

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Gregor Cvar

**Zaupanje, kakovost in odnosi kot dejavniki uspeha malega podjetja  
na primeru podjetja Cvar Gregor, s. p.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Gregor Cvar

Mentorica: izr. prof. dr. Urša Golob Podnar

**Zaupanje, kakovost in odnosi kot dejavniki uspeha malega podjetja  
na primeru podjetja Cvar Gregor, s. p.**

Diplomsko delo

Ljubljana 2016

*Hvala Karmen, očetu,  
mami in Barbari  
za izkazano podporo,  
Patriku za mirno prespane noči  
in vsem za to, da niste izgubili upanja.*

## **Zaupanje, kakovost in odnosi kot dejavniki uspeha malega podjetja na primeru podjetja Gregor Cvar, s. p.**

Trg storitev se v zadnjih letih konstantno spreminja, stranke postajajo bolj obveščene in poučene tudi o strokovnih storitvah, storitvena podjetja pa morajo narediti vse, da se razlikujejo od konkurence. Diplomsko delo se osredotoča na podjetje, ki deluje na medorganizacijskem trgu, kjer je najpomembnejše in najbolj učinkovito, da podjetje ohrani obstoječe stranke. To lahko stori le z izgradnjo zaupanja med obema stranema v menjavi, s servisno kakovostjo, ki se mora kar najbolj približati pričakovani s strani naročnika, ter z vzdrževanjem in s skrbjo za dobre odnose. Diplomsko delo poskuša najprej teoretično, nato pa še empirično dokazati, da obstaja povezava med omenjenimi lastnostmi storitvenega podjetja in dolgotrajno uspešnostjo. S pomočjo kvalitativnega raziskovanja, torej z intervjuji in opazovanjem z lastno udeležbo, predstavim glavne razloge, ki jih dolgotrajne stranke podjetja navajajo kot pogoj za uspešno sodelovanje, in potegnem vzporednice s teoretskimi nastavki.

**Ključne besede:** zaupanje, kakovost, odnosi, medorganizacijski marketing, malo podjetje.

## **Trust, quality and relationships as success factors of a small company in the case of the company Gregor Cvar, s. p.**

Lately, the service market is constantly changing, clients are becoming increasingly informed and educated also in the field of professional services and service companies need to do everything to differentiate themselves from the competition. The thesis focuses on a company, operating on the interorganizational market, where it is most important and effective for the company to keep its existing clients. It can do that only by building trust between both parties in the exchange, with service quality, which need to meet the expected quality by the client, and with maintenance and care for great business relationships. This thesis tries to prove, first in theory and then in practice, that there is a connection between the mentioned characteristics of the service company and the long-term prosperity of the company. With help of qualitative research, namely through interviews and monitoring with own participation, I present the main reasons stated by long-term clients of the company as the condition for successful cooperation and draw parallels with theoretical origins.

**Keywords:** trust, quality, relationships, interorganizational marketing, small company.

## KAZALO VSEBINE

<b>1 UVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>2 STORITVENI MARKETING NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU .....</b>	<b>9</b>
2.1 MARKETINŠKI ODNOSI.....	10
2.1.1 Definicija marketinških odnosov .....	10
2.1.2 Izgradnja in vzdrževanje dobrega odnosa .....	12
<b>3 POMEN ZAUPANJA IN KAKOVOSTI.....</b>	<b>15</b>
3.1 Zaupanje.....	15
3.1.1 Definicija zaupanja.....	15
3.1.2 Dejavniki zaupanja med podjetji v odnosu.....	16
3.2 KAKOVOST .....	19
3.2.1 Tehnična kakovost.....	21
3.2.2 Funkcionalna kakovost .....	22
<b>4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O ZAUPANJU, KAKOVOSTI IN</b>	
<b>VZPOSTAVLJANJU ODNOSOV NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU.....</b>	<b>24</b>
4.1 METODOLOGIJA .....	24
4.1.1 Metoda raziskovanja .....	24
4.1.2 Zbiranje podatkov in vzorec .....	24
4.2 UGOTOVITVE .....	26
4.2.1 Odnosi.....	26
4.2.1.1 Poslovni odnos ali prijateljstvo .....	27
4.2.2 Kakovost.....	28
4.2.2.1 Funkcionalna kakovost.....	28
4.2.2.2 Tehnična kakovost.....	29
4.2.2.3 Odnos med ceno in kakovostjo.....	29
4.2.2.4 Kakovost kot gradnik zaupanja .....	30
4.2.3 Zaupanje.....	30
4.2.3.1 Poštenost kot glavni gradnik zaupanja .....	31
4.2.4 Prepletenost vseh treh komponent (zaupanja, odnosov in kakovosti) .....	32
4.4 DISKUSIJA .....	32
4.4.1 Omejitve raziskovanja .....	33
4.4.2 Možne dopolnitve marketinškega delovanja glede na rezultate raziskave ...	34

<b>5 SKLEP .....</b>	<b>36</b>
<b>6 LITERATURA .....</b>	<b>38</b>

## **KAZALO SLIK**

Slika 2.1: KMV-model odnosnega marketinga.....	14
Slika 3.2: Trojčki – kakovost, produktivnost in dobiček – med igro .....	21

## **KAZALO TABEL**

Tabela 4.1: Anketiranci glede na funkcijo v podjetju, prevladujočo dejavnost in delež prometa v letu 2015 .....	25
--	----

# 1 UVOD

V diplomskem delu se osredotočam na tri dejavnike, za katere menim, da so ključni oz. tisti najpomembnejši pri delovanju malega ali mikro podjetja, ki deluje na storitvenem in v veliki večini medorganizacijskem trgu. To so zaupanje, kakovost in odnos med prejemnikom in izvajalcem storitve, kajti »noben koncept ne more vključiti vseh možnih vidikov aktivnosti na medorganizacijskem trgu. Takšen vseobsegajoč koncept bi verjetno imel izjemno abstraktne ideje, ki bi ciljale na veliko generalizacijo« (Gustavsson in Åge 2014, 627).

»Zadnje spremembe v poslovnem okolju – še najbolj povečevanje konkurence, naraščajoča globalizacija trgov in bolj zahtevne stranke – otežujejo učinkovito tekmovanje samo na osnovi klasičnih spremenljivk marketinga« (Parasuraman 1998, 309).

To je razlog, da so za srž obravnavane tematike izbrani področje odnosnega marketinga in tri omenjene lastnosti, kajti »kakovost odnosov določa, kako se odnosi razvijajo, kakšna je verjetnost njihovega konca in kakšne prihodke, stroške in dobičke vključuje« (Holmlund 2008, 34).

Druga izbrana lastnost podjetja je zaupanje, za katerega »literatura uči, da je osrednje načelo zadržanja stranke. /.../ Zaupanje ima še večjo veljavo na področju medorganizacijskih trgov, saj se kupci soočajo s težavnostjo preverjanja veliko neotipljivih aspektov, ki jim jih ponujajo podjetja /.../, kupci morajo upoštevati vidike razmerja, ki nakazujejo, da je storitveno podjetje naravnano s kupčevimi bodočimi potrebami in cilji« (Doney in drugi 2007, 1096).

Tretja obravnavana sestavina pa so odnosi med podjetji oz. med njihovimi predstavniki. »Obstaja širše strinjanje v literaturi o odnosnem marketingu, da je kakovost odnosa med vpletenima stranema pomembna determinanta stalnosti in intenzivnosti odnosa in posledičnega uspeha prakse marketinških odnosov« (Chumpitaz Caceres in Papparoidamis 2007, 836).

Zontanos in Anderson še dodajata, da »je prednost malega podjetja v marketingu ta, da ima v nasprotju z velikim podjetjem tesne odnose med izvajalcem in stranko« (Zontanos in Anderson 2004, 231).

Vse tri dejavnike obravnavamo kot sestavino uspešnega poslovanja podjetja, saj »tako zaznana servisna kakovost kot zadovoljstvo igrata zelo velike vloge pri vplivanju na zvestobo kupca v kontekstu medorganizacijskih trgov. Dobavitelji morajo posebno paziti na nadzor kakovosti /.../ in vložiti veliko truda v izgradnjo visokih percepcij storitvene kakovosti in visoko zadovoljstvo« (Rauyrueen in Miller 2007, 28).

Namen diplomskega dela je s pomočjo kvalitativnih intervjujev in opazovanja z udeležbo ugotoviti, ali so zaupanje, kakovost in vzdrževanje odnosov dovolj močni razlogi za ohranitev dolgotrajnega sodelovanja dveh podjetij.

Cilj diplomskega dela je s pomočjo intervjujev z desetimi namensko izbranimi strankami podjetja in s pomočjo opazovanja z lastno udeležbo analizirati dejavnike, ki so najpomembnejši za dolgotrajno sodelovanje dveh podjetij. Hkrati je cilj izpostaviti tri dejavnike, ki se zdijo najpomembnejši, to so zaupanje, kakovost in odnosi, ter s pomočjo literature najprej teoretsko izpostaviti njihovo vrednost, empirično pa raziskati mnenja desetih intervjuvancev. Končno je cilj temu dodati še lastna opažanja na osnovi dolgoletnega sodelovanja z njimi in opraviti primerjavo.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu je podan pregled teorije na področju storitvenega marketinga na medorganizacijskem trgu, predstavljena pa je tudi pomembnost odnosov za poslovanje podjetja in dolgoročno ohranitev strank. V drugem delu teoretičnega dela sledi pregled teorije s področja razvoja, vzdrževanja in pomena zaupanja v odnose na medorganizacijskem trgu ter s področja kakovosti izdelka in storitve ter njene pomembnosti za podjetje, ki deluje na storitvenem trgu.

Drugi del naloge je empiričen. Pripravljen je na osnovi kvalitativnega anketnega raziskovanja na vzorcu desetih dolgotrajnih poslovnih partnerjev podjetja in intervjuja z njimi oz. z odločevalci v podjetju. Gre za osebe, ki imajo neposreden stik s storitvijo oz. odločajo o tem, kdo jo bo izvajal. Odgovore na vprašanja sem analiziral in jih smiselno uvrstil v teoretski kontekst.

Poudariti je treba, da je ves čas sodelovanja potekalo tudi opazovanje z lastno udeležbo, kjer sem spoznaval navade intervjuvancev, njihove zahteve v zvezi s storitvijo in način njihovega delovanja.



## 2 STORITVENI MARKETING NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU

»Zagotavljanje odlične storitve za stranke je predpogoj za učinkovit odnosni marketing, hitro rastočo poddisciplino znotraj akademskega polja marketinga in tisto, ki priteguje tudi največ pozornosti uporabnikov. Storitev za stranke je posebno občutljiva na medorganizacijskem trgu, ker /.../ je jedro tistega, kar se menja med prodajalci in kupci – in kar slednji izkusijo – storitev« (Parasuraman 1998, 309).

»Na medorganizacijskem trgu morajo dobavitelji in ponudniki storitev razumeti naravo in okoliščine svojih strank zaradi unikatnih karakteristik strank, ki nastopajo kot organizacije. V servisni mreži, ki deluje na medorganizacijskem trgu /.../, potrebujejo poslovne stranke prilagajanje storitev, izdelkov in cenovne strukture« (Rauyruen in Miller 2007, 21).

