

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ODNOSI S KLJUČNIMI KUPCI IN NJIHOVA ZAVEZANOST
DOBAVITELJU NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU**

Ljubljana, junij 2015

MARJANA SLANC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Marjana Slanc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Odnosi s ključnimi kupci in njihova zavezanost dobavitelju na medorganizacijskem trgu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Barbaro Čater.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v besedilu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 22. 6. 2015

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE	3
1.1 Opredelitev trženja med organizacijami	3
1.2 Odnosi na medorganizacijskem trgu.....	5
1.3 Ustvarjanje vrednosti na medorganizacijskih trgih	8
1.4 Vrste organizacijskih nakupov.....	10
1.5 Razlike med trženjem organizacijam in končnim porabnikom	11
2 RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI.....	13
2.1 Opredelitev ravnanja s ključnimi kupci	13
2.2 Razlogi za posebno ravnanje s ključnimi kupci.....	14
2.2.1 Prednosti ravnanja s ključnimi kupci	16
2.2.2 Nevarnosti ravnanja s ključnimi kupci	17
2.3 Vzpostavljanje programa KAM.....	19
2.3.1 Merila za določanje ključnih kupcev	21
2.3.2 Merila za določanje konkurenčnega položaja podjetja.....	23
2.3.3 Razvrstitev kupcev	24
3 ZAVEZANOST	25
3.1 Opredelitev in teorije zavezanosti.....	25
3.2 Narava zavezanosti	27
3.2.1 Kalkulativna zavezanost	28
3.2.2 Emotivna zavezanost	29
3.2.3 Normativna zavezanost.....	30
3.3 Razmejitev med zavezanostjo in zvestobo	31
3.4 Merjenje zavezanosti	32
3.5 Uporabnost večkomponentnega modela zavezanosti	33
4 KVALITATIVNA RAZISKAVA O KLJUČNIH KUPCIH IN NJIHOVI ZAVEZANOSTI NA PRIMERU GRADBENE TRGOVINE SBS TRGOVINA, D. O. O.....	33
4.1 Predstavitev podjetja SBS trgovina, d. o. o.	34
4.2 Namen in cilji raziskave	35
4.3 Raziskovalna vprašanja.....	35
4.4 Metodologija kvalitativne raziskave	36
4.4.1 Delno strukturiran intervju	39
4.4.2 Vzorčenje.....	39
4.4.3 Proces načrtovanja intervjuja.....	40
4.4.4 Opomnik	40
4.4.5 Izvajanje intervjuja	41
4.4.6 Analiza podatkov	42
4.5 Rezultati raziskave o ključnih kupcih	43
4.5.1 Merila za določanje ključnih kupcev	43

4.5.2	Merila za določanje konkurenčnega položaja podjetja SBS	45
4.5.3	Razvrstitev kupcev podjetja SBS	45
4.6	Raziskava o zavezanosti ključnih kupcev podjetju SBS	47
4.6.1	Potek in izvedba intervjujev	47
4.6.2	Predstavitev ključnih kupcev	47
4.7	Analiza intervjujev o zavezanosti ključnih kupcev	49
4.7.1	Kalkulativna zavezanost.....	50
4.7.2	Emotivna zavezanost.....	52
4.7.3	Normativna zavezanost	54
4.8	Povzetek analize kvalitativne raziskave	56
4.8.1	Kalkulativna zavezanost.....	56
4.8.2	Emotivna zavezanost.....	58
4.8.3	Normativna zavezanost	60
5	PREDLOGI PODJETJU SBS GLEDE NA PRIDOBLENE REZULTATE.....	61
	SKLEP.....	64
	LITERATURA IN VIRI.....	66
	PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Konceptualne opredelitve pojma zavezanosti	26
Tabela 2: Letna vrednost prodaje glede na posameznega kupca v podjetju SBS v letih 2012–2014 (v EUR).....	44
Tabela 3: Značilnosti vzorca	48

KAZALO SLIK

Slika 1: Ogrodje koncepta ravnanja s ključnimi kupci	14
Slika 2: Matrika KAISM – razvrstitev	25
Slika 3: Matrika KAISM na primeru podjetja SBS trgovina, d. o. o.	46
Slika 4: Razporeditev ključnih kupcev podjetja SBS glede na sestavino in moč zavezanosti.....	61

UVOD

Dandanes, ko je konkurenca na trgu gradbenih trgovin izjemno velika, tehnologija in materiali na tem področju pa so iz dneva v dan bolj izpopolnjeni, je zelo pomembno, da trgovci kupce natančno obravnavajo. Posebnega pomena za gradbene trgovce so ključni, redni kupci, ki redno plačujejo, saj gre za odjemalce, ki delajo za končni trg. Pomembno je, da dobavitelj kupce razvrsti glede na to, kako pomembni so zanj in obratno. Le s poglobljenim pogovorom in razumevanjem kupcev lahko trgovci izvejo, kaj si le-ti želijo, posledično pa lažje dosegajo svoje zastavljene cilje. Pri proučevanju ključnih kupcev na medorganizacijskem trgu pa ni pomembno le, da zaupajo trgovcu in so mu zvesti, temveč tudi da ostajajo zavezani dobavitelju. Zavezanost kupca je veliko več kot le zvestoba ali pa zaupanje. Prodajalci morajo spremljati tudi vrsto in moč zavezanosti kupca, saj le tako lažje razumejo kupca in mu ustrezajo.

Zadnji dve desetletji se odnos med kupcem in prodajalcem intenzivno razvija in nedavne raziskave so pokazale, da so ključni kupci postali sestavni del podjetij, še posebno na medorganizacijskem trgu (Sharma, 2006, str. 141). Medorganizacijski trg (angl. *business to business markets*) sestavljajo organizacije, ki pridobivajo blago in storitve z namenom, da jih bodo uporabile v proizvodnji drugih izdelkov ali storitev, ki jih nato prodajajo, dajejo v najem ali dobavljajo naprej (Kotler, 2004, str. 216). V magistrskem delu obravnavam podjetja, ki sodelujejo na medorganizacijskem trgu. Običajno so to večja podjetja, ki se poslužujejo drugačnega poslovanja kot podjetja, ki delujejo na trgu končnih kupcev.

Ravnanje s ključnimi kupci lahko razumemo kot trženje, usmerjeno v odnos, ki se osredotoča na večje kupce na medorganizacijskih trgih (Ojasalo, 2001, str. 199). Narava ravnanja s ključnimi kupci se mora začeti z naravo kupcev in ne podjetja. Naši kupci so drugačni od ostalih, zato mora biti ravnanje z njimi drugačno (Cheverton, 2008, str. 3). Brez prepoznavanja in določanja ključnih kupcev je nemogoče razumeti njihove posebne potrebe in posledično prilagoditi zmožnosti prodajalcev njihovim potrebam (Millman & Wilson, 1999, str. 331). V času neusmiljene konkurence, krize in močno informiranih kupcev mora podjetje dobro vedeti, kaj njegov kupec želi. Še posebej je to pomembno na medorganizacijskih trgih, kjer so kupci po navadi večji in zguba le-teh je lahko za podjetje usodna.

Zaradi velike konkurence na različnih trgih je pomembno, da dobavitelji dobro poznajo svoje ključne kupce in gradijo na odnosu z njimi ter jih znajo motivirati in pritegniti k nakupu, s tem pa gradijo z njimi zavezanost. Zavezanost (angl. *commitment*) vključuje prepričanje partnerja (kupca), da je nadaljevanje odnosa z dobaviteljem tako pomembno, da si zasluži maksimalno prizadevanje za vzdrževanje (Hutt & Speh, 2013, str. 63). Morgan in Hunt (1994, str. 20–22) v svojem članku obravnavata dve ključni zadevi, ki sta pomembni za uspeh podjetja: naravo trženjskih odnosov in predloge za konceptualizacijo

ter teoretični prikaz uspešnega trženjskega odnosa, ki zahteva zavezanost in zaupanje. Zelo je pomembno, kakšno komponento zavezanosti kupec goji do dobavitelja. Komponenta zavezanosti namreč močno vpliva na to, kakšne namene ima kupec z dobaviteljem in ali bodo odnosi kratkoročni ali dolgoročni. Kupec je v odnosu z dobaviteljem lahko le za to, ker se počuti zaklenjenega v odnos, kar je negativna kalkulatívna zavezanost. Lahko ga v odnosu ohranjajo čustva do dobavitelja, kar predstavlja emotívno zavezanost. Zadnja, normatívna zavezanost pa pomeni, da kupec čuti do dobavitelja obveznost oziroma dolžnost do nadaljevanja odnosa, ker je tako prav.

Namen magistrskega dela je na podlagi strokovne literature spoznati pristope za ravnanje s ključnimi kupci na medorganizacijskem trgu in teorijo zavezanosti kupcev ter s prenosom teoretičnega znanja v prakso podjetju SBS, doprinesiti novo znanje, katerega so dandanes kot trgovina, ki nastopa v visoko konkurenčni panogi, še posebno potrebni. Poleg tega gre za področje, ki mu v podjetju namenjajo premalo pozornosti.

Cilj raziskave je podjetju SBS približati pojem ključni kupci in le-te razvrstiti, saj se s tem pojmom do sedaj niso poglobljeno in namensko ukvarjali. Poleg tega pa želim podjetje seznaniti tudi s pojmom zavezanost, katerega ne poznajo, in jim s pomočjo intervjujev s ključnimi kupci pokazati, kaj le-te motivira k nakupom in zakaj vztrajajo v odnosu z njimi. Tako bodo v podjetju lažje osnovali nadaljnje strategije v zvezi z ravnanjem s ključnimi kupci in strategije, ki bodo motivirale kupce, da jim ostajajo zavezani, saj bodo s pomočjo delno strukturiranih intervjujev izvedeli, katere so njihove šibke in katere močne točke, zaradi katerih ključni kupci ostajajo.

V prvi, teoretični del magistrskega dela vključujem strokovno literaturo, raziskave in strokovne članke s področja ravnanja s ključnimi kupci, medorganizacijskega trženja in zavezanosti kupcev dobavitelju. V drugem, empiričnem delu na podlagi intervjuja s skrbnikom ključnih kupcev in prek telefonskih pogovorov ali elektronskih sporočil s ključnimi kupci določim ključne kupce v izbranem podjetju. Na podlagi poglobljenih intervjujev (kvalitatívna metoda raziskovanja) ugotavljam, kaj ključne kupce zavezuje, da ostajajo pri istem dobavitelju oziroma katera sestavina zavezanosti jih bolj in katera manj že več let zavezuje k nakupom pri istemu dobavitelju. Ključne kupce nato razvrščam glede na moč in sestavine zavezanosti. Uporaba poglobljenih intervjujev je v tem primeru najbolj primerna, ker iščem poglobljene informacije, ki vključujejo tudi čustva (dolgoročna zavezanost dobavitelju, iz katere se je na primer razvilo prijateljstvo in obratno). Rezultate na koncu predstavim s pomočjo navzkrižne analize.

Za namen kvalitatívne raziskave postavljam pet osrednjih raziskovalnih vprašanj:

1. Koliko ključnih kupcev ima podjetje SBS?
2. Kdo so ključni kupci podjetja SBS?
3. Kakšna je kalkulatívna zavezanost posameznih ključnih kupcev podjetja SBS?

4. Kakšna je emotivna zavezanost posameznih ključnih kupcev podjetja SBS?
5. Kakšna je normativna zavezanost posameznih ključnih kupcev podjetja SBS?

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih glavnih poglavij in njihovih podpoglavij. Posebej sta še uvod in sklep. V uvodu so predstavljeni problematika magistrskega dela, namen in cilji magistrskega dela, metode dela in struktura magistrskega dela. V sklepu pa so podani sklepi in povzetek obravnavane teoretične tematike in empirične raziskave. V prvem poglavju obravnavam tematiko medorganizacijskega trženja, saj v raziskavo vključujem kupce, ki z izbranim podjetjem sodelujejo na medorganizacijskem trgu. V drugem poglavju obravnavam ravnanje s ključnimi kupci. Predvsem se posvečam opredelitvi pojma ravnanje s ključnimi kupci in tematiki analiziranja ključnih kupcev, kjer se poglobim v merila za določanje ključnih kupcev in merila za določanje konkurenčnega položaja podjetja, s katerimi lahko razvrstimo ključne kupce. V tretjem poglavju teoretično predstavim koncept zavezanosti. V tem delu se osredotočam na definiranje pojma zavezanosti, saj različni avtorji pojem zavezanosti različno razumejo. Poleg tega se osredotočam tudi na osnovne tri sestavine zavezanosti: kalkulatивно, emotivno in normativno. V četrtem poglavju je zajet empirični del magistrskega dela, kjer predstavim izbrano podjetje SBS, metodologijo in s pomočjo osrednjih teoretičnih konceptov, ravnanja s ključnimi kupci in zavezanosti kupcev iščem odgovore na raziskovalna vprašanja. V petem poglavju na podlagi pridobljenih rezultatov podajam predloge podjetju SBS.

1 MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE

V literaturi zasledimo vrsto poimenovanj medorganizacijskega trženja: nekateri govorijo o industrijskem trženju, drugi o institucionalnem ali medorganizacijskem trženju, tretji o reprodukcijskem trženju. V angleškem jeziku se ohranja poimenovanje *business to business marketing* (v nadaljevanju B2B) (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 334). Kar danes imenujemo medorganizacijsko trženje, se je včasih imenovalo industrijsko trženje, ker se je primarno osredotočalo na izmenjavo izdelkov, proizvedenih za uporabo v drugem poslovanju (orodja za stroje, pisarniški material in podobno). V prejšnjih nekaj desetletjih se je izraz industrijsko trženje umaknil širšemu izrazu medorganizacijsko trženje. Novejše poimenovanje tako vključuje aktivnosti ustvarjanja oziroma gradnje skupne vrednosti, odnosov med organizacijami in zajema tako izdelke kot storitve (Lilien & Grewal, 2012, str. 3).

1.1 Opredelitev trženja med organizacijami

Medorganizacijski trgi so trgi izdelkov in storitev, od lokalnih do mednarodnih, na katerih sodelujejo podjetja, vladna telesa in institucije, ki izdelke in storitve uporabljajo kot vgradne (na primer sestavine, komponente, ki jih uporabljajo v proizvodnji), potrošne (na primer pisarniški material, svetovalni servisi), za uporabo (inštalacije, oprema), za nadaljnjo prodajo (Hutt & Speh, 2013, str. 4). Kotler (2004, str. 216) medorganizacijski trg

definira podobno: »Medorganizacijski trg sestavljajo organizacije, ki pridobivajo blago in storitve z namenom, da jih bodo uporabile v proizvodnji drugih izdelkov ali storitev, ki jih nato prodajajo, dajejo v najem ali dobavljajo naprej.« Anderson in Narus (1991, str. 96) pa medorganizacijsko trženje opredelita kot proces, kjer dve podjetji oziroma druga vrsta organizacije skozi čas oblikujeta močno in obsežno družbeno, gospodarsko, storitveno in tehnično povezavo z namenom zniževanja celotnih stroškov in/ali povečanja vrednosti, s čimer bi dosegli vzajemno korist. Na B2B trgih so kupci organizacije (podjetja, vlada, institucije). Podjetja kupujejo izdelke, da oblikujejo in olajšajo proizvodni proces ali pa jih uporabijo kot komponente za ustvarjanje ostalih izdelkov in storitev. Vlada in institucije kupujejo proizvodne dobrine, da vzdržujejo in zagotavljajo storitve lastnemu trgu: javnosti, oz. ljudstvu (Hutt & Speh, 2013, str. 4).

Tipi kupcev na medorganizacijskem trgu (Hutt & Speh, 2013, str. 5):

- poslovni odjemalci: tovarne, gradbena podjetja, storitvena podjetja (na primer hoteli), prevozna podjetja, izbrane profesionalne skupine (na primer zobozdravniki), veletrgovci, trgovci na drobno;
- institucije: šole, univerze, zdravstvene organizacije, knjižnice, fundacije, galerije umetnosti, bolnišnice;
- vlada: zvezna vlada, državna vlada in lokalna (okrožja, okraji).

Izdelke na medorganizacijskem trgu Kotler (2004, str. 411–412) razvrsti glede na to, kako vstopajo v proizvodni proces, in glede na njihovo relativno ceno:

- materiali in deli: materiali, ki v celoti vstopajo v proizvajalčev izdelek. Razdelimo jih na dve skupini: surovine (kmetijske surovine, naravne surovine) in proizvedene materiale, dele. Slednji se delijo še na: sestavne dele (vstopijo v končni izdelek brez spremembe oblike), sestavne materiale (po navadi se dodatno obdelajo). Naravne surovine so omejene, porabniki pa so od njih odvisni, zaradi česar gre za sklepanje dolgoročnih pogodb. Cena in storitev sta glavna dejavnika, ki vplivata na izbiro dobaviteljev, saj gre za standardizirane izdelke;
- osnovna sredstva: so trajni izdelki, ki olajšajo razvijanje ali ravnanje s končnim izdelkom. Delijo se na obrate (stavbe in zemlja, oprema (računalniki, dvigala) in dodatno opremo (lažja tovarniška oprema, pisarniška oprema). Pri odločanju za nakup so najpomembnejše kakovost, značilnosti, cena in storitve. Prodajno osebje je pomembnejše od oglaševanja;
- drobni material in poslovne storitve: so kratkotrajni izdelki, ki olajšajo razvijanje ali ravnanje s končnim izdelkom. Oskrbovalni, drobni material je namenjen vsakodnevni uporabi na medorganizacijskem trgu (drobni poslovni material, drobni material, potreben za vzdrževanje in popravila), poslovne storitve so servisi za vzdrževanje in popravila, poslovno svetovanje ... Drobni material se kupuje z minimalnim naporom na podlagi takojšnje odločitve o ponovnem nakupu. Pri odločanju za nakup drobnega

materiala sta cena in storitev pomembni trženjski odločitvi, ker so dobavitelji standardizirani. Storitve vzdrževanja in popravil po navadi opravljajo majhni izvajalci po pogodbi ali pa proizvajalci originalne opreme. Storitve poslovnega svetovanja se po navadi kupujejo na podlagi ponudnikovega ugleda in njegovega osebja.

1.2 Odnosi na medorganizacijskem trgu

Odnosi organizacij so eden izmed najdragocenejših virov, s katerimi le-ta razpolaga saj nudijo neposredne koristi v smislu številnih dragocenih funkcij, ki jih opravljajo, in sredstva, ki pomagajo ustvarjati in zagotavljati dostop do dokumentacije, vključno z znanjem in trgi. Nudijo tudi posredne koristi, saj omogočajo dostop do ustvarjanja drugih razmerij, odnosov, organizacij, sredstev in kompetenc (Håkansson & Snehota, 1995, str. 12–13). Organizacije so vključene v mrežo poslovnih in neposlovnih odnosov, ki omogočajo ali pa omejujejo njihovo delovanje (Håkansson & Snehota, 1995, str. 21). V preteklosti so imele organizacije več različnih dobaviteljev, saj so tako zmanjšale tveganje, poleg tega pa so imele tudi minimalen pretok informacij. Dandanes se ta trend spreminja. Poudarek je na zmanjšanju baze dobaviteljev celo tako, da naj bi podjetja imela po enega dobavitelja za vsak element, izdelek, na drugi strani pa povečanje sodelovanja, podprto z informacijami. Organizacije so spremenile pristop, ker so se začele zavedati, da s sodelovanjem močno povečajo uspešnost in učinkovitost svoje oskrbovalne verige. Tradicionalne oskrbovalne verige temeljijo na posamezni organizaciji, ki želi optimizirati procese, in na modrosti, ki pravi, da organizacije z najboljšimi notranjimi viri in zmožnosti dosegajo konkurenčne prednosti. Nova dognanja pa kažejo na medsebojno odvisnost med organizacijami in pomembnostjo vplivanja ene na drugo v oskrbovalni verigi kot celoti. To ponuja dobaviteljem možnost razvijanja strategije, ki temelji na dodani vrednosti. Takšne strategije identificirajo priložnosti za izboljšanje procesa dodane vrednosti in pomagajo, da organizacije ponudijo čim več ena drugi s čim nižjimi stroški. Strategija dodane vrednosti teži k inovativnim rešitvam, ki pomagajo organizacijam doseči večjo diferenciacijo na trgu in tako izboljšati njihovo dobičkonosnost (Christopher, Payne, & Ballantyne, 2002, str. 27–28).

Odnosi na medorganizacijskih trgih so pogosto povezani s tehnologijo, razvojem izdelka in vključujejo več različnih oddelkov, ne le trženjskega. Odvijajo se lahko interakcije med velikim številom ljudi pred, med in po prodajnem procesu. Gre za bolj naraven proces, kadar je odnos med podjetji neprekinjen, stalen, saj se v primeru, ko se pojavi težava, lažje odzivajo. Veliko težje in zapleteno je iskati nove dobavitelje vsakokrat, ko se pojavi težava oziroma potreba po nakupu. Razlike med majhnimi in velikimi organizacijami skoraj ni. Pri večjih gre za nekoliko bolj kompliciran odnos, saj je vključenih več oddelkov kot pri majhnih. Izmenjava dobrin in denarja je le del odnosa. Na medorganizacijskih trgih namreč poteka tudi izmenjava informacij in drugih virov, kot na primer znanja in osebnih čustev med ljudmi, ki med seboj sodelujejo. Izmenjave so bodisi simetrične bodisi asimetrične. V prvem primeru obe strani, ki sodelujeta, pridobita enako, v drugem primeru pa ena stran

pridobi več kakor druga. V odnosu, ki je stalen, se pričakuje nekoliko več simetričnosti (angl. *win-win case*), v nasprotnem primeru pride do prekinitve odnosa (Bjerke & Hultman, 2002, str. 86–87).

Razvoj odnosov med organizacijami je odvisen od različnih dejavnikov: pretekli dogodki; kaj sta se obe strani naučili na preteklih odnosih; trenutno dogajanje v odnosu med organizacijami in drugimi vključenimi; glede na pričakovanje obeh organizacij o njihovih prihodnjih interakcijah; glede na to, kaj se dogaja v širših odnosih, v katere niso neposredno vključeni. Medsebojnega sodelovanja, interakcije ne glede na to, ali je prodaja, nakup, svetovanje, dostava ali plačilo, ni mogoče razumeti brez upoštevanja odnosa, katerega del je organizacija (Håkansson & Ford, 2002, str. 134).

Håkansson in Snehota (1995, str. 7–8) ločita strukturne in procesne značilnosti medorganizacijskih odnosov. Strukturne značilnosti so pogosto vidne navzven, najpogostejše pa so:

- kontinuiteta: stalnost, dolgoročnost;
- zapletenost: veliko vpletenih z različnimi vlogami v podjetjih; obseg in uporaba vzpostavljenih odnosov;
- simetričnost: v smislu virov in zmogljivosti, pobude vpletenih strani;
- neformalnost: neformalni odnosi, katerih posledice so manjše omejitve kot pri formalnih, so učinkovitejši, iz njih izhaja večje zaupanje, tesnejši odnosi.

Te strukturne značilnosti poslovnih odnosov prikazujejo njihovo relativno stabilnost.

Da pa dobimo bolj jasno predstavo o odnosih na medorganizacijskih trgih, moramo pogledati tudi procesne značilnosti, saj je posvečanje zgolj strukturnim lahko zavajajoče. Ko se osredotočimo na procesne značilnosti, lahko bolje vidimo, kaj se dogaja znotraj odnosov. V tem primeru zunanji opazovalec težko določi te lastnosti. Najbolj tipične procesne značilnosti so (Håkansson & Snehota, 1995, str. 9–10):

- prilagajanje: vzajemno prilagajanje je splošni predpogoj za razvoj in nadaljnji obstoj odnosa med organizacijama. Gre za prilagajanje tako administrativnih kot logističnih dejavnosti, tehničnih lastnosti izdelka;
- sodelovanje in spori: elementi sodelovanja in sporov sobivajo v medorganizacijskem odnosu. Ni nujno, da se v poslovnem odnosu vedno vsi spori zgladijo in rešijo za vselej. Včasih je spor celo potreben za ohranitev zdravega odnosa med organizacijami. Pomembno je, da si podjetji prizadevata za sodelovanje in ustvarjanje vrednosti, saj le-to medsebojni odnos naredi smiseln. Medtem ko se v večji ali manjši meri spori med organizacijami pojavljajo, obstoj odnosa, ki temelji na predhodni zavezanosti, običajno obe strani usmerja v smeri konstruktivnih rešitev;

- socialna interakcija, postopki (rutinski): medorganizacijski odnosi so grajeni na podlagi socialnih interakcij. To pomeni, da se zgradijo osebni odnosi, ki pogosto igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju odnosov. Posamezniki tkejo mrežo osebnega odnosa, ki je pogoj za razvoj medorganizacijskih vezi. Zaupanje se pojavlja kot eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na vzajemno, medsebojno delovanje na medorganizacijskih trgih (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987, str. 18). Ker so poslovni odnosi pogosto zapleteni in neformalni, se sčasoma institucionalizirajo. Postopki, eksplicitna in implicitna pravila obnašanja, rituali v odnosu se pojavljajo v pomembnih odnosih, ki jih podjetje vzdržuje z drugimi organizacijami. Do teh postopkov prihaja, ker so v transakcije v odnosu vključeni tudi stroški. Postopki so do neke mere mehanizem, ki omogoča olajšanje morebitnih sporov. Rutinski postopki, ki omogočajo pomoč pri obvladovanju zapletenih situacij, morajo usklajevati posamezne aktivnosti znotraj odnosa.

Ritter, Wilkinson in Johnston (2004, str. 177) opredeljujejo štiri vrste odnosov, ki vplivajo na sposobnost organizacije, da ustvarja in dostavlja vrednost vmesnim kupcem:

- dobavitelji: razmerje z dobavitelji strateško pomembnih izdelkov in storitev je lahko pomemben vir konkurenčne prednosti in ga drugi težko posnemajo, imitirajo (Dyer & Singh, 1998, str. 662). Sem spadajo tudi podjetja, ki so vključena v proizvodne mreže, ki vključujejo različne verige dobaviteljev, ki so specializirani za različne procese ustvarjanja dodane vrednosti. Delovanje teh mrež je odvisno od zmogljivosti udeležencev in delovnega odnosa, razmerja med njimi;
- drugi kupci: razvijanje dobrih odnosov s strankami je sredstvo, s katerim podjetje kupčeve potrebe razume in kupcu služi z razvijanjem novih izdelkov in storitev. Tukaj so vključeni vmesni in končni kupci, tako kot tudi z distributerji in potencialnimi kupci;
- konkurenti: sodelovanje s konkurenti je mogoče razviti iz različnih razlogov. Na primer, konkurenti sodelujejo pri razvoju izdelkov in tehnoloških standardov. Sodelovanje med konkurenti ene države ter njihov vstop in razvoj na novih mednarodnih trgih so druga oblika sodelovanja med konkurenti. Ločimo tudi podomrežja podjetij, ki se povezujejo glede na funkcije, ki jih opravljajo, na primer proizvodne mreže, inovacijske, distribucijske mreže (Möller & Svahn, 2003, str. 202);
- dobavitelji komplementarnih izdelkov in storitev: podjetja razvijajo odnose z mnogimi drugimi vrstami podjetij, katerih rezultat ali funkcija je povečanje vrednosti svojih izhodnih dobrin. Primer je skupni program trženja, pri čemer podjetja sodelujejo in dosegajo kupce s pomočjo skupnih promocij. Dobavitelji komplementarnih izdelkov in storitev so lahko tudi inovacijski partnerji. Ti odnosi pa vključujejo tudi odnose z državnimi organi, ki so lahko pomembni pri vstopu na nove trge ali pri seznanjanju z zakonodajnimi spremembami oziroma razvojem na področju zakonodaje.

Odnosi med organizacijami se razvijajo skozi daljše obdobje v procesu medsebojnega delovanja, interakcij, kjer se je treba spopasti z veliko težavami. V poslovnem odnosu gre za stalen, kontinuiran odnos. Vsak odnos je veriga dogodkov, v kateri je pomembno upoštevati preteklost in prihodnost. Odnosi se razvijajo ves čas in imajo pomemben vpliv na razvoj (Håkansson & Snehota, 1995, str. 10).

1.3 Ustvarjanje vrednosti na medorganizacijskih trgih

Vrednost je postala eden izmed najpogosteje uporabljenih pojmov na medorganizacijskih trgih v zadnjih letih. Raziskava je pokazala, da ne obstaja fiksni dogovor o tem, kaj je vrednost za kupca oziroma kaj ga prepriča. Poleg tega se kupci pogosto pritožujejo, da vrednost, ki mu jo dobavitelj zagotavlja, ne predstavlja nobene koristi ali prihranka. Vendar pa ponudba lahko zagotavlja dodano vrednost za kupca, a se težava pojavi, ko dobavitelj svojih trditvev o vrednosti ne podpre z dokumenti in dokazi. V takšnem primeru kupec ponudbo zavrne kot tržno napihovanje (angl. *marketing puffery*). Kupci, ki so prisiljeni nižati stroške, namreč ne verjamejo zgolj trditvam dobaviteljev (Anderson, Narus, & Rossum, 2006, str. 90).

Razumevanje vrednosti je središče trženjske prakse, še posebej na medorganizacijskih trgih. Različne definicije vrednosti pripeljejo do resnih komunikacijskih problemov znotraj podjetij in v okolici. Je vrednost oprijemljiv konstrukt ali je le zaznava kupca? Glavna prioriteta še vedno ostaja nizka cena. Ko se to zgodi, se vrednostna veriga osredotoča na nižanje stroškov, učinkovitost in racionalizacijo namesto na inovacije in ustvarjanje novih temeljnih vrednosti. Podjetja se morajo stalno posvečati inovacijam, sicer se morajo soočiti z izgubo. Inovacije so kritični usmerjevalci, ki podjetjem pomagajo izboljšati ugled, povečajo rast in uspeh (Oliva, v Lilien & Grewal, 2012, str. 24–25).

Na splošno Grönroos (2011, str. 242) definira vrednost kot: »Vrednost za kupce pomeni pomoč pri zagotavljanju virov oziroma interaktivnih procesov, kar posledično vpliva na boljše počutje.« Na medorganizacijskih trgih pa to pomeni, da ima dobavitelj vedno nek vpliv na gospodarsko stanje kupčevega podjetja. Donosnost podjetja je odvisna od tega, kako dobro različna ravnanja dobavitelja (izdelava naročil, shranjevanje, proizvodnja, vzdrževanje, plačevanje, popravilo napak itd.) ne le v smislu operativne učinkovitosti, temveč tudi poslovne učinkovitosti, podpirajo rast in prihodke in/ali proizvodno zmogljivost in stroške kupčevega podjetja. Zato je vrednost za kupce možno izmeriti tudi v denarju. Poleg tega ima vrednost tudi zaznavne razsežnosti, kot na primer zaupanje, zavezanost in privlačnost (Grönroos, 2011, str. 242).

Osnovni gradniki uspešne dodane vrednosti vsebujejo: točke enakosti (elementi vrednosti z enakimi bistvenimi značilnostmi kot naslednja najboljša alternativa) in točke razlikovanja (elementi vrednosti, ki rangirajo ponudbo podjetja bodisi kot boljšo ali kot slabšo v primerjavi z naslednjo najboljšo alternativo) (Hutt & Speh, 2013, str. 13).

Anderson et al. (2006, str. 91–92) v svojem članku razumevanje vrednosti razdelijo na:

- vse koristi (angl. *all benefits*): kupci se pogosto vprašajo, zakaj sprejeti neko ponudbo. Težava se pojavi, ko dobavitelji predstavijo vse koristi izdelka, zaradi česar naj bi bila vrednost njihovega izdelka ali storitve večja, vendar pa ni nujno, da so vse te koristi pomembne za vsakega kupca. Takšen pristop ne zahteva poznavanja kupca in konkurenta in za to ni primeren. Pomembno je, da dobavitelj odkrito in z upoštevanjem kupca predstavi koristi izdelka, saj bo slednji le tako ugotovil, kakšno dodano vrednost mu izdelek ali storitev prinaša. Pri tem pa je pomembno, da dobavitelj dobro pozna svojo ponudbo;
- ugodne točke razlikovanja (angl. *favorable points of difference*): kupci imajo pogosto na voljo alternativo, s katero lahko primerjajo dobaviteljevo ponudbo. Vprašajo se, zakaj sprejeti ponudbo nekega dobavitelja, zakaj ne konkurenčne. Dobavitelj mora razlikovati svojo ponudbo od naslednje najboljše alternative tej ponudbi, ki pa jo mora zelo dobro poznati, da lahko razliko uspešno predstavi kupcu. Dobavitelj mora preference in zahteve kupca ter sredstva, s katerimi bo to zadovoljil, poznati do potankosti. Predpostaviti mora, katere točke razlikovanja so za kupca pomembne. Torej poleg dobrega poznavanja svoje ponudbe mora zelo dobro poznati tudi ponudbo konkurenta in razlike med ponudbama. Pomembno je upoštevanje vseh razlik, ki prinašajo ugodnosti kupcu, v primerjavi s konkurenčno;
- osredotočenost na ključne točke razlikovanja (angl. *resonating focus*): osredotočanje na ključne točke razlikovanja bi moralo predstavljati zlato merilo. Ta pristop priznava, da imajo managerji, ki se odločajo o nakupu podjetja, vse večje odgovornosti in so pogosto v stiski s časom. Želijo si poslovati z dobavitelji, ki popolnoma razumejo bistvo njihovega poslovanja in jim zagotavljajo, ponujajo vrednost, ki je enostavna in močno privlačna. Dobavitelji lahko kupcu zagotavljajo vrednost tako, da je njihova ponudba boljša od nekaterih pričakovanj, ki so najpomembnejša za ciljne kupce z dokazi in dokumentiranjem vrednosti ponudbe in predstavijo, komunicirajo na način, ki vzbuja izpopolnjeno razumevanje poslovnih prioritet kupca. Tukaj se kupec vpraša, kaj je najbolj koristilo njihovemu podjetju, ko je sprejelo ponudbo dobavitelja, oziroma zaradi česa naj si tega dobavitelja zapomni. Treba je imeti znanje o tem, kako lastna ponudba prinaša vrednost kupcu v primerjavi s konkurenco. Gre za ključne točke, rešitve ali celo le eno, katerih izboljšave bodo kupcu prinesle največjo vrednost v bližnji prihodnosti.

Vrednost na medorganizacijskih trgih je vrednost gospodarske, tehnične, storitvene in socialne koristi, ki jo kupec prejme v zameno za ceno ponudbe. Kar nekaj faktorjev pomembno vpliva na kupčevo percepcijo vrednosti, ki jo prejme (Anderson & Narus, 1999, str. 7):

- dolžina dobavnega roka;
- spreminjanje obljubljenih dobavnih rokov;

- stanje izdelkov ob dobavi;
- prodajni klici in sprožitev zahteve za naročilo;
- postopki kreditiranja, zaračunavanja;
- učinkovitost poprodajne podpore;
- dokumentacija in navodila za izdelke;
- učinkovitost, ustreznost in funkcija izdelka;
- pogostost in trajanje uporabnosti, delovanja izdelka;
- stroški vzdrževanja in težavnosti vzdrževanja.

Vrednost, ki jo kupec ustvari iz podpore dobavitelja na medorganizacijskih trgih, lahko razdelimo na tri dimenzije (Grönroos, 2011, str. 242):

- vpliv na rast in sposobnost ustvarjanja prihodka kupca:
 - možnost poslovne rasti (novi trgi, boljši kupci);
 - višje marže s pomočjo premijskih cen;
- vpliv na raven stroškov kupca:
 - nižji operativni in/ali upravni stroški;
 - višje marže s pomočjo nižjih operativnih/upravnih stroškov;
- vpliv na zaznavanje:
 - večje zaupanje v dobavitelja;
 - večja zavezanost dobavitelju;
 - večje ugodje v medsebojnem odnosu;
 - večja privlačnost dobavitelja.

Prvi dve vrsti vpliva na ustvarjanje vrednosti lahko izrazimo v denarju, zadnjega pa le prek zaznav in kognitivnih učinkov.

1.4 Vrste organizacijskih nakupov

Na medorganizacijskih trgih se pričakuje drugačno vedenje porabnikov, kot ga definira literatura, saj je ponudba manj standardizirana. Središče je individualen kupec in pomembna naloga tržnikov je, da najdejo rešitve, ki zadovoljujejo posebne potrebe teh kupcev. To pogosto zahteva neprestano interakcijo med prodajalcem in kupcem. Nobena organizacija ne more biti samozadostna, ne glede na velikost, vsaka izmed njih potrebuje kupce in dobavitelje vsaj za pridobivanje energije in surovin (Bjerke & Hultman, 2002, str. 85).

Na medorganizacijskih trgih nakup sestoji iz naslednjih aktivnosti (Brennan, Canning, & McDowell, 2011, str. 39):

- zaznavanje, prepoznavanje problema: nakupi se sprožijo pod dvema pogojevoma: prvi je potreba po rešitvi specifičnega problema, kot na primer to, da ima podjetje premajhno zmogljivost. To sproži nakup dodatnih proizvodnih zmogljivosti v obliki opreme za poslovanje, obratovanje, začasnega osebja, sklepanja pogodb s podizvajalci. Drugi pa se nanašajo na izboljšave uspešnosti organizacije ali odpiranje novih tržnih priložnosti;
- določanje specifikacije izdelka: glede na potrebo, ki se pojavi, podjetje določi, kakšen izdelek iščejo: funkcijo izdelka, fizične lastnosti, kako naj bo izdelek narejen, outputi, ki se pričakujejo od izdelka;
- iskanje dobavitelja in izdelka: kupec poišče organizacijo, ki naj bi zadovoljila potrebe po izdelku. V tem primeru se pojavita dve pomembni zadevi: iskanje izdelka, ki bo usklajen s specifikacijo, in organizacija, ki bo zadovoljila njihovo zahtevo po oskrbi, dobavi izdelkov.

Impulzivni nakupi so redke pojav na medorganizacijskih trgih. Nakupni proces na medorganizacijskem trgu je po navadi rezultat skrbnega premisleka različnih ljudi, z različnimi vlogami in funkcijami in lahko traja dlje časa. Bistvenega pomena so razvozlanje in razumevanje kompleksnosti nakupnega procesa na medorganizacijskih trgih ter vključevanje različnih interesnih skupin iz različnih oddelkov, na različnih nivojih, z različnimi potrebami in motivi (Oliva, v Lilien & Grewal, 2012, str. 16).

Glavne vrste nakupov na medorganizacijskih trgih (Armstrong, Kotler, Harker, & Brennan, 2009, str. 173–174):

- takojšen ponovni nakup: temelji na predhodnih nakupih. Pogosto gre za avtomatski ponovni nakup;
- prilagojen ponovni nakup: kupec želi spremeniti specifikacijo izdelkov, cene, nakupne pogoje ali dobavitelja. Vključuje nekoliko več udeležencev pri nakupni odločitvi kot takojšen ponovni nakup;
- nov nakup: kadar podjetje opravlja prvi nakup nekega izdelka. Večje kot je tveganje, več je udeležencev v nakupu. Kupec se odloča na podlagi specifikacije izdelkov, dobaviteljev, cen, pogojev plačila, količine naročila, dostave in storitev.

1.5 Razlike med trženjem organizacijam in končnim porabnikom

O trženju med podjetji govorimo, kadar koli sta izdelek ali storitev prodana za kakršno koli drugačno uporabo, kot je osebna poraba (Bingham, v Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 338). Tako se porabniško trženje in medorganizacijsko trženje razlikujeta bolj po naravi kupca kot po naravi izdelka (Webster, v Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 338). Dejavnika, ki razlikujeta medorganizacijski trg od porabniškega, sta narava kupcev in način, kako porabnik uporablja izdelek. Medorganizacijski in porabniški trg se razlikujeta. Znanje, načela in teorije so za obe vrsti trgov enaki, vendar pa jih obravnavamo

ločeno, saj njihovi kupci in trgi delujejo različno. Porabniški in medorganizacijski trgi se razlikujejo po naravi trgov, tržnem povpraševanju, vedenju porabnikov, odnosu kupec–prodajalec, vplivu okolja (gospodarskega, političnega, pravnega) in trženjski strategiji. Potencialna uspešnost je višja pri podjetjih, ki znajo prodreti na medorganizacijske trge (Hutt & Speh, 2013, str. 14).

Ključne razlike med medorganizacijskimi in porabniškimi trgi (Kotler, 2004, str. 216–217):

- manj kupcev na medorganizacijskih trgih;
- večji kupci na medorganizacijskih trgih;
- tesni odnosi med dobaviteljem in odjemalcem: zaradi manjšega števila kupcev in moči večjih odjemalcev se od dobaviteljev pričakuje, da prilagodijo svojo ponudbo potrebam posameznega organizacijskega odjemalca. V zadnji letih se odnosi med odjemalci in dobavitelji spreminjajo iz popolnoma tekmovalnih v tesne in povezane;
- zemljepisna osredotočenost kupcev: omogoča znižanje prodajnih stroškov, hkrati pa morajo medorganizacijski tržniki spremljati regionalne premike posameznih panog;
- izpeljano povpraševanje: povpraševanje po blagu za organizacijsko porabo je izpeljano iz povpraševanja po porabniškem blagu, zato morajo medorganizacijski tržniki pozorno spremljati nakupne vzorce končnih porabnikov;
- neprožno povpraševanje: celotno povpraševanje na medorganizacijskih trgih je neprožno, kar pomeni, da spremembe cen nanj malo vplivajo. To pomeni, da če cena izdelka/storitve naraste/pade, ga ne bodo kupovali manj ali več, razen če zanj najdejo ustrezno nadomestilo;
- nestalno povpraševanje: to pomeni, da lahko le malo povečano povpraševanje na porabniških trgih povzroči zelo veliko povečanje povpraševanja na medorganizacijskih trgih, medtem ko majhen padec povpraševanja na porabniških trgih lahko povzroči popolno prenehanje medorganizacijskega povpraševanja;
- strokovno kupovanje: blago kupujejo usposobljeni nabavni zastopniki, ki upoštevajo nabavno politiko, omejitve in zahteve podjetja. Številnih nabavnih instrumentov, kot so zahteve po navedbah cen, ponudbe in nabavne pogodbe, navadno ne najdemo pri porabniškem kupovanju.

