

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**TRŽENJSKI ODNOSI V POSLOVANJU PODJETIJ NA
TRGIH NEKDANJE JUGOSLAVIJE**

Ljubljana, maj 2002

BARBARA ŽUŽEL

Študentka Barbara Žužel izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Vesne Žabkar in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 16. 5. 2002

Podpis:

KAZALO VSEBINE

| | |
|--|----|
| 1. UVOD..... | 1 |
| 2. KONCEPT TRŽENJSKIH ODNOSOV NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH..... | 3 |
| 2.1. Značilnosti medorganizacijskih trgov..... | 3 |
| 2.2. Opredelitev trženjskih odnosov..... | 5 |
| 2.3. Transakcijsko trženje in trženjski odnosi..... | 8 |
| 2.4. Ustvarjanje vrednosti s pomočjo trženjskih odnosov..... | 11 |
| 2.4.1. Koncept vrednosti na medorganizacijskih trgih..... | 11 |
| 2.4.2. Merjenje vrednosti trženjskih odnosov..... | 12 |
| 2.4.3. Prednosti in slabosti trženjskih odnosov..... | 13 |
| 2.4.4. Odločitve glede trženjskih odnosov..... | 14 |
| 2.5. Pristopi in modeli trženjskih odnosov..... | 15 |
| 2.5.1. Interakcijski pristop..... | 15 |
| 2.5.2. Omrežni pristop..... | 16 |
| 2.5.3. Modeli trženjskih odnosov..... | 18 |
| 2.5.3.1. Cannonov in Perreaultov model..... | 19 |
| 2.5.3.2. Wilsonov model..... | 22 |
| 2.6. Trženjski odnosi v mednarodnem poslovanju podjetij..... | 24 |
| 2.6.1. Zgodovina raziskovanja trženjskih odnosov v mednarodnem sodelovanju podjetij..... | 24 |
| 2.6.2. Proučevanje trženjskih odnosov na strani izvoznika..... | 26 |
| 2.6.3. Proučevanje trženjskih odnosov na strani uvoznika..... | 28 |
| 2.6.4. Proučevanje diad na mednarodnih trgih..... | 29 |
| 3. RAZISKOVALNI NAČRT EMPIRIČNE RAZISKAVE PODJETIJ NA TRGIH NEKDANJE JUGOSLAVIJE..... | 30 |
| 3.1. Opis značilnosti trgov nekdanje Jugoslavije..... | 31 |
| 3.1.1. Hrvaška..... | 31 |
| 3.1.2. Srbija..... | 32 |
| 3.1.3. Črna gora..... | 33 |
| 3.1.4. Bosna in Hercegovina..... | 34 |
| 3.2. Struktura raziskave..... | 35 |
| 3.3. Konceptualni okvir raziskave..... | 36 |
| 3.3.1. Dinamika v zunanjem okolju..... | 36 |
| 3.3.2. Skupne vrednote in norme..... | 37 |
| 3.3.3. Zaupanje..... | 37 |
| 3.3.4. Sodelovanje..... | 39 |
| 3.4. Raziskovalne domneve..... | 39 |
| 3.5. Metodologija..... | 42 |
| 3.5.1. Postopek zbiranja podatkov..... | 42 |
| 3.5.2. Operacionalizacija spremenljivk..... | 42 |

| | |
|--|----|
| 4. REZULTATI EMPIRIČNE PREVERBE TRŽENJSKIH ODNOSOV NA TRGIH NEKDANJE JUGOSLAVIJE..... | 44 |
| 4.1. Značilnosti vzorca..... | 44 |
| 4.2. Analiza proučevanih spremenljivk..... | 50 |
| 4.2.1. Dinamika v zunanjem okolju..... | 50 |
| 4.2.2. Skupne vrednote in norme..... | 53 |
| 4.2.3. Zaupanje..... | 55 |
| 4.2.4. Sodelovanje..... | 57 |
| 4.3. Ocenjevanje zanesljivosti in veljavnosti merjenja..... | 59 |
| 4.3.1. Ocenjevanje zanesljivosti merjenja..... | 59 |
| 4.3.2. Ocenjevanje veljavnosti merjenja..... | 61 |
| 4.4. Rezultati preverjanja domnev..... | 63 |
| 4.5. Razvrščanje v skupine..... | 69 |
| 4.5.1. Razvrščanje podjetij v skupine na hrvaškem trgu..... | 69 |
| 4.5.2. Razvrščanje podjetij v skupine na srbskem trgu..... | 71 |
| 4.5.3. Razvrščanje podjetij v skupine na črnogorskem trgu..... | 71 |
| 4.5.4. Razvrščanje podjetij v skupine na bosansko-hercegovskem trgu..... | 72 |
| 5. SKLEPNE UGOTOVITVE..... | 73 |
| 5.1. Sklepne ugotovitve in ovrednotenje raziskave..... | 73 |
| 5.2. Prispevki in odprte teme za prihodnje..... | 78 |
| 6. LITERATURA..... | 80 |
| 7. VIRI..... | 90 |
| PRILOGE | |
| SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV | |

KAZALO TABEL

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Spekter odnosov odjemalec – ponudnik..... | 9 |
| Tabela 2: Primerjava med interakcijskim in omrežnim pristopom..... | 17 |
| Tabela 3: Število anketiranih podjetij po posameznih državah..... | 45 |
| Tabela 4: Razvrstitev podjetij na osnovi osrednje dejavnosti..... | 45 |
| Tabela 5: Razvrstitev podjetij glede na starost podjetja..... | 45 |
| Tabela 6: Število zaposlenih v proučevanih podjetjih..... | 46 |
| Tabela 7: Tržni delež na glavnem trgu..... | 47 |
| Tabela 8: Intenzivnost cenovne konkurence v osrednji dejavnosti podjetja..... | 47 |
| Tabela 9: Struktura tuje lastnine v anketiranih podjetjih po državah..... | 48 |
| Tabela 10: Delež zasebne lastnine v anketiranih podjetjih po državah..... | 48 |
| Tabela 11: Razvrstitev podjetij glede na geografsko usmerjenost prodaje..... | 49 |
| Tabela 12: Razvrstitev podjetij glede na položaj anketirane osebe..... | 49 |
| Tabela 13: Razvrstitev podjetij glede na funkcijsko področje, ki ga pokriva anketiranec..... | 50 |
| Tabela 14: Merjene spremenljivke dinamike v zunanjem okolju..... | 51 |
| Tabela 15: Sestavljena spremenljivka dinamika v zunanjem okolju..... | 52 |
| Tabela 16: Merjene spremenljivk skupnih vrednot in norm..... | 53 |
| Tabela 17: Sestavljena spremenljivka skupne vrednote in norme..... | 55 |
| Tabela 18: Merjene spremenljivke zaupanja..... | 55 |
| Tabela 19: Sestavljena spremenljivka zaupanje..... | 56 |
| Tabela 20: Merjene spremenljivke sodelovanja..... | 58 |
| Tabela 21: Sestavljena spremenljivka sodelovanje..... | 59 |
| Tabela 22: Pregled zanesljivosti merjenja posameznih sestavljenih spremenljivk..... | 60 |
| Tabela 23: Rezultati faktorске analize (rotacija varimax) na celotnem vzorcu..... | 62 |

KAZALO SLIK

| | |
|---|----|
| Slika 1: Transakcijsko, trajno transakcijsko trženje in trženjski odnosi..... | 9 |
| Slika 2: Spekter odnosov..... | 10 |
| Slika 3: Proučevano podjetje znotraj omrežja..... | 18 |
| Slika 4: Shematičen pregled ključnih pojmov, relevantnih za odnose med ponudniki in odjemalci..... | 20 |
| Slika 5: Model povezav med proučevanimi sestavinami trženjskih odnosov..... | 41 |
| Slika 6: Prikaz povezav med sestavljenimi spremenljivkami za celoten vzorec..... | 64 |
| Slika 7: Prikaz povezav med sestavljenimi spremenljivkami za hrvaška podjetja..... | 65 |
| Slika 8: Prikaz povezav med sestavljenimi spremenljivkami za srbska podjetja..... | 66 |
| Slika 9: Prikaz povezav med sestavljenimi spremenljivkami za črnogorska podjetja..... | 66 |
| Slika 10: Prikaz povezav med sestavljenimi spremenljivkami za bosansko-hercegovska podjetja..... | 67 |
| Slika 11: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in geografsko usmerjenostjo prodaje za vzorec hrvaških podjetij..... | 70 |
| Slika 12: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in stopnjami dobička, ki jih je podjetje v preteklem letu doseglo glede na konkurente, za vzorec hrvaških podjetij..... | 70 |
| Slika 13: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in geografsko usmerjenostjo prodaje za vzorec bosansko-hercegovskih podjetij..... | 73 |

1. UVOD

Na dvajsetmilijonski trg držav, ki so nastale iz nekdanje Jugoslavije, si v zadnjem času več kot očitno želi vstopiti veliko število evropskih in svetovnih podjetij. V slovenskem tisku pogosto zasledimo, da imajo naša podjetja zaradi starih poznanstev, poznavanja jezika, kulture in veliko let življenja v skupni državi pri tem prednost. Na začetku jim to verjetno predstavlja določene prednosti, vendar kot slovenski poslovneži sami ugotavljajo, to za uspeh ne bo dovolj. Za razvoj dobrega poslovanja bo potrebno nastopanje skupaj z domačimi podjetji ter menjava v obeh smereh.¹ Slovenska podjetja bodo tudi morala s podjetji teh držav razviti dobre odnose, če bodo želela uspešno poslovati na njihovem trgu. V današnjem času so namreč izgrajeni trženjski odnosi, ki prispevajo k zadovoljstvu vseh vpletenih tržnih udeležencev, najbolj uspešno in učinkovito orožje v konkurenčnem boju (Grönroos, 1997; Hutt, Speh, 2001; IMP skupina²; Podobnik, 2000).

Devetdeseta leta dvajsetega stoletja bodo v poslovni zgodovini ostala zapisana kot desetletje trženjskih odnosov. Omenjeno področje in njegov vpliv na interakcije odjemalcev s ponudniki, člani na prodajni poti in celo s konkurenti je bilo središče zanimanja tako akademikov kot praktikov (Ambler, Styles, 2000, str. 492; Jap et al., 1999, str. 303; Kothandaraman, Wilson, 2000, str. 339; Möller, Halinen, 2000, str. 30). Hutt in Speh (2001, str. 88) v sedmi izdaji *Business Marketing Management* poudarjata, da nova doba medorganizacijskega trženja temelji na učinkovitem ravnanju odnosov.

Potreba po trženjskih odnosih izvira iz spreminjajoče se dinamike globalnega trga in rastočih zahtev za konkurenčni uspeh. Tržnikov cilj je v končni fazi maksimizirati denarno vrednost transakcije. Namesto uporabe štirih P-jev vidijo tržniki zadovoljevanje potreb strank kot glavni način za doseg tega cilja. Za stranko je potrebno dobro skrbeti, kar posledično zmanjša učinek stalno naraščajoče konkurence in potencialnega vpliva na cene (Rich, 2000, str. 170). Za tržnika je namreč strateška pomembnost odnosov v predpostavki, da je lažje in ceneje obdržati obstoječe odjemalce, kot pa najti nove (Day, 2000, str. 24; Morris et al., 1998, str. 363). Poleg tega pa si podjetje, ki je uspešno pri razvoju trdnih odnosov, zagotovi pomembne in trajne prednosti, ki jih konkurenca težko razume, posnema ali izniči (Day, 2000, str. 24).

Trženjske odnose so v literaturi označevali kot novo paradigmo na področju trženja ter kot rešitelja pred negativnimi učinki tradicionalnega trženja oziroma teorije trženjskega spleta (Möller, Halinen, 2000, str. 30). Pri tem je potrebno opozoriti, da kot pojav trženjski odnosi

¹ Beograjska Politika je namreč ob podpisu sporazuma o vzpostavitvi diplomatskih odnosov med Slovenijo in Zvezno Republiko Jugoslavijo zapisala, da so "v Sloveniji na slovensko-jugoslovanske odnose v zadnjem času v glavnem gledali s precej površnimi dobičkonosnimi ambicijami oziroma kot na drobno izvozno politiko Slovenije" (Pavlin, 2000, str. 1).

² Ang. International / Industrial marketing and purchasing group; IMP skupina je bila ustanovljena leta 1976 z namenom raziskati naravo odnosov med podjetji na vedno bolj kompleksnih trgih (Turnbull et al., 1996, str. 45).

niso nova iznajdba, relativno novo je le njihovo poimenovanje (Gummesson, 1999, str. 241). V osnovi pa trženjski odnosi predstavljajo vrnitev k tako imenovanim "koreninam trgovine in komerciale", še preden so se pojavili posredniki, ki so pretrgali odnos med ponudniki in porabniki (Grönroos, 1999, str. 327-335). V okviru opredelitve trženjskih odnosov lahko najdemo množico definicij, ki izvirajo z različnih perspektiv, saj se različni avtorji osredotočijo na odnose podjetja z različnimi deležniki. Od odnosov, ki jih podjetja razvijajo z različnimi deležniki, se v tem magistrskem delu osredotočimo na odnose med podjetji in njihovimi odjemalci.

Trženjskih odnosov pa podjetja ne razvijajo samo na domačem trgu, saj jih naraščajoča globalna konkurenca in zreli domači trgi prisilijo, da razmislijo o ravnanju svojih trženjskih odnosov tudi na mednarodnih medorganizacijskih trgih. Številna podjetja, ki so uspešno delovala po tradicionalnem modelu oddaljenih odnosov³, zdaj iščejo konkurenčno prednost skozi razvijanje odnosov, ki ustvarjajo vrednost in jih je težko posnemati (Skarmas, Katsikeas, 2001, str. 227-241). Z internacionalizacijo trga se tržniki srečujejo z razlikami v jeziku, obnašanju potrošnikov, zakonih in uredbah ter v poslovnih običajih. Prav zaradi kulturnih razlik in nedostopnosti neformalnih omrežij razvoj odnosov na mednarodnih trgih terja več časa in napora (Lee, Jang, 1998, str. 12). Zadnje raziskave v mednarodnem poslovanju so poudarile potrebo po razumevanju obnašanja in družbene dinamike v mednarodnih odnosih (Aulakh, Kotabe, 1996, str. 1024). Raziskovalci opozarjajo, da podjetja v različnih kulturah trženjske odnose zaznavajo različno, zato naj bi se tržniki izogibali univerzalnih rešitev ter tako kot izdelke in promocijo tudi odnose razvijali trgu primerno (Palmer, 1997, str. 321). Pričujoče magistrsko delo in raziskava trženjskih odnosov med podjetji na trgih nekdanje Jugoslavije naj bi bilo tako v pomoč slovenskim podjetjem pri gradnji trženjskih odnosov na teh trgih.

Namen magistrskega dela je empirično proučiti razširjenost, značilnosti in pojavne oblike trženjskih odnosov v poslovanju podjetij na trgih nekdanje Jugoslavije z njihovimi odjemalci. Na podlagi ugotovitev o stanju na trgu in o pomembnosti, ki jo podjetja pripisujejo trženjskim odnosom, nameravamo podati priporočila slovenskim podjetjem, ki poslujejo na teh trgih oziroma nameravajo tja vstopiti. Medtem ko so bili trženjski odnosi v slovenski literaturi že obravnavani ter tudi empirično preizkušeni na primeru slovenskih podjetij (Matajič, 2001; Žabkar, 1999), vidimo prispevek tega dela v nadgradnji obravnavane tematike v mednarodnem okolju.

Cilj magistrskega dela je oblikovati teoretični okvir za obravnavo trženjskih odnosov na podlagi analitično-teoretičnega pregleda navedene problematike v proučevanih okoljih. V tem magistrskem delu proučujemo le podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije, ki pa poslujejo tudi s tujino, kamor sodijo slovenska podjetja. Za pridobitev natančnejše slike o prisotnosti trženjskih odnosov v mednarodnem sodelovanju podajamo teoretični okvir za obravnavo trženjskih odnosov v mednarodnih okoljih.

³ Ang. at arm's length.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh večjih sklopov. V prvem delu, ki ga sestavlja drugo poglavje, podamo pregled razvoja koncepta trženjskih odnosov na medorganizacijskih trgih. Poleg značilnosti medorganizacijskih trgov in trženjskih pristopov, posebnih za medorganizacijsko trženje, proučimo koncept in različne opredelitve trženjskih odnosov. V tem delu osvetlimo tudi razlike med transakcijskim trženjem in trženjskimi odnosi ter vmesnimi stopnjami trženja. Obravnavamo tudi koncept vrednosti trženjskih odnosov ter podamo prednosti in slabosti vzpostavljanja ter ravnanja trženjskih odnosov. V sklopu tega dela opredelimo tudi pristope in modele trženjskih odnosov, v zadnjem večjem podpoglavju pa obravnavamo trženjske odnose v mednarodnem sodelovanju podjetij. Drugi sklop magistrskega dela vsebuje empirično raziskavo o trenutnem mestu trženjskih odnosov v gospodarskem sodelovanju podjetij na področju nekdanje Jugoslavije in njihovih odjemalcev. V tretjem poglavju je tako podan raziskovalni načrt, v katerem podamo značilnosti obravnavanih trgov, opredelimo strukturo raziskave, podamo konceptualni okvir, postavimo raziskovalne domneve ter določimo raziskovalno metodologijo. V četrtem poglavju predstavimo rezultate raziskave, preverimo zanesljivost in veljavnost merjenja ter podamo ugotovitve raziskave. V petem poglavju pa podamo sklepne ugotovitve, opredelimo prispevek raziskave ter podamo omejitve in odprte teme za prihodnje.

Metoda magistrskega dela v prvem delu, ki je namenjen analitično-teoretičnemu pregledu opazovane problematike, temelji na povezovanju spoznanj iz svetovne znanstvene in strokovne literature. Pri tem uporabimo deskriptivno analitično metodo ter metodi komparacije in sinteze. Pregled vsebuje teoretične in empirične ugotovitve predvsem tujih avtorjev, navežemo pa se tudi na avtorje, ki so obravnavano tematiko preizkusili v slovenskem prostoru.

V drugem delu, ki je namenjen empirični preverbi modela, smo podatke pridobili iz raziskave, ki jo je CATI, d.o.o. opravil v opazovanih državah in katere naročnik je Inštitut za jugovzhodno Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani. Pridobljene podatke analiziramo s statističnimi orodji univariatne, bivariatne in multivariatne analize ter na osnovi dobljenih rezultatov sklepamo o prisotnosti in lastnostih trženjskih odnosov med opazovanimi podjetji.

2. KONCEPT TRŽENJSKIH ODNOSOV NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH

2.1. Značilnosti medorganizacijskih trgov

Medorganizacijski trgi⁴ so trgi izdelkov in storitev, katere kupujejo podjetja, vladna telesa in institucije za vključitev, porabo, uporabo ali za preprodajo (Hutt, Speh, 2001, str. 4). V literaturi pogosto najdemo primerjave s trgi končnih porabnikov, kjer se

⁴ V tuji literaturi najdemo v povezavi z medorganizacijskim trgom naslednja poimenovanja medorganizacijskega trženja: *industrial marketing*, ki se nanaša na trženje drugim organizacijam, *business marketing* ter *business-to-business marketing*, ki sta širša pojma in vključujeta tudi porabniške izdelke in storitve, prodane posrednikom (Gummesson, 1999, str. 236).

medorganizacijskim trgom pripisuje manj odjemalcev, ki pa so večji in pogosto geografsko koncentrirani, izpostavlja pa se tudi odnose med ponudniki⁵ in odjemalci⁶ (Kotler, 1996, str. 206-211). Kot opozarjajo Hayes et al. (1996, str. 3), poskušajo te posplošitve poenostaviti naravo medorganizacijskih trgov. Kljub temu pa lahko izpostavimo nekaj značilnosti: povpraševanje je izpeljano, za veliko izdelčnih kategorij glede na ceno relativno neelastično ter ima glede na ceno visoko križno elastičnost (Hayes et al., 1996, str. 4-5).

Möller in Halinen (2000, str. 40) še natančneje opredelita značilnosti menjave na medorganizacijskih trgih. Za medorganizacijske trge je značilno:

- osredotočenje na diade ponudnik – odjemalec in menjava znotraj fokusnih omrežij,
- manjše število udeležencev; od pridobitnih do nepridobitnih organizacij do vladnih organizacij in ključnih oseb,
- vzajemna odvisnost skozi povezave virov; viri so relativno heterogeni, kar otežuje prehode,
- vsak od udeležencev je lahko aktiven,
- transakcije so epizode v dolgoročnih odnosih,
- poudarek je na družbenih in medfunkcijskih menjalnih odnosih, ki temeljijo na virih.

Nakupovanje na medorganizacijskem trgu se razlikuje od trgov končnih porabnikov po več značilnostih. Prisotnih je več vplivov, nakupovanje opravljajo profesionalni kupci, pri tem pa je prisoten dolgoročni odnos med odjemalci in ponudniki (Hayes et al., 1996, str. 1). Organizacijsko nakupno vedenje je bolj proces kot neko izolirano dejanje ali dogodek. Nakupovanje obsega več stopenj, na vsaki od njih pa pride do sprejema odločitve. Na organizacijsko nakupno vedenje vplivajo lastnosti okolja (gospodarski, politični, pravni in tehnološki vplivi), lastnosti podjetja (strateške prioritete podjetja, strateška vloga nakupovanja in konkurenčni izzivi, s katerimi se podjetje srečuje), lastnosti skupine (vzorci vplivanja na nakupne odločitve) in lastnosti posameznikov (osebne preference) (Hutt, Speh, 2001, str. 67-81).

Raziskovalci poudarjajo, da je ključna značilnost medorganizacijskega trženja spoznanje o vzajemni odvisnosti odjemalcev in ponudnikov (Hayes et al., 1996, str. 86) ter da so dolgoročni, stabilni odnosi pomembna značilnost medorganizacijskih trgov (Brennan, Turnbull, 1997, str. 65). Narava odnosa med ponudniki in odjemalci je različna. Lahko gre za tesne odnose z visoko stopnjo zaupanja in deljenja informacij ali pa oddaljene odnose s formalnimi postopki in pravili. Odnosi na medorganizacijskem trgu so pogosto tesni in trajni, prodaja pa signalizira začetek odnosa in ne pomeni končnega rezultata kot na trgih končnih porabnikov. Hutt in Speh (2001, str. 14) vidita grajenje odnosov z odjemalci kot bistvo medorganizacijskega trženja.

⁵ Podjetje / združba v vlogi prodajalca.

⁶ Podjetje / združba v vlogi kupca.

Za področje medorganizacijskega trženja je značilno, da se je razvilo v dveh različnih tradicijah. Tradicionalni pristop k razumevanju in vodenju trženjskih aktivnosti podjetja izvira iz trženja končnim porabnikom in temelji na trženjskem spletu: izdelku, ceni, tržnem komuniciranju in tržnih poteh. Ta pristop je značilen za raziskovalce iz Združenih držav Amerike. Zaradi razlik med porabniškimi in medorganizacijskimi trgi in spoznanja, da se obstoječa literatura ne navezuje dovolj natančno na dogajanje na medorganizacijskih trgih, je IMP skupina oblikovala interakcijski pristop k medorganizacijskim trgom. Pri tem jih je vodilo spoznanje, da na medorganizacijskih trgih ne moremo govoriti le o aktivnih dobaviteljih in pasivnih odjemalcih, temveč je namesto procesa akcije in reakcije bolje govoriti o procesu interakcije (Ford, 1997, str. ix-xi). Poleg interakcijskega pristopa so raziskovalci IMP skupine razvili še omrežni pristop. Tukaj se raziskovalci osredotočijo na omrežje in ne le na podjetje ali posamezen odnos, za razumevanje omrežja pa je potrebno raziskati tudi podjetja in odnose (Easton, 1997, str. 102). Oba pristopa sta v nadaljevanju natančneje opredeljena.

2.2. Opredelitev trženjskih odnosov

Trženjski odnosi so bistvenega pomena za podjetje in kot sredstvo podjetja bolj kot katerikoli drugo določajo prihodnost podjetja (Gordon, 2000, str. 505). Okvirno lahko trženjski odnos opredelimo kot "skupno orientirano interakcijo med dvema vzajemno zavezanima stranema" (Håkansson, Snehota, 1997, str. 152). Trženjski odnos je rezultat procesa interakcije, kjer so bile med dvema stranema razvite povezave, ki povzročajo skupno usmerjenost in zavezanost. Proučiti je potrebno elemente, ki so povezani v odnos, in učinke teh povezav.

Håkansson in Snehota (1997, str. 153) predlagata za opis poslovnih odnosov dve dimenziji: vsebino in funkcijo. Prva dimenzija opiše, na kaj odnosi vplivajo na obeh straneh, to je vsebino odnosa med podjetji. V odnosu lahko identificiramo tri ravni vsebine: aktivnosti, vire in udeležence ter ga opišemo v smislu povezav med aktivnostmi⁷, povezav med viri⁸ in vezmi med udeleženci⁹. **Povezave med aktivnostmi** se nanašajo na tehnične, administrativne, komercialne in druge aktivnosti podjetja, ki jih lahko v toku razvoja odnosa na različne načine povežemo z aktivnostmi drugega podjetja. **Povezave med viri** predstavljajo razne elemente virov (tehnologija, material, znanje in drugi neoprijemljivi viri) obravnavanih podjetij. Te povezave predstavljajo rezultat razvoja odnosa in so kot take tudi same vir za podjetje. **Vezi med udeleženci** pa vplivajo na način, kako udeleženci odnosov zaznavajo in oblikujejo identitete drug drugega. Vezi se oblikujejo v procesu interakcije in so odraz tega procesa (Håkansson in Snehota, 1997, str. 153).

⁷ Ang. activity links.

⁸ Ang. resource ties.

⁹ Ang. actor bonds.