V obravnavanem primeru gre v veliki večini za poslovanje na medorganizacijskem trgu in v manjši meri za poslovanje na trgu končnih porabnikov. Oblika storitve je ne glede na končnega kupca enaka, razlika je le pri ceni, saj je treba to prilagoditi frekvenci obiska določene stranke in količini prometa, ki jo ta ustvari, včasih pa celo individualnemu predstavniku stranke. »Kljub temu da so posamezni člani nakupnega subjekta vodeni s strani ciljev podjetja, imajo svoje motivacije in naloge ter ocenjujejo izvedbo izdelka ali lastnosti glede na njihove referenčne standarde« (Chumpitaz in Papparoidamis 2004, 236).

»Če primerjamo storitvena podjetja in ponudnike fizičnih dobrin, ki ponujajo otipljive izdelke, se servisna podjetja zanašajo na skupek virov – zaposlenih, fizičnih virov, tehnologije in sistemov ter strank – in sistema, ki te vire uporabi, kadar stranka zahteva neko storitev. Interakcija med stranko in viri, ki zagotavljajo kakovost – te pa nadzira ponudnik storitve, sestavlja srce storitvenega marketinga« (Grönroos 2001, 150). Posledica tega je, da »razvoj individualnih odnosov s strankami podjetja dobavitelju v večini primerov ponuja varno in zvesto bazo strank in priložnost za doseganje višje stopnje dobičkonosnosti« (Rauyruen in Miller 2007, 21).

»Glede na to, da je obdržati stranko na dolgi rok ključni cilj odnosnega marketinga, se fokus premika od izključno prodajanja strankam proti temu, da se jim učinkovito streže« (Parasuraman 1998, 309).

## 2.1 MARKETINŠKI ODNOSI

### 2.1.1 Definicija marketinških odnosov

Grönroos, ki je eden od začetnikov teorije odnosa v marketingu, marketing definira kot »vzvod, ki naj vzdržuje, razvija in trži dolgotrajne odnose med strankami, tako da so zadovoljeni cilji udeležениh strani. To zagotavljamo z medsebojno menjavo in izpolnjevanjem obljub« (Grönroos 1989, 57). Jančič pa marketinške odnose definira kot »vzpostavljanje in ohranjanje povezanosti med partnerji v menjavi« (Jančič 1994, 18). Gummesson (2004) pa odnosni marketing definira kot »marketing, ki temelji na interakciji znotraj omrežij odnosov« (Gummesson 2004, 136).

Osnovna načela, na katerih je zgrajen odnosni marketing, so izgradnja vzajemne vrednosti, zaupanja in zaveze; večje kot je strankino zadovoljstvo z odnosom – ne le z izdelkom ali s storitvijo, večja je verjetnost za strankino lojalnost podjetju, ki izdelek ali storitev zagotavlja. /.../ Kakovost odnosa med vpletenima stranema je pomembna determinanta trajnosti in intenzivnosti odnosa in posledično uspeha prakse odnosnega marketinga (Chumpitaz Caceres in Paparoidamis 2007, 837).

Barry in drugi (2008) poudarjajo razloge, ki dvigujejo pomembnost odnosov v marketingu. »Bogastvo odnosa je pogosto prepoznano v obliki višjega nakupnega deleža, vpliva od ust do ust in nakupovalčeve investicije v odnos. Več posla kot ga dobavitelj dobi, večji je pridobljeni vzvod od prvotne marketinške investicije. Enako velja za dobrine, pridobljene s pozitivnim ustnim izročilom« (Barry in drugi 2008, 114).

Pomen in učinke dolgoročnih odnosov morda še najbolj povzameta Harris in Goode (2004): »Ko stranke razvijejo odnose z izvajalci storitve, običajno zapravijo več; so entuziastični zagovorniki podjetja; širijo pozitivne govorice 'od ust do ust'; se nanašajo na ponudnika storitve kot na družino in prijatelje« (Harris in Goode v Giovanis in drugi 2015, 745).

»Medtem ko poslovne stranke zapravijo velike količine denarja za kupovanje izdelkov in storitev, sta vzdrževanje in upravljanje zvestih poslovnih strank lahko bolj dobičkonosna za dobavitelja ali ponudnika storitve« (Rauyrueu in Miller 2007, 21), saj »za dobavitelja ni

pomembno le razumeti, kaj lahko dobi iz poslovnega razmerja, ampak tudi, kako do tega priti« (Walter in Ritter 2003, 355).

»Močni delovni odnosi – tako v verigi dobaviteljev in povezavah s tekmeci, vladnimi agencijami ali drugimi institucijami – so neoprijemljiva sredstva. Tekmecem jih je težko posnemati, z njimi ni mogoče trgovati ali jih pridobiti in imajo neponovljive lastnosti, ki so edinstvene specifičnim partnerjem. Tako imajo torej odnosi bogat potencial za trajnostno konkurenčno prednost« (Morgan in Hunt v Schertzer in drugi 2013, 607).

Berry (1983) poudarja, da je »privabljanje novih kupcev le eden od vmesnih korakov v marketinškem procesu, razvijanje bližnjih odnosov in gradnja zvestobe kupcev pa sta enako pomembna aspekta marketinga« (Berry v Zontanos in Anderson 2004, 231). Levitt (1983) odnos med poslovnima partnerjema opisuje celo kot »zakon oz. prodajo kot dejanje, ki ga konzumira. Kako dober zakon je, pa določa kvaliteta upravljanja odnosa s strani prodajalca« (Levitt v Dwyer in drugi 1987, 14).

V primeru medsebojnega spoštovanja in recipročne menjave nagrajujočih se zadovoljitev potreb, želja oz. zahtev pričakujemo zaupanje med akterji. To je temelj za dolgoročno in vedno bolj obsežno menjavo, povezano s prijateljskim odnosom med akterji. Taka povezanost pa je tudi temeljna zahteva sodobnega marketinga, ki hoče (je prisiljen) preseči enostransko akcijsko naravnost in delovanje s pozicije moči v odnosu do porabnikov in drugih deležnikov organizacije (Jančič 1997, 39).

»Z drugimi besedami, namesto fokusiranja na kratkoročne pridobitve se morajo dobavitelji fokusirati na razvijanje dolgoročnih prednosti« (Čater in Čater 2010, 1331), saj »so nagrade, za tiste dobavitelje, ki uspejo izdelati in obdržati zveste kupce, gigantske« (Rauyruen in Miller 2007, 22). »Recept« za uspešno delovanje podjetja pa je, da dobavitelji »gradijo svojo sposobnost razlikovanja primarno z gradnjo zaupanja vrednih partnerskih odnosov in s sodelovanjem s svojimi strankami, medtem ko nudijo izdelek vrhunske kakovosti« (Čater in Čater 2010, 1331).

## 2.1.2 Izgradnja in vzdrževanje dobrega odnosa

»Cilj odnosnega marketinga je doseganje visokih ravni zadovoljstva strank s sodelovanjem vpletenih strani« (Payne in drugi v Chumpitaz Caceres in Papparoidamis 2007, 837). To pa ni mogoče brez tega, da bi obe partnerski podjetji stremeli k »zavezi v odnosu, ki obstaja, kadar partner verjame, da je odnos dovolj pomemben, da vključi maksimalne napore, da odnos vzdržuje na dolgi rok. /.../ Zaveza je pozitivno povezana z lojalnostjo in s ponovnim nakupom« (Chumpitaz in Papparoidamis 2004, 238).

Dwyer in drugi (1987, 15–20) postavijo pet faz vzpostavitve marketinškega odnosa, ki pri prehodu iz ene v drugo predstavljajo veliko razliko in napredek v dojetanju nasprotne strani:

- **zavedanje** (odnos še ni vzpostavljen, vendar se ena stran zaveda, da druga obstaja) – kakršnakoli interakcija med obema stranema že pomakne odnos na naslednjo raven,
- **raziskovanje** – to je dolgotrajna, lahko pa tudi povsem kratkotrajna faza odnosa. Potencialni partnerji raziskujejo obveze, koristi, bremena in možnosti menjave. Delimo jo na pet podprocesov:
  - privlačnost,
  - komunikacijo in pogajanje,
  - razvoj in izkoriščanje moči,
  - vzpostavitev norm,
  - razvoj pričakovanja;
- **širitev** – se nanaša na kontinuirano večanje koristi, ki jih pridobivajo partnerji, in na njihovo naraščajočo medsebojno odvisnost,
- **zaveza** – ta se nanaša na implicitno ali eksplicitno odnosno kontinuiteto med partnerjema v menjavi. Partnerja dosežeta stopnjo zadovoljstva, ki izključuje druge partnerje, ki bi lahko zagotovili podobno korist,
- **umik** – partnerja zaradi različnih razlogov zaključita proces menjave.

Spreng in drugi (2009) menijo, da je treba nesporazume s pomočjo nadzоровanja odnosa reševati takoj. »Kadar izvajalec storitve po vsakem projektu oceni strankino zadovoljstvo in dojetanje kakovosti, ne samo zaradi spremljanja uspešnosti podjetja s tržnimi ukrepi, ampak tudi za taktično upravljanje odnosa s stranko, lahko nemudoma naslovi ovire, ki so

zakoreninjene v nesporazumih, pomanjkanju poštenja, negotovosti in podobno« (Spreng in drugi v Schertzer in drugi 2013, 608).

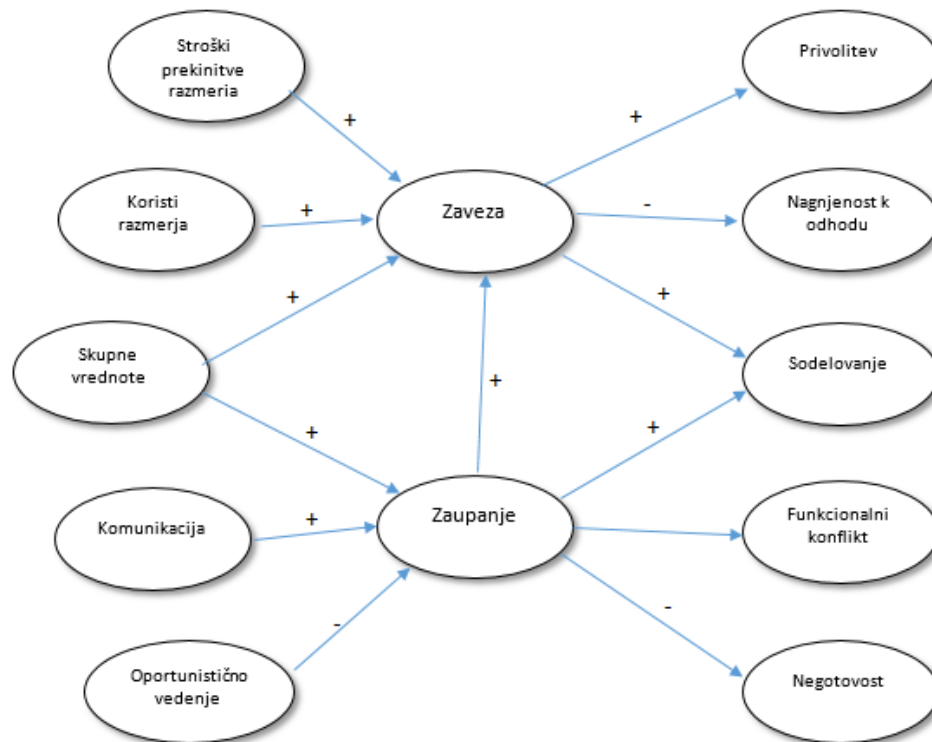
Nesporazumi in napake pa se s pomočjo dobrih ali na drugi strani slabih odnosov lahko hitro odpravijo ali pa imajo večji učinek, kot bi ga imeli, če bi bili odnosi zgledni. Schertzer in drugi (2013) menijo, da »koncept ugleda osvetli dinamični vidik zaznavanja storitve. Stranka upošteva prejšnje izkušnje in skupno zaznavanje servisnega podjetja na vsakem srečanju. Stranka upošteva njihovo podobo dobavitelja in oblikuje svojo predstavo o tem, ali je rezultat storitve in kakovosti procesa del trenda ali je to anomalija. Glede na to korist ali želeni izid vključujeta več kot le to, 'kaj' je 'dostavljeno'; proces, *kako* je sestavni del doseženega izida, in tako izid kot proces sta obarvana s podobo izvajalca storitve. Učinek tehnične napake ali spodrseljaja je lahko povečan s slabo podobo podjetja, medtem ko dobra podoba podjetja lahko ublaži učinek« (Schertzer in drugi 2013, 613).