Hutt in Speh (2013, str. 18) pa razlike med medorganizacijskim trgom in trgom končnih porabnikov predstavita na naslednji način:

- kupci na medorganizacijskih trgih so sestavljeni iz poslovnih kupcev, institucij, vlade;
- posamezni nakup organizacijskih kupcev je veliko večji kot nakup posameznega kupca;
- povpraševanje po proizvodnih dobrinah (dobrinah na medorganizacijskih trgih) je izpeljano iz povpraševanja končnih kupcev;

- odnos med kupcem in dobaviteljem je tesnejši in trajnejši;
- nakupne odločitve na medorganizacijskih trgih pogosto vključujejo več ljudi.

2 RAVNANJE S KLJUČNIMI KUPCI

2.1 Opredelitev ravnanja s ključnimi kupci

Poleg sodelovanja s partnerji – ki mu pravimo ravnanje z odnosi do partnerjev – si številna podjetja prizadevajo razviti tesnejše vezi tudi s svojimi kupci – ravnanje z odnosi do kupcev. To je proces s podrobnimi informacijami o posameznih kupcih in proces skrbnega ravnanja »v točkah stika s kupci«, da bi tako povečali zvestobo kupcev (Kotler, 2004, str. 72). Posebno pozornost pa morajo podjetja posvetiti ravnanju s ključnimi kupci (angl. *key account management*) (v nadaljevanju KAM). Krepitev odnosov s ključnimi kupci je še posebej pomembna v današnjih dneh, ko je konkurenca zelo velika in morajo podjetja ustvarjati visoko vrednost za kupce. KAM je danes eden najpomembnejših trendov trženjske prakse na medorganizacijskih trgih. Pritiski na dobavitelje zaradi globalizacije, moč kupcev, dovršena naročila, kompleksne ponudbe in potreba po tem, da podjetja z inovativnimi načini ohranijo najpomembnejše kupce, so pripeljali do koncepta KAM, ki ima edinstvene lastnosti in korake, ki vodijo do uspešne implementacije (Kumar & Reinartz, 2012, str. 265). Povedano preprosto, podjetje si ne more privoščiti izgube ključnega kupca, ne da bi s tem zašlo v večje težave. Odnosi s ključnimi kupci so obravnavani v družbenem kontekstu, v katerem so procesi, kot so norme zaupanja, sodelovanje, solidarnost, vzajemnost in zavezanost, del vsakdanje izmenjave (Sharma, 2006, str. 145).

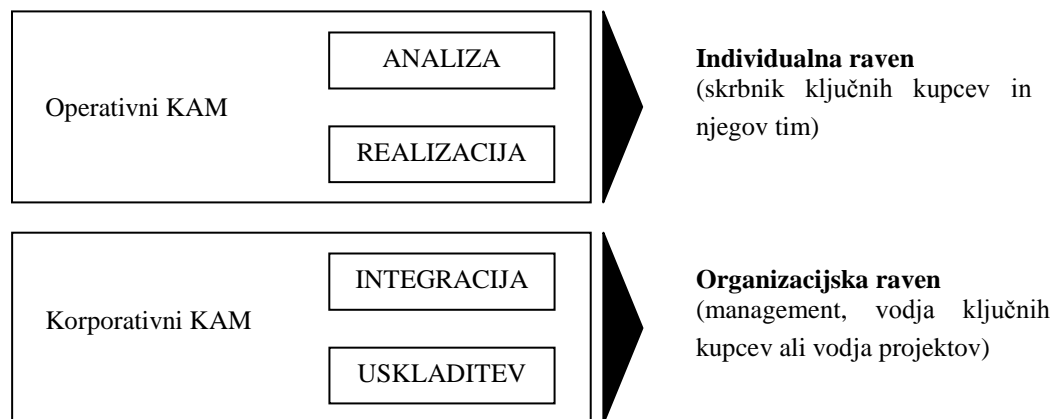
KAM predstavlja povezavo med kupcem in prodajalcem na dolgi rok in izpostavlja vzpostavitev, negovanje in ohranjanje močnih vezi s kupci. Napolitano o velikem porastu skrbnikov ključnih kupcev poroča že med letoma 1992 in 1996. Če so podjetja sposobna dobro opredeliti dejavnike, ki vodijo k uspehu in porazu, lahko ustvarijo nadzor in kontrolo, ki omogočata spremljanje »zdravja« ključnih kupcev (Sharma, 2006, str. 141). Sharma (2006, str. 142) uspeh definira kot ohranjanje ključnih kupcev. Ravnanje s ključnimi kupci cilja na glavne kupce podjetja, katerim namenja posebno obravnavo na področju trženja, prodaje, administracije in storitev. Takšna obravnava ključnih kupcev podjetju omogoča izboljšati kakovost poslovnih odnosov s kupci, izboljšuje komunikacijo in pomaga povečati koordinacijo na obeh straneh, kupčevi in prodajalčevi, ter izboljšuje kakovost storitev, hkrati pa prilagaja odnos velikosti ključnega kupca oziroma njegovi rasti (Pardo, 1997, str. 18).

Ravnanje s ključnimi kupci mora biti vodeno s strani ljudi, ki dobro poznajo podjetje, kupce, torej so v neposrednem stiku z njimi (interno znanje), in ne s strani zunanjih izvajalcev, ki o podjetju nimajo znanja. Torej ni drugih pravil kot lastna (Cheverton, 2008, str. 4). Pri ravnanju s ključnimi kupci gre bolj za iskanje odgovorov na strateška vprašanja

(na primer: Ali se ukvarjamo s pravim kupcem? Ali smo pristopili do kupca s pravim timom, pravimi ljudmi? Ali komuniciramo na pravi način, ki bo pripeljal do pravih predlogov? Ali lahko oziroma ali znamo upravljati z viri podjetja, ki bi predloge pripeljali v realnost?) kot za iskanje prodajne taktike (Cheverton, 2008, str. 7).

Zupancic (2008, str. 325–326) deli KAM na operativni in korporativni del. Ogradje koncepta je prikazano na Sliki 1. Operativni del zajema analiziranje (angl. *analyze*) (kupcev, situacije dobavitelja in konkurence) in plan uresničevanja, ki ga v podjetju naredijo na podlagi prejšnje analize (angl. *realize*). Za ta del skrbita skrbnik ključnih kupcev in njegov tim oziroma operativni KAM, ki deluje na individualni ravni. Drugi del koncepta KAM je korporativen. KAM zahteva posebne pogoje na ravni organizacije, saj ni samostojna aktivnost v organizaciji, ampak jo je treba vgraditi, integrirati (angl. *integrate*) v organizacijo. Treba je upoštevati strategijo, strukturo in kulturo organizacije, ki se na dolgi rok pogosto spreminjajo in jih je zato treba uskladiti (angl. *align*). Za korporativni KAM skrbi vodja prodaje/projektni manager/skrbnik ključnih kupcev, ki deluje na organizacijski ravni.

Slika 1: Ogradje koncepta ravnanja s ključnimi kupci



Vir: D. Zupancic, *Towards an integrated framework of key account management*, 2008, str. 326.

2.2 Razlogi za posebno ravnanje s ključnimi kupci

Podjetja si prizadevajo za zmanjševanje nabavnih stroškov, kar dosežejo z gradnjo tesnejših odnosov z dobavitelji. Tipično podjetje porabi okrog 60 odstotkov vrednosti svoje neto prodaje za nabavljene izdelke in storitve (Kotler, 2004, str. 222). Če med ponodbami dobaviteljev ni velikih razlik, lahko nabavne zahteve izpolni kateri koli od dobaviteljev, zato organizacijski kupec bolj upošteva, kakšen je osebni odnos do njega. Če se konkurenčne ponudbe zelo razlikujejo, so organizacijski kupci bolj odgovorni za svojo izbiro in več pozornosti namenijo ekonomskim dejavnikom (Kotler, 2004, str. 221).

Podjetja želijo prek nabave izboljšati svojo konkurenčnost. Najožji pojem je klasična nabava, kjer gre za iskanje najugodnejše ponudbe, ki temelji na čim nižjih cenah in dobrih nakupnih pogojih. Nekoliko širši pojem management nabave pomeni, da podjetja veliko vlagajo v znanje zaposlenih v nabavnem oddelku, informacijsko tehnologijo in razvoj strategij za ravnanje z dobavitelji. Vse to je oblikovalo novo okolje za uspešno prodajo ključnim kupcem. Globalizacija je odprla nove trge za prodajo in nakupe. Pojavilo se je management oskrbne verige, ki povezuje nabavno verigo, izboljšuje skupni proces in tako spreminja pristope nakupov podjetja (McGinnis & McCarty, 1998, str. 12). Pri managementu oskrbne verige so vpletena podjetja in njihovi procesi so strateško povezani od proizvodnje do prodaje izdelkov.

Zakaj uvajati ravnanje s ključnimi kupci, pojasnjujejo McDonald, Rogers in Woodburn (2000, str. 4–5) v naslednjih točkah:

- odzivanje na hitre spremembe: pomanjkanje časa, krajši življenjski cikel izdelkov, prehodne preference kupcev, krajši življenjski cikel tehnologije, čas kot konkurenčna prednost, večja raznolikost na poslovnem področju. Vse to so simptomi, ki so organizacije prisilili, da sprejmejo izzive, kot so zmožnost večjega izkoriščanja trgov, odzivnost, prilagajanje, učinkovitejši razvoj novih izdelkov, večje investicije v znanje in tehnologijo, soočanje z različnimi kulturami organizacij, soočanje s prilagajanjem različnih pristopov na trgih, točnost pri napovedovanju povpraševanja, optimizacija pri določanju cen. Čas je glavna determinanta konkurenčne prednosti. Krajši kot je čas za doseganje uspeha, bolj morajo podjetja razmišljati strateško in dolgoročno;
- izboljšanje procesov: fleksibilnejša proizvodnja in kontrolni sistem, substituti za vhodne materiale, razvoj na področju tehnologije, sodelovanje, osredotočenost na osnovno dejavnost in kvaliteto, vse to so pomembni dejavniki, ki s pravilnim pristopom izboljšajo procese v organizaciji. Organizacije morajo biti prilagodljive ne le zato, da povečajo zadovoljstvo kupcev, temveč tudi zato, da se izognejo izgubi, negativnim izidom;
- zrelost trga: zrelost na medorganizacijskem trgu je eden izmed pomembnih razlogov, ki so pripeljali do KAM. Trg je zrel, kadar nek izdelek uporabljajo že skoraj vsi potencialni kupci. Pojavila se je potreba po diferenciaciji, razlikovanju izdelkov. Cena in dosegljivost ne smeta postati edina faktorja razlikovanja. Zmogljivosti so večje, primanjkuje pa rasti, zato je potrebno doseganje rasti znotraj skupine ključnih kupcev. Konkurenca je vedno večja in močnejša, zadrževanje kupcev pa pomembnejše kot kadar koli, saj organizacije z ohranjanjem obstoječih kupcev pridobijo konkurenčno prednost. Pribitki na ceno so nizki, izziv za podjetja pa večji pritiski na zmanjšanje stroškov in boljšo kakovost. Nasičeni trgi ustvarjajo potrebo po ustvarjanju novih;
- moč kupcev: moč kupcev je vedno večja in ne izhaja le iz kulturnih sprememb, ki so posledica usmerjenosti izdelka h kupcu, temveč so hkrati posledica zrelosti trga. Kupci so vedno bolj zahtevni in izobraženi. Nakupno vedenje je vedno bolj strateško usmerjeno in ne taktično, zato se morajo tudi dobavitelji posluževati strateškega

pristopa prodaje, poleg tega pa kupcu pokazati razumevanje in naklonjenost. Ker je moč kupcev vedno večja, je pomembno, da dobavitelji ponudijo večjo dodano vrednost. Kupci imajo tudi vedno večja pričakovanja, zato morajo dobavitelji z njimi graditi tesnejše odnose. Danes sta identiteta in vloga kupca bolj zapleteni, zato je za dobavitelje dobro, da izbirajo različne tržne poti in z njimi ustrezno ravnajo. Dobavitelj mora kupca zadržati ne le zaradi dobičkonosnosti, ampak tudi zato, da ostane na trgu;

- spopadanje z globalizacijo: proizvodna podjetja se razlikujejo glede na velikost področja, ki ga obsegajo s svojo ponudbo. Izziv za njih je, da se prestrukturirajo in dosežejo širše območje in se iz delovanja na domačem trgu širijo tudi mednarodno. Konkurenca je zaradi globalizacije večja in močnejša, zato je ohranjanje kupcev pomembnejše kot kadar koli. Zaradi globalizacije so tudi nižji pribitki na ceno, zaradi česar se podjetja spopadajo z izzivom večjega pritiska na zmanjševanje stroškov in izboljšanje kakovosti. Kupci imajo na voljo večjo izbiro, zato morajo dobavitelji prilagoditi ponudbo. Globalizacija je prinesla tudi večje in kompleksnejše trge, zato je izziv za dobavitelje osredotočanje na kupce na večjih in raznolikih trgih. Dobavitelji morajo svojo ponudbo diferencirati v primerjavi s konkurenčno.

Pri procesu ravnanja z odnosi do kupcev gre za proces ravnanja s podrobnimi informacijami o posameznih kupcih in proces skrbnega ravnanja v »točkah stika s kupci«, da bi tako povečali zvestobo kupcev. Danes je kupce čedalje težje zadovoljiti. So pametnejši, cenovno bolj občutljivi, bolj zahtevni, manj usmiljeni in obkroženi s številnimi ponudbami, ki so podobne ali boljše od naše. Večina podjetij je sposobna imeti zadovoljne kupce, pravi izziv pa je imeti navdušene in zveste kupce. Ni dovolj biti spreten pri pridobivanju novih kupcev; podjetje jih mora obdržati in povečati svoje prihodke (Kotler, 2004, str. 72). Zelo zadovoljen kupec ostane dlje zvest, v večjem obsegu kupuje nove izdelke podjetja in nadgrajuje obstoječe izdelke, lepo govori o podjetju in njegovih izdelkih, se manj meni za blagovne znamke tekmecev, je manj cenovno občutljiv, je boljši vir zamisli za izboljšave izdelkov in storitev. Poleg naštetega je stalne kupce ceneje oskrbovati, saj jim podjetje zaradi izkušenj iz preteklosti učinkoviteje postreže (Kotler, 2004, str. 73). Pridobitev novih kupcev lahko stane petkrat več, kot nas stane zadovoljitev in zadržanje kupcev. Zadovoljne kupce je izjemno težko prepričati, naj zamenjajo trenutnega dobavitelja. Danes se čedalje več podjetij zaveda, kako pomembno je zadovoljevati in obdržati kupce. Zadovoljni kupci tvorijo kapital podjetja, ki se skriva v odnosih. Donosnost kupca se s časom, trajanjem njegove zvestobe po navadi povečuje (Kotler, 2004, str. 75).

2.2.1 Prednosti ravnanja s ključnimi kupci

Z uvedbo programa KAM dobavitelj sporoča kupcu, kako zelo je zanj pomemben. Prek uspešne interakcije dobavitelja oziroma skrbnika ključnih kupcev s kupcem se poveča zaupanje v dobavitelja, kar zmanjša negotovost (Boles, Barksdale, & Johnson, 1996, str.

7). Za mnoge dobavitelje je KAM mnogo več kot le prodajna strategija, pogosto se namreč odnos razvija v smeri partnerstva ali zavezništva s pomembnejšimi kupci, s katerimi sprejemajo skupne odločitve in rešujejo težave (Piercy & Lane, 2006, str. 19). Pridobitev in ohranjanje ključnih kupcev je pomembna konkurenčna prednost. Ravnanje s ključnimi kupci zagotavlja veliko med seboj povezanih prednosti za dobavitelje, ki vodijo v rast prodaje in dobička. Čeprav pride do zniževanja cen dobavitelja, dobavitelj pridobi druge prednosti: v proizvodnji z ekonomijami obsega usklajevanje proizvodnje in povpraševanja, racionalizacijo procesa nabave in dostave in razvoj standardiziranih postopkov za sodelovanje s ključnimi kupci (na primer kompenzacije) (Capon, 2001, str. 23).

Burnett (1993, str. 7) kot prednosti uvedbe programa KAM navede:

- razpršitev tveganja in manjša ranljivost (tako se lahko dobavitelj izogne nihanjem v povpraševanju);
- ohranjanje kupcev (angl. *customer retention*);
- nadzorovanje konkurentov;
- razvoj novih izdelkov (razvoj izdelkov s pomočjo kupcev, ki z dobaviteljem delijo znanje);
- povečanje dodane vrednosti za kupca (če izdelek kupcu prinaša visoko dodano vrednost, je pripravljen plačati višjo ceno);
- tržno vodstvo (zaradi večjega tržnega deleža ima dobavitelj večji obseg prodaje, posledica je pojav ekonomij obsega, padanje stroškov na enoto).

Kupci so po navadi naklonjeni programu KAM. Prednosti uvajanja KAM so tudi več komunikacije, tesnejši odnosi, kot tudi bolj oprijemljivi, na primer tržni delež, večji dobiček. Z uvedbo KAM se razvije tudi večje zaupanje, poveča se izmenjava informacij, zmanjšajo se konflikti, razvije se zavezanost k ohranjanju odnosov (Brehmer & Rehme, 2009, str. 964).

2.2.2 Nevarnosti ravnanja s ključnimi kupci

Negotovost ključnih kupcev je pomemben element, ki tvori ozračje med dobaviteljem in ključnim kupcem. Višje stopnje negotovosti bodisi izzovejo transakcijske stroške, s katerimi se ena ali druga stran zaščiti pred tveganjem, ali pa pritiske na managerje na stran dobavitelja ali kupca (Ivens & Pardo, 2008, str. 302). Glavna ovira za uspešno implementacijo ravnanja s ključnimi kupci ni kupec ali pa konkurent, temveč je dobaviteljevo podjetje. Večina podjetij si ne upa spreminjati strategij, ki so delovale v preteklosti, zato običijajo s starimi prepričanji. Ravnanje s ključnimi kupci ni zgolj drugačen način prodaje, ampak je mnogo več, gre za drugačen pristop podjetja do kupca, kar predstavlja izziv (Cheverton, 2008, str. 5).

Nevarnost se lahko pojavi, ko dobavitelji program KAM preveč formalizirajo, zaradi česar se pojavi nevarnost, da dobri programi KAM na neki točki začnejo ovirati proces prodaje ključnim kupcem. Če dobavitelj želi biti odziven v odnosu s ključnim kupcem, se mora pogosto izogibati birokraciji in formalizaciji, saj s tem olajša nakupni proces kupca (Vanharanta, Gilchrist, Pressey, & Lenney, 2014, str. 4).

Veliki kupci, ki jih dobavitelji obravnavajo kot ključne kupce, nemalokrat to izkoristijo in pritiskajo na nižanje cen, kar je za dobavitelje na dolgi rok lahko nedonosno. Program KAM je treba upravljati previdno in se zavedati, da ne deluje samodejno, sicer se lahko podjetje spopada z negativnimi posledicami. Pomembno je, da dobavitelj ne posplošuje izvajanja programa KAM (Davies & Ryals, 2009, str. 1029). Brez sistematskega pristopa KAM postane proces poskusov in napak, ki lahko izpusti pomembne elemente, ustvarja dodatne stroške in podjetju ne ponuja priložnosti za učenje (Zupancic, 2008, str. 323).

Skrite slabosti v odnosu s ključnim kupcem argumentirata Piercy in Lane (2006, str. 19–24):

- osredotočanje dobavitelja na majhno število ključnih kupcev: Paretovo pravilo 20/80 (20 % kupcev, ki ustvari 80 % obsega prodaje) lahko prinese tudi negativne rezultate dobaviteljem, saj postanejo odvisni od majhnega števila kupcev in s tem oslabijo strateško svobodo podjetja. Dobavitelji tako nadzor nad svojim poslom odstopijo največjim kupcem. Končni rezultat za dobavitelje je v takšnem primeru padanje cen, kupci izdelke diferencirajo le še glede na ceno (angl. *commoditization*), padanje dobičkonosnosti dobavitelja pa ključni kupci izkoristijo za krepitev lastne tržne moči. Vprašanje za dobavitelje je, kako ohranjati dobre odnose s ključnimi kupci in hkrati vzpostavljati stik z drugimi kupci ter si tako zagotoviti manjšo odvisnost od nekaj ključnih kupcev in tako okrepiti dobiček;
- največji kupci niso nujno ključni kupci: skozi čas se je vir dobičkonosnosti za proizvajalce spremenil. Veliki kupci danes pogosto izkoriščajo svojo moč za doseganje nižjih cen, kar dobaviteljem na dolgi rok prinaša nižji dobiček. Manjši ali srednji kupci pa imajo manjšo tržno moč in tako manj pritiskajo na dobavitelje kot večji kupci. V tem primeru so večji kupci manj privlačni. Pomembno je, da skrbniki ključnih kupcev ločijo med velikimi in ključnimi kupci. Veliki kupci in ključni se razlikujejo tako, da velikim sicer dobavitelj lahko prodaja velike količine, jim namenja posebno obravnavo, kljub temu pa ostane le pri tradicionalnem odnosu kupec–prodajalec. Če skrbnik ne razume te razlike, se spopada s tremi nevarnostmi: neproduktivne naložbe v odnos, preusmerjanje pozornosti od razvijanja novega in donosnega velikega kupca, ki dosegata rast na tradicionalnih trgih, srednje velikih podjetij in zapostavljanje povečevanja produktivnosti, ki se pojavi s premikom zahtevnih kupcev s trga srednje velikih podjetij na neposredne prodajne kanale in tako ne potrebuje več posrednikov;

- razumevanje zahtev v zvezi z odnosom s strani kupca: ravnanje s ključnimi kupci je lahko učinkovito zgolj, kadar gre za tesno ujemanje med zahtevami kupca in prodajalca. Neprijetno je, če skuša dobavitelj vzpostaviti tesen odnos s kupcem, ta pa si želi le učinkovite transakcije. S kupčeve perspektive ta dobavitelj namreč ni strateški in zato ne namerava vlagati v odnos z njim ali pa le ni vaju poslovati na takšen način. Na drugi strani pa lahko konflikt nastane tudi, kadar si kupec želi z dobaviteljem zgraditi tesnejši odnos, slednji pa lahko ponudi le omejeno sodelovanje. Le tam, kjer je neprekinjeno usklajevanje zahtev v odnosu med kupcem in dobaviteljem, obstaja možnost za napredovanje KAM v partnerstvo. Težava je, da dobavitelji težko prepoznajo, kako redko je popolno usklajevanje interesov v praksi in tudi kako je minljivo;
- napačno razumevanje zvestobe: dobavitelji pogosto povezujejo svoj uspeh z uspehom, ki ga dosegajo njihovi kupci na lastnih končnih trgih. Pogosto se ne zavedajo, da bodo kupci ukrepali, kadar pričakujejo težave na končnem trgu, in takrat se zgodi, da se pomen obstoječih dobaviteljev spremeni – pogosto nepričakovano. Zvestoba torej ne pomeni, da bodo ključni kupci ostali zvesti obstoječim dobaviteljem, kljub temu da imajo težave na končnem trgu in potrebujejo novega dobavitelja.

Millman in Wilson (1999, str. 330–333) omenjata tudi druge težave, ki se lahko pojavijo ob uvedbi programa KAM:

- gradnja dolgoročnih odnosov s ključnimi kupci, ki jih vedno znova prevzamejo drugi, po navadi zaposleni na višjem nivoju v podjetju;
- ker se dobavitelj preveč posveča ključnim kupcem, se lahko zgodi, da ostalim ponudi manj celovit izdelek/storitev oziroma drugorazredni izdelek/storitev;
- zapostavljanje manjših kupcev, ki so dobavitelju zvesti že več let, zaradi posvečanja ključnim kupcem.

Na te nevarnosti se mora dobavitelj pripraviti že v fazi načrtovanja sistema KAM, saj se po navadi pojavijo že pri vzpostavitvi sistema.

2.3 Vzpostavljanje programa KAM

V zvezi s ključnimi kupci se pojavljajo težke odločitve, saj začetnike bega vprašanje, koliko ključnih kupcev ima podjetje in kdo so. Tukaj ni pravila, vendar je izbrane ključne kupce treba obravnavati drugače kot ostale, zato jih mora biti toliko, da se jim lahko še posvetimo. Najbolje je začeti z nekaj ključnimi kupci, pogosto je najvišja omejitev 10. Naslednje vprašanje, na katerega si je treba odgovoriti, je, kdo so naši ključni kupci. V vsakem oddelku podjetja bi verjetno dobili nekoliko drugačen odgovor. Pogost odgovor je, da so ključni kupci velika podjetja (glede na velikost). Včasih je to lahko pravilen odgovor, vendar ni nujno, saj štejejo tudi drugi dejavniki, ki so lahko veliko bolj pomembni. Poleg

tega, da ni pravil in so vprašanja, na katera je zelo težko odgovoriti, se pojavijo tudi velike ovire (Cheverton, 2008, str. 5).

Pred vzpostavitvijo sistema KAM morajo biti izpolnjeni naslednji predpogoji (Millman & Wilson, 1999, str. 329):

- zavezanost programu s strani višjega managementa;
- osredotočenost na reševanje problemov kupca;
- močne proizvodne in procesne zmogljivosti;
- kultura sodelovanja;
- prilagajanje.

Literatura opisuje pet glavnih vrst programov KAM, ki jih podjetja uvajajo (Kempeners & van der Hart, 1999, str. 315–316):

- brez programa: dobavitelj nima programa KAM. Včasih se zgodi, da se zaradi tehtnih razlogov, ki prinašajo organizaciji slabosti, ne odločijo za implementiranje programa KAM. Ključni kupci lahko izkoriščajo svojo moč, da dosežejo dodatne popuste in storitve. Pogosto se zgodi, da se ključni kupci naveličajo dogovarjati z različnimi posamezniki v dobaviteljevem podjetju in zahtevajo eno osebo, ki bi prevzela odgovornost za odnos;
- polovični program: za ključne kupce skrbijo posamezniki, ki imajo v organizaciji že druge funkcije. Polovični program se pogosto uporablja na prehodu iz prve točke v tretjo, torej iz faze, ko je podjetje še brez programa KAM, v fazo polnega programa. Polovični program nikakor ni program KAM. Polovični program integrira aktivnosti, usmerjene h kupcu, in je v primerjavi z ostalimi cenejši;
- polni program na ravni strateške poslovne enote: posamezniki skrbijo le za ključne kupce. KAM je decentraliziran po posameznih poslovnih enotah ali oddelkih, divizijah. Če pride do prekrivanja ključnih kupcev med poslovnimi enotami, ga lahko oblikujemo tudi po skupinah enot;
- polni program na ravni družbe: je centraliziran program KAM na ravni družbe. Takšen program je primeren, kadar vse poslovne enote poslujejo z istimi kupci oziroma se ti prekrivajo. Prednosti takšnega programa: močnejši vzvod navznoter in navzven, ker imajo skrbniki ključnih kupcev večjo moč. Z uvedbo takšnega programa družba postane bolj usmerjena h kupcu;
- ločena in popolnoma integrirana poslovna enota za ravnanje s strateško pomembnimi kupci: predstavlja organizacijsko rešitev na najvišjem nivoju, ki zajema velike in strateško zelo pomembne kupce.

KAM potrebuje neprestano posodabljanje, podporo in sodelovanje celotne organizacije in nikakor ne sme obstati v mirujočem stanju. Program KAM je treba prečiščevati, saj le tako doprinese najvišjo možno dodano vrednost dobavitelju. Če se dobavitelj usmerja in

osredotoča na KAM, to vodi v višje ravni selektivnosti kupcev (jasnejše ločevanje med ključnimi kupci in ostalimi). S takšnim pristopom se celo zmanjša število ključnih kupcev, kar vodi v večjo osredotočenost, razumevanje, podpiranje programa KAM (Davies & Ryals, 2009, str. 1040).

2.3.1 Merila za določanje ključnih kupcev

Proces izbire ključnih kupcev je zapleten, vendar pa je pravilna izbira trdih (dobičkonosnost, prodaja itd.) in mehkih (skladnost kupca z dobaviteljem, zaupanje, zavezanost itd.) kriterijev določanja ključnih kupcev zelo pomembna. Mnogo podjetij nima ustrezno razvitega notranjega računovodstva v smislu spremljanja razporeditve stroškov in dobičkonosnosti posameznega kupca. Posledično tehnike analiziranja in izbire ključnih kupcev temeljijo na subjektivni presoji sodelujočih v KAM (Millman & Wilson, 1999, str. 331).

Kateri obstoječi ali potencialni kupci so strateškega pomena za naše podjetje zdaj in v prihodnosti? Da lahko odgovorimo na to vprašanje, si najprej zastavimo naslednje: Katera merila določajo strateško pomembne kupce? (Ojasalo, 2001, str. 201).

Pred izvedbo selekcije ključnih kupcev mora podjetje izbrati različne kriterije za razlikovanje med običajnimi in pomembnejšimi kupci. Na splošno tako kvantitativna (finančna) kot kvalitativna (strateška) merila pomagajo pri izboru ključnih kupcev. Kvantitativna merila vključujejo obseg prodaje, tržni delež, prihodke/dobiček. Ker je finančne podatke precej enostavno meriti, večina podjetij upošteva določena »finančna pravila« kot glavno merilo odločanja o ključnih kupcih (Kumar & Reinartz, 2012, str. 266):

- ključni kupci morajo ustvarjati 50–60 % obsega prodaje;
- Paretovo pravilo opredeljuje ključne kupce tistih 20 % kupcev, ki ustvarijo 80 % obsega prodaje;
- ključni kupci predstavljajo 10 kupcev, ki so za dobaviteljevo podjetje najpomembnejši.

Obstajajo pa tudi kvalitativna merila definiranja ključnih kupcev (Kumar & Reinartz, 2012, str. 267):

- podoba,
- referenčni potencial,
- tehnološki potencial in »know how«,
- medorganizacijsko in kulturno ujemanje.

Pozitivna podoba kupca lahko omogoča prodajalcu prelivanje le-te na svojo podobo in blagovne znamke. Z visokim referenčnim potencialom lahko ključni kupci delujejo kot tržni multiplikatorji za prodajalca, ki posledično pozitivno vplivajo na druge pomembne kupce. Poleg tega tehnološki potencial in »know how« v kupčevem podjetju lahko prispevata dodatno znanje v prodajalčevem podjetju in tako spodbujata razvoj podjetja prodajalca. Kvalitativna merila zato temeljijo na dolgoročnih in medorganizacijskih odnosih kot tudi na strateških vidikih. Preprosta merljivost in vsebovanje fiksnih stroškov sta prednosti kvantitativnih metod. Slabost kvantitativnih meril je osredotočenost zgolj na finančni vidik in kratkoročnost. Prednost kvalitativnih meril so pozitivni učinki prelivanja, multiplikacijska funkcija kupca, osredotočenost na medorganizacijske odnose, dolgoročnost in strateška usmerjenost. Slabost kvalitativnih meril je, da jih je težko izmeriti in ne zajemajo fiksnih stroškov. Ker je nakupni proces na medorganizacijskem trgu precej zahteven in je odnos med kupcem in prodajalcem tesnejši, se morajo podjetja pri določanju ključnih kupcev posvetiti ne le kvantitativnim, ampak tudi kvalitativnim merilom, kjer so v ospredju dolgoročni medorganizacijski odnosi. Kombinacija kvantitativnih in kvalitativnih meril omogoča podjetjem, da združujejo prednosti obeh in zmanjšajo slabosti enih in drugih (Kumar & Reinartz, 2012, str. 267).

Krapfel, Salmond in Spekman (1991, str. 25) predlagajo štiri merila, ki odražajo privlačnost kupca:

- kritičnost: stopnja tehnične ali tržne nadomestljivosti izdelka ali storitve in njena meja (nenadomestljivi izdelki in storitve so donosnejši in izražajo dobaviteljevo ključno tehnično in tržno kompetenco in strateško pozicijo kupca na ključnih trgih);
- količina: kupci, ki porabijo več nenadomestljivih izdelkov ali storitev od dobavitelja, so pomembnejši;
- nadomestitev: stroški izgube sedanjega partnerja in iskanja novega;
- regulatorji: merijo aktivnosti kupca, ki zmanjšujejo notranje stroške gospodarskih procesov dobaviteljevega podjetja.

Cheverton (2008, str. 276–278) merila za določanje ključnih kupcev imenuje dejavniki privlačnosti kupca:

- velikost: količina, vrednost, dobiček;
- potencial za rast: količina, vrednost, dobiček;
- finančna stabilnost: pojavi se vprašanje, ali bodo kupci še tukaj v prihodnosti oziroma bodo dolgoročno prisotni in bodo sposobni plačevati račune;
- enostaven dostop: geografsko, odprtost, vsečnost;
- tesnost obstoječih odnosov;
- strateško ujemanje: ali imajo enak pogled na poslovanje kot dobavitelj in ali nas bodo pripeljali tja, kamor si želimo;

- stopnja konkurence: nizka stopnja konkurence je za podjetje privlačna;
- ali cenijo našo ponudbo oz. je relevantna za zadovoljevanje njihovih potreb;
- ali so »zgodnji kupci«: ali hitro sprejemajo nove ideje in izdelke;
- kupčev tržni položaj: kredibilnost, vodja v panogi, ugled, vodja itd.

Po navadi se vključi šest faktorjev privlačnosti kupca, do katerih pridemo prek petih različnih, vendar prekrivajočih se vidikov: tisti, ki predstavljajo čisto privlačnost, verjetnost uspeha, poslovne cilje/usmeritve (kje želiš biti v prihodnosti), posebne priložnosti (kaj lahko dosežemo), realno oceno virov in zmogljivosti (Cheverton, 2008, str. 276).

2.3.2 Merila za določanje konkurenčnega položaja podjetja

Konkurenčni položaj podjetja se določa s strani kupca. Merila za določanje konkurenčnega položaja podjetja oziroma relativne faktorje moči je težje prepoznati, saj je treba nanje gledati skozi oči kupca. Prav tako se razlikujejo od kupca do kupca, kar situacijo še bolj zaplete. Določanje teh faktorjev zahteva poštenost. Dobavitelji ne smejo izbrati faktorjev, v katerih so najboljši, saj to ne prinese resničnega rezultata. Najpogostejši relativni dejavniki moči so: cena, storitve (pravočasna dostava, celotna dostava), kakovost, hitrost odziva, odnosi in vedenje, tehnološke inovacije, naložbe v panogo, dolgoročen obstoj, zaupanje (etični standardi, obnašanje), odnos do dogovorov o ekskluzivnih pravicah itd. (Cheverton, 2008, str. 280–281).

McDonald, Millman in Rogers (1997, str. 747–748) predlagajo naslednja merila za določanje konkurenčnega položaja:

- enostavnost poslovnega sodelovanja: kupci se zadržujejo pri dobaviteljih, ki omogočajo preproste nakupne procese in hkrati upoštevajo kupčeve želje. Kupci pričakujejo, da se bo dobavitelj odzval na njihov problem in vprašanja hitro in učinkovito. Kupcem je pomembno, da dobavitelji upoštevajo dobavne roke in se izogibajo zapletenim nakupnim procesom, s katerimi otežujejo in podaljšujejo nakup;
- kakovost izdelkov/storitev: predstavlja predpogoj za uspešno sodelovanje kupca in dobavitelja. Izdelek ali storitev mora ves čas zadovoljevati kupčeve zahteve po kakovosti, kar morajo dobavitelji spremljati. Poleg tega je pomembno, da izdelek/storitev kupcu prinaša dodano vrednost. Včasih je zaželeno, da ima izdelek uveljavljeno blagovno znamko. Kakovost izdelka je pomemben dejavnik, ki dobavitelju zagotavlja dolgoročen obstoj, kupcu pa prinaša stabilnost pri poslovanju;
- kakovost dobaviteljevih zaposlenih: pomembna je strokovnost in osebnostne lastnosti prodajnega osebja, predvsem iskrenost, integriteta in razumevanje kupca v celoti.

2.3.3 Razvrstitev kupcev

Ko podjetje izbere merila za izbiro ključnih kupcev, je pripravljeno, da začne s procesom razvrstitve ključnih kupcev. Gre za zelo pragmatičen pristop, kjer se najprej uredi izbrana merila, ki so za podjetje pomembna. Urediti jih je treba po pomembnosti in jim glede na to določiti utež z vidika prodajalca. Potem prodajalec ta merila ovrednoti za vsakega potencialnega ključnega kupca. Ko se te vrednosti pomnožijo z ustrezno utežjo merila, lahko prodajalec izračuna vsoto vseh točk. Višji kot je končni rezultat kupca, bolj privlačen je kupec in več možnosti ima za pridobitev statusa ključnega kupca (Kumar & Reinartz, 2012, str. 267).

Matrika identifikacije in izbire ključnih kupcev (angl. *key account identification and selection matrix*) (v nadaljevanju KAISM) je sestavljena iz dveh dimenzij: privlačnost kupca za dobavitelja (navpična os) in dobaviteljeva privlačnost za kupce oziroma relativna moč (kako kupci vidijo dobavitelja v primerjavi s konkurenti) (vodoravna os) (Slika 2). Kombinacija teh dveh dimenzij poda štiri razvrstitve kupcev, ki predvidevajo planirano alokacijo virov (Cheverson, 2008, str. 270–274).

- ključni kupci so tisti, pri katerih je privlačnost obojestranska (privlačnost s strani dobavitelja in kupca, ki dobavitelja obravnava kot močnejšega v primerjavi s konkurenti). Te kupce morajo v podjetju nujno opredeliti in jim nameniti več pozornosti, saj imajo pomemben vpliv na prihodnost dobavitelja;
- kupci, s katerimi dobavitelj razvija odnose, so tisti, ki trenutno dajejo prednost konkurentom, dobavitelj pa ima močne ambicije do njih, zato mora poskrbeti, da izboljša svoje poslovanje v njihovih očeh. KAM tim mora ugotoviti, kaj ti kupci želijo, zakaj imajo raje konkurente, in jim to zagotoviti. Takšni kupci so zelo zahtevni, če pa jih dobavitelj zna zadovoljiti, ga nagradijo. Predstavljajo skoraj največjo naložbo in to dolgoročno vračajo;
- vzdrževani kupci so dobri kupci, podjetju so lahko zvesti že več let. Težka, vendar pravilna odločitev za podjetje je, da nekaj svojih virov in energije usmeri stran od teh kupcev, tja, kjer so potrebni. Ti kupci prinesejo dobiček, ki je potreben za naložbe v kupce, s katerimi razvijamo odnose;
- priložnostni kupci za podjetje niso privlačni in obratno. Podjetje jih potrebuje takrat, ko mora kratkoročno povečati prodano količino. V primeru, ko mora podjetje kratkoročno povečati prodano količino, se mora obrniti na priložnostne in ne na ključne kupce.

Slika 2: Matrika KAISM – razvrstitev

Privlačnost kupca	Visoka	KUPEC, S KATERIMI DOBAVITELJ RAZVIJE ODNOSE	KLJUČNI KUPEC
	Nizka	PRILOŽNOSTNI KUPEC	VZDRŽEVANI KUPEC
		Relativna moč	Visoka

Vir: P. Cheverton, *Key account management. Tools and techniques for achieving profitable key supplier status*, 2008, str. 289.

3 ZAVEZANOST

3.1 Opredelitev in teorije zavezanosti

Zaradi velike konkurence na različnih trgih je pomembno, da dobavitelji dobro poznajo svoje ključne kupce in gradijo na odnosu z njimi ter jih znajo motivirati in pritegniti k nakupu in s tem gradijo z njimi zavezanost. Zavezanost (angl. *commitment*) vključuje prepričanje partnerja (kupca), da je nadaljevanje odnosa z dobaviteljem tako pomembno, da si zasluži maksimalno prizadevanje za ohranjanje (Hutt & Speh, 2013, str. 63). Različne teorije o partnerstvih predvidevajo, da kupci s tesnejšimi odnosi ne dosegajo le višjih ravni zaupanja in zavezanosti, temveč slednji postajata tudi središče njihovega obnašanja in prepričanj. To pomeni, da zaupanje in zavezanost nista središče za odnose, ki so šibki. Zavezanost je podobno kot zaupanje bistvena sestavina za ohranjanje dolgoročnega odnosa. Gundlach, Achrol in Mentzer (1995) trdijo, da je zavezanost sestavljena iz treh delov: ključna komponenta, neke vrste investicijska (čas, viri), vedenjska komponenta, ki jo lahko opišemo kot emocionalno zavezanost oziroma psihološko navezanost, in časovna dimenzija, ki kaže, da odnos traja daljše obdobje (je dolgoročno) (Garbarino & Johnson, 1999, str. 71). Literatura podaja različne konceptualne opredelitve zavezanosti, kar povzemam v Tabeli 1.