Druga dimenzija se nanaša na učinek, ki ga ima odnos za različne udeležence, kar Håkansson in Snehota (1997, str. 154) opišeta kot funkcije odnosa med podjetji. Avtorja predlagata tri različne funkcije odnosov: funkcija za diado, funkcija za posamezno podjetje in funkcija za druga podjetja. **Funkcija za diado** izvira iz povezave dveh podjetij, njihovih aktivnosti, resursov in udeležencev odnosov. **Funkcija za posamezno podjetje** je v tem, da odnos vpliva na vsako od podjetij in sicer na to, kaj lahko podjetje naredi znotraj odnosa in v drugih odnosih. To je odvisno od tega, kako lahko to, kar je proizvedeno v diadi, povežemo z drugimi notranjimi elementi podjetja in njegovimi drugimi odnosi. **Funkcija za druga podjetja** pa je v tem, da je posamezno podjetje del večjih omrežnih struktur, zato rezultati določenih trženjskih odnosov vplivajo na druge trženjske odnose, hkrati pa nanje vplivajo trženjski odnosi, ki jih ima proučevano podjetje z drugimi podjetji.

Trženjskih odnosov preprosto ni mogoče vzpostavljati, ohranjati in poglobljati le z aktivnostjo ene strani in pasivnostjo druge. Ravnanje¹⁰ trženjskih odnosov bi tako prej lahko opisali s pojmom skupnega ravnanja, saj pri odnosih ni mogoče govoriti le o akciji ene strani, temveč o interakciji. Interakcija pa je vedno upoštevanje drugega - je agiranje in reagiranje (Jančič, 1996, str. 181).

Trend k trženjskim odnosom lahko zasledimo pri več miselnih šolah: IMP skupina, nordijska šola storitev, anglo-avstralski in ameriški pristop, ob tem pa obstajajo še razne permutacije okrog teh tem (Palmer, 2001, str. 2). Raziskovanje trženja, ki temelji na odnosih, se je najprej pojavilo v literaturi, ki opisuje trge končnih porabnikov. Na trgu končnih porabnikov je trženje, temelječe na odnosih, še vedno v veliki meri enostranski proces, z aktivnim ponudnikom in pasivnim odjemalcem. Največja razlika med trženjem, temelječim na odnosih, in tradicionalnim pristopom k trženju končnim porabnikom je poudarek na ponovljenih nakupih določenega odjemalca. Ford meni, da je trženje, temelječe na odnosih, kot ga uporabljamo na trgih končnih porabnikov, neprimerno za opis tega, kar se dogaja na medorganizacijskih trgih, kjer sta tako odjemalec kot ponudnik v odnosu aktivna (Ford, 1997, str. xv).

V slovenskem prostoru se za opredelitev obravnavane tematike na medorganizacijskem trgu uporabljata dve poimenovanji: trženje, ki temelji na odnosih, oziroma trženje, temelječe na odnosih (Matajič, 2001), ter trženjski odnosi (Hvala, 2001; Podobnik, 2000; Žabkar, 1999). Jančič (1997, str. 264) predlaga uporabo termina marketinški odnosi¹¹, kar podpre s Petersonovo razlago (1995, str. 279, v Jančič, 1997), da z uporabo termina "relationship marketing", kjer je odnos uporabljen kot pridevnik, podzavestno dovoljujemo videnje, da je ta pristop podmnožica trženja. Jančič meni, da moramo v ospredje postaviti odnose, trženje pa vzeti kot metodo recipročnih tržnih menjav, skozi katere se vzpostavljajo odnosi. V tem magistrskem delu sledimo prevladujoči uporabi termina trženjski

¹⁰ Avtor uporablja izraz "upravljanje" odnosov.

¹¹ Ang. marketing relationships.

odnosi, pri čemer uporabimo tudi delitev Podobnikove (2000, str. 6) in odnose med podjetji imenujemo trženjski odnosi, odnose med posamezniki kot člani podjetij pa medosebni odnosi.

Li in Nicholls (2000, str. 449) ugotavljata, da lahko pojem trženjskih odnosov pomeni trženjsko taktiko, usmerjeno k pridobivanju in ohranjanju odnosov s strankami, novo trženjsko paradigmo, za večino trženjskih raziskovalcev in praktikov pa pomeni strateško izbiro. Trženjski odnosi so v literaturi opredeljeni na več možnih načinov, ki med seboj niso usklajeni. Kot ugotavlja Žabkarjeva (1999, str. 11), lahko trženjske odnose z vidika podjetja vidimo kot odnose podjetja s končnimi porabniki, odnose s posredniki, odnose z dobavitelji izdelkov/storitev, strateške povezave s konkurenti, odnose med funkcijskimi oddelki znotraj podjetja, interno trženje, odnose s poslovnimi enotami, pa tudi druge oblike odnosov. Skozi zadnje desetletje pa so se trženjski praktiki in raziskovalci intenzivno osredotočili na odnose ponudnik – odjemalec (Cannon, Perreault, 1999, str. 439-460).

Prvi je v literaturi trženje, temelječe na odnosih, opredelil Berry (1983, v Žabkar, 1999, str. 11), in sicer kot "pridobivanje, vzdrževanje in razvijanje povezav s strankami". Gummesson (1999, str. 242) dodaja, da je Jacksonova uporabila ta termin v svojem projektu o medorganizacijskem trženju iz poznih sedemdesetih, ki je bil v letu 1985 objavljen v knjigi in članku v *Harvard Business Review*. Berryjeva opredelitev se je nanašala izključno na storitve, Jacksonova pa je prva uporabila ta izraz v medorganizacijskem trženju. Trženjske odnose je opredelila kot "trženje za pridobivanje, grajenje in vzdrževanje močnih dolgotrajnih odnosov z medorganizacijskimi strankami" (Jackson, 1985, v Gummesson, 1999, str. 243).

Gummesson (1999, str. 245) trdi, da je mogoče v literaturi opaziti eksponentno rast raziskav, ki iščejo identiteto trženjskih odnosov. Pregled literature kaže, da soglasje o definiciji trženjskih odnosov ne obstaja (Blois, 1997, str. 57; Grönroos, 1999, str. 327-335; Harker, 1999, str. 13; Morris et al., 1998, str. 360). Definicije se razlikujejo glede na področje raziskovanja in poudarek avtorja. Coviello et al. (1997, str. 503) menijo, da je termin v literaturi prekomerno in površno uporabljan, kar povzroča zmedo med akademiki in praktiki. Morris et al. (1998, str. 360) pa se sprašujejo, če odsotnost jasnega razumevanja trženjskih odnosov pomeni, da tržniki ne potegnejo popolne vrednosti iz njihovih strategij oziroma aktivnosti, ki temeljijo na trženjskih odnosih. Postavlja se jim tudi vprašanje, če odsotnost dobre definicije v akademski literaturi ovira razvoj raziskav, ki bi pomagale tržnikom uspešno operacionalizirati obravnavani pojem.

Kot neko splošno vseobsegajočo definicijo trženjskih odnosov Grönroos (1997, str. 407) ponuja: "Trženje je proces iskanja in vzpostavljanja, vzdrževanja in razvijanja, ter po potrebi tudi prekinitve odnosov s strankami in drugimi deležniki ob doseganju dobička, tako da so zadovoljeni cilji vseh vpletenih strani; to poteka z obojestransko izmenjavo in izpolnjevanjem obljub". Parvatiyar in Sheth (2000, str. 9) pa v nasprotju s tem menita, naj bi omejili domeno trženjskih odnosov samo na tista sodelovalna trženjska dejanja, ki se osredotočijo na zadovoljevanje potreb strank podjetja. Njuna definicija je ožja od Grönroosove, in sicer opredelita trženjske odnose kot "stalni proces vzpostavljanja

sodelovalnih aktivnosti in programov s posredniki na tržni poti in končnimi porabniki, da bi ustvarili oziroma povečali skupno ekonomsko vrednost ob zmanjšanih stroških". Grönroos (1999, str. 328) ugotavlja, da kljub razlikam v definicijah lahko zaključimo, da je razumevanje storitev ter kako jih upravljati in tržiti ključnega pomena za razumevanje narave trženjskih odnosov.

Gummesson (1999, str. 24) je na podlagi raziskovanja trženjskih odnosov razvil koncept celovitih trženjskih odnosov¹², ki jih je opredelil kot "trženje, ki temelji na odnosih, omrežjih in interakcijah, vključujoč spoznanje, da je trženje vključeno v celostnem ravnanju omrežij ponudnika, trga in družbe, usmerjeno k dolgoročnim "dobim – dobiš"¹³ odnosom s posameznimi strankami, pri tem pa se skupaj ustvarja vrednost med vpletenimi stranmi". Gummesson svoj model opredmeti skozi trideset tržnih, mega in nano odnosov, kar opredeli kot 30R-jev¹⁴.

2.3. Transakcijsko trženje in trženjski odnosi

Trženjski odnosi so pogosto predstavljeni kot nasprotje transakcijskemu¹⁵ trženju. Transakcijsko trženje gradi na prepričanju, da sta tekmovanje in koristoljubje bistvenega pomena za ustvarjanje vrednosti. Nasproti temu je postavljen aksiom trženjskih odnosov, da vzajemno sodelovanje vodi k ustvarjanju višje vrednosti (Sheth, Parvatiyar, 2000, str. 122). Naslednji aksiom transakcijskega trženja je prepričanje, da neodvisnost izbire med trženjskimi udeleženci ustvarja učinkovitejši sistem za ustvarjanje in razdelitev trženjske vrednosti. Pri tem je za trženjsko učinkovitost bistvenega pomena vzdrževanje oddaljenih odnosov. Na drugi strani pa zagovorniki trženjskih odnosov opozarjajo, da vsaka transakcija vsebuje transakcijske stroške iskanja, pogajanja in drugih aktivnosti, ki kvečjemu povečajo in ne zmanjšajo stroškov. Posledično naj bi bila za v transakcijo vpletene strani neučinkovitost večja in ne manjša. Medsebojna odvisnost v trženjskih odnosih pa zmanjša transakcijske stroške in vodi do večje kakovosti (Sheth, Parvatiyar, 2000, str. 123).

Za razumevanje trženjskih odnosov je potrebno razlikovati med posamezno transakcijo, ki ima "natančen začetek, kratko trajanje in izrazit konec z izvedbo" in menjavo v odnosu, ki "se nanaša na prejšnje dogovore [in] ... traja dlje, kar zrcali stalen proces". (Dwyer et al., 1987, str. 13). Razvoj trženjskih odnosov kaže na pomemben premik v aksiomih

¹² Ang. total relationship marketing.

¹³ Ang. win-win odnosi.

¹⁴ Ang. 30Rs.

¹⁵ Znotraj trženjskih menjav so transakcije zaprti transferji na popolnih trgih po načelu "vzemi ali pusti" (ang. "take it or leave it"). Njihovo nasprotje predstavljajo interakcije. Inter (latinsko: inter = med) izraža, da udeleženci v menjavi niso več anonimni, temveč se med seboj poznajo. Interakcija ponazarja "delovati med", "drug k drugemu", med interakcijo pa so udeleženci vpleteni. Trans pa pomeni "delovati nad in čez drugo osebo"; v transakciji udeleženci niso vpleteni, zanima jih le rezultat menjave (Portier, 2001, str. 4).

trženja, in sicer od tekmovanja in konflikta k sodelovanju ter od neodvisnosti izbire k medsebojni odvisnosti (Sheth, Parvatiyar, 2000, str. 122). Tabela 1 prikazuje razlike med transakcijsko menjavo in trženjskimi odnosi.

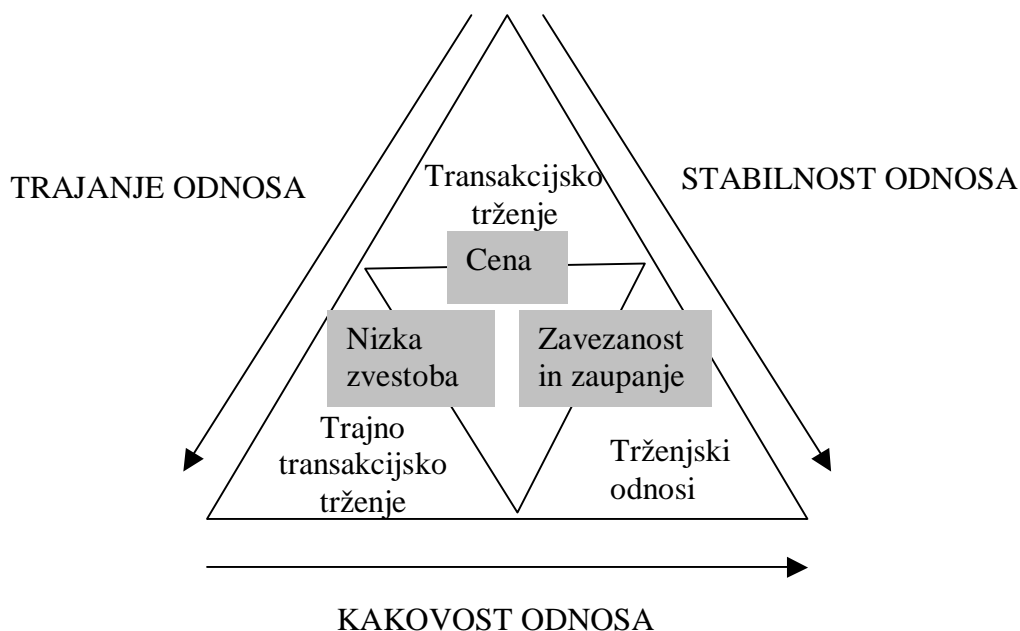
Tabela 1: Spekter odnosov odjemalec – ponudnik

| | Transakcijska menjava | ↔ | Trženjski odnosi |
|-----------------------|------------------------------|---|-------------------------|
| Prisotnost alternativ | Veliko alternativ | | Malo alternativ |
| Ponudbeni trg | Stabilen | | Spremenljiv |
| Pomembnost nakupa | Nizka | | Visoka |
| Kompleksnost nakupa | Nizka | | Visoka |
| Izmenjava informacij | Nizka | | Visoka |
| Operativne povezave | Omejene | | Obsežne |

Vir: Hutt, Speh, 2001, str. 95 (prilagojeno po Cannon, Perreault, 1999, str. 439-460).

Pri preprostih tržnih transakcijah se ponudnik malo oziroma sploh ne prilagaja odjemalčevim potrebam. Odjemalcu ni pomembno, kdo je ponudnik, dokler le-ta zadovolji glavne zahteve glede redne dobave, stalne kakovosti in nizke cene. Ponudniki vidijo preproste tržne transakcije kot stvar količine in najboljše cene. V kompleksnih situacijah ravnanja odnosov pa so pomembnejši drugi kriteriji, kot so prilagajanje posameznim strankam, sposobnost in pripravljenost vstopiti v razvojne projekte itd. (Freytag, Clarke, 2001, 473-486).

Slika 1: Transakcijsko, trajno transakcijsko trženje in trženjski odnosi

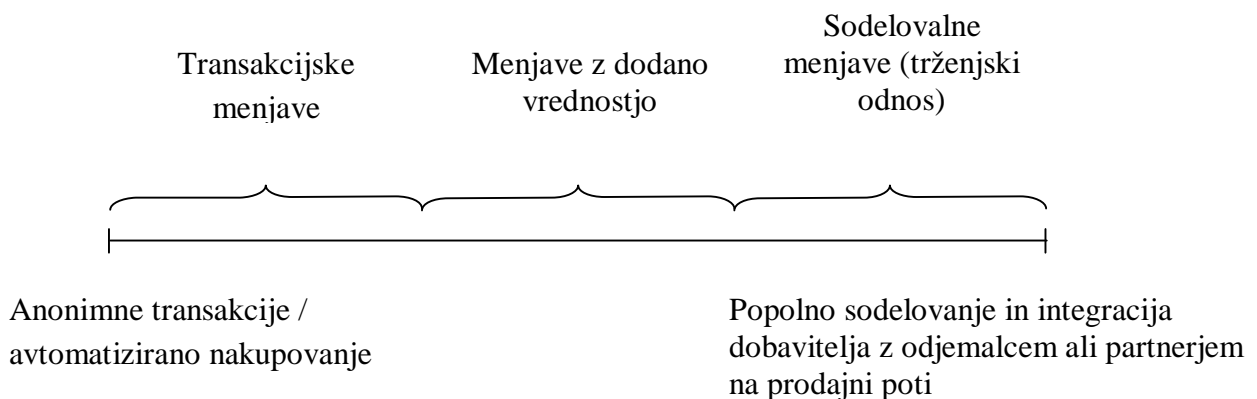


Vir: Palmer, 2001, str. 9.

Palmer (2001, str. 7) poleg omenjenih oblik transakcijske menjave in trženjskih odnosov navaja še tretjo, in sicer je v središču njegovega modela trikotnik (Slika 1), ki prikazuje tri ločene stile odnosov: transakcijske, trajne transakcijske in trženjske odnose. Lastnosti navedenih stilov so ponazorjene vzdolž treh osi. Trajanje odnosa predstavlja element časa, kakovost odnosa predstavlja stopnjo, do katere obstajata zaupanje in zavezanost, stabilnost odnosa pa predstavlja stopnjo, do katere se izboljša verjetnost trajanja odnosa. Palmer te različne vrste odnosov označi kot diskretne in ločene ter poudari, da nepretrgan prehod od enega stila na drugega ni mogoč (Palmer, 2001, str. 8-9). Pomemben zaključek, ki izhaja iz Palmerjeve študije, je, da trajanje in kakovost odnosa nista nujno povezani. Samo zato, ker podjetje z določenim odjemalcem posluje že dalj časa, to ne pomeni, da sta se med njima oblikovali zvestoba in zavezanost (Palmer, 2001, str. 10).

Day (2000, str. 25) opiše odnos med ponudnikom in odjemalcem s spektrom, kjer so na enem koncu transakcijske menjave, na drugem pa sodelovalne menjave oziroma trženjski odnosi (glej Sliko 2). Transakcijska menjava se osredotoči na pravočasno izmenjavo osnovnih izdelkov po visoko konkurenčnih tržnih cenah. Na drugi strani pa so za sodelovalne menjave značilne tesne informacijske, družbene in operativne povezave kot tudi vzajemna zavezanost v pričakovanju dolgoročnih koristi. Med dvema ekstremoma pa so menjave z dodano vrednostjo, kjer se cilj prodajnega podjetja pridobiti nove odjemalce spremeni v obdržati obstoječe odjemalce. Tržnik sledi temu cilju z razvojem celovitega razumevanja potreb in spreminjajočih se zahtev odjemalcev. Podjetje mora namreč prilagajati svojo ponudbo tem potrebam in zagotavljati zadostne vzpodbude, da si zagotovi večino poslov svojih odjemalcev (Day, 2000, str. 25-30).

Slika 2: Spekter odnosov



Vir: Day, 2000, str. 25.

Pels et al. (2000, str. 11) razlikujejo med tremi miselnimi šolami. Prva šola podpira dodajanje dimenzije odnosov k tradicionalnemu trženjskemu upravljanju, zato jo poimenujejo "trženjski splet – plus"¹⁶ perspektiva. Druga šola poudarja potrebo po premiku od stare transakcijske paradigme k novi paradigmi trženjskih odnosov. Tretjo šolo, ki trdi, da obstajajo

¹⁶ Ang. "marketing mix – plus".

menjalne transakcije in trženjski odnosi na nasprotnih koncih intervala, pa poimenujejo "kategorizacijska"¹⁷. Pels et al. (2000, str. 11) menijo, da so vse navedene miselne šole omejene, ker ne priznajo, da sodobno poslovno okolje omogoča hkratno uporabo več pristopov k trgu. Z namenom izboljšati te pomanjkljivosti so Pels et al. (2000, str. 16) s sintezo različnih komplementarnih perspektiv iz literature razvili situacijski model menjave med dobaviteljem in odjemalcem¹⁸. Ta model vključuje štiri različne tržne pristope (transakcijski, bazni, interakcijski in omrežni), pri čemer lahko vsi hkrati obstajajo v menjalni situaciji.

Iz navedenega lahko povzamemo, da vzpostavljanje trženjskih odnosov za vsak trg in z vsakim odjemalcem ni niti primerno niti potrebno (Cannon, Perreault, 1999, str. 439-460; Day, 2000, str. 24-30; Ganesan, 1994, str. 1; Morris et al., 1998, str. 370). Nekateri odjemalci tega ne želijo, za nekatere pa uporaba tega pristopa ni finančno upravičena (Morris et al., 1998, str. 370). Poleg tega trženjski odnosi predstavljajo konkurenčne prednosti prav zato, ker jih je tako težko ravnati (Day, 2000, str. 24-30). Tudi znotraj IMP skupine raziskovalci ugotavljajo, da dolgoročni trženjski odnosi niso vedno najboljša rešitev ter da lahko v določenih okoliščinah zmanjšajo fleksibilnost podjetij pri odzivanju na spremembe (McLoughlin, Horan, 2000, str. 286). Tržniki morajo presoditi značilnosti posamezne menjave in se temu primerno odločiti, kaj bodo uporabili (Li, Nicholls, 2000, str. 461).

2.4. Ustvarjanje vrednosti s pomočjo trženjskih odnosov

2.4.1. Koncept vrednosti na medorganizacijskih trgih

Vrednost na medorganizacijskih trgih je denarna vrednost tehničnih, ekonomskih, storitvenih in družbenih koristi, ki jih odjemalec prejme v zameno za ceno, ki jo plača za tržno ponudbo (Anderson, Narus, 1998, str. 54). Vrednost je temeljni kamen ravnanja medorganizacijskih trgov (Anderson, Narus, 1999, v Walter et al., 2001, str. 365), trženjski odnosi pa so bistvenega pomena za ustvarjanje vrednosti (Ravald, Grönroos, 1996, str. 19; Ulaga, Eggert, 2001, str. 2; Walter et al. 2001, str. 366). Perspektiva trženjskih odnosov temelji na stališču, da poleg vrednosti izdelkov in storitev, ki so predmet menjave, obstoj odnosa med dvema stranema ustvarja dodatno vrednost za odjemalca. Trajen odnos lahko nudi kupcu varnost, občutek zaupanja in zmanjšano nakupno tveganje (Grönroos, 2000, str. 5). Empirični rezultati kažejo, da dosegajo ponudniki, ki se osredotočijo na nekaj izbranih odjemalcev, višjo stopnjo dobičkonosnosti v dolgoročnih odnosih kot tisti, ki uporabljajo transakcijski pristop (Walter et al. 2001, str. 366).

Filozofija trženjskih odnosov je izražena skozi prepričanje, da je v odnosu mogoče doseči zadovoljstvo le v ob hkratnem doseganju zadovoljstva druge strani v menjavi (Jančič,

¹⁷ Ang. "categorization" school.

¹⁸ Ang. Buyer-Seller Exchange Situation Model.

1996, str. 173). Splošni namen trženjskih odnosov je izboljšati trženjsko učinkovitost in povečati skupno vrednost za strani, vpletene v odnos (Parvatiyar, Sheth, 2000, str. 16-17). Pri tem pa je ustvarjanje izredne vrednosti za odjemalca ključno za vzpostavitev in ohranitev dolgoročnih trženjskih odnosov (Ulaga, Eggert, 2001, str. 2).

Ellram (1995, v Morris et al., 1998, str. 363) na podlagi empirične raziskave med odjemalci in ponudniki ugotavlja, da odjemalci vstopajo v odnos z namenom pridobiti nižje cene oziroma celotne stroške za blago, zagotoviti zanesljiv vir, vplivati na kakovost ponudnika in na urnik dobav. Na drugi strani pa si ponudniki želijo zagotoviti zanesljiv trg za določen izdelek, vplivati na odjemalčevo kakovost, vzpodbuditi odjemalčevo zahtevo po načinu proizvodnje z nizkimi zalogami in izboljšati napovedi zahtev odjemalcev. Podjetja, ki vstopajo v nek dolgoročni odnos, pričakujejo, da bo zaradi obojestranskega prispevka znanja, tehnologije in drugih virov ustvarjena vrednost, ki je noben od partnerjev ne bi mogel ustvariti sam (Wilson, Jantrania, 1997, str. 293). Vrednost se lahko izraža skozi dostop do tehnologije, dostop do trgov in dostop do informacij. Podjetja se zavedajo, da njihovi odjemalci in dobavitelji omogočajo dostop do ustvarjanja vrednosti, ki lahko podjetju prinese trajno konkurenčno prednost (Sharma, Sheth, 1997, str. 87).

Jap et al. (1999, str. 304) menijo, da predstavlja kakovost bistvo trženjskih odnosov. Visoko kakovostni odnosi med odjemalci in ponudniki vežejo le-te drug na drugega, tako da lahko uživajo več koristi kot le samo menjavo blaga in denarja. To pa dolgoročno ustvarja bolj stabilne menjave, od katerih imata koristi obe strani.

2.4.2. Merjenje vrednosti trženjskih odnosov

Vrednost odnosa na medorganizacijskih trgih je kompromis¹⁹ med zaznanimi koristmi in slabostmi določene ponudbe v očeh ključnih odločevalcev v odjemalčevem podjetju, ob upoštevanju vseh možnih alternativnih ponudb ostalih ponudnikov za posamezno situacijo (Ulaga, Eggert, 2001, str. 4; Walter et al., 2001, str. 365). Ravald in Grönroos (1996, str. 23) pa poudarjata, da je uspeh trženjskega odnosa odvisen od sposobnosti ponudnika trajno ustvarjati vrednost epizode in vrednost odnosa. Vrednost epizode lahko podjetja izboljšajo s povečanjem koristi ali zmanjšanjem odjemalčevih žrtev. To bo povečalo zadovoljstvo in vzpodbudilo ponovni nakup oziroma stalnost. S časom in razvojem odnosa se razvija tudi zaupanje odjemalca, le-to pa skozi varnost in zanesljivost zmanjšuje odjemalčeve žrtve ter ustvarja vrednost (Ravald, Grönroos, 1996, str. 24-25).

Hvala (2001, str. 80) poudarja pomembnost primerne sistema spremljanja uspešnosti trženjskih odnosov. Pri tem se opira na Payne-a in Frow-a (1999, str. 803, v Hvala, 2001, str. 80), ki menita, da bi v primeru trženjskih odnosov izostanek meril uspešnosti lahko povzročil investiranje virov v napačne aktivnosti, težje postavljanje verodostojnih ciljev podjetja in različno razlago strateških ciljev s strani posameznih managerjev. Hvala (2001, str.

¹⁹ Ang. trade-off.

80-83) navaja merila uspešnosti ravnanja ter merila uspešnosti posameznih odnosov. Merila uspešnosti posameznih odnosov deli na merila uspešnosti vzpostavljanja trženjskih odnosov, merila uspešnosti ohranjanja trženjskih odnosov in merila uspešnosti razvoja trženjskih odnosov.

