaljevanju podajam ugotovitve avtorjev Lindblom in Olkkonen (2006, str. 491) iz raziskave, ki je bila izvedena na vzorcu finskih živilskih in drugih podjetij, ki nastopajo kot dobavitelji v finski trgovini na drobno. Ugotavljata, kakšno percepcijo kontrole nad procesom UBS imajo trgovci in kakšno dobavitelji oziroma proizvajalci. Hkrati vpeljujeta tudi pojem moči v odnosu, ki je očitno nova dimenzija in je za sam odnos pri procesu UBS zelo pomembna. Predhodno v nalogi samega pojma moči nisem uporabljal, ker se pri sami kvaliteti odnosa ni pojavljal. Ugotovitve kažejo, da imajo trgovci, po mnenju dobaviteljev, največjo moč pri postavitvi taktik v procesu UBS. Velikost same kontrole dobavitelja oziroma proizvajalca je odvisna od tržnega deleža dobavitelja v sami blagovni skupini. V Tabeli 5 so navedene odstotne vrednosti odgovorov na 3-stopenjski Likertovi lestvici. Vrednosti v tabelah so odstotki odgovorov za posamezno spremenljivko (3-stopenjska Likertova lestvica).

V raziskavi ugotavljata, da imajo trgovci največ moči v samem procesu UBS in formiranju taktik samega procesa. Nekaj jo imajo tudi dobavitelji. Je pa vse odvisno od tržnega deleža dobavitelja v segmentu, v katerem delujejo. Iz same tabele je razvidno, da proizvajalci percipirajo moč oziroma kontrolo procesa UBS kot domeno trgovcev in delno tudi velikih dobaviteljev. Sama raziskava kaže tudi na to, da imajo dobavitelji največ moči in vpliva na

samem prodajnem mestu, kjer lahko direktno najbolj vplivajo na promocije, najmanj pa na cenitev izdelkov.

Tabela 5: Odstotki pritrdilnih odgovorov finskih dobaviteljev v živilski industriji o posedovanju kontrole dobaviteljev ali trgovcev nad procesom UBS

	Obseg nadzora s strani trgovcev (v %)	Obseg nadzora s strani velikih dobaviteljev (v %)	Obseg nadzora s strani majhnih dobaviteljev (v %)
Šibka	3,6	10,8	90,2
Srednja	2,4	22,9	7,4
Močna	94,0	66,3	2,4
SKUPAJ	100,0	100,0	100,00

Vir: Lindblom, Olkkonen, 2006, str. 489.

Dejstvo je, da glavna komunikacija med trgovcem in dobaviteljem poteka med »category managerjem« na strani trgovca in »category captainom« na strani dobavitelja. Specifike vloge »category captain-a.« podajam v nadaljevanju.

5.3.2. Vodja blagovne skupine

AC Nielsen, Karofelski in Heller (2006, str. 26) navajajo, da je v procesu UBS praksa, da trgovec ne glede na to, da je v določeni blagovni skupini več dobaviteljev, za zaupnega partnerja izbere enega dobavitelja, ki mu najbolj zaupa, ima razpoložljiva denarna sredstva, znanje in zavezanost. Tega imenuje vodja blagovne skupine (angl. category captain). To ne pomeni, da ostali dobavitelji v blagovni skupini v samem procesu ne sodelujejo. Oni imajo vlogo svetovalcev blagovne skupine oziroma presojevalcev blagovne skupine (angl. category advisors oziroma category validators), ki preverjajo priporočila vodje blagovne skupine, je pa vse odvisno od načina dela posameznega trgovca. Kot priporočila pri izbiri vodje blagovne skupine navajajo naslednje:

- **Sposobnost strateškega razmišljanja** mora biti odločilnega pomena pri izbiri vodje blagovne skupine, saj mora biti le-ta sposoben strateško razmišljati. To pomeni, da razmišlja širše kot o sami blagovni skupini, da razmišlja o povezavi le-te s prodajalno, oddelkom v prodajalni in trgovčevih kupcih.
- **Nepriistranskost dobavitelja** ima izreden pomen, saj ne sme razmišljati le o njegovih blagovnih skupinah temveč o celotni blagovni skupini.
- **Sposobnost dostopa do primernih informacij** s strani dobavitelja je zelo pomembna sposobnost dobavitelja, ki je potencialni vodja blagovne skupine. Trgovcu mora biti sposoben priskrbeti kvalitetne podatke o dogajanjih na trgu določene blagovne skupine.

Dobavitelj oziroma vodja blagovne skupine ima v procesu UBS naslednje obveznosti:

1. Posreduje vse informacije o dogovorjeni blagovni skupini, ki so mu na voljo. Informacije se navezujejo predvsem na prodajo, nakupne navade potrošnikov in

njihovo segmentacijo ter na druge tržne podatke o blagovni skupini, ki izhajajo iz tržnih raziskav, fokusnih skupin, panelov oziroma drugih virov.

2. Investira v raziskave nakupnih navad za dogovorjeno blagovno skupino. Predmet, cilji in obseg raziskave so skupno dogovorjeni med trgovcem in dobaviteljem. Na osnovi analiz in raziskav dobavitelj pripravi CDT (angl. consumer decision tree) – drevo nakupnega odločanja potrošnikov.
3. Imenuje osebo, ki bo odgovorna za upravljanje z blagovnimi skupinami.
4. Se obveže, da bo pri svojih priporočilih upošteval sprejeto korporativno strategijo trgovca.
5. Se obveže, da bo v celoti izdelal vse analize, ki bodo potrebne za uspešno izvajanje projekta »upravljanje z blagovnimi skupinami« in podal priporočila za morebitne spremembe. Pri končni izvedbi planogramov upošteva usmeritve trgovca.
6. Vse raziskave in analize ter njihove rezultate v pisni obliki posreduje trgovcu.

Vse te naloge ima dobavitelj, ki je izbran kot vodja blagovne skupine ali »category captain«. V primeru, da trgovec procesa UBS ne uporablja ali uporablja določeno prirejeno različico so te naloge lahko spremenjene ali pa jih sploh ni. V tem primeru tudi dobavitelja, kot vodje blagovne skupine, ni.

5.3.3. Vloga trgovca v procesu UBS

Trgovec ima v procesu UBS vsekakor odločilno vlogo in je upravljavec procesa (angl. category manager). Imeti mora popolno kontrolo nad procesom in uravnavati delo dobavitelja, potek procesa in njegovo implementacijo v maloprodajo.

AC Nielsen, Karofelski in Heller (2006, str. 20) navajajo pet glavnih nalog trgovca v procesu UBS:

1. **Postavlja strategijo blagovne skupine** in jo kot tako predstavi svojim dobaviteljem. Brez te vrste komunikacije gre odnos v procesu UBS v različne smeri in ne prinaša nobenih rezultatov. Vzajemno razumevanje je bistveno za uspešno izvedbo procesa UBS. Če ne drugače, ustno seznaniti dobavitelja s svojo korporativno strategijo in z vlogo dogovorjene blagovne skupine.
2. **Določi strukturo procesa.** Določi katera verzija procesa UBS naj se implementira, koliko korakov naj ima proces, saj lahko uporablja skrajšano verzijo procesa. Imenuje tudi osebo, ki je odgovorna za upravljanje z dogovorjeno blagovno skupino.
3. **Zbira podatke.** Trgovec zbira vse podatke o prodaji, finančne podatke in tudi podatke o kupcih z njihovega programa lojalnosti ali panelne podatke gospodinjestev, ki jih posreduje zunanja agencija. Ti podatki podajajo pomemben vpogled v preference kupcev. Dobavitelju posreduje vse informacije, s katerimi razpolaga, o nakupnih navadah svojega potrošnika za dogovorjen segment trgovin za izbrano blagovno skupino. Dobavitelju posreduje tudi skupno dogovorjene mesečne podatke o prodaji (prodajna vrednost, količina, razlika v ceni) in jamči za kvaliteto podatkov.

4. **Zagotavlja ustrezno izvedbo v prodajalnah.** Določi naloge in zadolžitve za izvedbo procesa v prodajalni. Obveže se, da bo skupno dogovorjene aktivnosti implementiral v dogovorjene prodajalne. Odgovorni za posamezno področje so pri posameznih trgovcih različni subjekti. V brezhibno izvedbo je vpleteno trgovčevo prodajno osebje, dobavitelji ali agencije, ki jih zaposlujejo dobavitelji, podjetja za pozicioniranje blaga ali celo poslovodje.
5. **Daje končne odločitve.** Za učinkovito izvedbo procesa UBS mora trgovec sprejeti ta proces kot obvezo. Trgovec določi ciljne blagovne skupine, ki bodo privabljale kupce v njegove prodajalne. Pri teh odločitvah mu lahko pomaga dobavitelj, končna odločitev pa mora biti vedno sprejeta s strani trgovca.

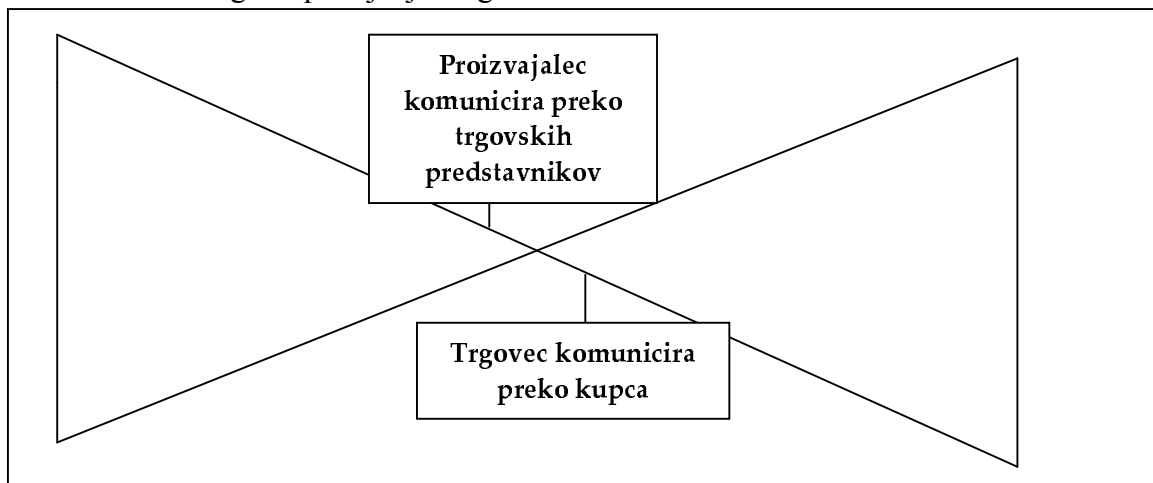
Dupre in Gruen (2004, str. 456) tudi ugotavljata, da trgovci ne vpeljujejo izključnih partnerstev samo z enim dobaviteljem v procesu UBS, saj sodelovanje trgovca z enim dobaviteljem v procesu UBS poslabša odnos z ostalimi dobavitelji, kar lahko poslabša njegovo sposobnost združevanja več dobaviteljev in njihove strokovne usposobljenosti v doseganju vrednosti za kupca. Ravno tako kot pri vlogi dobavitelja, so tudi pri vlogi trgovca v procesu UBS, lahko v primeru, da trgovec v popolnosti ne implementira procesa UBS ali uporablja določeno spremenjeno obliko, njegove naloge lahko drugačne ali spremenjene.

Tako za trgovca kot tudi za dobavitelja z uvedbo procesa UBS pride do spremembe komunikacije med obema stranema. Pred uvedbo procesa UBS odnos temelji na prodaji dobaviteljevih blagovnih znamk. Z uvedbo procesa UBS se prodaja usmeri v trgovčeve blagovne skupine. Na slikah 8 in 9 predstavljam spremembo v načinu komuniciranja v odnosu dobavitelj – trgovec ob vpeljavi procesa UBS.

Stare vloge so temeljile na upravljanju z blagovnimi znamkami in kontakt med trgovcem in dobaviteljem se je vršil na stični točki med trgovskim predstavnikom dobavitelja in kupci na strani trgovca. Med obema stranema ni bilo poglobljenega odnosa. V ospredju so bile dobaviteljeve blagovne znamke, ki so tudi predstavljale glavno točko opazovanja. Slika 9 pa ponazarja odnos trgovca in dobavitelja v procesu UBS. Proces UBS je proces, v katerem se dobavitelj in trgovec povežeta z namenom ustvarjanja in upravljanja strategij, procesov in operacij za specifično blagovno skupino, ne samo za blagovne znamke posameznega dobavitelja (Lindblom, Olkkonen, 2006). Gre za prehod iz trženja dobaviteljevih blagovnih znamk na trženje trgovčevih blagovnih skupin.

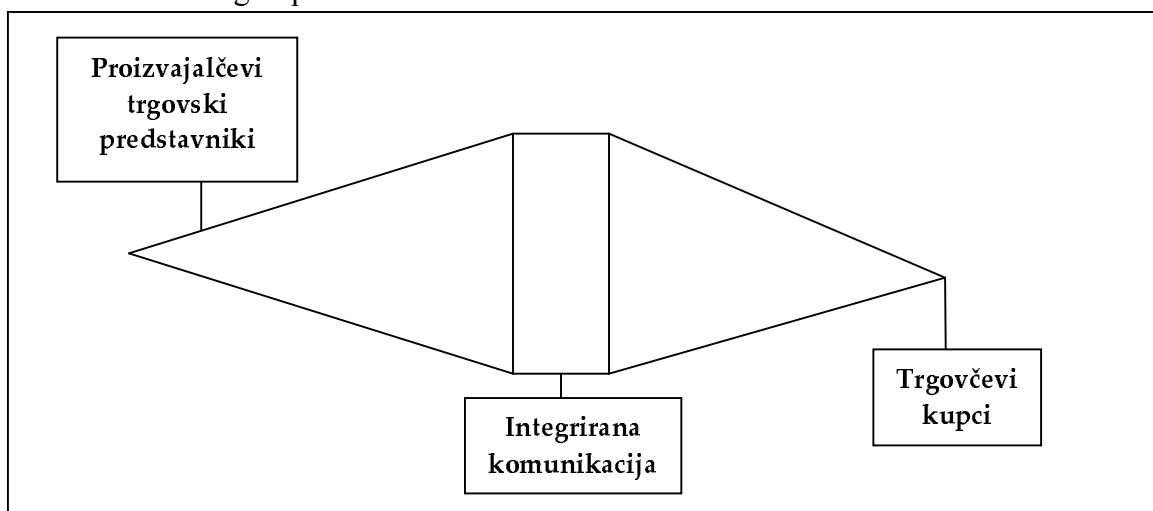
Z uvedbo procesa UBS je kontakt med dobaviteljem in trgovcem postal zelo intenziven in poglobljen. V ospredju so blagovne skupine kot poslovne enote in ne več blagovne znamke, kot prej.