»Študije kažejo močne dokaze, da so menedžerji storitvenih podjetij, ki ignorirajo kakovostne odnose, ranljivi, kadar se napake zgodijo. /.../ Prednostno bi morali graditi strategije, ki temeljijo na kakovostnem odnosu in zadovoljstvu in ki delujejo kot vzvod za preprečevanje škodljivih reakcij strank« (Chumpitaz Caceres in Paparoidamis 2007, 872).

»Dlje kot profesionalni izvajalec storitve in stranka poslujeta, močnejši je njun odnos. Pri vsaki nadaljnji zadovoljivi menjavi, bi morali obe strani delovati s skupnimi dogovori, poštenostjo in z zanesljivostjo, s tem pa poglobljati zaupanje in utrjevati zaveze. V zameno bi te ključne lastnosti morale dvigovati kakovost opravljene storitve. Dolgoživost lahko okrepi odnos celo, kadar pride do nezadovoljstva stranke in ko se pojavijo zahteve po odškodnini« (Spreng in drugi v Schertzer in drugi 2013, 608).

Morgan in Hunt (1994) teoretično opišeta KMV (angl. *key mediating variable*) model odnosnega marketinga (glej Sliko 2.1), »ki se fokusira na odnos ene strani v menjavi in njene obveze v odnosu ter na zaupanje«. Njuna hipoteza pravi, »da sta zaveza in zaupanje ključna konstrukta«, zato ju postavita kot »mediacijski spremenljivki« med pet vhodnih dejavnikov in pet izidov (povzeto po Morgan in Hunt 1994, 21–22). Gre za pozitivne in negativne komponente, ki vplivajo na zavezo in zaupanje.

**Slika 2.1: KMV-model odnosnega marketinga**



Vir: Morgan in Hunt (1994, 22).

## 3 POMEN ZAUPANJA IN KAKOVOSTI

### 3.1 Zaupanje

#### 3.1.1 Definicija zaupanja

»Razumevanje narave zaupanja in pomembnosti njegovega prispevka k zvestobi bo pustilo velik vpliv na to, kako se podjetja razvijajo in upravljajo s svojimi odnosi na medorganizacijskem trgu« (Rauyruen in Miller 2007, 24). »Zaupanje kot osrednji vidik razvoja pričakovanj zasluži prednostno pozornost« (Dwyer in drugi 1987, 23).

Bradach in Eccles (1989) definirata zaupanje kot »tip pričakovanja, ki lajša strah pred tem, da bi eden od partnerjev v menjavi deloval oportunistično«. Veliko tega, kar razumemo pod pojmom zaupanje, je komunicirano skozi družbene norme in konkretna osebna razmerja (Bradach in Eccles v Houston in drugi 1992, 93). Prisotnost zaupanja omogoča sprejemanje odločitev v sedanjosti, ki se raje kot na preteklost zanašajo na pričakovanja o prihodnosti (Houston in drugi 1992, 93). Sztompka pa ga definira kot »stavo o pogojnih prihodnjih dejanjih drugih« (Sztompka 1999, 25).

Jančič (1997) loči tudi »zaupanje na medosebni in poslovni ravni, za katero pa meni, da bi jo bilo moč ravno z uporabo marketinških odnosov približati medosebni ravni, kjer je zaupanja običajno več. Pravi, da je zato v »marketinških odnosih, katerih namen je prav v vzpostavljanju tesnih vezi, treba več pozornosti posvetiti dejanski pripadnosti udeležencev procesu menjave« (Jančič 1997, 40).

Zaupanje definiramo tudi kot strankino gotovost v zanesljivost in integriteto izvajalca storitve (Morgan in Hunt v Eisingerich in Bell 2008, 258).

Če na zaupanje gledamo bolj sociološko, potem »zaupanje postane ključna strategija pri soočanju z nepredvidljivo in negotovo prihodnostjo. Če ga tako razumemo, je »strategija poenostavljanja, ki omogoča posameznikom, da se prilagajajo kompleksnemu družbenemu okolju in skozi to pridobijo na račun povečanja možnosti« (Earle in Cvetkovich v Sztompka 1999, 25).

Zaupanje je pomemben dejavnik poslovanja kateregakoli podjetja. Stranka svojo storitev zaupa izbranemu podjetju na podlagi več dejavnikov, med katerimi je gotovo zelo pomembno zaupanje. To je vzajemno med naročnikom in izvajalcem storitve. Poudariti pa je treba, da je zaupanje med obema stranema treba graditi vseskozi in da se lahko hitro poruši.

»Več avtorjev upošteva zaupanje kot osrednji konstrukt pri razvoju uspešnih servisnih odnosov v nastopanju na medorganizacijskih trgih in pri doseganju kupčeve zvestobe. Parasuraman in drugi (1985) predstavijo zaupanje kot ključni dejavnik uspeha v uspešnih servisnih odnosih« (Rauyruen in Miller 2007, 24).

Ljudje običajno delujejo v prisotnosti in v sodelovanju z dejanji mnogih drugih. Do sodelovanja pride, ko med iskanjem skupnega cilja, ki ga ne bi mogli doseči sami, sodelujejo z drugimi. V takšnih situacijah je uspeh posameznika odvisen od dejanj drugih. To močno poveča ali zmanjša negotovost ali tveganje, to pa je še pomnoženo s številom partnerjev, med katerimi je prav vsak prosta in nepredvidljiva enota. Zaupanje torej pridobi poseben pomen. Zaupanje je predpogoj za sodelovanje in hkrati proizvod uspešnega sodelovanja (Sztompka 1999, 62).

Naročnik polaga svoje zaupanje v izvajalca, da bo storitev izvedena pravočasno, pošteno in kakovostno, izvajalec pa s svojim zaupanjem v stranko pričakuje pošteno plačilo za opravljeno storitev, zato se lahko pojavljajo dvomi na obeh straneh: »Na stopnjo, do katere stranka zaupa določenemu prodajalcu, bo pozitivno vplivalo mnenje, da prodajalec deluje v najboljšem interesu stranke, /.../ in negativno, kadar bo ta menila, da prodajalec deluje v svojem interesu« (Bejou in drugi 1998, 171).

Hoffman in Bateson (1997) izpostavita tri komponente, ki omilijo začetno nezaupanje: »Zaupanje je definirano kot trdna vera ali zaupanje v poštenost, integriteto in zanesljivost druge osebe. V servisnem okolju so tri najpomembnejše komponente zaupanja (1) znanje izvajalca storitve, (2) zanesljivost izvajalca storitve in (3) skrb izvajalca storitve za stranko« (Hoffman in Bateson 1997, 362).

### **3.1.2 Dejavniki zaupanja med podjetji v odnosu**

Še posebno pomembno je zaupanje med podjetji v odnosu na medorganizacijskem trgu. »Zaupanje obravnavamo kot osrednji gradnik razvoja uspešnih servisnih odnosov na



medorganizacijskih trgih in za doseganje zvestobe storitvenemu podjetju« (Rauyrueu in drugi 2009, 177).

Sharif in drugi (2005, 411–413) v svoji raziskavi o kognitivnih in vedenjskih determinantah zaupanja med malimi in srednje velikimi podjetji tako izpostavljajo sedem predpostavk, na katerih temelji zaupanje.

- **sloves:** zelo pomemben v poslovnih odnosih, ne glede na velikost podjetja. Spodbujevalec pomembnih odločitev, najpomembnejša komponenta pri izgradnji zaupanja,
- **sposobnost/spretnost:** tu gre tako za tehnično spretnost pri izdelku kot tudi vedenje o organizaciji, trgu, konkurenci in industriji. Raziskovalci niso ugotovili posebne neposredne povezanosti med sposobnostjo in zaupanjem. Pokazala pa se je ugotovitev, da se, če poslovni partner nima potrebnih sposobnosti ali spretnosti, med obema stranema odpre dvom o sposobnostih,
- **posebne transakcijske naložbe:** te naložbe ustvarjajo psihološke vezi, ki spodbujajo partnerje v menjavi, da vzdržujejo odnos in postavijo pričakovanja, ki sčasoma vodijo do zaupanja,
- **formalna izmenjava informacij,**
- **neformalna izmenjava informacij,**
- **moč prisile:** ta lahko negativno vpliva na razvoj zaupanja, kadar je izkoriščena iz katerekoli strani in vodi v nezaupanje,
- **fleksibilnost:** mala in srednje velika podjetja so lahko zelo fleksibilna, to pa spodbuja nastanek zaupanja in je druga najbolj pomembna komponenta izgradnje zaupanja. Podjetja morajo biti fleksibilna, kar jim omogoča hitrejše odzive na tržne spremembe in negotovosti.

Če se osredotočimo na predlagane predpostavke o zaupanju, lahko opazimo, da ima sloves največji pomen pri razvoju zaupanja, s tem pa potrjujemo pomembnost slovesa pri vzpostavljanju in razvijanju zaupanja znotraj domene malih in srednje velikih podjetij. To pomeni, da bi se morala mala in srednje velika podjetja osredotočati na razvoj in konsolidacijo slovesa svojega izdelka, znamke in posameznika, še posebno pa na sloves direktorja oziroma lastnika, ki ima močen vpliv na imidž in identiteto podjetja (Blomqvist v Sharif in drugi 2005, 417).