Izračunavanje finančnih kazalcev uspešnosti trženjskih odnosov je zaenkrat še v povojih. Gummesson (1999, str. 183) je vrednost odnosa finančno ovrednotil z vpeljavo pojma donosa na odnos²⁰, ki ga je opredelil kot "dolgoročni neto finančni učinek, ki je posledica osnovanja in vzdrževanja omrežja odnosov določene organizacije". Pri analizi dobičkonosnosti se Gummesson opira na Storbacka et al. (1994, str. 32-34), ki podajajo okvir za finančno analizo dobičkonosnosti posameznega odnosa²¹. Dobičkonosnost odnosa z določenim odjemalcem opredelijo kot prihodek odnosa, zmanjšan za stroške odnosa. Pri tem opozarjajo, da težave pri računanju dobičkonosnosti odnosa izvirajo iz razporeditve stroškov na posamezne odnose in določitve izvorov²² stroškov v odnosih.

2.4.3. Prednosti in slabosti trženjskih odnosov

Kalwani in Narayandas (1995, v Morris et al., 1998, str. 363) sta z empirično študijo ugotovila, da imajo podjetja, ki razvijajo dolgoročne trženjske odnose, višjo rast neto prodaje, manjše zaloge in z njimi povezane stroške ter večjo zmožnost zaščititi oziroma izboljšati svojo dobičkonosnost v primerjavi s podjetji, ki uporabljajo transakcijski pristop. Poleg tega dajejo trženjski odnosi podjetju strategijo za širok spekter odločitev o (Morgan, 2000, str. 482):

- izbiri transakcijskih menjav, ponavljajočih se menjav in menjav, ki temeljijo na odnosih s strankami, dobavitelji in drugimi,
- metodah za graditev konkurenčnih prednosti, ki temeljijo na odnosih, v katerih se viri delijo, ter o
- strukturi in izbiri sodelovalnih vrednostnih omrežij, v katerih bo podjetje sodelovalo in uspešno tekmovalo v okoljih vedno večje konkurence.

Håkansson in Snehota (1995, v Blois, 1997, str. 59) poudarjata, da so v določenem odnosu tako prednosti kot tudi slabosti. Stopnja, do katere se vsak od naštetih dejavnikov razvije, se razlikuje med odnosi. Prav tako je od odnosa do odnosa različno, do katere mere bo vsak od njih predstavljal slabost za podjetje. Kot slabe strani, ki so lahko posledica sodelovanja v odnosu, navajata:

- izgubo nadzora: razvoj odnosa neizogibno pomeni do neke mere izgubo nadzora nad viri, aktivnostmi in celo nameni;

²⁰ Ang. return on relationship (ROR).

²¹ Okvir je bil razvit za storitvene dejavnosti.

²² Ang. cost-drivers.

- nejasnost: odnos se nenehoma spreminja. Njegova prihodnost je negotova in do neke mere določena z zgodovino, vendar tudi s trenutnimi dogodki in pričakovanji vpletenih strani o prihodnjih dogodkih;
- odnos zahteva vire: za vzpostavljanje in ravnanje odnosa je potreben napor, ki ga lahko pojmuje kot investicijo in strošek vzdrževanja;
- izključitev drugih priložnosti: ker so viri omejeni in ker vzpostavljanje odnosa zahteva sredstva, je potreba po prednostni porabi virov vedno prisotna. To lahko pripelje do opustitve nekaterih aktivnosti, ker določena priložnost kljub temu, da je privlačna, ni združljiva z obstoječim odnosom;
- nepričakovano povpraševanje: druga stran v odnosu bo imela še druge odnose, kar pomeni, da se podjetje pasivno poveže v mrežo odnosov. Članstvo v taki mreži pa lahko prinese dodatne obveznosti ali pričakovanja posebnega vedenja.

Biong et al. (1997, str. 105) na podlagi kvalitativne raziskave med ponudniki in odjemalci ugotavljajo, da obstaja pet dejavnikov, zaradi katerih se podjetja upirajo oziroma zaradi katerih ne vzpostavljajo trženjskih odnosov. Ti dejavniki so strah pred odvisnostjo, pomanjkanje zaznane vrednosti v odnosu, pomanjkanje zaupanja vrednih partnerjev, pomanjkanje usmerjenosti k odnosom v odjemalčevem podjetju in hitre tehnološke spremembe. Ti zaključki podpirajo in hkrati razširijo omenjeno delo Håkanssona in Snehote (1995). Sklepamo lahko, da podjetja ne bodo vstopala v sodelovalne odnose, če so v primerjavi z alternativnimi trženjskimi ureditvami zaznani stroški previsoki ali pridobitve prenizke.

2.4.4. Odločitve glede trženjskih odnosov

Odločitve o poglobitvi odnosa lahko različno vplivajo na zaznavanje tveganja. Odločitev poglobiti odnos z določenim ponudnikom ima za posledico investicije, ki so za odnos posebne. Potencialni donos od teh investicij pa je ponavadi visoko negotov. Te investicije tudi povečajo medsebojno odvisnost med ponudnikom in odjemalcem, kar lahko odjemalec vidi kot zmanjšanje možnosti za sodelovanje z drugimi potencialnimi ponudniki. Ob tem pa obstaja strah, da bo ponudnik izkoristil odnos s povišanjem cen ali z znižanjem kakovosti izdelkov in storitev. Če odjemalci ponudnika ne dojemajo kot vodilnega, obstaja kot posledica te zaklenitve v odnos tudi strah odjemalcev, da v prihodnosti ne bodo imeli možnosti pridobiti novosti. Zaznano tveganje glede poglobitve odnosa lahko zmanjšamo z zaupanjem in vrsto drugih mehanizmov. Eden od njih je omejiti obseg investicij in tako zmanjšati možne negativne posledice. Druga možnost pa je postopni razvoj odnosa, tako da se strani bolje seznanita in sta sposobni sklepati o prihodnjem obnašanju (Selnes, 1998, str. 307-8).

Jørgensen (2001, str. 1) se sprašuje, če je usmerjenost k odnosom res nujna za vsa podjetja, ne glede na njihovo mesto v vrednostni verigi, njihovo velikost, izdelčni splet itd. Postavlja se vprašanje, če ne bo razširjenost pristopa trženjskih odnosov razredčila koncept in tako zmanjšala njegovo uporabo. Namreč – če vsa podjetja gradijo odnose z vsemi, potem

trženjski odnosi postanejo trženje v bolj tradicionalnem pomenu besede. Priljubljenost pristopa lahko tudi povzroči, da skušajo podjetja graditi odnose v neproduktivnih situacijah in za to porabijo vire, ki bi prinesli boljši donos pri drugih aktivnostih (Jørgensen, 2001, str. 2). Ker trženjski odnosi niso najboljša rešitev za vse težave (Hunt, 1997, v Li, Nicholls, 2000, str. 451), Jørgensen (2001, str. 2) poudarja, da obstaja potreba po orodju oziroma modelu, ki bi pomagalo podjetju postaviti strategijo glede graditve odnosov. Nekateri raziskovalci (Ganesan, 1994, str. 1; Morgan, Hunt, 1999, str. 281) pa predlagajo, naj podjetja izvajajo trženjske odnose samo v primerih, kadar le-ti pripomorejo k strategiji podjetja za doseganje trajnih konkurenčnih prednosti²³.

2.5. Pristopi in modeli trženjskih odnosov

Za proučevanje trženjskih odnosov je značilnih več pristopov in modelov. V tem magistrskem delu predstavljamo interakcijski in omrežni pristop, ki sta plod raziskovanja IMP skupine. V nadaljevanju bomo opredelili modele trženjskih odnosov ter bolj podrobno predstavili Cannonov in Perreaultov ter Wilsonov model, ki nam bodo v pomoč pri empirični preverbi modela.

2.5.1. Interakcijski pristop

Interakcijski pristop k medorganizacijskim trgov je bil razvit skozi študije več kot tristo medorganizacijskih trženjskih odnosov (Håkansson, 1982, v Parvatiyar, Sheth, 2000, str. 27). Usmerjen je v proučevanje diadnih interakcij med ponudniki in odjemalci ter gradi na naslednjih spoznanjih (IMP Group, 1997, str. 7):

- ponudnik in odjemalec sta aktivna udeleženca na trgu. Vsak od njiju lahko išče ustreznega odjemalca oziroma ponudnika, določa specifikacije oziroma zahteve in poskuša nadzorovati transakcijo;
- odnos med odjemalcem in ponudnikom je običajno dolgoročen, tesen ter vključuje kompleksne vzorce interakcije med podjetji in v podjetjih. Naloga tržnikov in odjemalcev je bolj vzdrževati te odnose kot pa samo prodajati ali kupovati;
- povezave med odjemalci in ponudniki so pogosto institucionalizirane v skupek vlog, ki naj bi jih izvajala vsaka stran. Ti procesi lahko zahtevajo pomembna prilaganja v organizaciji ali poslovanju pri enem ali obeh podjetjih, zato ti odnosi pogosto vključujejo tako konflikt kot sodelovanje.

Interakcijski pristop se osredotoči na odnose med dvema stranema – diadne odnose, lahko pa se ga uporabi tudi v primerih, ko je vpletenih več strani. **Model interakcije**

²³ Morgan in Hunt (1999, str. 281) poudarjata, da so konkurenčne prednosti, ki temeljijo na odnosih (ang. relationship based competitive advantage), pomemben dejavnik uspeha trženjskih odnosov.

vključuje štiri osnovne sestavine za analizo interakcije med ponudniki in odjemalci (IMP Group, 1997, str. 8-16), ki so:

- proces interakcije, v okviru katerega se obravnava epizode in odnose;
- udeleženci v procesu interakcije; proces interakcije in odnosi so odvisni od značilnosti obravnavanih podjetij in posameznikov, kot so tehnologija, velikost, organizacijska struktura, strategija, izkušnje organizacije, posamezniki;
- okolje, v katerem poteka interakcija; obravnava se z vidika tržne strukture, dinamike odnosa in okolja, internacionalizacije, položaja v vrednostni verigi, družbenega sistema;
- vzdušje interakcije; proučevane spremenljivke so moč oziroma odvisnost vpletenih strani, sodelovanje, bližina ter pričakovanja podjetij.

Pri procesu interakcije je pomembno razlikovati med posameznimi epizodami in dolgoročnimi vidiki odnosa, ki vpliva na epizode in na katerega lahko vpliva posamezna epizoda. Epizoda vključuje menjavo med dvema stranema, pri čemer lahko gre za menjavo izdelka, informacij, denarja ali za družbene odnose (IMP Group, 1997, str. 9). Kompleksnost odnosov med odjemalcem in dobaviteljem ter pomembnost medsebojnih prilagajanj pomeni, da mora analiza odnosov posebej obravnavati celotni odnos in posamezne epizode, ki ga sestavljajo. Vsaka epizoda, kot je dostava izdelka, pogajanje o ceni ali sestanki, se dogaja v kontekstu odnosa, njegovih norm, postopkov in ozračja odnosa, ki je bilo ustvarjeno. Poleg tega pa vsaka epizoda vpliva na celoten odnos in ga lahko popolnoma spremeni, na primer odnos se lahko prekine zaradi neizpolnitve obveznosti (Ford, 1997a, str. 41).

Hvala (2001, str. 8) opozarja, da avtorji interakcijskega pristopa sami ugotavljajo, da s proučevanjem posameznih razmerij ne moremo celostno analizirati dogodkov na medorganizacijskih trgih ter da naj bi bilo primernejše proučevanje omrežij odnosov. Eden od glavnih zaključkov študij IMP skupine je namreč, da je potrebno diadne odnose proučevati v kontekstu večje množice odnosov med podjetji, ki tvorijo poslovni kontekst proučevane diade (Tikkanen et al., 2000, str. 374). Hvala (2001, str. 8) navaja v prid obravnavanja interakcijskega pristopa dva razloga. Interakcijski pristop lahko predstavlja pomembno vmesno stopnjo razvoja premišljanja; od osredotočenja na transakcije do omrežnih povezav med podjetji. Poleg tega pa se interakcijski pristop uporablja pri razmišljanju o omrežjih povezav med podjetji na medorganizacijskih trgih.

2.5.2. Omrežni pristop

Za interakcijskim je bil znotraj evropske tradicije razvit omrežni pristop, ki uporablja teorijo družbenih omrežij za sledenje, kako se med več udeleženci razvijejo odnosi in kako se v omrežjih okrepijo vezi v odnosih (Anderson et al., 1994; Iacobucci, Hopkins, 1992; v Parvatiyar, Sheth, 2000, str. 27). Omrežni pristop se osredotoči na "prostor" med podjetji in obravnava celoto odnosov med podjetji, ki se ukvarjajo s proizvodnjo, distribucijo in porabo izdelkov ter storitev, kar bi lahko opisali kot industrijski sistem. Raziskovalci se osredotočijo na omrežje in ne le na podjetje ali posamezen odnos, za razumevanje omrežja pa je potrebno

raziskati tudi podjetja in odnose (Easton, 1997, str. 102). Pristop industrijskih omrežij predstavlja popolnoma drugačen pogled kot pristopi na osnovi tradicionalnega trženja in pristopi nakupnih procesov. Izogiba se namreč trgov in obravnava odnose. Kar omrežni pristop dodaja interakcijskemu, je vedenje, da določenega odnosa ne moremo upravljati v izolaciji od drugih odnosov, ki jih ima podjetje (Easton, 1997, str. 119). Bistvo omrežnega pristopa je namreč soodvisnost. Za razumevanje dejanj določenega podjetja oziroma sprejem pravih poslovnih odločitev je potrebno proučiti odnose, ki obstajajo med udeleženci na trgu (McLoughlin, Horan, 2000, str. 286). Poleg tega najpomembnejši odnos predstavlja drugim odnosom kanal za doseganje virov (Easton, 1997, str. 119). Primerjava med interakcijskim in omrežnim pristopom je podana v Tabeli 2.

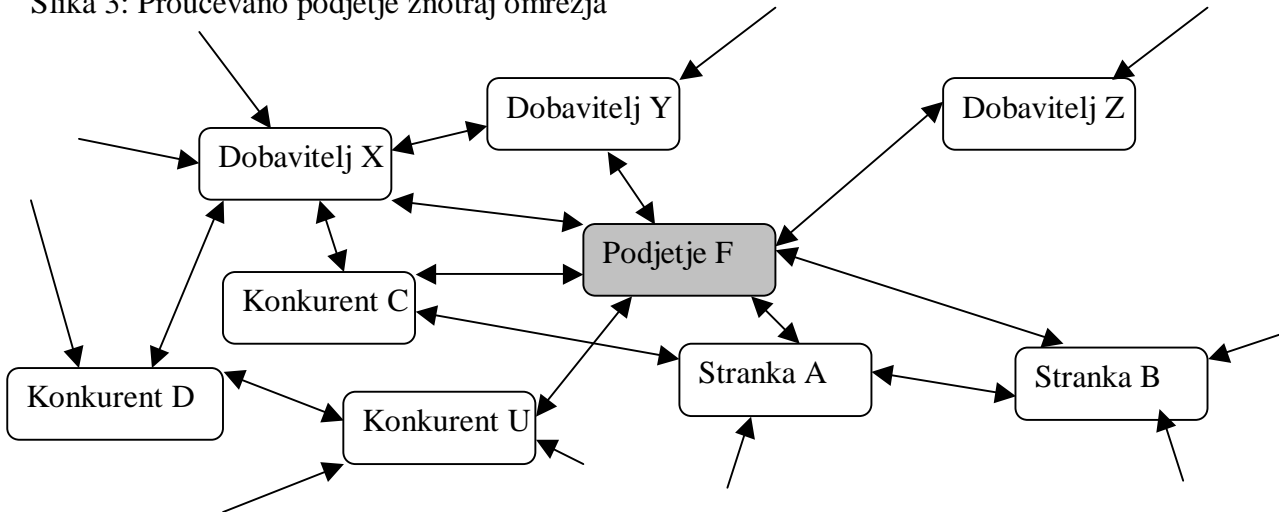
Tabela 2: Primerjava med interakcijskim in omrežnim pristopom

| | Interakcijski pristop | Omrežni pristop |
|---------------------------------------|---|--|
| Fokus | Interaktivni odnosi med odjemalcem in ponudnikom | Povezani odnosi med podjetji |
| Vpletene strani | Posamezni odjemalci in ponudniki (diada) | Odjemalci, ponudniki in druga podjetja |
| Vzorec komunikacije | Posamezniki s posamezniki (med organizacijami) | Podjetja s podjetji (posamezniki so vključeni) |
| Zvrst kontakta | Osebni, medosebni (tesen, temelječ na zavezanosti, zaupanju in sodelovanju) | Neosebni – medosebni (na intervalu od oddaljenih do tesnih kontaktov) |
| Trajanje | Trajni odnosi (stalni; vzajemno prilagajanje, lahko kratko- ali dolgoročni) | Trajni odnosi (stabilni, vendar dinamični; lahko kratko- ali dolgoročni) |
| Formalnost | Formalni in neformalni odnosi (tako na poslovni kot družabni ravni) | Formalni in neformalni odnosi (tako na poslovni kot družabni ravni) |
| Razmerje moči | Odjemalec in ponudnik sta vzajemno aktivna in prilagodljiva (soodvisnost in recipročnost) | Vsa podjetja so aktivna in prilagodljiva |
| Namen ravnanja | Interakcija (vzpostaviti, razviti in pospešiti sodelovalni odnos za skupno korist) | Koordinacija (interakcija med dobavitelji, odjemalci in drugimi stranmi v več podjetjih za skupne koristi, menjavo virov, dostop do trga itd.) |
| Na kaj so usmerjene odločitve? | Odnosi med posamezniki | Povezani odnosi med podjetji (v omrežju) |

Vir: Coviello et al., 1997, str. 510-511.

Industrijska omrežja sestavljajo povezane organizacije, ki so vpletene v ustvarjanje in izročitev izdelkov in storitev končnim porabnikom. Industrijska omrežja so sestavljena iz treh povezanih elementov oziroma dimenzij: udeležencev, aktivnosti in virov. Tipično je poudarek na odnosih med vpletenimi podjetji, na opisu in razlagi omrežne strukture (Easton et al., 1997, str. 247). Slika 3 prikazuje primer omrežja.

Slika 3: Proučevano podjetje znotraj omrežja



Vir: Gemünden, Ritter, 1997, str. 296.

Ena od prednosti omrežij je v tem, da lahko imajo odnosi z zunanjimi partnerji referenčno funkcijo. Skozi odnos med proučevanim podjetjem F in stranko A lahko vsa ostala podjetja postanejo motivirana, da bi sodelovala s podjetjem F. Poleg tega podjetju F odnosi pomagajo prodajati. V današnjem času bi rada večina podjetij kupila rešitve za svoje probleme. Da bi lahko proizvajalec zagotovil takšne zahteve, mora imeti dobre odnose z različnimi dobavitelji in konkurenti, kar mu omogoča, da lahko za stranko hitro pripravi celoten paket (Gemünden, Ritter, 1997, str. 295-6).

Cravens et al. (1996, str. 205) ugotavljajo, da je temeljni motiv za oblikovanje omrežij obvladovanje nenehnih in hitrih sprememb v okolju ter da je omrežje perspektivni organizacijski koncept za doseganje ciljev podjetja v visoko dinamičnih okoljih. Za oblikovanje omrežij je pomembno zaupanje med vpletenimi podjetji, ostali motivi za oblikovanje omrežij pa temeljijo na ciljnih podjetja, viziji vodstva o razvoju podjetja ter strategijah, potrebnih za tekmovanje v hitro spreminjajočih se okoljih.

2.5.3. Modeli trženjskih odnosov

Pri oblikovanju modelov trženjskih odnosov raziskovalce zanima predvsem razvoj odnosov. V zadnjem času je bilo razvitih več integrativnih modelov, ki omogočajo globlji vpogled v delovanje odnosov in kaj vpliva na trženjske odločitve glede odnosov (Parvatiyar, Sheth, 2000, str. 27).

Žabkarjeva (1999, str. 36) razlikuje med preprostimi in razvojnimi modeli. Za **preproste modele** je značilno, da so statični, predstavljajo prerez dogajanja v določenem trenutku ter opišejo trženjske odnose samo z nekaj spremenljivkami. Nanašajo se na posamezna trženjska področja in ne na splošne trženjske odnose. Ker pojasnjujejo povezave med posameznimi koncepti, se lahko uporabljajo kot sestavni deli ali izhodišče razvojnih modelov odnosov na medorganizacijskih trgih. **Razvojni modeli**, za katere je značilna dinamična oziroma časovna dimenzija, pa predstavljajo "razvoj trženjskih odnosov med odjemalci in dobavitelji skozi nekaj razvojnih stopenj kot proces skozi čas" (Žabkar, 1999, str. 38). V nadaljevanju predstavljamo Cannonov in Perreaultov model (enostavni), ki opiše, kako ponudniki in odjemalci vzpostavljajo in ravnajo odnose, ter Wilsonov model (razvojni), ki opredeli sestavine trženjskih odnosov.

2.5.3.1. Cannonov in Perreaultov model

Cannon in Perreault (1999, str. 439-460) navajata šest osnovnih dimenzij (povezovalcev), ki ponazarjajo, kako ponudniki in odjemalci vzpostavljajo in ravnajo odnose. Kot povezovalce odnosov navajata izmenjavo informacij, operativne povezave, pravne vezi, pravila sodelovanja ter za odnos posebne prilagoditve s strani ponudnika ali odjemalca. Pri tem opozarjata, da nekateri pomembni družbeni dejavniki, kot so zaupanje, zavezanost in dolgoročna usmerjenost, niso neposredno vključeni v njun model, saj je pogoj za povezovalce, da temeljijo na poslovnih dejanjih; to je obnašanje in pričakovanjih o obnašanju. Ti pojmi pa so posredno del povezovalcev. Brez zaupanja namreč ni izmenjave informacij, brez dolgoročne usmerjenosti in zavezanosti podjetja ne bodo prilagajala svojega poslovanja podjetju v menjavi. Model prikazuje Slika 4.

V spektru odnosov različne vrste odnosov poudarjajo različne povezovalce odnosa oziroma načine, na katere sta dve strani povezani in poslujeta. Povezovalci odnosa zrcalijo obnašanje in pričakovanja strani v določenem odnosu ponudnik – odjemalec. Zvrsti odnosov, ki jih navajata Cannon in Perreault (1999, str. 439-460), so:

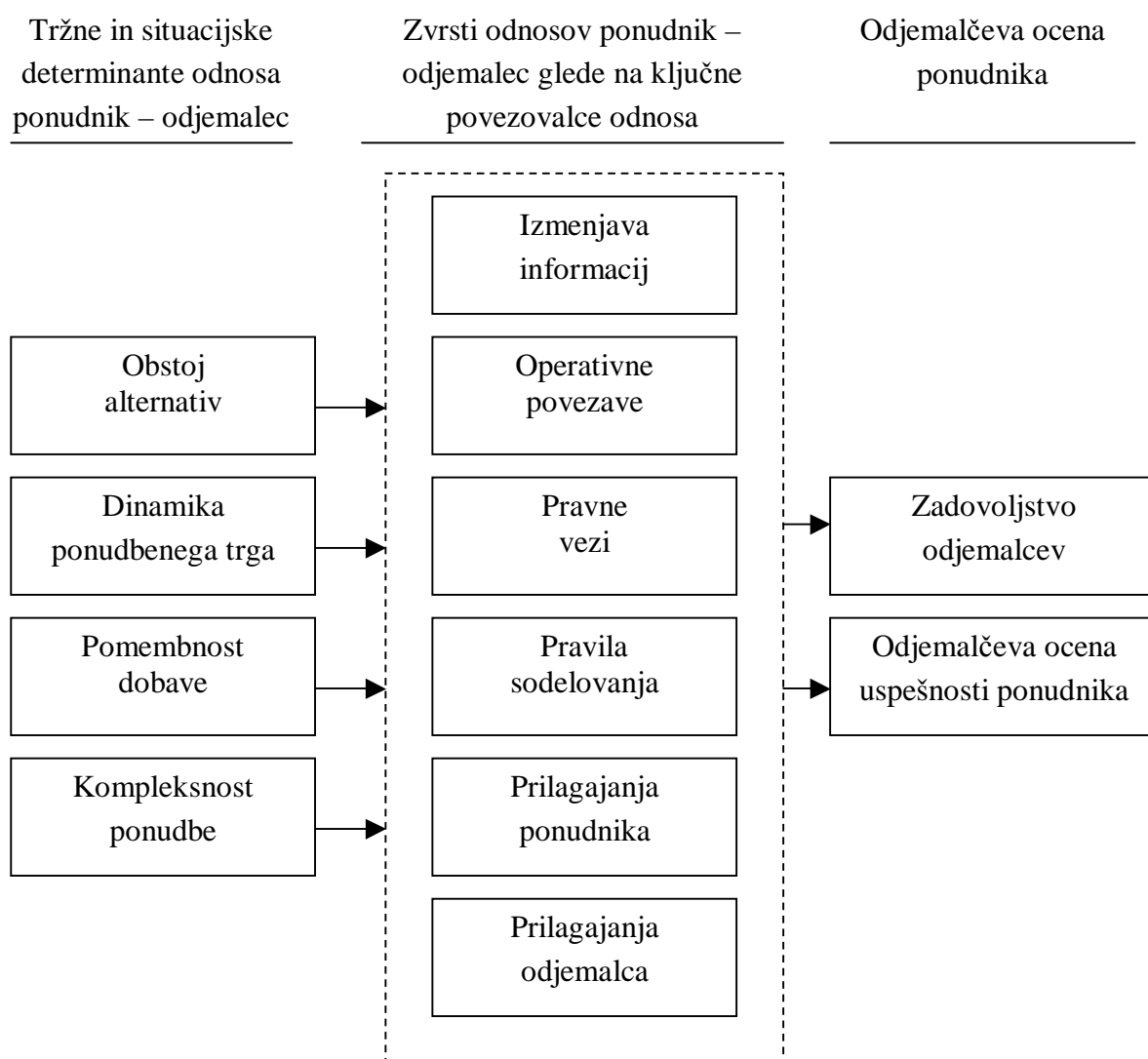
- **izmenjava informacij:** odnos vključuje pričakovanje po odprti izmenjavi informacij, ki bo v korist obema stranema. Strani sta pripravljeni deliti pomembne informacije, večja izmenjava informacij pa lahko poveča kakovost izdelka in zniža čas razvoja izdelka. Slabost se zrcali v priložnosti za oportunistično vedenje katere od strani;
- **operativne povezave:** operativne povezave zrcalijo stopnjo, do katere so sistemi in postopki dela obeh podjetij povezani za lažjo izpeljavo operacij. Na osnovi teh povezav je mogoče nadomeščanje zalog po principu ob pravem času²⁴;
- **pravne vezi:** pravne vezi so pogodbeni sporazumi, ki določajo obveznosti obeh strani v odnosu. Te vezi varujejo strani v odnosu, vendar pa lahko zmanjšajo fleksibilnost partnerjev za reagiranje na spremembe v okolju in tako postanejo obveznosti;
- **pravila sodelovanja:** pravila sodelovanja zrcalijo pričakovanja obeh strani glede sodelovanja za doseg skupnih in individualnih ciljev. Ta povezovalce odnosa kaže,

²⁴ Ang. just in time.

kakšno obnašanje pričakujeta vpleteni strani kot primerno. Strani, ki obravnavata probleme kot skupno obveznost, bosta močno sodelovali, nizko sodelovanje pa bo prisotno med stranema, kjer se vsaka trudi za doseg individualnih ciljev;

- **prilagajanja dobavitelja in odjemalca:** prilagajanja vključujejo investicije v postopke in izdelke, katerih namen je zadovoljiti posebne potrebe partnerja v menjavi. Odnosu specifične investicije imajo malo vrednosti zunaj tega odnosa. Poleg ustvarjanja vrednosti za strani v menjavi pa tudi ustvarjajo visoke stroške prehajanja²⁵.