Slika 8: Stare vloge - upravljanje blagovne znamke



Vir: Lindblom, Olkkonen, 2006, str. 484.

Slika 9: Nove vloge - proces UBS



Vir: Lindblom, Olkkonen, 2006, str. 484.

Odnos med dobaviteljem in trgovcem je poglobljen in strateški, kjer je v ospredju zaupanje in odprt pretok podatkov. Gre za integrirano komunikacijo.

6. EMPIRIČNA RAZISKAVA

V empiričnem delu magistrskega dela sem se osredotočil na kvalitativno raziskovanje v obliki globinskih intervjujev, katerih glavna vrednost je v prilagodljivosti in odprtosti na eni strani, na drugi strani pa tudi v možnosti dokaj velike stopnje strukturiranosti le-teh. Intervjuji so usmerjeni v raziskovanje kvalitete odnosa dobavitelj – trgovec v slovenski trgovini na drobno. Pri pripravi vprašanj, ki sem jih strukturiral v obliki opomnika, mi je bila v oporo celotna teoretična podlaga, ki sem jo pridobil iz člankov tujih strokovnih revij in knjig. Predstavnike dobaviteljev in trgovcev sem s pomočjo opomnika popeljal skozi intervju, ki je razkril mnenja vsakega posameznika o odnosu dobavitelj – trgovec. Vse

intervjuje sem snemal in jih kasneje prepisal, kajti pri sami obdelavi podatkov mi je bil posnetek v veliko oporo.

Za globinski intervju sem se odločil, ker je po svoji naravi usmerjen v globino in raziskovanje določene problematike zelo podrobno. Pušča tudi možnosti kreiranja določenih sprotnih vprašanj, ki se lahko porodijo med samim intervjujem in katerih namen je dodatna razjasnitev problematike. Prednost globinskih intervjujev je tudi v direktnem kontaktu med izpraševalcem in intervjuvancem, ki omogoča sprotno prilagajanje poteka intervjuja in razčiščevanje določenih neznank v živo.

6.1. NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

Namen empirične raziskave je na podlagi polstrukturiranih globinskih intervjujev ugotoviti, kakšne so značilnosti odnosa dobavitelj – trgovec na medorganizacijskem trgu. Podatke iz strokovnih člankov in knjig sem uporabil za formiranje opomnika, ki mi je služil kot vodilo skozi intervjuje in kot opora pri analizi podatkov. Intervjuji so bili izvedeni na vzorcu dobaviteljev in trgovcev v slovenski trgovini na drobno in njihova analiza ter posledično domneve so postavljene na podlagi pridobljenih podatkov v Sloveniji.

Strokovna literatura navaja značilnosti kvalitetnega odnosa in dejavnike, ki na te lastnosti vplivajo. Sam sem v magistrskem delu proučeval ali se v slovenski trgovini na drobno na medorganizacijskem trgu v odnosu dobavitelj – trgovec pojavljajo enake značilnosti in lastnosti kot v strokovni literaturi oziroma ali obstajajo kakšne specifike. Proučeval sem kako pomembni so za kvaliteten odnos dobavitelj – trgovec ekonomski faktorji in koliko čustveni oziroma osebni. Hkrati sem raziskal tudi prisotnost oportunitizma, elemente vrednosti odnosa in vpliv dobrega odnosa dobavitelj – trgovec na uspešno implementacijo procesa UBS.

V magistrskem delu sem uporabil metodo globinskega intervjuja, ki je za tovrstno problematiko, ki je še dokaj neraziskana, najbolj primeren. Odločil sem se za polstrukturiran intervju, ki je znan po tem, da je večina vprašanj že vnaprej določena v obliki opomnika, odgovori na ta vprašanja pa so popolnoma odprti. Poznamo pa tudi nestrukturirane in strukturirane intervjuje. Nestrukturirani intervju je najbolj prilagodljiv način intervjujev, ki ga je zaradi odprtosti vprašanj in manjšega usmerjanja s strani izvajalca intervjuja težko načrtovati, strukturirani intervju pa je metoda primerna za preverjanje postavljenih tez, saj so vprašanja zelo specifična in ne dovoljujejo veliko svobode v samem odgovarjanju. Značilnosti vseh predstavljam v nadaljevanju, kjer bom podal obrazložitev strukturiranega, polstrukturiranega in nestrukturiranega intervjuja, ki se v praksi največkrat uporabljajo in so v teoriji tudi največkrat omenjeni.

6.2. STRUKTURIRANI INTERVJU

V tržni raziskovalni metodologiji v osnovi ločimo strukturirane in nestrukturirane intervjuje. Strukturirani intervju se pogosto uporablja za preverjanje postavljenih tez. Izvajalca strukturiranega intervjuja običajno ne zanimajo nova in dodatna odkritja s področja izvajanja intervjuja, ampak se mnogo bolj posveča dejstvom, ki so pomembna za preverjanje tez. Po drugi strani, kot popolno nasprotje nestrukturirani intervju omogoča izvajalcu nova spoznanja, ki jih vnaprej ni bilo mogoče natančno opredeliti (Sjoberg in Nett, 1968, str. 195). Z bolj standardnim pristopom so strukturirani intervjuji tudi bolj časovno optimalni za izvedbo, bolj jasni, ne omogočajo pa toliko sociološkega vpogleda ter odkrivanja organizacijskih vzorcev in normativnih struktur v podjetju kot nestrukturirani.

Strukturirani intervju je sestavljen iz sklopa vprašanj, ki so skrbno napisana in sestavljena z namenom vodenja vsakega sodelujočega skozi enake tematike in postavljanjem enakih vprašanj (Patton, 1987, str. 112). Zaradi tega so načeloma primerni tudi za izvedbo z več različnimi izpraševalci, ki ne odstopajo od zapisanih vprašanj. Vprašanja podajajo točno specifične odgovore v obliki izbirnih možnosti, dihotomnih ali večstopenjskih odgovorov.

6.3. NESTRUKTURIRANI INTERVJU

Gre za najbolj prilagodljiv način intervjujev, ki ga je zaradi odprtosti vprašanj ter manjšega usmerjanja s strani izvajalca intervjujev mnogo težje načrtovati, kot je to značilno za strukturirani in polstrukturirani intervju. Ena od slabosti nestrukturiranega intervjuja je izjemno zahtevna analiza (Wilkinson in Birmingham, 2003, str. 45). Gre za neformalni pogovor, ki se opira na popolnoma spontano postavljanje vprašanj in v katerem obstaja nevarnost, da vsak intervju prinese popolnoma drugačne informacije (Patton, 2002, str. 110). Nestrukturirani intervju avtor poimenuje kot »neformalno govorjenje oziroma pogovor«. Kot glavno pozitivno dejstvo te kvalitativne metode navaja veliko odzivnost na razlike med posamezniki in situacijami. Kot glavno negativno lastnost pa avtor navaja veliko časa, ki ga potrebujemo za analizo informacij. Vprašanja so nestrukturirana in sodelujoči odgovarjajo s svojimi besedami na popolnoma prosti način in niso vezani na odgovore, ki so določeni s strani izpraševalca.

6.4. POLSTRUKTURIRANI INTERVJU

Polstrukturirani intervju se uporablja, kadar želimo zbrati tudi nekatere dodatne informacije in priti do dodatnih spoznanj, pri čemer je stopnja obvladljivosti tovrstnega intervjuja zadostna. V primerjavi z nestrukturiranim je pri polstrukturiranem intervjuju večina vprašanj vnaprej določenih. Kljub temu je pri vsakem vprašanju prostor za podrobnejši odgovor oziroma misel (Wilkinson in Birmingham, 2003, str. 45).

Patton (1987, str. 111) navaja, da je polstrukturirani intervju izveden s pomočjo opomnika, ki vsebuje seznam vprašanj, ki morajo biti raziskana oziroma postavljena skozi določen intervju. Opomnik pomaga raziskovalcu pridobiti enake informacije od vseh sodelujočih v določeni raziskavi. Vsebine navedene v opomniku naj ne bi bile nujno raziskane po točnem vrstnem redu, ki je naveden na listu, vsekakor pa morajo biti vključene v intervju. Opomnik služi kot vodič skozi intervju in zagotavlja, da so vse bistvene vsebine za raziskavo med potekom intervjuja obdelane.

6.5. GLOBINSKI POLSTRUKTURIRANI INTERVJU

Metodo globinskega polstrukturiranega intervjuja sem izbral, ker je le-ta izredno primeren za izvedbo raziskave te vrste, ko je potrebno posameznike izprašati o naravi določenega procesa in imeti možnost postavljanja dodatnih vprašanj, ki se porajajo tekom samega intervjuja. Na začetku intervjuja sem vedel, da bodo določeni odgovori sodelujočih zahtevali še dodatno vprašanje oziroma več vprašanj, zato sem izbral metodo, ki je omogočala določeno stopnjo prostosti in v kateri bo vsekakor obstajala možnost vodenja udeleženca med samim intervjujem.

Globinski intervju je v svoji osnovi nestrukturirani, direktni, osebni intervju, v katerem posameznika izpraša izkušeni spraševalec, da bi odkril motivacijo, prepričanja, odnos in občutke subjekta do določene teme (Malhotra, Birks: 2003, str. 179). Globinski intervju lahko traja od 30 minut do več kot 1 ure in se lahko izvede v enkratnem obisku ali pa skozi serijo snidenj med izpraševalcem in intervjujancem. Izpraševalec se skozi celotni intervju drži osnovnih in poglobitvenih tem, medtem ko se v samih vprašanjih in odgovorih na njih skriva celotna serija nepredvidljivih področij raziskave. Preiskovanje ozadij posameznih odgovorov je ena od glavnih kvalitativnih in zelo pomembnih vzvodov globinskega intervjuja. Preiskovanje oziroma raziskovanje ozadja odgovora posameznika je lahko izvedeno z enostavnim vprašanjem: »Zakaj ste odgovorili tako? Kaj naj bi to pomenilo?« lahko pa to naredimo tudi z daljšimi vprašanji, ki so bolj specifična (Malhotra, Birks: 2003, str. 180).

Vodenje in usmerjanje poteka intervjuja je poglobitvena kvaliteta le-tega, saj je pri vsebini kot je raziskovanje kvalitete in specifik odnosa dobavitelj – trgovec na medorganizacijskem trgu, možnost dodatnih vprašanj in s tem usmerjanje poteka intervjuja zelo pomembna, ker je sam pojem zelo širok.

Značilno za polstrukturirani globinski intervju je, da je namen raziskave jasen, odgovori na vprašanja pa odprti in prosto tekoči. Že začetno vprašanje je jasno, z njim poskuša izpraševalec spodbuditi prosto govorjenje o predmetu. Udeleženec odgovarja na vprašanja, ki jih postavlja raziskovalec, obenem pa njegovi odgovori določajo smer intervjuja. Vrstni red in oblikovanje vprašanj se spreminja od intervjuja do intervjuja, kar pomeni, da se pri posameznih intervjujih razlikuje tudi specifična vsebina (Churchill in Iacobucci, 2005, str. 285).

Veliko pozornosti sem v samih intervjujih namenil dejstvu, ki ga navaja literatura, da se mora udeleženec počutiti sproščeno in ugodno, ker bo le tako lahko dal iskrene in zanesljive odgovore. Intervjuje sem izvedel v udeleženčevi pisarni ali v gostinskem lokalu, kjer je bilo vzdušje primerno in dovolj tiho za snemanje intervjuja.

Malhotra (2003, str. 181–183) navaja naslednje prednosti globinskih intervjujev predvsem v primerjavi s fokusnimi skupinami:

1. **Natrpani urniki.** Najboljši udeleženci intervjujev so pogosto najbolj zaposleni in najbolj uspešni v poslu. Vzamejo si čas za intervju, redko pa so zmožni priti na skupinsko diskusijo na lokacijo daleč od njihove pisarne. Torej skupinske diskusije največkrat ne vsebujejo najboljših subjektov.
2. **Heterogenost.** Globinski intervjuji v primerjavi z skupinskimi intervjuji (fokusne skupine) dopuščajo mišljenje posameznika, ki ni voden s strani skupine, kot se to pogosto dogaja v fokusnih skupinah. Skupinske diskusije so zelo odvisne od sestave skupine, ki je homogena, ozadje delovnega mesta posameznega poslovnega pa ga preveč zaznamuje, da bi se v določeni skupini počutil popolnoma sproščeno.
3. **Izvedba v živo.** Veliko informacij lahko izpraševalec dobi, ko udeleženca vidi v njegovem naravnem okolju, za njegovo delovno mizo. Sezname delovnih nalog na zidu, fascikli dobaviteljev, delovna atmosfera in način postrežbe kave je le nekaj detajlov, ki izpraševalcu lahko pomagajo pri pridobitvi celotne slike o sodelujočem.
4. **Izpraševalčev vpliv.** Pri intervjujih ima izpraševalec izredno veliko možnost eksperimentiranja, ki je pri skupinskih diskusijah nima. Hkrati pa en neuspešen intervju ne pomeni take izgube kot neuspešna izvedba fokusne skupine, ki lahko prizadene oziroma se tiče kar celotne skupine ljudi.
5. Z globinskim intervjujem imamo **globlji vpogled** v problem kot pri fokusnih skupinah.
6. Odgovore lahko **pripisujemo točno določenemu udeležencu**, kar je pri fokusnih skupinah nemogoče nenehno spremljati.
7. Odgovori potekajo bolj svobodno in v sproščenem vzdušju, pri fokusnih skupinah pa so bolj skupinsko podani.
8. **Lažje jih je organizirati**, ker gre za posameznika, pri skupini pa je potrebno uskladiti urnike in želje vseh.