Tabela 1: Konceptualne opredelitve pojma zavezanosti

Avtorji	Opredelitev
Anderson in Weitz (1992, str. 19)	»Želja po razvijanju stabilnega odnosa, pripravljenost na kratkoročne žrtve z namenom vzdrževanja odnosa in zaupanje v stabilnost odnosa.«
Dwyer, Schurr in Oh (1987, str. 19)	»Zavezanost predstavlja najvišjo stopnjo povezanosti v odnosu. Zavezanost je implicitna ali eksplicitna obljuba nadaljevanja odnosa med partnerjema v menjavi.«
Fullerton (2005, str. 98)	»Zavezanost je osrednji konstrukt razvoja in vzdrževanja trženjskih odnosov, ker je ključna psihološka sila, ki povezuje kupca z dobaviteljem.«
Gundlach et al. (1995, str. 79)	»Zavezanost vključuje vedenjske komponente, ki predstavljajo trajno namero za razvoj in ohranitev stabilnega dolgoročnega odnosa. Poleg tega pa vključuje še vlaganje in časovni prispevek.«
Iniesta (v Sanchez in Iniesta, 2004, str. 231)	»Zavezanost je psihološko stanje, ki ga ustvarjajo posameznikove zaznave, prepričanja in čustva, katera izzovejo pripravljenost in namen razvijanja in vzdrževanja stabilnega in trajnega odnosa, ker si posameznik to želi ali pa čuti, da mora do zavezanosti priti, kar se odraža kot vedenje, ki nosi nekakšno obveznost.«
Kim in Frazier (1997, str. 41)	»Obseg distributerjevih poslovnih vezi s svojim osrednjim dobaviteljem.«
Meyer in Allen, 1990, str. 14	»Psihološko stanje, ki veže posameznika na organizacijo.«
Moorman, Zaltman in Deshpandé (1992, str. 316)	»Zavezanost je trajna želja po vzdrževanju cenjenih odnosov, odnosov, ki prinašajo vrednost.«
Morgan in Hunt (1994, str. 23)	»Partner v menjavi verjame, da je nadaljevanje odnosa z določenim partnerjem tako pomembno, da vanj vloži največja prizadevanja za ohranitev odnosa.«
Simpson in Mayo (str. 97, str. 211)	»Trajna želja po ohranjanju odnosa, ki prinaša dodano vrednost.«

Vir: Prirejeno po D. I. Gilliland & D. C. Bello, *Two sides to attitudinal commitment: the effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanisms in distribution channels*, 2002, str. 26–27.

Če zavezanost ni nekaj več kot le misel ali pozitivno stališče, ki se pojavi, ko posameznik doživi pozitivno izkušnjo, menjavo v odnosu, to ne prispeva ničesar k razumevanju izven okvirjev teorije motivacije (Meyer & Herscovitch, 2001, str. 301). Håkansson in Snehota (1995, str. 198) zavezanost opredelita kot težnjo po vztrajnem sodelovanju, pogosto brez očitnega vzroka, osnovano na podlagi nejasnih pričakovanj. Vedno gre za neke vrste

»dejanje vere«, s katero udeleženci prenašajo negotovost in zapletene situacije. Zavezanost je osrednjega pomena za razvoj odnosov med podjetji in je rezultat dejanj in nasprotnih dejanj. O zavezanosti je smiselno govoriti le, če je prihodnost pomembna. Širok pogled na zavezanost je osrednjega pomena za razvoj vseh trženjskih odnosov (Fullerton, 2005, str. 107).

3.2 Narava zavezanosti

Literatura zavezanost loči na vedenjsko, ki predstavlja naložbe in vedenje, ki vežejo eno podjetje na drugo, in stališčno prek katere se kupec zaveda in čuti navezanost na dobavitelja (Gilliland & Bello, 2002, str. 25). Čeprav oba koncepta pripomoreta k razumevanju zavezanosti, pa se veliko avtorjev osredotoča le na stališčno zavezanost.

Na področju socialne psihologije Scanzoni leta 1979 predstavi tri merljive kriterije zavezanosti medosebnih odnosov, in sicer vložke, trajnost in doslednost, ki jih v svojem članku povzamejo Dwyer et al. (1987, str. 19), ki zavezanost raziskujejo na področju trženjskih odnosov. Pri vložkih je pomembno, da obe strani, tako dobavitelj kot kupec, zagotavljata visoko raven vlaganj združenju, ki ga soustvarjata. Gre za izmenjavanje pomembnih ekonomskih, komunikacijskih in/ali čustvenih virov. Zavezanosti brez trajnosti ni. Pomembno je, da je prisotno prepričanje v učinkovitost sodelovanja v prihodnosti. Usklajenost pripomore, da se skupna vlaganja spremenijo v združitev. Podobno konceptualizacijo zavezanosti obravnavajo tudi Gundlach et al. (1995). Zavezanost je sestavljena iz vlaganj oziroma instrumentalnih komponent, ki predstavljajo »dejanje potrditve«. Z vlaganjem udeleženci naredijo korak naprej od obljub. Ko so vložki enkrat razporejeni, jih je težko ali celo nemogoče razporediti v drugo menjavo. Instrumentalna komponenta se pojavlja v odnosih, ki temeljijo na ekonomskih in zunanjih potrebah in kjer udeleženci v odnosu vlagajo z namenom ustvarjanja lastne koristi v odnosu. Kot drugo, zavezanost sestavlja stališčna komponenta, ki predstavlja stalen namen udeležencev vzdrževati, nadaljevati in razvijati dolgoročen odnos. Nazadnje pa zavezanost sestavlja tudi časovna komponenta, ki poudarja, da zavezanost nekaj velja le na dolgi rok, ko se odnos poglobi (Gundlach et al., 1995, str. 79).

Sanchez in Iniesta (2004) zavezanost obravnavata z vidika trga končnih porabnikov. Zavezanost najprej delita na vedenjsko in stališčno, slednjo pa še na prikrito in občuteno. Prikrita zavezanost (angl. *latent comitment*) predstavlja temelj za zavezanost in je definirana kot skupek zaznav, znanja, prepričanj in čustev, ki vežejo udeležence na menjalni odnos in jo pripravijo na nadaljevanje oziroma vzdrževanje odnosa. Prikrita zavezanost je sestavljena iz dveh dimenzij: kognitivne in emotivne. Kognitivna vsebuje zaznave, prepričanja in znanje posameznika o odnosu, emotivna pa vsebuje občutke in čustva, ki se razvijajo znotraj odnosa, kar poveča nagnjenost kupca k vzdrževanju odnosa z dobaviteljem (Sanchez & Iniesta, 2004, str. 232). Zavezanost se razlikuje glede na različne vidike (Iniesta, 2000, v Sanchez & Iniesta, 2004, str. 231–232):

- emotivni značaj zavezanosti: zavezanost kot emocionalna zveza, v smislu poistovetenja s cilji in vrednotami drugega partnerja in kot vključenost v odnos;
- kognitivni značaj zavezanosti: zavezanost kot stališče in prepričanje;
- vedenjska namera: zavezanost kot želja, pripravljenost ali vedenjska namera;
- vedenjski vidik: dejanja in ukrepi;
- vzajemni vidik: zavezanost partnerja temelji na njegovem zaznavanju zavezanosti drugega partnerja.

Na področju organizacijskega vedenja sta najbolj znana avtorja trikomponentnega modela, osnovanega na vedenjski teoriji Meyer in Allenova (1997). Model vsebuje: emotivno (angl. *affective*), kalkulatивно (angl. *calculative, continuance*) in normativno (angl. *normative*) zavezanost. Različne dimenzije zavezanosti se razvijajo v različnih smereh in imajo različne vplive na vedenje. Čeprav se v literaturi pojavlja zmeda pri razlikovanju zavezanosti z vidika stališča (angl. *attitudinal commitment*) in vedenja, se trikomponentni model še posebej usmerja na stališčni vidik zavezanosti, saj pojasnjuje stališča, ki vodijo posameznika k odzivanju ali vedenjskim nameram do določenega posameznika (Bansal, Irving & Taylor, 2004, str. 235). V nadaljevanju predstavljam vse tri dimenzije zavezanosti, kalkulatивно emotivno in normativno.

3.2.1 Kalkulatívna zavezanost

Kalkulatívna zavezanost je instrumentalna, ker gre za prisiljeno zvestobo, proti volji udeležencev, kakor dolgo to naroča razmerje med stroški in koristmi in stroški zamenjave dobavitelja (Zins, 2001, str. 270–271). Nanaša se na stroške, saj udeleženci ostanejo z dobaviteljem, ker menijo, da morajo (Bansal et al., 2004, str. 236). Torej pomeni zavedanje o stroških, ki lahko kupca doletijo, če zapusti dobavitelja (Meyer & Herscovitch, 2001, str. 304). Kalkulatívna zavezanost odraža precej negativno motivacijo za nadaljevanje odnosa s partnerjem (Geyskens, Steenkamp, Scheer, & Kumar, 1996, str. 305). Udeleženci so zaklenjeni v odnos, ker bi prekinitev odnosa prinesla prevelike stroške (Meyer & Herscovitch, 2001, str. 304). Kalkulatívna zavezanost je opredeljena tudi kot odnos, ki temelji na omejevanju, udeleženci pa verjamejo, da odnosa ne morejo prekiniti zaradi ekonomskih, socialnih in psiholoških stroškov. Kalkulatívna zavezanost je povezana tako z zaznamimi stroški prekinitve odnosa kot tudi z zaznavo, da je premalo alternativnih ponudnikov. Če stroški zamenjave rastejo, potem so udeleženci v odnos zaklenjeni, v nasprotnem primeru, ko stroški zamenjave padajo, se občutek priklenjenosti manjša, verjetnost za zamenjavo ponudnika pa večja (Bansal et al., 2004, str. 238). Če se pojavi ekonomsko boljša ponudba, je podjetje pripravljeno zamenjati ponudnika (Gilliland & Bello, 2002, str. 28). Kalkulatívna zavezanost se lahko deli tudi na pozitivno in negativno. Negativna ali »zaklenjena« kalkulatívna zavezanost nastane, ko so stroški in kazni zamenjave dobavitelja previsoki. Takšni »ujeti« odnosi nastanejo kot posledica nepopravljivih naložb v posamezni odnos, ki se jih ne da prerazporediti (obveznosti franšize, prilagojeni izdelki/procesi, prilagojena oprema, stroji, usposabljanja). Odnos se

nadaljuje zato, da naložbe niso izgubljene. Na drugi strani je pozitivna kalkulatívna zavezanost ali zavezanost na osnovi vrednosti, ki prav tako vključuje ekonomski izračun, poleg tega pa še racionalni izračun koristi nadaljevanja odnosa, vključno z vrednostjo, ki izhaja iz različnih vrst neposrednih in posrednih prednosti, ki jih zagotavlja poslovni odnos (neposredni dobiček, povečanje učinkovitosti, informacije, dostop do virov) (Sharma, Young, & Wilkinson, 2006, str. 69–70).

3.2.2 Emotívna zavezanost

Emotívna zavezanost je neinstrumentalna in temelji na užitku zadovoljevanja nekoga ali odnosa z nekom. Emotívna zavezanost se nanaša na željo po sodelovanju, navezi na dobavitelja (Bansal et al., 2004, str. 236). Gre za čustveno navezanost, poistovetenje in vključenost v organizacijo (Meyer & Herscovitch, 2001, str. 304). Morgan in Hunt (1994) se osredotočata na zavezanost v povezavi z zaupanjem in s tem oblikujeta enodimenzionalen model, iz katerega se razvije emotívna zavezanost. Zavezanost in zaupanje predstavljata »ključ«, ker spodbujata tržnike k: 1. investiranju v ohranjanje odnosov s partnerji (kupci), 2. upiranju kratkoročnim privlačnim alternativam v prid dolgoročnim prednostim obstoječih partnerjev, 3. previdnosti pri visoko tveganih dejanjih, ker verjamejo, da njihov partner ne bo oportunističen. Torej, kadar sta prisotna oba, zavezanost in zaupanje, se ustvarjajo rezultati, kot so zmogljivost, produktivnost in učinkovitost (Morgan & Hunt, 1994, str. 20–22).

Gilliland in Bello (2002, str. 28) obravnavata zavezanost na podlagi zvestobe (angl. *loyalty commitment*), ki je zelo podobna emotívni, vendar pa jo sestavlja tudi normativna (gre za splošno nagnjenost do in hkrati čutenje obveznosti objekta zvestobe). Veliko enodimenzionalnih modelov v literaturi zajema emotívno zavezanost, ki je nastala kot posledica zaupanja in zadovoljstva. Različne raziskave s področja organizacijske zavezanosti so pokazale, da je ravno zaupanje tisto, ki najbolj vpliva na razvoj emotívne zavezanosti (Bansal et al., 2004, str. 238). Raziskovalci s področja trženja emotívno zavezanost opredeljujejo kot trajno željo po ohranjanju vrednega odnosa (Moorman et al., 1992, str. 316; Morgan & Hunt, 1994, str. 23). Tudi v trženjskih odnosih emotívna zavezanost izvira iz identifikacije, skupnih vrednosti, pripadnosti, predanosti in podobnosti. Bistvo emotívne zavezanosti je, da kupci pridejo, da pridobijo čustveno povezanost s partnerjem v odnosu potrošnje. Ko kupci pridejo, ker jim je všeč neka blagovna znamka oz. izvajalci storitev, to pomeni, da doživljajo psihološko stanje emotívne, čustvene zavezanosti (Fullerton, 2005, str. 334).

3.2.3 Normativna zavezanost

Z vidika organizacijskega vedenja se lahko normativna zavezanost poveča, kadar zaposleni čutijo, da jim delodajalec nudi več, kot mu lahko vračajo (Allen & Meyer, 1996, str. 264). Normativna zavezanost predstavlja silo, ki veže kupca k dobavitelju izven zaznane obveznosti. Z vidika kupcev se normativna zavezanost nanaša na obveznost do dobavitelja (Bansal et al., 2004, str. 236) oziroma pomeni občutek obveznosti, dolžnosti nadaljevanja odnosa, udeleženci menijo, da je tako prav (Meyer & Herscovitch, 2001, str. 304). Čeprav normativna zavezanost temelji na obveznosti in ne čustvih, kot emotivna, pa se zdi, da se kljub temu nekoliko prekrivata (Allen & Meyer, 1996, str. 261).

Normativna zavezanost se razvija skozi socializacijo, ko posamezniki ponotranjijo nabor pravil v zvezi s primernim vedenjem. Gre za subjektivne norme, prek katerih posameznik zaznava, ali izbrana oseba, ki mu je pomembna, želi ali ne želi s strani posameznika določeno obliko vedenja, in tako izraža družbeni pritisk na posameznika (Bansal et al., 2004, str. 239). Dobavitelji na normativno zavezanost vplivajo tako, da si prizadevajo ustvarjati pri kupcih občutek obveznosti bodisi z uporabo norm za primerno ravnanje (npr. »Kupujte ameriško!«) ali z ustvarjanjem psihološke pogodbe s kupci preko razvijanja vzajemno koristnega odnosa, v katerem kupci čutijo, da morajo vračati dobavitelju (npr. dodatna storitev brezplačno) (Bansal et al., 2004, str. 246).

Najpogosteje se omenjata emotivna in kalkulatívna zavezanost, ki sicer izhajata iz različnih motivov za vzdrževanje odnosa (Geyskens et al., 1996, str. 304). Kalkulatívna in emotívna zavezanost sta zelo različni in pogosto nezdržljivi dimenziji, ki tvorita poslovne in osebne odnose (Gilliland & Bello, 2002, str. 25). Vsem modelom (enodimenzionalnim in večdimenzionalnim) je skupno to, da gre pri zavezanosti za psihološko stanje, ki posameznika (zaposlenega, partnerja, udeleženca) veže na organizacijo (Meyer & Herscovitch, 2001, str. 305). Z raziskavami je ugotovljeno, da različne zavezanosti izhajajo iz različnih pomenov, po drugi strani pa so tudi povezane. Emotívna zavezanost lahko vpliva tudi na razvoj normativne zavezanosti, saj kupec lahko z razvojem emotívne zavezanosti, čustev do dobavitelja hkrati začuti tudi določeno obveznost za ohranjanje odnosa s slednjim (Bansal et al., 2004, str. 239). Emotívna in kalkulatívna zavezanost pomenita stabilne odnose, nastajata pa iz različnih motivov za vzdrževanje odnosov (Geyskens et al., 1996, str. 304). V trženju sta po navadi obravnavani emotívna in kalkulatívna zavezanost. Nekateri avtorji pa so vključili tudi normativno zavezanost, ki naj bi bila manj privlačen konstrukt iz dveh razlogov. Prvič, učinki normativne zavezanosti skoraj vedno vodijo v isto smer in so šibkejši kot učinki emotívne zavezanosti. Drugič, emotívna in normativna zavezanost sta močno povezani in nekateri avtorji s področja organizacijskega vedenja so se vprašali, v kolikšni meri gre za različna konstrukta (Fullerton, 2005, str. 99).

3.3 Razmejitev med zavezanostjo in zvestobo

Stališča avtorjev glede odnosa med zavezanostjo in zvestobo se razlikujejo. Nekateri obravnavajo zvestobo in zavezanost kot sinonima, drugi zvestobo obravnavajo kot del zavezanosti ali tudi obratno, tretji koncepta popolnoma ločujejo. Sčasoma, ko je področje o vedenju porabnikov dozorevalo, so raziskovalci spoznali, da ponovni nakup kupca ne zadostuje definiciji zvestobe blagovni znamki (Morgan & Hunt, 1994, str. 23). Glavna razlika med zavezanostjo in zvestobo je, da zavezanost pretežno vključuje motivacijo in stališča za nadaljevanje odnosa (ta so sestavljena iz različnih komponent), zvestoba na drugi strani pa je mešanica stališč in vedenja, ki je najpogosteje definirana kot namen ponovnega nakupa in priporočanje ponudnika (Cater & Zabkar, 2009, str. 788).

Zavezanost, ki je sestavljena iz občutkov zvestobe, vodi k dolgoročnemu odnosu, ker motivira posameznika k reševanju problemov, ki se pojavijo v odnosu, namesto da zapustijo odnos. Gilliland in Bello (2002, str. 28) kot skupek emotivne in normativne zavezanosti obravnavata zavezanost na podlagi zvestobe, s katero kupec dobavitelju hkrati izkazuje čustveno naklonjenost in obveznost. Elementi zavezanosti, kot na primer neprekinjeno ohranjanje odnosa (zvestoba), pripravljenost na kratkoročno žrtvovanje, zaupanje v stabilnost odnosa, so zelo raznoliki, vendar pa koncept zavezanosti zahteva prisotnost vseh. Zato zavezanost ni preprosto sinonim zvestobe (Anderson, Ross, & Weitz, 1998, str. 641).

Oliver (1999, str. 35–36) zavezanost predstavi kot sestavino zvestobe. Zvestoba je globoka zavezanost k ponovnim nakupom izdelka, storitve (Oliver, 1999, str. 34).

Nekateri avtorji zavezanost predstavijo kot determinanto zvestobe, to pomeni, da zavezanost določa zvestobo. Raziskava (Cater & Zabkar, 2009, str. 788–791) je pokazala, da na zvestobo močno pozitivno vpliva le emotivna zavezanost, ostali dve pa negativno. Kupec, ki rad dela z dobaviteljem in mu je naklonjen, bo torej bolj zvest. Raziskava je pokazala tudi, da je v povprečju glavni motivator za nadaljevanje odnosa s ponudnikom emotivna zavezanost. Veliko konceptov kaže na pomembnost čustev znotraj zvestobe (Matilla, 2004, str. 135). Tudi Matilla (2004, str. 144) proučuje vpliv emotivne zavezanosti na zvestobo kot namero za ponoven nakup in širjenje pozitivnih besed o dobavitelju (angl. *word-of-mouth*). Kupci z visoko stopnjo emotivne zavezanosti dobavitelju kažejo večje nagnjenje k neprekinjeni zvestobi kot kupci z nižjo stopnjo emotivne zavezanosti. Z drugimi besedami, emotivna zavezanost ublaži prelivanje neuspehov dobavitelja na zvestobo kupcev. Fullerton (2003, str. 333) prav tako meni, da je zavezanost posledica kakovosti, skupnih vrednot, komunikacije, zadrževanja kupcev in zato pomembna gonilna sila zvestobe kupcev.

Učinki različnih tipov zavezanosti na zvestobo so različnih razsežnosti in pogosto vodijo v različne smeri. Zavezani kupci pogosteje ostajajo zvesti dobaviteljem, saj menijo, da je

takšen odnos zelo pomemben. Posledično imajo željo po vzdrževanju odnosa, hkrati pa so pripravljeni vložiti trud v ohranjanje odnosa. Tako odnos postane bolj stabilen, kar spodbuja dolgoročnost odnosa (Dagger, David, & Ng, 2011, str. 275). Dagger et al. (2011, str. 278) z raziskavo ugotovijo pozitivno močno povezavo med zavezanostjo in zvestobo. Ker ima zavezanost ključno vlogo pri ohranjanju dolgoročnih odnosov, morajo dobavitelji narediti vse, da izboljšujejo raven zavezanosti kupcev. Dobavitelji se morajo zavedati možnega negativnega vpliva komunikacije na zavezanost in skrbno graditi komunikacijo v smeri poštenosti, pristnosti, odprtosti in odkritosti (Dagger et al., 2011, str. 278). Emotivna zavezanost se kaže skozi močno stališčno zvestobo. V odnosu, kjer so kupci motivirani za nadaljnje sodelovanje zaradi zaznane vrednosti (pozitivna kalkulatívna zavezanost), bodo kupci bolj pripravljeni širiti priporočila o dobavitelju (stališčna zvestoba), vračanje k dobavitelju pa bo še močnejše (vedenjska zvestoba) (Cater & Cater, 2010, str. 1325).

3.4 Merjenje zavezanosti

Geyskens et al. (1996, str. 305) menijo, da pojma zavezanosti ne moremo posplošiti in ga obravnavati kot enodimenzionalen koncept, saj se emotivna in kalkulatívna zavezanost izrazito razlikujeta v naravi in bi to prineslo zmedo pri interpretaciji teorije zavezanosti, pri modelih in empiričnih raziskavah. Medsebojna odvisnost in zaupanje imata lahko zelo različne učinke na emotivno in kalkulatívno zavezanost. Tudi Pritchard, Havitz in Howard (1999, str. 334) kritizirajo enodimenzionalni model zavezanosti, saj sta epistemološka globina in metodološka prefinjenost instrumentov enodimenzionalnega modela pod vprašajem. Obravnavanje zavezanosti bi se moralo premakniti preko meja splošnega izražanja navezanosti in vključiti še razumevanje psihologije, ki veže posameznika k zavezanosti (Pritchard et al., 1999, str. 334). Gilliland in Bello (2002, str. 25) podata tri glavne razloge za uporabo stališčne zavezanosti kot pristopa z več komponentami. Prvič, podjetja nadaljujejo s trženjskimi odnosi iz različnih razlogov, ki so različno močni. Drugič, ne le da večkomponentni model doda poseben značaj stališčni zavezanosti, merjenje z eno globalno lestvico bi povzročilo izgubo informacij in nepravilne ugotovitve. Tretjič, podjetja zaradi različnih komponent stališčne zavezanosti skušajo različno organizirati trženjske odnose. Medtem ko nam ožja opredelitev zavezanosti z eno komponento (po navadi emotivno) pomaga pri razumevanju trženjskih odnosov, nam večdimenzionalni vidik omogoča globlje razumevanje trženjskih odnosov (Fullerton, 2005 str. 108). Bansal et al. (2004, str. 246) tudi podpirajo večkomponentni model zavezanosti, saj le-ta podrobneje zajema področje zavezanosti. Dejstvo je, da emotivna zavezanost ni nujno primarna vrsta zavezanosti, ki vpliva na rezultate, povezane z zvestobo. Zato je pomembno, da so obravnavane vse tri sestavine zavezanosti in da so njihovi vplivi ocenjeni ločeno (Bansal et al., 2004, str. 246).

Emotivna in normativna zavezanost na medorganizacijskih trgih sta visoko pozitivno povezani (Kelly, 2004, str. 643), kljub temu pa ju je treba empirično in konceptualno razločevati (Kelly, 2004, str. 646). Visoko povezanost med emotivno in normativno

zavezanostjo na področju zavezanosti zaposlenih dokažejo Meyer, Stanley, Herscovitch in Topolnysky (2002, str. 40), poudarjajo pa tudi, da ju je nujno treba razločevati. Kelly (2004, str. 643) je našel zmerno pozitivno korelacijo med kalkulatивно in normativno zavezanostjo, pozitivno korelacijo pa med emotivno in kalkulatивно zavezanostjo. Tudi Meyer et al. (2002, str. 40) najdejo pozitivno korelacijo med emotivno in normativno zavezanostjo na področju zavezanosti zaposlenih. Verjetnost pozitivnih izkušenj, iz katerih izhaja emotivna zavezanost, prispeva tudi k razvoju normativne zavezanosti. Z raziskavo o zanesljivosti in veljavnosti zavezanosti na medorganizacijskih trgih je Kelly (2004, str. 648) ugotovil, da je najbolj primeren model s tremi komponentami, ker se bolje prilega podatkom kot modela z eno ali dvema komponentama. Poleg tega dokaže tudi diskriminacijsko, nomološko in napovedno veljavnost modela s tremi komponentami. Veljavnost in zanesljivost modela s tremi komponentami dokažejo tudi de Ruyter, Moorman in Lemmink (2001, str. 279) ter Bansal et al. (2004, str. 246).

3.5 Uporabnost večkomponentnega modela zavezanosti

Večkomponentni model zavezanosti kupcev dobaviteljem pomeni, da je treba uporabiti različne taktike za razvoj zavezanosti kupcev. Najprej je za dobavitelje pomembno, da prepoznajo, da kupci ostajajo iz različnih razlogov: ker želijo, ker čutijo, da morajo, in ker čutijo, da bi morali (čutijo obveznost). Na podlagi tega lahko dobavitelji razvijejo taktiko, ki temelji na kateri koli izmed treh komponent zavezanosti (Bansal et al., 2004, str. 247). Zvestoba kupcev je bolj odvisna od čustvene motivacije v obliki emotivne zavezanosti kot od racionalne motivacije v obliki kakovosti izdelka in (negativne) kalkulatívne zavezanosti, zato morajo dobavitelji budno spremljati čustveno plat odnosa. Čustva so tisto, kar razlikuje med resničnim odnosom in transakcijami, ki imajo neposredni vpliv na trženjske strategije dobaviteljev. Kakovost izdelkov in negativna kalkulatívna zavezanost predstavljata racionalna motivatorja zvestobe kupcev, na katera dobavitelji ne smejo pozabiti. Dobavitelji zaklenejo kupce s tem, ko ponudijo izdelke odlične kakovosti, za katere so kupci prepričani, da ne morejo dobiti nadomestka ali pa bi z zamenjavo dobavitelja imeli previsoke stroške. Zato ni nujno, da preživijo le odnosi, ki so osnovani na bolj čustvenih konceptih, kot na primer zaupanje in sodelovanje, temveč tudi odnosi, kjer je na prvem mestu kakovostna ponudba (Cater & Cater, 2010, str. 1331).

4 KVALITATIVNA RAZISKAVA O KLJUČNIH KUPCIH IN NJIHOVI ZAVEZANOSTI NA PRIMERU GRADBENE TRGOVINE SBS TRGOVINA, D. O. O.

V empiričnem delu na podlagi teoretičnih modelov, intervjuja s skrbnikom ključnih kupcev, krajšega telefonskega pogovora in elektronske pošte s ključnimi kupci le-te razvrstim v matriki KAISM. Nato s kupci opravi še 6 poglobljenih intervjujev, kjer ugotavljam, kaj jih motivira, da ostajajo pri istem dobavitelju, oziroma kaj jih že več let

zavezuje k nakupom pri istem dobavitelju. V nadaljevanju najprej predstavim podjetje, namen in cilje raziskave, raziskovalna vprašanja, sledi metodologija kvalitativne raziskave, rezultati raziskave o ključnih kupcih, raziskava o zavezanosti ključnih kupcev in analiza intervjujev ter povzetek kvalitativne raziskave o zavezanosti.

4.1 Predstavitev podjetja SBS trgovina, d. o. o.

SBS trgovina, d. o. o., podjetje za zunanjo in notranjo trgovino, proizvodnjo in storitve, je družinsko podjetje, ustanovljeno leta 1990. Sprva se je podjetje ukvarjalo s prodajo gradbenega materiala, kmalu pa so prodajni program dopolnili še s tehnično trgovino, ki je bila ena izmed prvih v Sloveniji. SBS ima štiri prodajne enote in širi maloprodajno mrežo ter oskrbuje obrtnike z gradbenim materialom (O podjetju, 2015). Podjetje ima nekaj več kot 60 zaposlenih in se tako po Zakonu o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, št. 001-22-55/06, v nadaljevanju ZGD-1) uvršča med srednje velika podjetja. Glede na klasifikacijo SKD je podjetje uvrščeno v razred G47.520 – Trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah z gradbenim materialom, kovinskimi izdelki, barvami in steklom. V letu 2014 so svoje poslovanje razširili z železokrivnico. Na nabavnem trgu podjetje SBS deluje prek skupine Topdom, ki jo na slovenskem tržišču sestavlja 16 podjetij. Podjetje Topdom, d. o. o., vrši veleprodajo, skrbi za čim boljše nabavne pogoje in širok izbor izdelkov. Z imenom Topdom skupina podjetij nastopa na nabavnem trgu in tako skrbi za konkurenčne nabavne pogoje, širino prodajnega sortimenta in visokega standarda kvalitete prodajnih centrov, ki so podlaga za nadaljnjo rast (O podjetju, 2015). Podjetje SBS se srečuje s tremi segmenti: maloprodajni kupci, obrtniki oziroma gradbena podjetja in javni zavodi. Prvi običajno opravljajo vsakdanje nakupe, občasno tudi večje (na primer, ko obnavljajo hišo, stanovanje in podobno). SBS posluje tudi z gradbenimi podjetji, največkrat gre za lokalne obrtnike, kamor spadajo krovci, keramičarji, vodovodarji, električarji, vzdrževalci, zidarji in druga podjetja, ki se ukvarjajo z notranjo in zunanjo gradnjo ter vzdrževanjem. Ta segment je geografsko razširjen po celotni Sloveniji, kljub temu pa jih več kot polovica deluje v širši oklici Ljubljane in Dolenjske. Tretji segment, javni zavodi, predstavljajo osnovne šole, vrtci, domovi za upokojence, komunalna podjetja, cestna podjetja, Ministrstvo za obrambo RS – Slovenska vojska, različni drugi javni zavodi (CUDV Draga in podobno) (SBS trgovina d.o.o., 2014). Vsi trije segmenti so za podjetje zelo pomembni, kljub temu pa nekoliko več pozornosti namenjajo zadnjima dvema segmentoma, saj prinašata največji delež v prodaji.

V letu 2013 se je podjetje SBS z nakupom podjetja RIKO RIBNICA iz trgovske dejavnosti diverzificiralo še na proizvodnjo. RIKO RIBNICA je podjetje, ki ima dolgoletno tradicijo na področju proizvodnje opreme cestne mehanizacije in kar tri petine svojih izdelkov proda na domačem trgu, 30 odstotkov jih izvozi v države Evropske unije in preostalo desetino na trge nekdanje Jugoslavije ter v druge evropske države (O podjetju, 2015).

Vizija podjetja SBS je utrjevati položaj kakovostne trgovine z gradbenim in tehničnim materialom, s krepitvijo dolgoročnih poslovnih povezav in partnerskih odnosov ter z razširjenim prodajnim programom kupcem ponuditi najboljše od temeljev do strehe. Poslanstvo podjetja SBS pa se glasi: »Naša osnovna naloga je s pomočjo usposobljenega kadra, sodelovanjem z uspešnimi poslovnimi partnerji, z izbiro kakovostnih izdelkov ter z iskanjem in odkrivanjem novosti, našim kupcem omogočati višji standard poslovanja in bivanja od temeljev do strehe« (O podjetju, 2015).

4.2 Namen in cilji raziskave

Namen empirične raziskave magistrskega dela je v prvem delu z delno strukturiranim intervjujem s skrbnikom ključnih kupcev v podjetju SBS in s pomočjo telefonskih pogovorov oziroma elektronske pošte s prej izbranimi ključnimi kupci le-te razvrstiti, v drugem delu empirične raziskave pa s šestimi prej izbranimi ključnimi kupci opraviti delno strukturirane intervjuje, s katerimi želim raziskati, kaj kupce motivira, da ostajajo v odnosu z dobaviteljem, in kako so sestavine zavezanosti do dobavitelja razporejene pri posameznem kupcu.

Cilj raziskave je podjetju SBS približati pojem ključni kupci in le-te razvrstiti, saj se s tem pojmom do sedaj niso poglobljeno in namensko ukvarjali. Poleg tega pa podjetje seznaniti tudi s pojmom zavezanost, katerega ne poznajo, in jim s pomočjo intervjujev s ključnimi kupci pokazati, kaj le-te motivira k nakupom in zakaj vztrajajo v odnosu z njimi. Tako bodo v podjetju lažje osnovali nadaljnje strategije v zvezi z ravnanjem s ključnimi kupci in strategije, ki bodo motivirale kupce, da jim ostajajo zavezani, saj bodo s pomočjo delno strukturiranih intervjujev ugotovili, katere so njihove prednosti, zaradi katerih ključni kupci ostajajo.

4.3 Raziskovalna vprašanja

Za namen raziskave sem izbrala pet glavnih raziskovalnih vprašanj s podvprašanji, in sicer:

1. Koliko ključnih kupcev ima podjetje SBS?
2. Kdo so ključni kupci podjetja SBS?
3. Kakšna je kalkulatívna zavezanost posameznih ključnih kupcev podjetja SBS?
 - Kakšne koristi ključnim kupcem prinaša sodelovanje s podjetjem SBS?
 - Ali za ključne kupce podjetja SBS trenutno obstaja alternativa podjetja SBS?
 - Kaj bi za ključne kupce podjetja SBS pomenila menjava dobavitelja?
 - Kakšne stroške bi menjava dobavitelja SBS prinesla ključnim kupcem?

- Kakšne težave bi ključnim kupcem prinesla menjava dobavitelja SBS?
 - Ali je podjetje SBS za izbrane ključne kupce trenutno edina možna izbira?
4. Kakšna je emotivna zavezanost posameznih ključnih kupcev podjetja SBS?
- Kakšen odnos imajo ključni kupci s podjetjem SBS?
 - Kakšen odnos imajo ključni kupci s skrbnikom ključnih kupcev v podjetju SBS?
 - Kakšne občutke imajo ključni kupci v zvezi s podjetjem SBS?
 - Kako se na težave ključnih kupcev odziva skrbnik ključnih kupcev v podjetju SBS?
 - Kakšna je pripadnost ključnih kupcev podjetju SBS?
 - Ali se ključni kupci počutijo kot del podjetja SBS?
 - Kakšen je način poslovanja ključnih kupcev v primerjavi z načinom poslovanja podjetja SBS?
5. Kakšna je normativna zavezanost posameznih ključnih kupcev podjetja SBS?
- Ali so ključni kupci imeli že kdaj boljšo možnost poslovanja pri konkurentu, pa so kljub temu ostali pri dobavitelju SBS?
 - Ali so ključni kupci pripravljeni pomagati dobavitelju, če se slednji znajde v težavah?
 - Kaj menijo ključni kupci o dolžnosti do ohranjanja poslovnega odnosa s podjetjem SBS?

4.4 Metodologija kvalitativne raziskave

V raziskavi magistrskega dela uporabljam kvalitativne pristope raziskovanja. V prvem delu raziskave opravim delno strukturiran intervju s skrbnikom ključnih kupcev v podjetju SBS, s pomočjo katerega dobim vpogled na obravnavanje ključnih kupcev in razumevanje tega pojma v podjetju SBS. S pomočjo intervjuja oblikujem tudi merila privlačnosti ključnih kupcev, katerim uteži in ocene določi skrbnik. Podatki za določitev meril za določanje konkurenčnega položaja njihovega dobavitelja ter uteži in ocene meril so pridobljeni prek elektronske pošte in telefonskega pogovora z izbranimi ključnimi kupci. S tem pristopom razvrstim ključne kupce v matriko KAISM oziroma ugotavljam, ali so izbrani kupci res ključni. V drugem delu raziskave z delno strukturiranimi intervjuji s prej izbranimi ključnimi kupci ugotavljam, kako se sestavine zavezanosti ključnih kupcev odražajo v odnosu do dobavitelja.

Kvalitativne pristope moramo ločevati od kvantitativnih. Za prve je ključnega pomena narava stvari, za druge pa bistvo predstavlja vrednost nečesa. Kvalitativne metode se nanašajo na kaj, kako, kdaj in kje je bistvo in atmosfera, vzdušje nečesa, ter na pomene, koncepte, definicije, značilnosti, metafore, simbole in opis nečesa. V nasprotju se

kvantitativne raziskave nanašajo na številke in merjenje nečesa (Berg, 2007, str. 3). Kvalitativni viri podatkov vključujejo opazovanje, intervjuje in vprašalnike, dokumente in besedila ter raziskovalčeve vtise in odzive. Kvalitativni podatki so najpogosteje zapisi besed ljudi. Na primer intervjuji (najpogostejša tehnika zbiranja kvalitativnih podatkov) so zapisi besed, ki jih udeleženci povejo o določeni temi (Myers, 2013, str. 8). Kvalitativne raziskave pomagajo raziskovalcem razumeti ljudi in njihovo mnenje ter dejanja. Ključna prednost kvalitativnega raziskovanja je, da omogoča raziskovalcem, da vidijo in razumejo ozadje, znotraj katerega potekajo odločitve in dejanja. Pogosto se zgodi, da se človeške odločitve in dejanja lahko razume le s pomočjo razumevanja ozadja, ki pojasnjuje različna dejanja. Takšna ozadja se najbolje razkrije prek pogovora z ljudmi. Kvalitativni raziskovalci trdijo, da je skoraj nemogoče razumeti, zakaj je nekdo nekaj storil ali zakaj se je nekaj zgodilo v podjetju, brez da bi se o tem pogovorili z ljudmi. Če želimo razumeti motivacijo ljudi, njihove razloge, dejanja in ozadje njihovih prepričanj in dejanj v poglobljeni smeri, je kvalitativna raziskava najboljša možnost za odkrivanje tega (Myers, 2013, str. 5).

Tako kvantitativne kot kvalitativne raziskave imajo prednosti in slabosti. Kvantitativne raziskave so primernejše, kadar želimo narediti raziskavo na večjem vzorcu in rezultate posplošiti na večji populaciji. V tem primeru je namen raziskati določeno temo v več podjetjih oziroma pri večjem številu ljudi. Slabost kvantitativnih raziskav je, da večino družbenih in kulturnih vidikov organizacije izpustijo oziroma jih obravnavajo površno. Kvalitativna raziskava je primernejša, kadar želimo določeno stvar raziskati v globino (v enem ali nekaj podjetjih) in kadar raziskujemo družbene, kulturne in politične vidike ljudi in organizacij. Največja slabost kvalitativnih raziskav je, da je rezultate nemogoče posplošiti na večjo populacijo (Myers, 2013, str. 9).

Ena izmed metod kvalitativnih raziskav so tudi intervjuji. Intervju definirajo preprosto kot pogovor z razlogom. Namen je namreč pridobivanje informacij. Intervju je učinkovita metoda zbiranja informacij za določene vrste raziskav (Berg, 2007, str. 97). Poglobljeni intervjuji vključujejo odprta vprašanja, kjer mora spraševalec poslušati in snemati odgovore in jim slediti z dodatnimi pomembnimi vprašanji. Površno gledano se to zdi zelo preprosto in da se zahtevata zgolj večini govora in poslušanja. Pod površino pa intervjuvanje postane umetnost in znanost, ki zahteva spretnosti, občutljivost, osredotočenost, medosebno razumevanje, vpogled, strogost, ostrino pri mentalnem razumevanju in red (Patton, 1987, str. 108).

Na žalost ne obstaja enotno mnenje o tem, kakšen naj bo intervju. Priročniki za usposabljanje in izvajanje intervjujev se razlikujejo od dolgih seznamov, kaj se lahko in kaj se ne sme, do tega, kako dolgi so lahko intervjuji in podobno (Berg, 2007, str. 89). Literatura loči tri glavne vrste intervjujev: standardiziran (formalen ali strukturiran), nestandardiziran (neformalen ali nestrukturiran) in delno standardiziran (delno voden ali delno usmerjen ali delno strukturiran) intervju. Glavna razlika med različnimi strukturami

intervjujev je njihova stopnja togosti oziroma prilagodljivosti (Berg, 2007, str. 92). Razlike med različnimi vrstami intervjujev so opisane v nadaljevanju.

Strukturiran intervju (Berg, 2007, str. 93):

- najbolj formalno oblikovan,
- nobenih odstopanj pri vrstnem redu vprašanj,
- spraševalec sprašuje natanko tako, kot je zapisano,
- nobenega prilagajanja ravni jezika,
- nobenih pojasnil ali odgovorov na vprašanja o intervjuju,
- ne sme se dodajati vprašanj med izvajanjem intervjuja,
- podobno kot anketa »svinčnik–papir«.