Slika 4: Shematičen pregled ključnih pojmov, relevantnih za odnose med ponudniki in odjemalci



Vir: Cannon, Perreault, 2000, str. 442.

²⁵ Ang. switching costs.

Tržni in situacijski dejavniki prav tako določajo obliko odnosov na trgu. Na strani ponudbenega trga Cannon in Perreault (1999, str. 439-460) izpostavita dinamiko ponudbenega trga in obstoj alternativ:

- **dinamika ponudbenega trga** vključuje stopnjo variabilnosti na ponudbenem trgu podjetja. Te spremembe lahko vključujejo dejavnike, kot so spreminjajoča tehnologija, pogoste spremembe cen ali občasna pomanjkanja izdelkov. Nestanovitni ponudbeni trg ustvarja negotovost in tveganje za odjemalca. V takem okolju lahko tesnejše sodelovanje z dobaviteljem pomeni boljšo pripravljenost na prihodnost. Obenem pa tesnejše sodelovanje z enim dobaviteljem ustvari stroške prehajanja in omeji odjemalca (Cannon, Perreault, 1999, str. 439-460);
- **obstoj alternativ** zrcali stopnjo, do katere so prisotni alternativni viri za zadovoljitev določene potrebe. Pomanjkanje alternativnih virov ponudbe ustvari negotovost, zaradi katere želijo odjemalci navezati tesnejše stike s ponudniki. Kadar pa so prisotne številne alternative, so odjemalci bolj naklonjeni oddaljenim odnosom s dobavitelji.

Med **dejavniki nakupne situacije** pa Cannon in Perreault (1999, str. 439-460) izpostavita kompleksnost ponudbe in pomembnost dobave. **Kompleksnost ponudbe** ponazarja, kako težavno je odjemalcu oceniti izbiro in uspešnost ponudnika. V primeru kompleksne ponudbe se odjemalci odločajo za tesnejše odnose s ponudniki. **Pomembnost dobave** zrcali odjemalčevo zaznavanje strateške pomembnosti posameznega nakupa za cilje podjetja. Strateški nakupi so vložki²⁶ visoke vrednosti, ki so v povezavi z osrednjimi sposobnostmi²⁷ podjetja in ki jih podjetje uporablja za razlikovanje svojih izdelkov. Podjetja optimizirajo nabavne strategije, tako da pri strateških nakupih navezujejo tesne odnose s ponudniki, za nestrategične nakupe pa uporabljajo pristop oddaljenih odnosov (Hutt, Speh, 2001, str. 93).

Cannon in Perreault (1999, str. 439-460) sta na podlagi empirične raziskave na vzorcu nabavnih direktorjev v ZDA našla osem skupin odnosov: "osnovno kupovanje in prodaja", "gole kosti", "pogodbene transakcije", "redna dobava", "sodelovalni sistemi", "sodelovanje", "vzajemno prilagajanje" in "kupec je kralj". Cannon in Perreault sta raziskala tudi, za katere vrste trgov so značilne proučevane skupine. Skupine "gole kosti", "osnovno kupovanje in prodaja", "pogodbene transakcije" ter "sodelovalni sistemi" se bodo z večjo verjetnostjo pojavile na trgih, kjer vlada konkurenca na trgu ponudnikov, kjer gre za preproste nabavne odločitve in statičen trg. Na drugi strani pa se bodo odnosi "vzajemno prilagajanje" in "kupec je kralj" pojavili na trgu, kjer je manj možnih ponudnikov, kjer je trg ponudnikov dinamičen in kjer vlada kompleksnost ponudbe. Več je ovir pri nabavi, bolj se bo odjemalec odločal za tesnejši odnos s ponudnikom. Avtorja delita proučevane skupine še na osnovi dimenzije pomembnosti dobave za odjemalca. Skupine "kupec je kralj", "sodelovalni sistemi" in "vzajemno prilagajanje" so bolj verjetne, ko je dobava zelo pomembna za odjemalca. V

²⁶ Ang. inputi.

²⁷ Ang. core competencies.

primerih, ko dobava ni toliko pomembna, se bodo bolj pojavljale skupine "osnovno kupovanje in prodaja", "gole kosti", "pogodbene transakcije" in "redna dobava".

Omenjena klasifikacija potrjuje, da nekatera podjetja tesnih vezi z vsemi ponudniki ne želijo oziroma ne potrebujejo. Zadovoljna so že z učinkovitim delovanjem ponudnikov, ki preprosto zadovoljijo njihove potrebe brez obširnih zapletanj. Raziskava prav tako pokaže, da v različnih situacijah obstajajo različne oblike odnosov med ponudniki in odjemalci. Kljub velikemu številu študij, ki poudarjajo pomen zaupanja v odnosu, rezultati te raziskave kažejo, da ni nujno, da odjemalci tistim ponudnikom, s katerimi so najtesneje povezani, tudi najbolj zaupajo (Cannon, Perreault, 1999, str. 439-460).

Omejitve te študije se kažejo v tem, da je narejena izključno na strani odjemalcev in njihovega dojemanja odnosa odjemalec – ponudnik. Rezultati s strani ponudnikov bi lahko bili bistveno drugačni. Paziti je potrebno pri posploševanju, saj je študija narejena na vzorcu članov ameriškega nacionalnega združenja direktorjev nabave. Člani združenja so v povprečju bolj izobraženi, delujejo v večjih in večinoma v proizvodnih podjetjih. Ker so odjemalce spraševali o odnosu z njihovim najpomembnejšim ponudnikom, vzorec vsebuje večji del odnosov z edinim in velikimi ponudniki ter nižji delež odnosov z manjšimi ponudniki znotraj dane kategorije izdelkov (Cannon, Perreault, 1999, str. 439-460).

2.5.3.2. Wilsonov model

Na podlagi izvedenih empiričnih študij o oblikovanju modelov trženjskih odnosov različnih raziskovalcev je Wilson (2000, str. 250) zbral razširjen seznam spremenljivk: zavezanost, zaupanje, sodelovanje, skupni cilji, medsebojna odvisnost in moč, zadovoljstvo z rezultati, primerjava z alternativnimi partnerji, prilagajanje, nepovratne investicije, skupna tehnologija, strukturne ter družbene vezi. Morris et al. (1998, str. 362) navajajo še širši seznam triindvajsetih spremenljivk, vendar jih podrobneje ne obdelajo. V nadaljevanju podajamo kratko opredelitev vseh spremenljivk iz Wilsonovega modela.

Zavezanost je najpogosteje uporabljena odvisna spremenljivka, uporabljena v študijah odnosov med odjemalci in ponudniki. Kaže na pomembnost odnosa partnerjem in na njihovo željo nadaljevati odnos v prihodnost (Wilson, 2000, str. 250). Večina definicij **zaupanja**, ki je eno od temeljnih sestavin modela, vsebuje prepričanje, da bosta partnerja v odnosu delovala v najboljšem interesu drug drugega (Wilson, 2000, str. 251). Tudi **sodelovanje** je pogosto obravnavana spremenljivka. Anderson in Narus (1990, str. 45) sta ga definirala kot "podobne ali komplementarno koordinirane dejavnosti podjetij v soodvisnih odnosih za doseganje skupnih ciljev ali posameznih rezultatov s pričakovano recipročnostjo v času". Morgan in Hunt (1994) sta to definicijo razširila s poudarkom na proaktivnem vidiku sodelovanja napram prisili k povezanemu delovanju (Wilson, 2000, str. 252).

Spremenljivka **skupni cilji** meri "stopnjo, da katere partnerji delijo cilje, ki jih lahko dosežejo le s skupnim delovanjem in ohranjanjem odnosa" (Wilson, 2000, str. 252). Skupni

cilji predstavljajo močan razlog za nadaljevanje odnosa, vplivajo pa tudi na zadovoljstvo s poslovanjem, ki posledično vpliva na raven zavezanosti odnosu (Wilson, 2000, str. 252). Podoben, vendar širši koncept predstavljajo skupne vrednote pri Morganu in Huntu (1994, str. 25), vendar Wilson (2000, str. 252) meni, da je koncept skupnih vrednot za učinkovito operacionalizacijo preširok ter da je bolj preprosto kot vrednote in norme meriti stopnjo, do katere partnerji delijo iste cilje. Naslednja spremenljivka v modelu je **soodvisnost in moč**. Raziskovalci ugotavljajo, da je moč odjemalca ali ponudnika tesno povezana s soodvisnostjo partnerjev v odnosu (Wilson, 2000, str. 252). Neravnovesje moči v odnosu je povezano s stopnjo odvisnosti enega partnerja od drugega. Anderson in Weitz (1989, v Wilson, 2000, str. 252-253) opredeljujeta neravnovesje moči kot zmožnost enega partnerja, da pripravi drugega partnerja, da naredi nekaj, česar običajno ne bi.

Zadovoljstvo s poslovanjem Wilson (2000, str. 253) opredeljuje kot stopnjo, do katere poslovna transakcija zadovolji partnerjeva pričakovanja o poslovanju, pri čemer kot zadovoljstvo s poslovanjem razume tako poslovanje, ki se nanaša na izdelek, kot tudi neizdelčne attribute. Spremenljivko **strukturne vezi** Wilson (2000, str. 253) opredeli kot "vektor sil, ki ustvarijo ovire za končanje odnosa". Posamezni dejavniki, kot so nepovratne investicije, primerjalna raven alternativ, skupna tehnologija in prilagajanja, lahko vsak zase okrepijo ali oslabijo odnos. Ob tem pa je lahko njihova interakcija večja kot vsota njihovih delov pri ustvarjanju sile, ki povezuje odnos. Strukturne vezi se ustvarijo skozi čas, ko raven investicij, prilagajanj in skupne tehnologije raste do točke, ko postane prekinitev odnosa zelo težavna (Wilson, 2000, str. 253).

Primerjalno raven alternativ Anderson in Narus (1990, str. 44) opredeljujeta kot kakovost rezultatov, ki so na razpolago, od najboljšega razpoložljivega partnerja v odnosu. Pri tem bo odvisnost med partnerji nizka, če obstaja večje število kakovostnih partnerjev. V obratnem primeru, ko je primerjalna raven alternativ nizka, pa bo verjetnost, da bo partner zapustil odnos, majhna. **Prilagajanje** pa se pojavi, ko ena od strani v odnosu spremeni svoje postopke ali predmet menjave, da bi zadovoljila drugo stran (Wilson 2000, str. 254). Tako odjemalec kot ponudnik se prilagajata drug drugemu, saj pričakujeta, da bo se bo prilagajanje spreminjalo skozi odnos. V zgodnjih fazah bo prilagajanje sredstvo za razvoj zaupanja, v fazi zrelosti pa bo širilo in utrjevalo odnos. Prilagajanje tudi povezuje odjemalca in ponudnika v tesnejši odnos in ustvarja vstopne ovire za konkurent²⁸ (Wilson, 2000, str. 254). Že originalni interakcijski model (Håkansson, 1982) vsebuje prilagajanje kot element dolgoročnega odnosa. Prav tako je Ford (1980, str. 46-47) prilagajanje označil kot pomembni sestavni del razvijanja odnosov med dobaviteljem in odjemalcem. Ford domneva, da igra

²⁸ Halinenova (1994, str. 226, v Brennan, Turnbull, 1997, str. 69) pa razlikuje med investicijami in prilagajanjem znotraj odnosa odjemalec – ponudnik, pri čemer poimenuje investicije kot aktivno prilagoditev, prilagajanje samo pa kot pasivno prilagoditev. Investiranje pojmuje kot aktivno poseganje v negovanje odnosa, prilagajanje pa kot vzdržati se aktivnosti, ki bi lahko slabo vplivale na odnos, kot na primer poslovanje s tretjo osebo. Brennan in Turnbull (1997, str. 65) menita, da je prilagajanje ene ali obeh strani potrební pogoj za obstoj odnosa ali partnerstva.

prilagajanje pomembno vlogo, saj prikaže zavezanost partnerjev. V njegovem modelu prilagajanje doseže vrhunec v razvojni stopnji odnosa.

Nepovratne investicije predstavljajo posebno zavezanost virov, ki jih partner investira v odnos. Primer so izboljšave proizvodnih sredstev, trening in oprema, ki jih ob prekinitvi odnosa podjetje ne more dobiti nazaj. Posledica tega je, da podjetja dobro razmislijo, preden prekinejo odnos (Wilson, 2000, str. 254). **Skupna tehnologija** pa predstavlja stopnjo, do katere partner vrednoti tehnologijo, ki jo v odnosu prispeva drugi partner. Tehnologija prispeva k večji zavezanosti odnosu (Wilson, 2000, str. 255). Zadnja spremenljivka v Wilsonovem modelu so **družabne vezi**. Osebne družabne vezi se razvijejo skozi subjektivno družabno interakcijo. Wilson (2000, str. 255) opredeljuje družabne vezi kot "stopnjo skupnega osebnega prijateljstva in všečnosti, ki jo delita odjemalec in ponudnik". Raziskave kažejo, da so odjemalci in ponudniki, ki jih vežejo trdni osebni odnosi, bolj zavezani k ohranjanju odnosa kot partnerji, ki teh vezi med sabo nimajo (Mummalaneni, Wilson, 1991; Wilson, Mummalaneni, 1986; v Wilson, 2000, str. 255). Na drugi strani pa sta Han in Wilson (1993, v Wilson, 2000, str. 255) odkrila, da v bolj kompleksni nakupni situaciji družabne vezi niso imele vpliva na zavezanost med odjemalcem in ponudnikom.

2.6. Trženjski odnosi v mednarodnem poslovanju podjetij

Za večino podjetij imajo trženjski odnosi velik vpliv na ekonomsko uspešnost (Håkansson, Snehota, 1992, v Žabkar, Makovec Brenčič, 2001, str. 4). To je še posebej pomembno za izvozno usmerjena podjetja, saj ne samo formalni, temveč v veliki meri tudi neformalni vidiki odnosov pozitivno prispevajo k izvozni uspešnosti (Žabkar, Makovec Brenčič, 2001, str. 4). Bistvo izvoznega trženja je namreč v menjalnih odnosih med odjemalci in ponudniki ter v razumevanju, kako vzpostaviti, razviti in vzdrževati zdrave odnose na mednarodnih trgih (Styles, Ambler, 1994, str. 23-48). Še posebej za mala in srednje velika izvozna podjetja je eden od ključnih dejavnikov uspeha razviti dolgoročne odnose s tujimi partnerji, ki temeljijo na zaupanju (Lee, Jang, 1998, str. 12). Leonidou (1989, str. 31) ter Witkovski in Thibodeau (1999, str. 315) poudarjajo pomembnost medosebnih odnosov v mednarodnem trženju.

2.6.1. Zgodovina raziskovanja trženjskih odnosov v mednarodnem sodelovanju podjetij

Raziskava odnosa izvoznik – uvoznik je bila prvič narejena leta 1980 v Evropi, ko so raziskovalci IMP skupine proučili približno 1300 odnosov izvoznik – uvoznik v petih evropskih državah (Håkansson, 1982, v Leonidou et al., 1998, str. 377). Raziskava IMP skupine je temeljila na interakcijskem modelu in predstavljala izziv neoklasični mikroekonomski raziskovalni paradigmi, ki je prevladovala na področju raziskovanja izvozne dejavnosti (Leonidou, Kaleka, 1998, str. 379). Nasprotniki neoklasične mikroekonomske paradigme so le-to kritizirali kot monolitsko, nepopolno in na trenutke zavajajočo, ker ni

upoštevala vpliva vedenjskih komponent izvoznika in uvoznika na uspešnost izvoza (Cunningham, 1980, v Leonidou, Kaleka, 1998, str. 373-374).

Kot ena od možnih rešitev pomanjkljivosti neoklasične mikroekonomske paradigme je bila predlagana uporaba perspektive trženjskih odnosov pri raziskovanju izvoznega trženja (Ford, Leonidou, 1991, v Leonidou, Kaleka, 1998, str. 374; Styles, Ambler, 1994, str. 23-48). Omenjeni pristop poudarja dejstvo, da sta tako izvoznik kot uvoznik v mednarodnem poslovanju enako aktivna ter da je za razumevanje izvoza najboljše proučevanje dejavnikov, ki vplivajo na interakcijo med vpletenima stranema (Leonidou, Kaleka, 1998, str. 374).

Raziskovanje se je razširilo na evropske države, države v razvoju in Severno Ameriko. Z izjemo študije, ki jo je izvedla IMP skupina, so bili proučevani parametri omejeni na moč, konflikt, sodelovanje in zadovoljstvo. Leonidou in Kaleka (1998, str. 379) opozarjata, da raziskovalni okvir, ki bi obsegal celoten nabor dimenzij odnosa, še vedno ne obstaja. Kasnejši pregled mednarodne literature pokaže, da obstaja množica raziskav o izvozni dejavnosti podjetij (Skarmas, Katsikeas, 2001, str. 227), vendar se je kljub temu, da je odnos izvoznik – uvoznik v središču proučevanj modelov internacionalizacije, naše razumevanje teh odnosov razvilo skoraj v celoti s strani izvoznika (Lye, Hamilton, 2001, str. 109-128).

Lye in Hamilton (2001, str. 109) ugotavljata, da je v dosedanjih pregledih literature na temo mednarodnega trženja²⁹ zelo malo oziroma skoraj nič pozornosti namenjene vlogi uvoznika kot enemu od dejavnikov izvoznikovega uspeha.³⁰ Ugotovitve kažejo, da se – kadar mednarodne trženjske raziskave govorijo o pojmih, kot so razvoj odnosa, moč in merjenje uspešnosti – to dogaja na osnovi zaznav izvoznikov. V primeru, da se zaznave izvoznikov razlikujejo od zaznav uvoznikov, se lahko zgodi, da se uvozniki za kakršenkoli poskus izboljšanja odnosa s strani izvoznika ne bodo zmenili (Lye, Hamilton, 2001, str. 109-128).

V mednarodnih trženjskih raziskavah je bilo zelo malo pozornosti namenjene tudi raziskovanju dvostranske menjave oziroma diadnega odnosa, v katerem lahko izvoznik in uvoznik vplivata drug na drugega. Lye in Hamilton (2001, str. 109-128) menita, da obstajajo trije pomembni razlogi, zakaj je potrebno v raziskovanje vključiti tudi vidik uvoznika ter proučevati diade in ne samo strani izvoznikov. Prvič, menjava je dvostranska in zahteva vsaj dve aktivni strani za izpeljavo menjalnega procesa. Menjava se zgodi, ko obe strani zaznata vrednost in se strinjata, da bosta nadaljevali transakcijo, ki je lahko enkratni pojav ali pa del trajnega odnosa. Ta proces zahteva začetni kontakt med stranema, postopek razprave in pogajanj glede izdelka, dostave in cen, rešitev problemov in na koncu sporazum. Drugič, obstajajo dokazi o razlikah v moči znotraj mednarodnih menjalnih odnosov. Liang in Parkhe (1997, str. 495-530) menita, da lahko ima prav uvoznik prevladujoč vpliv v diadnem odnosu,

²⁹ Lye in Hamilton navajata štiri članke, ki so poskušali sintetično obravnavati literaturo mednarodnega trženja: Aaby in Slater, 1989, Bilkey, 1978, Chetty in Hamilton, 1993, Zou in Stan, 1998.

³⁰ Novejši pregled, ki je delo omenjenih avtorjev, pokaže, da je bilo od vseh empiričnih študij 89 odstotkov preverjenih samo na izvoznikih, trije odstotki z vidika uvoznika, štirje odstotki z vidika uvoznika in izvoznika, štirje odstotki študij pa so proučevali diadni pristop.

kar potrjujejo empirične raziskave³¹. Tretjič, izvoz prinaša s sabo mednarodno dimenzijo in s tem medkulturne razlike, kar daje še večjo težo argumentu, da je potrebno proučevati diado in ne samo ene strani (Lye, Hamilton, 2001, str. 109-128).

Alternativni okvir za razumevanje in razvoj mednarodne konkurenčnosti podjetja ter povečanje prodaje predstavlja perspektiva trgov kot omrežij, ki so jo v večji meri razvili švedski in drugi evropski raziskovalci (Johanson, Mattsson, 1994, v Wilkinson et al., 2000, str. 276). Uspešnost podjetja in njegova konkurenčnost je po tem pristopu odvisna ne samo od truda, sposobnosti in virov podjetja, temveč v veliki meri tudi od uspešnosti drugih podjetij in organizacij ter narave odnosov, tako posrednih kot neposrednih, ki jih ima proučevano podjetje z njimi. Trge dojemamo kot omrežja menjalnih in drugih povezav med ekonomskimi subjekti. Zaradi tega naj bi podjetja razvijala in vzdrževala tesne, sodelovalne dolgoročne odnose z drugimi organizacijami, od katerih so odvisna glede vrednostnih vložkov (Wilkinson et al., 2000, str. 276).

2.6.2. Proučevanje trženjskih odnosov na strani izvoznika

Izvozno usmerjenim podjetjem grajenje dolgoročnih odnosov in omrežij ponuja način za internacionalizacijo in mednarodno rast podjetja (Chetty, Blankenburg Holm, 2000, v Žabkar, Makovec Brenčič, 2001, str. 3). Podjetjem z manjših trgov, kjer je izvoz skoraj nujen za preživetje, pa lahko graditev odnosov pripomore k uspešnim izvoznim trženjskim strategijam (Žabkar, Makovec Brenčič, 2001, str. 3).

Zou in Stan (1998, str. 352) sta na osnovi pregleda raziskav o izvozni uspešnosti, ki so bile izvedene v letih 1987-1997, ugotovila, da je bila izvoznikova uspešnost opredeljena na različne načine, kar otežuje primerjavo rezultatov. V pregledu literature avtorja opredelita sedem različnih meril izvozne uspešnosti³² in učinke neodvisnih dejavnikov na vsako od meril. Neodvisne dejavnike razdelita na notranje in zunanje, te pa naprej na tiste, ki jih podjetje lahko nadzoruje, in tiste, ki jih ne more (Zou, Stan, 1998, str. 344). Med neodvisnimi notranjimi dejavniki, ki jih podjetje lahko nadzoruje, avtorja opredelita tudi odnose na prodajni poti, pod katere združita odnose z distributorjem, motivacijo in vpletenost. Te odnose, ki so bili proučevani v osmih študijah, Zou in Stan (1998, str. 348) označita kot ključne determinante izvozne prodaje, dobičkov in rasti.

Piercy et al. (1998, str. 385) na podlagi raziskave med britanskimi izvozniki trdijo, da je razlika med bolj in manj uspešnimi izvozniki bolj posledica prednosti izdelka in storitev kot pa stroškov in cenovnih prednosti. Nadpovprečna izvozna uspešnost je posledica konkurenčnih prednosti, med katere uvrščajo konkurenčne sposobnosti in konkurenčne vire. Analiza je razkrila, da so med konkurenčnimi sposobnostmi odločilne sposobnosti zbiranja

³¹ Lye in Hamilton omenjata: Leonidou (1989), Morgan in Sarris (1991), Llanes in Melgar (1993).

³² Prodaja, dobiček, rast, zaznani uspeh, zadovoljstvo, managerjeva ocena doseganja ciljev in sestavljena merila (Zou, Stan, 1998, str. 343).

informacij, odnosi z odjemalci, razvoj izdelka in sposobnosti ravnanja verige dobaviteljev, med konkurenčnimi viri pa izkustveni, fizični, finančni viri in velikost podjetja (Piercy et al., 1998, str. 385-388). Vsi ti dejavniki sposobnosti in virov so značilno razlikovali bolj uspešne izvoznike od manj uspešnih. Za našo analizo sta pomembni predvsem ugotovitvi, da je sposobnost razvijati in vzdrževati trženjske odnose z odjemalci pozitivno povezana z nadpovprečno uspešnostjo izvoznikov in da graditev trženjskih odnosov z odjemalci ni le domena izvoznega osebja, temveč tudi vodilnega managementa (Piercy et al., 1998, str. 387).

Raziskava med izvoznimi malimi in srednje velikimi podjetji v Veliki Britaniji in Avstraliji je prav tako potrdila vpliv spremenljivk trženjskega odnosa na izvozno uspešnost (Styles, Ambler, 2000, str. 273). Leonidou (1989, str. 31-32) pa na podlagi študije ciprskih izvoznikov in britanskih uvoznikov predlaga uporabo trženjskih odnosov oziroma določitev upravljavca trženjskih odnosov za posamezno podjetje.