Churchill in Brown (2004, str. 99) navajata tudi nekaj **slabosti** globinskih intervjujev v primerjavi s fokusnimi skupinami:

1. Ponavadi so **dosti dražji** kot fokusne skupine, kajti stroški izpraševalcev se zaradi individualnega obravnavanja vsakega udeleženca močno povečajo.
2. Na splošno globinski intervjuji **ne dosežejo tako velike vpletenosti udeleženca**, kajti le-ti trajajo od 30 minut do 1 ure, kar je za nekatere vrste raziskav premalo.

3. Potrebujejo **dosti več časa za obdelavo podobne količine udeležencev**, kajti izpraševalci lahko naredijo največ 4 do 5 intervjujev, z 2 fokusnima skupinama na dan pa lahko pokrijejo 20 ljudi.
4. Pri globinskih intervjujih je težko **v udeležencu vzbuditi neko skupinsko dinamiko**, ki bi izzvala določene odgovore, ki jih v osebnem stiku ena na ena z izpraševalcem ne dosežemo.

6.6. VZORČENJE

Kvalitativne raziskave temeljijo navadno na namenskih vzorcih. To je oblika neverjetnostnega vzorčenja, pri katerem raziskovalec namensko izbere vzorčne enote, za katere je mnenja, da so najboljši predstavniki določene skupine. V večini primerov raziskovalec vključi tiste enote, ki so po njegovem mnenju oziroma presoji najbolj reprezentativne za proučevano populacijo. Primeri takega vzorčenja so naslednji:

- testni trgi izbrani za določitev potenciala novega proizvoda,
- nabavniki izbrani za trženjsko raziskavo,
- testiranje novega izdelka z osebami, ki so še posebno zahtevne in imajo visoka pričakovanja,
- priče s strani stroke na sodiščih ali
- supermarketi izbrani za testiranje novih načinov pozicioniranja in označevanja izdelkov.

Tako namensko vzorčenje je dokaj poceni, hitro in ustrezno, ne omogoča pa direktnega posploševanja podatkov na določeno populacijo, ker ponavadi populacija ni jasno definirana. To vzorčenje je subjektivno in njegova vrednost je popolnoma odvisna od raziskovalčeve presoje, strokovnosti in kreativnosti (Malhotra, Birks: 2003, str. 364).

Takega načina vzorčenja sem se poslužil tudi sam, saj sem dejansko izbral predstavnike dobaviteljev in trgovcev, ki delujejo v trgovini na drobno v Sloveniji in za katere sem ocenil, da so najboljši predstavniki tega segmenta ljudi.

6.7. IZVEDBA INTERVJUJEV

Okvir za izvajanje intervjujev podaja Kvale (1996, str. 14) po sedmih stopnjah, ki predstavljajo okvir za njihovo načrtovanje in izvajanje. Sedem stopenj, ki jih podajam v nadaljevanju, je bila osnova za izvedbo intervjujev. Stopnje so naslednje:

1. **določanje tematike:** Tematiko intervjujev sem določil že v teoretičnem delu naloge in sem jo v samem empiričnem delu naloge samo še preveril na osnovi globinskih intervjujev.
2. **Snovanje in načrtovanje:** Gre za določitev velikosti, obsežnosti in kraja izvedbe intervjujev. Potrebno je bilo izbrati udeležence intervjuja, ki sem jih izbral med dobavitelji in trgovci, ki so se mi zdeli najbolj primerni za intervju. Opomnik je tudi bistveni del te stopnje. Je izredno pomemben dejavnik pri izvedbi intervjujev, saj predstavlja okvir, ki sem se ga držal pri izvedbi intervjujev in s tem zagotovilo za

čimvečjo enakost intervjujev. V opomnik sem vključil vprašanja z vseh proučevanih področij.

- 3. Izvajanje intervjujev:** Izvajanje intervjujev je osrednji del empiričnega dela magistrskega dela. Stremel sem k temu, da sem se pri izvedbi držal vseh teoretičnih zahtev za karseda učinkovito izvedbo. Intervjuje sem v večini primerov izvedel v pisarnah sodelujočih ali v lokalih, ki so bili v bližini delovnega mesta teh ljudi in so jim predstavljali kraj, kjer se počutijo domače in so sproščeni.
- 4. Transkripcija oziroma prepis:** Je pomemben korak, kajti predstavlja osnovo za nadaljnjo analizo. Vse intervjuje sem snemal in jih kasneje dobesedno prepisal v ustrezen medij. Pri prepisu sem bil še posebej pozoren na to, da mi ni ušla katera od podrobnosti, ki so bile mogoče med samo izvedbo videti nepomembne.
- 5. Analiza:** Pri analizi mi je pomagal opomnik, ki sem ga v času intervjujev imel vedno ob sebi in mi je tudi pri analizi pomenil glavno iztočnico za obdelavo vprašanj in postavitev domnev. Izvedel sem navzkrižno analizo, ki omogoča povezavo odgovorov različnih posameznikov po tematskih sklopih, opomnik pa mi je služil kot opisni okvir za analizo.
- 6. Verifikacija:** Verifikacija je predzadnja naloga, ki sem jo naredil pri obdelavi podatkov pridobljenih med intervjuji. Namen te točke je določiti zanesljivost, veljavnost in splošno uporabnost metode oziroma, ali je raziskava dejansko raziskovala področje, ki ga je imela namen raziskati. Same ugotovitve in rezultate bi moral preveriti pri udeležencih samih intervjujev. Popolnoma vseh odgovorov nisem preveril pri vseh udeležencih, sem pa pri določenih udeležencih med samo analizo naletel na pomen, ki ga nisem popolnoma razumel. Te udeležence sem nato dejansko tudi poklical in preveril pomen tega odgovora ali pa jim v preverjanje po elektronski pošti poslal celotni prepis intervjuja.
- 7. Poročanje:** Zadnji korak v sami izvedbi intervjujev. Gre za poročanje o ugotovitvah na berljivi, razumljivi in primeren način, ki bo uporaben za ciljno skupino. Poročal bom v obliki teksta in pa tabele na kateri bom za vsak pojem, ki sem ga raziskoval, podal glavne odgovore in zaključek, ki ga na osnovi teh odgovorov lahko podam.

6.8. OPOMNIK

V skladu z dejstvom, da sem za metodo izbral polstrukturirani globinski intervju, je bilo oblikovanje opomnika logična posledica tega dejstva. Opomnik je vseboval 7 vprašanj, ki so bila vsa usmerjena v reševanje problematike povezane s tezo, ki sem jo postavil na začetku magistrskega dela. Vprašanja v opomniku so postavljena na način, da obdelujejo oziroma zajemajo glavne teme magistrskega dela in omogočajo razkritje ozadij posameznih pojmov, ki so za samo vrednost dobljenih rezultatov lahko zelo pomembna. Pri analizi mi je opomnik služil tudi kot okvir, po katerem sem izvedel navzkrižno analizo.

6.9. POTEK IN IZVEDBA INTERVJUJEV

Intervjuji so potekali na različne načine. Večino jih je bilo izvedenih v pisarnah sodelujočih ali pa v lokalih blizu njihovih podjetij, kajti le tako so si lahko vzeli nekaj dragocenega časa

in sodelovali v intervjuju. V Tabeli 6 predstavljam vse intervjuvance in nekaj osnovnih podatkov o podjetjih v katerih so zaposleni. Vzorec je sestavljalo osem predstavnikov dobaviteljev in en predstavnik trgovcev.

Tabela 6: Značilnosti vzorca intervjuvancev

OSEBA	SPOL	STAROST	POLOŽAJ V PODJETJU	ZNAČILNOSTI PODJETJA
trgovec A	moški	35 let	Nabavnik	diskontni trgovec
dobavitelj B	moški	45 let	direktor komerciale	dobavitelj pijač
dobavitelj C	moški	47 let	direktor podjetja	dobavitelj čistil
dobavitelj D	ženska	48 let	vodja ključnega kupca	dobavitelj kave, čajev
dobavitelj E	moški	40 let	direktor podjetja	dobavitelj čipsa
dobavitelj F	ženska	39 let	vodja ključnega kupca	dobavitelj pijač
dobavitelj G	moški	38 let	vodja ključnega kupca	dobavitelj drobnih sladkih izdelkov
dobavitelj H	moški	29 let	vodja nabave	dobavitelj pijač in sladkih izdelkov
dobavitelj I	moški	34 let	vodja ključnega kupca	dobavitelj sladkih izdelkov

Vsakega od sodelujočih sem predhodno kontaktiral po telefonu in glede na njihovo željo tudi po elektronski pošti. Nekaterim sem po elektronski pošti poslal tudi opomnik, na njihovo izrecno željo. Intervjuji so trajali v povprečju 35 minut, nekateri dalj, nekateri manj časa. Vse je bilo odvisno od razpoloženja sodelujočega in od njegovega pogleda na problematiko. Vsi intervjuji so potekali tekoče, vsekakor pa je bil prvi intervju kvalitetno najslabši. Tisti, ki so sledili, so bili kvalitetnejši predvsem zaradi pridobitve določenih izkušenj na strani izpraševalca, torej mojih izkušenj.

6.10. ANALIZA PODATKOV

Analizo intervjujev sem sprva začel z metodo zgoščevanja pomena, kjer sem vse intervjuje, ki sem jih predhodno posnel na trak, zapisal v bolj obvladljivi obliki. Ohranil sem glavna dejstva v posameznem intervjuju.

Patton (2002, str. 438–440) meni, da sta za analizo polstrukturiranega globinskega intervjuja primerna dva pristopa. Lahko analiziramo posamezne enote oziroma posamezne intervjuvance, vsakega posamezno ali z navzkrižno analizo povezujemo odgovore vseh udeležencev in iščemo globino oziroma širino odgovorov na posamezno vprašanje. Nato analizo podajamo po sklopih oziroma kategorijah, kjer nam kot opora lahko služi sam opomnik. Sam sem se odločil za navzkrižno analizo, kjer sem odgovore udeležencev na isto vprašanje povezal v sklope, ki sem jih nato sistematično obdelal. Iskal sem posamezne fraze oziroma odgovore, ki so se pojavljali večkrat in jih izpisal ter jim dal pomen. Opomnik mi je

služil kot opora pri analizi, saj sem ugotovitve podal po sklopih, ki so bili prisotni v obliki vprašanj na opomniku.

Na koncu magistrskega dela sem podal posamezne domneve, do katerih sem prišel na podlagi teoretičnega dela naloge in po izvedbi globinskih intervjujev.

6.11. REZULTATI RAZISKAVE

Rezultate predstavljam po tematskih sklopih, na enak način kot je bil oblikovan sam opomnik. Sklopi si nekako sledijo v zaporedju, po katerem sem tudi izvedel posamezen intervju in gredo od bolj splošnih tem do najbolj specifične tematike, procesa UBS. Samo posploševanje podatkov je zaradi zgoraj omenjenih omejitvenih dejavnikov nemogoče.

6.11.1. Zaključna analiza

Ugotovitve globinskih intervjujev podajam po tematskih sklopih, ki sem jih v samih intervjujih tudi raziskoval. Na koncu analize podajam tudi domneve, ki sem jih oblikoval na podlagi podatkov pridobljenih v teoretičnem in empiričnem delu magistrskega dela.

Odnos dobavitelj – trgovec

Sodelujoči vidijo značilnosti dobrega odnosa dobavitelj – trgovec predvsem v koristnosti odnosa za obe strani. Pogost odgovor je bil, da je odnos dober takrat, ko nobena stran ne izkorišča druge strani oziroma, da morata v kvalitetnem odnosu obe strani dobivati, torej imeti neke koristi. Odnos se mora izvajati v skladu z nekimi normami, ki veljajo v poslovnem svetu in ne sme biti izkoriščevalski. Mora zadovoljiti ekonomske interese tako pri trgovcu kot pri dobavitelju. Skupni cilj, ki ga oba skušata dosegati, doseganje prometa, profita in prodaja artiklov, je glavno gonilo dobrega odnosa dobavitelj – trgovec. Kvaliteta odnosa je po mnenju dobavitelja G (v tabeli 6) čim večja učinkovitost s čim manj izgubljenega časa.

Osebno dožemanje oziroma socialne povezave med ljudmi v odnosu so sekundarnega pomena, vseeno pa so ljudje tisti, ki ustvarjajo odnos in komunikacija je zelo pomembna. Po eni strani je mnenje večine, da osebni del odnosa ne sme vplivati na ekonomski odnos oziroma rezultate, po drugi strani pa odgovarjajo, da v primeru dobrega osebnega odnosa leta vpliva na boljše poslovanje oziroma ekonomske kazalnike. Prvo dejstvo je bolj posledica prepričanja, da preveč osebni odnos ni dober za poslovni odnos in, da na dolgi rok slabo vpliva nanj.