Delno strukturiran intervju (Berg, 2007, str. 93):

- bolj ali manj strukturiran intervju,
- zaporedje vprašanj se lahko spreminja med izvajanjem intervjuja,
- spraševalec lahko prilagaja vprašanja,
- raven jezika se lahko prilagaja,
- spraševalec lahko odgovarja na vprašanja vprašanega in nudi pojasnila,
- spraševalec lahko doda ali odstrani vprašanja intervjuju pri kasnejšem izvajanju intervjuja oziroma ko izvaja intervju z drugimi osebami.

Nestrukturiran intervju (Berg, 2007, str. 93):

- popolnoma nestrukturiran,
- vrstni red vprašanj ni določen,
- zapisana vprašanja niso takšna, kot jih postavi spraševalec,
- raven jezika se lahko prilagaja,
- spraševalec lahko odgovarja na vprašanja vprašanega in nudi pojasnila,
- spraševalec lahko doda ali odstrani vprašanja intervjuju med izvajanjem.

Uporaba intervjuja je v primeru moje raziskave najbolj primerna, ker iščem poglobljene informacije, ki vključujejo tudi emocije (dolgoročna zavezanost dobavitelju, iz katere se je na primer razvilo prijateljstvo in obratno). V nadaljevanju natančneje obravnavam delno strukturiran intervju, katerega uporabim tudi pri intervjuju s skrbnikom ključnih kupcev in intervjuju s ključnimi kupci o zavezanosti podjetju SBS. Za delno strukturiran intervju sem se odločila, ker predvidevam, da bom intervju izvajala z različno izobraženimi osebami. Nekaterim bom morala jezik in vprašanja zelo prilagoditi, drugim verjetno ne. Poleg tega ne vem, v kateri smeri bo potekal pogovor z določenim ključnim kupcem. Nekatero bom morala verjetno spodbujati z dodatnimi vprašanji, spet druge morda ne. Tudi intervju s

skrbnikom ključnih kupcev bo delno strukturiran v primeru, da bo skrbnik potreboval dodatna pojasnila v zvezi z merili ali pa bom želela postaviti dodatno vprašanje.

4.4.1 Delno strukturiran intervju

Delno strukturiran intervju se nahaja nekje med skrajno standardizirano in skrajno nestandardizirano strukturo intervjuja. Izvedba delno strukturiranega intervjuja vsebuje vnaprej določena vprašanja in posebne tematike. Ta vprašanja so po navadi zastavljena sistematično in po doslednem vrstnem redu, toda spraševalec lahko prosto spremeni vprašanje. Spraševalcu je dovoljeno oziroma se od njega celo pričakuje, da bo poskusil zastavljati vprašanja, ki so izven zastavljenega okvirja. Pomembno je, če so vprašanja standardizirana, da so kljub temu oblikovana z besedami, ki so vprašanemu razumljive (uporabimo besednjak vprašanega) (Berg, 2007, str. 95).

Delno strukturiran intervju ima določeno obliko, strukturo, kljub temu pa dovoljuje improvizacijo. Gre za vrsto kvalitativnega pristopa, ki se najpogosteje uporablja v poslovnem svetu (Myers, 2013, str. 123). V prvem koraku sestavljanja intervjuja je treba določiti naravo raziskovanja in cilje raziskave. V drugem koraku raziskovalec naredi osnutek oziroma širok seznam kategorij, za katere meni, da bodo pomembne. V naslednjem koraku raziskovalec razvije sklop vprašanj, ki so pomembna za začrtane kategorije. Določanje zaporedja, uporaba fraz, raven jezika, upoštevanje vsebine in splošni slog vprašanj so odvisni od izobrazbe in družbene ravni vprašanega kot tudi od etičnih in kulturnih lastnosti, starosti in podobno (Berg, 2007, str. 99).

Ko raziskovalec razvije intervju in je na splošno zadovoljen z vprašanji in njihovim zaporedjem, morajo intervju kritično oceniti tudi ljudje, ki jim je tematika raziskave poznana. V zadnjem koraku pa se mora raziskovalec vprašati (Berg, 2007, str. 105): Ali so vključena vsa potrebna vprašanja, s katerimi bo raziskovalec dobil odgovore na raziskovalno vprašanje? Ali vprašanja izzovejo odgovore, ki jih raziskovalec pričakuje? Ali je uporabljen besednjak, ki bo za vprašanega smiseln? Ali se pojavi kakšna drugačna težava z vprašanji, kot na primer dvojni pomen ali več vprašanj znotraj enega vprašanja? Ali intervju spodbuja, motivira vprašanega, da sodeluje v raziskavi?

4.4.2 Vzorčenje

Ker kvalitativne metode po navadi temeljijo na namenskih vzorcih, v raziskavi uporabim namenske vzorce. Gre za obliko neverjetnostnega vzorčenja, saj raziskovalec namensko izbere vzorce. Po navadi so to tiste enote, ki so po mnenju raziskovalca najbolj reprezentativne za proučevano populacijo. Ker me zanima zavezanost kupcev, ki so za dobavitelja ključni, namenoma celotno raziskavo vodim v tej smeri. Zanima me le segment obrtnikov oziroma gradbenih podjetij, saj omenjeni segment predstavlja segment kupcev, ki podjetju prinašajo velik del prihodkov od prodaje. Ker me zanima zavezanost ključnih

kupcev, najprej s pomočjo skrbnika ključnih kupcev oziroma z lastnikom podjetja SBS in z matriko KAISM izberem le-te. Izmed osmih podjetij, ki so vključena v raziskavo o ključnih kupcih, s pomočjo skrbnika izberem tistih šest, s katerimi je najlažje stopiti v stik in s katerimi po mnenju skrbnika lahko najboljše opravim intervju.

4.4.3 Proces načrtovanja intervjuja

Kvale (1996, str. 88) prikaže potek raziskave s pomočjo intervjuja prek sedmih stopenj, od začetne ideje, do zadnje faze.

- Izbira tematike: predno začnemo s pisanjem intervjuja, formuliramo namen raziskave in opišemo tematiko, ki jo bomo raziskali. Odgovori na vprašanja, kaj in zakaj bomo raziskavo izvedli, morajo biti jasno opredeljeni, predno se lotimo odgovorov na vprašanje, kako – metodologije.
- Oblikovanje: gre za načrtovanje oblike raziskave. Premisliti moramo o vseh sedmih stopnjah raziskave, predno začnemo z izvajanjem intervjuja. Oblikovanje vključuje celotno načrtovanje metodoloških procesov. Treba je izbrati vrsto intervjuja, izbrati udeležence in vire, ki so na voljo za raziskavo (Kvale, 1996, str. 98).
- Izvajanje intervjujev: pomeni izvajanje intervjuja s pomočjo opomnika (angl: *interview guide*). Oblika opomnika se razlikuje glede na vrsto intervjuja. Lahko imamo zapisane zgolj posamezne teme, ki jih bomo obravnavali v intervjuju, ali pa točna vprašanja in podvprašanja.
- Transkripcija oziroma prepis: priprava gradiva za analiziranje, kar zajema prepise ustnega pogovora do pisnega besedila (zapiski).
- Analiziranje: na podlagi tematike, namena raziskave in narave gradiva, ki smo ga pridobili, se odločimo, katere metode analiziranja intervjuja so primerne.
- Preverjanje: ugotavljanje splošne uporabnosti metode oziroma ali smo z raziskavo raziskali področje, ki smo ga imeli namen raziskati, in ugotavljanje zanesljivosti in veljavnosti.
- Poročanje: poročanje o ugotovitvah raziskave in uporabnosti metod na razumljiv način glede na ciljno skupino, ki bo rezultate raziskave uporabila.

4.4.4 Opomnik

Opomnik (angl. *interview guide*) je list z vprašanji, ki jih raziskujemo tekom intervjuja (Priloga 3). Z opomnikom pridobimo isto vrsto informacij različnih ljudi. Ni nujno, da vprašanja potekajo po enakem zaporedju. Opomnik nam pomaga, da pokrijemo vse teme, ki jih raziskujemo. Prednost opomnika je, da spraševalec čim bolj izkoristi čas, ki ga ima na voljo z vprašanim. Intervju tako poteka bolj sistematično in celovito. Z opomnikom ohranjamo osnovno tematiko, kljub temu pa lahko prilagodimo vprašanja posamezniku, če je to potrebno (Patton, 1987, str. 111).

Z namenom, da si raziskovalec ustvari celotno zgodbo o vprašanem, mora vprašalnik vsebovati štiri vrste vprašanj (Berg, 2007, str. 100): ključna vprašanja, dodatna vprašanja, odvečna vprašanja in vprašanja, ki spodbudijo vprašanega, da razmisli o tematiki še bolj poglobljeno (angl. *probing questions*). Vprašanja ključnega pomena se osredotočajo na glavno tematiko raziskave. Dodatna vprašanja so približno podobna ključnim, le da so nekoliko drugače oblikovana. Namenjena so preverjanju zanesljivosti odgovorov vprašanega oziroma pokažejo, da vprašani ni ali pa je dobro razumel prvo vprašanje. Odvečna vprašanja (angl. *throw-away questions*) so postavljena na začetku intervjuja. Po navadi so to vprašanja o demografskih značilnostih vprašanega, splošna vprašanja, s katerimi spraševalec vzpostavi stik z vprašanim, ali pa gre za vprašanja, s katerimi se ohladi napeto ozračje zaradi občutljivih tem ali pred začetkom občutljivih tem. Vprašanja, ki spodbudijo vprašanega, da razmisli o tematiki še bolj poglobljeno, spraševalcu zagotavljajo, da si ustvari bolj jasno, celotno zgodbo o vprašanem. Gre za vprašanja, kot na primer: Ali lahko o tem poveste kaj več? Kaj se je zgodilo potem? Ta vprašanja so nevtralna, njihov osnovni namen pa je, da pri vprašanem izzovejo več informacij (Berg, 2007, str. 100–101).

4.4.5 Izvajanje intervjuja

Preprosta struktura izvajanja intervjuja (Myers, 2013, str. 133) je naslednja:

- priprava: pozanimamo se o osebi, s katero bo potekal intervju, in o podjetju, s katerega prihaja;
- uvod: pomembno je, da spraševalec naredi dober prvi vtis; spraševalec se predstavi in začne z navezovanjem stika z vprašanim s kratkim pogovorom; spraševalec predstavi namen intervjuja in pokaže, da je vreden zaupanja in da gre za pomembno raziskavo;
- pogovor: vprašani odgovarja na vprašanja spraševalca; vprašanja morajo biti kratka in jasna, tako da vprašanega spodbujajo k sodelovanju; spraševalec mora pozorno poslušati in biti spoštljiv;
- zaključek: spraševalec vpraša vprašanega, ali ima še kakšno vprašanje.

Zelo pomemben je tudi odnos spraševalca do vprašanega. Predvsem je pomembno, da spraševalec odpre intervju, uporabi primeren jezik, sprašuje, poslušaj, testira in povzema povedano, opazuje vedenje, podatke posname (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2003, str. 261). Ker je med intervjujem podanih veliko informacij, si je vse težko zabeležiti ali zapomniti. Intervjuje o zavezanosti bom zato posnela in kasneje prepisala (transkripcija). Kljub temu da intervju posnamemo, je pomembno, da si med izvedbo intervjuja beležimo informacije in dobro poslušamo, saj tako vzdržujemo koncentracijo in osredotočenost.

4.4.6 Analiza podatkov

Standardiziran način analize kvalitativnih podatkov ne obstaja, saj se način obdelave razlikuje od raziskave do raziskave. Najbolj običajen začetek analiziranja intervjuja je analiza vsebine. Vsebino je treba najprej razvrstiti v smiselni vrstni red. Potem je treba poiskati naravno prisotne stvari, osebe in dogodke in pomembne lastnosti teh. Z drugimi besedami, treba je poiskati podobnosti in razlike – vzorce – v podatkih. Vendar je treba te vzorce pregledati sistematično. Najprej se pregleda osnovno tematiko, nato pa podteme (Berg, 2007, str. 135–136).

Za analizo delno strukturiranega globinskega intervjuja sta primerna dva pristopa. Lahko analiziramo posamezne enote (analiza posameznega primera) ali uporabimo navzkrižno analizo. Z analizo posameznega primera obravnavamo vsakega intervjuvanca ali enoto posamezno. Z navzkrižno analizo povezujemo posamezne podobne odgovore različnih ljudi ali analiziramo različne poglede na osnovna vprašanja. S pomočjo opomnika lahko tako odgovore različnih ljudi združimo glede na tematiko iz opomnika. S tem dobimo globino in širino odgovorov na posamezna vprašanja. Pri tem moramo biti previdni, saj ne bomo našli pomembnih podatkov v vseh intervjujih na istem mestu. Če je opomnik previdno zasnovan, je pravzaprav sestavljen iz opisnega (deskriptivnega) analitičnega okvirja za analiziranje. Če se le da, se odločimo za en ali drug pristop, saj mešanje obeh pristopov lahko privede do zmede in nejasnosti (Patton, 2002, str. 438–440). Intervjuje bom analizirala navzkrižno, opomnik pa mi bo pri tem v pomoč kot analitični okvir.

Raziskovalec mora biti pozoren tudi na raven kakovosti podatkov, pridobljenih z delno strukturiranim intervjujem. Težave, ki se lahko pojavijo, so: zanesljivost, pristranskost, veljavnost in posploševanje. Zanesljivost pomeni, ali bi drugi raziskovalci dobili podobne informacije. Pristranskost se lahko pojavi s strani spraševalca (komentarji, ton govora, neverbalno vedenje) ali s strani vprašanega. Pomembno je tudi, da se rezultatov raziskave ne posplošuje na celotno populacijo, saj gre pri intervjuju za kvalitativno raziskavo, izvedeno na majhnem nerepresentativnem vzorcu (Saunders et al., 2003, str. 252–253). Druge potencialne težave, ki se lahko pojavijo pri uporabi intervjujev (Myers, 2013, str. 125–126): iskrenost, pomanjkanje zaupanja, pomanjkanje časa, raven pristopa, pristranskost zaradi izvajanja intervjuja zgolj z ljudmi, ki so na višjih položajih v podjetju (preozek pogled na situacijo), vpliv spraševalca (spraševalec ni nevtralna oseba in zaradi njegovih odzivov lahko vprašani spremenijo odgovor), konstruiranje znanja (vprašani želijo biti prikazani kot usposobljeni in racionalni, zato zgradijo zgodbo, ki je smiselna in skladna), nejasnost jezika. Pri intervjujih gre lahko marsikaj narobe tudi v smislu nenamenske žalitve vprašanega in podobno. Kriteriji kakovosti intervjuja (Kvale, 1996, str. 145) so:

- obseg spontanih, bogatih, posebnih in pomembnih odgovorov vprašanega;
- krajša kot so vprašanja spraševalca in daljši kot so odgovori vprašanega, bolje je;

- stopnja, do katere spraševalec spremlja in pojasnjuje pomen pomembnih vidikov odgovorov;
- popoln intervju je velik obseg razlaganja, interpretacije skozi celoten intervju;
- spraševalec skuša preverjati svojo interpretacijo odgovorov vprašanega (ali pravilno razume odgovore) v času izvajanja intervjuja;
- intervju je tudi komunikacija s samim seboj in zahteva veliko dodatnih opisov in pojasnil vprašanega.

S pomočjo intervjuja s kupcem odkrivamo problem oziroma izziv, hkrati pa lahko slišimo tudi kupčeve rešitve. Zelo pomembno je, da kupca oziroma sogovornika aktivno poslušamo, ga gledamo v oči in postavljamo podvprašanja, le tako lahko pridobimo največ informacij. Pri tem pa pričakujem tudi omejitve, saj kupci verjetno ne bodo želeli izdati vseh razlogov, ki jih vežejo na dobavitelja (pristranskost). Kot analitično orodje bom uporabila zapiske in prepise (transkripte) intervjujev, kot tehnični pripomoček za snemanje intervjujev pa mobilni telefon, za kar bom pred tem pridobila soglasje vprašanih.

4.5 Rezultati raziskave o ključnih kupcih

S pomočjo krajšega intervjuja s skrbnikom ključnih kupcev v podjetju SBS (Priloga 1) dobim vpogled v njihovo razumevanje pojma ključni kupec. Skrbnik ključnih kupcev v podjetju SBS je hkrati tudi lastnik omenjenega podjetja. S prodajo in ravnanjem s ključnimi kupci v gradbeni trgovini se ukvarja že več kot petinštirideset let, od tega zadnjih petindvajset let v svojem podjetju. Pred tem je bil poslovodja v večji gradbeni trgovini. Skrbniku ključni kupci predstavljajo bistvo podjetja. Ključni kupci podjetja SBS so tisti, ki v poslovni odnos pristopajo profesionalno, so zvesti, redni, resni in pošteni. Večinoma so to družinska, lokalna podjetja, ki s podjetjem SBS in skrbnikom poslujejo že vrsto let. Veliko jim pomenita dobro ime in ugled. Do podjetja SBS in tudi do svojega podjetja se obnašajo odgovorno in z njimi doživljajo vzpone in premagujejo padce. Poleg tega pa ustvarjajo tudi pomemben del letne prodaje podjetja SBS, tako vrednostno kot tudi količinsko. Kot je povedal skrbnik, imajo v podjetju nekje med šest in osem ključnih kupcev.

4.5.1 Merila za določanje ključnih kupcev

Najprej sem iz segmenta gradbena podjetja, obrtniki od podjetja SBS pridobila seznam prvih tridesetih kupcev, ki predstavljajo največji delež vrednosti prodaje v podjetju SBS v letih 2012–2014. S tega seznama sem pomočjo skrbnika izbrala osem kupcev, ki jih skrbnik obravnava kot ključne. Skrbnik pri tem ne upošteva le vrednosti prodaje, temveč tudi druga pomembna merila, kot npr. ročnost sodelovanja, plačilno zmožnost kupcev, ali gre za kupca, ki čez leto konstantno nakupuje v podjetju SBS ali gre le za občasne večje nakupe. Pomembno je tudi ali gre večinoma za kompenziranje z nekim podjetjem ali gre za neposrednega kupca materiala. Izbira prvih osmih kupcev s seznama bi bila napačna, saj

nekateri kupci opravijo le enkratni večji nakup v podjetju in so tako prisotni le v enem letu. Nekatera podjetja so bila zelo uspešna v prejšnjih letih, pa se na primer v letu 2013 in 2014 ne pojavljajo več na seznamu, saj so zaradi neuspešnih projektov propadla in podobno.

Tabela 2: Letna vrednost prodaje glede na posameznega kupca v podjetju SBS v letih 2012–2014 (v EUR)

Podjetje	Vrednost prodaje 2012	Vrednost prodaje 2013	Vrednost prodaje 2014
Kupec 1	534.197,16	378.409,77	408.561,00
Kupec 2	389.757,68	297.467,98	285.798,36
Kupec 3	275.317,98	227.282,08	549.664,35
Kupec 4	144.674,89	240.707,04	248.480,15
Kupec 5	180.105,63	203.483,63	114.916,26
Kupec 6	86.525,54	112.685,17	108.218,88
Kupec 7	41.368,93	154.827,61	89.053,37
Kupec 8	108.372,84	60.157,12	32.968,42

Vir: Povzeto po SBS trgovina d. o. o., Promet strank podjetja SBS trgovina d.o.o., 2015.

Med kupci v Tabeli 2 je tudi vseh šest kupcev, ki jih omeni skrbnik ključnih kupcev v podjetju SBS. Kljub temu da jih skrbnik našteje šest, sva se na koncu odločila, da jih obravnavava osem, saj je vseh osem po mnenju skrbnika ključnih. S pomočjo skrbnika sem določila merila za ocenjevanje vseh osmih ključnih kupcev v podjetju SBS. Prvo izbrano merilo je letna vrednost prodaje ključnemu kupcu. Drugo merilo je plačilna disciplina kupcev, torej da se držijo plačilnih rokov in obveznosti do dobavitelja. Tretje merilo predstavlja cenovna občutljivost. Kljub temu da se slednje merilo privlačnosti skrbniku ne zdi zelo pomembno in v podjetju menijo, da s ključnimi kupci skušajo vedno doseči dogovore o cenah, ki bodo ugodne obojestransko, je konkurenca na trgu vedno večja, kupci pa so zaradi tega in zaradi neugodnih razmer na trgu cenovno vedno bolj občutljivi. Naslednje merilo privlačnosti kupca je velikost nakupov, torej koliko, v smislu količine, kupci nabavljajo. Več kot kupijo, večje popuste lahko podjetje SBS izbori pri proizvajalcih. Peto merilo je strateško ujemanje v smislu podobnega pogleda na posel in prihodnost (boj za obstanek, družinska podjetja in podobno). Pomembna lastnost kupcev je tudi tržni položaj v smislu ugleda, saj njihovo dobro ime pomeni referenco za dobavitelja.

V nadaljevanju sva s skrbnikom, ki kupce zelo dobro pozna, vsakemu merilu določila utež glede na pomembnost merila za podjetje. 0 pomeni, da je merilo privlačnosti kupca za podjetje SBS nepomembno, 1 pa da je najbolj pomembno. Tako sem pridobila uteži faktorjev privlačnosti ključnih kupcev. Glede na merila privlačnosti skrbnik svojih osem potencialnih ključnih kupcev oceni od 1 do 10: 1 – kupec je z vidika tega merila zelo nepriljubljen za podjetje, 10 – kupec je z vidika tega merila zelo privlačen za podjetje. Nato sem pri vsakem izmed ključnih kupcev množila utež z dejansko oceno privlačnosti kupcev

glede na merila in na koncu vrednosti seštela. Rezultati privlačnosti posameznega kupca so prikazani v Prilogi 2.

4.5.2 Merila za določanje konkurenčnega položaja podjetja SBS

Merila na vodoravni osi določajo izbrani ključni kupci. Gre za merila, ki se od kupca do kupca razlikujejo. Pri izbiranju teh meril se s strani kupca pričakujeta poštenost in realno ocenjevanje. Merila za določanje relativne moči oziroma konkurenčnega položaja podjetja SBS pridobim s pomočjo prej izbranih ključnih kupcev. Prek telefonskega pogovora sem štiri največje kupce povprašala, katera merila določanja relativne moči oziroma konkurenčnega položaja SBS se zdijo njim najpomembnejša. Našteli so naslednja merila: hitrost dobave, cenovna konkurenčnost, kakovost izdelkov, odzivnost, zaupanje, podoba na trgu (ugled), plačilni pogoji, odnos do dogovorov, vedenje (podjetje je odprto za vprašanja, pomoč), možnost dogovarjanja, sodelovanje, ne zapletajo nakupnega procesa, razmerje kakovost : cena. Izmed vseh meril, ki jih omenijo, sem izbrala sedem najpogosteje omenjenih:

- cena,
- plačilni pogoji,
- kakovost izdelkov,
- hitrost dobave,
- odzivnost (reševanje težav, pomoč),
- dodatne storitve (dostava, nasveti, pomoč, nakladanje in razkladanje izdelkov),
- odnos do dogovorov.

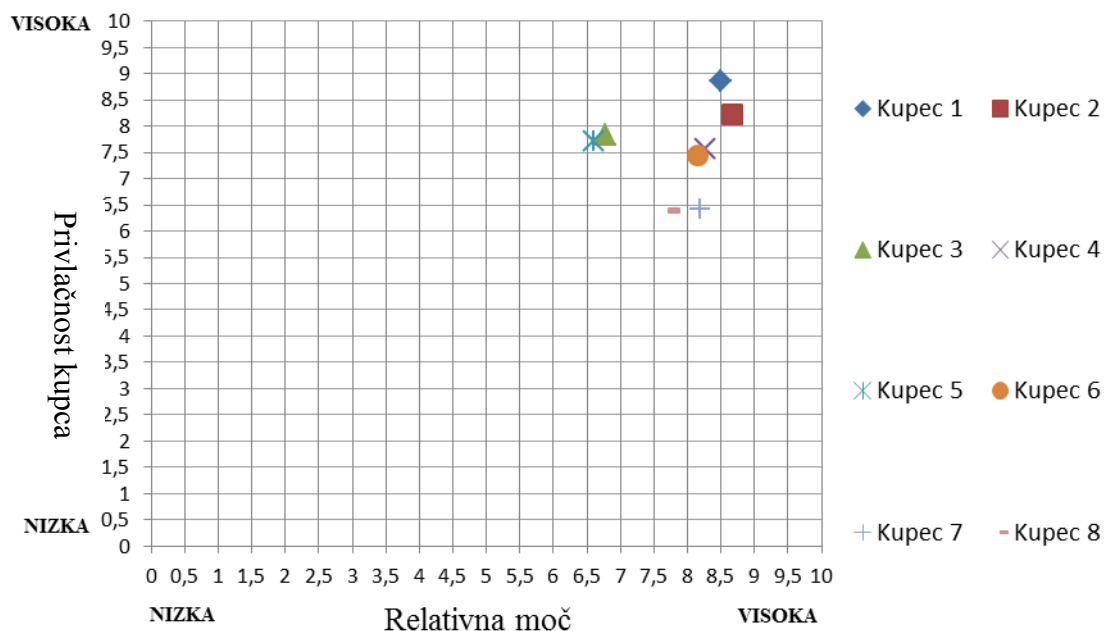
Merila relativne moči sem uredila v tabeli in poslala vsem osmim kupcem po elektronski pošti (naslovljeno na direktorje), da so določili uteži in ocene meril za presojo konkurenčnega položaja (Priloga 2). Utež 0 pomeni, da je merilo za kupca nepomembno, 1 pa pomeni, da je merilo za kupca najbolj pomembno. Ocena 1 pomeni, da je podjetje SBS v primerjavi s konkurenti glede na določeno merilo najslabše, ocena 10 pa pomeni, da je v primerjavi s konkurenti najboljše glede na določeno merilo.

4.5.3 Razvrstitev kupcev podjetja SBS

V naslednjem koraku sem dobljene podatke (uteži in ocene) zmnožila in seštela. Vsote privlačnosti kupcev pri posameznih kupcih, ki sem jih pridobila s pomočjo skrbnika, se gibajo med 6,4 in 8,9. Vsote relativne moči podjetja SBS, ki sem jih pridobila s pomočjo ključnih kupcev, pa med 6,6 in 8,7. Rezultate posameznega kupca sem prenesla v matriko KAISM. Matrika KAISM je sestavljena iz dveh dimenzij: njihova privlačnost za nas (navpična os) in naša privlačnost za njih, za kupce oziroma relativna moč (vodoravna os) (Cheverton, 2008, str. 270). Kombinacija teh dveh dimenzij nam da štiri klasifikacije kupcev.

Najvišje v matriki KAISM (Slika 3) se nahaja podjetje 1 in za njim 2, ki sta eni večjih kupcev podjetja SBS tako vrednostno kot količinsko. Sledijo kupci 3, 4, 5, 6, 7 in 8, ki so prav tako ključnega pomena za podjetje SBS. Ker so me zanimali komentarji na dobljeno sliko, sem za mnenje vprašala skrbnika ključnih kupcev v podjetju SBS. Skrbnik ključnih kupcev ni bil presenečen nad dobljeno matriko KAISM, rezultati so pričakovani. S podjetjem 1 in 2 namreč že zelo dolgo poslujejo uspešno in je njihov glavni dobavitelj. Prav tako s podjetji 4, 5, 6 in 8. Podjetji 3 in 7 pa sta s podjetjem SBS šele v zadnjih letih utrdili vez in uspešno sodelujejo. Na podlagi rezultatov merjenja relativne moči je podjetje SBS najbolje zaznано v očeh podjetja 2, sledi 1, kar je po mnenju skrbnika pričakovano. Na drugi strani pa je za podjetje SBS najbolj privlačno podjetje 1, sledi 2. Rezultati uvrščajo vseh osem izbranih kupcev v zgornji desni kvadrant matrike KAISM, kar jih definira kot ključne kupce. Če citiram Chevertona (2008, str. 270): »Ključni kupci so tisti, pri katerih je privlačnost obojestranska (privlačnost s strani podjetja in s strani kupca, saj nas kupec obravnava kot močnejše od konkurence). Te kupce morajo v podjetju nujno opredeliti, saj so kritični do prihodnosti podjetja in potrebujejo veliko mero pozornosti s strani KAM tima.«

Slika 3: Matrika KAISM na primeru podjetja SBS trgovina, d. o. o.



Vir: P. Cheverton, *Key account management. Tools and techniques for achieving profitable key supplier status*, 2008, str. 289.

4.6 Raziskava o zavezanosti ključnih kupcev podjetju SBS

Kaj motivira kupce, da ostajajo v podjetju SBS, sem ugotavljala s pomočjo pojma zavezanosti. Zavezanost kupcev sem merila z večdimenzionalnim modelom, ki vključuje emotivno, kalkulatивно in normativno sestavino zavezanosti. Za trikomponentni model sem se odločila, ker so razlogi za zavezanost kupcev različni in različno močni. Prav tako menim, da bi z enodimenzionalnim modelom, ki je po navadi sestavljen zgolj iz emotivne komponente, izgubila pomemben del informacij, ki ga prinašata kalkulatívna in normativna komponenta. Tako bi prišla tudi do napačnih končnih ugotovitev. Zavedati se je treba, da emotivna zavezanost ni vedno primarna sestavina zavezanosti kupcev. Poleg tega bi z izbiro enodimenzionalnega modela, na primer emotivne zavezanosti, pridobila površne rezultate, ki niso pogojeni z ekonomskimi in zunanjimi potrebami oziroma izražajo le navezanost na dobavitelja, željo po sodelovanju. Na drugi strani pa bi izgubila pomembne rezultate, ki jih prinaša kalkulatívna zavezanost (ki govori tudi o ekonomskih, socialnih in psiholoških stroških, ki jih prinaša odnos z dobaviteljem). S trikomponentnim modelom tako dobim globlji vpogled v trženjske odnose ključnih kupcev podjetja SBS.

Izmed osmih ključnih kupcev sva jih s skrbnikom izbrala šest (tiste, s katerimi najlažje pridem v stik) s katerimi sem v nadaljevanju izvedla delno strukturirane poglobljene intervjuje.

4.6.1 Potek in izvedba intervjujev

Intervjuji so potekali v poslovnih prostorih podjetja SBS na Škofljici, Lavrici in v Kočevju. Intervjuji so večinoma potekali približno eno uro. Vsi intervjuvanci so ustanovitelji podjetij in se z dejavnostmi podjetij ukvarjajo že desetletja (z izjemo lastnika podjetja 7, ki je na trgu zgolj nekaj let). Vprašane sem pri pridobivanju odgovorov spodbujala, saj so se le redko razgovorili. Pogosto je bilo treba vprašanja ponoviti, razčleniti, obrniti ali poenostaviti. Z njihovim dovoljenjem sem intervjuje posnela in kasneje s pomočjo posnetkov naredila prepise intervjujev, ki sem jih uporabila pri nadaljnji analizi. Zaradi predhodne želje po anonimnosti sem sestavila tudi potrdilo o diskretnosti in tako vprašanim zagotovila anonimnost v raziskavi (Priloga 4).

4.6.2 Predstavitev ključnih kupcev

V nadaljevanju predstavljam osnovne značilnosti podjetij intervjuvancev. Vzorec je sestavljen iz šestih ključnih kupcev podjetja SBS. Pregled značilnosti vzorca najprej podajam v Tabeli 3.

Tabela 3: Značilnosti vzorca

Intervjuvanec	Dejavnost podjetja	Velikost podjetja	Vloga v podjetju	Ustanovitev podjetja ključnega kupca	Trajanje sodelovanja s skrbnikom ključnih kupcev podjetja SBS
Kupec 2	Gradnja in adaptacija stanovanjskih in nestanovanjskih stavb	Srednje	Lastnik	Več kot 30 let	Več kot 30 let
Kupec 4	Gradnja stanovanjskih in nestanovanjskih stavb	Srednje	Lastnik	Več kot 20 let	Približno 15 let
Kupec 5	Gradnja stanovanjskih in nestanovanjskih stavb	Majhno	Lastnik	Več kot 30 let	Več kot 30 let
Kupec 6	Tesarska dela	Majhno	Lastnik	Več kot 30 let	Več kot 30 let
Kupec 7	Specializirane storitve v gradbeništvu in vzdrževanje	Mikro	Lastnik	Več kot 5 let	Več kot 5 let
Kupec 8	Fasaderstvo, slikopleskarstvo	Majhno	Lastnik	Več kot 20 let	Približno 15 let

Podjetje 2 je gradbeno podjetje s 30-letno tradicijo. Sprva so opravljali manjša gradbena dela, kasneje pa z izobraževanjem in proučevanjem trga ter s tehnološko posodobitvijo pričeli z zahtevnejšimi projekti gradbenih del in sanacij objektov. S podjetjem SBS sodelujejo že od samega začetka, 25 let. Pred tem pa je lastnik podjetja 2 sodeloval z lastnikom podjetja SBS, ko je bil ta še zaposlen v gradbeni trgovini. Podjetje 2 ni lokalni kupec (sedež podjetja je dokaj blizu podjetja SBS), vendar pa se z lastnikom podjetja SBS družita že zelo dolgo tako poslovno kot zasebno. Za podjetje SBS je kupec 2 med najpomembnejšimi, kar zadeva prihodke od prodaje in redna plačila.

Podjetje 4 je bilo ustanovljeno pred več kot 20 leti. Temelji podjetja izhajajo iz dolgoletne tradicije lokalnega gradbeništvu. Njihova dejavnost obsega visoke gradnje (splošna gradbena dela, zaključna dela in instalacije) in nizke gradnje (izgradnja cest, komunalno

opremljanje, ureditev okolic). S podjetjem SBS so se zblížali po tem, ko je SBS odprl poslovalnico v Kočevju, kjer ima podjetje 4 sedež in kjer je njihov ciljni trg. Od takrat je podjetje 4 največji kupec glede na prihodke od prodaje podjetja SBS v kočevski regiji. Intervju sem opravila z lastnikom.

Podjetje 5 je družinsko podjetje. Na področju gradbeništva deluje že tri desetletja, kar ga uvršča med bolj izkušena podjetja. S podjetjem SBS poslujejo že 25 let, torej od samega začetka. Pred tem so poslovali z lastnikom, ko je bil ta še poslovodja v gradbeni trgovini. Gre za zelo dober poslovni odnos, pa tudi zasebni, lastnika se namreč poznata že od otroštva, ko sta skupaj igrala nogomet. Podjetje 5 je eden boljših kupcev podjetja SBS, vendar se v zadnjem času srečujejo z mnogimi težavami, predvsem zamujajo s plačili. Večino projektov izvajajo neposredno za končnega uporabnika. Gradijo enostanovanjske in večstanovanjske objekte. Poleg gradbenih in zidarskih storitev nudijo tudi storitve, ki spremljajo gradbeno dejavnost.

Podjetje 6 je družinska obrt z več kot 30-letno tradicijo. Opravljajo različna tesarska dela. S podjetjem SBS sodelujejo že od same ustanovitve podjetja pred petindvajsetimi leti. Ker sta obe podjetji lokalni, se lastnika poznata že dolga leta, še preden sta začela s poslovnim odnosom, zato se veliko družita tudi zasebno. Tako v poslovnem kot zasebnem odnosu beseda pogosto teče o poslu, njihovi pogledi na poslovanje in prihodnost so zelo podobni.

Podjetje 7 je edino zelo mlado podjetje izmed izbranih, ustanovljeno pred nekaj več kot petimi leti. Izvajajo zaključna dela v gradbeništvu. Poleg tega opravljajo vzdrževalna dela na stanovanjskih in poslovnih objektih. S pomočjo podjetja SBS so sodelovali pri zelo pomembnih in zahtevnih projektih, ki jim še danes predstavljajo zelo dobro referenco. Gre za lokalno podjetje, ki ima sedež v bližini trgovine SBS.

Podjetje 8 je družinsko podjetje, ki je na trgu prisotno že več kot 20 let. Opravlja storitve, kot so izdelava toplotno izolacijskih fasad, slikopleskarstvo in ostala gradbena dela. Gre za lokalno podjetje v Kočevju. S podjetjem SBS sodelujejo približno 15 let, odkar je SBS odprl svoja vrata v Kočevju. Z lastnikom podjetja SBS sodelujejo predvsem poslovno, osebni odnos ni tako izrazit kot pri nekaterih.

4.7 Analiza intervjujev o zavezanosti ključnih kupcev

Vsa obravnavana podjetja prihajajo iz gradbenega sektorja in prav vsa se trenutno soočajo s krizo in se ji skušajo prilagajati z različnimi prijemi, kot npr. s previdnostjo pri poslovanju, s pozornim spremljanjem trga in z drugimi načini krčenja stroškov. Na vprašanje, kako pomembni so zanje poslovni odnosi, so vsi vprašani odgovorili, da le-ti pozitivno vplivajo na sklepanje posla, dolgoročno poslovanje, zaupanje in podobno. Vsi razen podjetja 7 so že desetletja prisotni na trgu. Za sodelovanje s podjetjem SBS se je večina vprašanih odločila zaradi bližine poslovalnice oziroma ker je to lokalni dobavitelj

oziroma jim je trgovina SBS najbližje. Le v podjetju 2 so se za sodelovanje odločili, ker so z dobaviteljem hitro našli »skupni jezik« in so »resni, kar se tiče posla«. V nadaljevanju predstavljam navzkrižno analizo intervjujev glede na komponento zavezanosti.

4.7.1 Kalkulativna zavezanost

V okviru kalkulativne zavezanosti preverjam koristi zaradi poslovanja s podjetjem SBS, pogled ključnih kupcev podjetja SBS na konkurente ter stroške menjave SBS kot dobavitelja. Na vprašanje, kakšne koristi jim prinaša sodelovanje s podjetjem SBS, so intervjuvanci odgovarjali podobno. Vsi so poudarili plačilne pogoje oziroma tolerantnost dobavitelja pri zamudah s plačili. Drugi odgovori so bili tudi bližina poslovalnic (podjetja 2 od 6), hitrost odzivanja (dostave, dogovarjanje). Nizko ceno omeni večina vprašanih (podjetja 2, 4, 6 in 7). Dva od šestih vprašanih prek podjetja SBS pridobivata tudi svoje stranke oziroma to omenita kot korist sodelovanja s podjetjem SBS (podjetji 6 in 7). Vsem vprašanim sodelovanje s podjetjem SBS prinaša več koristi kot stroškov. Odgovori na vprašanje: »Kako sodelovanje s podjetjem SBS vpliva na učinkovitost poslovanja vašega podjetja?« so bili različni, vendar vsi pozitivno usmerjeni. Intervjuvanec iz podjetja 6 je odgovoril: »Zelo dobro, saj porabimo manj časa, truda za ukvarjanje in pogajanje z dobaviteljem, kot bi ga sicer z na primer novim dobaviteljem. Prihranjeni čas pa lahko posvetimo našemu osrednjemu poslu.« Podobno odgovori intervjuvanec iz podjetja 2: »Ja, naše delo poteka bolj gladko. Brez zapletov.« Vprašana iz podjetij 7 in 8 sta odgovorila, da so bolj konkurenčni oziroma lahko svojim končnim kupcem nudijo boljše pogoje. Kupca 5 in 8 zopet poudarita plačilno toleranco dobavitelja SBS.

Na vprašanje, kakšno je po njihovem mnenju razmerje med kakovostjo in ceno izdelkov v podjetju SBS, so vsi odgovorili, da so izdelki vrhunske kakovosti in dosegljivi po dobri ceni.

Na vprašanje o alternativah podjetja SBS na trgu je večina vprašanih suvereno odgovorila, da trenutno alternative ni ali da jim trenutno najbolj odgovarja podjetje SBS. Intervjuvanca iz podjetij 2 in 4, ki sta odgovorila, da alternative so, sta potem pri naslednjem vprašanju: »Ali obstaja konkurenčno podjetje, ki bi vam omogočalo boljše poslovanje kot SBS?« odgovorila z ne. Sklepam, da sta to vprašanje bolje razumela kot prvo v tem sklopu in zato bolj suvereno odgovorila. Tudi ostali vprašani so odgovorili z ne. Torej trenutno nobeden izmed vprašanih ne vidi na trgu konkurenčnega dobavitelja, ki bi jim omogočal boljše poslovanje kot SBS.

Na vprašanje o cenah konkurentov so vsi intervjuvanci odgovorili, da so podobne oziroma »tam tam«, »morda malenkost višje«. Odgovori na vprašanje o plačilnih pogojih konkurentov podjetja SBS so bili odločni in podobni: »So slabši.« Večina intervjuvancev pojasni, da so plačilni pogoji pri dobavitelju SBS verjetno boljši, ker si zaupajo.

Intervjuvanec iz podjetja 7 pa pravi: »Verjetno, ker se poznamo.« To izpostavi tudi lastnik podjetja 8.

Na vprašanje, kakšne stroške bi imeli v podjetju, če bi se odločili za menjavo dobavitelja SBS, so vprašani dogovarjali v smislu, da bi se stroški oziroma težave zagotovo pojavile. Pri podvprašanju, kaj bi za njihov posel, doseganje zadanih ciljev pomenila zamenjava dobavitelja, so se nekateri malo bolj razgovorili. Vsi pa so pritrdili, da bi se zaradi tega pojavile težave. Polovica vprašanih (kupci 5, 7 in 8) je zopet izpostavila izgubo dobrih plačilnih pogojev, ki bi jih pripeljala do izgube nekaterih poslov, ki so bolj rizični oziroma kjer njihovi končni kupci zamujajo s plačili. Ker so vsi vprašani odgovorili, da bi jim menjava dobavitelja SBS prinesla stroške in težave pri doseganju zadanih ciljev, sem jih v nadaljevanju vprašala tudi, če je to razlog, da še vedno sodelujejo s podjetjem SBS. Pritrdilno je odgovorila polovica vprašanih (kupci 6, 7 in 8). Na vprašanje: »Ali bi lahko rekli, da se počutite zaklenjene v odnos s podjetjem SBS, ker bi vam prekinitev sodelovanja prinesla prevelike stroške?« pa so vsi vprašani odločno dogovorili z ne.