Izvozniki morajo ob dejavnikih cene in izdelka, ki so že od nekdaj poudarjeni v izvoznih programih podjetij, več pozornosti nameniti razvoju trženjskih odnosov z uvozniki. Konkurenčni izdelki so sicer prvi pogoj za vstop na tuji trg, vendar so za dolgoročni uspeh na izvoznih trgih premalo. Na teh trgih je namreč veliko dobaviteljev, ki ponujajo sprejemljive izdelke po konkurenčnih cenah (Deng, Wortzel, 1995, v Skarmeas, Katsikeas, 2001, str. 227-241). Izsledki raziskave kažejo, da je pot do trajne konkurenčne prednosti na izvoznih trgih lahko odvisna od izvoznikove sposobnosti vzpodbuditi uvoznika k investicijam v trženjski odnos ter ga skozi transakcije prepričati o svoji zanesljivosti in vrednosti zaupanja. Izvozniki, ki jim to uspe, lahko razvijejo močne poslovne zveze, ki jim pomagajo do vstopa na tuji trg in uspeha na njem (Skarmeas, Katsikeas, 2001, str. 227-241).

Trženjski odnosi lahko izboljšajo rezultate izvoznika, ker zmanjšajo izvoznikovo negotovost pri odločanju in mu tako omogočijo, da se bolj aktivno spopada s spreminjajočim se okoljem. Ob tem trženjski odnosi zmanjšajo verjetnost preračunljivega vedenja in tako omogočijo izvoznim podjetjem, da več investirajo v učinkovitejša sredstva za posamezno transakcijo (Heide, John, 1988, v Lee, Jang, 1998, str. 15), hkrati pa povečajo verjetnost novih poslovnih priložnosti (Doney, Cannon, 1997, v Lee, Jang, 1998, str. 16).

Žabkarjeva in Makovec Brenčičeva (2001, str. 5-15) sta na vzorcu slovenskih izvoznikov preverili, kako odnosi, ki jih podjetje gradi z dobavitelji, odjemalci in konkurenti, vplivajo na izvozno uspešnost. Rezultati raziskave v splošnem podpirajo predlagano povezavo med odnosi (z dobavitelji in konkurenti) in izvozno uspešnostjo, ki jo meri delež izvoza v celotni prodaji. V nasprotju s predlaganim okvirjem pa ni značilnih vplivov odnosov s kupci na merila izvozne uspešnosti. Podjetja, ki ne razvijajo odnosov z odjemalci, se sicer zavedajo pomembnosti notranjih dejavnikov³³, vendar jih ne vidijo kot vire razvoja izvoza.

³³ Avtorici raziskave kot potencialne dejavnike razvoja odnosov z različnimi udeleženci navajata znanje, kreativnost zaposlenih, kakovost izdelkov, tehnologijo, inovacije, lokacijo in fleksibilnost (Žabkar, Makovec Brenčič, 2001, str. 5).

Kot možni vzrok Žabkarjeva in Makovec Brenčičeva (2001, str. 5-15) navajata značilnosti podjetij v vzorcu, ki so lahko dobavitelji na podlagi nizke cene in na trgu konkurirajo s ceno ali pa kljub temu, da se pomena notranjih dejavnikov zavedajo, nimajo zadostnega znanja za razvoj in uporabo le-teh za doseganje boljše pozicije na tujih trgih.

Splošen zaključek raziskave je, da rezultati niso zadostni, da bi lahko trdili, da podjetja z majhnih trgov razvijajo trženjske odnose z odjemalci z namenom izboljšati svojo izvozno uspešnost (Žabkar, Makovec Brenčič, 2001, str. 15). Avtorici poudarjata nezavedanje pomembnosti odnosov z odjemalci in njihovega možnega vpliva na izvozno uspešnost ter dodajata, da proučevana podjetja večinoma poslujejo na transakcijski način. Proučevana podjetja pa so za razliko od odnosov z odjemalci razvijala trženjske odnose z dobavitelji in konkurenti ter posledično dosegla večji delež izvoza (Žabkar, Makovec Brenčič, 2001, str. 16).

2.6.3. Proučevanje trženjskih odnosov na strani uvoznika

Podjetja pri mednarodnem nakupovanju upoštevajo predvsem naslednje dejavnike: kakovost, dostopnost, ceno, zanesljivost dobave in storitve. Ti dejavniki so neodvisni od države proizvajalca. Ob tem pa morajo podjetja upoštevati tudi naravo odnosa ponudnik – odjemalec, izdelčne standarde, jezik, državne zakone in valuto, ki pa se razlikujejo od države do države (Hayes et al., 1996, str. 88). Kakovost izdelka in konkurenčne cene so bistvenega pomena in predpogoj za menjavo, trajno konkurenčno prednost pa lahko izvozniki dosegajo le z učinkovitostjo zagotavljanja podpornih storitev in z gradnjo sodelovalnih odnosov (Piercy, Cravens, 1997, str. 77). Iz raziskave, ki sta jo med uvozniki iz Velike Britanije³⁴ izvedla Piercy in Cravens (1997, str. 73-86), lahko razberemo tudi, da so med dejavniki izbire ponudnika po pomembnosti višje ocenjeni dejavniki ponudnika kot pa dejavniki izdelka. Med tako imenovane mehke dejavnike, ki zrcalijo uvoznikovo zaznavo o odnosu, spadajo poštenost, zaupanje, pozitivna drža in pomoč v nujnih primerih. Ti dejavniki so se uvrstili višje od tako imenovanih trdih dejavnikov, kamor spadajo ponakupne storitve, kreditiranje, promocija, garancije itd. (Piercy, Cravens, 1997, str. 82).

Liang in Parkhe (1997, str. 495-530) sta izdelala kritični pregled in sintezo obstoječih študij uvoznikovega vedenja. Za našo analizo je pomembno spoznanje, da lahko izbiro ponudnika vidimo kot proces družbene interakcije v daljšem časovnem obdobju, v katerem strani postopoma pokažeta, da sta vredni zaupanja in se odnosu zavežeta (Blau, 1968, v Liang, Parkhe, 1997, str. 495-530). Te interakcijske študije tudi poudarjajo večjo pomembnost odnosa v primerjavi s posamezno transakcijo, robustnost odnosa, kjer se odjemalci in ponudniki poznajo in skupaj rešujejo težave, namesto da bi špekulirali, ter interakcijsko naravo odnosa, kjer lahko katerakoli od strani zavzame aktivno vlogo (Ford, 1984; Hallen, 1987; v Liang, Parkhe, 1997, str. 495-530). Iz analize lahko razberemo, da odjemalci ne samo kupujejo, temveč vzpostavljajo odnose.

³⁴ Raziskava je bila narejena o zaznavah izvoznikov iz ZDA.

V raziskavi, ki sta jo opravila Piercy in Cravens (1997, str. 77) na vzorcu uvoznikov iz Velike Britanije, se uspešni uvozniki razlikujejo od manj uspešnih predvsem po pomembnosti, ki jo pripisujejo dejavnikom storitev (procesiranje naročil, dobavni čas in promocijska podpora) in dejavnikom odnosov (poštenost, zaupanje, izpolnjevanje obljub, stalnost dobave, redna komunikacija in ugled podjetja). Skarmeas in Katsikeas (2001, str. 227) sta prav tako med britanskimi uvozniki ugotavljala značilnosti visoko uspešnih uvoznikov ter v čem se glede na odnose s tujimi ponudniki razlikujejo od drugih uvoznih podjetij. Raziskava je odkrila, da štiri dimenzije odnosa: skupna soodvisnost, pravila v odnosu, zaupanje in transakciji specifične investicije, značilno razlikujejo skupino visoko uspešnih uvoznikov od manj uspešnih. Za odnose bolj uspešnih uvoznikov s tujimi ponudniki so značilne višje stopnje soodvisnosti, zaupanja in transakciji specifičnih investicij (Skarmeas, Katsikeas, 2001, str. 227-241).

Raziskava, ki sta jo opravila Skarmeas in Katsikeas (2001, str. 227-241), je pokazala tudi, da je bilo med anketiranimi uvozniki najbolj cenjeno prav zaupanje, ki predstavlja temelj trženjskih odnosov. Razvoj zaupanja v odnosih s tujimi podjetji je zahtevnejša naloga kot vzpostavitev zaupanja s podjetji iz domače države, kajti ob višji ravni tveganja, ki je značilna za mednarodne operacije (Erramilli, 1991, v Skarmeas, Katsikeas, 2001, str. 227-241), je v mednarodnih odnosih prisotna večja psihološka razdalja, v katero štejemo razlike v kulturi, sprejetih poslovnih običajih, gospodarskem okolju, pravnem sistemu in komunikacijski infrastrukturi med izvozniki in uvozniki (Johanson, Vahlne, 1990, v Skarmeas, Katsikeas, 2001, str. 227-241).

Liang in Parkhe (1997, str. 495-530) poudarjata, da se ves uvoz ne vrši v okviru trženjskih odnosov, niti niso vsi odnosi enaki. Študije so razkrile, da imajo večji odjemalci raje svobodne odnose, ki jim dajejo več svobode pri izbiri ponudnikov, medtem ko so manjši odjemalci bolj naklonjeni vzpostavljanju tesnejših odnosov s ponudnikom (Cunningham 1980, v Liang, Parkhe, 1997, str. 495-530).

2.6.4. Proučevanje diad na mednarodnih trgih

Iz raziskave, ki sta jo izvedla Lye in Hamilton (2000, str. 187) na vzorcu diad izvoznikov in uvoznikov,³⁵ lahko sklepamo, da je kakovost pomembnejša od cene ter da je delovanje na osnovi zaupanja bolj cenjeno od delovanja na osnovi moči. Udeleženci menjav so tudi bolj naklonjeni oblikovanju dolgoročnih odnosov kot pa enkratnim transakcijam. Najuspešnejše diade so namreč tiste, v katerih so udeleženci sposobni vzdrževati tesne odnose med posamezniki na obeh straneh diad. V splošnem so uspešnejše tiste diade, ki temeljijo na uspešnih medosebnih³⁶ odnosih (Lye, Hamilton, 2000, str. 187). V nadgradnji te študije (Lye, Hamilton, 2001, str. 109-128) avtorja ugotavljata, da se morajo izvozniki, če želijo razviti partnerske odnose z uvozniki, zavedati, kakšno obnašanje uvozniki cenijo. Medtem ko

³⁵ Izvozniki so bila podjetja iz Nove Zelandije, uvozniki pa podjetja iz ZDA, Japonske in Avstralije.

³⁶ Več o medosebnih odnosih v mednarodnem trženju pišeta Witkovski in Thibodeau (1999, str. 315-325).

izvozniki merijo uspeh odnosa s finančnimi rezultati, je za uvoznike bolj pomembna kakovost izdelkov in zanesljivost dobavitelja. Z vlaganjem v razumevanje potreb in pričakovanj uvoznikov lahko izvoznik pridobi konkurenčno prednost, ki jo bodo drugi dobavitelji težko posnemali.

Menjava poteka znotraj nekega okvirja pravil in norm. Veliko izvoznikov na tujih trgih ne uspe, ker ne razumejo osnove za ravnanje odnosa ponudnik – odjemalec³⁷ in predpogojev za spremembo transakcijske menjave v trženjske odnose. Preden se lahko vzpostavijo trženjski odnosi, je prisotno daljše obdobje, v katerem se partnerji spoznajo in začnejo graditi zaupanje, ki je predpogoj za poslovno menjavo. Družbene etične norme pogosto predstavljajo osnovo trženjskim odnosom. V kulturah, kjer se od poslovnih partnerjev pričakuje pošteno izpolnjevanje pogodbe, bo načelo trženjskih odnosov "dobim – dobiš" prišlo bolj do izraza kot v kulturah, kjer velja nepisano pravilo, da lahko ena stran pridobi samo z izgubo druge. V teh kulturah podjetja ne morejo popolnoma izkoristiti prednosti, ki jim jih prinašajo trženjski odnosi (Palmer, 1997, str. 320). Potrebno pa se je tudi zavedati, da v različnih kulturah trženjske odnose zaznavajo različno, zato naj bi se tržniki univerzalnih rešitev izogibali ter tako kot izdelke in promocijo tudi odnose razvijali trgu primerno (Palmer, 1997, str. 321).

Piercy in Cravens (1997, str. 87) opozarjata, da ni potrebno, da so vsi odnosi izvoznik – uvoznik sodelovalni. Odločitev je odvisna tako od izdelka kot od dovzetnosti odjemalca in dobavitelja za vzpostavitev sodelovalnega trženjskega odnosa. Dobavitelj se lahko tudi odloči, da bo z določenimi odjemalci gradil trženjske odnose, z drugimi pa posloval preko transakcijskih odnosov.

3. RAZISKOVALNI NAČRT EMPIRIČNE RAZISKAVE PODJETIJ NA TRGIH NEKDANJE JUGOSLAVIJE

Namen tega magistrskega dela je empirično proučiti razširjenost, značilnosti in pojavne oblike trženjskih odnosov med podjetji na trgih nekdanje Jugoslavije. Ugotoviti želimo, kakšno pomembnost trženjskim odnosom pripisujejo podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije in v kakšnem obsegu jih uporabljajo v svojem poslovanju.

V naši raziskavi smo se odločili za proučitev strani podjetij na trgih nekdanje Jugoslavije in njihovega pogleda na obravnavano tematiko. Pri obravnavanju odnosa ponudnik – odjemalec lahko proučujemo stran ponudnika, stran odjemalca ali pa obe strani. Vsekakor pa je odjemalec tisti, ki se končno odloči o tem, ali bo posloval z določenim ponudnikom ali ne. Zato – tudi če imata ponudnik in odjemalec različne poglede na odnos – je odločilen odjemalčev pogled (Cannon, Perreault, 1999, str. 439-460). V naši raziskavi

³⁷ Osnova za ravnanje odnosa je na intervalu od pretežno temelječe na pravu do pretežno temelječe na moralnem sistemu (Gundlach, Murphy, 1993, v Palmer, 1997, str. 320).

proučujemo stran podjetij ponudnikov na trgih nekdanje Jugoslavije. Obenem pa so ta podjetja pomembni odjemalci za slovenske ponudnike, zato bodo zaključki te raziskave kot posnetek stanja glede uporabe trženjskih odnosov med proučevanimi podjetji pomembna informacija slovenskim podjetjem, ki poslujejo ali nameravajo poslovati na teh trgih.

3.1. Opis značilnosti trgov nekdanje Jugoslavije

Proučevane države, ki so nastale iz nekdanjih jugoslovanskih republik, se nahajajo v procesu prehoda v tržno gospodarstvo. Prehod v tržno gospodarstvo je rezultat političnih, pravnih, ekonomskih in finančnih sprememb, ki vplivajo na metode poslovanja v teh državah. Osnovne spremembe v trženjskem okolju lahko opišemo kot spremembe v političnem, pravnem, ekonomskem in kulturnem okolju. Za politično okolje so značilni demokratizacija družbe, implementacija večstrankarskega sistema, demokratično izvoljen parlament in ukinitvev centralnega načina vladanja. V pravnem okolju so pomembne pravne reforme, novi ekonomski zakoni, ki temeljijo na zakonih zahodnih držav, in zamenjava ljudi znotraj pravnega aparata. Spremembe v ekonomskem okolju vključujejo postopen prehod v tržno gospodarstvo, privatizacijo, reformacijo denarnega in bančnega sistema, reformo cenovne politike, decentralizacijo sistemov odločanja in razvoj tržne infrastrukture. Za kulturno okolje pa je značilna vedno večja podvrženost relativno stabilnih kulturnih vrednot vplivu zahodnih kultur (Springer, 1995, str. 68, v Grbac, Martin, 2001, str. 2-3). Izjemna negotovost, ki je posledica tranzicije in spremljajoče ekonomske turbulence v regiji, je pustila veliko podjetij brez vodstvenih sposobnosti, zmožnosti in virov za prilagajanje, rast in razvoj (Grbac, Martin, 2001, str. 3).

3.1.1. Hrvaška

Za hrvaško gospodarstvo so značilne štiri vrste lastništva: državno, zasebno, mešano in sodelovalno³⁸. Državna podjetja so največja po številu zaposlenih. V letu 1997 so v povprečju zaposlovala kar 19-krat več, v letu 1999 pa 15-krat več ljudi kot povprečno podjetje v Republiki Hrvaški (Knego 2001, str. 113-114). Vendar pa pregled izkazov uspeha pokaže, da podjetja v zasebni lasti dosegajo boljše rezultate kot podjetja v državni lasti. Poleg tega podjetja v mešani (zasebni in državni) lasti s prevladujočim deležem zasebnega kapitala dosegajo boljše rezultate kot podjetja v državni lasti (Vujcic, Lang, 2001, str. 71).

Po podatkih hrvaškega zavoda za plačilni promet³⁹ je od aktivnih podjetij na hrvaškem trgu leta 1999 kar 44,9 odstotkov podjetij delovalo na področju trgovine, sledijo jim podjetja, ki se ukvarjajo s poslovanjem z nepremičninami (15,7 %) in s predelovalnimi dejavnostmi (14,4 %) (Knego, 2001, str. 107). Stopnja koncentracije v dejavnosti⁴⁰ se je v letih 1996-1999

³⁸ Ang. cooperative.

³⁹ Hrv. Zavod za platni promet.

⁴⁰ Izračunana kot odstotek prodaje štirih oz. desetih največjih podjetij v dejavnosti od celotne prodaje (prihodka) dejavnosti.

večinoma zmanjšala, naraslo pa je skupno število vseh podjetij. V letu 1999 je koeficient koncentracije štirih največjih podjetij v dejavnosti visok (nad 50 %) za ladjedelništvo in proizvodnjo ostalih prevoznih sredstev (64,3 %), kemijsko industrijo (68,7 %), pomorski transport (87 %) in cestni ter železniški transport (52 %). V to skupino lahko štejemo tudi metalurško dejavnost (48,8 %). Izredno nizke koeficiente koncentracije (manj kot 20 %) pa imajo trgovina na debelo (5,4 %), trgovina na drobno (8,7 %), gradbeništvo (12,2 %) ter kovinarska industrija (15,5 %). Potrebno pa je opozoriti, da te dejavnosti niso homogene in da nekatere med njimi vključujejo podjetja, ki med seboj ne konkurirajo⁴¹ (Karic, 2001, str. 355-356).

V hrvaškem gospodarstvu prevladujejo manjša podjetja. Med vsemi podjetji je bilo po podatkih zavoda za plačilni promet leta 1999 kot majhnih opredeljenih 95,6 odstotkov podjetij (57.323 podjetij), kot srednjih 3,5 odstotkov (2.075) in kot velikih 0,9 odstotka (574) vseh podjetij⁴² (Knego, 2001, str. 109). Srednja in velika podjetja v Republiki Hrvaški so v letu 1999 zaposlovala nekaj manj kot dve tretjini (66,4 %) vseh zaposlenih v hrvaškem gospodarstvu. Vendar pa ta podjetja niso uspela izkoristiti prednosti ekonomij obsega in na tej osnovi zmanjšati stroškov. Obratno lahko trdimo za majhna podjetja, za katera je značilna največja relativna učinkovitost (Knego, 2001, str. 110-113). Manjša podjetja so bolj učinkovita kot srednja in velika podjetja, merjeno z dobičkom na zaposlenega ali dobičkom na sredstva, čeprav se prednost manjših podjetij v zadnjem času zmanjšuje tako zaradi porasta učinkovitosti srednjih in velikih podjetij kot zaradi zmanjšanja učinkovitosti manjših (Vujcic, Lang, 2001, str. 74).

Velika podjetja zaposlujejo skupaj 45 odstotkov vseh zaposlenih in imajo v lasti 65,6 odstotkov vsega družbenega kapitala. Velika podjetja še vedno pridelajo 43 odstotkov vseh prihodkov in 41,1 odstotkov vseh dobičkov v narodnem gospodarstvu, vendar tudi 54,5 odstotkov vse izgube v hrvaškem gospodarstvu, kljub temu da predstavljajo le 0,9 odstotka vseh podjetij (Benic, 2000, str. 45; Galetic, 2000, str. 144). Podatki kažejo, da so velika in srednja podjetja večinoma podjetja z dolgo zgodovino, ki bremeni njihovo sedanje poslovanje. Ker poslovni rezultati glede na število zaposlenih niso zadovoljivi, ta podjetja uporabljajo pasivno politiko, kot je zmanjševanje števila zaposlenih. Aktivna politika bi zajemala razširitev aktivnosti, priključitev novih podjetij za povečanje kakovosti poslovnih rezultatov glede na število zaposlenih (Knego, 2001, str. 112).

3.1.2. Srbija

Za srbsko gospodarstvo je značilno zaostajanje rasti industrijske proizvodnje, nelikvidnost podjetij in upadanje kupne moči prebivalstva. Likvidnostne težave so predvsem posledica izredno visoke notranje zadolženosti podjetij, restriktivne monetarne politike in

⁴¹ Na primer, proizvodnja detergentov je visoko koncentrirana (dve podjetji pokrivata več kot 90 % domačega trga), vendar se uvršča pod srednje koncentrirano dejavnost nekovinskih izdelkov.

⁴² Kriterij je bil število zaposlenih (majhna – do 50 zaposlenih, srednja – od 50 do 250, velika – nad 250), bilanca stanja in izkaz uspeha.

visokih obrestnih mer ter povečanja fiskalnih obveznosti podjetij (Košak et al., 2001, str. 326).

Gospodarstvo v Srbiji sestavljajo podjetja v državni in družbeni lasti, podjetja v zasebni lasti ter podjetja z mešanim lastništvom, kjer pa je večina delniškega kapitala še vedno v družbeni lasti. Po podatkih iz junija 2000 je bilo v Srbiji 7550 družbenih, državnih in podjetij v mešani lasti, ki so predstavljala 12,5 odstotkov vseh podjetij in skupaj zaposlovala približno 83 odstotkov vseh zaposlenih v gospodarstvu. Sama družbena podjetja pa so v juniju 2000 zaposlovala skoraj 50 odstotkov vseh zaposlenih (Babic, Tašic, 2001, str. 72-73). Vsi razpoložljivi podatki kažejo, da je slab finančni uspeh značilen predvsem za družbena in državna podjetja ter podjetja v mešani lasti. V prvi polovici leta 2000 so ta podjetja pridelala 90 odstotkov agregatne izgube v gospodarstvu, sto največjih izgubarjev pa je odgovornih za kar 63 odstotkov celotne izgube. Na drugi strani pa zasebna podjetja večinoma dosegajo dobičke (Babic, Tašic, 2001, str. 74). Eden od ključnih ciljev ekonomskih ukrepov je privatizacija, s katero nameravajo vzpostaviti normalno lastniško strukturo za gospodarsko okrevanje (Košak et al., 2001, str. 337-338).

V Srbiji deluje približno 300.000 zasebnih mikro podjetij, med katerimi prevladujejo trgovska in storitvena podjetja ter ostale oblike samostojnega podjetništva, 60.000 majhnih in srednjih zasebnih podjetij ter približno 1.000 velikih zasebnih podjetij. K zasebnim majhnim in srednjim podjetjem je potrebno prišteti še okrog 10.000 podjetij v družbeni in mešani lasti, kar pomeni, da vsa majhna in srednja podjetja niso v zasebni lasti. Skupno število majhnih in srednje velikih podjetij tako znaša približno 70.000 (Babic, Tašic, 2001, str. 77). Majhna podjetja⁴³ so leta 1998 zaposlovala dobrih 22 odstotkov vseh zaposlenih in ustvarila 30 odstotkov vse dodane vrednosti (Košak et al., 2001, str. 336). Ob uradno registriranih podjetjih obstaja sektor sive ekonomije, ki naj bi po podatkih iz leta 1997 zaposloval skoraj tretjino prebivalstva (Babic, Tašic, 2001, str. 77), po letu 1999 in propadu ter uničenju velikih državnih podjetij pa verjetno še več (Košak et al., 2001, str. 336).

3.1.3. Črna gora

Za Črno goro veljajo podobne makroekonomske ugotovitve kot za Srbijo, razlike pa obstajajo v sestavi obeh gospodarstev. V Črni gori zasebni sektor sestavljajo mikro, majhna in srednje velika podjetja. Tipično zasebno podjetje v Črni gori je mikro podjetje z enim do dvema zaposlenima (Košak et al., 2001, str. 337). Po podatkih iz decembra 1999 je v Črni gori delovalo 166 podjetij v družbeni lasti (približno 2,6 odstotkov vseh podjetij), ki so zaposlovala 30 odstotkov vseh zaposlenih. Če k temu prištejemo še podjetja v mešani lasti, ugotovimo, da so družbena podjetja in podjetja z mešanim kapitalom zaposlovala 77,8 odstotkov vseh zaposlenih. Kar 88,8 odstotkov vseh podjetij predstavljajo podjetja v zasebni

⁴³ Manj kot 50 zaposlenih.

lasti, vendar pa dejstvo, da zaposlujejo le približno 21 odstotkov vseh zaposlenih v gospodarstvu⁴⁴, dokazuje njihovo majhnost (Babic, Tašić, 2001, str. 73).

Leta 1998 je zasebni sektor pomenil 33,5 odstotkov BDP oziroma 19,7 odstotkov brez kmetijske dejavnosti. V Črni gori primanjkuje novih podjetnikov, ki bi znali voditi podjetje v rast iz mikro v majhna in srednja podjetja. Težave, s katerimi se srečujejo črnogorska zasebna podjetja, so pretirano obdavčenje, kompleksna struktura davkov, toga delovna zakonodaja in pretirana regulativa (Košak et al., 2001, str. 337).

3.1.4. Bosna in Hercegovina

V Bosni in Hercegovini je bil v nasprotju z drugimi tranzicijskimi državami bolj kot prehod v tržno gospodarstvo prednostni makroekonomski cilj obnova v vojni poškodovane infrastrukture in zagotovitev možnosti za normalno ekonomsko dejavnost. Zato je bila najprej vsa proizvodnja usmerjena v gradnjo in obnovo uničenih poslovnih in stanovanjskih stavb ter transportnih poti, v zadnjih letih pa je poudarek na razvoju finančnega sektorja⁴⁵ (Deželan, Gregorič, 2001, str. 240-242). Delovanje trgov v Bosni in Hercegovini je še v povojih. Počasna preobrazba podjetij v družbeni lasti, omejen vstop novih podjetij in pomanjkanje zakonskih določil ne vzpodbujata niti konkurenčnosti niti rasti. Bosna in Hercegovina še nima sprejetih zakonov o konkurenci. Težava pa ni samo vzpostavitev sodobnega pravnega sistema, prilagojenega tržni ekonomiji, temveč tudi v majhnem spoštovanju pravnih norm in široko razširjeni korupciji (Prasnikar et al., 2001, str. 52-56).