Trgovec A (v Tabeli 6) je situacijo opisal na naslednji način: »Osebno dožemanje je bilo vedno zelo zelo pomembno, ponavadi smo dali nekemu še eno priložnost tudi ko ekonomski kazalniki niso bili dobri, ravno zaradi osebnega dožemanja partnerja«. Bil je tudi mnenja, da je stvar čustvene inteligence v tem, da ugotoviš, kako globoko greš lahko v čustven odnos z nekom in da so čustveni dejavniki verjetno pomembni takrat, ko ekonomski ne dajo ali še ne

dajo rezultatov. Hkrati je izpostavil problematiko preveč osebnega odnosa med dobaviteljem in trgovcem, ki ni koristen, ker tu vladajo osebni interesi pred interesi podjetja. Mejo, do katere lahko posameznik gre v tem odnosu in pri kateri začne podjetje izgubljati in posameznik oziroma zaposleni pridobivati, mora podjetje samo poznati oziroma ugotoviti. Vsak mora vedeti, koliko osebnega odnosa je še primerno za korist podjetja.

Po mnenju večine lažje dosegajo nek ekonomski rezultat, če imajo dober osebni oziroma socialni odnos. Posel je lažje speljati, če je odnos takšen. Hitreje se posli dogovorijo, hitreje se akcije izvedejo, hitrejša je izpeljava in višja je meja tolerance. Vse to pripomore k lažjemu doseganju ciljev. Opažajo pa, da je osebnega stika skozi leta manj in, da je odnos vse bolj neoseben. Odnos med dvema stranema ne pride čez noč in velik problem sodelujoči vidijo v fluktuaciji kadra, kajti odnos je potrebno zopet graditi znova, ko nekdo odide. To je za sodelujoče velik problem.

Ugotovitev dobavitelja B (v Tabeli 6) je, da se trgovci po eni strani ogibajo čustev v odnosu, po drugi strani pa sam odnos jemljejo zelo osebno, ko dobavitelju ne dovolijo, da dela izdelek trgovske znamke za kogarkoli drugega kot samo zanj. V primeru, da trgovec ugotovi, da je temu tako, reagira zelo čustveno oziroma osebno.

Dobavitelj C (v Tabeli 6) je mnenja, da je končni kupec v odnosu dobavitelj – trgovec prevečkrat pozabljen, saj je končni potrošnik tisti, ki definitivno občuti ta odnos. Odnos dobavitelj – trgovec se kaže pri končnem kupcu in končni kupec vpliva na ekonomske kazalnike tako trgovca kot dobavitelja.

»Odnos se izraža s strani trgovca na dobavitelja«, je trditev dobavitelja C (v Tabeli 6), s čimer je hotel nakazati dejstvo, da so trgovci v trgovini na drobno v Sloveniji v boljšem pogajalskem položaju. Manjši dobavitelji so v tem odnosu vsekakor v podrejenem položaju.

Izpostavljena je bila tudi moč obeh partnerjev kot dejavnik dobrega odnosa. Če sta oba enakovredna in če so ekonomski kazalniki dobri, potem osebni odnos vpliva na boljše sklepanje poslov. Moč podjetja, moč blagovne znamke, ki jih podjetje ima, imidž obeh in moč obeh blagovnih znamk je zelo pomembna za sam odnos. Po mnenju sodelujočih iščejo trgovci dobavitelje, ki so močni, imajo močne blagovne znamke in imajo sredstva za trženje.

Odnosi dobavitelj – trgovec se razlikujejo tudi po trgih, na katerih sodelujoči delujejo. Pri nekaterih trgih so na prvem mestu osebni dejavniki, pri nekaterih pa ekonomski. Na južnih trgih so pomembni osebni dejavniki. Na teh trgih se poslovni partnerji hočejo najprej sestati, spoznati partnerja, ga povabiti na večerjo, šele nato sklepajo posle. Na zahodu dajejo prednost ekonomskim kazalnikom. Določeni odnosi tudi niso primerni za vse države. Trgovec A (v Tabeli 6) je mnenja, da hladen skandinavski odnos ni primeren za naše področje.

Sodelujoči občutijo ta odnos na več nivojih. Odnos dobavitelj – trgovec delijo na nivo managementa in maloprodaje. Na nivoju managementa je za odnos bolj značilen ekonomski vidik, kajti tam se sklepajo pogodbe in določajo super rabati, v maloprodaji pa je osebni stik med dobaviteljem in poslovodjo še vedno zelo pomemben. Na tem nivoju so socialne in čustvene povezave še vedno zelo prisotne in pomembne.

Drugi način delitve, ki je bil tudi omenjen, je poslovni in osebni nivo odnosa, ki ga imajo posamezniki v odnosu dobavitelj – trgovec. Poslovni odnos ločijo od osebnega in, če ekonomski kazalniki niso takšni, kot bi morali biti, je poslovni del odnosa nezadovoljiv, osebni pa je vseeno lahko dober oziroma kvaliteten.

Ekonomski kazalniki morajo biti vedno na prvem mestu oziroma so pogoj za dober odnos dobavitelj – trgovec na medorganizacijskem trgu. Dobavitelja G in H (v Tabeli 6) sta podala konkretne odstotke pomembnosti posameznega dela odnosa: »80 % so ekonomski kazalniki, 20 % pa je odnos, partnerski, ki ga zgradiš« je bila trditev enega od njiju. Navedeno je bilo tudi dejstvo, da obstajajo podjetja, ki nimajo čustvenega odnosa. Funkcionirajo na nivoju transakcijske izmenjave, ki je bila omenjena v teoretičnem delu naloge.

Po drugi strani pa je trgovec A (v Tabeli 6) izpostavil problematiko, s katero se soočajo, ko je poslovanje z vidika ekonomskih kazalnikov dobro, dobavitelj pa se vede arogantno in kupci z njim niso zadovoljni. Trgovec ima probleme z izdobavo izdelkov. V tem primeru lahko pride tudi do prekinitve sodelovanja z dobaviteljem, ne glede na to, da je ekonomski del odnosa primeren.

Navedba dobavitelja F (v Tabeli 6), ki ne potrebuje dodatnega komentarja je: »S tistim, ki prinaša ekonomsko korist, se več ukvarjaš. Jaz sem zaradi ekonomskega dejavnika plačana, ne zaradi čustvenega. Če sta dve podjetji ekvivalentni v ekonomskem smislu pa vsekakor odtehta osebni odnos«.

Zadovoljstvo

Zadovoljstvo je zelo pomembno za sam odnos oziroma kaže kvaliteto odnosa. Po trditvah večine je zadovoljstvo najbolj pomembno za vzpostavitev dobrega odnosa. »Zadovoljen si lahko z osebnim stikom oziroma osebnim odnosom, lahko pa si zadovoljen z rezultati, ki jih dosegaš.« je bila trditev dobavitelja G (v Tabeli 6).

Zadovoljstvo se meri z rezultatom, kajti trgovec in dobavitelj imata izdelek s tem namenom, da ga prodata in faktorji za pridobitev zadovoljstva so v največji meri odvisni od meril, po katerih dobavitelji ocenjujejo svoje poslovanje oziroma uspešnost. Zadovoljstvo je lahko obojestransko in je posledica doseganja nekega ekonomskega cilja, planov, lanske realizacije itd. Za doseganje zadovoljstva so bistveni ekonomski rezultati. Dosežek po mnenju sodelujočih vpliva na zadovoljstvo. Iskren odnos pa je tudi pokazatelj zadovoljstva. Zadovoljstvo se pojavi, ko obe strani dosežeta svoja pričakovanja, oziroma jih presežeta. Lahko se kaže tako na ekonomskem nivoju (rezultati) kot tudi na čustvenem in je rezultat odnosa in obojestranskih koristi v njem.

Lojalnost na medorganizacijskem trgu vsekakor obstaja in zadovoljstvo je povod zanjo. Sodelujoči jo izražajo na več načinov. Dobavitelji jo izkazujejo v obliki projektov, skozi pogoje, ki jih dajejo trgovcu, s ponudbo novih izdelkov primarno določenemu trgovcu, s ponudbo najboljših izdelkov samo enemu trgovcu, s poznavanjem svojega trgovca in delovanjem v skladu z njegovimi cilji, z delovanjem v skladu z nasveti tehnologov dobavitelja o trendih na trgu, kajti trgovec tehnologov praviloma nima. Dobavitelj C (v Tabeli 6) je navedel razmišljanje, da se bo v Sloveniji, ki je 2-milijonski trg slej kot prej zgodilo, da vsi trgovci ne bodo imeli istih dobaviteljev in bo lojalnosti posameznih dobaviteljev trgovcem in obratno vse več. Če je ena stran odvisna od druge, je bolj lojalna, kot bi bila, če ne bi bila odvisna. Lojalnosti trgovca do dobavitelja je malo, je pa bolj izražena pri večjih dobaviteljih, od katerih je trgovec bolj odvisen.

Zaupanje

Dobavitelji in trgovci občutijo zaupanje kot posledico zadovoljstva v odnosu, čeprav nekateri tudi zadovoljstvo navajajo kot posledico zaupanja. To je predvsem mišljeno v primeru, ko je zadovoljstvo posledica dobro izpeljanega posla, ki je bil dobro izveden na podlagi zaupanja v količine, ki jih je trgovec naročil. Zaupanje je po navedbah zelo povezano z zadovoljstvom, ni pa popolnoma enoznačnega odgovora kaj je vzrok in kaj posledica.

Dobavitelji kot zelo pomemben element zaupanja navajajo tudi zaupanje trgovca v količine izdelkov, ki jih dobavitelj priporoči za določeno aktivnost. Uspešnost posamezne aktivnosti je namreč v tem, da je količina naročenih izdelkov pravilna in, da izdelkov med aktivnostjo ne zmanjka. Zaupanje je garancija za dolgoročen odnos in se gradi skozi poslovanje in mora biti obojestransko, da je odnos dober.

Zaupanje je eden od sodelujočih, trgovec A (v Tabeli 6), podal kot dvostopenjski proces: sprva se pridobi s preverjanjem podjetja in ustvari se mnenje, kasneje pa se preko posla še dodatno pridobi zaupanje.

Zaupanje je pri proizvodnji izrednega pomena, saj gre za količine, ki so dogovorjene, trgovec in dobavitelj morata biti prepričana, da nihče nima namena nikogar opehariti. Za vzpostavitev zaupanja je potreben odnos, ekonomski rezultat, zadovoljstvo in po določenem času dobavitelj trgovcu preko končnega kupca dokaže, da mu lahko zaupa.

Dobavitelj C (v Tabeli 6) je zaupanje povezal s podpisom pogodbe med dobaviteljem in trgovcem in dodal, da je nezaupanje nato na ustrezen način kaznovano na osnovi pogodbe. Trgovec od dobavitelja zaupanje zahteva skozi pogodbo. To je bila edina omembna zaupanja v povezavi s pogodbo. S pogodbo so sodelujoči bolj povezovali zavezanost odnosu.

Zanimiv je komentar, ki ga je podal dobavitelj F (v Tabeli 6): »Čas je potreben za vzpostavitev zaupanja. Mali princ se vrne na svoj planet zaradi časa, ki ga preživi s svojo rožo, zato je pomembno, da se ljudi ne menjava tako pogosto, obojestransko dajanje in

prejemanje je zaupanje. Zadovoljstvo je povod za zaupanje. Zaupanje je nadgradnja zadovoljstva«.

Zavezanost odnosu

Zavezanost odnosu je nadgradnja zaupanja in temelji na pogodbenem odnosu. Dejstvo je, da sodelujoči v večini primerov vidijo zavezanost skozi pogodbo, ki jo vsako leto podpišejo s trgovcem. Omenjeno je bilo tudi lastništvo, ki je seveda zelo dober povod za zavezanost odnosu dobavitelja in trgovca. Če sta lastniško povezana sta tako rekoč obsojena na odnos. Zavezanost na osnovi pogodbe je formalna in določena na podlagi členov pogodbe. Sodelujoči, predvsem predstavniki dobaviteljev, pa zavezanost zelo povezujejo tudi z lojalnostjo, saj so oblike izkazovanja zavezanosti zelo podobne tistim, s katerimi izkazujejo lojalnost.

Povod za zavezanost je po mnenju dobavitelja F (v Tabeli 6) lahko tudi tržni delež in velikost posameznega podjetja ter duhovna povezanost kot nadgradnja čustvenega odnosa. Ta povezanost je zanj izrednega pomena, saj gre za zavezanost določenim ciljem lastnega podjetja in predvsem trgovca s katerim rastejo. Tak odnos s trgovcem vidi dobavitelj kot zares kvaliteten in zavezan.

Zavezanost je medsebojna odvisnost. Načini izkazovanja zavezanosti odnosu dobavitelja trgovcu so: aktivnosti, ki jih dobavitelji v prvi vrsti izpeljejo z določenim trgovcem, kateremu so zavezani, specialna polnitev izdelka oziroma verzije izdelkov za trgovca, pripravljenost plačila za določeno postavitev izdelkov v maloprodaji, za katero to ne bi bilo potrebno, ponujanje najboljših izdelkov trgovcu itd..

Trgovec tudi kaže zavezanost z uvrščanjem več izdelkov v akcije kot je dogovorjeno. Zavezanost je lahko projektna in traja eno dobavo ali pa dolgoročna, s pogodbo za dalj časa.