»Literatura navaja, da lastnosti predstavnika servisnega podjetja ali prodajalca ločimo na dve vrsti. Prve, povezane s ponudbo, kot so sposobnost, prilagajanje, zanesljivost in točnost, in druge, kot so lastnosti, povezane z osebo, kot so podobnost, empatija in vljudnost. Obe vrsti lahko vplivata na vitalnost odnosa med dvema stranema tako, da prispevata k vzpostavitvi zaupanja« (Grönroos in drugi v Coulter in Coulter 2002, 37). Hkrati so t. i. redne stranke tiste, ki »poznajo scenarij in so učinkovit uporabnik storitvenega sistema. Ko vzpostavijo zaupanje v organizacijo, se stopnja tveganja zmanjša in nastane večja verjetnost, da svoje storitve zaupajo določenemu podjetju (Hoffman in Bateson 1997, 299).

Če združimo zgoraj navedeno literaturo, vidimo, da so glavni dejavniki vzpostavitve zaupanja tako tisti na osebni ravni predstavnika podjetja kot tudi tisti na storitveni ravni podjetja. To pomeni, da je izgradnja zaupanja med dvema podjetjema ali med posameznikom in podjetjem dolgotrajen proces, ki pa se z zlorabo zaupanja lahko hitro podre.

Donneyjeva in Cannon (povzeto po Donney in Cannon 1997, 37) izpostavita dejavnike, ki prispevajo k vzpostavitvi zaupanja med dvema stranema. To so:

- **kalkulacijski proces**, pri katerem eno podjetje preračuna, da se drugemu ne bi izplačalo goljufati zaradi prevelikega tveganja ali prevelike možne izgube, če bi bilo ujeto pri goljufanju,
- **proces napovedovanja**, pri katerem ena stran računa na svoje napovedovanje ravnanja druge strani. K temu pripomore stalna interakcija med obema stranema (dvorjenje, izpolnjevanje obljub ...), ki omogoča lažje napovedovanje prihodnjega delovanja,
- **proces sposobnosti**, pri katerem ena stran drugo ocenjuje na podlagi zanesljivosti in izpolnjevanja obljub,
- **proces namena/intencije**, kjer ena stran poskuša oceniti namene druge strani. Tu je pomembno dejstvo, ali prodajalec dela v korist stranke, kar pomeni doseganje večjega zaupanja, ali v svojo,
- **proces prenosa informacij**, pri katerem gre za upoštevanje mnenja tretje osebe ali priporočil.

Čater in Čater (2010) poudarjata močno odvisnost afektivne in pozitivne ekonomske zavezanosti od zaupanja in nakazujeta, da bi morali menedžerji storiti vse v svoji moči, da bi

postali zaupanja vredni v očeh njihovih strank. »Visoka raven pomembnosti zaupanja nakazuje, da bi se morali v primeru dvoma, ali se fokusirati na izdelek (transakcijo) ali na odnos, menedžerji odločiti za izgradnjo odnosa« (Čater in Čater 2010, 1331). Poleg tega se »morajo stranke počutiti varne v svojih poslih z dobavitelji in potrebujejo zagotovilo, da je njihova interakcija zaupna« (Rauryuen in Miller 2007, 24).

### 3.2 KAKOVOST

Grönroos (1989) pravi, da je kakovost, ki jo izkusi stranka, sestavljena iz treh dimenzij: *tehnične, funkcionalne in podobe podjetja*. Funkcionalna dimenzija upošteva, kako je storitev zagotovljena (vljudnost, pozornost, urnost, profesionalnost ...), medtem ko tehnična dimenzija upošteva storitev kot tako (povzeto po Chumpitaz Caceres in Papparoidamis 2007, 840). S tem misli na storitev, ki je dejansko opravljena (nova pričeska, menjava pnevmatik ...).

»Doseganje konkurenčne prednosti skozi konsistentno servisno zanesljivost lahko privede do nekaj pomembnih marketinških koristi: večje stopnje ohranitve trenutnih strank (in zmanjšanja pritiska za drago privabljanje novih), več naročil s strani trenutnih strank, povečanja pozitivnega priporočila od ust do ust, ki promovira podjetje, in večje možnosti za določanje prestižne cene« (Berry in Parasuraman 1991, 17).

Kakovost mora biti razumljena in upravljana skozi celotno organizacijo servisa. Vprašanje kakovosti lahko razdelimo na štiri posamezna področja (Muddie in Cottam 1993, 78–79):

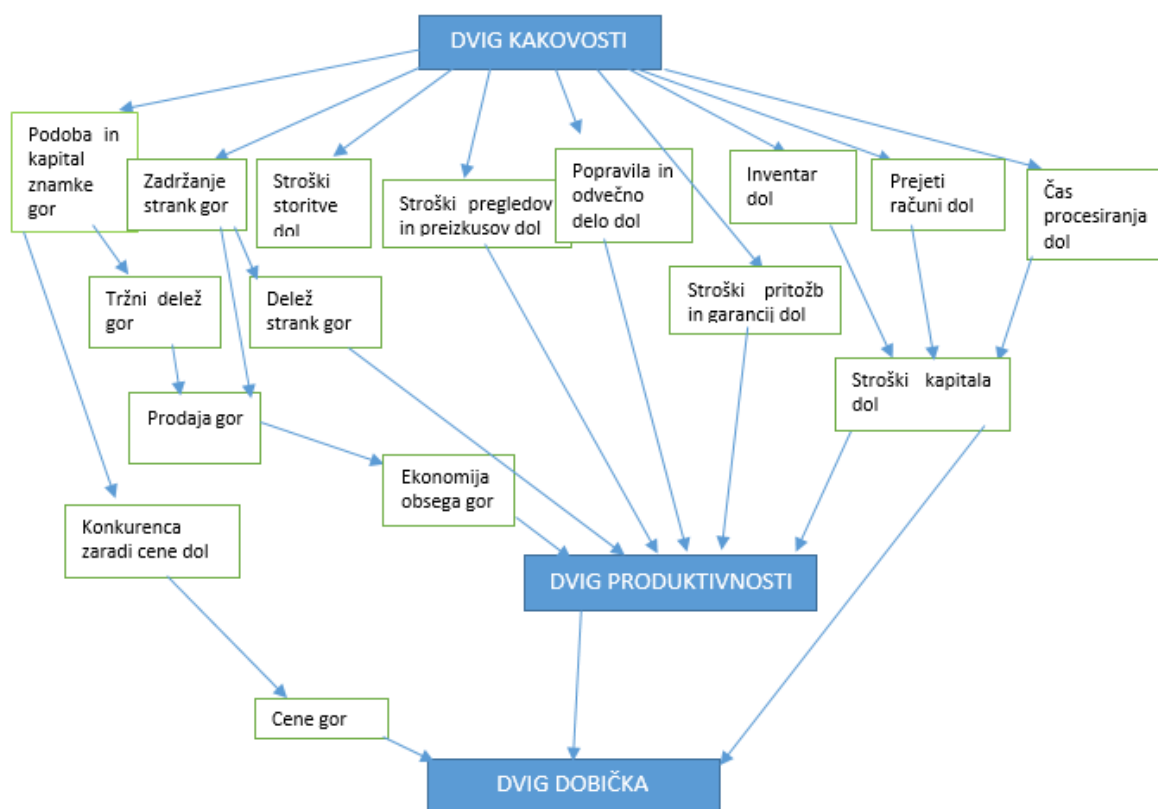
- *srečanje s storitvijo*: stranka se sreča z živimi (zaposleni) in neživimi objekti (table, zastave ...) – znanje in ustrežljivost osebja, učinkovitost znakov, ali stranka lahko sama prispeva h kakovosti storitve ...,
- *oblika storitve*: stranka gre skozi proces servisne storitve – kako je proces oblikovan, ali obstaja načrt procesa, kakšna je fleksibilnost ...,
- *storitvena produktivnost*: obstaja razmerje med količino in kakovostjo storitve in med kakovostjo uporabljenih virov – ali se pri večanju količine spreminja kakovost ...,
- *kultura in organizacija storitve*: kultura organizacije in način, na katerega je organizirana, lahko vplivata na kakovost storitve – katere lastnosti organizacije ji omogočajo, da se pozitivno odzove na potrebe stranke in storitev izvede kakovostno.

Spreng in drugi (2009) v svoji raziskavi delovanja na medorganizacijskem okolju, v kateri raziskuje neposredno povezanost med učinki storitvene kakovosti in zadovoljstva s storitvijo na namero ponovnega nakupa, ugotavljajo, da v »situaciji tipičnega potrošnika čustveni vidiki ponovnega nakupa pretehtajo tiste, ki temeljijo na kognitivnih. Pri delovanju na medorganizacijskem trgu, kjer je bila raziskava izvedena, kognitivne odločitve, ki temeljijo na zaznani kakovosti, igrajo najmanj enakovredno, če ne celo močnejšo vlogo pri določevanju namere« (Spreng in drugi 2009, 544).

V daljšem časovnem obdobju, kjer se storitev lahko ponavlja, partnerja pa ostajata enaka, je »servisna kakovost odnos, ki ga vzpostavi dolgotrajno vseobsegajoče ocenjevanje izvedbe storitve« (Hoffman in Bateson 1997, 298). »Če bi na primer izdelek trpel zaradi slabe kakovosti, se menedžerji ne smejo fokusirati na stroške popravljanja napake, ampak na celoten dobiček in celotne stroške, ki nastanejo ob vzdrževanju visoke kakovosti odnosa. Če stranke pravilno zaznajo dobaviteljeve napore za ohranitev odnosa, obstaja velika možnost, da bodo bolj zaupljive in kot rezultat bolj zveste in zavezane« (Čater in Čater 2010, 1331).

Gummesson (2004) v svojem diagramu prikaže vpliv dviga kakovosti na dvig produktivnosti, posledično pa tudi na dvig dobička. »Trojčki«, kot jih imenuje, »živijo v soodvisnosti eden od drugega« in so v »metaforičnem smislu refleksija enakih osnovnih genov, četudi izgledajo malce drugače – tako kot trojčki, pa vendar so si blizu in niso zadovoljni, če so ločeni« (Gummesson 2004, 143).

**Slika 3.2: Trojčki – kakovost, produktivnost in dobiček – med igr**



Vir: Gummesson v Gummesson (2004, 143).

Kakovost lahko torej razdelimo na dva dela (**tehnično** in **funkcionalno**), ki sta relativno različna, pa vendar »je jasno, da fokusiranje na eno dimenzijo servisne kakovosti za doseganje visokih stopenj ponovnega nakupa ni dovolj. Bolj kot to je ključno ustvarjati globalno zadovoljne stranke« (Chumpitaz in Papparoidamis 2004, 244), saj »servisna kakovost vpliva na odločitev o ponovnem nakupu tako obstoječih kot potencialnih strank. Raziskave so pokazale, da nezadovoljne stranke delijo svoje izkušnje z več kot tremi ljudmi« (Ghobadian in drugi 1994, 44). »Tehnična dimenzija kakovosti pa upošteva storitev kot tako« (Chumpitaz Caceres in Papparoidamis 2007, 840).