Nedostopnost podatkov in velik sektor sive ekonomije onemogoča analizo majhnih in srednjih podjetij v državi. Po podatkih IFC⁴⁶ iz leta 2001 so majhna podjetja v Bosni in Hercegovini v letu 2000 zaposlovala 75 odstotkov vseh zaposlenih in pridelala 61 odstotkov bruto domačega proizvoda, medtem ko so srednja in velika podjetja zaposlovala 25 odstotkov vseh zaposlenih in proizvedla 39 odstotkov bruto domačega proizvoda. Veliki konglomerati, ki so bili zgrajeni za oskrbovanje večjega trga kot le Bosne in Hercegovine, so bili med vojno poškodovani in le nekateri od njih danes še poslujejo (Prasnikar, 2001, str. 51-53).

Glede na posebnosti in kakovost virov podjetij ter njihovih konkurenčnih prednosti lahko podjetja na trgu Bosne in Hercegovine razdelimo v pet skupin (Domazet, 2000, str. 201). Prvo skupino sestavljajo podjetja, ki povečujejo vrednost z operacijami, ki so vezane na trdno pozicijo na domačem trgu. Za ta podjetja je značilna visoka stopnja prestrukturiranja, ki jim omogoča trajne konkurenčne prednosti. V drugo skupino sodijo podjetja, katerih vrednost se ne spreminja, zato nimajo možnosti za utrditev konkurenčnih prednosti in dobičkonosno poslovanje. Ta podjetja morajo uskladiti svoje poslovne strategije z dinamičnim okoljem in zagotoviti nove temelje za trajne konkurenčne prednosti. Tretjo skupino sestavljajo podjetja,

⁴⁴ Razlika med 100 odstotki in odstotki zaposlenih v družbenih, mešanih in zasebnih podjetjih predstavljajo zaposleni v podjetjih s sodelovalnim (Ang. cooperative) lastništvom.

⁴⁵ Bosna in Hercegovina si pri tem pomaga z mednarodno pomočjo.

⁴⁶ International Finance Corporation.

ki ustvarjajo negativno vrednost, poslujejo z izgubo ter niso sposobna ustvariti konkurenčnih prednosti, s katerimi bi si zagotovila tržno pozicijo in dobičkonosno poslovanje. Viri in sposobnosti teh podjetij so bili uničeni v vojnem in povojnem obdobju, njihove strategije pa niso v skladu s strukturo njihovega okolja na domačem trgu. V četrti skupini so podjetja "v blokadi", ki niso sposobna zagnati svojih virov v tehnologijah in proizvodnih procesih. Večinoma so to velika podjetja, njihova proizvodnja pa temelji na ekonomiji obsega s tekmovanjem na osnovi stroškov kot osnovne konkurenčne prednosti. Za ta podjetja je značilno pomanjkanje finančnih in človeških virov ter sposobnosti, in premajhno domače tržišče. Peto skupino sestavljajo mednarodna podjetja, ki so usmerjena na bosansko-hercegovsko tržišče. Ta podjetja so nastala bodisi z oblikovanjem skupnih podjetij na osnovi tujega in domačega kapitala bodisi s priključitvijo, s katero so domača podjetja prešla v popolno last tujih podjetij. Viri in konkurenčne sposobnosti podjetij v tej skupini se razvijajo v okviru konkurenčnih strategij multinacionalnih oziroma transnacionalnih podjetij, ki so njihovi lastniki (Domazet, 2000, str. 201-202).

Vodstvo bosansko-hercegovskih podjetij je v svojih vizijah različno usmerjeno. Prevladuje etnocentrična usmerjenost, ki vidi domače okolje kot najboljše in kot izvor največjih vrednosti. Za vodstvo teh podjetij je domače okolje trženjski prostor, izvor virov in konkurenčnih sposobnosti, okvir za dolgoročne vizije in za ustvarjanje vrednosti podjetja (Domazet, 2000, str. 206). Domazet (2000, str. 207) meni, da takšna usmerjenost vodi v kratkovidnost, ki že sedaj onemogoča vodstvu nekaterih podjetij z visokimi konkurenčnimi sposobnostmi vstop na nove trge preko internacionalizacije. Sledenje etnocentrične usmerjenosti se opravičuje predvsem zaradi neprimerne strukture upravljanja poslovanja v državnih, privatiziranih in zasebnih podjetjih, kjer ni vizije in pritiska na management podjetja za doseganje visokih poslovnih ciljev.

3.2. Struktura raziskave

V okviru Inštituta za jugovzhodno Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani je bila avgusta in septembra 2001 izvedena raziskava, s katero je želel Inštitut pridobiti oceno stanja za vstop in poslovanje slovenskih proizvodnih in storitvenih podjetij na trgih nekdanje Jugoslavije. Poudarek raziskave je bil na vidiku odnosov s ponudniki, odjemalci in konkurenti s teh trgov. V raziskavi je na trgih Hrvaške, Črne gore, Srbije ter Bosne in Hercegovine sodelovalo preko šesto anketiranih podjetij iz različnih dejavnosti. V analizi ločeno obravnavamo značilnosti poslovanja na posameznih trgih, saj med analiziranimi trgi obstajajo pomembne razlike glede makroekonomskih, pravno-političnih in razvojnih izhodišč. Hkrati pa ločena obravnava omogoča medsebojne primerjave in odkrivanje možnih sinergij ob vstopanju ali širjenju delovanja slovenskih podjetij na teh trgih (Žabkar, Makovec Brenčič, 2001a, str. 82).

Na osnovi pridobljenih podatkov konkretno izmerimo proučevane spremenljivke. Pridobljene podatke obdelamo z orodji univariatne, bivariatne in multivariatne analize, pri

tem pa si pomagamo s statističnim programskim paketom SPSS. Z univariatno analizo pregledamo predvsem značilnosti vzorca ter določimo srednje vrednosti in mere razpršenosti za opazovane spremenljivke. Uporabimo tudi analizo variance, s pomočjo katere primerjamo srednje vrednosti za merjene in sestavljeno spremenljivko po proučevanih državah. Z bivariatno analizo merimo koeficiente korelacije pri preverjanju domnev. Od orodij multivariatne analize pa uporabimo faktorsko analizo in razvrščanje v skupine. S pomočjo faktorske analize želimo iz večjega števila teoretičnih spremenljivk določiti manjše število faktorjev, ki nam bodo omogočili vpogled v osnovno strukturo podatkov (Ferligoj, 2001, str. 75). Faktorsko analizo uporabimo pri določanju veljavnosti merjenja. Z metodo razvrščanja v skupine pa želimo razkriti, če obstajajo znotraj proučevanih trgov skupine podjetij z dovolj skupnimi lastnostmi, da lahko trdimo, da se podjetja znotraj skupine podobno obnašajo na trgu, hkrati pa med skupinami obstajajo zadostne razlike. Zaradi pojava možnih napak v sklopu naslednjega poglavja preverjamo zanesljivost in veljavnost merjenja ter ugotovljamo učinke slučajnih in sistematičnih merskih napak.

3.3. Konceptualni okvir raziskave

Namen te raziskave ni razvoj nekega vseobsegajočega modela trženjskih odnosov med podjetji na področju nekdanje Jugoslavije. Z magistrskim delom želimo preveriti prisotnost trženjskih odnosov v poslovanju med podjetji. V skladu z namenom raziskave smo določili štiri spremenljivke, ki jih podrobneje proučimo ter primerjamo med proučevanimi trgi. Proučevane spremenljivke so dinamika v zunanjem okolju, skupne vrednote in norme, zaupanje ter sodelovanje. Pri opredelitvi konceptov se naslanjamo na ugotovitve iz modela Morgana in Hunta (1994, str. 20-38), proučevanja okolja podjetja (Achrol, Stern, 1988, str. 36-50) ter na številne druge ugotovitve avtorjev, ki so proučevali trženjske odnose. Osnovo za raziskavo nam predstavlja interakcijski pristop (IMP skupina, 1997), pri čemer se osredotočimo na stran ponudnika in njegov vidik odnosov z odjemalci. V tem podpoglavju opredelimo proučevane spremenljivke, ki jih v naslednjem poglavju operacionaliziramo.

Če se navežemo na model Matajičeve (2001, str. 45), ki je podobno raziskavo opravila med storitvenimi podjetji v slovenskem prostoru, obravnavamo dve sestavini spodbujevalcev, to sta dinamika okolja, ki sodi pod motive, ter skupne vrednote in norme obnašanja, ki jih Matajičeva uvršča med pogoje. Drugi dve sestavini, ki jih obravnavamo (zaupanje in sodelovanje), Matajičeva v svojem modelu trženja, temelječega na odnosih, uvršča med sestavine socialno-psihološke narave.

3.3.1. Dinamika v zunanjem okolju

Achrol in Stern (1988, str. 37) dinamiko v zunanjem okolju opredeljujeta kot zaznano pogostost sprememb in preobratov v trženjskih silah v okolju. Tej definiciji sledimo tudi v naši raziskavi. Dinamična okolja predstavljajo za podjetje nepredvidene izdatke (Thompson, 1967, str. 73, v Achrol, Stern, 1988, str. 38) in posledično povečano negotovost pri odločanju

(Duncan, 1972; Leblebici, Salancik, 1981; v Achrol, Stern, 1988, str. 38). Okolja, za katera je značilna dinamična trženjska praksa, spremembe v strategijah konkurentov in visoka raven sprememb v preferencah strank, običajno povzročajo težave pri dolgoročnem načrtovanju, koordinaciji ter odločitvah o trženjskem spletu in zalogah (Achrol, Stern, 1988, str. 38).

Dejavniki dinamičnosti so bili pogosto enačeni z negotovostjo (Leblebici, Salancik, 1982, v Achrol, Stern, 1988, str. 37). Achrol in Stern (1988, str. 45) sta z empirično raziskavo potrdila domnevo, da ima zaznana dinamika v zunanjem okolju na negotovost pri odločanju pozitiven vpliv. Na turbulentnih trgih je za izboljšanje uspešnosti potreben premik od transakcijsko usmerjenih trženjskih strategij k trženjskim odnosom (Sheth, Sharma, 1997, str. 91).

3.3.2. Skupne vrednote in norme

Morgan in Hunt (1994, str. 25) skupne vrednote opredeljujeta kot edinega neposrednega predhodnika zavezanosti in zaupanja. Skupne vrednote opredeljujeta kot stopnjo, do katere imata partnerja skupna prepričanja o pomembnosti, primernosti in pravilnosti obnašanja, ciljev in politike. Vrednote so bistvene za definicijo organizacijske kulture (Enz, 1988; Weiner, 1988; v Morgan, Hunt, 1994, str. 25), kajti kadar so trdno zasidrane v ljudeh, vrednote zrcalijo kulturo (Schein, 1990; Weiner, 1988; v Morgan, Hunt, 1994, str. 25). Skupne vrednote so postale v literaturi s področja organizacije zelo proučevana spremenljivka (Morgan, Hunt, 1994, str. 25).

Čeprav Wilson (2000, str. 252) meni, da je koncept skupnih vrednot za učinkovito operacionalizacijo preširok ter da je bolj preprosto kot vrednote in norme meriti stopnjo, do katere partnerji delijo iste cilje, v naši raziskavi ostajamo zvesti opredelitvi Morgana in Hunta (1994, str. 25) in proučevanju skupnih vrednot. Menimo namreč, da je to v naši raziskavi, ki primerja trge različnih držav, bolj primerno.

3.3.3. Zaupanje

Koncept zaupanja je bil proučevan v številnih različnih organizacijskih in družbenih situacijah ter opredeljen na različne načine. Spekman (1988, str. 79, v Morgan, Hunt, 1994, str. 24) opredeli zaupanje kot temeljni kamen strateškega partnerstva, zaupanje pa se pogosto navaja kot dejavnik uspešnega razvoja trženjskih odnosov (Naudé, Buttle, 2000, str. 353). Zaupanje prinaša občutek varnosti, zmanjšuje negotovost in ustvarja vzdušje podpore v odnosih (Naudé, Buttle, 2000, str. 353). Zaupanje predstavlja temeljni kamen sociopolitičnim vidikom odnosa, raziskave pa potrjujejo, da je zaupanje glavna sestavina odnosa med distributerjem in proizvajalcem (Goodman, Dion, 2001, str. 287-300). Tudi sodobna teorija managementa poudarja ključni pomen zaupanja med podjetji za doseganje poslovnega uspeha in ekonomskega razvoja gospodarstva (Županov, 1998, str. 50).

Wilson (2000, str. 251) ugotavlja, da večina definicij zaupanja vsebuje prepričanje, da bosta partnerja v odnosu delovala v najboljšem interesu drug drugega. Anderson in Narus (1990, str. 45) opredelita zaupanje kot prepričanje, da bo druga stran v odnosu delovala tako, da bo to pozitivno vplivalo na podjetje ter da ne bo izvajala nepričakovanih dejanj, ki bi imela negativne posledice na proučevano podjetje. Moorman et al. (1992, str. 314-328) opredeljujejo zaupanje kot pripravljenost zanesti se na partnerja v menjavi. Morgan in Hunt (1994, str. 23) pa trdita, da zaupanje obstaja, ko se ena stran v odnosu zanesa na partnerjevo zanesljivost in integriteto. Njuna definicija je podobna, kot jo navajajo Moorman et al., le da Morgan in Hunt izpustita pripravljenost, saj menita, da ne doda vrednosti definiciji. V naši raziskavi uporabimo opredelitev Morgana in Hunta. Za primerjavo navajamo še definicijo zaupanja, ki jo Hosmerjeva (1995, str. 399) oblikuje na podlagi številnih opredelitev ter predvsem dveh intelektualnih tradicij, to je teorije organizacije in normativne psihologije: "Zaupanje je pričakovanje osebe, skupine ali podjetja o etično upravičenem obnašanju, kar pomeni o moralno pravih odločitvah in dejanjih, ki temeljijo na etičnih načelih analize, napram drugi osebi, skupini ali podjetju v skupnem prizadevanju ali ekonomski menjavi."

Pomemben vidik definicije, ki jo navajajo Moorman et al. (1992, str. 314-328), je pojem zaupanja kot prepričanja, občutka ali pričakovanja o tem, ali je partner vreden zaupanja, kar izhaja iz partnerjevega znanja, zanesljivosti ali namer. Ta definicija zrcali dve sestavini zaupanja: verodostojnost in dobrohotnost. Z verodostojnostjo opišemo, kako odjemalec verjame, da ima ponudnik zadostno znanje za učinkovito in zanesljivo izvedbo naloge, z dobrohotnostjo pa, kako odjemalec verjame, da so ponudnikove namere in motivi koristni za odjemalca ob pojavu novih pogojev, za katere se partnerja nista zavezala (Ganesan, 1994, str. 3). Tudi Aulakh in Kotabe (1996, str. 1027) trdita, da je zaupanje večdimenzionalni koncept, ki je bil konceptualiziran na različnih ravneh (npr. medosebni, organizacijski in družbeni) ter vključuje tako vedenjske (npr. zaupanje, namera obnašanja) kot strukturne vidike (npr. ranljivost, odvisnost). Ganesan (1994, str. 2) nasprotuje obravnavanju zaupanja kot enodimenzionalnega konstrukta, saj naj bi raziskave o medosebnem zaupanju pokazale večdimenzionalnost tega konstrukta. Večdimenzionalni pristop omogoča boljšo diagnostiko glede učinka zaupanja na dolgoročno in kratkoročno usmerjenost.

Geyskens et al. (1999, str. 231) na podlagi meta-analize študij zadovoljstva ugotavljajo, da so zaupanje, zavezanost in neekonomski vidik zadovoljstva različni konstrukti. Poleg tega tudi opozarjajo na pretirano pozornost, ki je bila posvečena raziskovanju odnosa med zaupanjem in zavezanostjo ter njune pozitivne povezanosti. Geyskens et al. (1999, str. 234) predlagajo, naj se v prihodnjih raziskavah ta odnos proučuje le z namenom dokazati, da obstajajo pogoji, pod katerimi pozitivna povezava med tema konstruktoma ne velja. To ni naš namen, zato zavezanosti v naši raziskavi nismo vključili v množico proučevanih spremenljivk.

3.3.4. Sodelovanje

Anderson in Narus (1990, str. 45) sta sodelovanje opredelila kot "podobne ali komplementarno koordinirane dejavnosti podjetij v soodvisnih odnosih za doseganje skupnih ciljev ali posameznih rezultatov s pričakovano recipročnostjo v času". Morgan in Hunt (1994, str. 26) k temu dodajata še proaktivni vidik sodelovanja. Skinner et al. (1992, v Smith, Barclay, 1999, str. 21-40) opredeljujejo sodelovanje kot obseg, do katerega partnerja v menjavi prostovoljno delujeta usklajeno in se skupaj trudita za doseganje svojih in skupnih ciljev. Sodelovanje je ob doseganju teh ciljev usmerjeno tudi na vzdrževanje dolgoročnega odnosa (Smith, Barclay, 1999, str. 21-40). Z vidika teorije menjave je sodelovanje obseg, do katerega oba partnerja prilagajata svoje strategije ali obnašanje za prilagajanje potrebam oziroma interesom drug drugega, se vzdržita uporabe moči, delita informacije in skupaj rešujeta težave (Heide, Miner, 1992, v Smith, Barclay, 1999, str. 21-40). V naši raziskavi sledimo definiciji Andersona in Narusa (1990, str. 45).

Uspeh trženja v vseh kontekstih zahteva sodelovalno obnašanje (Morgan, Hunt, 1994, str. 31). V modelu Morgana in Hunta (1994, str. 25) je sodelovanje omenjeno kot eden od petih kvalitativnih rezultatov razvoja odnosa ter kot ključni dejavnik za uspeh trženjskega odnosa.

3.4. Raziskovalne domneve

Desphandé et al. (2000, str. 353) so izvedli preiskovalno raziskavo trženjskih odnosov med podjetji na trgih Japonske, Anglije, Francije, Nemčije in ZDA. Medtem ko obstajajo statistično značilne razlike med organizacijskimi kulturami, raziskava statistično značilnih razlik v trženjskih strategijah podjetij s teh trgov ni dokazala. Aulakh in Kotabe (1996, str. 1025) pa sta z empirično raziskavo ugotovila razlike v zaupanju med organizacijami v partnerstvih na treh različnih geografskih področjih, ki so bila vključena v raziskavo. Avtorja sklepata, da je mogoče, da se vloga zaupanja v medorganizacijskih partnerstvih razlikuje glede na kulturo podjetja kot tudi kulturo makrookolja, ki obdaja partnerstvo. Zato Aulakh in Kotabe (1996, str. 1025-1026) predlagata proučitev zaupanja v mednarodnih partnerstvih s poudarkom na kulturnih razlikah, ki obstajajo med državami. V tej raziskavi skušamo poiskati razlike med proučevanimi trgi nekdanje Jugoslavije. Zaradi pomanjkanja socioloških raziskav, iz katerih bi lahko sklepali o kulturnih razlikah med proučevanimi trgi in ki nam bi služile kot osnova za postavljanje domnev, v te okviru raziskave preverimo splošne domneve, za katere najdemo podlago v svetovni literaturi s področja trženjskih odnosov in trženja.

Najprej preverjamo domnevo v zvezi z **dinamičnim okoljem podjetja**. Kot smo navedli že pri konceptualnem okviru, je za dinamično okolje značilna negotovost podjetij pri poslovnem odločanju. Zaradi tega dinamika v zunanjem okolju motivira izgradnjo sodelovanja v odnosu (Dwyer, Welsh, 1985, v Jap, 1999, str. 464). Jap (1999, str. 471) prav tako ugotavlja, da negotovost v okolju motivira ponudnike za izgradnjo tesnejših odnosov z

odjemalci, da s tem pridobijo pomembne informacije, ki jim pomagajo pri napovedovanju in odločanju. To povezavo želimo preveriti na trgih nekdanje Jugoslavije, zato postavljamo naslednjo domnevo:

H₁: Tržna dinamika in sodelovanje med podjetji sta pozitivno povezana.

Dweyer et al. (1987, str. 21) predpostavljajo, da **skupne vrednote** prispevajo k razvoju zaupanja. Morgan in Hunt (1994, str. 29) sta ugotovila statistično značilno pozitivno povezavo med skupnimi vrednotami in zaupanjem ter med skupnimi vrednotami in sodelovanjem. Pri tem se naslanjamo tudi na Matajičevo (2001, str. 91), ki na vzorcu slovenskih storitvenih podjetij ugotavlja, da skupne vrednote in norme obnašanja pozitivno vplivajo na zaupanje in sodelovanje. Na podlagi tega postavljamo naslednji domnevi:

H₂: Med skupnimi vrednotami in normami ter zaupanjem obstaja pozitivna povezava.

H₃: Skupne vrednote in norme so pozitivno povezane s sodelovanjem.

Teorija družbene menjave predlaga, da je **zaupanje** potrební pogoj za sodelovalne menjave. Empirično je bil odnos med zaupanjem in sodelovanjem potrjen v odnosih na prodajni poti (Morgan, Hunt, 1994) in v odnosih med ponudniki in odjemalci (Schurr, Ozanne, 1985; Seines, 1998; v Smith, Barclay, 1999, str. 21-40). Empirična podpora za povezavo med zaupanjem in sodelovanjem izvira tudi iz teorije iger (Hosmer, 1995, str. 387). V igri s znanim številom ponovitev bo partner, ki sledi strategiji brezpogojnega zaupanja, res izgubil proti partnerju, ki sledi strategiji brezpogojne tekmovalnosti. V realnosti pa se pogosteje srečujemo z igrami z neskončnim številom ponovitev, za katere Friedland (1990, v Hosmer, 1995, str. 387) ugotavlja, da partnerji sledijo strategiji povračilnih ukrepov⁴⁷ in posledično je zanje boljše, da sodelujejo.

Tako teorija kot empirija kažeta, da zaupanje vodi do sodelovanja (Morgan, Hunt, 1994, str. 26). Pruitt (1991, v Naudé, Buttle, 2000, str. 353) trdi, da zaupanje poveča pripravljenost za nadaljnje sodelovanje, Dibben in Harris (2001, str. 3) pa ugotavljata, da je sodelovanje znak zaupanja. Anderson in Narus (1990, str. 45) predpostavljata, da je zaupanje pogoj za sodelovanje, vendar sta v nasprotju s pričakovanji boljše prilagajanje modela dobila z obratnim odnosom. Njuna razlaga je, da so respondenti sodelovanje v preteklosti videli kot podlago za zaupanje (Anderson, Narus, 1990, str. 48). Na osnovi tega postavljamo naslednjo domnevo:

H₄: Zaupanje in sodelovanje sta pozitivno povezana.

Na podlagi ugotovitev v literaturi postavljamo še domnevo, ki povezuje sestavine trženjskih odnosov z demografskimi značilnostmi podjetij. Martin in Grbac (1998, str. 98)

⁴⁷ Ang. tit-for-tat.

ugotavljata, da so na Hrvaškem po privatizaciji manjša podjetja občutno povečala dejavnosti vzpostavljanja in ravnanja trženjskih odnosov, medtem ko pri večjih podjetjih te spremembe ni zaznati. Te ugotovitve z našo raziskavo ne moremo preverjati, saj smo omejeni z vzorcem raziskave, ki je v skladu z namenom raziskave zajel pretežno velika podjetja. Manjša podjetja, ki so zajeta, so v manjšini in tudi ne moremo trditi, da so reprezentativni predstavniki populacije. Preverjamo pa domnevo o vplivu lastništva na trženjske odnose. Martin in Grbac (1998, str. 98) namreč ugotavljata, da so podjetja v privatni lasti občutno povečala trženjske aktivnosti, medtem ko tega pri podjetjih v državni lasti ni bilo zaznati. Domnevo bomo preverili za vse proučevane trge nekdanje Jugoslavije. Pri tem je potrebno opozoriti, da se lastniška struktura po posameznih trgih zelo razlikuje (glej Tabelo 10), razlike med podjetji glede na lastniško strukturo pa bomo preverjali z naslednjo domnevo:

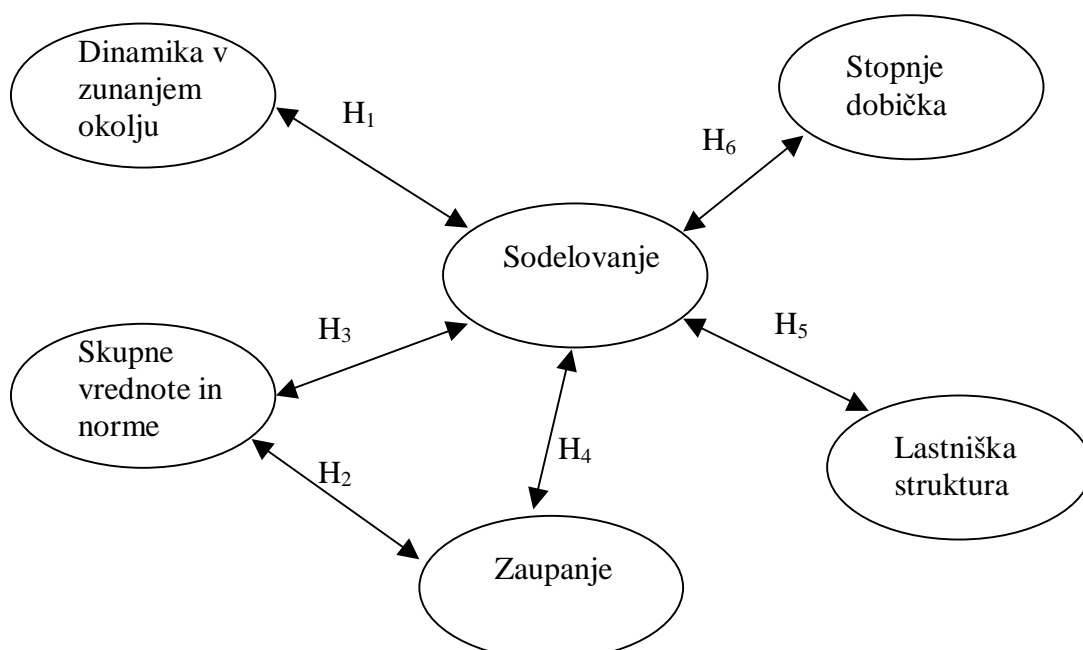
H₅: Podjetja v zasebni lasti so bolj aktivna pri sodelovanju z odjemalci kot pa podjetja v državni lasti.