Po drugi strani je dobavitelja F (v Tabeli 6) pomanjkanje oziroma neobstoj zavezanosti s strani trgovca do dobavitelja zelo motilo. Njegovo mnenje je bilo, da se je včasih dovolilo ogleda njihove proizvodnje, grajenje odnosa, druženje, predvsem neformalno. Ugotavlja, da tega sedaj ni več. Namen njihovega podjetja je, da hoče zaposlenim pri trgovcu pokazati, kako v njihovem podjetju potekajo posli oziroma proizvodnja. Po njegovem mnenju se tega več ne da izvesti. S tem si dobavitelji tudi hočejo olajšati delo s kupcem, ker jih trgovec pozna in lažje poslujejo z njim, ker je seznanjen s specifikami proizvodnje. Je mnenja, da človeški odnos ni več tako pomemben kot je bil, razlog za to pa navaja v dejstvu, da so vodstveni kadri tisti, ki ne poznajo osnov, ker nikoli niso bili na kroženju po celotnem podjetju in ne poznajo celotnega procesa poslovanja svojega podjetja. Je mnenja, da v tujini na vodstvene položaje pridejo ljudje, ki poznajo vse osnove od nalaganja blaga na police do konca, saj tam svoje vodstvene kadre šolajo v obliki 6 mesečnega usposabljanja, v katerem se seznanijo s procesi od skladiščenja do konca prodajne verige.

Zavezanost odnosu na medorganizacijskih trgih je bolj domena same pogodbe kot pa samega kvalitetnega odnosa. Res pa je, da je sama pogodba posledica določene kvalitete odnosa in zaupanja ter zadovoljstva.

Oportunizem

Oportunizem oziroma oportunistično vedenje posamezne strani v odnosu, izkoriščanje odnosa v svojo korist na škodo nasprotne strani v odnosu dobavitelj – trgovec, je po mnenju sodelujočih prisotno. Tovrstno vedenje negativno vpliva na kvaliteto odnosa. Pogledi na ta dejanja pa se razlikujejo med posameznimi sodelujočimi. Tako vedenje obstaja, vendar le na kratek rok, na dolgi rok pa s takim vedenjem ni mogoče poslovati.

V večini primerov vidijo dobavitelji oportunistično vedenje trgovca v obliki:

- znižanih cen za izdelke, ki jih trgovec uvrsti v določeno akcijo, dobavitelj pa za to ne dobi ničesar,
- vsako leto težjih pogojev poslovanja v obliki dodatnih popustov dobavitelja trgovcu, ki ne prinašajo dobavitelju nobene dodatne ugodnosti,
- prenosa informacij o nabavnih cenah dobaviteljev do drugih dobaviteljev.

V večini primerov gre za t. i. aktivni oportunizem, ki ga v svoji raziskavi omenjata Obadia in Vida (2006) in sem ga sam predstavil v tretjem poglavju. Gre za aktivni oportunizem s strani trgovca, saj gre za spreminjanje že dogovorjenih postavk s strani trgovca.

V večini primerov dobavitelji na oportunistična dejanja trgovcev težko kakorkoli reagirajo. Nekateri dobavitelji imajo načelo, da (ne glede na izkoriščanje) trgovcu nikoli ne zapirajo vrat. Sankcije izvedejo tako, da trgovcu ne nudijo bonitet ali določenega produkta na polico. Trgovec lahko odnos, če je močan, izkorišča z drugimi metodami, kot če ni močan, vsekakor s pogoji, ki jih postavlja dobaviteljem. Dobavitelj se temu prilagodi tako, da poskuša graditi na osebnem odnosu in s tem rahlo ublaži zahteve trgovca.

Predstavnik dobaviteljev, dobavitelj F (v tabeli 6) je eno od oblik oportunističnega vedenja trgovca opisal na naslednji način: »Trgovec da lahko brez vednosti dobavitelja v akcijo izdelek, ki ga dobavitelj že ima v akciji pri drugem trgovcu. Dobavitelj to plača s tem, da mora dati dodaten popust trgovcu, pri katerem ima izdelek v akciji, tistemu, ki pa ga je dal v akcijo brez njegove vednosti, pa ustavijo dobavo«.

Trgovec lahko tudi prisili dobavitelja, s kakšno maržo bo prodajal izdelek in s tem določa končno ceno, ki lahko ni konkurenčna. Po mnenju sodelujočih gre tu za oviranje dobavitelja in izkoriščanje odnosa. Pri vstopni ceni so različni dobavitelji na različnih nivojih in lahko se zgodi, da nekdo daje trgovcu zelo nizko vhodno ceno, na koncu pa je na polici najdražji in se

zaradi tega ne prodaja. Reakcija dobavitelja je taka, da vpliva na končnega potrošnika ali pa se pri drugem trgovcu pogaja za boljša izhodišča.

Oportunistično vedenje dobaviteljev je bilo izpostavljeno s strani dobavitelja C (v Tabeli 6), ki je trdil, da dobavitelji lahko iz različnih razlogov delajo tudi z več ceniki pri različnih trgovcih, ker imajo različni trgovci različne bonitete. Trgovci tega načeloma ne vedo, razen v primeru pripojitev, ko trgovci pripojijo drugo trgovsko podjetje in ugotovijo, kakšne so bile pogodbe in pogoji dobaviteljev njihovim konkurentom. Velikokrat se dogaja, da dobavitelji trdijo trgovcem, da imajo oni najboljše nabavne pogoje, kar se kasneje pri pripojitvi izkaže za neresnico.

Izpostavljena je bila tudi problematika oportunitizma, ki je usmerjena oziroma izvira iz **zaposlenih pri trgovcu ali dobavitelju**, ki lahko svojo zaposlenost pri trgovcu izkoristijo v svojo korist in v škodo trgovca ali dobavitelja. Komentar trgovca A (v Tabeli 6) je bil: »Veliko je oportunističnega vedenja. Vsak odnos je prodaja in nakup. Z vidika prodaje je veliko več izkoriščanja kot pa z vidika nabave. Če so majhne možnosti za dogovor, stranki skušata z drugimi kompenzacijami to nadomestiti. Če imaš veliko pogajalsko moč, ti bo druga stran poskušala kaj podariti z darili ali denarjem«. Zaposleni pri trgovcu lahko s sprejemanjem kakršnihkoli daril izkoristijo ta odnos v svojo korist.

Reakcije na taka dejanja so različne, predstavnik trgovca, ki je omenil to problematiko je dejal: «V večini, ko to ugotovimo, v eni uri ni več zaposlenega, vsak je zamenljiv. Pri nas poskušamo čimbolj izločiti možnosti izkoriščanja s strani zaposlenih na način, da je način dela definiran tako, da je nujno vikanje, kratki sestanki na štiri oči, vsako pogodbo podpišeta dve osebi, na sestanke hodita vedno dve osebi, za vsako aktivnost se piše poročilo».

Vrednost odnosa

Vrednost odnosa sodelujoči v raziskavi opredeljujejo v obliki ekonomskih kazalnikov, velikosti podjetij, s katerimi poslujejo in tržnim deležem teh podjetij. Odnos ocenjujejo skozi sodelovanje, skozi količino uresničenih skupnih ciljev, veliki meri pa vrednost odnosa povezujejo tudi z odnosom s človekom na strani trgovca oziroma dobavitelja. Trditev dobavitelja E (v Tabeli 6) je bila: »Vrednost odnosa povezujem s tistim odnosom, s katerim se moram manj ukvarjati za dosego istih ciljev».

Nekateri navajajo, da sta osebna raven in poslovna raven odnosa ločeni. Nek odnos na osebni ravni jim lahko pomeni veliko, na poslovni pa zelo malo. V teh navedbah sodelujočih je zaznati razliko med faktorji, ki vplivajo na kvaliteto odnosa in elementi vrednosti. Kvaliteto odnosa v prvi vrsti zaznamuje ekonomski faktor, pri vrednosti odnosa pa sodelujoči omenjajo tudi osebni odnos kot zelo pomemben element, nekateri še celo bolj kot ekonomski del odnosa. Kvaliteto povezujejo z ekonomskim učinkom odnosa, vrednost pa tako z osebnim

zadovoljstvom kot z ekonomskim učinkom. Pri vrednosti odnosa je pri elementih, ki jo tvorijo, močno prisoten tudi osebni in čustveni del človeka.

Trgovec A (v Tabeli 6) je omenjal tudi seznam kriterijev, ki predstavljajo neko vodilo in okvir za oceno podjetja v odnosu, ki se sicer zelo redko uporablja. Tu so spremenljivke, kot so: podatki o podjetju, promet, ki ga ustvarijo s tem podjetjem, točnosti dobave izdelkov s strani podjetja, reševanje problemov in odzivnost. Hkrati je dodal, da se dobavitelje vseeno ocenjuje po intuiciji, sploh v situaciji, ko gre za več enakovrednih dobaviteljev. V svetu se trenutno veliko uporablja termin »dodajanje vrednosti«, kjer se dodaja vrednost v celotni verigi pridobivanja izdelka, dela se proti izkoriščanju, dela se dobra dela, proti izkoriščanju delavcev itd. Znan je termin »Fair Trade« oziroma pravična trgovina, v kateri se trgovci bojujejo proti izkoriščanju držav 3. sveta in se bojujejo za pravično plačilo delavcem, ki delajo v teh deželah in prodajajo izdelke v razvitem svetu. Dobavitelje, za katere ugotovijo, da izkoriščajo svoje delavce oziroma prodajajo izdelke takih podjetij, izločijo iz poslovanja.

Proces UBS

Dober odnos dobavitelj – trgovec je v primeru, da gre za dobavitelja, ki je »category captain«, pomemben za vpeljavo procesa UBS pri samem trgovcu. V svoji osnovi pa je vpeljavo procesa UBS zasnovana na ekonomskih kazalnikih, ki opredelijo velikost prostora, ki ga bo izdelek posameznega dobavitelja zasedel na prodajnih policah trgovca.

Z vidika trgovca in »category captaina« je dober odnos zelo pomemben za uspešno vpeljavo procesa UBS, saj dobavitelj in trgovec delita vse podatke. Tu se kaže zaupanje med dobaviteljem in trgovcem, saj morata biti obe strani pripravljene prilagoditi svoje poslovanje ena drugi oziroma do določene mere poslovanje spremeniti. Zelo pomembno je zaupanje in zavezanost obeh podjetij temu procesu. V tem primeru so glavni dejavniki za uspešno vpeljavo procesa UBS znanje in izkušnje dobavitelja, kajti dobavitelj poda načeloma vse znanje, raziskave in novosti na posamezni blagovni skupini. Pomemben je tudi dober tim, vodja tima in obojestransko zavezanost ciljem. Dober odnos se kaže na vseh ravneh osemstopenjskega procesa UBS.

Z vidika večine dobaviteljev dober odnos nima vpliva na uspešno vpeljavo procesa UBS, razen, če dober odnos ni opredeljen samo na osnovi ekonomskih kazalnikov, kajti uspešnost posameznega dobavitelja v procesu UBS in njegovo sodelovanje in soodločanje je pogojeno z ekonomskimi kazalniki, ki jih dosega pri prodaji.

Po trditvah sodelujočih je proces UBS projekt trgovca. Glavni problem procesa UBS je izpeljava, ker so v maloprodaji odstopanja od dogovorjenega. V maloprodaji ne razumejo procesa oziroma mu ne pripisujejo velike pomembnosti. Za uspeh je potrebno usklajeno delovanje med snovalci procesa in njegovimi izvajalci v maloprodaji.

Vsekakor dobavitelji, razen določenih velikih dobaviteljev, o samem procesu UBS vedo premalo oziroma ne opazijo pozitivnih učinkov tega procesa in ne verjamejo, da se v Sloveniji sploh že aktivno izvaja. Zanimiv je bil odgovor trgovca A (v Tabeli 6), ki se s klasičnim procesom UBS sploh ne ukvarja: »Vsak izdelek pri nas je blagovna skupina. Znotraj blagovne skupine nimamo globine in širine. Mi v okviru blagovne skupine nimamo več partnerjev, kot jih imajo večji trgovci, ki imajo znotraj blagovne skupine veliko izdelkov. Pri nas so vsi izdelki v blagovni skupini naša last in osnovni kriterij je kontrola izdelka. Če ne prinaša, se ga umakne iz prodaje in se ga zamenja z ostalim. Tu ni popuščanja, kot je to pri situaciji, ko je več izdelkov v blagovni skupini. Dobavitelj pri nas nima nobenega vpogleda v naše rezultate. Mi gledamo vse na ravni enega izdelka. Mi z dobaviteljem prediskutiramo rezultate posameznega izdelka. Delamo tudi s partnerji naših dobaviteljev, ki razvijajo izdelke in z njimi poskušamo razvijati izdelke«.

6.12. UGOTOVITVE IN OBLIKOVANJE DOMNEV

Rezultati globinskih intervjujev kažejo, da je odnos dobavitelj – trgovec na medorganizacijskem trgu v trgovini na drobno opredeljen z določenimi dejavniki, ki so značilni za vsak trg. V slovenski trgovini na drobno je stanje na medorganizacijskem trgu tako, da je na eni strani veliko število dobaviteljev (prodajalcev) soočeno z dokaj majhnim številom trgovcev (kupcev). V trgovini z živili imajo trije največji trgovci 67% tržni delež (Večer na spletu, 2008), kar kaže na dokaj veliko koncentracijo trgovine. Raziskavo, ki sem jo izvedel, sem naredil na vzorcu predstavnikov trgovine z živili in zato so rezultati lahko rahlo težko prenosljivi na ostale trgovske formate (tehnična in tekstilna trgovina), kjer situacija ni takšna in kjer trgovci nimajo takšne pogajalske moči. Vsekakor sodelujoči te problematike med intervjuji niso pogosto omenjali, narava njihovih odgovorov pa je v določenih segmentih to situacijo odsevala.

Analiza podatkov kvalitativne raziskave kaže, da je dober odnos dobavitelj – trgovec na medorganizacijskem trgu v trgovini na drobno tisti odnos, ki daje zadovoljive poslovne rezultate. Rezultati morajo biti v skladu s pričakovanji obeh strani. Ekonomski vidik odnosa je v ospredju, medtem ko so čustvene vezi in socialni odnos sekundarnega pomena. Vsekakor pa lahko do določene mere vplivajo na poslovanje in ekonomski rezultat. Odnos dobavitelj – trgovec sestoji iz poslovnega in osebnega nivoja, ki se prepletata.