Na vprašanje, kaj bi jim prinesla zamenjava dobavitelja SBS v finančnem smislu, s katerim sem skušala zopet dobiti potrditev prejšnjega sklopa vprašanj, so vsi odgovorili, da težave. Z razliko, da sem pri tem vprašanju večinoma dobila jasnejše odgovore, kot npr.: da bi to predstavljalo izgubo dobrih plačilnih pogojev (kupca 4 in 5), celo manjše prihodke (kupec 7), izgubo končnih kupcev, ki so jih dobili s pomočjo podjetja SBS (kupec 6). V nefinančnem smislu pa se vsi vprašani bojijo izgube ali spremembe v odnosu, ki ga imajo bodisi z lastnikom bodisi z zaposlenimi. Kupec podjetja 6 se boji izgube informacij, kot so: kje se zida v bližini, kje bi lahko dobili novo priložnost za posel. V časovnem smislu pa so bili pogovori zopet povezani z odnosom. Večina vprašanih (razen kupca 4) si ne predstavlja, da bi morala zopet graditi takšen odnos, ki ga imajo s skrbnikom podjetja SBS. Lastnik podjetja 6: »Za gradnjo novega odnosa bi zopet potrebovali zelo dolgo časa, tak odnos se namreč ne zgodi čez noč, potrebna so leta.«

Na vprašanje, če je za njih podjetje SBS trenutno edina možna izbira, je polovica vprašanih odločno odgovorila z da. Intervjuvanec iz podjetja 6 je sicer odgovoril z da, vendar je pustil odprte možnosti: »Bi lahko rekel, da ja, vendar želim povedati, da lahko prestopimo tudi k drugemu dobavitelju, vendar bi naše podjetje s tem doživelo nekakšno manjšo krizo, ki pa verjamem, da bi jo lahko prebrodili.« Intervjuvanec iz podjetja 7 je odgovoril: »Ni edina možna izbira, je pa ta prava.« Odgovor lastnika podjetja 2 se nekoliko razlikuje od ostalih: »Nikoli nisi edini. Tudi oni niso.« Gre za enega največjih kupcev podjetja SBS in za na sploh precej veliko in uspešno gradbeno podjetje, zato predvidevam, da je kupec nekoliko samozavestnejši.

4.7.2 Emotivna zavezanost

V okviru emotivne zavezanosti proučujem občutke kupcev in odnos s podjetjem SBS, njihov pogled na plačilne pogoje in cene, ki jih obljubi SBS (držanje obljub), mnenje o odzivu vodilnih v podjetju SBS na težave kupca in obratno, odnos z lastnikom oziroma skrbnikom ključnih kupcev v podjetju SBS ter skladnost pogledov na poslovanje in prihodnost. Na vprašanje, kako bi opisali odnos s podjetjem SBS, je večina vprašanih odgovorila, da je odnos dober ali zelo dober. Intervjuvanec iz podjetja 8 je odgovoril kratko in jedrnat: »Fair play.« Intervjuvanec iz podjetja 2 pa: »Zadovoljen sem z odnosom. To je že zelo dolga vez.« Večini vprašanih je najpomembnejše v odnosu zaupanje (vprašana iz podjetij 4 in 6 tega ne omenita). Vprašani iz podjetja 6 pravi: »Obravnavanje našega podjetja na zelo osebnem nivoju.« Vprašani iz podjetja 4: »Da ostanem na takšnem nivoju kot do sedaj, da se skupaj prilagajamo trenutnim situacijam, da skupaj najdemo prave rešitve.« Kupca iz podjetij 7 in 8 omenita kot najpomembnejše v odnosu tudi to, da se že dolgo poznajo. Kupca 6 in 8 omenita tudi individualno oziroma osebno obravnavanje njihovega podjetja s strani dobavitelja kot pomembno točko v odnosu.

Vsi vprašani so na vprašanje, kako so zadovoljni s pristopom podjetja SBS do njihovega podjetja, odgovorili, da so zadovoljni oziroma zelo zadovoljni. Vprašani iz podjetja 7 poudari individualno obravnavanje s strani dobavitelja. Intervjuvanec iz podjetja 4 odgovori: »Smo zadovoljni, imajo spoštljiv odnos, se trudijo, da ustrezajo našim zahtevam, sprotno urejamo poslovne zadeve.«

Na vprašanje, kaj za njih pomeni poštenost v odnosu s podjetjem SBS, so bili vsi odgovori enotni, da jim je poštenost pomembna in da je prisotna. Polovica vprašanih doda, da brez poštenosti posel ne more normalno potekati, obstajati oziroma se brez nje ne da delati. Lastnik podjetja 7: »Če ni poštenosti, ni posla.« Na vprašanje, kako bi opisali poštenost do podjetja SBS z njihove strani, so pričakovano vsi odgovorili, da so tudi oni pošteni do dobavitelja. Lastnik podjetja 4 pravi: »Do podjetja smo odkriti, zahtevamo dobro blago za dobro ceno.« Tudi na vprašanje o iskrenosti s strani dobavitelja vsi odgovorijo, da je iskren, polovica pa prizna obojestransko iskrenost.

Na vprašanje o občutkih v zvezi s podjetjem SBS so kupci odgovorili, da so le-ti dobri, pozitivni. Intervjuvanec iz podjetja 4 pravi: »Občutki so dobri, menim, da imajo dobro in preudarno vodstvo in se dobro prilagajajo trgu.« Odgovori na vprašanje, ali imajo s podjetjem SBS zgolj poslovni odnos ali gre za globljo povezanost, so dokaj raznoliki. Lastnik podjetja 6 edini od vprašanih brez premisleka poudari, da gre za globljo povezanost. Kupci 2, 4 in 5 odgovorijo, da gre za globlji poslovni odnos, ki ni hladen ali zgolj posloven, vendar je domač, sproščen. Intervjuvanec iz podjetja 7 pravi: »Je poslovni pa tudi osebni, ne gre pa za globoko povezanost.« Lastnik podjetja 8 pa odgovori, da je odnos posloven.

Na vprašanje, ali se počutijo kot del podjetja SBS oziroma se počutijo vključeni v njihovo podjetje, je polovica (kupci 2, 5 in 6) vprašanih brez premisleka odgovorila z da. Vprašani iz podjetja 5 pravi: »Da, počutim se domače, nekako njihov.« Vprašani iz podjetja 7 sicer nekoliko okleva, vendar pravi: »Recimo, da ja.« Vprašana iz podjetij 4 in 8 pa se ne počutita kot del podjetja SBS.

Odgovori na vprašanje, kako bi opisali pripadnost podjetju SBS, so različni. Manj kot polovica vprašanih pripadnost takoj poveže z zvestobo podjetju SBS. Lastnik podjetja 2 pripadnost poveže s poštenostjo do podjetja SBS. Vprašani iz podjetja 4 na vprašanje odgovori: »Z SBS-om sodelujemo že od samega začetka njihovega delovanja, ko pa so poslovalnico razširili še na našo regijo, kočevsko, smo začeli bolj intenzivno sodelovati in od takrat je naša pripadnost kar velika.« Vprašani iz podjetja 7 kot primer njihove pripadnosti navede: »Širimo dobre besede o podjetju SBS pri naših kupcih.« Vprašani iz podjetja 6 pa: »Pripadnost z naše strani je precej velika. Saj se vidi, ko tako dolgo poslujemo skupaj.« Torej, prav tako zvestoba.

Tudi na vprašanje o plačilnih pogojih podjetja SBS vsi odgovorijo enako, in sicer da so leti realni, da jim gredo precej »na roke«, da jim plačilni pogoji ne bi mogli bolj ustrezati. Vprašani iz podjetja 4 doda, da so na tem področju primerljivi konkurentom. Gre za edinega vprašanega, ki plačilne pogoje podjetja SBS enači s konkurenčnimi. Ostali pogosto poudarjajo, da so ravno plačilni pogoji, predvsem plačilni roki ali celo 0-odstotne obrestne mere v primeru zamude plačila (kupec 2), velika prednost podjetja SBS. Lastnik podjetja 5 o plačilnih pogojih podjetja SBS pravi: »So realni. Prerealni v primerjavi s podobnimi podjetji v bližini, čeprav bi včasih radi videli še daljše roke, he he. Vendar tako je, ker se poznamo. Pa plačamo jim vedno. Tudi mi smo do njih pošteni.« Pri vprašanju o obljubljenih cenah s strani dobavitelja vseh šest vprašanih pove, da so vedno takšne, kot se dogovorijo. Vsi vprašani so mnenja, da dobavitelj SBS vedno izpolnjuje obljube. Vprašani iz podjetja 4 še doda, da jih morajo včasih le opozoriti, ker se zgodi, da pozabijo.

Vsi vprašani imajo pozitivno mnenje o odzivu vodilnih na njihove težave. Odgovori so bili: dobro; sproti, intenzivno; zelo korektno, hitro; individualno. Vsi so tudi odgovorili, da jih je dobavitelj SBS že rešil iz skoraj nerešljive situacije. Polovica vprašanih (kupci 5, 7 in 8) je kot rešitev navedla toleranco dobavitelja do njihove plačilne nediscipline. Lastnik podjetja 4 kot rešitev omeni naslednje: »Dobavili so nam izdelke iz tujine, katerih ni bilo mogoče kupiti na našem tržišču.« Podjetju 6 pa je dobavitelj SBS urgentno poslal veliko vreč mivke, s katerimi so potem poskušali zadržati reko, ki je grozila z razlivanjem v delavnico. Lastnik podjetja 2 pa v tem primeru izpostavi hitre dobave in dostave. Vsi vprašani na vprašanje, kako bi se odzvali, če bi se njihov dobavitelj znašel v težavah, odgovorijo, da bi pomagali, nekateri pojasnijo, da po svojih zmožnostih.

Na vprašanje, kako bi opisali odnos s skrbnikom ključnih kupcev, je manj kot polovica (podjetji 5 in 6) vprašanih odgovorila, da je odnos oseben. Lastnik podjetja 6 to poudari najbolj od vseh vprašanih, celo da so prijatelji, se družijo večkrat tedensko v prostem času,

skupaj igrajo košarko in hodijo na potovanja. Po njegovem mnenju gre za zelo osebno obravnavo s strani podjetja SBS. Intervjuvanec iz podjetja 2 pravi: »Dolgo se pozna, to pomeni, da je odnos sproščen. Ločim pa ta najin poslovni in zasebni odnos. V poslu ni prostora za ne vem kakšna prijateljstva. V poslu moramo biti zadržani. No, ne vem, kako bi rekel. Ne preveč domači. Direktni. Pošteni. Ko pa greva kar tako zasebno na pijačo ali na kakšen pohod, je odnos vse prej kot posloven. Takrat smo kolegi.« Pove tudi, da jih lastnik podjetja SBS obravnava osebno in da se občasno družijo zasebno. Lastnik podjetja 5 pa pravi, da se z lastnikom podjetja SBS poznata že od malega, da je odnos osebno, vendar se ne družita zasebno. Lastnik podjetja 7 tudi prizna, da gre za precej osebno odnos, vendar morda nekoliko bolj z lastnikovim sinom. Tudi v nadaljevanju potrdi, da ga lastnik obravnava osebno, vendar da se ne družita v zasebnem času. Lastnik podjetja 8 na zgornje vprašanje odgovori: »V redu. Se čisto O. K. razumemo.« Prizna, da je odnos še kar osebno, vendar se zasebno ne družijo, saj so z različnih delov Slovenije. Lastnik podjetja 4 pravi: »Lastnik ima pogajalsko moč, pri čemer upošteva tudi željo kupca.« Pove tudi, da ga sicer lastnik obravnava osebno, vendar pa se ne družijo zasebno.

Vsi vprašani pojasnijo, da so glede pogledov na poslovanje dokaj usklajeni oziroma ni velikih odstopanj, nesoglasij in podobno. Lastnik podjetja 2 prizna, da včasih pride do trenj, vendar so sicer sinhronizirani, kar zadeva poslovanje, saj vsi delajo v prid zaposlenih in podjetja. Enako je z odgovori na vprašanje o podobnosti njihovih pogledov na prihodnost. Večina vprašanih je mnenja, da so podobni. Manj kot polovica vprašanih prizna, da se o tem še niso pogovarjali s skrbnikom.

Na zadnje vprašanje v sklopu emotivne zavezanosti »Kako pomembna vam je uspešnost podjetja SBS?« so vprašani odgovarjali podobno. Vsi so odgovorili, da jim je uspešnost podjetja SBS pomembna. Vsi vprašani uspešnost podjetja SBS povežejo s svojo uspešnostjo oziroma neuspeh podjetja SBS povežejo z možnostjo neuspeha pri njihovem poslovanju. Lastnik podjetja 4 pravi: »Uspešnost podjetja pomeni dobre pogoje za nas, veliko izbiro in konkurenčnost. Tako da za nas je zelo pomembna njihova uspešnost in verjetno tudi obratno. Brez nas ni njih in brez njih ni nas.« Vprašani iz podjetja 8 pa pravi: »Ja, zelo. Moramo si pomagati in si privoščiti uspeh. Bolj kot je eden uspešen, boljše pogoje nam lahko zagotovi, ne.«

4.7.3 Normativna zavezanost

V okviru normativne zavezanosti raziskujem zaznavo kupcev o nesebični pomoči dobavitelja, kupovanju pri konkurentu in reakcijo skrbnika ključnih kupcev v podjetju SBS ter ohranjanje poslovnega odnosa s podjetjem SBS. Na vprašanje, ali jim je dobavitelj že kdaj nesebično pomagal, vsi vprašani odgovorijo, da je. Manj kot polovica vprašanih omeni toleranco dobavitelja SBS, kadar se kupci znajdejo v plačilni stiski. Pri vprašanju, ali so s pomočjo dobavitelja dosegli kakšen velik uspeh, so bili odgovori raznoliki. Manj kot polovica je odgovorila, da ne. Vprašani iz podjetja 5 je odgovoril: »Načeloma se mi zdi

velik uspeh, da sem z njihovo pomočjo še vedno prisoten na trgu. Lahko nas že ne bi bilo več.« Vprašani iz podjetja 4 omeni podaljšanje plačilnega roka pri večjih investicijah, s čimer so takoj zadovoljili svojo stranko, brez da bi se pri tem znašli v finančnih težavah. Vprašana iz podjetij 7 in 8 pa kot uspeh navedeta to, da sta prek podjetja SBS imela možnost sodelovanja pri gradbenih projektih. Lastnik podjetja 7: »Ne bi rekel ravno ogromen uspeh, vendar pa smo z njihovo pomočjo sodelovali pri odmevnih gradbenih podjetjih, ki nam predstavljajo referenco. Del njihove pomoči je zagotovo kriv za to, da smo zrastle.« Naslednje vprašanje v tem sklopu je bilo: »Kaj pa vaša pomoč podjetju SBS?« Večina vprašanih odgovori, da bi pomagali po svojih zmožnostih oziroma da se trudijo po svojih zmožnostih. Vprašani iz podjetja 2 pa pravi: »Nič posebnega.« Na vprašanje, če so že kdaj zategnili pasove v svojem podjetju, da bi tako pomagali rešiti težave podjetju SBS, so vsi vprašani odgovorili z ne.

Na vprašanje, če se je že kdaj zgodilo, da bi pri konkurentu lahko dobili boljšo ceno, pogoje, hitrejšo dobavo, pa so kljub temu ostali pri dobavitelju SBS, so vsi vprašani odgovorili, da se je že zgodilo. Vprašani iz podjetja 7 pravi: »Ja, hitrejša dobava je bila možna, vendar tisti trenutek to za nas ni bilo relevantno, tako da smo potem ostali pri SBS-u. Tudi cene, včasih je razlika, vendar ni bistvena, saj nam gredo potem na roke z dostavo, ki je zastoj, ali pa z roki.«

Na drugi strani na vprašanje, če so zaradi boljših pogojev, cen in podobno že šli po kakšen izdelek h konkurentu, vsi vprašani odgovorijo pritrdilno. Sledita vprašanji, če so to povedali skrbniku v podjetju SBS in kako se je slednji na to odzval. Vsi vprašani so povedali skrbniku, da so zaradi boljših pogojev, cene in podobno odšli raje h konkurentu. Vsi so enotno odgovorili, da je lastnik, kar zadeva nakupovanje pri konkurentih, razumevajoč, odprt, da razume, saj se vsi na trgu borijo. Vprašani iz podjetja 2 pojasni: »Lastnik je vedno odprt glede tega. Nobenih težav. Enkrat mi je rekel, pojdi, če je to zate boljše, morda so res boljši. Prej pa se seveda borijo, da čim bolj znižajo ceno, skrajšajo dobavni rok, kar koli pač že. Če pa ne gre, pa ne gre. Tudi oni ne morejo preko trupla.«

Vsi vprašani, z izjemo intervjuvancev iz podjetij 6 in 8, so odgovorili, da ne čutijo obveze, dolžnosti do ohranjanja poslovne povezave s podjetjem SBS. Lastnik podjetja 2 celo poudari: »Ne. Ni moja dolžnost, da ostajam v tem odnosu.«

Na naslednje vprašanje, ali bi jim bilo neprijetno, če bi prenehali poslovni odnos s podjetjem SBS, so vprašani odgovarjali različno. Polovica je odgovorila, da bi jim bilo nelagodno (kupci 4, 7 in 8). Vprašani iz podjetja 6 je nekoliko neodločen, vendar prizna: »Morda malo, ker so nam res nesebično pomagali in ker smo osebno v zelo dobrem odnosu, vendar so zelo razumni. Če bi nam drugi dobavitelj omogočal mnogo boljše poslovanje, bi pač sodelovali z njim. Ko pa bi prekinil odnos s podjetjem SBS, bi zagotovo občutil malo nelagodja.« Kupca 2 in 5 sta odgovorila, da jima ne bi bilo nelagodno, če bi prekinila poslovni odnos s podjetjem SBS. Vsi vprašani so odgovorili z ne na vprašanje, če

so kdaj začutili, da ostajajo v odnosu z dobaviteljem SBS, ker on od njih tako pričakuje in bi ga njihov odhod h konkurentu užalil, razjezil. Pri zadnjem vprašanju »Torej bi lahko rekli, da čutite obveznost do ohranjanja odnosa z dobaviteljem?« sem iskala le potrditev za zadnji sklop vprašanj. Odgovori so bili različni. Polovica vprašanih (kupci 5, 6 in 8) je odgovorila z da. Vprašani iz podjetja 5 pravi: »Da, čutim obveznost, ker so nam zmeraj pomagali in bili tolerantni, poznamo se že dolgo. Verjetno ne bi bilo nič narobe, če bi šel. Psihično pa čutim neko obveznost do ohranjanja poslovnega odnosa s podjetjem SBS.« Druga polovica pa je odgovorila z ne (podjetja 2, 4 in 7). Vprašani iz podjetja 2 pojasni: »Ne, obveznosti ne. Korist imam od tega poslovnega odnosa. V poslu moramo delati pozitivno. Čim to ni več pozitivno, nimamo več kaj delati skupaj v poslu.«

4.8 Povzetek analize kvalitativne raziskave

4.8.1 Kalkulativna zavezanost

Glede na analizo je mogoče opaziti, da je v odnosu med dobaviteljem SBS in izbranimi ključnimi kupci prisotna kalkulativna zavezanost. Torej vprašanje je, kako močna je ta pri posameznem kupcu. Že pri prvem vprašanju tega sklopa vsi vprašani poudarijo ugodne plačilne pogoje, katerih so deležni pri podjetju SBS, oziroma toleranco dobavitelja pri zamudah s plačili. Več kot polovica vprašanih omeni tudi nizko ceno kot korist sodelovanja s podjetjem SBS, kar prav tako nakazuje na kalkulativno zavezanost. Vsi vprašani menijo, da jim dobavitelj SBS omogoča učinkovitost poslovanja. Intervjuvanca iz podjetij 5 in 8 večkrat poudarita plačilno toleranco dobavitelja. Intervjuvanca iz podjetij 7 in 8 pa menita, da sta zaradi sodelovanja s podjetjem SBS lažje konkurenčna na svojem trgu. Prav tako vsi vprašani menijo, da jim dobavitelj nudi izdelke vrhunske kakovosti po dobri ceni.

Vsi vprašani na trgu trenutno ne vidijo alternative podjetja SBS oziroma konkurenčnega podjetja, ki bi jim omogočalo boljše pogoje poslovanja. Glede na analizo je razvidno, da cene podjetja SBS v primerjavi s konkurenti niso odločilnega pomena. Bolj odločni so odgovori, kar zadeva plačilnih pogojev, saj večina vprašanih le-te izpostavi kot mnogo boljše pri dobavitelju SBS. Povežejo jih z zaupanjem.

Kar zadeva menjave dobavitelja, so vsi vprašani mnenja, da bi zagotovo imeli težave. Izgubo dobrih plačilnih pogojev zopet izpostavi polovica vprašanih. Intervjuvanca iz podjetij 5 in 8 pa se s tem odgovorom največkrat ponavljata. Sledi vprašani iz podjetja 7. Da je možnost povečanja stroškov ob menjavi dobavitelja SBS razlog, da ostajajo z njim v odnosu, je odgovorila polovica vprašanih, in sicer lastniki podjetij 6, 7 in 8. Na drugi strani pa se nihče izmed vprašanih ne počuti zaklenjenega v odnos s podjetjem SBS. Vendar glede na prejšnje odgovore lahko razberemo, da sta kalkulativno zavezani predvsem podjetji 5 in 8, ki jima očitno plačilni pogoji, katerih sta deležna pri dobavitelju, prinašajo velike prednosti pri njunem nadaljnjem poslovanju in bi brez teh pogojev imeli težave.

Vprašani iz podjetja 7 prav tako prizna, da zaradi možnosti pojavljanja težav ob končanju odnosa s podjetjem SBS še vedno sodeluje z njimi. V nadaljevanju prizna, da bi ob prekinitvi odnosa z dobaviteljem SBS verjetno imel manjše prihodke.

Vprašani iz podjetja 6 večkrat omeni na eni strani kot korist, pridobivanje strank s pomočjo podjetja SBS, na drugi strani pa ob prekinitvi odnosa s podjetjem SBS potencialno izgubo svojih končnih kupcev. Glede na analizo dobljenih odgovorov podjetjem 5 in 8, ki imata enako moč kalkulatívne zavezanosti, sledi podjetje 7 in za njim podjetje 6. S tem, da se prvi trije bojijo predvsem izgube dobrih plačilnih pogojev, vprašani iz podjetja 6 pa izgube potencialnih kupcev, ki jih je pridobival s pomočjo dobavitelja SBS. V nefinančnem smislu pa se vsi vprašani bojijo izgube ali spremembe v odnosu s skrbnikom ključnih kupcev v podjetju SBS. Vprašani iz podjetja 6 se boji tudi izgube informacij, kot npr. kje se bo zidalo v bližini, torej informacij o potencialnem poslu. Tudi v časovnem smislu si večina vprašanih (razen podjetja 4) ne predstavlja, da bi morali zopet graditi takšen odnos, ki so ga prinesla leta sodelovanja.

Da je SBS trenutno edina možna izbira, je odgovorila polovica vprašanih (podjetja 4, 5 in 8), kar zopet pokaže, da sta podjetji 5 in 8 najmočnejše kalkulatívno zavezani dobavitelju. Z da odgovori tudi vprašani iz podjetja 6, čeprav nekoliko negotovo. Tudi vprašani iz podjetja 4 večkrat omenja, da ima koristi od podjetja SBS, kot so nižje cene, plačilni pogoji, in na koncu celo prizna, da je zanj SBS trenutno edina možna izbira, s čimer potrди kalkulatívno zavezanost.

Glede na analizo dobljenih odgovorov lahko ključne kupce podjetja SBS glede na moč kalkulatívne zavezanosti razvrstim tako: najmočnejše je kalkulatívno zavezano podjetje 8, ki sodeluje s podjetjem SBS zato, ker bi mu menjava prinesla prevelike stroške, poleg tega pa je zanj SBS trenutno edina možna izbira. Največjo korist mu predstavljajo plačilni pogoji, ki mu jih nudi dobavitelj, kar mu predstavlja veliko prednost. Sledi mu podjetje 5, ki večkrat omeni, da mu dobri plačilni pogoji predstavljajo pomembno točko v poslovnem odnosu s podjetjem SBS, poleg tega pa je podjetje SBS zanj trenutno edina možna izbira. Tretje po moči kalkulatívne zavezanosti je podjetje 4, ki meni, da je dobavitelj SBS zanj trenutno edina možna izbira, boji se tudi izgube plačilnih pogojev, poleg tega pa mu korist prinašajo tudi nizke cene. Zelo podobni po intenziteti kalkulatívne zavezanosti sta podjetji 6 in 7. Obe sodelujeta s podjetjem SBS, ker bi jima prenehanje odnosa prineslo stroške in težave pri doseganju zadanih ciljev. Oba vprašana kot korist sodelovanja s podjetjem SBS omenita pridobivanje svojih končnih kupcev s pomočjo podjetja SBS in nizko ceno. Vprašanemu iz podjetja 6 se celo zdi (vendar nekoliko negotovo), da je podjetje SBS zanj trenutno edina možna izbira. Vprašanemu iz podjetja 7 pa, da ni edina, vendar je »ta prava«. Najmanjšo moč kalkulatívne zavezanosti sem razbrala iz odgovorov vprašanega iz podjetja 2. Plačilni pogoji podjetja SBS so mu zelo pomembni, predstavljajo mu veliko korist. Prav tako so mu pomembne nizke cene v primerjavi s konkurenti, vendar je edini, ki je negativno odgovoril tako na vprašanje, ali je podjetje SBS trenutno njihova edina možna izbira, kot na vprašanje, ali so v odnosu s podjetjem SBS zato, ker bi jim prenehanje

poslovanja z njimi prineslo stroške in težave pri doseganju ciljev. Podjetje 2 je količinsko in vrednostno eden večjih kupcev podjetja SBS. Gre za ugledno gradbeno podjetje, zaradi česar je intervjuvanec veliko samozavestnejši v primerjavi z drugimi vprašanimi. Posledično ima tudi večjo pogajalsko moč kot ostali intervjuvanci. Odgovarja samozavestno in samozadostno, kar je izrazito predvsem pri vprašanju, če je podjetje SBS trenutno njihova edina možna izbira: »Nikoli nisi edini. Tudi oni niso.«

4.8.2 Emotivna zavezanost

Skoraj vsi obravnavani kupci s podjetjem SBS sodelujejo že vrsto let, kar pomeni, da je zagotovo prisotna želja po ohranjanju tega vrednega odnosa, sicer se ti odnosi ne bi že tako dolgo odvijali, se nadgrajevali, zoreli in rasli. Večina že več desetletij. To pa vodi v emotivno zavezanost. Vprašanje je le, kako močna je ta pri posameznem ključnem kupcu.

Vsi vprašani imajo o odnosu s podjetjem SBS pozitivno mnenje. Intervjuvancem podjetij 2, 5, 6 in 7 se zdi najpomembnejše v tem odnosu zaupanje. Zaupanje predstavlja podlago za emotivno zavezanost v enodimenzionalnem modelu, poleg tega pa vpliva na razvoj emotivne zavezanosti. Vsi vprašani so zadovoljni s pristopom podjetja SBS do njihovih podjetij, vprašani podjetij 6, 7 in 8 v tem sklopu kot prednost omenjajo tudi individualno obravnavanje njihovih podjetij s strani dobavitelja.

Tudi kar zadeva poštenosti s strani dobavitelja do kupcev in obratno, vsi potrjujejo, da je prisotna in pomembna. Enako je z iskrenostjo. S tem sklopom vprašanj so se intervjuvanci ogreli za nadaljnje razmišljanje o občutkih in odnosih v zvezi z dobaviteljem SBS.

Občutki v zvezi s podjetjem SBS se vsem zdijo dobri, pozitivni. Kar pa zadeva odnos s podjetjem SBS, torej ali je zgolj posloven ali gre za globljo povezanost, se kupci v odgovorih razlikujejo. Tukaj se prvič močno izrazi razlika med močjo emotivne zavezanosti med kupci in dobaviteljem. Lastnik podjetja 6 odločno pove, da je s podjetjem SBS globlje povezan, pokaže čustveno plat odnosa in s tem emotivno zavezanost. Intervjuvanec iz podjetja 8 odgovori popolnoma obratno, da je odnos posloven. S tem da jasno vedeti, da ne gre za močno čustveno navezo. Ostali menijo, da je odnos sicer posloven, ni pa le to, po njihovem mnenju je delno tudi oseben. Intervjuvanci iz podjetij 2, 5 in 6 brez premisleka odgovorijo, da se počutijo kot del podjetja SBS. S tem se strinja tudi intervjuvanec iz podjetja 7, kljub temu nekoliko neodločno. Na drugi strani vprašana iz podjetij 4 in 8 odgovorita, slednji zopet potrjuje, da ni močne emotivne zavezanosti, da se ne čutita kot del podjetja SBS.

Pripadnost podjetju SBS kupca 5 in 8 povežeta z zvestobo, kupec 2 pa s poštenostjo. Zvestobo omenita tudi kupca 4 in 6, ko omenita dolgoročnost sodelovanja s podjetjem SBS kot znak pripadnosti. Širjenje dobrih besed o podjetju SBS pa kot pripadnost omeni kupec 7. S takšnimi odgovori vsi pokažejo, da so emotivno zavezani podjetju SBS. Po tem sklopu

vprašanj bi lahko moč emotivne zavezanosti pri kupcih od največje intenzitete do najmanjše razvrstili tako: 6, 5, 2, 7, 4 in 8. Ker so bili pri odgovarjanju na vprašanja v tem sklopu zelo podobni, so moč emotivne zavezanosti določili predvsem odgovori na vprašanje, ali menijo, da je njihov odnos s podjetjem SBS zgolj posloven ali gre za globljo povezanost, in vprašanje, če se počutijo vključeni v podjetje SBS.

Tudi odgovori na vprašanja o cenah, plačilnih pogojih in izpolnjevanju obljub podjetja SBS v primerjavi s konkurenti so skoraj enaki. Le vprašani iz podjetja 4 je kritičen in pravi, da so plačilni pogoji podjetja SBS primerljivi s konkurenčnimi. Enako je pri odgovorih na vprašanja o odzivu vodilnih v podjetju SBS na njihove težave, torej z odzivi so zadovoljni. Drugih posebnosti ni.

Razlike so bolj izrazite pri odgovorih na vprašanja o odnosu z lastnikom podjetja SBS. Iz odgovorov razberem, da ima najtesnejši odnos z lastnikom vprašani iz podjetja 6, sledijo 5, 2, 7 in na koncu 8 ter 4. Slednja imata najbolj ohlapen odnos z lastnikom podjetja SBS. Ostali štirje so namreč skoraj dnevno v fizičnem kontaktu z lastnikom, saj nakupujejo v poslovalnicah, kjer se lastnik največ zadržuje. Tako lažje ohranjajo bolj osebni stik s skrbnikom. Poleg tega so iz istega kraja oziroma bližnje okolice, kar pomeni, da gre skoraj pri večini kupcev za zelo dolgo poznanstvo s skrbnikom.

Pogledi na poslovanje med podjetjem SBS in njegovimi kupci so po mnenju vseh vprašanih dokaj skladni, prav tako pogledi na prihodnost. Vsi vprašani tudi iskreno privoščijo uspešnost podjetju SBS, saj ima pomemben vpliv tudi na njihovo uspešnost.

Če povzamem, je najbolj emotivno zavezan kupec 6. Slednji najbolj poudarja osebni odnos s skrbnikom. V odnosu mu je zelo pomembno individualno obravnavanje s strani dobavitelja in zaupanje. Sledi kupec 5, ki ima stik s skrbnikom že iz otroštva, poleg tega pa izpostavi zvestobo in zaupanje v odnosu s skrbnikom. Kupec 2 sicer pokaže emotivno zavezanost do dobavitelja, vendar kljub temu deluje samozavestno in samozadostno, na trenutke nekoliko hladno. Z odgovori pa razkrije, da se z lastnikom občasno družijo tudi zasebno in da se počuti kot del podjetja SBS ter mu je pomembno zaupanje v odnosu z njimi. Sledi kupec 7, ki izkaže manjšo emotivno zavezanost. Razlog je verjetno, da je na trgu prisoten veliko krajši čas kot kupci 2, 5 in 6. Kljub temu pa mu je v odnosu pomembno zaupanje, poštenost, skrbnika pozna že zelo dolgo. Sledita podjetji 8 in 4 kot najmanj emotivno zavezana ključna kupca. Moč njune emotivne zavezanosti do dobavitelja je zelo podobna. S skrbnikom nimata tesnega odnosa, gre zgolj za poslovno povezavo, to med drugim potrjuje tudi, ko edina odgovorita, da se ne čutita kot del podjetja SBS. Kljub temu pa omenita zvestobo in osebno obravnavanje s strani dobavitelja kot pomemben del odnosa s podjetjem SBS.

4.8.3 Normativna zavezanost

Iz odgovorov v sklopu normativne zavezanosti izvem, da so bili vsi vprašani že deležni nesebične pomoči dobavitelja. Prav tako so kupci po svojih zmožnostih pripravljene nuditi pomoč dobavitelju. Presenetljiva sta odgovora vprašanih iz podjetij 2 in 6, ki menita, da nista dosegla posebnega uspeha s pomočjo podjetja SBS. To je presenetljivo predvsem pri lastniku podjetja 6, ki posebej poudarja osebni odnos z lastnikom, prijateljstvo, pomoč. Vprašani iz podjetij 4, 5, 7 in 8 povejo, da so dosegli uspeh s pomočjo podjetja SBS. Pri kupcih 4 in 8 me preseneti, da v sklopu emotivne zavezanosti le-te ne kažeta izrazito, normativno zavezanost pa pokažeta bolj izrazito.

Vsi vprašani so že imeli možnost boljše cene, pogojev, dobave pri konkurentu, pa so se kljub temu odločili za nakup pri podjetju SBS. Vprašani iz podjetja 7 pojasni, da za njih takrat hitrejša dobava ni bila tako pomembna, da bi zato izdelke kupili pri konkurentu. Na drugi strani pa so vsi vprašani že nakupovali pri konkurentih in to priznali skrbniku ključnih kupcev v podjetju SBS, ki je po mnenju vprašanih pri tem zelo odprt in razume situacijo. S temi začetnimi vprašanji sem tako prišla do naslednjega dela vprašanj, ki so nekoliko bolj neposredna in sem z njimi skušala izvedeti, ali in kako močno so kupci normativno zavezani podjetju SBS.

Vsi vprašani, razen intervjuvancev iz podjetij 6 in 8, ne čutijo obveze do ohranjanja poslovne povezave s podjetjem SBS, kar me nekoliko čudi, saj ravno vprašani iz podjetja 8 ves čas daje občutek, da ni v močnem osebnem odnosu s skrbnikom, če tega primerjam z lastnikom podjetja 6. Ob prenehanju poslovnega odnosa s podjetjem SBS bi imeli občutek krivde kupci 4, 6 (nekoliko negotovo), 7 in 8. Vprašanim iz podjetij 2 in 5 pa ne bi bilo neprijetno. Glede na prejšnje odgovore sem pričakovala obratne odgovore. Nihče od vprašanih ne čuti, da je v odnosu s podjetjem SBS, ker bi lastnik tako od njih pričakoval. Na vprašanje, ali kupci čutijo obveznost do ohranjanja odnosa z dobaviteljem, pa je polovica vprašanih (kupci 5, 6 in 8) priznala, da čutijo obveznost do ohranjanja odnosa s podjetjem SBS. Zanimivo je, da je tako odgovoril vprašani iz podjetja 8, ki pri sklopu emotivne zavezanosti daje vedeti, da njegov odnos s podjetjem SBS ni posebno močan.

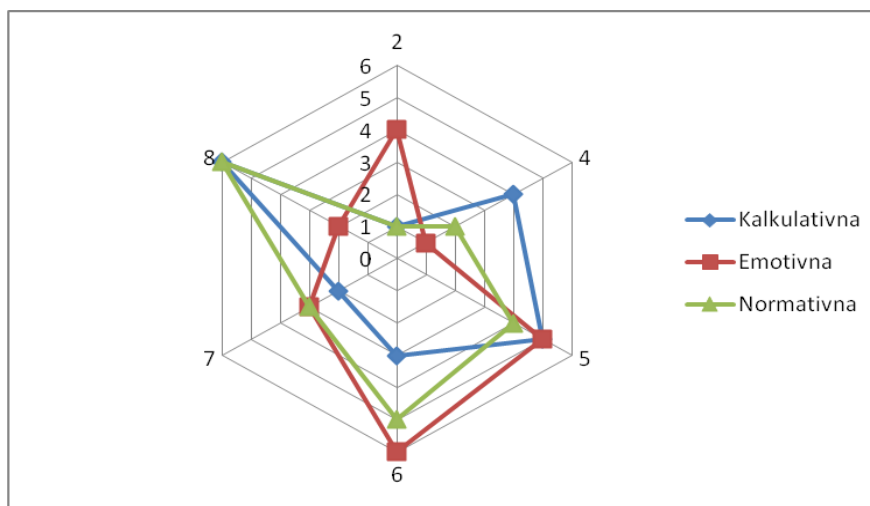
Glede na odgovore v tem sklopu zaključujem, da je podjetje 8 najbolj normativno zavezano, saj čuti obveznost do ohranjanja odnosa s podjetjem SBS, poleg tega pa bi ob prenehanju odnosa z dobaviteljem kupec imel občutek krivde. Vse skupaj potrди z zadnjim odgovorom, da čuti obveznost do ohranjanja odnosa z dobaviteljem. Sledi kupec 6, ki odgovori podobno, vendar pa meni, da podjetje SBS ni pripomoglo h kakšnemu njegovemu večjemu uspehu. Sledita podjetji 5 in 7 s podobno normativno zavezanostjo. Nekoliko manj normativno zavezan je kupec 4 in najmanj kupec 2.

Za celovitejšo predstavo rezultatov sem na podlagi rezultatov intervjujev oblikovala polarni graf (Slika 4), ki prikazuje posamezne ključne kupce podjetja SBS in njihovo moč

zavezanosti. Posamezno sestavino zavezanosti sem na podlagi rezultatov oziroma odgovorov intervjuvancev razdelila med ključne kupce po moči od 1 do 6. 1 pomeni, da je zavezanost kupca zelo šibka, 6 pa, da je zavezanost kupca zelo močna.

Kot lahko razberemo iz slike, je kupec 2 slabše zavezan podjetju SBS, najbolj pa je zavezan emotivno ter zelo šibko kalkulatивно in normativno (najšibkeje od vseh intervjuvancev). Kupec 4 je na splošno slabše zavezan podjetju SBS, sicer pa je najbolj zavezan kalkulatивно, šibko normativno in zelo šibko emotivno. Kupec 7 je na splošno slabše zavezan podjetju SBS, najbolj pa je emotivno in normativno, nekoliko manj kalkulatивно. Kupec 5 je na splošno zelo zavezan podjetju SBS, zelo dobro emotivno in kalkulatивно (moč zavezanosti 5) in malenkost manj normativno (moč zavezanosti 4). Kupec 6 je na splošno zelo zavezan podjetju SBS, zelo močno zavezan emotivno (najmočneje od vseh intervjuvancev), malenkost manj normativno in srednje kalkulatивно. Kupec 8 je na splošno dobro zavezan podjetju SBS, najbolj kalkulatивно in normativno (najmočneje od vseh intervjuvancev) in emotivno šibko.

Slika 4: Razporeditev ključnih kupcev podjetja SBS glede na sestavino in moč zavezanosti



5 PREDLOGI PODJETJU SBS GLEDE NA PRIDOBLEJENE REZULTATE

Če izhajam iz teorije odnosov na medorganizacijskem trgu, lahko rečem, da gre v obravnavanem podjetju večinoma za neformalne odnose med ključnimi kupci in podjetjem SBS, posledica pa so manjše omejitve, večja učinkovitost in večje zaupanje ter tesnejši odnosi, kar se odraža tudi v rezultatih intervjujev. Kljub temu pa je pomembno, da dobavitelj ne pozabi, da je zelo pomembno ustvarjanje dodane vrednosti za kupca, predvsem na trgu, ki je že tako zelo nasičen. Pod pritiskom zniževanja stroškov kupci gledajo le na ceno in ne vidijo, kaj jim dobavitelji sporočajo, zato jim morajo slednji

pomagati, da bodo razumeli in verjeli, da je vrednost njihovega izdelka večja v primerjavi s konkurenčno (Anderson et al., 2006, str. 90).