Vranešević (1999, str. 1799) ugotavlja, da podjetja, ki so tržno orientirana, dosegajo višje stopnje dobička kot podjetja, ki to niso. Leta 1996 so tržno orientirana hrvaška podjetja dosegla več kot 20 odstotkov višje stopnje dobička kot druga podjetja, statistično značilno višje stopnje dobička so bile dosežene tudi v letih 1997 in 1998. Na osnovi teh ugotovitev za vse proučevane trge postavljamo naslednjo domnevo:

H₆: Podjetja, ki so bolj aktivna pri sodelovanju z odjemalci, dosegajo višje stopnje dobička glede na konkurenco.

Postavljene domneve grafično ponazorimo s strukturnim modelom, ki ga prikazuje Slika 5.

Slika 5: Model povezav med proučevanimi sestavinami trženjskih odnosov



3.5. Metodologija

3.5.1. Postopek zbiranja podatkov

Podatki za raziskavo so bili zbrani s telefonskim anketiranjem s pomočjo računalnika v podjetjih na Hrvaškem, v Jugoslaviji (ločeno v Srbiji in Črni Gori) ter v Bosni in Hercegovini. Telefonsko anketiranje je izvajal CATI, d.o.o. s pomočjo podizvajalcev na proučevanih trgih. Na vsakem od proučevanih trgov je bilo v vzorec vključenih dvesto največjih podjetij. Vzorec je zajemal srednje velika in velika podjetja (nad 200 zaposlenih), ki proizvajajo izdelke za široko potrošnjo, trajne dobrine in polizdelke.

Vprašalnik je bil sestavljen iz dveh delov. Za našo raziskavo je pomemben del, ki se nanaša na trženjske odnose. Ta del vprašalnika je vseboval vprašanja o dinamiki v zunanjem okolju podjetja, komplementarnosti virov podjetij, skupnih vrednotah, zaupanju, zvestobi, medosebnih odnosih, sodelovanju, vzajemnem prilagajanju ter o konkurenčnih prednostih in stopnjah dobičkov, ki jih podjetja držav nekdanje Jugoslavije dosegajo glede na glavne konkurente. V naši analizi se osredotočimo na dinamiko v zunanjem okolju podjetja, skupne vrednote, zaupanje in sodelovanje med podjetji.

V vprašalniku smo latentne spremenljivke operacionalizirali z merjenimi ter vsaki latentni spremenljivki priredili več merjenih spremenljivk, ki oblikujejo sestavljeno spremenljivko za posamezno latentno spremenljivko. Vsaka latentna spremenljivka je opredeljena z več trditvami. Respondent je moral za vsako trditev odgovoriti, ali se z njo strinja ali ne. Pri tem je imel na voljo sedem možnosti: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – delno se ne strinjam, 4 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 5 – delno se strinjam, 6 – strinjam se, 7 – popolnoma se strinjam. Vprašalnik je vključeval tudi vprašanja o dejavnosti podjetja, tržnem deležu na poglavitnem trgu, velikosti podjetja, lastniški strukturi podjetja in o položaju ter funkcijskem področju anketiranega, ki so bila odprtega in zaprtega tipa.

Enota analize je respondent iz posameznega podjetja. V anketiranje je bil vključen bodisi direktor podjetja, direktor trženja ali komercialni direktor, zgodilo pa se je, da so anketirane osebe pokrivalo tudi druga področja. Anketirance smo pri vprašanjih, ki so se nanašala na trženjske odnose, prosili, da imajo pri odgovarjanju v mislih odnose z najpomembnejšimi oziroma največjimi poslovnimi partnerji. Podariti je tudi potrebno, da je šlo za zbiranje podatkov o mnenjih in stališčih vodstva o načinu poslovanja podjetja, razen pri demografskih vprašanjih, kjer smo spraševali po dejstvih.

3.5.2. Operacionalizacija spremenljivk

Latentne spremenljivke operacionaliziramo z merjenimi spremenljivkami, tako da vsaki teoretični spremenljivki priredimo več merjenih spremenljivk, ki oblikujejo sestavljeno

spremenljivko. Pri operacionalizaciji se naslanjamo predvsem na Matajič (2001, str. 53-60), ki je podobno raziskavo izvedla na vzorcu slovenskih storitvenih podjetij.

Latentne spremenljivke operacionaliziramo tako, da v zvezi z vsako od njih v anketnem vprašalniku oblikujemo več trditvev. Te trditve, ki se nanašajo na trženje in poslovanje podjetja, so v vprašalniku združene v sklope. Anketirane osebe iz vodstev podjetij smo prosili, naj v zvezi z navedenimi trditvami podajo svoja mnenja in stališča. Le-ta so se morala nanašati na najpomembnejše odnose in oblike sodelovanja proučevanega podjetja z odjemalci. Za ocenjevanje trditvev smo uporabili sedemstopenjsko Likertovo lestvico, kjer je anketiranec vsako trditev ocenil z ocenami od 1 (sploh se ne strinjam) do 7 (popolnoma se strinjam). Za vse merjene spremenljivke določene latentne spremenljivke izračunamo vsoto, ki je sestavljena spremenljivka. Za lažjo primerjavo med posameznimi trgi za vsako enoto izračunano vsoto delimo s številom merjenih spremenljivk, ki so zajete v sestavljeni spremenljivki. Na podlagi tega izračunamo novo sestavljeno spremenljivko kot povprečno strinjanje za vsak posamezen sklop trditvev ter jo primerjamo med proučevanimi trgi.

Latentne spremenljivke, ki jih proučujemo v analizi, so dinamika okolja, skupne vrednote in norme, zaupanje in sodelovanje. Izbrane spremenljivke se nanašajo na lastnosti poslovnega okolja podjetja ter lastnosti podjetij. Z analizo želimo ugotoviti, kakšno vlogo imajo te spremenljivke pri vzpostavljanju trženjskih odnosov med podjetji na izbranih trgih nekdanje Jugoslavije.

Z **dinamiko okolja** opredelimo, kako hitro se dogajajo spremembe v zunanjem okolju podjetja. Kot omenjamo pri konceptualizaciji spremenljivk, stanje v okolju neposredno vpliva na stopnjo negotovosti pri odločanju (Achrol, Stern, 1988, str. 48). Spremenljivko operacionaliziramo z naslednjimi trditvami:

- Vaše podjetje mora nenehno prilagajati svoje poslovanje spremembam v zunanjem okolju (DINAM_A).
- Tesno sodelovanje z odjemalci vam omogoča ohranjanje in izboljševanje položaja na trgu (DINAM_B).
- V vaši dejavnosti je veliko število konkurentov (DINAM_C).
- Posamezen posel z vašimi največjimi odjemalci ima za vaše podjetje velik finančni pomen (DINAM_D).
- Imate majhno število odjemalcev, zato si prizadevate za tesno sodelovanje z njimi (DINAM_E).

Skupne vrednote in norme obnašanja se nanašajo na skupna prepričanja partnerjev o pomembnosti, primernosti in pravilnosti obnašanj, ciljev in politik (Morgan, Hunt, 1994, str. 25). Operacionalizacija spremenljivke je sledeča:

- Vaše podjetje podpira doseganje dobrih poslovnih rezultatov odjemalca (VREDN_A).
- Vsa nesoglasja rešujete skupaj z odjemalcem (VREDN_B).

- Vzajemno spoštujete vrednote kot resnost obljub, zanesljivost itd. (VREDN_C).
- Drug drugega podpirate pri doseganju ciljev (VREDN_D).
- Imate skladne poglede na etiko v poslovnem obnašanju (VREDN_E).

Zaupanje opredelimo z definicijo Morgana in Hunta (1994, str. 23), ki pravita, da zaupanje obstaja, ko se ena stran v odnosu zanese na partnerjevo zanesljivost in integriteto. Spremenljivko operacionaliziramo z naslednjimi trditvami:

- Pri partnerskem sodelovanju je zaupanje zelo pomembno (ZAUP_A).
- Vaš odjemalec je bil v preteklosti v splošnem pošten do vas (ZAUP_B).
- Vaš odjemalec uresničuje svoje obljube (ZAUP_C).

Sodelovanje opredelimo kot podobne ali komplementarno koordinirane dejavnosti podjetij v soodvisnih odnosih za doseganje skupnih ciljev (Anderson, Narus, 1990, str. 45). Operacionalizacija je sledeča:

- Če dolgoročno sodelujete z odjemalci, ustvarjate večji dobiček, kot bi ga dosegli sicer (SODEL_A).
- Skupaj z odjemalcem uresničujete svoje poslovne cilje (SODEL_B).
- Z odjemalcem sodelujete zaradi boljše konkurenčnosti na trgu (SODEL_C).
- Z odjemalcem sodelujete pri skupnih projektih (SODEL_D).
- Z odjemalci iščete tiste skupne aktivnosti, ki vam omogočajo sinergetske učinke (SODEL_E).

4. REZULTATI EMPIRIČNE PREVERBE TRŽENJSKIH ODNOSOV NA TRGIH NEKDANJE JUGOSLAVIJE

4.1. Značilnosti vzorca

Na vsakem od proučevanih trgov je bilo v vzorec vključenih dvesto največjih podjetij. Vzorec je zajemal srednje velika in velika podjetja (nad 200 zaposlenih), ki proizvajajo izdelke za široko potrošnjo, trajne dobrine in polizdelke. Anketiranje je bilo izvedeno telefonsko, nanj pa se je odzvalo 613 podjetij.

Kot prikazuje Tabela 3, v vzorcu prevladujejo podjetja iz Srbije (35,2 %) in Hrvaške (33,3 %), sledijo jim podjetja iz Bosne in Črne Gore. Med anketiranimi podjetji (glej Tabelo 4) se največ podjetij ukvarja s predelovalno dejavnostjo, delež le-teh je zelo visok med anketiranimi podjetji s področja Bosne in Hercegovine (95,3 %). Drugi najvišji delež v vzorcu zavzemajo podjetja, ki svoje dejavnosti niso mogla uvrstiti v podano klasifikacijo ter so jo opredelila kot drugo. Delež teh podjetij izstopa pri Črni gori, kjer je takih kar 37,9 odstotkov podjetij. Za vse proučevane države sta značilna zelo nizka vzorčna deleža podjetij, ki se

ukvarjajo s kmetijstvom, lovom, gozdarstvom, ribištvo ali pa rudarstvom. Tabela 1 v Prilogi 1 podaja natančnejši pregled razvrstitve podjetij znotraj predelovalne dejavnosti.

Tabela 3: Število anketiranih podjetij po posameznih državah

| Država | Število podjetij | Delež (%) |
|----------------------|------------------|-----------|
| Hrvaška | 204 | 33,3 |
| Srbija | 216 | 35,2 |
| Črna gora | 66 | 10,8 |
| Bosna in Hercegovina | 127 | 20,7 |
| Skupaj | 613 | 100,0 |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001.

Tabela 4: Razvrstitev podjetij na osnovi osrednje dejavnosti

| Osrednja dejavnost | | Hrvaška | Srbija | Črna gora | BiH | Skupaj |
|---------------------------------------|--------------------|---------|--------|-----------|------|--------|
| Kmetijstvo, lov, gozdarstvo, ribištvo | Število podjetij | 8 | 8 | 0 | 5 | 21 |
| | Delež podjetij (%) | 3,9 | 3,7 | 0,0 | 3,9 | 3,4 |
| Rudarstvo | Število podjetij | 0 | 3 | 1 | 1 | 5 |
| | Delež podjetij (%) | 0,0 | 1,4 | 1,5 | 0,8 | 0,8 |
| Predelovalna dejavnost | Število podjetij | 167 | 185 | 40 | 121 | 513 |
| | Delež podjetij (%) | 82,3 | 85,6 | 60,6 | 95,3 | 83,8 |
| Drugo | Število podjetij | 28 | 20 | 25 | 0 | 73 |
| | Delež podjetij (%) | 13,8 | 9,3 | 37,9 | 0,0 | 11,9 |
| Skupaj | Število podjetij | 203 | 216 | 66 | 127 | 612 |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001.

Tabela 5: Razvrstitev podjetij glede na starost podjetja

| Starost podjetja | | Hrvaška | Srbija | Črna gora | BiH | Skupaj |
|------------------|--------------------|---------|--------|-----------|------|--------|
| 0-5 let | Število podjetij | 7 | 5 | 5 | 4 | 21 |
| | Delež podjetij (%) | 3,5 | 2,4 | 7,8 | 3,2 | 3,5 |
| 6-10 let | Število podjetij | 13 | 11 | 10 | 6 | 40 |
| | Delež podjetij (%) | 6,6 | 5,1 | 15,6 | 4,7 | 6,6 |
| 11-20 let | Število podjetij | 8 | 29 | 8 | 9 | 54 |
| | Delež podjetij (%) | 4,0 | 13,4 | 12,5 | 7,1 | 8,9 |
| 21-50 let | Število podjetij | 65 | 87 | 25 | 56 | 233 |
| | Delež podjetij (%) | 32,8 | 40,3 | 39,1 | 44,1 | 38,5 |
| 51-100 let | Število podjetij | 84 | 70 | 12 | 42 | 208 |
| | Delež podjetij (%) | 42,4 | 32,4 | 18,8 | 33,1 | 34,4 |
| 101 let in več | Število podjetij | 21 | 14 | 4 | 10 | 49 |
| | Delež podjetij (%) | 10,6 | 6,5 | 6,3 | 7,9 | 8,1 |
| Skupaj | Število podjetij | 198 | 216 | 64 | 127 | 605 |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001.

Med proučevanimi podjetji prevladujejo podjetja z 21 do 50 leti delovanja, ki jim sledijo podjetja z 51 do 100 leti delovanja. V vzorcu je 81 odstotkov podjetij, ki so starejša od 20 let. Izstopata Hrvaška in BiH s še višjim deležem podjetij, starejših od 20 let (85 %), in Črna gora, kjer je delež podjetij, ki so starejša od 20 let, le 67,2 odstotka. Na osnovi teh ugotovitev lahko sklepamo, da v vzorcu prevladujejo podjetja, ki že imajo utečeno poslovanje in dolgoletne izkušnje (glej Tabela 5).

Tabela 6: Število zaposlenih v proučevanih podjetjih

| Število zaposlenih | | Hrvaška | Srbija | Črna gora | BiH | Skupaj |
|--------------------|--------------------|---------|--------|-----------|------|--------|
| 1 - 20 | Število podjetij | 3 | 7 | 13 | 0 | 23 |
| | Delež podjetij (%) | 1,5 | 3,3 | 19,7 | 0,0 | 3,8 |
| 21 - 50 | Število podjetij | 1 | 11 | 7 | 0 | 19 |
| | Delež podjetij (%) | 0,5 | 5,1 | 10,6 | 0,0 | 3,1 |
| 51 - 100 | Število podjetij | 4 | 31 | 13 | 2 | 50 |
| | Delež podjetij (%) | 2,0 | 14,4 | 19,7 | 1,6 | 8,2 |
| 101 - 200 | Število podjetij | 51 | 45 | 14 | 53 | 163 |
| | Delež podjetij (%) | 25,0 | 20,9 | 21,2 | 41,7 | 26,6 |
| 201 - 500 | Število podjetij | 87 | 69 | 10 | 49 | 215 |
| | Delež podjetij (%) | 42,6 | 32,1 | 15,2 | 38,6 | 35,1 |
| 501 in več | Število podjetij | 58 | 52 | 9 | 23 | 142 |
| | Delež podjetij (%) | 28,4 | 24,2 | 13,6 | 18,1 | 23,2 |
| Skupaj | Število podjetij | 204 | 215 | 66 | 127 | 612 |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001.

V vzorec so bila namensko zajeta srednje velika in velika podjetja. Pregled razvrstitve podjetij kaže, da je v vzorcu kljub temu 6,9 odstotkov podjetij z manj kot 50 zaposlenimi. Tega ne moremo trditi le za Bosno in Hercegovino, kjer imajo vsa proučevana podjetja več kot 50 zaposlenih, v Črni gori pa je v vzorcu kar 30,3 odstotka podjetij z manj kot 50 zaposlenimi. V vzorcu prevladujejo podjetja z 201 do 500 zaposlenimi (35 %), sledijo jim podjetja s 101 do 200 zaposlenimi ter podjetja z več kot 501 zaposlenim (glej Tabela 6). Struktura po posameznih državah bistveno od strukture celotnega vzorca ne odstopa, izjema je le Črna gora, kjer je v vzorcu 49,8 odstotkov podjetij z manj kot 100 zaposlenimi, kar se značilno razlikuje od deleža takih podjetij v celotnem vzorcu (15,5 %).

Med proučevanimi podjetji je 40,4 odstotka takšnih, katerih tržni delež na poglavitnem trgu presega 50 odstotkov, kar potrjuje, da gre za srednje velika in velika podjetja. Podobno kot pri velikosti podjetij tudi glede tržnega deleža izstopajo podjetja iz Črne gore, kjer ima kar 23,5 odstotkov proučevanih podjetij manj kot 10-odstotni tržni delež. Primerljiv delež za celoten vzorec je 14,6 odstotkov podjetij. Podjetja iz Črne gore prav tako izstopajo glede deleža podjetij z več kot 90-odstotnim deležem na poglavitnem trgu. V vzorcu Črne gore je takih podjetij 11,8 odstotkov, kar lahko primerjamo s 5,8 odstotkov podjetij v celotnem vzorcu (glej Tabela 7). To je v nasprotju z našimi pričakovanji, da bo takih podjetij

v Črni gori manj, saj v črnogorskem vzorcu po številu zaposlenih prevladujejo manjša podjetja.

Tabela 7: Tržni delež na glavnem trgu

| Tržni delež (v %) | | Hrvaška | Srbija | Črna gora | BiH | Skupaj |
|-------------------|--------------------|---------|--------|-----------|------|--------|
| 0 - 10 | Število podjetij | 17 | 19 | 8 | 4 | 48 |
| | Delež podjetij (%) | 12,4 | 17,4 | 23,5 | 8,2 | 14,6 |
| 11 - 30 | Število podjetij | 25 | 32 | 9 | 17 | 83 |
| | Delež podjetij (%) | 18,2 | 29,4 | 26,5 | 34,7 | 25,2 |
| 31 - 50 | Število podjetij | 30 | 17 | 3 | 12 | 62 |
| | Delež podjetij (%) | 21,9 | 15,6 | 8,8 | 24,5 | 18,8 |
| 51 - 70 | Število podjetij | 27 | 25 | 5 | 7 | 64 |
| | Delež podjetij (%) | 19,7 | 22,9 | 14,7 | 14,3 | 19,5 |
| 71 - 90 | Število podjetij | 29 | 12 | 5 | 7 | 53 |
| | Delež podjetij (%) | 21,2 | 11,0 | 14,7 | 14,3 | 16,1 |
| 91 - 100 | Število podjetij | 9 | 4 | 4 | 2 | 19 |
| | Delež podjetij (%) | 6,6 | 3,7 | 11,8 | 4,1 | 5,8 |
| Skupaj | Število podjetij | 137 | 109 | 34 | 49 | 329 |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001.

Tabela 8: Intenzivnost cenovne konkurence v osrednji dejavnosti podjetja

| Cenovna konkurenca | | Hrvaška | Srbija | Črna gora | BiH | Skupaj |
|--------------------|--------------------|---------|--------|-----------|------|--------|
| Nizka | Število podjetij | 14 | 43 | 15 | 26 | 98 |
| | Delež podjetij (%) | 7,1 | 20,1 | 23,1 | 20,5 | 16,2 |
| Srednja | Število podjetij | 87 | 64 | 15 | 71 | 237 |
| | Delež podjetij (%) | 43,9 | 29,9 | 23,1 | 55,9 | 39,2 |
| Visoka | Število podjetij | 97 | 107 | 35 | 30 | 269 |
| | Delež podjetij (%) | 49,0 | 50,0 | 53,8 | 23,6 | 44,5 |
| Skupaj | Število podjetij | 198 | 214 | 65 | 127 | 604 |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001.

Kar 44,5 odstotkov podjetij v vzorcu se v svoji panogi srečuje z močno cenovno konkurenco. Medtem ko približno polovica podjetij iz srbskega, hrvaškega in črnogorskega vzorca meni, da v njihovi osrednji dejavnosti vlada visoka cenovna konkurenca, pa je delež podjetij iz bosansko-hercegovskega vzorca znatno manjši (23,6 %). Na drugi strani le 16,2 odstotka podjetij v celotnem vzorcu meni, da v njihovi osrednji dejavnosti vlada nizka cenovna konkurenca, pri tem pa izstopajo podjetja iz hrvaškega vzorca, kjer je ta odgovor izbralo le 7,1 odstotek podjetij (glej Tabela 8).

Tabela 9: Struktura tuje lastnine v anketiranih podjetjih po državah

| Delež tuje lastnine | | Hrvaška | Srbija | Črna gora | BiH | Skupaj |
|----------------------------|--------------------|----------------|---------------|------------------|------------|---------------|
| 0 % | Število podjetij | 162 | 196 | 62 | 101 | 521 |
| | Delež podjetij (%) | 83,9 | 96,6 | 95,4 | 90,2 | 90,9 |
| 1 % do 99 % | Število podjetij | 25 | 7 | 3 | 9 | 44 |
| | Delež podjetij (%) | 13,0 | 3,4 | 4,6 | 8,0 | 7,7 |
| 100 % | Število podjetij | 6 | 0 | 0 | 2 | 8 |
| | Delež podjetij (%) | 3,1 | 0 | 0 | 1,8 | 1,4 |
| Skupaj | Število podjetij | 193 | 203 | 65 | 112 | 573 |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropske ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001.

Med proučevanimi podjetji v lastniški strukturi prevladuje domača lastnina. Kar 90,7 odstotkov vseh anketiranih podjetij je popolnoma v domači lasti. Po odstotku tujega lastništva izstopa le Hrvaška, kjer je 83,7 odstotkov proučevanih podjetij brez tujega lastništva, 13 odstotkov podjetij iz vzorca pa je v delni tuji lasti. Podjetja v popolni tuji lasti najdemo le v vzorcu Hrvaške (3,1 %) ter Bosne in Hercegovine (1,8 %). Srbija in Črna gora imata zaradi zaprtosti Jugoslavije v preteklosti nižja deleža tuje lastnine (glej Tabela 9).

Vzorec zrcali zgodovino privatizacije v proučevanih državah (glej Tabela 10). Na Hrvaškem je dobra tretjina anketiranih podjetij v popolni zasebni lasti, sledi pa Črna gora s 23,1 odstotka podjetij v popolni zasebni lasti. Na drugi strani pa izstopa Srbija, kjer je kar 60,2 odstotka anketiranih podjetij še vedno v popolni državni lasti. Med hrvaškimi podjetji, ki so odgovorila na vprašanje, je takih le 16,9 odstotkov.

Tabela 10: Delež zasebne lastnine v anketiranih podjetjih po državah

| Delež zasebne lastnine | | Hrvaška | Srbija | Črna gora | BiH | Skupaj |
|-------------------------------|--------------------|----------------|---------------|------------------|------------|---------------|
| 0 % | Število podjetij | 32 | 121 | 24 | 23 | 200 |
| | Delež podjetij (%) | 16,9 | 60,2 | 36,9 | 21,9 | 35,7 |
| 1 % do 50 % | Število podjetij | 37 | 22 | 16 | 22 | 97 |
| | Delež podjetij (%) | 19,6 | 10,9 | 24,6 | 21,0 | 17,3 |
| 51 % do 75 % | Število podjetij | 31 | 19 | 6 | 30 | 86 |
| | Delež podjetij (%) | 16,4 | 9,5 | 9,2 | 28,6 | 15,4 |
| 76 % do 99 % | Število podjetij | 24 | 4 | 4 | 7 | 39 |
| | Delež podjetij (%) | 12,7 | 2,0 | 6,2 | 6,7 | 7,0 |
| 100 % | Število podjetij | 65 | 35 | 15 | 23 | 138 |
| | Delež podjetij (%) | 34,4 | 17,4 | 23,1 | 21,9 | 24,6 |
| Skupaj | Število podjetij | 189 | 201 | 65 | 105 | 560 |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropske ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001.

Struktura je pričakovana in skladna z ocenami Evropske banke za obnovo in razvoj (EBRD), ki je privatizacijo velikih podjetij v ZR Jugoslaviji ocenila z 1 (najvišja ocena je 4+), na Hrvaškem s 3 in v Bosni in Hercegovini z 2+. Na prvi pogled v vzorcu izstopa relativno visok odstotek črnogorskih podjetij v popolni zasebni lasti, vendar pa ne smemo pozabiti, da v črnogorskem vzorcu prevladujejo manjša podjetja. Pri privatizaciji manjših podjetij so namreč ocene EBRD bistveno drugačne, saj je ZR Jugoslavija je dobila oceno 3, Hrvaška 4+, Bosna in Hercegovina pa 3- (Jazbec, 2001, str. 60).

Tabela 11: Razvrstitev podjetij glede na geografsko usmerjenost prodaje

| Geografska usmerjenost | | Hrvaška | Srbija | Črna gora | BiH | Skupaj |
|------------------------|--------------------|---------|--------|-----------|------|--------|
| Pretežno domači trg | Število podjetij | 115 | 171 | 60 | 83 | 429 |
| | Delež podjetij (%) | 58,1 | 79,2 | 92,3 | 65,4 | 70,8 |
| Pretežno v tujini | Število podjetij | 83 | 45 | 5 | 44 | 177 |
| | Delež podjetij (%) | 41,9 | 20,8 | 7,7 | 34,6 | 29,2 |
| Skupaj | Število podjetij | 198 | 216 | 65 | 127 | 606 |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001.

V vzorcu prevladujejo podjetja, katerih prodaja je večinoma usmerjena na domači trg. Pri tem najbolj izstopajo črnogorska podjetja, saj je kar 92,3 odstotka njihove prodaje na domačem trgu. Bolj izvozno so usmerjena hrvaška podjetja, kjer je več kot 40 odstotkov anketiranih podjetij odgovorilo, da pretežno prodajajo v tujini (glej Tabela 11).