Zadovoljstvo je čustveno stanje obeh strani v odnosu in je vsekakor edini objektivni pokazatelj kvalitete odnosa, saj je posledica doseganja ali preseganja pričakovanj obeh strank v odnosu. Kadar sta obe stranki v odnosu zadovoljni, potem je odnos dober. V primeru, da je samo ena stranka v odnosu zadovoljna, lahko rečemo, da odnos ni dober. Zadovoljstvo je čustvo, ki je v osnovi subjektivno in kot tako dopušča možnost, da bi bil odnos objektivno gledano lahko zadovoljiv za obe stranki, v realnosti pa ga stranki ne bi opredelili kot kvalitetnega. Osnova teza, ki sem jo postavil v uvodu magistrskega dela v osnovi ne drži, saj

je za dobavitelje in trgovce dober oziroma kvaliteten odnos tisti odnos, v katerem dosega zastavljene ekonomske cilje, ki sicer pripeljejo do zadovoljstva, ta pa odseva stanje dobrega osebnega počutja.

Lojalnost v odnosu dobavitelj – trgovec obstaja. Dobavitelji jo izkazujejo z različnimi dejanji. Povod za lojalnost v odnosu je zadovoljstvo, saj le zadovoljni dobavitelj lahko izkazuje določeno lojalnost.

Zaupanje je po trditvah sodelujočih lahko nadgradnja zadovoljstva ali pa pogoj za zadovoljstvo. Po eni strani je posledica zadovoljstva v odnosu in pozitivnih izkušenj z odnosom, po drugi strani pa je obstoj zaupanja pogoj za dobro poslovanje in posledično zadovoljstvo.

Vsekakor je zaupanje posledica nekih preteklih izkušenj z odnosom in pa tudi dejstva, da je v tem tipu odnosa zaupanje tudi deloma posledica dejstva, da gre za odnos med dvema bolj ali manj poznanimi podjetjema na podlagi pogodbe, ki določa vse vidike njunega sodelovanja. Iz tega razloga po mojem mnenju obstoj zaupanja v odnosu dobavitelj – trgovec ni pravi pokazatelj kvalitetnega odnosa, ker ni popolnoma produkt nekega procesa dozorevanja zadovoljstva v pristno zaupanje, ampak je v prvi vrsti osnovano na podlagi formalnega dogovora, šele nato na podlagi pozitivnih izkušenj.

Zavezanost odnosu v odnosu dobavitelj – trgovec obstaja predvsem zaradi pogodbe med obema strankama v odnosu. Pogodba sama je vsekakor pokazatelj določene kvalitete odnosa, kajti če odnos ne bi bil kvaliteten, pogodbe podjetji verjetno ne bi podpisali, vendar sama zavezanost odnosu, če jo gledamo z vidika pogodbe, ni edini pokazatelj kvalitetnega odnosa. Razlog je v tem, da je kljub pogodbam veliko odnosov dobavitelj – trgovec slabih. Medorganizacijski trg določene poslovne subjekte obsoja na odnos in jih zavezuje vanj, čeprav odnos ni dober oziroma bi lahko bil dosti boljši.

V Tabeli 7 predstavljam zaključke, ki jih lahko podam na osnovi analize globinskih intervjujev. Zaključke podajam za pojme kvalitete odnosa, zadovoljstva, zaupanja in zavezanosti odnosu. V vrsticah sem izpostavil najbolj pomembne citate za posamezen pojem in na koncu ugotovitev, ki jo lahko na podlagi odgovorov podam. V stolpcih so podana glavna področja raziskovanja v globinskih intervjujih: kvaliteta odnosa, zadovoljstvo, zaupanje ter zavezanost odnosu. Zaključki so podani v zadnji vrstici tabele.

Oportunistično vedenje negativno vpliva na kvaliteto odnosa in je v odnosu dobavitelj – trgovec prisotno tako s strani trgovca kot dobavitelja. Dobavitelji izkoriščanje odnosa v trgovčevo korist in na njihovo škodo opažajo predvsem v dejstvu, da trgovci od njih vsako leto zahtevajo večje popuste pri letnih pogodbah. Ti dodatni popusti, rabati in odstotki po njihovem mnenju nimajo osnove. Dobavitelji za te dodatne odstotke na letno realizacijo ne

dobijo ničesar. Obstaja tudi oportunistično vedenje zaposlenih pri trgovcu ali dobavitelju, ki izkoriščajo odnos v lastno korist in na škodo dobavitelja ali trgovca.

Tabela 7: Predstavitev citatov globinskih intervjujev po posameznih pojmih

KVALITETA ODNOSA	ZADOVOLJSTVO	ZAUPANJE	ZAVEZANOST ODNOSU
»Ekonomski dejavniki 80%, čustveno dožemanje 20%« (dobavitelj H).	»Zelo sem zadovoljen, ko dosegam plane, lansko realizacijo, ko mi nekaj uspe izven linije že prej določenega« (dobavitelj B).	»To pomeni, da bodo stvari izpeljane kot je zmenjeno in to vem na podlagi izkušenj iz preteklosti« (dobavitelj D).	»To je nek papir ali ustni dogovor« (trговец A).
»Ekonomski dejavniki so pred čustvenimi, obema je najpomembnejši ekonomski učinek« (dobavitelj F).	»Na pojav zadovoljstva vplivajo na eni strani številke, promet, ki ga ustvariš, na drugi strani pa tudi možnost razvoja, ki ti jo določen trgovec nudi« (dobavitelj H).	»Za vzpostavitev zaupanja je potreben odnos, ekonomski rezultat, zadovoljstvo« (dobavitelj C).	»Zavezanost se kaže v odnosu v obliki spoštovanja pravil igre« (dobavitelj C).
»Ekonomski kazalniki so pomembnejši, gre za posel« (dobavitelj D).	»Zadovoljstvo je posledica doseganja nekega ekonomskega cilja, ki pa je posledica nekega velikega napora dobavitelja, ki more biti sprejet s strani trgovca« (dobavitelj C).	»Z dolgoletnimi poslovnimi odnosi dobiš zaupanje v blagovno znamko« (dobavitelj B).	»Zavežeš se s pogodbo. Bistvo dobrega odnosa je v tem, da izpolnjuješ to kar je s pogodbo dogovorjenega« (dobavitelj G).
»Ekonomski kazalniki morajo vedno biti na prvem mestu« (trговец A).	»Da dorečene zadeve na začetku leta tečejo, da so ekonomski kazalniki taki kot je treba« (dobavitelj E).	»Zaupanje je nadgradnja zadovoljstva« (dobavitelj F).	»Do zavezanosti pride na osnovi dolgoročnega sodelovanja, ki mora temeljiti na zaupanju« (dobavitelj H).
»Ekonomski dejavniki so bolj pomembni kot čustveno dožemanje« (dobavitelj H).	»Zadovoljstvo je doseganje ekonomskih ciljev ali zadovoljstvo z samim odnosom« (dobavitelj G).	»Zaupanje dobiš preko izpolnitve ekonomskih zahtev« (dobavitelj H).	»B2B temelji na pogodbenem odnosu in je neka oblika zavezanosti odnosu« (dobavitelj I).
KVALITETA ODNOSA JE ODVISNA OD EKONOMSKIH REZULTATOV.	ZADOVOLJSTVO JE POSLEDICA UGODNIH EKONOMSKIH REZULTATOV IN POKAZATELJ KVALITETE ODNOSA.	ZAUPANJE JE REZULTAT POZITIVNIH IZKUŠENJ Z NASPROTNO STRANJO.	ZAVEZANOST JE V PRVI VRSTI POSLEDICA POGODBE MED OBEMA STRANEMA V ODNOSU.

Vrednost odnosa je opredeljena tako z vidika ekonomskih rezultatov kot tudi z vidika osebnih povezav, ki jih posamezna stran v odnosu realizira ali ustvari. Vrednost odnosa je v svoji osnovi zelo povezana s kvaliteto odnosa, kajti poleg ekonomskih kazalnikov sodelujoči v vrednost vključujejo tudi osebnostno oziroma čustveno raven odnosa.

V Tabeli 8 predstavljam zaključke, ki jih lahko podam na osnovi analize globinskih intervjujev. V vrsticah sem izpostavil najbolj pomembne citate odgovorov na posamezna tematska vprašanja in na koncu ugotovitev, ki jo lahko na podlagi odgovorov podam. V stolpcih so navedena področja oportunitizma, vrednosti odnosa ter procesa UBS. V zadnji vrstici so podani zaključki, ki jih na podlagi intervjujev lahko podam.

Tabela 8: Predstavitev citatov globinskih intervjujev po posameznih pojmih

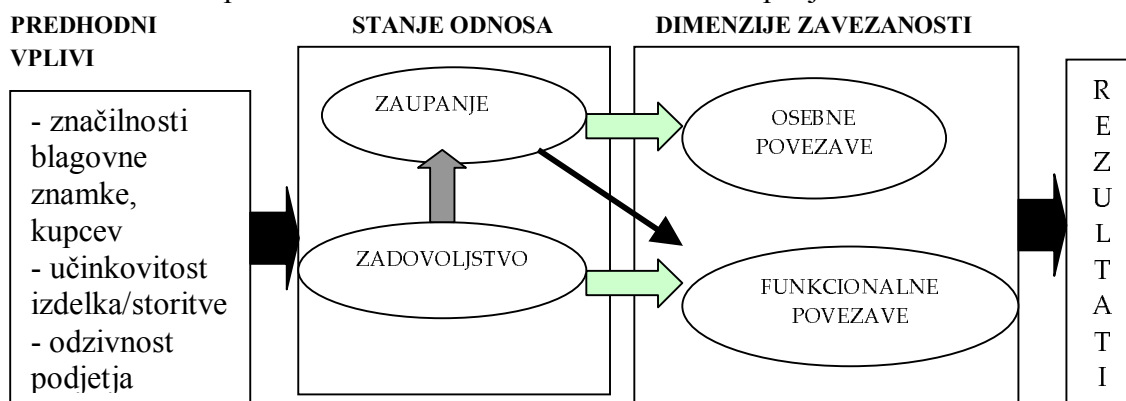
OPORTUNIZEM	VREDNOST ODNOSA	PROCES UBS
»Vsako leto težji pogoji na račun, da mi ne dobimo nič za to, to je čisto izkoriščanje« (dobavitelj E).	»Odnos povezujem s človekom na strani trgovca« (dobavitelj E).	»Brez dobrega odnosa dobavitelj – trgovec trgovci niti ne izbere kapitana kategorije, ki bo to kategorijo postavil« (dobavitelj D).
»Je prisoten, samo na kratek rok. Nekdo, ki dela na dolgi rok tega ne dela«(dobavitelj F).	»Komunikacija je pomembna. Ekonomski kazalniki oz. rezultati pridejo kasneje« (dobavitelj B).	»Ekonomski rezultati so pri procesu UBS v ospredju« (dobavitelj C).
»Na kratek rok se to mogoče ne bo tako videlo, na dolgi rok pa se bo vsekakor pokazalo« (dobavitelj D).	»Jaz odnose ne glede na ekonomske kazalnike vrednotim bolj na osnovi odnosa med ljudmi, gre za končni občutek ne glede na to da kazalnik ni tak kot bi moral biti«(dobavitelj D).	»Največji vpliv ima trgovec in pa največji dobavitelj v blagovni skupini« (dobavitelj B).
»Na strani dobaviteljev to obstaja vendar to le na kratek rok, to na dolgi rok ne more iti. Gre za enkratne stvari« (dobavitelj H).	»Velikost in tržni delež sta najpomembnejša elementa« (dobavitelj F).	»Kategorijo dobi tisti, ki je najbolj sposoben in ima največji tržni delež, ekonomski kazalnik je najpomembnejši« (dobavitelj F).
»Če se dogaja, spremeni odnos. Večji kot si bolj si to lahko privoščiš«(dobavitelj I).	»100% ekonomski dejavniki« (dobavitelj H).	»Pri procesu UBS igrajo le številke« (dobavitelj G).
OPORTUNIZEM, PREDVSEM NA KRATEK ROK OBSTAJA. NA DOLGI ROK JE OBSOJEN NA SANKCIJE.	VREDNOST ODNOSA JE PERCIPIRANA NA OSNOVI EKONOMSKIH DEJAVNIKOV IN OSEBNIH STIKOV.	DOBER ODNOS JE POMEMBEN ZA VPVELJAVO PROCESA UBS SAMO ZA TRGOVCA IN CATEGORY CAPTAINA.

V praksi je **proces UBS** proces upravljanja blagovnih skupin kot poslovnih enot. Trgovci hočejo povečati prodajo blagovne skupine, proizvajalci (distributerji, dobavitelji) pa prodajo svoje blagovne znamke. Trgovci kot sodelavca (vodjo blagovne skupine) pri uvajanju procesa UBS največkrat vključijo največjega dobavitelja v posamezni blagovni skupini, ki ima največjo vrednostno prodajo v tej blagovni skupini, največ znanja in tehničnih zmogljivosti. V Sloveniji so to pogostokrat velika slovenska podjetja ali tuje multinacionalke. V skladu s tem vidijo veliki dobavitelji, ki so vodje blagovnih skupin v procesu UBS in

trgovci sami, dober odnos dobavitelj – trgovec, kot dobro osnovo za vpeljavo procesa UBS. Kot glavne dejavnike uspešne vpeljave navajajo znanje, sodelovanje in zavezanost procesu. Večina dobaviteljev pa glavni pogoj za vpeljavo procesa UBS vidi v absolutnih ekonomskih rezultatih podjetij in ne v kvalitetnem odnosu, kajti oni ne glede na dejstvo, da so lahko s svojim rezultatom poslovanja in odnosom zadovoljni, zaradi svoje majhnosti v procesu sodelujejo le kot opazovalci ali pa je njihova vloga postranska.