### 3.2.1 Tehnična kakovost

Groth in Dye (1999, 282–283) teoretizirata, da na končno kakovost, ki jo je stranka prepoznala, vplivajo naslednji dejavniki:

- *dejavniki kakovosti* (elementi storitve, ki jih uporabniki povezujejo – zavedno ali ne – s kakovostjo storitve),

- *pričakovana kakovost* (pričakovanja, ki jih stranka goji v skladu z dejavniki kakovosti),
- *izpolnjena kakovost* (objektivno določena stopnja, do katere se ujemajo dejavniki kakovosti in pričakovana kakovost),
- *zaznana kakovost* (subjektivno – s strani stranke – določena stopnja, do katere se ujemajo dejavniki kakovosti in pričakovana kakovost),
- *nezadostnost* (kadar je zaznana kakovost manjša od pričakovane),
- *bonus* (ko naknadna ocena storitve preseže predhodna pričakovanja),
- *amplifikacija nezadostnosti ali bonusa* (ko kupec zaradi določene pozitivne ali negativne izkušnje storitvi pripiše višjo ali nižjo zaznano kakovost, kot bi jo sicer).

Ni namreč pomembno le strankino zaznavanje kakovosti, ampak je pomembno tudi, da servis svojo storitev prilagodi tako, da bo stranka opazala kar najmanjšo razliko med zaznano in pričakovano storitvijo.

»Zadovoljstvo s posamezno storitvijo ni nujno v korelaciji s skupnim zadovoljstvom, kajti verjetno je, da storitvena kakovost niha od izkušnje do izkušnje, še posebno v industrijskem kontekstu. Skupno zadovoljstvo je lahko obravnavano kot premikajoče se povprečje, ki je relativno stabilno in podobno splošnemu odnosu« (Parasuraman in drugi v Chumpitaz in Papparoidamis 2004, 237).

### **3.2.2 Funkcionalna kakovost**

Funkcionalna kakovost je lahko razumljena kot trud podjetja, da zadovolji in izpolni strankina pričakovanja, hkrati pa je lahko tudi sredstvo diferenciacije, kajti »kadar je na majhnem območju več majhnih podjetij, ki ponujajo skorajda identične storitve, kot na primer banke, je lahko vzpostavljanje storitvene kakovosti edini način, po katerem se lahko ločijo med seboj« (Hoffman in Bateson 1997, 299).

Kot preprost način za merjenje funkcionalne servisne kakovosti je Parasuraman razvil sistem SERVQUAL, kjer s pomočjo petih dimenzij sestavi končno oceno. To so (Gupta in Chen 1995, 30):

- oprijemljive stvari (*prostori, oprema, videz zaposlenih*),

- zanesljivost (*sposobnost opraviti obljubljeni storitvi odgovorno in natančno*),
- odzivnost (*pripravljenost pomagati strankam in nuditi takojšnjo uslugo*),
- gotovost (*znanje in vljudnost zaposlenih ter njihova zmožnost izžarevanja zaupanja in samozavesti*),
- empatija (*skrbnost, posebna pozornost kupcem*).

# **4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O ZAUPANJU, KAKOVOSTI IN VZPOSTAVLJANJU ODNOSOV NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU**

## **4.1 METODOLOGIJA**

### **4.1.1 Metoda raziskovanja**

»Z izrazom kvalitativno raziskovanje mislimo na raziskovanje katerekoli vrste, ki daje rezultate brez uporabe statističnih metod ali druge kvantifikacije. Lahko se navezuje na življenje ljudi, doživetja, vedenje, čustva in občutke kot tudi na organizacijsko delovanje, družbena gibanja, kulturne fenomene in interakcije med narodi« (Strauss in Corbin 1990, 10–11).

»Polstrukturirani intervju vključuje pripravljeno izpraševanje, ki ga vodijo imenovane teme na konsistenten in sistematičen način, v katerem posredujemo s sondami, da sprožimo bolj obširne odgovore. Poudarek je torej na vodilu intervjuja, ki vključuje vrsto širših tem, katere naj bi intervju zaobjel, in ki vodi intervju v smeri proučevane tematike in predmeta« (Qu in Dumay 2011, 246).

V empiričnem delu naloge sem zato uporabil kvalitativno raziskovanje in opazovanje z lastno udeležbo, saj se zdita najprimernejša za raziskavo na področju, kjer so predmet raziskave čustva, občutja in druge nemerljive komponente nekega razmerja. Tako sem s pomočjo izvedenih polstrukturiranih intervjujev najlaže prišel do odgovorov, ki kar najbolje orisujejo proučevana razmerja.

### **4.1.2 Zbiranje podatkov in vzorec**

Vnaprej sem pripravil 12 vprašanj polodprtega tipa, ki sem jih zastavil strankam, s katerimi sodelujem dalj časa. Povprečni intervju je trajal 20–30 minut. Pri odgovorih na vprašanja sem intervjuvancem dovolil kar se da veliko svobode, vendar njihove odgovore še vedno usmerjal v zelene okvire. Intervjuje sem s pomočjo diktafona posnel in kasneje opravil transkripcijo, ki sem jo slovnično nekoliko približal pisani besedi. Ob tem sem se karseda trudil, da bi ohranil



pravi pomen izrečenih misli, kajti »opazovanje z udeležbo dovoljuje globino dostopa, ki ga druge metodologije na zagotavljajo, vendar hkrati zahteva jasno oceno vloge raziskovalca« (Zontanos in Anderson 2004, 233).

Vprašanja so bila sestavljena tako, da se je anketiranec najprej predstavil, povedal, koliko časa že sodelujemo in kako je do tega sodelovanja prišlo, torej, kdo ali kaj ga je pripeljalo k nam. V drugem sklopu vprašanj je šlo za njihovo oceno dosedanjega sodelovanja, njihovo soočanje s konkurenčnimi ponudbami drugih ponudnikov in za razloge za ohranitev sodelovanja. Tretji sklop vprašanj je obravnaval odnos, kakršnega anketiranci zaznavajo, in zaznane razlike v odnosu do njih ali drugih strank. Četrty in zadnji sklop se je posvetil zaznani kakovosti storitve, kako kakovost vpliva na odnos ter oceno zaupanja. Sklop se je zaključil z možnimi dejavniki, ki bi negativno vplivali na dosedanje razmerje.

Od štirinajstih ljudi, na katere sem naslovil prošnjo za pogovor, je bilo pozitivnih odgovorov deset, trije so se opravičili in so kot razlog navedli »preveč dela«, »res te prosim, če lahko najdeš koga drugega« in »bova kdaj drugič«, eden pa se na SMS s prošnjo ni odzval. Glede na profil povprečnega avtomehnika sem podobnih odgovorov pričakoval še več in verjetno bi jih tudi dobil, če bi intervjuje delal z ljudmi, s katerimi imam manj ali sploh nobenih stikov.

**Tabela 4.1: Anketiranci glede na funkcijo v podjetju, prevladujočo dejavnost in delež prometa v letu 2015**

	<b>Regija podjetja</b>	<b>Funkcija anketiranca v podjetju</b>	<b>Prevladujoča servisna vozila podjetja</b>	<b>Delež opravljenega prometa v 2015</b>
<b>Anketiranec 1</b>	Osrednjeslovenska	Direktor	Viličarji	1,5 %
<b>Anketiranec 2</b>	Osrednjeslovenska	Vodja servisa	Osebna vozila	3,5 %
<b>Anketiranec 3</b>	Osrednjeslovenska	Direktor	Osebna vozila	0 %
<b>Anketiranec 4</b>	Osrednjeslovenska	Direktor	Viličarji	1,5 %
<b>Anketiranec 5</b>	Osrednjeslovenska	Vodja servisa	Tovornjaki	4,6 %
<b>Anketiranec 6</b>	Osrednjeslovenska	Vodja servisa	Tovornjaki	0 %
<b>Anketiranec 7</b>	Osrednjeslovenska	Vodja servisa	Viličarji	1 %
<b>Anketiranec 8</b>	Osrednjeslovenska	Direktor	Viličarji	8,3 %
<b>Anketiranec 9</b>	Osrednjeslovenska	Direktor	Osebna vozila	1 %
<b>Anketiranec 10</b>	Osrednjeslovenska	Direktor	Osebna vozila	1,5 %

Kot vidimo v Tabeli 4.1, vsi anketiranci prihajajo iz osrednjeslovenske regije. Šest izmed anketirancev je hkrati direktorjev v svojem podjetju (poudariti je treba, da so to predvsem mala podjetja, ki pa kljub temu dosegajo velike deleže na trgu), pri velikih ali srednje velikih podjetjih pa sem anketiral vodje servisa, saj imam stik izključno z njimi. Direktorji se v njihovo ali v moje delo povečini ne vmešavajo.

Kot obrazložitev odstotka pri anketirancih 3 in 6 naj poudarim, da sta odstotka zelo nizka zato, ker veliko večino storitev namesto njim na njihovo željo zaračunavam neposredno končnim strankam. V anketo sta bila zato kljub nizkemu direktnemu prometu vključena zato, ker je njun indirektni promet precej višji, čeprav ni prikazan.

## **4.2 UGOTOVITVE**

Intervjuje sem opravil tako s strankami, ki so že dalj časa moji poslovni partnerji: »Od leta 2002« (Intervjuvanec 7, 17. maj 2016), »že od nekdaj« (Intervjuvanec 2, 7. april 2016), kot tudi s strankami, s katerimi sodelujem manj časa: »Tri ali štiri leta?« (Intervjuvanec 10, 6. julij 2016).

Pri nekaterih je bila vzpostavitev prvega stika naključna, nekateri drugi so prvič prišli k meni ali še k mojemu očetu po zaslugi priporočil: »Frenk Lesar mi je povedal zate.« (Intervjuvanec 10, 6. julij 2016), »Eden izmed mojih mehanikov je bil /.../ tvoja stranka ...« (Intervjuvanec 9, 22. junij 2016), spet tretji pa so le nadaljevali delo svojih predhodnikov oz. navade podjetja: »Odkar se spomnim, /.../ prinašamo stvari k vam« (Intervjuvanec 2, 7. april 2016), »To je bila že utečena praksa pri nas« (Intervjuvanec 5, 19. april 2016).

### **4.2.1 Odnosi**

Pomen odnosov, ki se skozi leta sodelovanja poglobljajo, je zelo lepo videti v odgovoru na vprašanje o konkurenčnih ponudbah, reakcijah nanje in vzrokih zanje: »Sem jim kar takoj rekel, da me ne zanima in da sem zadovoljen. Ti mi greš velikokrat na roko ...« (Intervjuvanec 2, 7. april 2016).

Hkrati se nekatere stranke težko opredelijo pri vprašanju, ali se jim zdi, da je odnos do njih drugačen kot do drugih: »Verjetno ne prav posebno« (Intervjuvanec 10, 6. julij 2016), »Odnos

do drugih pa ne vem, kakšen imaš.« (Intervjuvanec 9, 22. junij 2016), spet drugim je to vseeno: »Meni je glavno, da imava midva čiste račune« (Intervjuvanec 3, 9. april 2016), tretji pa se zavedajo položaja velike stranke: »/.../ ampak to tudi pričakujem, glede na to, da sem vsak mesec tukaj« (Intervjuvanec 1, 4. april 2016) ali »Upam, da je. /.../ Vem, da smo dober plačnik /.../, dovolj veliki razlogi, da se nas malo drugače obravnava« (Intervjuvanec 5, 19. april 2016), celo »/.../ prav tako pričakujem, /.../ da me vzameš prek vrste ...« (Intervjuvanec 7, 17. maj 2016).