Ker so izbrani ključni kupci podjetja SBS različni, njihova zavezanost podjetju SBS pa prav tako, je pomembno, da se jim dobavitelj posveti individualno. Glede na odgovore intervjuvancev lahko povzamem, da skrbnik podjetja SBS za to zelo dobro skrbi, saj so vprašani pogosto odgovorili, da jim je ravno individualno obravnavanje s strani dobavitelja zelo pomembno. Tako dobavitelj kupce bolje pozna, se jim lažje prilagaja, poslovanje pa teče gladko. V osnovi organizacijski kupci iščejo paket največje koristi (ekonomske, tehnične, storitvene in družbene) glede na stroške tržne ponudbe. Kupčeva spodbuda za nakup bo tem večja, čim večje bo razmerje med zaznanimi koristmi in stroški, tj. čim večja bo zaznana vrednost. Tržnikova naloga je oblikovati donosno ponudbo, ki bo za ciljnega odjemalca pomenila izredno vrednost (Kotler, 2004, str. 227).

Ključni kupec 2 je za dobavitelja zelo pomemben in obratno, če sklepamo glede na rezultate matrike KAISM, je privlačnost obojestranska in velika, kljub temu pa zavezanost kupca 2 ni tako močna, kot bi pričakovali. Verjetno zato, ker gre za velikega kupca, ki je precej bolj samozavesten in samozadosten. Predlagam, da dobavitelj odnos nadaljuje kot do sedaj, torej se hitro odziva pri dobavi in dostavi izdelkov, saj je to za kupca 2 zelo pomembno. S kupcem 2 naj nadalje gojijo dober odnos in nudijo dodatne storitve. Ker je kupcu 2 zelo pomembna kakovost naj le-to ohranijo na primernem nivoju. Ves čas naj skrbijo za nizke cene in dobre plačilne pogoje, saj kupec le-te omenja kot prednost podjetja SBS pred konkurenti.

Ključni kupec 4 je zelo šibko emotivno zavezan dobavitelju, zato bi lahko skušali z njim ustvariti nekoliko bolj osebni odnos. Skrbeti morajo tudi za dodatne storitve, ohranjati dobre plačilne pogoje, cene ter odzivnost pri dobavi in dostavi izdelkov, saj je zaradi teh razlogov kupec 4 kar močno kalkulatивно zavezan dobavitelju in bi izguba teh prednosti lahko pomenila odhod kupca, ki ga sicer emotivno in normativno skoraj nič ne veže na dobavitelja. Dodana vrednost v tem odnosu bi se morala graditi predvsem na emotivni zavezanosti, tako, da bo kupec 4 bolj navezan na dobavitelja in se bo bolj poistovetil z dobaviteljem. Skrbnik naj tako več časa posveti pogovoru s kupcem 4, da se bo ta počutil bolj vključenega v podjetje SBS. Dobavitelj bi se moral bolj potruditi tudi pri izpolnjevanju obljub, saj je kupec potožil, da včasih na le-te pozabijo.

Ključni kupec 5 je zelo zavezan dobavitelju, tako emotivno in normativno kot kalkulatивно. Slednja zavezanost verjetno izhaja iz trenutnih večjih finančnih težav kupca in nerednih plačil in posledično zaklenjenosti kupca 5 v odnos z dobaviteljem. Podjetju SBS predlagam, da ohranja ugodne plačilne roke vendar pa je pri tem skrajno pazljiv, saj je obravnavano podjetje v finančnih težavah. Kot kupec 5 sam poudari, ne gre toliko za cene, kot za dodatne storitve, kakovost izdelkov in tekoče poslovanje, to je dodana vrednost, ki

jo kupec 5 ceni, zato naj v podjetju SBS še naprej gradijo na tem, saj imajo sicer odnos s kupcem zelo reden in tesen, kar se odraža v rezultatih pri emotivni zavezanosti.

Ključni kupec 6 je zelo zavezan dobavitelju, predvsem emotivno in normativno, kalkulatивно malo manj. V podjetju SBS naj še naprej kupca 6 informirajo o dogajanju v njihovi panogi, torej naj še naprej veliko komunicirajo s kupcem, saj to za slednjega predstavlja veliko dodano vrednost, saj preko tega pridobi posel. Gre za kupca, ki ima po povedanem zelo osebni odnos s skrbnikom, gre pravzaprav za prijateljstvo in ta čustva preliva tudi na SBS. Pomembno je, da je skrbnik še nadalje pošten do kupca, mu priskrbi poštene cene, plačilne pogoje in ugodne možnosti poslovanja ter korekten odnos.

Ključni kupec 7 je slabše zavezan dobavitelju, predvsem kalkulatивно. To verjetno izhaja iz ročnosti odnosa, saj gre, v primerjavi z drugimi kupci, za odnos, ki traja zgolj nekaj let. Kupec še ni razvil zavezanosti podjetju, zato mora dobavitelj graditi vrednost tako na ugodnih cenah, plačilnih pogojih kot na komuniciranju in osebnem obravnavanju sicer mladega podjetja. Kupcu se mora posvetiti, ga poslušati, tako da se bo ta čutil sprejetega.

Ključni kupec 8 je zelo zanimiv primer, saj je močno kalkulatивно in normativno zavezan podjetju SBS, vendar zelo šibko emotivno. Dobavitelj naj ohrani ugodne plačilne pogoje in cene, saj kupec to zaznava kot prednost pri nadaljnjem poslovanju. Tako kot kupcu 4, bi se lahko tudi kupcu 8 bolj posvetil skrbnik osebno, kljub temu da gre za trgovino, ki ni v regiji, kjer skrbnik živi, saj bi tako morda povečali emotivno zavezanost kupca in tako zavezanost kot celoto.

Pri vseh obravnavanih kupcih velja, da naj se dobavitelj usmeri tudi v poprodajno podporo, kot npr. svetovanje pri uporabi izdelkov, komuniciranje s kupci in njihovi odzivi, učinkovito reševanje reklamacij ter osebno obravnavanje ključnih kupcev. Pomembno je, da dobavitelj kupce tudi informira, v tem primeru, kje se zida, adaptira in podobno, saj tako kupci pridejo do posla morda tudi boljših končnih kupcev, ki jim bodo bolj redno plačevali, posledično bodo tudi sami rednejši plačniki. Na takšen način ima dobavitelj vpliv tako na uspešnost poslovanja kupca kot na svojo uspešnost. Poleg tega mora skrbeti tudi za ustrezne cene in plačilne pogoje saj tudi na ta način vpliva na rast in sposobnost ustvarjanja prihodka kupca. Še naprej naj ohranjajo globlji poslovni odnos s kupci, saj jih bodo le tako dovolj dobro poznali, da bo posel tekel lažje, brez zapletov, kar kupcem prihrani dragocen čas, ki ga lahko vložijo v svoj posel. Kot do sedaj naj gradijo na zaupanju in ugodju v medsebojnem odnosu, do česar pa pride s poštenim in odkritim komuniciranjem. Podjetje SBS naj tudi stalno preverja dobičkonosnost ključnih kupcev.

Z omenjenimi predlogi dobavitelj zadrži ključne kupce, kar ima pozitiven vpliv na dolgoročno dobičkonosnost podjetja (nižji operativni stroški dobavitelja, saj postaja bolj izkušen pri poslovanju s kupcem, lažje napovedovanje poslovanja, kar prinaša učinkovitost pri proizvodnji ali distribuciji, boljši odnosi, novi kupci, ki jih k dobavitelju napotijo

ključni kupci ali pa novi kupci pridejo, ker opazijo uspeh ključnih kupcev, zmanjšanje stroškov pridobivanja izgubljenih kupcev) (Cheverton, 2008, str. 345-346).

SKLEP

Poznavanje ključnih kupcev v podjetju, ki deluje na izjemno konkurenčnem trgu, je zelo pomembno. V podjetju SBS doslej niso namenjali posebne pozornosti temu. Nezavedno so sicer ravnali s ključnimi kupci na poseben način. Skupaj z lastnikom podjetja oziroma skrbnikom ključnih kupcev sva skrbno opredelila in razvrstila ključne kupce podjetja SBS. Ker z vsemi ključnimi kupci podjetje SBS sodeluje na medorganizacijskem trgu, sem najprej pridobila teoretično podlago s tega področja. Na koncu pa sem obravnavano tematiko »ravljanje s ključnimi kupci na medorganizacijskem trgu« zaokrožila še s pojmom zavezanosti kupcev. Zavezanost je pojem, ki pomeni veliko več kot zgolj zaupanje in zvestobo kupca. S poznavanjem zavezanosti ključnih kupcev se dobavitelj lažje odloči za prodajno strategijo, ki jo bo uporabil pri posameznem kupcu. Ker se pojma zavezanosti ne da posplošiti, ga je treba obravnavati celovito, kot večdimenzionalni model, ki vključuje kalkulatивно, emotivno in normativno zavezanost. Tudi s tem pojmom so se v podjetju SBS srečali prvič. Dobavitelj se mora zavedati, da je treba ravljanju s kupci, ki so ključni za podjetje, nameniti veliko pozornosti, saj ima izguba takšnih kupcev za dobavitelja lahko nepopravljivo škodo.

Pri izbiri ključnih kupcev sem si pomagala s seznamom letne vrednosti prodaje glede na posameznega kupca v podjetju SBS. Pri tem sem upoštevala tudi mnenje skrbnika ključnih kupcev, saj se moramo zavedati, da niso vsi največji kupci glede na letno vrednost prodaje tudi ključni kupci. Pri razvrščanju ključnih kupcev na medorganizacijskem trgu sem si pomagala z določanjem uteži in ocen privlačnosti kupca in relativne moči dobavitelja. Uteži in ocene so določili izbrani ključni kupci in skrbnik le-teh. S pomočjo matrike KAISM (Cheverton, 2008) sem nato razvrstila ključne kupce podjetja SBS. Matrika KAISM je po mnenju skrbnika ključnih kupcev prinesla pričakovane rezultate. Izmed osmih ključnih kupcev sva jih v obravnavo o zavezanosti s skrbnikom izbrala šest. Večinoma gre za podjetja, ki z dobaviteljem SBS sodelujejo že od samega začetka delovanja in so ključna v pravem pomenu.

S pojmom zavezanosti sem raziskovala razloge za motivacijo za sodelovanje ključnih kupcev z dobaviteljem SBS. Pri tem sem uporabila večdimenzionalni model. Glede na to, da vsi izbrani kupci že dolgo sodelujejo s podjetjem SBS, sem lahko že pred raziskavo sklepala, da je zavezanost prisotna. Glavna tema zanimanja v tem sklopu pa je, za katero sestavino zavezanosti gre in kolikšna je moč le-te pri posameznem kupcu. Le tako lahko dobavitelj posameznemu ključnemu kupcu prilagaja tudi strategijo, ki bo kupca ohranila. Večdimenzionalni model zajema tri sestavine zavezanosti: kalkulatивно, emotivno in normativno.

Analiza kvalitativne raziskave kalkulativne zavezanosti je pokazala, da kupci cenijo finančne vidike ponudbe dobavitelja. Kupci so na vprašanja, ki so vodila v kalkulativno zavezanost, pogosto podajali odgovore, da jim je pri dobavitelju SBS pomembno, da jim nudi ugodne plačilne pogoje. Ugodni plačilni pogoji pa glede na analizo intervjujev večinoma izhajajo iz zaupanja dobavitelja do kupcev. Najmočnejše je kalkulativno zavezano podjetje 8, ki je na drugi strani najmanj emotivno zavezano podjetju SBS. Podjetje 8 večinoma sodeluje s podjetjem SBS, ker mora oziroma ker je finančno gledano to najbolje zanje. Najmanj je kalkulativno zavezano podjetje 2. Gre za velikega kupca, ki ima visoko pogajalsko moč. Kupec 2 se sicer občasno s skrbnikom ključnih kupcev v podjetju SBS družijo tudi zasebno, kljub temu pa je moč emotivne zavezanosti pri njem srednja.

Emotivno je podjetju SBS najmanj zavezano podjetje 8, verjetno tudi zato, ker je poleg podjetja 4 edino izmed ostalih vključenih v raziskavo, ki nakupuje v poslovalnici podjetja SBS, ki je nekoliko oddaljena od sedeža podjetja. Emotivno je s podjetjem SBS najbolj povezan kupec 6. Iz odgovorov sem razbrala, da sta s skrbnikom v prostem času dobra prijatelja, kar je verjetno razlog za poistovetenje kupca 6 z vrednotami in cilji skrbnika ključnih kupcev in vključenost v odnos z njim.

Kupec 8 izstopa pri normativni zavezanosti, saj je najbolj normativno zavezan dobavitelju SBS. Ob prenehanju poslovanja s podjetjem SBS bi imel kupec 8 občutek krivde. Glede na to, da ne pokaže emotivne zavezanosti, ki je povezana z normativno, lahko občutek krivde razumemo kot občutek krivde v smislu prejetja ugodnosti in zamujanja s plačilnimi roki. Emotivno najbolj zavezan kupec 6 ima prav tako visoko, normativno zavezanost, kar je logično, saj sta slednji povezani. Kalkulativno pa je omenjeni kupec srednje zavezan, torej ga na podjetje SBS ne veže le dolgoletno prijateljstvo s skrbnikom in dolgoletno sodelovanje s podjetjem SBS, temveč tudi korist, ki mu jo odnos prinaša. Najmanj je normativno zavezan kupec 2. Zopet je razlog velika pogajalska moč velikega kupca, na katerega dobavitelj verjetno težje izvaja družbeni pritisk oziroma mu težje prenaša občutek dolžnosti do ohranjanja odnosa.

Zavezanost je nepredvidljiv in živ pojem. Dobavitelj mora zavezanost neprestano spremljati, saj se lahko vsak trenutek spreminja glede na to, v kakšni trenutni situaciji se znajde ključni kupec. Gre za zahteven pojem, ki si ga različni avtorji različno razlagajo. Za prilagajanje strategije posameznemu ključnemu kupcu se bodo morali v podjetju SBS še nadalje ukvarjati z raziskovanjem in analiziranjem zavezanosti le-teh. Izhodišče za nadaljnje raziskovanje in oblikovanje strategij pa jim predstavlja raziskava, opravljena v magistrskem delu, saj se doslej s pojmom zavezanost še niso srečali.

LITERATURA IN VIRI

1. Anderson, E., Ross, W. T., Jr., & Weitz, B. (1998). Commitment and Its Consequences in the American Agency System of Selling Insurance. *The Journal of Risk and Insurance*, 65(4), 637–669.
2. Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1991). Partnering as a focused market strategy. *California Management Review*, 33(3), 95–113.
3. Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1999). *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
4. Anderson, J. C., Narus, J. A., & Rossum, W. (2006). Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard business review*, 84(3), 90–99.
5. Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M. J., & Brennan, R. (2009). *Marketing: An Introduction*. Harlow: Pearson Prentice-Hall.
6. Bansal, H. S., Irving, G. P., & Taylor, S. F. (2004). A Three-Component Model of Customer Commitment to Service Providers. *Journal of the Academy of marketing science*, 32(3), 234–250.
7. Berg, B. L. (2007). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. San Francisco: Pearson Education.
8. Bjerke, B., & Hultman, C. M. (2002). *Entrepreneurial Marketing: The Growth of Small Firms in the New Economic Era*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
9. Boles, J., Barksdale, H. C., & Johnson, J. T. (1996). What national account decision makers would tell salespeople about building relationships. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 11(2), 6–19.
10. Brehmer, P. O., & Rehme, J. (2009). Proactive and reactive: drivers for key account management programmes. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 961–984.
11. Brennan, R., Canning, L., & McDowell, R. (2011). *Business-to-Business Marketing*. London: SAGE Publications.
12. Burnett, K. (1993). *Strategic Customer Alliances: How to win, manage and develop business in 1990s*. London: Pitman Publishing.
13. Capon, N. (2001). *Key Account Management and Planning: The Comprehensive Handbook for Managing Your Company's Most Important Strategic Asset*. New York: Simon & Schuster, Inc.
14. Cater, B., & Zabkar, V. (2009). Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: the client's perspective. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 785–797.
15. Cater, T., & Cater, B. (2010). Product and relationship quality influence on customer commitment and loyalty in B2B manufacturing relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1321–1333.
16. Cheverton, P. (2008). *Key Account Management. Tools and Techniques for Achieving Profitable Key Supplier Status*. London: Kogan Page.

17. Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Oxford: Butterworth - Heinemann.
18. Dagger, T. S., David, M. E., & Ng, S. (2011). Do relationship benefits and maintenance drive commitment and loyalty? *Journal of Services Marketing*, 25(4), 273–281.
19. Davies, I. A., & Ryals, L. J. (2009). A Stage Model for Transitioning to KAM. *Journal of Marketing Management*, 25(9/10), 1027–1048.
20. De Ruyter, K., Moorman, L., & Lemmink, J. (2001). Antecedents of commitment and trust in customer–supplier relationships in high technology markets. *Industrial Marketing Management*, 30(3), 271–286.
21. Dwyer, R. F., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.
22. Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
23. Fullerton, G. (2003). When Does Commitment Lead to Loyalty? *Journal of Service Research*, 5(4), 333–344.
24. Fullerton, G. (2005). The Impact of Brand Commitment on Loyalty in Retail Service Brands. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 22(2), 97–110.
25. Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationship. *Journal of Marketing*, 63(2), 70–87.
26. Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E. M., Scheer, L. K., & Kumar, N. (1996). The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Transatlantic Study. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303–317.
27. Gilliland, D. I., & Bello, D. C. (2002). Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 24–43.
28. Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 240–247.
29. Gundlach, G. T., Achrol, R. S., & Mentzer, J. T. (1995). The Structure of Commitment in Exchange Source. *Journal of Marketing*, 59(1), 78–92.
30. Håkansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55(2), 133–139.
31. Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
32. Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2013). *Business Marketing Management: b2b* (11th ed.). South Western: Cengage Learning.
33. Ivens, B. S., & Pardo, C. (2008). Key account management in business markets: an empirical test of common assumptions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(5), 301–310.

34. Kelly, S. J. (2004). Measuring attitudinal commitment in business-to-business channels. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(6), 636–651.
35. Kempeners, M. A., & van der Hart, H. W. (1999). Designing account management organizations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(4), 310–335.
36. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11. izd.). Ljubljana: GV Založba.
37. Krapfel, R. R., Jr., Salmund, D., & Spekman, R. (1991). A strategic approach to managing buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, 25(9), 22–37.
38. Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy and Tools*. Köln: Springer Berlin Heidelberg.
39. Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. London: Sage Publications.
40. Lilien, L. G., & Grewal, R. (2012). *Handbook of Business-to-Business Marketing*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
41. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
42. Matilla, A. S. (2004). The impact of service failure on customer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 134–149.
43. McDonald, M., Millman, T., & Rogers, B. (1997). Key Account Management: Theory, Practice and Challenges. *Journal of Marketing Management*, 13(8), 737–757.
44. McDonald, M., Rogers, B., & Woodburn, D. (2000). *Key Customers: How to Manage Them Profitably*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
45. McGinnis, F., & McCarty, L. (1998). Strategic account management in the new procurement environment. *Supply Chain Management: An International Journal*, 3(1), 12–16.
46. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. California: SAGE Publications.
47. Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in The Workplace: Toward A General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
48. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
49. Millman, T., & Wilson, K. (1999). Procesual issues in key account management: underpinning the customer-facing organisation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(4), 328–337.
50. Möller, K., & Svahn, S. (2003). Managing strategic nets: a capability perspective. *Marketing Theory*, 3(2), 201–226.
51. Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpandé, R. (1992). Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314–329.
52. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.

53. Myers, M. D. (2013). *Qualitative Research in Business & Management*. London: Sage Publications.
54. O podjetju. Najdeno 5. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.sbs-trgovina.si/o-podjetju/predstavitev-podjetja>.
55. Ojasalo, J. (2001). Key account management at company and individual levels in business to business relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3), 199–218.
56. Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(special issue), 33–44.
57. Pardo, C. (1997). Key account management in the business to business field: the key account's point of view. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(4), 17–26.
58. Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. London: Sage Publications.
59. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. London: Sage Publications.
60. Piercy, N. F., & Lane, N. (2006). The hidden risks in strategic account management strategy. *Journal of Business Strategy*, 27(1), 18–26.
61. Pritchard, M. P., Havitz, M. E., & Howard, D. R. (1999). Analyzing the Commitment–Loyalty Link in Service Contexts. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(3), 333–348.
62. Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W. J. (2004). Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 175–183.
63. Sanchez, M., & Iniesta, A. M. (2004). The structure of commitment in consumer–retailer relationships. *International Journal of Service Industry Management*, 15(3), 230–249.
64. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students*. Harlow: FT Prentice Hall.
65. SBS trgovina, d. o. o. (2015). *Promet strank podjetja SBS TRGOVINA* (interno gradivo). Škofljica: SBS Trgovina d.o.o.
66. Sharma, A. (2006). Success factors in key accounts. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(3), 141–150.
67. Sharma, N., Young, L., & Wilkinson, I. (2006). The Commitment Mix: Dimensions of Commitment in International Trading Relationships in India. *Journal of International Marketing*, 14(3), 64–91.
68. Vanharanta, M., Gilchrist, A., Pressey, A., & Lenney, P. (2014). The reflexive turn in key account management: beyond formal and post-bureaucratic prescriptions. *European Journal of Marketing*, 48(11/12), 1–56.
69. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 001-22-55/06.
70. Zins, A. H. (2001). Relative attitudes and commitment in customer loyalty models. *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), 269–294.

71. Zupancic, D. (2008). Towards an integrated framework of key account management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(5), 323–331.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju s skrbnikom ključnih kupcev v podjetju SBS TRGOVINA D.O.O.....	1
Priloga 2: Rezultati privlačnosti posameznega kupca in relativne moči podjetja SBS.....	6
Priloga 3: Opomnik za izvedbo poglobljenih intervjujev o zavezanosti.....	14
Priloga 4: Potrdilo o diskretnosti.....	17
Priloga 5: Prepis poglobljenega intervjuja o zavezanosti s kupcem 2.....	18
Priloga 6: Prepis poglobljenega intervjuja o zavezanosti s kupcem 4.....	24
Priloga 7: Prepis poglobljenega intervjuja o zavezanosti s kupcem 5.....	29
Priloga 8: Prepis poglobljenega intervjuja o zavezanosti s kupcem 6.....	35
Priloga 9: Prepis poglobljenega intervjuja o zavezanosti s kupcem 7.....	42
Priloga 10: Prepis poglobljenega intervjuja o zavezanosti s kupcem 8.....	48

Priloga 1: Intervju s skrbnikom ključnih kupcev v podjetju SBS TRGOVINA D.O.O.

Kontaktna oseba: Alojz, lastnik podjetja SBS in skrbnik ključnih kupcev

Datum in kraj izvedbe intervjuja: Poslovni prostori podjetja SBS na Lavrici, 10.2. ob 7.30. uri

Trajanje izvedbe intervjuja: 1h 15min

Na začetku naj vam predstavim KAISM matriko oziroma matriko identifikacije in izbire kupcev. KAISM matrika mi bo v pomoč pri razvrstitvi kupcev v vašem podjetju. Omenjena matrika loči štiri vrste kupcev:

Visoka

Privlačnost kupca	KUPEC, S KATERIMI DOBAVITELJ RAZVIJE ODNOSE	KLJUČNI KUPEC
	PRILOŽNOSTNI KUPEC	VZDRŽEVANI KUPEC
	Nizka	Visoka

Relativna moč

Ali lahko s pomočjo viharjenja možganov (angl. *brainstorming*) navedete lastnosti, ki po vašem mnenju razlikujejo te štiri tipe kupcev v vašem podjetju?

SKRBNIK: Plačilna sposobnost, zvestoba kupcev, ročnost, globina odnosov, cena, plačilni pogoji, vrednost nakupov, količina nakupov, dobičkonosnost plačil, kupčev pogled na nas (ali nas vidi kot ključnega dobavitelja ali ne), občutljivost kupcev na cene.

1. Kaj za vas pomeni pojem ključni kupec?

SKRBNIK: Gre za kupce, ki so nam že dolgo zvesti, so redni in resni, z našim podjetjem sodelujejo pošteno. Ključni kupci tvorijo srž našega podjetja. Z nami doživljajo vzpone in premagujejo padce. Skupaj smo prebrodili marsikatero našo in njihovo krizo in predvsem zaradi slednjega pogosto pokažejo hvaležnost. Ključni kupci v odnos z našim podjetjem pristopajo profesionalno, v smislu odgovornosti do našega podjetja in seveda do svojega. Ključni kupci tvorijo naše podjetje, brez njih bi bil naš obstoj pod vprašanjem, saj smo od njih odvisni. Gre za globlji odnos med kupcem in našim podjetjem. Ključni kupci so tisti, ki gredo z našim podjetjem z roko v roki, z razumevanjem in dogovarjanjem, kljub konkurenci, ki je v našem poslu velika. Seveda so to podjetja, ki poleg vsega naštetega prinašajo velik del dobička in kupujejo pri nas večje količine.

2. Katere lastnosti določajo privlačnost kupca (naštejte jih vsaj 6)?

SKRBNIK: Seveda morajo biti finančno stabilni in kot taki dolgoročno prisotni. Tudi visoka letna vrednost prodaje kupca in njegova plačilna disciplina sta pomembni. Ugled kupca je prav tako privlačen, saj s tem podjetje dobi referenco. Privlačni so tudi kupci, ki delujejo v hitro rastočih panogah ali pa prodirajo na nove trge, torej kupci, ki imajo potencial za rast in pa kupci, ki odvezemajo velike količine materiala, material velike vrednosti. Na ta način tudi lažje dobimo ugodnosti pri proizvajalcih, torej, če naš ključni kupec odvzema večje količine. Kupci, ki so manj cenovno občutljivi so bolj privlačni. Ponavadi so to kupci, s katerimi se strateško ujemamo, torej podobno gledamo na posel. Na primer: kupci, ki se zdajšnjih časih, ko se vsi borimo s krizo ne dajo in vztrajajo, se bojujejo za obstanek. Torej kupci, ki naredijo vse, da njihovo podjetje ne bi propadlo, da bi ohranili dobro ime. V nasprotju so neprivlačni takšni, ki so »flegma« kljub temu da je njihovo podjetje v težavah in enostavno dovolijo, da njihovo podjetje propade, nato odprejo novega, dolgove pa pustijo v starem. To ni nikakršen odnos.

3. Koliko ključnih kupcev imate v podjetju SBS?

SKRBNIK: Tako na hitro bi rekel okrog 6 do 8, zagotovo pa ne več kot 10.

4. Ali jih lahko naštejete?

SKRBNIK: To so podjetja, s katerimi sodelujemo že vrsto let. Večinoma so to družinska podjetja, ki se trudijo ohranjati dobro ime, ki jim njihovo podjetje predstavlja družinskega člana. Geografsko gledano so to večinoma lokalna gradbena podjetja, obrtniki. Za podjetja kot so podjetje 5, podjetje 2, podjetje 1, podjetje 3, podjetje 6, podjetje 7 bi lahko tako iz glave in na hitro rekel, da so za naše podjetje zelo pomembni in ključni.

5. Ali za te kupce uporabljate drugačen pristop?

5.1. Kakšen?

SKRBNIK: Da, te kupce obravnavamo drugače, bolj osebno. Z vsemi se poznam osebno, z nekaterimi se družimo tudi v prostem času. Težave rešujemo na štiri oči. Gre za veliko prilagajanja iz naše in njihove strani. Na voljo smo jim kadarkoli, tudi v neslužbenem času. Dogovore poskušamo doseči tako, da nekaj pridobimo mi, nekaj pa oni. V današnjih časih pomeni posebno obravnavo tudi toleranca pri plačilu. Če naši kupci niso isti trenutek, ko nabavijo material zmožni plačati, jih počakamo, seveda ne kar tako, ampak s primernim dogovorom. Pri večini se nam to obrestuje, kupci so hvaležni in zvesti. Za različne ključne kupce imamo različne pogoje poslovanja, ki jih prilagajamo glede na razmere, čas v letu (sezona) in podobno. O tem bi se dalo še dolgo razpravljati.

6. Na podlagi strukturiranega intervjuja z vami, sem določila faktorje privlačnosti ključnih kupcev. Prosim, če lahko tem faktorjem pripišete uteži (od 0 do 1), glede na to, koliko so za vaše podjetje pomembni. Vsota uteži faktorjev privlačnosti mora na koncu znašati 1. V naslednjem stolpcu prosim ocenite kupca, glede na faktorje privlačnosti, od 1 do 10.

Tabela 1: Kupec 1

Faktorji privlačnosti kupca	Obtežitev faktorjev (od 0 do 1)	Ocena ključnega kupca glede na dejavnike od 1-10
Letna vrednost prodaje	0,175	10
Plačilna disciplina	0,250	9
Cenovna neobčutljivost	0,200	7
Velikost (količinska velikost nakupov)	0,175	10
Strateško ujemanje-podoben pogled na posel in prihodnost	0,125	8
Tržni položaj-ugled	0,075	9
VSOTA	1,000	

Tabela 2: Kupec 2

Faktorji privlačnosti kupca	Obtežitev faktorjev (od 0 do 1)	Ocena ključnega kupca glede na dejavnike od 1-10
Letna vrednost prodaje	0,175	10
Plačilna disciplina	0,250	10
Cenovna neobčutljivost	0,200	3
Velikost (količinska velikost nakupov)	0,175	9
Strateško ujemanje-podoben pogled na posel in prihodnost	0,125	9
Tržni položaj-ugled	0,075	9
VSOTA	1,000	

Tabela 3: Kupec 3

Faktorji privlačnosti kupca	Obtežitev faktorjev (od 0 do 1)	Ocena ključnega kupca glede na dejavnike od 1-10
Letna vrednost prodaje	0,175	9
Plačilna disciplina	0,250	9

se nadaljuje

nadaljevanje

Faktorji privlačnosti kupca	Obtežitev faktorjev (od 0 do 1)	Ocena ključnega kupca glede na dejavnike od 1-10
Cenovna neobčutljivost	0,200	5
Velikost (količinska velikost nakupov)	0,175	8
Strateško ujemanje-podoben pogled na posel in prihodnost	0,125	8
Tržni položaj-ugled	0,075	8
VSOTA	1,000	

Tabela 4: Kupec 4

Faktorji privlačnosti kupca	Obtežitev faktorjev (od 0 do 1)	Ocena ključnega kupca glede na dejavnike od 1-10
Letna vrednost prodaje	0,175	8
Plačilna disciplina	0,250	9
Cenovna neobčutljivost	0,200	4
Velikost (količinska velikost nakupov)	0,175	8
Strateško ujemanje-podoben pogled na posel in prihodnost	0,125	9
Tržni položaj-ugled	0,075	8
VSOTA	1,000	

Tabela 5: Kupec 5

Faktorji privlačnosti kupca	Obtežitev faktorjev (od 0 do 1)	Ocena ključnega kupca glede na dejavnike od 1-10
Letna vrednost prodaje	0,175	8
Plačilna disciplina	0,250	9
Cenovna neobčutljivost	0,200	5
Velikost (količinska velikost nakupov)	0,175	9
Strateško ujemanje-podoben pogled na posel in prihodnost	0,125	7
Tržni položaj-ugled	0,075	8
VSOTA	1,000	

Tabela 6: Kupec 6

Faktorji privlačnosti kupca	Obtežitev faktorjev (od 0 do 1)	Ocena ključnega kupca glede na dejavnike od 1-10
Letna vrednost prodaje	0,175	7
Plačilna disciplina	0,250	9
Cenovna neobčutljivost	0,200	6
Velikost (količinska velikost nakupov)	0,175	6
Strateško ujemanje-podoben pogled na posel in prihodnost	0,125	9
Tržni položaj-ugled	0,075	8
VSOTA	1,000	

Tabela 7: Kupec 7

Faktorji privlačnosti kupca	Obtežitev faktorjev (od 0 do 1)	Ocena ključnega kupca glede na dejavnike od 1-10
Letna vrednost prodaje	0,175	6
Plačilna disciplina	0,250	7
Cenovna neobčutljivost	0,200	4
Velikost (količinska velikost nakupov)	0,175	7
Strateško ujemanje-podoben pogled na posel in prihodnost	0,125	8
Tržni položaj-ugled	0,075	8
VSOTA	1,000	

Tabela 8: Kupec 8

Faktorji privlačnosti kupca	Obtežitev faktorjev (od 0 do 1)	Ocena ključnega kupca glede na dejavnike od 1-10
Letna vrednost prodaje	0,175	7
Plačilna disciplina	0,250	7
Cenovna neobčutljivost	0,200	3
Velikost (količinska velikost nakupov)	0,175	7
Strateško ujemanje-podoben pogled na posel in prihodnost	0,125	8
Tržni položaj-ugled	0,075	8
VSOTA	1,000	

**Priloga 2: Rezultati privlačnosti posameznega kupca in relativne moči podjetja SBS
(ena pomeni zelo neprivačen faktor, deset pa zelo privlačen faktor)**

Tabela 9: Kupec 1

Faktorji privlačnosti kupca	Obtežitev faktorjev (od 0 do 1)	Ocena ključnega kupca glede na dejavnike od 1-10	IZRAČUN
Letna vrednost prodaje	0,175	10	1,750
Plačilna disciplina	0,250	9	2,250
Cenovna neobčutljivost	0,200	7	1,400
Velikost (količinska velikost nakupov)	0,175	10	1,750
Strateško ujemanje-podoben pogled na posel in prihodnost	0,125	8	1,000
Tržni položaj-ugled	0,075	9	0,675
VSOTA	1,000		8,850

Relativni faktorji moči	Obtežitev faktorjev moči glede na pomembnost (od 0 do 1)	Ocena podjetja SBS v primerjavi s konkurenti (od 1 do 10)	IZRAČUN
Cena	0,20	9	1,8
Plačilni pogoji	0,20	10	2,0
Kakovost izdelkov	0,20	9	1,8
Hitrost dobave	0,20	8	1,6
Odzivnost (reševanje težav, pomoč)	0,05	6	0,3
Dodatne storitve (dostava, nasveti, pomoč, nakladanje in razkladanje izdelkov)	0,05	4	0,2
Odnos do dogovorov	0,10	8	0,8
VSOTA	1,00		8,5

Tabela 10: Kupec 2

Faktorji privlačnosti kupca	Obtežitev faktorjev (od 0 do 1)	Ocena ključnega kupca glede na dejavnike od 1-10	IZRAČUN
Letna vrednost prodaje	0,175	10	1,750
Plačilna disciplina	0,250	10	2,500
Cenovna neobčutljivost	0,200	3	0,600
Velikost (količinska velikost nakupov)	0,175	9	1,575
Strateško ujemanje-podoben pogled na posel in prihodnost	0,125	9	1,125
Tržni položaj-ugled	0,075	9	0,675
VSOTA	1,000		8,225

Relativni faktorji moči	Obtežitev faktorjev moči glede na pomembnost (od 0 do 1)	Ocena podjetja SBS v primerjavi s konkurenti (od 1 do 10)	IZRAČUN
Cena	0,200	9	1,800
Plačilni pogoji	0,150	9	1,350
Kakovost izdelkov	0,150	10	1,500
Hitrost dobave	0,150	8	1,200
Odzivnost (reševanje težav, pomoč)	0,100	8	0,800
Dodatne storitve (dostava, nasveti, pomoč, nakladanje in razkladanje izdelkov)	0,075	6	0,450
Odnos do dogovorov	0,175	9	1,575
VSOTA	1,000		8,675

Tabela 11: Kupec 3

Faktorji privlačnosti kupca	Obtežitev faktorjev (od 0 do 1)	Ocena ključnega kupca glede na dejavnike od 1-10	IZRAČUN
Letna vrednost prodaje	0,175	9	1,575
Plačilna disciplina	0,250	9	2,250
Cenovna neobčutljivost	0,200	5	1,000
Velikost (količinska velikost nakupov)	0,175	8	1,400
Strateško ujemanje-podoben pogled na posel in prihodnost	0,125	8	1,000
Tržni položaj-ugled	0,075	8	0,600
VSOTA	1,000		7,825

Relativni faktorji moči	Obtežitev faktorjev moči glede na pomembnost (od 0 do 1)	Ocena podjetja SBS v primerjavi s konkurenti (od 1 do 10)	IZRAČUN
Cena	0,150	7	1,050
Plačilni pogoji	0,175	9	1,575
Kakovost izdelkov	0,175	9	1,575
Hitrost dobave	0,100	8	0,800
Odzivnost (reševanje težav, pomoč)	0,150	7	1,050
Dodatne storitve (dostava, nasveti, pomoč, nakladanje in razkladanje izdelkov)	0,100	6	0,600
Odnos do dogovorov	0,150	8	0,120
VSOTA	1,000		6,770

Tabela 12: Kupec 4

Faktorji privlačnosti kupca	Obtežitev faktorjev (od 0 do 1)	Ocena ključnega kupca glede na dejavnike od 1-10	IZRAČUN
Letna vrednost prodaje	0,175	8	1,400
Plačilna disciplina	0,250	9	2,250
Cenovna neobčutljivost	0,200	4	0,800
Velikost (količinska velikost nakupov)	0,175	8	1,400
Strateško ujemanje-podoben pogled na posel in prihodnost	0,125	9	1,125
Tržni položaj-ugled	0,075	8	0,600
VSOTA	1,000		7,575

Relativni faktorji moči	Obtežitev faktorjev moči glede na pomembnost (od 0 do 1)	Ocena podjetja SBS v primerjavi s konkurenti (od 1 do 10)	IZRAČUN
Cena	0,300	9	2,700
Plačilni pogoji	0,200	9	1,800
Kakovost izdelkov	0,100	9	0,900
Hitrost dobave	0,100	7	0,700
Odzivnost (reševanje težav, pomoč)	0,075	6	0,450
Dodatne storitve (dostava, nasveti, pomoč, nakladanje in razkladanje izdelkov)	0,025	5	0,125
Odnos do dogovorov	0,200	8	1,600
VSOTA	1,000		8,275

Tabela 13: Kupec 5

Faktorji privlačnosti kupca	Obtežitev faktorjev (od 0 do 1)	Ocena ključnega kupca glede na dejavnike od 1-10	IZRAČUN
Letna vrednost prodaje	0,175	8	1,400
Plačilna disciplina	0,250	9	2,250
Cenovna neobčutljivost	0,200	5	1,000
Velikost (količinska velikost nakupov)	0,175	9	1,575
Strateško ujemanje-podoben pogled na posel in prihodnost	0,125	7	0,875
Tržni položaj-ugled	0,075	8	0,600
VSOTA	1,000		7,700

Relativni faktorji moči	Obtežitev faktorjev moči glede na pomembnost (od 0 do 1)	Ocena podjetja SBS v primerjavi s konkurenti (od 1 do 10)	IZRAČUN
Cena	0,200	8	1,600
Plačilni pogoji	0,200	8	1,800
Kakovost izdelkov	0,150	9	0,900
Hitrost dobave	0,075	7	0,675
Odzivnost (reševanje težav, pomoč)	0,100	8	0,800
Dodatne storitve (dostava, nasveti, pomoč, nakladanje in razkladanje izdelkov)	0,075	7	0,525
Odnos do dogovorov	0,100	9	0,900
VSOTA	1,000		6,600

Tabela 14: Kupec 6

Faktorji privlačnosti kupca	Obtežitev faktorjev (od 0 do 1)	Ocena ključnega kupca glede na dejavnike od 1-10	IZRAČUN
Letna vrednost prodaje	0,175	7	1,225
Plačilna disciplina	0,250	9	2,250
Cenovna neobčutljivost	0,200	6	1,200
Velikost (količinska velikost nakupov)	0,175	6	1,050
Strateško ujemanje-podoben pogled na posel in prihodnost	0,125	9	1,125
Tržni položaj-ugled	0,075	8	0,600
VSOTA	1,000		7,450

Relativni faktorji moči	Obtežitev faktorjev moči glede na pomembnost (od 0 do 1)	Ocena podjetja SBS v primerjavi s konkurenti (od 1 do 10)	IZRAČUN
Cena	0,150	8	1,20
Plačilni pogoji	0,150	8	1,20
Kakovost izdelkov	0,200	9	1,80
Hitrost dobave	0,100	9	0,90
Odzivnost (reševanje težav, pomoč)	0,175	8	1,40
Dodatne storitve (dostava, nasveti, pomoč, nakladanje in razkladanje izdelkov)	0,075	6	0,45
Odnos do dogovorov	0,150	8	1,20
VSOTA	1,000		8,15

Tabela 15: Kupec 7

Faktorji privlačnosti kupca	Obtežitev faktorjev (od 0 do 1)	Ocena ključnega kupca glede na dejavnike od 1-10	IZRAČUN
Letna vrednost prodaje	0,175	6	1,050
Plačilna disciplina	0,250	7	1,750
Cenovna neobčutljivost	0,200	4	0,800
Velikost (količinska velikost nakupov)	0,175	7	1,225
Strateško ujemanje-podoben pogled na posel in prihodnost	0,125	8	1,000
Tržni položaj-ugled	0,075	8	0,600
VSOTA	1,000		6,425

Relativni faktorji moči	Obtežitev faktorjev moči glede na pomembnost (od 0 do 1)	Ocena podjetja SBS v primerjavi s konkurenti (od 1 do 10)	IZRAČUN
Cena	0,200	8	1,600
Plačilni pogoji	0,225	9	2,025
Kakovost izdelkov	0,150	10	1,500
Hitrost dobave	0,100	8	0,800
Odzivnost (reševanje težav, pomoč)	0,125	7	0,875
Dodatne storitve (dostava, nasveti, pomoč, nakladanje in razkladanje izdelkov)	0,100	6	0,600
Odnos do dogovorov	0,100	8	0,800
VSOTA	1,000		8,200

Tabela 16: Kupec 8

Faktorji privlačnosti kupca	Obtežitev faktorjev (od 0 do 1)	Ocena ključnega kupca glede na dejavnike od 1-10	IZRAČUN
Letna vrednost prodaje	0,175	7	1,225
Plačilna disciplina	0,250	7	1,750
Cenovna neobčutljivost	0,200	3	0,600
Velikost (količinska velikost nakupov)	0,175	7	1,225
Strateško ujemanje-podoben pogled na posel in prihodnost	0,125	8	1,000
Tržni položaj-ugled	0,075	8	0,600
VSOTA	1,000		6,400

Relativni faktorji moči	Obtežitev faktorjev moči glede na pomembnost (od 0 do 1)	Ocena podjetja SBS v primerjavi s konkurenti (od 1 do 10)	IZRAČUN
Cena	0,150	8	1,200
Plačilni pogoji	0,225	8	1,800
Kakovost izdelkov	0,150	9	1,350
Hitrost dobave	0,150	7	1,050
Odzivnost (reševanje težav, pomoč)	0,100	6	0,600
Dodatne storitve (dostava, nasveti, pomoč, nakladanje in razkladanje izdelkov)	0,100	6	0,600
Odnos do dogovorov	0,125	9	1,125
VSOTA	1,000		7,725

Priloga 3: Opomnik za izvedbo poglobljenih intervjujev o zavezanosti

OPOMNIK

Kontaktna oseba:

Datum in kraj izvedbe intervjuja:

Trajanje izvedbe intervjuja:

1. OSNOVNA VPRAŠANJA (ODVEČNA)

Koliko časa že sodelujete s podjetjem SBS?