Kot primerjavo ugotovitvam moje raziskave podajam model, ki ga v navajata Hess in Story (2005, str. 315–316). Gre za model, ki sta ga na podlagi raziskave trga končnih kupcev (trgovina na drobno, restavracije s hitro prehrano) in odnosa kupec – blagovna znamka, oblikovala avtorja. Model se imenuje »Zavezanost na osnovi zaupanja«. Ugotavljata, da **funkcionalne povezave** med kupcem in blagovno znamko nastanejo na podlagi zadovoljstva s transakcijami. To zadovoljstvo je trajajoče. **Osebne povezave** so rezultat zaupanja, ki je posledica zadovoljstva. Povezavo vseh teh pojmov podajam na sliki 10.

Slika 10: Model procesa zavezanosti odnosu na osnovi zaupanja



Vir: Hess, Story, 2005, str. 315

Avtorja zaupanje opredelita kot most med zadovoljstvom in osebno povezanostjo kupca in blagovne znamke. Zaupanje transformira pozitivno transakcijsko usmerjenost proti blagovni znamki v trajajoč, celo zavezan, odnos z blagovno znamko. Utrjeni odnosi, ki so zaznamovani z osebnimi povezavami, so zelo odvisni od zaupanja, medtem ko je zadovoljstvo, ki je indikator preteklega in prihodnjega izpolnjevanja pričakovanj, pokazatelj funkcionalnih povezav. Zaupanje in zadovoljstvo povezano predstavljata pogoje, ki so nujni za trajajoč odnos kupec – blagovna znamka, ki je opredeljen z zavezanostjo. Pod pravimi pogoji bosta zaupanje in zadovoljstvo preoblikovala trajajoče transakcijske interakcije v večdimenzionalen zavezan odnos kupec – blagovna znamka.

Vsekakor je ugotovitev avtorjev glede zadovoljstva podobna mojim, ko trdita, da funkcionalne povezave med prodajalcem in kupcem nastajajo na podlagi zadovoljstva s transakcijami. Zaupanje in zavezanost odnosu pa sta na trgu končnih kupcev vseeno bolj posledica zadovoljstva kot na medorganizacijskem trgu, kjer sta že v naprej do določene mere pričakovana zaradi pogodbe med obema strankama v odnosu.

Na podlagi teoretičnega in empiričnega dela magistrske naloge sem postavil domneve, ki jih navajam v nadaljevanju.

Domneva 1: Dober odnos dobavitelj – trgovec je tisti odnos, ki prinaša zadovoljive ekonomske rezultate. Ekonomski kazalniki so v odnosu dobavitelj – trgovec bolj pomembni od čustvenega doživljanja odnosa, ker so sodelujoči plačani po učinku, ki je izražen v obliki ekonomskih kazalnikov.

Domneva 2: Zadovoljstvo je edini pravi pokazatelj kvalitete odnosa. Na medorganizacijskem trgu je zadovoljstvo pokazatelj kvalitete odnosa, medtem ko sta zaupanje in predvsem zavezanost posledica pogodbe, ki obstaja med obema stranema v odnosu in kot taka še ne kažeta kvalitete odnosa. Nekdo je s pogodbo izkazal zaupanje in se zavezal odnosu, odnos pa je lahko zelo slab. Zadovoljstvo je bolj kratkoročno občutje in zato bolj odseva kvaliteto odnosa, medtem ko sta zaupanje in zavezanost bolj stabilni in dolgotrajni čustvi, ki lahko obstajata tudi v primeru nekvalitetnega odnosa.

Domneva 3: Oportunizem v odnosu dobavitelj – trgovec obstaja, tako s strani dobavitelja kot s strani trgovca. Trgovci dobaviteljem vsako leto postavljajo težje pogoje poslovanja, zahtevajo večje popuste pri nabavnih količinah. To je za dobavitelje izkoriščanje odnosa v korist trgovca in na njihovo škodo, saj ob teh oteženih pogojih oni ne pridobijo ničesar, ker jim trgovec za dodatne popuste ne nudi ničesar v zameno. Dobavitelji po drugi strani različnim trgovcem postavljajo različne nabavne pogoje in tako na nek način izkoriščajo večje, ki so sposobni plačevati več in manjšim nudijo izdelke po nižji ceni ali obratno.

Domneva 4: Odnos dobavitelj – trgovec na medorganizacijskem trgu je dvonivojski.

Odnos dobavitelj – trgovec se rahlo razlikuje glede na nivo, na katerem se odvija. Prva dvonivojska delitev je delitev na nivo managementa in maloprodaje. Na ravni managementa je odnos med vodilnimi v podjetjih, kjer se sklepajo pogodbe in tu so v ospredju ekonomski rezultati. Na ravni maloprodaje je odnos bolj osebne narave, saj se tu srečujejo pospeševalci prodaje s strani dobavitelja in poslovodje oziroma zaposleni v maloprodaji s strani trgovca. Na tem nivoju je odnos zelo zaznamovan z medosebnimi stiki, socialno povezanostjo, komunikacijo in manj z ekonomskimi rezultati in pogoji poslovanja.

Druga dvonivojska delitev je delitev na poslovni in medosebni nivo odnosa. Poslovni nivo je nivo, ki je definiran z doseganjem določenih ekonomskih rezultatov, osebni nivo pa z doseganjem določene stopnje socialne in medosebne povezanosti ter z dobrim počutjem v odnosu.

Domneva 5: Dober odnos dobavitelj – trgovec je temelj za uspešno vpeljavo procesa UBS le za trgovce in dobavitelje vodje blagovne skupine. Za večino dobaviteljev, ki v vpeljavi procesa UBS ne sodelujejo, dober odnos ni osnova za uspešno upeljavo procesa

UBS, ker zaradi svoje majhne prodaje v vpeljavi procesa sploh ne sodelujejo. Trgovcem in velikim dobaviteljem pa kvaliteten odnos v obliki sodelovanja, izmenjave informacij in zavezanosti ciljem predstavlja dobro podlago za uspešnost procesa UBS.

7. SKLEP

Medorganizacijski odnos dobavitelj – trgovec v trgovini na drobno, konkretno v trgovini z izdelki za vsakdanjo rabo (živila), je posledica stanja na trgu, kjer je veliko prodajalcev in malo kupcev, za razliko od trga končnih kupcev v isti panogi, kjer stanje lahko okarakteriziramo kot neke vrste oligopol saj na trgu majhno število podjetij prodaja proizvode množici kupcev. Veliko število prodajalcev in majhno število kupcev na medorganizacijskem trgu, vsekakor potiska pogajalsko moč v smeri kupcev (trgovcev), ki sam odnos dobavitelj – trgovec vodijo. Vsekakor imajo trgovci določeno prednost pred dobavitelji, saj imajo na trgu dokaj veliko moč, po drugi strani pa nekateri veliki dobavitelji z uveljavljenimi blagovnimi znamkami predstavljajo za trgovce zelo pomembnega partnerja. Trgovci zasledujejo cilje v obliki nizkih nabavnih in visokih maloprodajnih cen, medtem ko dobavitelji na nabavni strani trgovca zasledujejo popolnoma nasproten cilj, doseči čim večjo nabavno vrednost njihovih izdelkov. Na trgu končnih kupcev je interes obeh strani enak. Končnemu kupcu ponuditi kvaliteten izdelek in iztržiti čim višjo ceno. Analiza kvalitativnih podatkov v raziskavi kaže, da je odnos dobavitelj – trgovec na medorganizacijskem trgu zelo zapleten, predvsem pa je odvisen od mnogih dejavnikov tako od velikosti obeh strani kot od specifik trga, konkurence na tem trgu ter poslovne sposobnosti posamezne strani v odnosu. Hkrati je potrebno podati dejstvo, da je posploševanje ugotovitev raziskave zaradi specifičnosti vzorca in samega vzorčenja, takorekoč nemogoča, vsekakor pa jasno kaže določene značilnosti proučevanega problema, ki jih lahko pri samem vodenju takega odnosa upoštevamo oziroma vzamemo na znanje.

Raziskava kaže, da tako dobavitelji kot trgovci kvaliteten odnos najbolj povezujejo z ekonomskimi kazalniki, kajti ekonomski rezultati so bistvo poslovnega odnosa in tudi glavno merilo uspešnosti podjetja. V primeru, da so določeni odnosi z različnimi dobavitelji oziroma trgovci po ekonomskih rezultatih enakovredni pa o sami kvaliteti odnosa odločajo tudi medosebne oziroma socialne povezave med strankami. Te povezave se ustvarjajo skozi osebne stike med obema strankama, ki so primerni in zadovoljujejo pričakovanja obeh strani. Gre za spoštovanje, način komuniciranja in pravičen odnos.

Na medorganizacijskem trgu je zadovoljstvo dober pokazatelj kvalitete odnosa, saj je odraz stanja v odnosu. Zaupanje in zavezanost odnosu sta na medorganizacijskem trgu, za razliko od trga končnih potrošnikov, v večji meri posledica formalnih dogovorov v obliki pogodb kot pa posledica zadovoljstva in pozitivnih izkušenj v odnosu. Zaupanje je vsekakor še vedno stanje odnosa kot posledica nekega zadovoljstva, kar pa za zavezanost težko trdim. Na tem nivoju sta zaupanje in zavezanost v veliki meri posledica določenih formalnih dogovorov obeh strank v odnosu.

Na medorganizacijskem trgu, v primerjavi s trgom končnih kupcev, zavezanost ni toliko posledica zaupanja in zaupanje ni v tolikšni meri posledica zadovoljstva, kot je to na trgu končnih kupcev. Na medorganizacijskem trgu samo zadovoljstvo ni tako močan razlog za nastanek zaupanja in posredno zavezanosti kot na trgu končnih kupcev. Na medorganizacijskem trgu sta dobavitelj in trgovec v odnosu šele, ko podpišeta pogodbo in zaupanje predvsem pa določena stopnja zavezanosti nastopi pred zadovoljstvom, saj je pogodba podpisana pred prvim nakupom. Na trgu končnih kupcev pa se odnos začne z nakupom izdelka in posledično z zadovoljstvom, ki se nato gradi naprej. Ravno iz tega razloga je na medorganizacijskem trgu glavni pokazatelj kvalitete odnosa zadovoljstvo, medtem ko za zaupanje in zavezanost to ne drži popolnoma. Na medorganizacijskem trgu so dobavitelji v odnosu dolgoročno, zato zaupanje in zavezanost nista tako pogojena z zadovoljstvom, kot je to na trgu končnih kupcev. Na trgu končnih kupcev je zaupanje in zavezanost odnosu težje doseči kot na medorganizacijskem trgu, vsekakor pa ju je izredno hitro tudi moč izgubiti.

Ne glede na dejstvo, da med dobaviteljem in trgovcem obstaja pogodba, analiza kvalitativnih podatkov v tej raziskavi kaže na obstoj oportunističnega vedenja. Analiza nakazuje, da je te vrste vedenja s strani trgovca, ravno zaradi njihovega boljšega pogajalskega položaja, več kot s strani dobavitelja. Zaposleni pri trgovcu ali dobavitelju lahko tudi izkoriščajo odnos v lastno korist in na škodo svojega delodajalca. Ta tip oportunističnega vedenja je v največji meri kaznovan, medtem ko so dobavitelji pri oportunističnem vedenju trgovca takorekoč nemočni. Verjetno so določeni veliki dobavitelji dovolj močni, da bi lahko sankcionirali trgovčevo oportunistično vedenje, vendar takega primera skozi intervjuje nisem zasledil.

Odnos med dobaviteljem in trgovcem na medorganizacijski ravni udeleženci zaznavajo na dveh ravneh. Na ravni dogovora vodilnih obeh strani, kjer je odnos bolj ekonomsko usmerjen in je medosebni vezi manj ter odnos na ravni maloprodaje, kjer gre za kontakt med prodajnim osebjem dobavitelja in poslovodji trgovca. Ta raven je bolj zaznamovana s socialnimi kontakti in uspeh odnosa je tu odvisen tudi od prisotnosti teh vezi.

Druga oblika delitve odnosa pa je delitev, ki jo sodelujoči opredelijo kot delitev odnosa na poslovni in osebni odnos. Komunikacija med dvema subjektoma poteka na racionalni ravni in na emocionalni ravni. Za racionalno raven je značilno, da je glavna vsebina (v našem primeru je to poslovni del odnosa), na emocionalni ravni pa se ustvarja odnos med obema subjektoma (v konkretnem primeru gre tu za medosebni odnos). Doseganje ekonomskih rezultatov je osnovni moto poslovnega dela odnosa, osebni del odnosa pa temelji na socialnih in čustvenih povezavah obeh subjektov v odnosu.

Proces UBS kot najvišja oblika sodelovanja med trgovcem in dobaviteljem za obe strani predstavlja velik izziv, vsekakor pa je odnos omejen na trgovca na eni strani in na vodjo

blagovne skupine s strani dobaviteljev na drugi strani. Dober odnos med obema je dobra osnova za uspešno vpeljavo procesa. Ostali dobavitelji v procesu ne sodelujejo aktivno in ne glede na dejstvo, da je lahko odnos med njimi in trgovcem dober, iz različnih razlogov (v večini primerov je to prodajni rezultat), ne sodelujejo.