Pri vprašanih na temo odnosov sem opazil tudi, da je odnos pogojen tudi s kakovostjo opravljene storitve. »Odnos se pa oslabi, če ni kakovosti. To pa gotovo« (Intervjuvanec 4, 9. april 2016) ali »Če ne bi bil zadovoljen s kakovostjo, potem tudi odnosa ne bi imela« (Intervjuvanec 1, 4. april 2016).

Pri nekaterih intervjuvancih je odnos celo eden izmed razlogov, zaradi katerega bi menjali izvajalca storitve: »/.../ edina težava je bila v odnosu« (Intervjuvanec 9, 22. junij 2016 o tem, zakaj je menjal prejšnjega poslovnega partnerja) in »/.../ če že delava skupaj, se morava razumet. /.../ pa če se ne morem s teboj pogovoriti kot človek, /.../ potem pač ne moreva delati« (Intervjuvanec 3, 9. april 2016). Eden izmed intervjuvancev pa nadaljevanje dobrih odnosov, ki jih je imel z očetom, vidi kot glavni dejavnik za sodelovanje: »/.../ iz spoštovanja do tvojega očeta in glede na to, da sva prijatelja, bom – dokler bova tudi midva imela korekten odnos – nosil stvari k tebi« (Intervjuvanec 2, 7. april 2016).

#### 4.2.1.1 Poslovni odnos ali prijateljstvo

Pri večini intervjuvancev pa se je pokazalo podobno kot v teoretskih modelih, da sta prilagodljivost in vzdrževanje stikov zunaj okvira poslovnega sodelovanja – prijateljstva zelo pomemben gradnik dobrega odnosa: »/.../ se mi oglasiš tudi za praznik ali v nedeljo, če te potrebujem ...« (Intervjuvanec 8, 24. maj 2016) ali »Lahko rečem, da sva prijatelja« (Intervjuvanec 3, 9. april 2016), »Če ne drugega, se za novo leto vidiva, pa kakšno rečeva ...« (Intervjuvanec 4, 9. april 2016), celo »Čisti računi, dobri prijatelji« (Intervjuvanec 2, 7. april 2016).

V literaturi lahko zasledimo izraz »komercialno prijateljstvo«, ki ga definiramo takole: »Komercialno prijateljstvo služi kot organizirana metafora za širok spekter marketinških

odnosov z znatnimi posledicami za poslovanje« (Price in Arnould 1999, 51). To pomeni, da ne smemo nujno enačiti prijateljskih odnosov na poslovni ali osebni ravni. Kljub temu bi poudaril, da so vendarle nekateri odnosi pristni in da se lahko skozi sodelovanje razvijejo trajnejši prijateljski odnosi.

Dodatna korist, ki jo izvajalec storitve lahko pridobi z vzdrževanjem dobrih odnosov s stranko, je v tem, da dobri odnosi in ustrezna kakovost storitve pa tudi zaupanje vodijo v priporočila strank drugim potencialnim kupcem. Na primer: »Frenk Lesar mi je povedal za tebe« (Intervjuvanec 10, 6. julij 2016) ali »Eden izmed mojih mehanikov je bil /.../ tvoja stranka in je nekoč rekel, /.../ da bi stvari vozili k tebi« (Intervjuvanec 9, 22. junij 2016) ali »/.../ po priporočilu nekaterih mehanikov, ki so s teboj sodelovali zasebno« (Intervjuvanec 6, 20. april, 2016).

#### **4.2.2 Kakovost**

Glede kakovosti je najprej treba poudariti, da so osebe, s katerimi sem opravil intervjuje, predstavniki podjetij, ki se resneje ukvarjajo s popravilom avtomobilov, tovornjakov ali delovnih strojev. To pomeni, da je kakovost običajno na prvem mestu pri naročanju storitve, šele nato se začnejo dogovori o ceni. Zato so lahko rezultati intervjujev bolj nagnjeni k velikemu pomenu kakovosti storitve, kot bi bili, če bi izbiral naključni vzorec intervjuvancev. To bi bila morda snov za druge raziskave, ki bi merile zaznano in zaželeno kakovost na širšem vzorcu.

Kakovost storitve je kot največkrat omenjeni dejavnik poleg poštenja najpomembnejša lastnost dolgotrajnega poslovnega partnerja, videna s strani intervjuvancev. »Dokler ti meni narediš stvari kvalitetno, te bom tudi spoštoval in ti zaupal« (Intervjuvanec 8, 24. maj 2016), »Če ne bi bil zadovoljen s kakovostjo, potem tudi midva odnosa ne bi imela« (Intervjuvanec 1, 4. april 2016). »Jaz hočem imeto kvalitetno narejeno ...« (Intervjuvanec 2, 7. april 2016). »Narejeno mora biti dobro, kvalitetno in brez izgovorov« (Intervjuvanec 5, 19. april 2016).

##### **4.2.2.1 Funkcionalna kakovost**

»Funkcionalna dimenzija upošteva, kako je storitev zagotovljena (vljudnost, pozornost, urnost, profesionalnost ...)« (Chumpitaz Caceres in Paparoidamis 2007, 840).

»Kot lastnosti ti lahko takoj naštejemo prilagodljivost, poštenost in kvaliteto. Če tega ne bi bilo, me tako ne bi velikokrat videl« (Intervjuvanec 10, 6. julij 2016), v nadaljevanju pa še doda: »Najbolj vpliva pa to, da mi razložiš, zakaj in kako je bilo eno ali drugo treba zamenjati in zakaj si to in to zaračunal« (Intervjuvanec 10, 6. julij 2016).

Naslednji primer prepoznavanja funkcionalne servisne kakovosti je: »Kvaliteta in cene so pa skoraj enake, pa še 'normalno' se lahko s teboj pogovorim, kaj bi rad« (Intervjuvanec 9, 22. junij 2016).

#### 4.2.2.2 Tehnična kakovost

»Zadovoljstvo s posamezno storitvijo ni nujno v korelaciji s skupnim zadovoljstvom, kajti verjetno je, da storitvena kakovost niha od izkušnje do izkušnje, še posebno v industrijskem kontekstu« (Parasuraman in drugi v Chumpitaz in Papparoidamis 2004, 237).

Glede na to, da je tip obravnavane storitve izrazito tehnično naravnana in da so tudi prejemniki storitve osebe z dominantno tehničnimi lastnostmi, je razumljivo, da je intervjuvancem pomembnejša tehnična kakovost. »Meni je najpomembnejše, da stvar, ko jo pritrdim, deluje. Lahko mi daš še tako ugodno ceno, pa če moram dvakrat ali trikrat demontirati, mi to nič ne pomaga« (Intervjuvanec 2, 7. april 2016).

»Saj veš, da hočem imeti stvari tako narejene, kot je treba« (Intervjuvanec 8, 24. maj 2016).

#### 4.2.2.3 Odnos med ceno in kakovostjo

V moji servisni dejavnosti je tako, da se kakovostne rezervne dele plača nekoliko več. Na trgu obstajajo tudi italijanski in kitajski ponaredki, ki so precej cenejši od nemškega ali angleškega originala, vendar so po kakovosti mnogo slabši. Stranka se mora zavedati, da je za pravi rezervni del treba odšteti nekoliko več.

»Jasno mi je tudi, da je treba določeno kvaliteto plačati in da brez tega ne gre« (Intervjuvanec 5, 19. april 2016). »Kakovost je dobra. Sva pa imela primere, ko je bila kakovost drugotnega pomena in ko je bila bolj pomembna cena« (Intervjuvanec 9, 22. junij 2016). »Meni je

najpomembnejše, da stvar, ko jo pritrdim, deluje. Lahko mi daš še tako ugodno ceno, pa če moram dvakrat ali trikrat demontirati, mi to nič ne pomaga« (Intervjuvanec 2, 7. april 2016).

#### 4.2.2.4 Kakovost kot gradnik zaupanja

Iz intervjujev je razvidno, da sta zaupanje in kakovost močno povezana. »Bi se pa podrlo zaupanje, če kvalitete ne bi bilo. To pa sigurno« (Intervjuvanec 5, 19. april 2016) ali »Dokler ti meni narediš kvalitetno, te bom tudi spoštoval in ti zaupal« (Intervjuvanec 8, 24.5.2016) in »Odnos se pa oslabi, če ni kakovosti« (Intervjuvanec 4, 9. april 2016).

### 4.2.3 Zaupanje

»Zaupanje obravnavamo kot osrednji gradnik razvoja uspešnih servisnih odnosov na medorganizacijskih trgih in za doseganje zvestobe storitvenemu podjetju« (Rauyrueen in drugi 2009, 177).

Pri vsakodnevnem stiku s strankami opažam, da je zaupanje komponenta medsebojnih odnosov, ki se krepi s časom in z vsako uspešno opravljeno storitvijo. »Moraš si to zaupanje prislužiti« (Intervjuvanec 1, 4. april 2016) in »Sem vsakič vprašal fante, /.../ če je res v redu. Si moral tudi ti pridobiti moje zaupanje« (Intervjuvanec 2, 7. april 2016). »Zaupam, seveda. Saj imaš določeno znanje in stroje, ki te preverjajo, pa tudi kar dobro se že pozna, da vidim, da si pri delu resen. To tudi najbolj vpliva na zaupanje« (Intervjuvanec 9, 22. junij 2016). Tu vidimo, da je intervjuvancu pomemben del procesa tudi znanje oz. proces preverjanja, ki ga izvedem na koncu opravljene storitve. Ni edini: »Saj meni je jasno, da je potrebno znanje. Tako kot mi vlagamo v podjetju v znanje, tako tudi ti. In jaz se ne bom šel učite nekam tega, da bom sam popravljaj 'pumpe', ampak bom poiskal nekoga, ki zna« (Intervjuvanec 1, 4. april 2016).

»Stranke se morajo počutiti varne v njihovih poslih z dobavitelji in potrebujejo zagotovilo, da je njihova interakcija zaupna« (Rauyrueen in Miller 2007, 24).

Nekatere stranke so bolj zaupljive narave in bi jih lahko v teoriji brez težav ogoljufal ali zavedel, spet druge pa hočejo natančne informacije o izvedeni storitvi, zamenjanemu materialu in postopku popravila. »Najbolj vpliva pa to, da mi razložiš, zakaj ali kako je bilo

eno ali drugo treba zamenjati in zakaj si to in to zaračunal« (Intervjuvanec 10, 6. julij 2016). Nekateri zaupanje celo navedejo kot glavni dejavnik za skupno poslovanje: »Dokler ti zaupam, bom jaz prihajal k tebi« (Intervjuvanec 5, 19. april 2016).

#### 4.2.3.1 Poštenost kot glavni gradnik zaupanja

Nekatere raziskave so se ukvarjale predvsem s poštenostjo kot temeljnim gradnikom dolgotrajnega odnosa. Giovanis in drugi (2015) dokažejo celo, da je poštenost pomembnejša od kakovosti, ne glede na trajanje razmerja. »Poštenost storitve ima najvišji skupni učinek na kupčevo zvestobo, višji kot kakovost odnosa in storitve« (Giovanis in drugi 2015, 765).