1.1 Ali se spomnite zakaj ste se odločili za sodelovanje s podjetjem SBS?

2. Kako na vaše podjetje vplivajo trenutne razmere na trgu na splošno?

2.1 Kako so trenutne razmere na trgu spremenile vaše poslovanje?

2.2 Če razmere na trgu močno vplivajo na vaše poslovanje, kako ste se na te spremembe prilagodili?

3. Kako pomembni so za vas poslovni odnosi?

1. KLJUČNA VPRAŠANJA

KALKULATIVNA ZAVEZANOST

1. Kakšne koristi vam prinaša sodelovanje s podjetjem SBS?

1.1 Še kakšne druge razen finančne (na primer: informacije, dostop do virov)?

1.2 Kakšne so vaše prednosti v primerjavi s stroški sodelovanja s podjetjem SBS?

2. Kakšno je po vašem mnenju razmerje med kakovostjo in ceno izdelkov v podjetju SBS?

3. Kako sodelovanje s podjetjem SBS vpliva na učinkovitost poslovanja vašega podjetja?

4. Katere alternative podjetja SBS vidite na trgu?

4.1 Ali obstaja konkurenčno podjetje, ki bi vam omogočalo boljše poslovanje kot SBS?

4.2 Kakšne so konkurenčne cene v primerjavi s cenami podjetja SBS?

5. Kaj menite o plačilnih pogojih konkurentov?

6. Kakšne stroške bi imeli v vašem podjetju, če bi se odločili za menjavo dobavitelja SBS?

6.1 Kaj bi za vaš posel, doseganje zadanih ciljev pomenila zamenjava dobavitelja SBS?

6.2 Če je prejšnji odgovor v smislu, da bi zamenjava dobavitelja predstavljala velike stroške in bi bila zelo moteča za posel:

- Ali je to en izmed razlogov, da še naprej sodelujete s podjetjem SBS?
- Ali bi lahko rekli, da se počutite zaklenjene v odnos s podjetjem SBS, ker bi vam prekinitev sodelovanja prinesla prevelike stroške?

7. Kaj bi za vaše podjetje pomenila zamenjava dobavitelja SBS v finančnem smislu?
 - nefinančnem?
 - časovnem?
 - v smislu vložka napora in prizadevanj, ki jih menjava prinese?
8. Torej je za vas podjetje SBS trenutno edina možna izbira? (Če bom potrebovala potrditev)

EMOTIVNA ZAVEZANOST

1. Kako bi opisali vaš odnos s podjetjem SBS?
 - 1.1 Kaj vam je najpomembnejše v odnosu z njimi?
2. Kako ste zadovoljni s pristopom podjetja SBS do vašega podjetja?
3. Kaj za vas pomeni poštenost v odnosu s podjetjem SBS?
 - 3.1 Kaj menite glede njihovega izpolnjevanja obljub?
 - o plačilnih pogojih podjetja SBS (so realni)?
 - o cenah, ki vam jih obljubijo (se držijo teh obljub)?
 - o iskrenosti do vas s strani dobavitelja SBS?
 - 3.2 Kako bi opisali vašo poštenost do podjetja SBS?
4. Kako se na vaše težave odzivajo vodilni (skrbnik ključnih kupcev) v podjetju SBS?
 - 4.1 Ali so vam že kdaj rešili skoraj nerešljivo situacijo?
 - 4.2 Če da, kakšno?
 - 4.3 Kakšen pa je vaš odziv, če se podjetje SBS znajde v težavah?
5. Kako bi opisali odnos s skrbnikom ključnih kupcev oziroma z lastnikom?
 - 5.1 Menite, da vas obravnava osebno, ali je odnos hladen, zadržan?
 - 5.2 Se z njim družite tudi zasebno?
6. Kakšni so vaši občutki v zvezi s podjetjem SBS?
 - 6.1 Menite, da je vaš odnos s podjetjem SBS zgolj poslovni, ali gre za globljo povezanost?
7. Se počutite kot del podjetja SBS oziroma se počutite vključeni v njihovo podjetje?
 - 7.1 Kako bi opisali vašo pripadnost podjetju SBS?
 - 7.2 Kaj lahko poveste glede skladnosti vaših pogledov na poslovanje?
 - 7.3 Kaj pa pogledi v prihodnost?
8. Kako pomembna vam je uspešnost podjetja SBS?

NORMATIVNA ZAVEZANOST

1. Ali vam je dobavitelj SBS trgovina že kdaj nesebično pomagal iz težav?
2. Ali ste z njihovo pomočjo dosegli kakšen velik uspeh?
 - 2.2 Če da, kakšen?
3. Kako je njihova pomoč vplivala na vašo pripravljenost pri dosegu njihovih ciljev?
4. Kaj pa vaša pomoč podjetju SBS?
 - 4.1 Ali ste že kdaj zategnili pasove v vašem podjetju, skupaj s podjetjem SBS, zato da bi jim pomagali rešiti težave in bi po koncu težav zopet naprej sodelovali?

5. Ali se je že zgodilo, da bi pri kakšnem drugem dobavitelju lahko dobili malo boljše pogoje/ceno/hitrejšo dobavo materiala pa ste kljub temu ostali pri podjetju SBS?
 - 5.1 Ste zaradi boljših pogojev, cen in podobno že šli po kakšen izdelek h konkurentu?
 - 5.2 Če da, ali ste to povedali skrbniku v podjetju SBS?
 - 5.3 Kakšna je bila reakcija?
6. Ali trenutno čutite kakršnokoli obvezo, dolžnost, da ostajate v poslovni povezavi s podjetjem SBS?
7. Bi vam bilo nelagodno (bi imeli občutek krivde), če bi prenehali poslovni odnos s podjetjem SBS?
8. Ali ste kdaj začutili, da ostajate v odnosu z dobaviteljem SBS, ker on tako od vas pričakuje in bi jih vaš odhod h konkurentu užalil, razjezil?
9. Torej bi lahko rekli, da čutite obveznost do ohranjanja odnosa z dobaviteljem?

Priloga 4: Potrdilo o diskretnosti

Potrdilo o diskretnosti

S tem obrazcem vam zagotavljam zaupnost podatkov, ki sem jih pridobila z intervjuji, kateri so namenjeni izdelavi magistrske naloge z naslovom »Ravnanje s ključnimi kupci in njihova zavezanost na medorganizacijskem trgu«.

S tem potrdilom zagotavljam, da ne bom razkrila osebnih podatkov in kakršnihkoli drugih informacij, ki bi lahko razkrile identiteto intervjuvancev.

Marjana Slanc

Podpis:

Priloga 5: Prepis poglobljenega intervjuja o zavezanosti s kupcem 2

Kontaktna oseba: Simon, lastnik podjetja 2

Datum in kraj izvedbe intervjuja: Poslovni prostori podjetja SBS na Lavrici, 18.3. ob 7.30. uri

Trajanje izvedbe intervjuja: 1h 24 minut

1. OSNOVNA VPRAŠANJA (ODVEČNA)

1. Koliko časa že sodelujete s podjetjem SBS?

Od samega začetka. Več kot 20 let. Smo ena prvih njihovih strank.

1.1 Ali se spomnite zakaj ste se odločili za sodelovanje s podjetjem SBS?

Ker smo hitro našli skupni jezik. Ker so resni kar se tiče posla.

2. Kako na vaše podjetje vplivajo trenutne razmere na trgu na splošno?

Zelo zelo slabo. Veliko je plačilne nediscipline, verižne, na vseh področjih. Po navadi smo gradbeniki zadnji poplačani. Zato imamo s plačili v nadaljevanju verige, torej svojim dobaviteljem, težave.

2.1 Kako so trenutne razmere na trgu spremenile vaše poslovanje?

Veliko več časa in truda vlagamo v urejanje plačilne nediscipline naših kupcev in nas kot kupcev. Pa tudi posle izbiramo izjemno previdno, ne gremo na slepo. Na ta način smo poštene tudi do svojih dobaviteljev. Zahtevam hitre dobave materiala, da delavci in delo ne stoji na miru, ampak da teče čim hitreje in gladko. Ne moremo si privoščiti, da delavci »kartajo« na gradbišču, delo pa stoji.

3. Kako pomembni so za vas poslovni odnosi?

Za naše podjetje so izjemno pomembni. Ves čas delamo na tem, odnose gojimo.

2. KLJUČNA VPRAŠANJA

KALKULATIVNA ZAVEZANOST

1. Kakšne koristi vam prinaša sodelovanje s podjetjem SBS?

V slučaju zamude plačila nas čakajo brez obračuna obresti, ker smo sicer dober kupec, soliden. Pri njih mam visok limit in nimamo težav z nabavo materiala. Količinsko sem sorazmerno velik kupec in potrebujemo veliko materiala, pri njih vedno dobimo material pravočasno. Zelo imajo hiter odzivni čas tudi sicer, če nimajo blaga na zalogi. Hitre in dobre dostave. To je za nas zelo važno, saj imamo ogromno delavcev, ki pa ne smejo kot sem že prej rekel »kartati«, ali lepše rečeno čakati »križem« rok. Delo mora teči gladko. Zavedamo se, da je to njihov velik plus. Poleg tega imajo sorazmerno ugodne cene, saj so v sistemu Topdom, s katerim skupaj delujejo na nabavnem trgu, posledica pa je velika konkurenčnost.

Za naše podjetje pri proizvajalcih pogosto izprosijo še dodatne ugodnosti, po navadi v materialu. Saj smo velik in konstanten odjemalec določenih blagovnih skupin, vendar so trgovci seveda še večji odjemalec. Tako da brez SBSa bi težko prišli do teh ugodnosti. Skrbnik vedno izprosi za nas dodatne ugodnosti. Poleg tega pa je za nas koristno tudi poznanstvo, odnos z lastnikom. Pa ne v smislu domačnosti. Bolj psihološko, poznavanje navad, muh. Aja pa da ne pozabim servisiranje. Torej storitve, v smislu nakladanje, razkladanje, svetovanje, pomoč in podobno.

1.1 Kakšne so vaše prednosti v primerjavi s stroški sodelovanja s podjetjem SBS?

Prednosti so neprimerno večje.

2. Kakšno je po vašem mnenju razmerje med kakovostjo in ceno izdelkov v podjetju SBS?

Imajo kakovostne izdelke, domačih proizvajalcev. Izjemna kakovost. Temu primerna tudi cena, vendar če primerjam izdelke takšne kakovosti z ostalimi, lahko rečem, da so cene malenkost nižje, ali pa celo tam okrog. Mi delamo dnevno na primer z mašinami, stroji, zato rabimo kakovostne. Saj veste malo denarja-malo muske.

3. Kako sodelovanje s podjetjem SBS vpliva na učinkovitost poslovanja vašega podjetja?

Ja naše delo poteka bolj gladko. Brez zapletov.

4. Katere alternative podjetja SBS vidite na trgu?

Jih je kar nekaj. So druga podjetja no. Ampak težko bi bilo ta odnos zopet graditi z njimi. Saj čez čas bi si verjetno izborili podobno ali enako mesto kot v SBSu..ampak trenutno nimamo časa za takšne zadeve. Včasih pa na kratek rok drugje dobimo boljšo ceno. Niso pa to neke dolgoročne povezave. Na primer se je zgodilo, da smo dobili barvo za fasado pri nekem proizvajalcu kar ceneje, smo tam vzeli potem ne. Samo to je nek tuj proizvajalec, ki pač posluje kar direktno z obrtniki. Ko smo pa rabili še nekaj »lambarjev« barve smo morali na to čakati 14 dni in po višji ceni. To je tisto do razprodaje zaloga a veste. Potem je pa tako, da silikatni ali silikonski ometi v štirinajstih dneh oksidirajo, ker so na zraku, potem pa se spremeni barva fasade in ko smo še del fasade prebarvali po štirinajstih dneh na novo in ni takoj oksidiralo smo imeli težave s stranko. Je bilo vse »šekasto«. Včasih se tako malo opečemo, ko probamo. Včasih pa tudi profitiramo.

4.1 Ali obstaja konkurenčno podjetje, ki bi vam omogočalo boljše poslovanje kot SBS?

Ne. Trenutno.

4.2 Kakšne so konkurenčne cene v primerjavi s cenami podjetja SBS?

Podobne.

5. Kaj menite o plačilnih pogojih konkurentov?

So pa slabši. Danes nam gradbincem nihče več ne zaupa.

6. Kakšne stroške bi imeli v vašem podjetju, če bi se odločili za menjavo dobavitelja SBS?

Ja bi kar verjetno bili neki stroški.

6.1 Kaj bi za vaš posel, doseganje zadanih ciljev pomenila zamenjava dobavitelja SBS?

Pojavile bi se težave.

6.2 Če je prejšnji odgovor v smislu, da bi zamenjava dobavitelja predstavljala velike stroške in bi bila zelo moteča za posel:

–Ali je to en izmed razlogov, da še naprej sodelujete s podjetjem SBS?

Ne.

–Ali bi lahko rekli, da se počutite zaklenjene v odnos s podjetjem SBS, ker bi vam prekinitev sodelovanja prinesla prevelike stroške?

Ne.

7. Kaj bi za vaše podjetje pomenila zamenjava dobavitelja SBS v finančnem smislu?

Težave na kratek rok. Pa tudi na dolgi verjetno. Bi bil »hendikep« za naše podjetje.

–nefinančnem?

Izguba super poslovnega odnosa.

–časovnem?

To bi bilo za nas še najhuje. Čas in vložek v gradnjo novega odnosa.

8. Torej je za vas podjetje SBS trenutno edina možna izbira? (Če bom potrebovala potrditev)

Nikoli nisi edini. Tudi oni niso.

EMOTIVNA ZAVEZANOST

1. Kako bi opisali vaš odnos s podjetjem SBS?

Zadovoljen sem z odnosom. To je že zelo dolga vez.

1.1 Kaj vam je najpomembnejše v odnosu z njimi?

Zaupanje. Psihološko poznavanje. Hm..poznvanje navad in muh kot sem že prej omenil. To da se pač kar dobro poznamo je velik plus. Pa pošteni so. Zelo.

2. Kako ste zadovoljni s pristopom podjetja SBS do vašega podjetja?

Zelo.

3. Kaj za vas pomeni poštenost v odnosu s podjetjem SBS?

Nam je pomembna. Saj se ne da drugače delat ne.

- 3.1 Kaj menite glede njihovega izpolnjevanja obljub?**
So v redu. Zmeraj naredijo kar rečejo.
- o plačilnih pogojih podjetja SBS (so realni)?
So.
- o cenah, ki vam jih obljubijo (se držijo teh obljub)?
Se držijo.
- o iskrenosti do vas s strani dobavitelja SBS?
Smo eden do drugega iskreni.
- 3.2 Kako bi opisali vašo poštenost do podjetja SBS?**
To bi morali pa njih vprašati hehe. Smo seveda tudi mi pošteni do njih. Drugače ne bi ta odnos že tako dolgo trajal. Včasih zamujamo s plačili, vedno pa pošteno plačamo.
- 4. Kako se na vaše težave odzivajo vodilni (skrbnik ključnih kupcev) v podjetju SBS?**
Priskočijo nam na pomoč.
- 4.1 Ali so vam že kdaj rešili skoraj nerešljivo situacijo?**
Morda, s kakšnimi hitrimi dobavami. Pa dostavami.
- 4.2 Če da, kakšno?**
Dobave, dostave. Tako, da se potem naši kupci ne jezijo na nas.
- 4.3 Kakšen pa je vaš odziv, če se podjetje SBS znajde v težavah?**
Ja bi jim pomagali.
- 5. Kako bi opisali odnos s skrbnikom ključnih kupcev oziroma z lastnikom?**
Dolgo se pozna, to pomeni, da je odnos sproščen. Ločim pa ta najin posloven in zaseben odnos. V poslu ni prostora za ne vem kakšna prijateljstva. V poslu moramo biti zadržani. No ne vem kako bi rekel. Ne preveč domači. Direktni. Pošteni. Ko pa greva kar tako zasebno na pijačo ali na kakšen pohod, je odnos vse prej kot poslovni. Takrat smo kolegi.
- 5.1 Menite, da vas obravnava osebno, ali je odnos hladen, zadržan?**
Je oseben.
- 5.2 Se z njim družite tudi zasebno?**
Tudi občasno.
- 6. Kakšni so vaši občutki v zvezi s podjetjem SBS?**
Občutki..prijetni. Pozitivni.
- 6.1 Menite, da je vaš odnos s podjetjem SBS zgolj posloven, ali gre za globljo povezanost?**
Je posloven. Pa ne tak hladen posloven. Trden. Globok posloven recimo.

7. Se počutite kot del podjetja SBS oziroma se počutite vključeni v njihovo podjetje?

Ja.

7.1 Kako bi opisali vašo pripadnost podjetju SBS?

Pošteni smo do njih.

7.2 Kaj lahko poveste glede skladnosti vaših pogledov na poslovanje?

Naši pogledi so dokaj skladni. Vsi imamo družinska podjetja. Zato pa smo usklajeni. Vsi delamo v prid naših zaposlenih, naših podjetij. Včasih so trenja, vendar smo sinhronizirani, sicer to ne bi »laufalo«.

7.3 Kaj pa pogledi v prihodnost?

Ni posebnih razlik.

8. Kako pomembna vam je uspešnost podjetja SBS?

Če so oni uspešni, lahko tudi mi računamo na uspešnost. Čim bi oni imeli težave, bi jih imeli tudi mi, motnje bi se pojavile. Tega pa ne želimo. Trenutno niso razmere na trgu briljantne in nimamo moči za kurjenje energije z ukvarjanjem z neuspešnostjo naših dobaviteljev.

NORMATIVNA ZAVEZANOST

1. Ali vam je dobavitelj SBS trgovina že kdaj nesebično pomagal iz težav?

Da. Kadar zamujamo s plačili. Ne računajo obresti in ne pritiskajo.

2. Ali ste z njihovo pomočjo dosegli kakšen velik uspeh?

Ne.

3. Kaj pa vaša pomoč podjetju SBS?

Nič posebnega.

3.1 Ali ste že kdaj zategnili pasove v vašem podjetju, skupaj s podjetjem SBS, zato da bi jim pomagali rešiti težave in bi po koncu težav zopet naprej sodelovali?

Ne.

4. Ali se je že zgodilo, da bi pri kakšnem drugem dobavitelju lahko dobili malo boljše pogoje/ceno/hitrejšo dobavo materiala pa ste kljub temu ostali pri podjetju SBS?

Ja, kdaj pa že.

4.1 Ste zaradi boljših pogojev, cen in podobno že šli po kakšen izdelek h konkurentu?

Ja.

4.2 Če da, ali ste to povedali skrbniku v podjetju SBS?

Ja.

4.3 Kakšna je bila reakcija?

Lastnik je vedno odprt glede tega. Nobenih težav. Enkrat mi je rekel pojdi, če je to zate boljše, morda so res boljši. Prej pa se seveda borijo, da čim bolj znižajo ceno, skrajšajo dobavni rok karkoli pač že. Če pa ne gre ne gre. Tudi oni ne morejo preko trupla.

5. Ali trenutno čutite kakršnokoli obvezo, dolžnost, da ostajate v poslovni povezavi s podjetjem SBS?

Ne. Ni moja dolžnost, da ostajam v tem odnosu.

6. Bi vam bilo nelagodno (bi imeli občutek krivde), če bi prenehali poslovni odnos s podjetjem SBS?

Ne.

7. Ali ste kdaj začutili, da ostajate v odnosu z dobaviteljem SBS, ker on tako od vas pričakuje in bi jih vaš odhod h konkurentu užalil, razjezil?

Ne.

8. Torej bi lahko rekli, da čutite obveznost do ohranjanja odnosa z dobaviteljem?

Ne obveznost ne. Korist imam od tega poslovnega odnosa. V poslu moramo delati pozitivno. Čim to ni več pozitivno nimamo več kaj delati skupaj v poslu.

Priloga 6: Prepis poglobljenega intervjuja o zavezanosti s kupcem 4

Kontaktna oseba: Peter, lastnik podjetja 4

Datum in kraj izvedbe intervjuja: petek, 6.3. ob 8h v Kočevju (poslovna stavba SBS)

Trajanje izvedbe intervjuja: 54 minut

1. OSNOVNA VPRAŠANJA (ODVEČNA)

1. Koliko časa že sodelujete s podjetjem SBS?

S podjetjem sodelujemo že od samega začetka redno 14 let, torej približno takrat, ko so odprli poslovalnico v Kočevju.

1.1 Ali se spomnite zakaj ste se odločili za sodelovanje s podjetjem SBS?

Ker nam je podjetje dokaj blizu, dobre pogoje, prijazni prodajalci in ugoden dostop do trgovine.

2. Kako na vaše podjetje vplivajo trenutne razmere na trgu na splošno?

Glede na situacijo v kateri se nahajamo smo spremenili strategijo podjetja, zaloge materialov sprotno dobavljamo in si ne delamo večjih zalog.

2.1 Kako so trenutne razmere na trgu spremenile vaše poslovanje?

Pri poslovanju smo bolj previdni, poslužujemo se avansnih računov, kontroliramo stanje komitenta.

2.2 Če razmere na trgu močno vplivajo na vaše poslovanje, kako ste se na te spremembe prilagodili?

Zadovoljivo.

3. Kako pomembni so za vas poslovni odnosi?

Poslovni odnosi so ključnega pomena, trudimo se da imamo obojestransko zadovoljstvo, samo z dobrim poslovanjem si širimo tržišče.

2. KLJUČNA VPRAŠANJA

KALKULATIVNA ZAVEZANOST

1. Kakšne koristi vam prinaša sodelovanje s podjetjem SBS?

Nizke cene, toleranca pri plačilih, s katerimi sem pa tja zamujamo, prihranitev stroškov prevoza in časa, hitra in pravočasna dostava.

1.1 Še kakšne druge razen finančne (na primer: informacije, dostop do virov)? Ne.

1.2 Kakšne so vaše prednosti v primerjavi s stroški sodelovanja s podjetjem SBS? Nižji stroški prevoza, čas nakupa.

2. Kakšno je po vašem mnenju razmerje med kakovostjo in ceno izdelkov v podjetju SBS?

Primerno.

3. Kako sodelovanje s podjetjem SBS vpliva na učinkovitost poslovanja vašega podjetja?

Dobro.

4. Katere alternative podjetja SBS vidite na trgu?

Trenutno jih v naši okolici ne vidim.

4.1 Ali obstaja konkurenčno podjetje, ki bi vam omogočalo boljše poslovanje kot SBS?

V neposredni bližini ne.

4.2 Kakšne so konkurenčne cene v primerjavi s cenami podjetja SBS?

Nekatere so nižje, nekatere višje odvisno od proizvajalca.

5. Kaj menite o plačilnih pogojih konkurentov?

Se trudijo bit konkurenčni, vendar nam zaenkrat bolj ustrezajo plačilni pogoji podjetja SBS.

6. Kakšne stroške bi imeli v vašem podjetju, če bi se odločili za menjavo dobavitelja SBS?

Stroške iskanja novega dobavitelja, izguba popustov, povečani stroški prevoza in odsotnost od dela.

6.1 Kaj bi za vaš posel, doseganje zadanih ciljev pomenila zamenjava dobavitelja SBS?

Sprememba ustaljenih navad, sprememba odnosa z drugim dobaviteljem, iskanje ugodnih dobaviteljev, izguba rabatov.

6.2 Če je prejšnji odgovor v smislu, da bi zamenjava dobavitelja predstavljala velike stroške in bi bila zelo moteča za posel:

–Ali je to en izmed razlogov, da še naprej sodelujete s podjetjem SBS?

Ne.

–Ali bi lahko rekli, da se počutite zaklenjene v odnos s podjetjem SBS, ker bi vam prekinitve sodelovanja prinesla prevelike stroške?

Ne.

7. Kaj bi za vaše podjetje pomenila zamenjava dobavitelja SBS v finančnem smislu?

Izguba dobrih plačilnih pogojev.

– **nefinančnem?** Sprememba ustaljenih navad, sprememba odnosa z lastnikom.

– **časovnem?** Povečani stroški dela zaradi knjiženja novih šifer artiklov.

- v smislu vložka napora in prizadevanj, ki jih menjava prinese? Stres, napor, prilagajanje.

- 8. Torej je za vas podjetje SBS trenutno edina možna izbira?**
Da.

EMOTIVNA ZAVEZANOST

- 1. Kako bi opisali vaš odnos s podjetjem SBS?**

Naš odnos je dober in trudimo se, da je obojestransko koristen.

- 1.1 Kaj vam je najpomembnejše v odnosu z njimi?**

Da ostanemo na takšnem nivoju kot do sedaj, da se skupaj prilagajamo trenutnim situacijam, da skupaj najdemo prave rešitve.

- 2. Kako ste zadovoljni s pristopom podjetja SBS do vašega podjetja?**

Smo zadovoljni, imajo spoštljiv odnos, se trudijo da ustrezajo našim zahtevam, sprotno urejamo poslovne zadeve.

- 3. Kaj za vas pomeni poštenost v odnosu s podjetjem SBS?**

Poštenost je ključnega pomena, zato smo dosledni in redno kontroliramo dobave in fakture ter napake sproti odpravljamo.

- 3.1 Kaj menite glede njihovega izpolnjevanja obljub?**

Obljube izpolnjujejo v tolikšni meri kolikor zmorejo. Včasih na katero tudi pozabijo, na kar jih opozorimo.

- o plačilnih pogojih podjetja SBS (so realni)?

So realni.

- o cenah, ki vam jih obljubijo (se držijo teh obljub)?

Za dogovorjene cene se držijo obljub.

- o iskrenosti do vas s strani dobavitelja SBS?

Poskušajo biti kar se da iskreni.

- 3.2 Kako bi opisali vašo poštenost do podjetja SBS?**

Do podjetja smo odkriti, zahtevamo dobro blago za dobro ceno.

- 4. Kako se na vaše težave odzivajo vodilni (skrbnik ključnih kupcev) v podjetju SBS?**

Dobro, sproti, intenzivno.

- 4.1 Ali so vam že kdaj rešili skoraj nerešljivo situacijo?**

Da.

- 4.2 Če da, kakšno?**

Dobavili so nam izdelke iz tujine, katerih ni bilo moč kupiti na našem tržišču.

- 4.3 Kakšen pa je vaš odziv, če se podjetje SBS znajde v težavah?**

Skušamo jim pomagati po naših zmožnostih.

5. Kako bi opisali odnos s skrbnikom ključnih kupcev oziroma z lastnikom?

Lastnik ima dobro pogajalsko moč, pri čemer upošteva tudi željo kupca.

5.1 Menite, da vas obravnava osebno, ali je odnos hladen, zadržan?

Vsakočas nas obravnavajo osebno.

5.2 Se z njim družite tudi zasebno?

Ne.

6. Kakšni so vaši občutki v zvezi s podjetjem SBS?

Občutki so dobri, menim da imajo dobro in preudarno vodstvo in se dobro prilagajajo trgu.

6.1 Menite, da je vaš odnos s podjetjem SBS zgolj posloven, ali gre za globljo povezanost?

Naš odnos je posloven, ni pa zgolj posloven..gre za globlji posloven odnos in smo si z lastnikom »na ti«.

7. Se počutite kot del podjetja SBS oziroma se počutite vključeni v njihovo podjetje?

Ne tako zelo.

7.1 Kako bi opisali vašo pripadnost podjetju SBS?

Z SBSom sodelujemo že od samega začetka njihovega delovanja, ko pa so poslovalnico razširili še na našo regijo, kočevsko, smo začeli bolj intenzivno sodelovati in od takrat je naša pripadnost kar velika.

7.2 Kaj lahko poveste glede skladnosti vaših pogledov na poslovanje?

Tekoče poslujemo in imamo skladen pogled na poslovanje.

7.3 Kaj pa pogledi v prihodnost?

Kolikor poznam lastnika bi rekel, da podobni, nisva pa nikoli govorila o tem.

8. Kako pomembna vam je uspešnost podjetja SBS?

Uspešnost podjetja pomeni, dobre pogoje za nas, velika izbira in konkurenčnost. Tako da za nas je zelo pomembna njihova uspešnost in verjetno tudi obratno. Brez nas ni njih in brez njih ni nas.

NORMATIVNA ZAVEZANOST

1. Ali vam je dobavitelj SBS trgovina že kdaj nesebično pomagal iz težav?

Da.

2. Ali ste z njihovo pomočjo dosegli kakšen velik uspeh?

Da.

2.1 Če da, kakšen?

Pri večjih investicijah so nam ponudili daljši plačilni rok za dobavo materiala, pri čemer nam je uspelo zadovoljiti našo stranko, ter storitev opraviti v dogovorjenem čas, brez finančnih težav.

3. Kako je njihova pomoč vplivala na vašo pripravljenost pri dosegu njihovih ciljev?

Smo jim pripravljene pomagati po svojih zmožnostih.

4. Kaj pa vaša pomoč podjetju SBS?

Pripravljene smo počakati nekaj dni pri dobavi materiala in se prilagajati njihovim rokom.

4.1 Ali ste že kdaj zategnili pasove v vašem podjetju, skupaj s podjetjem SBS, zato da bi jim pomagali rešiti težave in bi po koncu težav zopet naprej sodelovali?

Ne.

5. Ali se je že zgodilo, da bi pri kakšnem drugem dobavitelju lahko dobili malo boljše pogoje/ceno/hitrejšo dobavo materiala pa ste kljub temu ostali pri podjetju SBS?

5.1 Ste zaradi boljših pogojev, cen in podobno že šli po kakšen izdelek h konkurentu?

Da.

5.2 Če da, ali ste to povedali skrbniku v podjetju SBS?

Da.

5.3 Kakšna je bila reakcija?

Nič pretresljivega.

6. Ali trenutno čutite kakršnokoli obvezo, dolžnost, da ostajate v poslovni povezavi s podjetjem SBS?

Ne.

7. Bi vam bilo nelagodno (bi imeli občutek krivde), če bi prenehali poslovni odnos s podjetjem SBS?

Da.

8. Ali ste kdaj začutili, da ostajate v odnosu z dobaviteljem SBS, ker on tako od vas pričakuje in bi jih vaš odhod h konkurentu užalil, razjezil?

Ne.

9. Torej bi lahko rekli, da čutite obveznost do ohranjanja odnosa z dobaviteljem?

Ne.

Priloga 7: Prepis poglobljenega intervjuja o zavezanosti s kupcem 5

Kontaktna oseba: Franci, lastnik podjetja 5

Datum in kraj izvedbe intervjuja: sobota 7.3. ob 7.15 na Lavrici v SBS trgovini.

Trajanje izvedbe intervjuja: 58 minut

1. OSNOVNA VPRAŠANJA (ODVEČNA)

1. Koliko časa že sodelujete s podjetjem SBS?

Od ustanovitve podjetja SBS, mislim, da je to več kot 20 let. Še pred tem pa sem sodeloval z lastnikom, ko je bil poslovodja v Gramexu na Lavrici.

1.1 Ali se spomnite zakaj ste se odločili za sodelovanje s podjetjem SBS?

Ker so bile pred leti gradbene trgovine večja redkost kot danes, SBS nam je bil blizu, tako fizično kot psihično hehe. Lastnika smo zelo dobro poznali. Posel smo sklepali, ko še ni bil »na svojem« in tako je poznal naše želje. Bilo bi nesmiselno prekiniti tak odnos. Ni bilo veliko podjetij, ki bi si takrat konkurirala.. na tem področju.

2. Kako na vaše podjetje vplivajo trenutne razmere na trgu na splošno?

Slabo. Ogromno je plačilne nediscipline. To meče slabo luč tudi na naše nadaljnje poslovanje, saj potem tudi mi zamujamo s plačili. V gradbeništvu je ogromno nepoštenosti, zato je zelo težko.

2.1 Kako so trenutne razmere na trgu spremenile vaše poslovanje?

Zamujamo s plačili. Dela na črno je ogromno, težko je v naši panogi. Prilagajamo se sproti, kakor trg pokaže, nihanja so velika. Sezona je spomladi, poleti in jeseni, takrat se najbolj prilagajamo. Pozimi so razmere katastrofalne.

2.2 Če razmere na trgu močno vplivajo na vaše poslovanje, kako ste se na te spremembe prilagodili?

Zelo riskantnih poslov, kjer je plačilo dvomljivo se izogibamo.

3. Kako pomembni so za vas poslovni odnosi?

Zelo, saj preko tega se recimo dobiva posel, dobre pogoje.

2. KLJUČNA VPRAŠANJA

KALKULATIVNA ZAVEZANOST

1. Kakšne koristi vam prinaša sodelovanje s podjetjem SBS?

Toleranca pri plačilih. Servis.

V kakšnem smislu servis?

V smislu dostave materiala, hitre dobave.

1.1 Kakšne so vaše prednosti v primerjavi s stroški sodelovanja s podjetjem SBS?

Prednosti so velike, ni nam potrebno organizirati svojih prevozov in podobno.

2. Kakšno je po vašem mnenju razmerje med kakovostjo in ceno izdelkov v podjetju SBS?

Dobro. Za dobro ceno dobimo material vrhunske kakovosti. Držijo kakovost izdelkov v primerjavi z mnogimi ponudniki na trgu.

3. Kako sodelovanje s podjetjem SBS vpliva na učinkovitost poslovanja vašega podjetja?

Dobro, predvsem, ker so še kar tolerantni do naših plačilnih rokov, posledično mi lažje izpeljemo svoj posel. Če bi jim morali material hitreje plačevati bi imeli kar nekaj težav v današnjih časih, verjetno marsikaterega projekta ne bi izpeljali. Pomagajo nam, ko počakajo na plačilo, da zaključimo z delom, da nam naše stranke zamudnice plačajo in mi potem poplačujemo naprej.

4. Katere alternative podjetja SBS vidite na trgu?

So alternative.

4.1 Ali obstaja konkurenčno podjetje, ki bi vam omogočalo boljše poslovanje kot SBS?

Trenutno ne, morda v prihodnosti, nikoli se ne ve. Ogromno gradbenih trgovin je šlo v stečaj, prisilne poravnave, saj je boj na trgu velik. Verjetno bi se zapletlo pri plačilnih pogojih. Moram poudariti, da ne gre toliko za cene, niso neke bistvene razlike v tem, da bi zato, ker se nam cenovno »splača« kupovati pri SBSu, danes bolj štejejo dodatne storitve, kakovost materiala, ki ga zahtevajo tudi moji kupci in pa seveda plačilna toleranca, ki pa po mojem izhaja iz dolgega poznanstva.

4.2 Kakšne so konkurenčne cene v primerjavi s cenami podjetja SBS?

»Tam tam«. Mi se ukvarjamo z grobo gradnjo, tukaj so cene zelo podobne. Sicer pa odvisno od materiala ali storitve bom rekel. Težko je posplošiti. Na primer prevoz imajo brezplačen, kar je za nas tudi velik plus, zelo malo oziroma nobena gradbena trgovina nam do sedaj še ni ponudila brezplačnega prevoza.

5. Kaj menite o plačilnih pogojih konkurentov?

Se borijo, da bi nas pridobili, vendar se zaplete, ker se ne poznamo, ni zaupanja, SBS nam gre tukaj precej »na roke«.

6. Kakšne stroške bi imeli v vašem podjetju, če bi se odločili za menjavo dobavitelja SBS?

Bi se zapletlo zagotovo.

6.1 Kaj bi za vaš posel, doseganje zadanih ciljev pomenila zamenjava dobavitelja SBS?

Še manj projektov, kjer plačilo ni vnaprej predvideno. Zelo težko bi delali projekte, kjer so plačila z zamudami.

6.2 Če je prejšnji odgovor v smislu, da bi zamenjava dobavitelja predstavljala velike stroške in bi bila zelo moteča za posel:

–**Ali je to en izmed razlogov, da še naprej sodelujete s podjetjem SBS?**

Da.

–**Ali bi lahko rekli, da se počutite zaklenjene v odnos s podjetjem SBS, ker bi vam prekinitev sodelovanja prinesla prevelike stroške?**

Ne.

7 Kaj bi za vaše podjetje pomenila zamenjava dobavitelja SBS v finančnem smislu?

Bi se poznalo. Danes v takšnih rizičnih časih oziroma razmerah je menjava dobavitelja zapletena. Na »up« nihče noče sodelovati, če odnos ne traja že zelo dolgo časa.

– **nefinančnem?** Lastnika poznam, tako da bi izgubil dober poslovni odnos.

– **časovnem?** Nekaj časa bi potrebovali, da bi zgradili podoben odnos. Sedaj samo pokličem lastnika, povem dve besedi, oba veva zakaj se gre, material je že na gradbišču. Točno vem kaj, kako, kdaj bo dobil, brez težav, tekoče. Ni se mi potrebno ukvarjati s papirji in računi, kadar se mudi ali pa sem na gradbišču. To rešujem kasneje. Če bi zamenjali dobavitelja bi zagotovo to potekalo manj tekoče.

– **v smislu vložka napora in prizadevanj, ki jih menjava prinese?**

Podobno, nismo v zlatih časih, ko si poleg dela lahko še gradil na odnosu in zaupanju. Časi so takšni, da tudi lastniki ves napor usmerjamo v delo in nimamo časa, da bi se ukvarjali še s čim drugim. Poznamo njihovo podjetje, oni pa našega in vemo kako teče posel med nami. Ni nam potrebno ves čas »faksirati« naročilnic, kot je to na začetku, odnosi so ustaljeni, tečejo tekoče. Ko sem na terenu se mi tako ni potrebno ukvarjati s papirji. Tako da v tem smislu, bi nas menjava zagotovo prizadela.

8 Torej je za vas podjetje SBS trenutno edina možna izbira?

Hm..trenutno (poudarek na trenutno) da.

EMOTIVNA ZAVEZANOST

1. Kako bi opisali vaš odnos s podjetjem SBS?

Kot dober.

1.1 Kaj vam je najpomembnejše v odnosu z njimi?

Zaupanje, poštenost z naše in njihove strani. Odkritost.

2. Kako ste zadovoljni s pristopom podjetja SBS do vašega podjetja?

Sem zelo zadovoljen.

3. Kaj za vas pomeni poštenost v odnosu s podjetjem SBS?

So poštenjakarji.

3.1 Kaj menite glede njihovega izpolnjevanja obljub?

Jih izpolnjujejo.

–o plačilnih pogojih podjetja SBS (so realni)?

Plačilni pogoji so realni in primerljivi konkurenci.

–o cenah, ki vam jih obljubijo (se držijo teh obljub)?

Se držijo.

–o iskrenosti do vas s strani dobavitelja SBS?

Smo iskreni.

3.2 Kako bi opisali vašo poštenost do podjetja SBS?

Kot sem že prej rekel je poštenost vedno bila obojestranska.

4. Kako se na vaše težave odzivajo vodilni (skrbnik ključnih kupcev) v podjetju SBS?

Zelo korektno, hitro.

4.1 Ali so vam že kdaj rešili skoraj nerešljivo situacijo?

Da.

4.2 Če da, kakšno?

Ko nismo dobili plačanega dela in smo bili plačilno nesposobni so nas potrpežljivo čakali. Čeprav je tudi za njih težko in se borijo ter rabijo plačilo, so v situacijah, ki so za nas komaj da rešljive zelo v pomoč.

4.3 Kakšen pa je vaš odziv, če se podjetje SBS znajde v težavah?

Bi jim pomagali, kakor bi pač lahko.

5. Kako bi opisali odnos s skrbnikom ključnih kupcev oziroma z lastnikom?

Domač, sproščen. Pokličem ga lahko kadarkoli, tudi ko ni delovni čas, če potrebujem material.

5.1 Menite, da vas obravnava osebno, ali je odnos hladen, zadržan?

Osebno, pozna se že od majhnega. Skupaj sva kot otroka igrala nogomet hehe.

5.2 Se z njim družite tudi zasebno?

Ne.

6. Kakšni so vaši občutki v zvezi s podjetjem SBS?

Pozitivni, dobri, fejest ljudje so.