Glede na ugotovitve v magistrskem delu lahko osnovno tezo, ki sem jo postavil na začetku, ovržem, saj je kvaliteten odnos dobavitelj – trgovec tisti odnos, ki dobavitelju in trgovcu prinaša pričakovane ali celo preseže pričakovane ekonomske rezultate. To stanje ustvari zadovoljstvo na obeh straneh odnosa. Zadovoljstvo vsekakor lahko opredelimo kot pozitivno čustveno stanje, ki je posledica doseženih zastavljenih ciljev oziroma rezultatov. Zaupanje in zavezanost nista popolnoma vezana na rezultate, temveč na samo pogodbo in kot taka nista nujno pokazatelja kvalitete odnosa. Zaupanje in zavezanost odnosu glede na ugotovitve kvalitativne raziskave nista najbolj pomembni značilnosti kvalitetnega odnosa. Ekonomski kazalniki in zadovoljstvo, ki izvira iz uspešno doseženih ekonomskih ciljev sta najboljša pokazatelja kvalitetnega odnosa.

8. LITERATURA

8.1. LITERATURA

1. AC Nielsen, Karofelski John, Heller Al: *Consumer-centric Category Management: How to Increase profits by Managing Categories Based on Consumer Needs*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2006. 341 str.
2. Arnould J. Eric, Price Linda, Zinkhan George: *Consumers*. International Edition, Mcgraw-Hill, 2004, str. 841.
3. Bejou David, Wray Barry, Ingram N. Thomas: *Determinants of Relationship Quality: An Artificial Neural Network Analysis*. 36 (1996), str. 137–143.
4. Berger Roland & Partners: *category Management. Best Practice Report*. ECR Europe: The Partnering Group Inc., 1994. 143 str.
5. Bhattacharya Rajeev, Devinney Timothy M., Pillutla Madan M.: *A Formal Model of Trust Based on Outcomes*. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, 23 (1998), 3, str. 459–472.
6. Blattberg C. Robert., Fox Edward: *Category Management: Getting Started*. Food Marketing Institute and the Center for the Retail Management, Northwestern University, 1995. 82 str.
7. Boles S. James, Johnson T. Julie, Barksdale C. Hiram: *How Salespeople Build Quality Relationships: A Replication and Extension*. *Journal of Business research*, 48 (2000), str. 75–81.
8. Cann W. Cynthia: *Eight steps to building a business-to-business relationship*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13 (1998), 4/5, str. 393–405.
9. Churchill Gilbert A. jr., Brown J. Tom: *Basic Marketing Research*. 5th e: Thomson South Western, 2004. 693 str.
10. Churchill Gilbert A. jr., Iacobucci Dawn: *Marketing Research: Methodological Foundations*. 9th. ed. South Western: Thompson, 2005. 694 str.
11. Dorsch J. Michael, Swanson R. Scott, Kelley W. Scott: *The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (1998), 2, str. 128–142.
12. Dupre Kyle, Gruen W. Thomas: *The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast-moving-consumer-goods industry*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (2004), 7, str. 444–459.
13. Gonzalez E. Marvin, Quesada Gioconda, Monge A. Carlo Mora: *Determining the importance of the supplier selection process in manufacturing: a case study*. *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, 34 (2004), 6, str. 492–504.

14. Grossi Frank, Burns Bill: Category Management Report: Joint Industry Project on Efficient Consumer Response. The Partnering Group Inc., 1994, str. 134.
15. Grönroos Christian: Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*, 34 (1996), 3, str. 5–14.
16. Gummesson Evert: Total Relationship Marketing: From 4Ps-Product, Price, Promotion, Place-of Traditional Marketing Management to The 30Rs-the Thirty Relationships-of The New Marketing Paradigm. Butterworth-Heinemann, 2000, 281 str.
17. Hadjikhani Amjad, Thilenius Peter: The impact of horizontal and vertical connections on relationships' commitment and trust. *Journal of Business & Industrial marketing*, 20 (2005), 3, str. 136–147.
18. Harker John Michael: Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, 17 (1999), 1, str. 13–20.
19. Hess Jeff, Story John: Trust-based commitment: multidimensional consumer-brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 22 (2005), 6, str. 313–322.
20. Hewett Kelly, Money R. Bruce, Sharma Subhash: An exploration of the moderating role of buyer corporate culture in industrial buyer-seller relationships. *Journal of Academy of Marketing Science*, 30 (2002), 3, str. 229–239.
21. Hogarth-Scott Sandra: Retailer-supplier partnerships: hostages to fortune or the way forward for the millenium?. *British Food Journal*, 101 (1999), 9, str. 668–682.
22. Hogarth-Scott Sandra, Dapiran G. Peter: Shifting category management relationships in the food distribution channels in the UK and Australia. *Management Decision*, 35 (1997), 4, str. 310–318.
23. Hutchins Richard: Category management in the food industry a research agenda. *British Food Journal*, 99 (1997), 5, str. 177–180.
24. Hutt Michael. D, Speh Thomas W.: *Business Marketing Management*. Seventh Edition, Harcourt College Publishers, 2001. 716 str.
25. Johnson L. Jean: Strategic integration in industrial distribution channels: managing the interfirm relationship as a strategic asset. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (1999), 1, str. 4–18.
26. Kocmut Aleksandra: *Proces Upravljanja z blagovnimi skupinami kot sodoben koncept razvoja slovenske trgovine*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004, 118 str.
27. Kotler Philip: *Marketing Management*. International Edition, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2003. 706 str.

28. Kumar Nirmalya, Scheer K. Lisa, Steenkamp E. M. Jan-Benedict: The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. *Journal of marketing research*, 32 (1995). str. 54–65.
29. Kvale Steinar: *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications, 1996. 344 str.
30. Lagace R. Rosemary, Dahlstrom Robert, Gassenheimer B. Jule: The relevance of ethical salesperson behavior on relationship quality: the pharmaceutical industry. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11 (1991), 4, str. 39–47.
31. Lages Carmen, Lages Raquel Cristiana, Lages Filipe Luis: The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures. *Journal of Business research*, 58 (2005), str. 1040–1048.
32. Leonidou C. Leonidas, Barnes R. Bradley, Talias A. Michael: Exporter – importer relationship quality: The inhibiting role of uncertainty, distance, and conflict. *Industrial Marketing Management*, 35 (2006), str. 576–588.
33. Leuthesser Lance: Supplier Relational Behavior: An empirical assessment. *Industrial Marketing Management*, 26 (1997), str. 245–254.
34. Lindblom Arto, Olkkonen Rami: Category management tactics: an analysis of manufacturers' control. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34 (2006), 6, str. 482–496.
35. Lindgreen Adam: A framework for studying relationship marketing dyads. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 4 (2001), 2, str. 75–87
36. Lummus R. Rhonda, Duclos K. Leslie, Vokurka J. Robert: The impact of marketing initiatives on the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8 (2003), 4, str. 317–323.
37. Malhotra K. Naresh, Birks F. David: *Marketing Research: An Applied Approach*. B.k.: Pearson Education Limited, 2003. 770 str.
38. Možina Stane: *Zaupanje v teamih in organizaciji*. Rozman Rudi, Kovač Jure, ur., *Zaupanje v in med organizacijami (združbami)*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije, 2004, str. 65–71.
39. Naude Pete, Buttle Francis: Assessing relationship quality. *Industrial marketing Management*, 29 (2000), str. 351–361.
40. Obadia Claude, Vida Irena: Endogenous opportunism in small and medium-sized enterprises' foreign subsidiaries: classification and research propositions, *Journal of International Marketing*, 14 (2006), 4, str. 57–86.
41. O'Keefe Michael, Fearne Andrew: From commodity marketing to category management: insights from the Waitrose category leadership program in fresh produce. *Supply Chain Management: An International Journal*, 7 (2002), 5, str. 296–301.

42. Parasuraman A.: Customer service in business-to-business markets: an agenda for research. *Journal of business & industrial marketing*, 13 (1998), 4/5, str. 309–321.
43. Patton Michael Quinn: *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. 2nd. Edition, Sage Publications, 1987. 176 str.
44. Patton Michael Quinn: *Qualitative Research and Evaluation Methods*, 3rd. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002. 598 str.
45. Rauyruen Papassapa, Miller E. Kenneth: Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60 (2007), str. 21–31.
46. Roberts Keith, Varki Sajeew, Brodie Rod: Measuring the quality of relationships in customer services: an empirical study. *European Journal of Marketing*, 37 (2003), 1,2, str. 169–196.
47. Sjoberg Gideon, Nett Roger: *Methodology for Social Research*. New York: Harper & Row, 1968. 355 str.
48. Smith J. Brock: Buyer-Seller Relationships: Similarity, relationship management, and quality. *Psychology & Marketing*, 15 (1998), 1, str. 3–21.
49. Shaw A. Susan, Gibbs Juliette: Retailer – supplier relationships and the evolution of marketing: two food industry case studies. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 23 (1995), 7, str. 7–16.
50. Sheu Chwen, Yen HsiuJu Rebecca, Chae Bongsug: Determinants of supplier-retailer collaboration: evidence from an international study. *International Journal of Operations & Production Management*, 26 (2006), 1, str. 1–17.
51. Szmigin Isabelle, Bourne Humphrey: Consumer equity in relationship marketing. *Journal of Consumer marketing*, 15 (1998), 6, str. 544–557.
52. Šepic Žiga: *Zaupanje v mrežnih družbah*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 46 str.
53. Toya Enrico, Booth Graham: *European Value Chain Analysis Study*. Coopers & Lybrand. 1996. 98 str.
54. Ulaga Wolfgang, Eggert Andreas: Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationship. *European Journal of Marketing*, 40 (2006), 3/4, str. 311–327.
55. Vitale P. Robert, Giglierano J. Joseph: *Business to Business Marketing: Analysis and Practice in a Dynamic Environment*. South-Western. Thomson Learning, 2001. 534 str.
56. Wilkinson David, Birmingham Peter: *Using Research Instruments: A Guide for Researchers*. London: RoutledgeFalmer, 2003. 144 str.

57. Woo Ka-shing, Ennew T. Christine: Business-to-business relationship quality. An IMP interaction-based conceptualization and measurement. *European Journal of Marketing*, 38 (2004), 9/10, str. 1252–1271.
58. Wong Amy, Sohal Amrik: An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30 (2002), 1, str. 34–50.
59. Zairi Mohamed: Best practice in supply chain management: the experience of the retail sector. *European Journal of Innovation Management*, 1 (1998), 2, str. 59–66.
60. Žabkar Vesna, Makovec Brenčič Maja: Values, trust and commitment in business-to-business relationships. A comparison of two former Yugoslav markets. *International Marketing Review*, 21 (2004), 2, str. 202–215.

8.2. VIRI

1. Blagovna skupina Otroška hrana z vidika potrošnika, raziskava agencije AC Nielsen; Ljubljana september 2004
2. Blagovne skupine in pospeševanje prodaje-gradivo strateškega marketinga, PS Mercator d.d., Ljubljana 2004
3. Bradač Fran: Latinsko-slovenski slovar. Ljubljana, 1997, DZS, str. 584.
4. Cati d.o.o.: Razporeditev police toplih napitkov. Poročilo. Julij 2005
5. Grad, Škerlj, Vitorovič. Angleško-slovenski slovar. Ljubljana: DZS, 1984, 878 str.
6. Večer na spletu.
[URL: <http://231.250.55.115/ris2007/default.asp?kaj=3&id=2008021505294972>], 3. 3. 2008

PRILOGA 1: SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

outcome	rezultat
satisfaction	zadovoljstvo
opportunism	oportunistično vedenje
commitment	zavezanost
trust	zaupanje
relationship marketing	trženje, temelječe na odnosih
category captain	vodja blagovne skupine
category manager	upravljavec blagovne skupine
ROI (return on investment)	donos na investicije, donosnost investicij
multiple-choice	izbirno vprašanje
service	storitev (izdelek ali storitev)
services	storitve
hard sell	prodaja
CDT (consumer decision tree)	drevo nakupnega odločanja kupca – (prikazuje, kako se kupec v prodajalni odloča o nakupu)
B2B (business to business)	medorganizacijski trg ali raven

PRILOGA 2: OPOMNIK ZA GLOBINSKE INTERVJUJE

1. SEGMENT INTERVJUJA: značilnosti sodelujočega

- Kontaktna oseba:** spol, starost, pozicija v podjetju
- Datum intervjuja:**
- Specifika podjetja:** (trгоvec, dobavitelj; velikost; lokacija)

2. SEGMENT INTERVJUJA: kvalitativna odprta vprašanja

1. Kateri dejavniki so ključni za dober odnos dobavitelj – trgovec na medorganizacijskem trgu?

Kako pomemben je osebni odnos?

Kako pomembni so ekonomski kazalniki?

2. Kako pomembno je zadovoljstvo v odnosu dobavitelj – trgovec?

Kako bi definirali zadovoljstvo in kateri so odločilni faktorji za pridobitev zadovoljstva v odnosu?

Do kakšne mere je zadovoljstvo povod za lojalnost v odnosu dobavitelj – trgovec na medorganizacijskem trgu?

3. Do kakšne mere je pomembno zaupanje v odnosu dobavitelj – trgovec?

Kaj je potrebno za vzpostavitev zaupanja med obema strankama?

Ali je zaupanje pomembno pri izbiri dobavitelja?

4. Opredelite zavezanost odnosu v odnosu dobavitelj – trgovec in pojasnite kako pomembna je za odnos?

Kako se zavezanost kaže v odnosu?

5. Kakšne izkušnje imate z izkoriščanjem odnosa posamezne strani v lastno korist in na škodo nasprotne strani?

Kakšne so najpogostejše oblike izkoriščanja in kako reagirate na njih?

6. Kaj vam pomeni »vrednost odnosa«?

Kateri so elementi »vrednosti odnosa«?

7. Kako dobra osnova za uspešno vpeljavo procesa UBS je dober odnos dobavitelj – trgovec?

Kateri so glavni dejavniki, ki vplivajo na uspešno vpeljavo procesa?

V katerih korakih procesa UBS se kvaliteta odnosa najbolj kaže?