V intervjujih je kot potrditev zgornje teze izstopalo poštenje kot gradnik zaupanja, ki izbranim intervjuvancem pomeni največ. »Ko me enkrat 'nategneš', zaupanja ni več. Pa pri meni ga potem ne dobiš nazaj« (Intervjuvanec 7, 17. maj 2016) in »/.../ me ne boš prinesel okrog. /.../ Če mi to narediš, sva končala« (Intervjuvanec 3, 9. april 2016), »Mene boš ogoljufal samo enkrat. Ti ne bom ponudil druge priložnosti. S tem se pa gradi zaupanje. Saj jaz nisem prišel čez vrata, pa si rekel 'OK, njemu pa zaupam, on zna, on je pošten'« (Intervjuvanec 1, 4. april 2016).

Poštenost se odrazi tudi pri tem, koliko in kaj je zaračunano: »Tega, da bi bilo na računu nekaj, kar ni bilo dejansko zamenjano, tega se pa jaz ne grem več (Intervjuvanec 6, 20. april 2016). »Meni je samo to pomembno, Gregor, da je dobro narejeno in da me /.../ ne 'nateguješ'. /.../ Jaz ti zaupam, /.../ da si bil pošten, ti pa meni, da bom plačal. Saj neko zaupanje je nujno« (Intervjuvanec 4, 9. april 2016).

V dveh primerih sta intervjuvanca poudarila, da je zelo pomembno tudi sprotno reševanje problemov: »Na zaupanje pa najbolj vpliva, da imava midva pošten odnos. Da si pogledava v oči in si poveva, da nekaj ni v redu« (Intervjuvanec 2, 7. april 2016) in pa priznanje napak, ki se zgodijo: »Samo je pošteno, da poveš 'glej, Frenk, tole sem spregledal, bomo popravili, pa drugič se ne bo več zgodilo'« (Intervjuvanec 3, 9. april 2016). Ta dva odgovora data vedeti, da sta za navedena intervjuvanca medsebojni odnos in priznavanje napak zelo pomembna in da dajeta veliko težo preprečevanju težav v medsebojnem sodelovanju.

#### **4.2.4 Prepletenost vseh treh komponent (zaupanja, odnosov in kakovosti)**

Glede na to, da me zanima predvsem omenjeni trojček kot gonilo uspeha malega podjetja, sem dodatno pozornost posvetil odgovorom, ki potrjujejo naslov mojega diplomskega dela. »Dokler ti meni narediš kvalitetno, te bom tudi spoštoval in ti zaupal. /.../ Za mene je glavno, da midva normalno sodelujeva. /.../ Ampak če ne pridemo skupaj cenovno in s kvaliteto, potem se mi ni težko zapeljati drugam« (Intervjuvanec 8, 24. maj 2016). »Kot lastnosti ti lahko takoj naštejemo prilagodljivost, poštenost in kvaliteto« (Intervjuvanec 10, 6. julij 2016). »Vračam se zaradi korektnega odnosa, kvalitetne storitve, ker si blizu in ker so cene take, kot tudi jaz mislim, da so poštene« (Intervjuvanec 6, 20. april 2016).

#### **4.4 DISKUSIJA**

Raziskava je pokazala, da kupci zaupanju funkcionalni in tehnični servisni kakovosti ter dobrim odnosom pripisujejo velik pomen pri upoštevanju dejavnikov za dolgotrajno sodelovanje. Dolgotrajno poslovanje s strankami in kar najmanjše možne izgube strank zaradi različnih dejavnikov pa so cilji vsakega podjetja.

»Tako zaznana servisna kakovost kot zadovoljstvo igrata zelo veliko vlogo pri vplivanju na zvestobo kupca v kontekstu medorganizacijskega delovanja. Dobavitelji morajo posebno paziti na nadzor kakovosti /.../ in vložiti veliko truda v izgradnjo visokih percepcij storitvene kakovosti in visoko zadovoljstvo« (Rauyruen in Miller 2007, 28).

Tudi trud, ki je vložen tako v dobre odnose kot v izgradnjo zaupanja, stranke opazijo in cenijo. Menim, da je avtomobilska servisna industrija še posebno občutljiva na kakovost, predvsem tehnično. Tudi anketiranci poudarjajo, da je ena od najpomembnejših lastnosti, ki jo iščejo pri servisnem partnerju, brežhibna kakovost, drugi najpomembnejši dejavnik pa je cena.

To sta bili poleg zaupanja in kakovosti glavni spremenljivki, zaradi katerih bi intervjuvanci menjali izbranega podizvajalca. V manjšem merilu so bili izraženi še slabi odnosi in lokacija.

Kot ključen dejavnik uspešnega dolgotrajnega odnosa se je pri analizi intervjujev prikazala tudi poštenost. Malodane vsi intervjuvanci omenjajo pošten odnos in storitev kot glavni



dejavnik, zaradi katerega bi menjali ponudnika storitve. To pomeni, da v servisni storitvi, kjer vpogled v samo storitev ni neposreden, na primer pri zdravniku, frizerju ali maserju, poštenost prejemniku storitve pomeni veliko.

Intervjuvanci so tudi izpostavili razvoj in trajanje odnosa, ki temelji na zaupanju, ter omenili, da je zaupanje pridobljeno skozi pozorno opazovanje in preverjanje kakovosti storitve in hkrati poštenega odnosa. »Zaupanje je predpogoj za sodelovanje in hkrati proizvod uspešnega sodelovanja« (Sztompka 1999, 62). To potrjuje tudi raziskava.

Hkrati z izgradnjo zaupanja, s skrbjo za kakovostno storitev in z razvojem odnosa med partnerjema v menjavi je cilj vsakega podjetja in hkrati posledica navedenih dejavnosti tudi dobiček, saj s tem obstaja tudi »večja možnost za določanje prestižne cene« (Berry in Parasuraman 1991, 17). Poudariti moram, da tu ne gre za izkoriščanje odnosa, ampak za ponudbo storitve, ki zagotavlja višjo kakovost in ki jo je lažje upravičiti ob izpolnjenih zgornjih pogojih.

#### **4.4.1 Omejitve raziskovanja**

Glede na to, da gre za polstrukturirani intervju, kjer so bili intervjuvanci intervjuvani z moje strani, sem pričakoval odgovore, ki bi bili morda rahlo rezervirani oz. ne popolnoma pošteni, kljub temu da sem intervjuvance vzpodbujal k objektivnemu odgovarjanju.

Intervjuje sem izvajal med stalnimi strankami, ki so partnerji mojega podjetja že nekaj let in s katerimi imam že vzpostavljene odnose. Predvsem so bila vprašanja oblikovana tako, da bi potencialni odgovori kar najbolj opisali njihov pogled na zaupanje, ki ga gojijo do mene kot predstavnika in delavca, kakovost, ki jo zaznavajo in občutijo, ter njihov pogled na odnos, ki smo ga ustvarili v preteklih letih.

Težave, ki so se pokazale med izvajanjem intervjujev, so bile na nek način pričakovane. Zunaj delovnega časa sta bila le dva od intervjuvancev pripravljena žrtvovati uro za pogovor, medtem ko sem razgovore z ostalimi opravil znotraj delovnega časa v mojem servisu ali v njihovih delovnih prostorih.

Pričakovano je bilo prisotnih kar nekaj motenj – od telefonskih klicev do strank, ki so prihajale v servis, vendar so bili intervjuvanci v veliki večini pripravljeni pomagati in odgovoriti na vprašanja, čeprav sem pri nekaterih vprašanjih opazil tudi zadrego.

Od štirinajstih ljudi, na katere sem naslovil prošnjo za pogovor, je bilo pozitivnih odgovorov deset, trije so se opravičili in kot razlog navedli »preveč dela«, »res te prosim, če lahko najdeš koga drugega« in »bova kdaj drugič«, eden pa se na SMS s prošnjo ni odzval. Glede na profil povprečnega avtomehnika sem podobnih odgovorov pričakoval še več in verjetno bi jih tudi dobil, če bi intervjuje delal z ljudmi, s katerimi imam manj ali sploh nobenih stikov.

#### **4.4.2 Možne dopolnitve marketinškega delovanja glede na rezultate raziskave**

Raziskava je pokazala, da so kakovost, zaupanje in odnosi vsekakor gradniki dolgega in uspešnega partnerstva z dolgotrajnimi strankami. Če upoštevamo maksimo, da je »obdržati obstoječe kupce ceneje kot privabiti nove« (Gummesson 1998, 11), je smer, ki se je moramo držati, tista, ki bi kar najmanj ogrozila partnerstvo.

Za izboljšanje kakovosti servisne storitve so glavni naslednji dejavniki: fokusiranje na trg in stranko, motivirano in izobraženo sprejemno osebje, dobro oblikovan proces, centralizacija odgovornosti in avtoritete na sprejemno osebje, jasna definicija kakovosti, učinkovita notranja in zunanja komunikacija in meritve (Ghobadian in drugi 1994, 63).

Glede na zbrane odgovore v intervjujih so najbolj nezaželeni:

- nepoštenost,
- slaba kakovost,
- zloraba zaupanja in
- poslabšanje odnosov.

Za najbolj zaželene spremenljivke sodelovanja so intervjuvanci izbrali:

- poštenost,
- kakovost,
- pravične in ugodne cene,
- fleksibilnost.

Stvari, ki sta bili največkrat navedeni kot tisti, ki bi si ju želeli kot spremembi v mojem podjetju, sta večja fleksibilnost in nižje cene. Samoreflektivno lahko ugotovim, da so spremembe pri obeh zahtevah možne, vendar ne za vsako ceno. Pri morebitnem prilagajanju strankam ne sme trpeti količina opravljenega dela, pri nižanju cene pa ne kakovost opravljene storitve.

Glede poštenosti in kakovosti je treba poudariti, da sta odvisni od para oči, ki ju ocenjujeta, kajti ni vsaka storitev, ki se izvajalcu storitve zdi kakovostno opravljena, takšna tudi v očeh stranke: »Četudi storitev izpolnjuje ponudnikove kriterije za pravilno opravljeno, ni brez napak, dokler ne zadosti strankinim kriterijem, ne glede na to, kako subjektivni ali nejasni se zdijo« (Berry in Parasuraman 1991, 20), vendar sta »potrebna razumevanje njene situacije in funkcionalni dialog s stranko, da bi odkrili in razumeli tudi njene neizražene želje« (Edvardsson 1998, 143).

Prav tako je poštenost definirana kot »strankina percepcija stopnje pravičnosti v obnašanju servisnega podjetja« (Seiders in Berry v Giovanis in drugi 2015, 748). Poudarimo besedno zvezo strankina percepcija, ker je zaradi različnih dejavnikov (prvi stik, dvomi v izvajalca, razlika v končni ceni ...) velikokrat težko uskladiti percepcijo stranke in izvajalca storitve. Te dejavnike je mogoče odpraviti, vendar ne v vseh primerih.

## 5 SKLEP

Sem razmeroma mlad samostojni podjetnik, kljub temu pa vodim podjetje, ki ima dokaj dolgo tradicijo. Ukvarjamo se s popravilom dizelskih vbrizgovalnih sistemov, to je sistemov visokotlačnega dovajanja goriva v cilinder z namenom poganjanja motorja. Vbrizgovalni sistem je v veliki večini sestavljen iz dovoda goriva iz rezervoarja, visokotlačne tlačilke in vbrizgovalnih šob – injektorjev.