6.1 Menite, da je vaš odnos s podjetjem SBS zgolj posloven, ali gre za globljo povezanost?

Posloven vendar bolj globok posloven, v odnosu z njimi se počutim domače in sproščeno.

7. Se počutite kot del podjetja SBS oziroma se počutite vključeni v njihovo podjetje?

Da, počutim se domače, nekako »njihov«.

7.1 Kako bi opisali vašo pripadnost podjetju SBS?

Smo pripadni, zvesti, kar rabimo gremo iskati v njihovo trgovino.

7.2 Kaj lahko poveste glede skladnosti vaših pogledov na poslovanje?

So skladni, ni nekih razlik, odstopanj, nesoglasij.

7.3 Kaj pa pogledi v prihodnost?

Prav tako.

8. Kako pomembna vam je uspešnost podjetja SBS?

Zelo, dokler vsi dobro delamo bomo tudi naprej dobro delali. Če so oni uspešni tudi naša prihodnost ni tako zelo negotova. Če bi bili oni neuspešni bi se to zagotovo vsaj malo odrazilo tudi na našem poslu.

NORMATIVNA ZAVEZANOST

1. Ali vam je dobavitelj SBS trgovina že kdaj nesebično pomagal iz težav?

Da.

2. Ali ste z njihovo pomočjo dosegli kakšen velik uspeh?

Načeloma se mi zdi velik uspeh, da sem tudi z njihovo pomočjo še vedno prisoten na trgu. Lahko nas že ne bi bilo več.

3. Kako je njihova pomoč vplivala na vašo pripravljenost pri dosegu njihovih ciljev?

Smo jim pripravljeni pomagati, dokler to nas ne uniči.

4. Ali ste že kdaj zategnili pasove v vašem podjetju, skupaj s podjetjem SBS, zato da bi jim pomagali rešiti težave in bi po koncu težav zopet naprej sodelovali?

Načeloma ne.

5. Ali se je že zgodilo, da bi pri kakšnem drugem dobavitelju lahko dobili malo boljše pogoje/ceno/hitrejšo dobavo materiala pa ste kljub temu ostali pri podjetju SBS?

5.1 Ste zaradi boljših pogojev, cen in podobno že šli po kakšen izdelek h konkurentu?

Da.

5.2 Če da, ali ste to povedali skrbniku v podjetju SBS?

Seveda.

5.3 Kakšna je bila reakcija?

Nič posebnega. Na trgu je konkurenca in to razumejo.

6. Ali trenutno čutite kakršnokoli obvezo, dolžnost, da ostajate v poslovni povezavi s podjetjem SBS?

Ne.

7. Bi vam bilo nelagodno (bi imeli občutek krivde), če bi prenehali poslovni odnos s podjetjem SBS?

Ne.

8. Ali ste kdaj začutili, da ostajate v odnosu z dobaviteljem SBS, ker on tako od vas pričakuje in bi jih vaš odhod h konkurentu užalil, razjezil?

Ne.

9. Torej bi lahko rekli, da čutite obveznost do ohranjanja odnosa z dobaviteljem?

Da, čutim obveznost, ker so nam zmeraj pomagali in bili tolerantni, poznamo se že dolgo. Verjetno ne bi bilo nič narobe, če bi šel. Psihično pa čutim neko obveznost do ohranjanja poslovnega odnosa s podjetjem SBS.

Priloga 8: Prepis poglobljenega intervjuja o zavezanosti s kupcem 6

Kontaktna oseba: Marko, lastnik podjetja 6

Datum in kraj izvedbe intervjuja: sreda 25.2. ob 8. uri na Škofljici v poslovnih prostorih podjetja SBS

Trajanje izvedbe intervjuja: 67 minut

1. OSNOVNA VPRAŠANJA (ODVEČNA)

1. Koliko časa že sodelujete s podjetjem SBS?

S podjetjem SBS sodelujem že zelo dolgo, lahko bi rekel od samega delovanja podjetja SBS, z gospodom Slancem sem sodeloval še predno je odprl svoje podjetje, torej s samim podjetjem približno 25 let, z lastnikom podjetja pa že zagotovo več kot 30 let.

1.1 Ali se spomnite zakaj ste se odločili za sodelovanje s podjetjem SBS?

Takrat je bil to za nas najbližji, lokalni dobavitelj, zelo malo je bilo izbire na trgu. Poleg tega pa nam je lastnik podjetja SBS šel zelo na »roke«. Že preden je odprl svoje podjetje, ko je delal v drugi gradbeni trgovini, nam je zelo pomagal, predvsem s plačilnimi roki, dobavo, ki ji bila v tistih časih veliko težja kot danes.

2. Kako na vaše podjetje vplivajo trenutne razmere na trgu na splošno?

Kriza se kar pozna. Novogradnje so se nekoliko zmanjšale, večinoma obnavljamo strehe na objektih, imamo manjše projekte kot pred leti, za posel se je potrebno boriti. Poleg tega pa je tudi več ponudnikom enakih storitev, tako da je zagotovo težje kot pred leti.

2.1 Kako so trenutne razmere na trgu spremenile vaše poslovanje?

Krčimo stroške, manjšamo število zaposlenih, zelo pozorno spremljamo cene dobaviteljev lesa, gradbenega materiala. Skušamo dobiti čim boljše plačilne pogoje in roke, saj sicer zelo težko delamo. Čim več poskušamo narediti »domači«, torej naša družina je v celoti »vklopljena« v posel. Pozimi je že tako zelo slaba sezona za tesarje, tako da kakšne delavce zaposlimo tudi sezonsko.

3. Kako pomembni so za vas poslovni odnosi?

Zelo so pomembni, brez odnosa je po mojem mnenju nemogoče delati.

2 KLJUČNA VPRAŠANJA

KALKULATIVNA ZAVEZANOST

1. Kakšne koristi vam prinaša sodelovanje s podjetjem SBS?

Nižje stroške v primerjavi s konkurenti nam prinašajo njihove cene, porabimo manj časa, da se nekaj dogovorimo, lahko bi rekel, da se skoraj samo pogledamo in vemo kaj in kako. Predvsem za nas je največja prednost plačilni pogoji, roki, v gradbeništvu smo pogosto od končnih kupcev plačani na koncu, tako da praktično zalagamo denar. Če nam dobavitelj ne omogoča nekoliko daljšega plačilnega roka je to zelo neugodno za nas.

1.1 Še kakšne druge razen finančne (na primer: informacije, dostop do virov)?

Ja preko podjetja SBS tudi naši kupci izvejo za nas, pogosto kupci, ki pridejo k nam, povejo, da jih je k nam napotil lastnik podjetja SBS oziroma tamkajšnji zaposleni. Tudi z večjimi gradbeniki, zidarji sem se spoznal na podoben način. Podjetje SBS se poleg trgovine ukvarja tudi z zidavo, tako da vedno izberejo nas, da jim postavimo strehe, lesene nadstreške za avtomobile in podobno.

1.2 Kakšne so vaše prednosti v primerjavi s stroški sodelovanja s podjetjem SBS?

Naše prednosti so recimo kar velike, saj bi drugače verjetno že prekinili sodelovanje s podjetjem SBS. Kot sem že omenil, je za nas predvsem prednost kar se tiče plačilnih rokov.

2. Kakšno je po vašem mnenju razmerje med kakovostjo in ceno izdelkov v podjetju SBS?

Ocenim lahko le izdelke, ki jih potrebujemo za našo obrt. Veliko imajo na primer slovenskih, visoko kakovostnih izdelkov, ki so morda dražje v primerjavi z izdelki narejenimi v državah s poceni delovno silo, vendar imajo zato zelo dolge garancijske dobe. Streha je zelo pomemben del hiše, ljudje jo delajo za skoraj celo življenje in takrat ima kakovost ključno vlogo. Torej razmerje med kakovostjo in ceno je zelo dobro.

3. Kako sodelovanje s podjetjem SBS vpliva na učinkovitost poslovanja vašega podjetja?

Zelo dobro, saj porabimo manj časa, truda za ukvarjanje in pogajanje z dobaviteljem, kot bi ga sicer z na primer novim dobaviteljem. Prihranjeni čas pa lahko posvetimo našemu osrednjemu poslu.

4. Katere alternative podjetja SBS vidite na trgu?

Lahko rečem, da so druga podjetja, ki prodajajo podobne izdelke, vendar za nas ni alternative v bližini, smo »lokalci«, skupaj smo »rastli«, poleg tega pa mi še nikjer

niso ponudili ugodnejših pogojev poslovanja in tako osebnega pristopa. Tudi, če nam ne morejo dati nižjih cen, kontaktirajo svojega dobavitelja, kjer poskušajo doseči nižjo ceno.

4.1 Ali obstaja konkurenčno podjetje, ki bi vam omogočalo boljše poslovanje kot SBS?

Ne. Morda so včasih kakšne cene malenkost nižje pri konkurentih (zelo redko), toda to ne vpliva bistveno na naše poslovanje s podjetjem SBS, tudi, če gremo po kakšen material h konkurentu, ni zamere.

4.2 Kakšne so konkurenčne cene v primerjavi s cenami podjetja SBS?

So večinoma morda malenkost višje, od teh bližnjih gradbenih trgovin, ki jih poznam oziroma od trgovcev, ki nudijo izdelke, ki jih potrebujemo za našo obrt.

5. Kaj menite o plačilnih pogojih konkurentov?

So slabši, pogosto hočejo denar naprej ali pa dajo kratke plačilne roke, kar razumem, saj je v današnjih časih uspešno poslovanje pogosto pogojeno z zaupanjem s strani dobavitelja in tudi kupca.

6. Kakšne stroške bi imeli v vašem podjetju, če bi se odločili za menjavo dobavitelja SBS?

Kar velike, predvsem v smislu porabe časa, ki bi ga sicer lahko vložili kam drugam v poslu, pa kot sem že večkrat omenil plačilni pogoji, torej plačila vnaprej, čimprejšnja plačila, to bi bilo za nas kar kritično.

6.1 Kaj bi za vaš posel, doseganje zadanih ciljev pomenila zamenjava dobavitelja SBS?

Nič kaj dobrega, bi bil kar udarec za naš posel.

6.2 Če je prejšnji odgovor v smislu, da bi zamenjava dobavitelja predstavljala velike stroške in bi bila zelo moteča za posel:

–**Ali je to en izmed razlogov, da še naprej sodelujete s podjetjem SBS?**

Lahko rečem, da ja, čeprav o tem nisem nikoli razmišljal poglobljeno.

–**Ali bi lahko rekli, da se počutite zaklenjene v odnos s podjetjem SBS, ker bi vam prekinitev sodelovanja prinesla prevelike stroške?**

Ne, ne počutim se zaklenjenega v odnos z njimi, saj so zelo korektni, tudi, če kupimo kaj pri drugemu trgovcu, to sprejmejo brez težav.

7. Kaj bi za vaše podjetje pomenila zamenjava dobavitelja SBS v finančnem smislu?

V finančnem smislu ne pomeni nič dobrega, verjetno bi izgubili tudi nekaj naših večjih končnih kupcev, ki smo jih pridobili s pomočjo podjetja SBS. Že tako se trudimo krčiti stroške in zamenjava dobavitelja bi bila šok.

1. nefinančnem?

Informacije, kje se zida v bližini in kaj, tam srečam veliko lokalnih ljudi. Za vsako dobavo materiala se v podjetju SBS potrudijo, pohitijo, dostavijo material. Pa seveda možna je izguba prijateljstva z lastnikom. Tega si ne želim glih.

2. časovnem?

Z gradnjo novega odnosa bi zopet potrebovali zelo dolgo časa, tak odnos se namreč ne zgodi čez noč, potrebna so leta.

3. v smislu vložka napora in prizadevanj, ki jih menjava prinese?

Napor in prizadevanja, ki jih sicer vlagamo v razmišljanje o tem, kako bomo prebrodili te čase in nekako preživeli, bi bilo zelo moteče, če bi jih morali vlagati še v gradnjo novega odnosa.

8. Torej je za vas podjetje SBS trenutno edina možna izbira?

Bi lahko rekel, da ja, vendar želim povedat, da lahko prestopimo tudi k drugemu dobavitelju, vendar bi naše podjetje s tem doživelo nekakšno manjšo krizo, ki pa verjamem, da bi jo lahko prebrodili. S tem pa se trenutno ne želimo ukvarjati, saj nam dobavitelj SBS zelo ustreza.

EMOTIVNA ZAVEZANOST

1. Kako bi opisali vaš odnos s podjetjem SBS?

Zelo dober odnos, poznamo se zelo dolgo, nivo je osebni, beseda o poslu poteka tudi v prostem času, lahko rečem, da skupaj dozorevamo, rastemo. Smo navezani, vsaj jaz tako čutim.

1.1 Kaj vam je najpomembnejše v odnosu z njimi?

Obravnavanje našega podjetja na zelo osebnem nivoju in zaupanje.

2. Kako ste zadovoljni s pristopom podjetja SBS do vašega podjetja?

Zelo.

3. Kaj za vas pomeni poštenost v odnosu s podjetjem SBS?

Poštenost je prisotna z naše in njihove strani. Poštenost mi pomeni veliko, brez nje posel ne more teči.

3.1 Kaj menite glede njihovega izpolnjevanja obljub?

Nimam pripomb, so fer pri izpolnjevanju obljub.

3.2 Kako bi opisali vašo poštenost do podjetja SBS?

Ja oni so do nas, mi do njih, poštenost je v tem odnosu ključna in je prisotna.

– o plačilnih pogojih podjetja SBS (so realni)?

Plačilni pogoji nam ne bi mogli bolj ustrezat.

– o cenah, ki vam jih obljubijo (se držijo teh obljub)?

Obljubljenih cen se držijo.

– o iskrenosti do vas s strani dobavitelja SBS?

So iskreni, oni do nas in mi do njih.

4. Kako se na vaše težave odzivajo vodilni (skrbnik ključnih kupcev) v podjetju SBS?

V težavah brez vprašanj in težav priskočijo na pomoč.

4.1 Ali so vam že kdaj rešili skoraj nerešljivo situacijo?

Da, ko nam je poplava zalila celotno dvorišče, kjer shranjujemo les in delavnico z »mašinami«, so nam brez problema pomagali. Takoj, ko so izvedeli za naše težave, so poslali mivko, da smo lahko zadržali reko. Lastnik je bil ves čas prisoten in nas je bodril. Takrat so bili res v pomoč.

4.2 Kakšen pa je vaš odziv, če se podjetje SBS znajde v težavah?

Tudi mi smo jim vedno pripravljeni pomagati.

5. Kako bi opisali odnos s skrbnikom ključnih kupcev oziroma z lastnikom?

Zelo osebno, smo pravzaprav prijatelji že vrsto let, na morju smo sosedje, vsak teden skupaj igrava košarko, skupaj potujemo, veliko prostega časa preživimo skupaj, kjer pogosto teče beseda o poslu. Kolegi smo, dobri.

5.1 Menite, da vas obravnava osebno, ali je odnos hladen, zadržan?

Zagotovo zelo osebno.

5.2 Se z njim družite tudi zasebno?

Da.

6. Kakšni so vaši občutki v zvezi s podjetjem SBS?

6.1 Menite, da je vaš odnos s podjetjem SBS zgolj posloven, ali gre za globljo povezanost?

Za globljo povezanost.

7. Se počutite kot del podjetja SBS oziroma se počutite vključeni v njihovo podjetje?

7.1 Kako bi opisali vašo pripadnost podjetju SBS?

Pripadnost z naše strani je precej velika. Saj se vidi, ko tako dolgo poslujemo skupaj.

7.2 Kaj lahko poveste glede skladnosti vaših pogledov na poslovanje?

Ker pogosto tudi v prostem času beseda teče o poslu so naši pogledi na poslovanje zelo podobni, skladni.

7.3 Kaj pa pogledi v prihodnost?

Tudi.

8. Kako pomembna vam je uspešnost podjetja SBS?

Zelo, saj, če se bodo znašli v težavah, se bomo nekako v njih znašli tudi mi.

NORMATIVNA ZAVEZANOST

1. Ali vam je dobavitelj SBS trgovina že kdaj nesebično pomagal iz težav?

Da, kot sem že prej omenil, nikoli ne bom pozabil, kako so nam pomagali, ko smo imeli težave zaradi naravne nesreče.

2. Ali ste z njihovo pomočjo dosegli kakšen velik uspeh?

Ne.

3. Kako je njihova pomoč vplivala na vašo pripravljenost pri dosegu njihovih ciljev?

Tako da o njih širimo lepo besedo, jih priporočamo drugim potencialnim kupcem.

4. Kaj pa vaša pomoč podjetju SBS?

Verjetno smo jim že kdaj pomagali posredno, vedno se trudimo, da kolikor se le da pomagamo.

4.1 Ali ste že kdaj zategnili pasove v vašem podjetju, skupaj s podjetjem SBS, zato da bi jim pomagali rešiti težave in bi po koncu težav zopet naprej sodelovali?

Ne nismo zaradi njih še nikoli zategnili pasov.

5. Ali se je že zgodilo, da bi pri kakšnem drugem dobavitelju lahko dobili malo boljše pogoje/ceno/hitrejšo dobavo materiala pa ste kljub temu ostali pri podjetju SBS?

Da, če so bili pogoji ali cena res veliko bolj ugodni, potem smo pač šli h konkurentu, vendar to je redkost.

5.1 Ste zaradi boljših pogojev, cen in podobno že šli po kakšen izdelek h konkurentu?

Da.

5.2 Če da, ali ste to povedali skrbniku v podjetju SBS?

Da.

5.3 Kakšna je bila reakcija?

Lastnik to vedno razume. Nikoli nismo imeli zaradi tega težav.

6. Ali trenutno čutite kakršnokoli obvezo, dolžnost, da ostajate v poslovni povezavi s podjetjem SBS?

Da.

7. Bi vam bilo nelagodno (bi imeli občutek krivde), če bi prenehali poslovni odnos s podjetjem SBS?

Morda malo, ker so nam res nesebično pomagali in ker smo osebno v zelo dobrem odnosu, vendar so zelo razumni. Če bi nam drug dobavitelj omogočal mnogo boljše

poslovanje bi pač sodelovali z njim. Ko pa bi prekinil odnos s podjetjem SBS bi zagotovo občutil malo nelagodja.

8. Ali ste kdaj začutili, da ostajate v odnosu z dobaviteljem SBS, ker on tako od vas pričakuje in bi jih vaš odhod h konkurentu užalil, razjezil?

Ne.

9. Torej bi lahko rekli, da čutite obveznost do ohranjanja odnosa z dobaviteljem?

Da.

Priloga 9: Prepis poglobljenega intervjuja o zavezanosti s kupcem 7

Kontaktna oseba: Janez, lastnik podjetja 7

Datum in kraj izvedbe intervjuja: ponedeljek 2.3.2015 ob 9. uri na Škofljici v poslovnih prostorih podjetja SBS

Trajanje izvedbe intervjuja: 57 minut

1. OSNOVNA VPRAŠANJA (ODVEČNA)

1. Koliko časa že sodelujete s podjetjem SBS?

Od samega začetka našega podjetja, mislim, da od 2008.

1.1 Ali se spomnite zakaj ste se odločili za sodelovanje s podjetjem SBS?

Ker je lokalno podjetje, nam je fizično najbližje, imajo kakovostne izdelke, so pošteni. Ko sem se začel ukvarjati s to panogo sem najprej delal njihove projekte, a ne. Ubistvu so nam pomagali, ko smo odprli našo firmo, saj se občasno ukvarjajo tudi z gradnjo za končne kupce in smo tako v zadnjih letih za njih delali že ogromno projektov, tudi njihove privatne hiše.

2. Kako na vaše podjetje vplivajo trenutne razmere na trgu na splošno?

Kriza se je tudi nas dotaknila. Da ne govorimo o konkurenci na našem področju.

2.1 Kako so trenutne razmere na trgu spremenile vaše poslovanje?

Poskušamo se dogovoriti za čim ugodnejše plačilne roke in cene, saj sicer ne bi bili konkurenčni. Zaposlujemo bolj sezonsko, na vseh področjih skušamo skrčiti stroške.

3. Kako pomembni so za vas poslovni odnosi?

Kar precej.

V kakšnem smislu?

Dober poslovni odnos je obojestransko zelo dobrodošel. Dobro je, če ne gre samo za poslovni odnos, ampak tudi bolj sproščen, »prijateljski«, domač, saj je tako lažje izpeljat posel.

2. KLJUČNA VPRAŠANJA

KALKULATIVNA ZAVEZANOST

1. Kakšne koristi vam prinaša sodelovanje s podjetjem SBS?

Dobre cene za naše končne kupce, se pravi, da smo konkurenčni, bližina poslovalnic, zaradi česar so nižji stroški transporta, odzivnost..plačilni pogoji.

1.1 Še kakšne druge (na primer: informacije, dostop do virov)?

Delamo tudi za njih kakšna vzdrževalna dela na poslovalnicah po potrebi, smo izvajalci na objektih, ki jih gradijo za končne kupce, s tem smo si pridobili zelo dobre reference in preko njih dobimo veliko strank.

1.2 Kakšne so vaše prednosti v primerjavi s stroški sodelovanja s podjetjem SBS?

Prednosti so sigurno večje.

2. Kakšno je po vašem mnenju razmerje med kakovostjo in ceno izdelkov v podjetju SBS? Za dobro ceno dobimo kakovostne izdelke, slovenskih ali evropskih proizvajalcev.

3. Kako sodelovanje s podjetjem SBS vpliva na učinkovitost poslovanja vašega podjetja? Dobro, preko poslovanja z njimi nam uspeva optimizirati naš posel, torej uspeva nam krčiti stroške na drugi strani pa smo konkurenčni in povečujemo dobiček.

4. Katere alternative podjetja SBS vidite na trgu?

Trenutno jih ne.

4.1 Ali obstaja konkurenčno podjetje, ki bi vam omogočalo boljše poslovanje kot SBS? Ne zaenkrat.

4.2 Kakšne so konkurenčne cene v primerjavi s cenami podjetja SBS?

Ne morem reči, da so razlike zelo velike, cene so »tam tam«.

5. Kaj menite o plačilnih pogojih konkurentov?

V SBS so veliko bolj prilagodljivi, kar se tiče plačila. Verjetno, ker se poznamo.

6. Kakšne stroške bi imeli v vašem podjetju, če bi se odločili za menjavo dobavitelja SBS?

Stroške bi zagotovo imeli, znova pridobiti zaupanje, dogovarjanje o dodatnih popustih. Predvsem si ne predstavljam kako bi se z novim dobaviteljem dogovorili o plačilnih rokih, saj danes na trgu primanjkuje predvsem zaupanja.

6.1 Kaj bi za vaš posel, doseganje zadanih ciljev pomenila zamenjava dobavitelja SBS?

Ne bi bili konkurenčni, vsaj na začetku ne, izgubili bi verjetno tudi kakšen posel, ker ne bi mogli več držati trenutnih cen, tudi naše stranke bi imele slabše plačilne pogoje, kar je trenutno v gradbeništvu precej šibka točka.

6.2 Če je prejšnji odgovor v smislu, da bi zamenjava dobavitelja predstavljala velike stroške in bi bila zelo moteča za posel:

- **Ali je to en izmed razlogov, da še naprej sodelujete s podjetjem SBS?**
Tudi.
- **Ali bi lahko rekli, da se počutite zaklenjene v odnos s podjetjem SBS, ker bi vam prekinitve sodelovanja prinesla prevelike stroške?** Ne.

7. Kaj bi za vaše podjetje pomenila zamenjava dobavitelja SBS v finančnem smislu?

Vsaj na začetku verjetno manjše prihodke.

- **nefinančnem?** Potrebna bi bila ponovna pridobitev zaupanja, gradnja odnosa, nezanesljivost drugih dobaviteljev.
- **časovnem?** Izguba časa zaradi iskanja primernega dobavitelja.
- **v smislu vloška napora in prizadevanj, ki jih menjava prinese?** Nič dobrega.

8. Torej je za vas podjetje SBS trenutno edina možna izbira?

Ni edina možna izbira, je pa »taprava«.

EMOTIVNA ZAVEZANOST

1. Kako bi opisali vaš odnos s podjetjem SBS?

Dober odnos, mislim, da si zaupamo.

1.1 Kaj vam je najpomembnejše v odnosu z njimi?

Da se dobro in dolgo poznamo, si zaupamo, ni nepotrebnega pregovarjanja in dogovarjanja, večinoma posel teče gladko. Naš odnos ni »z danes na jutri«, ampak je preteklo veliko časa, da smo ga vzpostavili in tak odnos ni kar tako lahko »z danes na jutri« zapustiti.

2. Kako ste zadovoljni s pristopom podjetja SBS do vašega podjetja?

Smo zadovoljni, se trudijo, nas obravnavajo individualno.

3. Kaj za vas pomeni poštenost v odnosu s podjetjem SBS?

Če ni poštenosti ni posla.

3.1 Kaj menite glede njihovega izpolnjevanja obljub?

So korektni.

–**o plačilnih pogojih podjetja SBS (so realni)?**

So realni, nam grejo precej »na roke«. Čeprav nam kupcem nikoli ni dovolj hehe.

–**o cenah, ki vam jih obljubijo (se držijo teh obljub)?**

Cene so primerne. Ne prinašajo nas okrog.

–**o iskrenosti do vas s strani dobavitelja SBS?**

Iskrenost je obojestranska.

3.2 Kako bi opisali vašo poštenost do podjetja SBS?

Smo pošteni.

4. Kako se na vaše težave odzivajo vodilni (skrbnik ključnih kupcev) v podjetju SBS?

Individualno, obravnavajo nas kot posameznika, ne pa površno in na hitro.

4.1 Ali so vam že kdaj rešili skoraj nerešljivo situacijo?

Večinoma je kar se plačil zadeva, saj včasih pokličemo, če lahko še malo počakajo, logično ni to ravno srečen dogodek za njih, počakajo pa na nas, saj vedo, da plačilo bo, ampak pač z nekaj dnevno zamudo. Nam pa to zelo pomaga, saj so v gradbeništvu velike težave s plačili.

4.2 Kakšen pa je vaš odziv, če se podjetje SBS znajde v težavah?

Bi jim pomagali po svojih močeh, če bi bilo potrebno.

5 Kako bi opisali odnos s skrbnikom ključnih kupcev oziroma z lastnikom?

Poslovni in osebni, živimo zelo blizu, lastnik me pozna še iz časov, ko sem bil otrok. Predvsem sem v dobrem odnosu z njegovim sinom. Vseeno pa do lastnika čutim nekakšno strahospoštovanje, saj je veliko bolj izkušenj v poslu.

5.1 Menite, da vas obravnava osebno, ali je odnos hladen, zadržan?

Osebno.

5.2 Se z njim družite tudi zasebno?

Bolj s sinom lastnika, vendar ne zasebno, kakšna kava, kjer teče debata o poslu.

6 Kakšni so vaši občutki v zvezi s podjetjem SBS?

Dobri.

6.1 Menite, da je vaš odnos s podjetjem SBS zgolj posloven, ali gre za globljo povezanost?

Je posloven pa tudi osebni, ne gre pa za globoko povezanost.

7 Se počutite kot del podjetja SBS oziroma se počutite vključeni v njihovo podjetje?

7.1 Kako bi opisali vašo pripadnost podjetju SBS?

Smo dokaj pripadni.

Na primer?

Širimo dobre besede o podjetju SBS pri naših kupcih.

7.2 Kaj lahko poveste glede skladnosti vaših pogledov na poslovanje?

So podobni, čeprav je naše podjetje precej manjše, težko se primerjam z njimi.

7.3 Kaj pa pogledi v prihodnost?

So verjetno razmeroma podobni, nisem nikoli govoril z njimi o tem.

8 Kako pomembna vam je uspešnost podjetja SBS?

Za nas je pomembna in koristna. Bolj kot bodo uspešni, boljši bodo pogoji poslovanja za nas. Upam hehe.

NORMATIVNA ZAVEZANOST

1. Ali vam je dobavitelj SBS trgovina že kdaj nesebično pomagal iz težav?

Da, nesebično se mi zdi, kadar počakajo na naša plačila. Tudi oni se borijo na trgu, potrebujejo denar, pa vseeno razumejo, kadar ne moremo pohiteti s plačili. Čeprav smo včasih nenasitni hehe.

2. Ali ste z njihovo pomočjo dosegli kakšen velik uspeh?

Ne bi rekel ravno ogromen uspeh, vendar pa smo z njihovo pomočjo sodelovali pri odmevnih gradbenih projektih, ki nam predstavljajo referenco. Del njihove pomoči je zagotovo kriv za to, da smo zrastle.

3. Kako je njihova pomoč vplivala na vašo pripravljenost pri dosegu njihovih ciljev?

Po svojih zmožnostih smo jim pripravljene pomagati pri dosegu ciljev. Saj ves čas en drugemu pomagamo pri tem.

4. Kaj pa vaša pomoč podjetju SBS?

Zopet po svojih zmožnostih, če bi bilo potrebno. Ne bi pa škodovali sebi.

4.1 Ali ste že kdaj zategnili pasove v vašem podjetju, skupaj s podjetjem SBS, zato da bi jim pomagali rešiti težave in bi po koncu težav zopet naprej sodelovali?

Ne.

5. Ali se je že zgodilo, da bi pri kakšnem drugem dobavitelju lahko dobili malo boljše pogoje/ceno/hitrejšo dobavo materiala pa ste kljub temu ostali pri podjetju SBS?

Ja, hitrejša dobava je bila možna, vendar tisti trenutek to za nas ni bilo relevantno, tako da smo potem ostali pri SBSu. Tudi cene..včasih je razlika, vendar ni bistvena, saj nam grede potem na roke z dostavo, ki je zastoj ali pa z roki.

5.1 Ste zaradi boljših pogojev, cen in podobno že šli po kakšen izdelek h konkurentu?

Se je že zgodilo, ja.

5.2 Če da, ali ste to povedali skrbniku v podjetju SBS?

Sem. Ko dobim kakšen izdelek veliko ugodnejši povem lastniku. Ponavadi reče, da je to najnižja cena, ki jo lahko da in da če pač lahko dobimo določen izdelek ceneje drugje, naj to naredimo. Tudi oni ne morejo v minus zaradi nas, mi pa tudi ne, če oni slučajno ne morejo znižati cene. To so sicer redkosti, ponavadi gre za kakšen potrošni material, ki ga večji trgovci pripeljejo v velikih količinah s Kitajske. Lastnik SBS to to razume. Vsi se borimo.

6. Ali trenutno čutite kakršnokoli obvezo, dolžnost, da ostajate v poslovni povezavi s podjetjem SBS?

Ne.

7. Bi vam bilo nelagodno (bi imeli občutek krivde), če bi prenehali poslovni odnos s podjetjem SBS?

Da.

8. Ali ste kdaj začutili, da ostajate v odnosu z dobaviteljem SBS, ker on tako od vas pričakuje in bi jih vaš odhod h konkurentu užalil, razjezil?

Ne.

9. Torej bi lahko rekli, da čutite obveznost do ohranjanja odnosa z dobaviteljem?

Ne.

Priloga 10: Prepis poglobljenega intervjuja o zavezanosti s kupcem 8

Kontaktna oseba: Jože, lastnik podjetja 8

Datum in kraj izvedbe intervjuja: četrtek 12.3.2015 ob 8. uri v Kočevju v poslovalnici trgovine SBS

Trajanje izvedbe intervjuja: 53 minut

1. OSNOVNA VPRAŠANJA (ODVEČNA)

1. Koliko časa že sodelujete s podjetjem SBS?

Več kot 10 let.

2. Ali se spomnite zakaj ste se odločili za sodelovanje s podjetjem SBS?

Uh..težko rečem, verjetno je bila odločilna bližina. V Kočevju takrat ni bilo kakšne hude izbire trgovin s tehničnim in gradbenim materialom.

3. Kako na vaše podjetje vplivajo trenutne razmere na trgu na splošno?

Kot povsod, neugodno je. Slabo.

3.1 Kako so trenutne razmere na trgu spremenile vaše poslovanje?

Več je nezaupanja. Ne vzamemo kar vsakega posla. Prej se bolj pozanimamo in tako.

3.2 Če razmere na trgu močno vplivajo na vaše poslovanje, kako ste se na te spremembe prilagodili?

Sprejmemo samo sigurne posle. Če želimo biti konkurenčni moramo imeti tudi nižje cene.

4. Kako pomembni so za vas poslovni odnosi?

Jah, zelo. Brez odnosa ni dolgoročnega sodelovanja. Pa zaupanja tudi ne.

2. KLJUČNA VPRAŠANJA

KALKULATIVNA ZAVEZANOST

1. Kakšne koristi vam prinaša sodelovanje s podjetjem SBS?

Odlog plačil, prevoz, hitra dostava, bližina trgovine.

1.1 Kakšne so vaše prednosti v primerjavi s stroški sodelovanja s podjetjem SBS?

Prednosti so večje kot stroški. Sicer ne bi z njimi sodelovali, a ne.

2. Kakšno je po vašem mnenju razmerje med kakovostjo in ceno izdelkov v podjetju SBS?

Izdelki visoke kakovosti po dobrih cenah.

3. Kako sodelovanje s podjetjem SBS vpliva na učinkovitost poslovanja vašega podjetja?

Uh težko vprašanje. Pozitivno sigurno..Jah mi smo bolj konkurenčni, ker nam pomagajo tako, da počakajo na naše plačilo. Cene nam tudi dajo ugodne. Dobro vplivajo na našo učinkovitost.

4. Katere alternative podjetja SBS vidite na trgu?

V naši bližini zdej rastejo tudi druga gradbena podjetja. Megadom mogoče. So tudi druga podjetja na trgu. Nam zdej najbolj odgovarja SBS.

4.1 Ali obstaja konkurenčno podjetje, ki bi vam omogočalo boljše poslovanje kot SBS?

Ne.

4.2 Kakšne so konkurenčne cene v primerjavi s cenami podjetja SBS?

Ja približno iste.

5. Kaj menite o plačilnih pogojih konkurentov?

Za nas so slabši. Časi niso briljantni, vsi hočejo denar sproti ali pa po nekje celo vnaprej. Mi to trenutno ne zmoremo. Posel laufa, ne pa tako kot včasih in če ni medsebojnega zaupanja se ne izide, kar se tiče plačilnih pogojev. Zaupanja pa ni, če ni dolgega poznanstva s podjetjem.

6. Kakšne stroške bi imeli v vašem podjetju, če bi se odločili za menjavo dobavitelja SBS?

Bi kar bili neki stroški. Luštn ne bi bilo.

6.1 Kaj bi za vaš posel, doseganje zadanih ciljev pomenila zamenjava dobavitelja SBS?

Neki stroškov bi bilo. Druge trgovine so za nas bolj oddaljene. Izguba zaupanja. Izguba kakšnega posla.

6.2 Če je prejšnji odgovor v smislu, da bi zamenjava dobavitelja predstavljala velike stroške in bi bila zelo moteča za posel:

–Ali je to en izmed razlogov, da še naprej sodelujete s podjetjem SBS?

Da.

–Ali bi lahko rekli, da se počutite zaklenjene v odnos s podjetjem SBS, ker bi vam prekinitve sodelovanja prinesla prevelike stroške?

Ne.

7. Kaj bi za vaše podjetje pomenila zamenjava dobavitelja SBS v finančnem smislu?

Nič dobrega.

– nefinančnem?

Tak fajn odnos imamo. Tudi s fanti v trgovini. Kadarkoli pokličem, dve besedi in že vejo kaj hočem. Papirje uredimo kasneje, ko imam čas in nisem na terenu. Potek posla, tudi mojega je gladek.

– **časovnem?**

Si sploh ne predstavljam, da bi moral spet graditi tak odnos. Časovno ne bi zmoget. Bojim se, da bi nas to odneslo.

– **v smislu vložka napora in prizadevanj, ki jih menjava prinese?**

Razmere so take, da niti pod razno ne moremo svojega napora vlagati v novo gradnjo poslovnega odnosa z dobaviteljem. Trenutno napore vlagamo v redna plačila in boj za obstanek na trgu. Cene pa so tako ali tako podobne. Če je kakšna sem ali tja malenkost višja to še ne pomeni, da bomo bankrotirali.

8. Torej je za vas podjetje SBS trenutno edina možna izbira?

Da.

EMOTIVNA ZAVEZANOST

1. Kako bi opisali vaš odnos s podjetjem SBS?

»Fair play«.

1.1 Kaj vam je najpomembnejše v odnosu z njimi?

Individualno nas obravnavajo. Nismo tak kar eni, je pač odnos človeški.

2. Kako ste zadovoljni s pristopom podjetja SBS do vašega podjetja?

Smo zelo zadovoljni.

3. Kaj za vas pomeni poštenost v odnosu s podjetjem SBS?

Pozitivno stvar.

3.1 Kaj menite glede njihovega izpolnjevanja obljub?

Se nekaj zmenimo, pa to drži. Vedno.

–**o plačilnih pogojih podjetja SBS (so realni)?**

So realni. Prerealni v primerjavi s podobnimi podjetji v bližini. Čeprav bi včasih radi videli še daljše roke hehe. Vendar tako je, ker se res poznamo. Pa plačamo jim vedno. Tudi mi smo do njih pošteni.

–**o cenah, ki vam jih obljubijo (se držijo teh obljub)?**

Se držijo.

–**o iskrenosti do vas s strani dobavitelja SBS?**

So iskreni.

3.2 Kako bi opisali vašo poštenost do podjetja SBS?

Tudi mi smo pošteni do njih. Če nam stranska ne plača malo zavlečemo plačilne pogoje, vedno pa plačamo.

4. Kako se na vaše težave odzivajo vodilni (skrbnik ključnih kupcev) v podjetju SBS?

Ja v redu. Brez posebnosti.

4.1 Ali so vam že kdaj rešili skoraj nerešljivo situacijo?

So.

4.2 Kakšno?

Počakali so naše plačilo. Malo se pritožujejo no, logično, vendar počakajo.

4.3 Kakšen pa je vaš odziv, če se podjetje SBS znajde v težavah?

Ja bi jim pomagali verjetno. Dokler ni to v našo škodo, a ne.

5. Kako bi opisali odnos s skrbnikom ključnih kupcev oziroma z lastnikom?

V redu. Se čisto okej razumemo.

5.1 Menite, da vas obravnava osebno, ali je odnos hladen, zadržan?

Še kar osebno no. Recimo.

5.2 Se z njim družite tudi zasebno?

To pa ne. Mi bolj delamo v Kočevju, on je sicer z drugega konca, tako da verjetno je tudi to razlog. Smo po telefonu dosti na vezi. Pa s poslovodjo v Kočevju sem bolj povezan, ker smo iz istega konca.

6. Kakšni so vaši občutki v zvezi s podjetjem SBS?

Hmm..pozitivni.

6.1 Menite, da je vaš odnos s podjetjem SBS zgolj posloven, ali gre za globljo povezanost?

Posloven.

7. Se počutite kot del podjetja SBS oziroma se počutite vključeni v njihovo podjetje?

Ne.

7.1 Kako bi opisali vašo pripadnost podjetju SBS?

Zvesti smo. Bomo še naprej, če bo šlo tako.

7.2 Kaj lahko poveste glede skladnosti vaših pogledov na poslovanje?

Smo si kar podobni. Zdi se mi, da je skladnost no.

7.3 Kaj pa pogledi v prihodnost?

Enako.

8. Kako pomembna vam je uspešnost podjetja SBS?

Ja zelo. Moramo si pomagat in si privoščiti uspeh. Bolj ko je eden uspešen, boljše pogoje nam lahko zagotovi, ne.

NORMATIVNA ZAVEZANOST

1. Ali vam je dobavitelj SBS trgovina že kdaj nesebično pomagal iz težav?

Da.

2. Ali ste z njihovo pomočjo dosegli kakšen velik uspeh?

Ja seveda.

2.1 Če da, kakšen?

V lanskem letu smo preko njih dobili posle za razna podjetja, pa ko so neke šole gradili, ker so kupovali pri njih.

3. Kako je njihova pomoč vplivala na vašo pripravljenost pri dosegu njihovih ciljev?

Bi jim pomagali, če bi se dalo.

3.1 Ali ste že kdaj zategnili pasove v vašem podjetju, skupaj s podjetjem SBS, zato da bi jim pomagali rešiti težave in bi po koncu težav zopet naprej sodelovali?

Ne.

4. Ali se je že zgodilo, da bi pri kakšnem drugem dobavitelju lahko dobili malo boljše pogoje/ceno/hitrejšo dobavo materiala pa ste kljub temu ostali pri podjetju SBS?

Da.

5. Ste zaradi boljših pogojev, cen in podobno že šli po kakšen izdelek h konkurentu?

Da.

5.1 Če da, ali ste to povedali skrbniku v podjetju SBS?

Sem povedal.

5.2 Kakšna je bila reakcija?

Nikakršna. Saj vejo, da kdaj tudi kaj drugje kupimo, pa kaj. Nič, pač razumejo.

6. Ali trenutno čutite kakršnokoli obvezo, dolžnost, da ostajate v poslovni povezavi s podjetjem SBS?

Da.

7. Bi vam bilo nelagodno (bi imeli občutek krivde), če bi prenehali poslovni odnos s podjetjem SBS?

Ja.

8. Ali ste kdaj začutili, da ostajate v odnosu z dobaviteljem SBS, ker on tako od vas pričakuje in bi jih vaš odhod h konkurentu užalil, razjezil?

Ne.

9. Torej bi lahko rekli, da čutite obveznost do ohranjanja odnosa z dobaviteljem?

Hm..Ja.