Naše največje stranke so podjetja, ki se ukvarjajo s popravilom avtomobilov, avtohiše in podjetja, ki se ukvarjajo s transportom, kar pomeni, da imajo veliko število tovornjakov, ki imajo vsi dizelske motorje. Med večje stranke lahko štejem tudi podjetja, ki se ukvarjajo s popravilom viličarjev in z njihovo izposajo.

Skozi deset let samostojnega delovanja na storitvenem trgu in z nabiranjem izkušenj v teh letih lahko potrdim, da so dobri odnosi pomemben člen vsakega medorganizacijskega delovanja oz. razmerja. Skozi leta sodelovanja se s predstavniki podjetja razvije pristen odnos, ki sčasoma preraste v popolnoma prijateljsko povezanost.

Lahko potrdim teoretična izhodišča, da je dober odnos temelj uspešnega sodelovanja, kajti prav medosebni odnosi so tisto, kar zagotavlja uspešno sprotno reševanje problemov, večjo fleksibilnost, dodano vrednost opravljeni storitvi in hkrati lažje upravičevanje končne cene storitve. Posledično to prinaša boljše poslovanje, večji dobiček in konkurenci težko dosegljivo raven medsebojnega zaupanja in percipirane kakovosti.

Lahko potrdim tudi to, da je konkurenci veliko težje »prevzeti« tisto stranko, s katero so odnosi na dobri ali celo odlični ravni, ne glede na to, s kakšno ponudbo vstopi na trg.

Teoretični del naloge je pokazal še druge dobrobiti visoke ravni zaupanja, kakovosti in odnosov, ta trojček izpostavil kot primarne gradnike uspešnega razmerja in potrdil, da trud na teh področjih prinaša tako posredne (pridobivanje novih strank na osnovi priporočil, manjše število reklamacij ...) kot tudi neposredne koristi (izboljšano poslovanje na dnevni ravni, večji dobiček ...).

V raziskavi v empiričnem delu naloge, ki je bila namenoma izvedena med desetimi dolgotrajnimi partnerji podjetja z namenom kar najboljšega prikaza delovanja odnosnega marketinga, pa sem dokazal, da intervjuvanci prav zaupanje, ceno in odnos poleg poštenosti in lokacije navajajo kot ključne lastnosti podjetja za sodelovanje.

Pokazalo se je tudi, da v prvih letih sodelovanja poteka stalno ocenjevanje kakovosti izvedene storitve in da se zaupanje vzpostavlja skozi ponavljajočo se storitev oz. skozi konstanten nadzor izvedenega in predvsem zaračunanega dela. Izgradnja zaupanja se je pokazala tudi ključna za dober odnos poleg človeške plati komuniciranja, saj intervjuvanci zaupanje in poštenje (v primeru, da se podreta) navajajo tudi kot dovolj močen razlog za prekinitev razmerja.

To nas uči, da je napake, ki se dogajajo in ki jih je, kot rečeno, v dobrem odnosu lažje reševati, dobro priznati, jih popraviti in raje utrpeti kratkoročno škodo zavoljo reševanja dolgoročnih koristi.

## 6 LITERATURA

1. Barry, James M., Paul Dion in William Johnson. 2008. A Cross-cultural Examination of Relationship Strength in B2B Services. *Journal of Services Marketing* 22 (2): 114–135.
2. Bejou, David, Christine T. Ennew in Adrian Palmer. 1998. Trust, Ethics and Relationship Satisfaction. *International Journal of Bank Marketing* 16 (2): 170–175.
3. Berry, Leonard L. in Anantharathan Parasuraman. 1991. *Marketing Services: Competing Through Quality*. Simon and Schuster. Dostopno preko: Google Scholar. Dostopno dne: 13. avgusta 2016.
4. Chumpitaz Caceres, Ruben in Nicholas G. Paparoidamis. 2007. Service Quality, Relationship Satisfaction, Trust, Commitment and Business-to-business Loyalty. *European journal of marketing*, 41 (7/8): 836–867.
5. Chumpitaz, Ruben in Nicholas G. Paparoidamis. 2004. Service Quality and Marketing Performance in Business-to-business Markets: Exploring the Mediating Role of Client Satisfaction, *Managing Service Quality: An International Journal* 14 (2/3): 235–248.
6. Coulter, Keith S. in Robin A. Coulter. 2002. Determinants of Trust in A Service Provider: The Moderating Role Of Length Of Relationship. *Journal of services marketing* 16 (1): 35–50.
7. Čater, Tomaž in Barbara Čater. 2010. Product and Relationship Quality Influence on Customer Commitment and Loyalty in B2B Manufacturing Relationships. *Industrial Marketing Management* 39: 1321–1333.
8. Dwyer, Robert F., Paul H. Schurr in Sejo Oh. 1987. Developing Buyer-seller Relationships. *The Journal of marketing* 51 (2): 11–27.
9. Doney, Patricia M., James M. Barry in Russell Abratt. 2007. Trust Determinants and Outcomes in Global B2B Services. *European journal of marketing* 41 (9/10): 1096–1116.

10. Edvardsson, Bo. 1998. Service quality improvement. *Managing Service Quality: An International Journal* 8 (2): 142–149.
11. Eisingerich, Andreas B. 2008. Perceived Service Quality and Customer Trust - Does Enhancing Customers' Service Knowledge Matter? *Journal of service research* 10 (3): 256–268.
12. Ghobadian, Abby, Simon Speller in Matthew Jones. 1994. Service Quality: Concepts and Models. *International journal of quality & reliability management* 11 (9): 43–66.
13. Giovanis, Apostolos, Pinelopi Athanasopoulou in Evangelos Tsoukatos. 2015. The Role of Service Fairness in the Service Quality – Relationship Quality – Customer Loyalty Chain. *Journal of Service Theory and Practice* 25 (6): 744–776.
14. Grönroos, Christian. 1989. Defining Marketing: A Market-oriented Approach. *European journal of marketing* 23 (1): 52–60.
15. Grönroos, Christian. 2001. The Perceived Service Quality Concept – a Mistake? *Managing Service Quality: An International Journal* 11 (3): 150–152.
16. Groth, John C. in Richard T. Dye. 1999. Service Quality: Perceived Value, Expectations, Shortfalls, and Bonuses. *Managing Service Quality: An International Journal* 9 (3): 274–286.
17. Gummesson, Evert. 1998. Productivity, Quality and Relationship Marketing in Service Operations. *International journal of contemporary hospitality management* 10 (1): 4–15.
18. Gummesson, Evert. 2004. Return On Relationships (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in Business-to-business Contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing* 19 (2): 136–148.
19. Gupta, Atul in Injazz Chen. 1995. Service Quality: Implications For Management Development. *International Journal of Quality & Reliability Management* 12 (7): 28–35.

20. Gustavsson, Bengt in Lars-Johan Åge. 2014. Conceptualizing for Managerial Relevance in B2B Research: A Grounded Theory Approach. *Journal of Business & Industrial Marketing* 29 (7/8): 626–632.
21. Hoffman, K. Douglas in John E. G. Bateson. 1997. *Essentials of Services Marketing*. Fort Worth (TX). ZDA. Dryden Press.
22. Holmlund, Maria. 2008. A Definition, Model, and Empirical Analysis Of Business-to-business Relationship Quality, *International Journal of Service Industry Management* 19 (1): 32–62
23. Houston, Franklin S., Julie B. Gassenheimer in James M. Maskulka. 1992. *Marketing exchange transactions and relationships*. Westport (Conn.); London: Quorum Books.
24. Intervjuvanec 1. 2016. Intervju z avtorjem. Lesno Brdo, 4. april.
25. Intervjuvanec 2. 2016. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 7. april.
26. Intervjuvanec 3. 2016. Intervju z avtorjem. Grosuplje, 9. april.
27. Intervjuvanec 4. 2016. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 9. april.
28. Intervjuvanec 5. 2016. Intervju z avtorjem. Grosuplje, 19. april.
29. Intervjuvanec 6. 2016. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 20. april.
30. Intervjuvanec 7. 2016. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 17. maj.
31. Intervjuvanec 8. 2016. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 24. maj.
32. Intervjuvanec 9. 2016. Intervju z avtorjem. Grosuplje, 22. junij.
33. Intervjuvanec 10. 2016. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 6. julij.



34. Izogo, Ernest Emeka in Ike-Elechi Ogba. 2015. Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty in Automobile Repair Services Sector. *International Journal of Quality & Reliability Management* 32 (3): 250–269.
35. Jančič, Zlatko. 1997. Nova Paradigma v Marketinški Disciplini: Soupravljanje Marketinških Odnosov. *Akademija MM* 1: 37–43.
36. MB Schertzer, Susan, Clinton B. Schertzer in F. Robert Dwyer. 2013. Value in Professional Service Relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing* 28 (8): 607–619.
37. Morgan, Robert M. in Shelby D. Hunt. 1994. The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing. *The journal of marketing* 58 (3): 20–38.
38. Parasuraman, Anantharanthan. 1998. Customer Service in Business-to-business Markets: An Agenda For Research. *Journal of Business & Industrial Marketing* 13 (4/5): 309–321.
39. Price, Linda L. in Eric J. Arnould. 1999. Commercial Friendships: Service Provider-client Relationships in Context. *The Journal of Marketing* 63 (4): 38–56.
40. Qu, Sandy Q. in John Dumay. 2011. The Qualitative Research Interview. *Qualitative Research in Accounting & Management* 8 (3): 238–264.
41. Rauyrue, Papassapa in Kenneth E. Miller. 2007. Relationship Quality As a Predictor of B2B Customer Loyalty. *Journal of business research* 60 (1): 21–31.
42. Rauyrue, Papassapa, Kenneth E. Miller in Markus Groth. 2009. B2B Services: Linking Service Loyalty and Brand Equity. *Journal of services marketing* 23 (3): 175–186.
43. Sharif, Khuram J., Stavros P. Kalafatis in Phillip Samouel. 2005. Cognitive and Behavioural Determinants of Trust in Small and Medium-sized Enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 12 (3): 409–421.

44. Spreng, Richard A., Linda Hui Shi in Thomas J. Page. 2009. Service Quality and Satisfaction in Business-to-business Services. *Journal of Business & Industrial Marketing* 24 (8): 537–548.
45. Strauss, Anselm in Juliet Corbin. 1990. *Basics of Qualitative Research*. Newbury Park, CA: Sage.
46. Sztompka, Piotr. 2006. *Trust: a sociological theory*. Cambridge; New York; Melbourne: Cambridge University Press.
47. Walter, Achim in Thomas Ritter. 2003. The Influence of Adaptations, Trust, and Commitment on Value-creating Functions of Customer Relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing* 18 (4/5): 353–365.
48. Zontanos, Grigorios in Alistair R. Anderson. 2004. Relationships, Marketing and Small Business: An Exploration of Links in Theory and Practice. *Qualitative market research: an international journal* 7 (3): 228–236.