Tabela 12: Razvrstitev podjetij glede na položaj anketirane osebe

| Položaj | | Hrvaška | Srbija | Črna gora | BiH | Skupaj |
|---------------------|--------------------|---------|--------|-----------|------|--------|
| Vodilni management | Število podjetij | 109 | 181 | 61 | 94 | 445 |
| | Delež podjetij (%) | 53,4 | 83,8 | 92,4 | 74,0 | 72,6 |
| Vodja oddelka | Število podjetij | 84 | 28 | 5 | 15 | 132 |
| | Delež podjetij (%) | 41,2 | 13,0 | 7,6 | 11,8 | 21,5 |
| Svetovalec | Število podjetij | 2 | 0 | 0 | 3 | 5 |
| | Delež podjetij (%) | 1,0 | 0,0 | 0,0 | 2,4 | 0,8 |
| Strokovni sodelavec | Število podjetij | 4 | 6 | 0 | 12 | 22 |
| | Delež podjetij (%) | 2,0 | 2,8 | 0,0 | 9,4 | 3,6 |
| Drugo | Število podjetij | 5 | 1 | 0 | 3 | 9 |
| | Delež podjetij (%) | 2,5 | 0,5 | 0,0 | 2,4 | 1,5 |
| Skupaj | Število podjetij | 204 | 216 | 66 | 127 | 613 |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001.

Respondenti so bili večinoma iz vrst vodilnega managementa ali pa so bili to vodje oddelka (glej Tabela 12). Pri respondentih izstopata Hrvaška, kjer je le pri dobri polovici podjetij anketirana oseba iz vrst vodilnega managementa, ter Črna gora, kjer je kar 92,4 odstotka anketirancev pripadalo vodilnemu managementu. Spet lahko odgovor za to iščemo v

velikosti podjetij, kjer so za hrvaški vzorec značilna večja podjetja, za črnogorskega pa manjša (glej Tabela 6).

Tabela 13: Razvrstitev podjetij glede na funkcijsko področje, ki ga pokriva anketiranec

| Položaj | | Hrvaška | Srbija | Črna gora | BiH | Skupaj |
|------------------------------|--------------------|---------|--------|-----------|------|--------|
| Trženje, prodaja, komerciala | Število podjetij | 190 | 168 | 49 | 83 | 490 |
| | Delež podjetij (%) | 93,1 | 77,8 | 74,2 | 65,4 | 79,9 |
| Finance | Število podjetij | 6 | 23 | 7 | 13 | 49 |
| | Delež podjetij (%) | 2,9 | 10,6 | 10,6 | 10,2 | 8,0 |
| Informatika | Število podjetij | 0 | 3 | 0 | 5 | 8 |
| | Delež podjetij (%) | 0,0 | 1,4 | 0,0 | 3,9 | 1,3 |
| Drugo | Število podjetij | 8 | 22 | 10 | 26 | 66 |
| | Delež podjetij (%) | 3,9 | 10,2 | 15,2 | 20,5 | 10,8 |
| Skupaj | Število podjetij | 204 | 216 | 66 | 127 | 613 |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001.

Anketirana oseba je v večini podjetij v vzorcu pokrivala področje trženja, prodaje ali komerciala. Najbolj to velja za anketirance iz hrvaških podjetij, najmanj pa za Bosno in Hercegovino. V srbskih, črnogorskih in bosansko-hercegovskih podjetjih so na vprašalnik odgovarjali tudi zadolženi za finance in osebe, ki so pokrivala področje, ki ga v vprašalniku nismo navedli (Tabela 13).

4.2. Analiza proučevanih spremenljivk

4.2.1. Dinamika v zunanjem okolju

Vse merjene spremenljivke dinamike v zunanjem okolju razen DINAM_E so na naraščajoči sedemstopenjski lestvici večje od pet, kar pomeni, da se v povprečju anketirana podjetja vsaj delno strinjajo, da njihovo podjetje posluje v dinamičnem okolju (glej Tabela 14). Respondenti se v povprečju najbolj strinjajo s trditvijo, da mora njihovo podjetje svoje poslovanje nenehno prilagajati spremembam v zunanjem okolju. Najvišji povprečji pri tej spremenljivki imata Srbija in Črna gora in glede na to, da je povprečni odgovor v teh državah enak oziroma večji od 6,5, lahko sklepamo, da so razmere na teh trgih res dinamične. Podjetja se strinjajo tudi, da jim tesno sodelovanje z odjemalci omogoča ohranitev in izboljševanje položaja na trgu, pri čemer s povprečno stopnjo strinjanja izstopajo podjetja iz Bosne in Hercegovine, ki so to trditev ocenila najvišje. Anketirana podjetja pa so v povprečju izrazila večje nestrinjanje kot strinjanje s trditvijo, da imajo majhno število odjemalcev in si zato prizadevajo za tesno sodelovanje z njimi. Vzrok lahko verjetno iščemo v tem, da je trditev sestavljena iz dveh delov. Prvi del se nanaša na število odjemalcev, drugi pa na tesno sodelovanje z njimi. Menimo, da so podjetja izražala strinjanje oziroma nestrinjanje predvsem s prvim delom trditve, saj so pri DINAM_B že podali svoje strinjanje o tesnem sodelovanju z

odjemalci. V nadaljevanju bomo pozorni na to trditev in na njen vpliv na sestavljeno spremenljivko.

Tabela 14: Merjene spremenljivke dinamike v zunanjem okolju

| Dinamika v zunanjem okolju | Država | Povprečje | Std. odklon | Std. napaka |
|--|-----------|-----------|-------------|-------------|
| Vaše podjetje mora nenehno prilagajati svoje poslovanje spremembam v zunanjem okolju. (DINAM_A) | Hrvaška | 5,94 | 1,33 | 0,09 |
| | Srbija | 6,50 | 1,02 | 0,07 |
| | Črna gora | 6,62 | 1,05 | 0,13 |
| | BiH | 6,09 | 1,71 | 0,15 |
| | Skupaj | 6,24 | 1,32 | 0,05 |
| Tesno sodelovanje z odjemalci vam omogoča ohranjanje in izboljševanje položaja na trgu. (DINAM_B) | Hrvaška | 5,97 | 1,35 | 0,10 |
| | Srbija | 6,19 | 1,53 | 0,10 |
| | Črna gora | 5,85 | 1,65 | 0,20 |
| | BiH | 6,39 | 1,12 | 0,10 |
| | Skupaj | 6,12 | 1,42 | 0,06 |
| V vaši dejavnosti je veliko število konkurentov. (DINAM_C) | Hrvaška | 5,65 | 1,65 | 0,12 |
| | Srbija | 5,91 | 1,76 | 0,12 |
| | Črna gora | 5,77 | 2,05 | 0,25 |
| | BiH | 5,90 | 1,89 | 0,17 |
| | Skupaj | 5,81 | 1,79 | 0,07 |
| Posamezen posel z vašimi največjimi odjemalci ima za vaše podjetje velik finančni pomen. (DINAM_D) | Hrvaška | 5,53 | 1,53 | 0,11 |
| | Srbija | 5,69 | 1,79 | 0,12 |
| | Črna gora | 5,76 | 1,68 | 0,21 |
| | BiH | 5,98 | 1,56 | 0,14 |
| | Skupaj | 5,70 | 1,65 | 0,07 |
| Imate majhno število odjemalcev, zato si prizadevate za tesno sodelovanje z njimi. (DINAM_E) | Hrvaška | 3,53 | 2,22 | 0,16 |
| | Srbija | 3,51 | 2,25 | 0,15 |
| | Črna gora | 3,12 | 2,02 | 0,25 |
| | BiH | 3,87 | 2,58 | 0,23 |
| | Skupaj | 3,55 | 2,29 | 0,09 |

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

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evrope Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 611.

Ker nas zanima, ali obstajajo statistično značilne razlike med proučevanimi trgi, izvedemo analizo variance. Analiza variance (glej Tabela 2 v Prilogi 2) razkrije statistično značilne razlike med proučevanimi državami za spremenljivki DINAM_A in DINAM_B. Da bi odkrili, med katerimi državami obstajajo statistično značilne razlike, izvedemo post hoc test. Za ti dve spremenljivki se izkaže, da variance niso homogene, zato uporabimo za testiranje razlik po posameznih parih skupin Games-Howellov test (Ferligoj et al., 2001, str. 33-34).

Post hoc analiza variance (glej Tabela 3 v Prilogi 2) pokaže, da obstajajo statistično značilne razlike pri spremenljivki DINAM_A med Hrvaško in Srbijo, Hrvaško in Črno goro, Srbijo in Bosno in Hercegovino ter Črno goro in Bosno in Hercegovino. Sklepamo lahko, da

morajo podjetja iz Srbije in Črne gore v povprečju bolj prilagajati svoje poslovanje spremembam v zunanjem okolju kot pa bosansko-hercegovska in hrvaška podjetja. Za spremenljivko DINAM_B post hoc analiza pokaže statistično značilne razlike med anketiranimi podjetji na Hrvaškem ter v Bosni in Hercegovini. To potrjuje našo ugotovitev iz analize, da bosansko-hercegovska podjetja v primerjavi s hrvaškimi podjetji v povprečju pripisujejo večji pomen tesnemu sodelovanju z odjemalci za ohranitev in izboljševanje položaja na trgu.

Tabela 15: Sestavljena spremenljivka dinamika v zunanjem okolju

| Država | Povprečje | Std. odklon | Std. napaka |
|---------------|------------------|--------------------|--------------------|
| Hrvaška | 5,32 | 0,82 | 0,06 |
| Srbija | 5,56 | 0,83 | 0,06 |
| Črna gora | 5,43 | 0,85 | 0,11 |
| BiH | 5,65 | 0,91 | 0,08 |
| Skupaj | 5,49 | 0,85 | 0,03 |

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

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 611.

Analiza sestavljene spremenljivke⁴⁸ dinamike v zunanjem okolju potrjuje naše ugotovitve iz analize merjenih spremenljivk. V povprečju se anketirana podjetja vsaj delno strinjajo, da je njihovo zunanje okolje dinamično. Izvedemo tudi analizo variance, ki potrjuje, da med proučevanimi trgi obstajajo statistično značilne razlike. Izkaže se, da so variance homogene, zato pri post hoc analizi uporabimo Bonferronijev test. Test (glej Tabelo 4 v Prilogi 2) pokaže, da med Hrvaško in Srbijo ter med Hrvaško in Bosno in Hercegovino obstajajo statistično značilne razlike. Na podlagi tega lahko sklepamo, da v Srbiji ter Bosni in Hercegovini v povprečju vlada večja dinamika v zunanjem okolju, ki tudi prisili podjetja k večjemu sodelovanju kot pa na Hrvaškem. To potrjuje rezultate raziskave, izvedene med hrvaškimi velikimi podjetji, kjer Alfirević (2000, str. 44) ugotavlja, da velika hrvaška podjetja sicer ocenjujejo svoje poslovno okolje kot polno nevarnosti, vendar pa jih je večina vsaj delno zadovoljnih s svojo konkurenčno pozicijo in potrebe po spremembi strategije ne vidi. Hrvaška podjetja kot najpomembnejši vir nevarnosti iz okolja dojemajo obstoječo raven konkurence v panogi,⁴⁹ pogajalska moč kupcev je bila navedena kot drugi najpomembnejši dejavnik, temu pa so sledili moč in hitrost sprememb v poslovnem okolju, vstop tujih konkurentov ter naraščajoče zahteve kupcev. Kot najmanj pomembno nevarnost pa so hrvaški managerji označili nepredvidljivost poslovnega okolja, kar je presenetljivo, saj večina tujih raziskovalcev označuje hrvaško poslovno okolje kot zelo turbulentno, kjer so kršena vsa pravila (Alfirević, 2000, str. 41-42).

⁴⁸ Aritmetična sredina merjenih spremenljivk dinamike v zunanjem okolju.

⁴⁹ Več kot 75 odstotkov vseh anketiranih managerjev se je strinjalo ali popolnoma strinjalo z oceno, da postaja konkurenčna dinamika v panogi za njihovo podjetje neugodna.

4.2.2. Skupne vrednote in norme

Rezultati pokažejo, da se anketirana podjetja z vsemi trditvami, razen tisto, ki jo meri spremenljivka VREDN_E, v povprečju strinjajo (rezultati višji od 6), s trditvijo o skladnih pogledih na etiko v poslovnem obnašanju (VREDN_E) pa se v povprečju strinjajo vsaj delno. Iz tega lahko sklepamo, da se podjetja zavedajo pomena skupnih vrednot in norm ter da so te prisotne v poslovanju podjetij na izbranih trgih.

Tabela 16: Merjene spremenljivk skupnih vrednot in norm

| Vrednote in norme | Država | Povprečje | Std. odklon | Std. napaka |
|--|-----------|-----------|-------------|-------------|
| Vaše podjetje podpira doseganje dobrih poslovnih rezultatov odjemalca. (VREDN_A) | Hrvaška | 5,75 | 1,41 | 0,10 |
| | Srbija | 6,16 | 1,24 | 0,08 |
| | Črna gora | 6,02 | 1,40 | 0,17 |
| | BiH | 6,27 | 1,31 | 0,12 |
| | Skupaj | 6,03 | 1,34 | 0,05 |
| Vsa nesoglasja rešujete skupaj z odjemalcem. (VREDN_B) | Hrvaška | 6,18 | 1,18 | 0,08 |
| | Srbija | 6,54 | 0,99 | 0,07 |
| | Črna gora | 6,32 | 1,33 | 0,16 |
| | BiH | 6,65 | 0,89 | 0,08 |
| | Skupaj | 6,42 | 1,09 | 0,04 |
| Vzajemno spoštujete vrednote kot resnost obljub, zanesljivost itd. (VREDN_C) | Hrvaška | 6,17 | 1,26 | 0,09 |
| | Srbija | 6,51 | 1,06 | 0,07 |
| | Črna gora | 6,67 | 0,77 | 0,09 |
| | BiH | 6,76 | 0,71 | 0,06 |
| | Skupaj | 6,47 | 1,06 | 0,04 |
| Drug drugega podpirate pri doseganju ciljev. (VREDN_D) | Hrvaška | 5,65 | 1,37 | 0,10 |
| | Srbija | 6,14 | 1,25 | 0,08 |
| | Črna gora | 5,91 | 1,45 | 0,18 |
| | BiH | 6,46 | 1,09 | 0,10 |
| | Skupaj | 6,02 | 1,32 | 0,05 |
| Imate skladne poglede na etiko v poslovnem obnašanju. (VREDN_E) | Hrvaška | 5,58 | 1,38 | 0,10 |
| | Srbija | 5,76 | 1,48 | 0,10 |
| | Črna gora | 5,88 | 1,63 | 0,20 |
| | BiH | 6,08 | 1,48 | 0,13 |
| | Skupaj | 5,78 | 1,47 | 0,06 |

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

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 611.

Respondenti se v povprečju najbolj strinjajo s trditvijo, da z odjemalcem vzajemno spoštujejo vrednote, kot so resnost obljub, zanesljivost in podobno, temu pa sledi strinjanje s trditvijo o skupnem reševanju vseh nesoglasij skupaj z odjemalcem. Podjetja so relativno najmanj strinjanja v povprečju izrazila s trditvijo o skladnosti pogledov na etiko v poslovnem obnašanju. Pri vseh trditvah pozitivno najbolj izstopajo podjetja iz Bosne in Hercegovine, ki

se z navedenim v povprečju najbolj strinjajo, negativno pa izstopajo hrvaška podjetja, ki se z navedenimi trditvami v povprečju najmanj strinjajo.

Analiza variance (glej Tabelo 5 v Prilogi 2) razkrije statistično značilne razlike med proučevanimi državami za vse proučevane merjene spremenljivke skupnih vrednot in norm. Ker želimo odkriti, med katerimi državami obstajajo statistično značilne razlike, izvedemo post hoc test. Za spremenljivki VREDN_A in VREDN_E se izkaže, da so variance homogene, za ostale pa ne. Zato uporabimo za testiranje razlik po posameznih parih skupin Bonferronijev test za spremenljivki VREDN_A in VREDN_E ter Games-Howellov test za ostale merjene spremenljivke (Ferligoj et al., 2001, str. 33-34).

Post hoc test variance (glej Tabelo 6 v Prilogi 2) razkrije statistično značilne razlike med Hrvaško in Srbijo ter med Hrvaško in Bosno in Hercegovino pri spremenljivkah VREDN_A in VREDN_B. Sklepamo lahko, da bosansko-hercegovska in srbska podjetja v povprečju bolj podpirajo doseganje dobrih poslovnih rezultatov odjemalca ter bolj rešujejo nesoglasja skupaj z odjemalcem kot pa hrvaška podjetja. Test razkrije tudi statistično značilne razlike med Hrvaško in Srbijo, Hrvaško ter Bosno in Hercegovino, Hrvaško in Črno goro ter Srbijo in Bosno in Hercegovino za spremenljivko VREDN_C. Iz tega sledi, da je v odnosih hrvaških podjetij in njihovih odjemalcev v povprečju manj prisotno vzajemno spoštovanje vrednot, kot so resnost obljub, zanesljivost in podobno kot pa v odnosih podjetij z ostalih proučevanih trgov z njihovimi odjemalci. Rezultat potrjuje ugotovitve iz raziskave Županova (1998, str. 40-42), da hrvaška podjetja zelo slabo spoštujejo zakonske in pogodbene obveznosti do svojih poslovnih partnerjev. Iz analize lahko tudi razberemo, da je v odnosih srbskih podjetij z njihovimi odjemalci v povprečju manj prisotno spoštovanje naštetih vrednot, kot pa je v odnosih bosansko-hercegovskih podjetij in njihovih odjemalcev.

Pri spremenljivki VREDN_D so statistično značilne razlike med hrvaškimi in srbskimi, hrvaškimi in bosansko-hercegovskimi podjetji ter med črnogorskimi in bosansko-hercegovskimi podjetji, kar kaže, da hrvaška podjetja in njihovi odjemalci v povprečju drug drugega pri doseganju ciljev podpirajo manj kot pa srbska in bosansko-hercegovska podjetja v odnosih s svojimi odjemalci. Podobno kot za hrvaška podjetja lahko trdimo tudi za črnogorska podjetja v primerjavi s podjetji iz Bosne in Hercegovine. Pri spremenljivki VREDN_E test odkrije statistično značilne razlike le med hrvaškimi in bosansko-hercegovskimi podjetji. Sklepamo lahko, da imajo bosansko-hercegovska podjetja s svojimi odjemalci v povprečju bolj skladne poglede na etiko v poslovnem obnašanju kot pa hrvaška podjetja.

Analiza sestavljene spremenljivke⁵⁰ skupnih vrednot in norm potrdi ugotovitve iz analize merjenih spremenljivk. Anketirana podjetja se v povprečju strinjajo z navedenimi trditvami, izstopa le Hrvaška, kjer se podjetja v povprečju delno strinjajo do strinjajo z navedenimi trditvami. Analiza variance razkrije statistično značilne razlike med proučevanimi

⁵⁰ Aritmetična sredina merjenih spremenljivk skupnih vrednot in norm.

državami. Ker variance niso homogene, uporabimo pri post hoc analizi Games-Howellov test (glej Tabela 7, Priloga 2). Post hoc test razkrije statistično značilne razlike med podjetji iz Hrvaške in Srbije ter Hrvaške in Bosne in Hercegovine ter med podjetji iz Srbije in Bosne in Hercegovine. Sklepamo lahko, da so v odnosih podjetij iz Hrvaške in njihovih odjemalcev v povprečju manj prisotne sestavine skupnih vrednot in norm kot pa v odnosih srbskih podjetij ter bosansko-hercegovskih podjetij in njihovih odjemalcev. Trdimo lahko tudi, da so v odnosih bosansko-hercegovskih podjetij in njihovih odjemalcev v povprečju bolj prisotne sestavine skupnih vrednot in norm kot pa v odnosih srbskih podjetij z njihovimi odjemalci.

Tabela 17: Sestavljena spremenljivka skupne vrednote in norme

| Država | Povprečje | Std. odklon | Std. napaka |
|-----------|-----------|-------------|-------------|
| Hrvaška | 5,87 | 0,99 | 0,07 |
| Srbija | 6,22 | 0,75 | 0,05 |
| Črna gora | 6,15 | 0,86 | 0,11 |
| BiH | 6,44 | 0,77 | 0,07 |
| Skupaj | 6,14 | 0,88 | 0,04 |

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

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 611.

4.2.3. Zaupanje

Tabela 18: Merjene spremenljivke zaupanja

| Zaupanje | Država | Povprečje | Std. odklon | Std. napaka |
|---|-----------|-----------|-------------|-------------|
| Pri partnerskem sodelovanju je zaupanje zelo pomembno. (ZAUP_A) | Hrvaška | 6,68 | 0,77 | 0,05 |
| | Srbija | 6,88 | 0,53 | 0,04 |
| | Črna gora | 6,97 | 0,17 | 0,02 |
| | BiH | 6,88 | 0,45 | 0,04 |
| | Skupaj | 6,82 | 0,59 | 0,02 |
| Vaš odjemalec je bil v preteklosti v splošnem pošten do vas. (ZAUP_B) | Hrvaška | 5,46 | 1,36 | 0,10 |
| | Srbija | 5,85 | 1,29 | 0,09 |
| | Črna gora | 5,89 | 1,04 | 0,13 |
| | BiH | 6,17 | 1,19 | 0,11 |
| | Skupaj | 5,79 | 1,29 | 0,05 |
| Vaš odjemalec uresničuje svoje obljube. (ZAUP_C) | Hrvaška | 5,36 | 1,35 | 0,09 |
| | Srbija | 5,43 | 1,28 | 0,09 |
| | Črna gora | 5,26 | 1,40 | 0,17 |
| | BiH | 6,06 | 1,31 | 0,12 |
| | Skupaj | 5,52 | 1,35 | 0,05 |

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

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 611.

Respondenti so pri vseh merjenih spremenljivkah zaupanja v povprečju izrazili, da se vsaj delno strinjajo z navedeno trditvijo (povprečje je povsod večje od pet). Izredno visoko

strinjanje so proučevana podjetja izrazila s trditvijo, da je pri partnerskem odnosu zaupanje zelo pomembno. Pri tem še posebej izstopajo črnogorska podjetja, ki so v povprečju izrazila skoraj popolno strinjanje z navedeno trditvijo (povprečna ocena je 6,97), ter hrvaška podjetja, ki pa so to trditev v povprečju ocenila najnižje od vseh, vendar še vedno visoko. Drugi dve trditvi sta se nanašali na obnašanje odjemalca in respondenti so se v povprečju delno strinjali do strinjali s trditvami o poštenosti in izpolnjevanju obljub njihovega odjemalca.

Analiza variance (glej Tabelo 8 v Prilogi 2) razkrije statistično značilne razlike med proučevanimi državami za vse proučevane merjene spremenljivke zaupanja. Ker želimo odkriti, med katerimi državami obstajajo statistično značilne razlike, izvedemo post hoc test. Za spremenljivki ZAUP_B in ZAUP_C se izkaže, da so variance homogene, za ZAUP_A pa ne. Zato uporabimo za testiranje razlik po posameznih parih skupin Bonferronijev test za spremenljivki ZAUP_B in ZAUP_C ter Games-Howellov test za ZAUP_A (Ferligoj et al., 2001, str. 33-34).

Post hoc test variance (glej Tabelo 9, Priloga 2) razkrije statistično značilne razlike med vsemi merjenimi spremenljivkami zaupanja. Pri spremenljivki ZAUP_A obstajajo statistično značilne razlike med Hrvaško in vsemi ostalimi državami, pri spremenljivki ZAUP_B pa med Hrvaško in Srbijo ter med Hrvaško in Bosno in Hercegovino. Ugotovimo lahko, da hrvaška podjetja v povprečju cenijo zaupanje v partnerskem odnosu manj kot pa podjetja na ostalih proučevanih trgih. Ob tem lahko zaključimo tudi, da imajo hrvaška podjetja v povprečju slabše izkušnje s poštenostjo svojih odjemalcev v preteklosti kot pa srbska in bosansko-hercegovska podjetja. Test variance pri spremenljivki ZAUP_C razkrije statistično značilne razlike med podjetji iz Bosne in Hercegovine ter podjetji iz vseh ostalih držav. Sklepamo lahko, da imajo bosansko-hercegovska podjetja v povprečju boljše izkušnje z odjemalčevim izpolnjevanjem obljub kot pa podjetja z ostalih proučevanih trgov.

Tabela 19: Sestavljena spremenljivka zaupanje

| Država | Povprečje | Std. odklon | Std. napaka |
|-----------|-----------|-------------|-------------|
| Hrvaška | 5,83 | 0,94 | 0,07 |
| Srbija | 6,06 | 0,76 | 0,05 |
| Črna gora | 6,04 | 0,69 | 0,08 |
| BiH | 6,37 | 0,79 | 0,07 |
| Skupaj | 6,05 | 0,84 | 0,03 |

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

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 611.

Analiza sestavljene spremenljivke⁵¹ zaupanja potrди naše ugotovitve iz analize merjenih spremenljivk o pomembnosti zaupanja v odnosih proučevanih podjetij in njihovih odjemalcev. Podjetja se v povprečju strinjajo z navedenimi trditvami, izjema so le hrvaška podjetja, ki se delno strinjajo do strinjajo s postavljenimi trditvami. Analiza variance razkrije

⁵¹ Aritmetična sredina merjenih spremenljivk zaupanja.

statistično značilne razlike med proučevanimi državami. Ker variance niso homogene, uporabimo pri post hoc analizi variance Games-Howellov test.

Post hoc test (glej Tabelo 10 v Prilogi 2) razkrije statistično značilne razlike med hrvaškimi in srbskimi, hrvaškimi in bosansko-hercegovskimi, bosansko-hercegovskimi in srbskimi ter med bosansko-hercegovskimi in črnogorskimi podjetji. Sklepamo lahko, da so v povprečju v odnosih med srbskimi podjetji in njihovimi odjemalci sestavine zaupanja prisotne bolj kot pa v odnosih med hrvaškimi podjetji in njihovimi odjemalci. Posebej pa izstopajo podjetja iz Bosne in Hercegovine, saj so v odnosih bosansko-hercegovskih podjetij z njihovimi odjemalci v povprečju sestavine zaupanja prisotne bolj kot pa v odnosih podjetij iz vseh ostalih proučevanih držav z njihovimi odjemalci.

Ugotovitve potrjujejo rezultate raziskave Županova (1998, str. 50), ki ugotavlja, da je poslovna etika hrvaških podjetij na nizki ravni. Pri tem nimamo v mislih samo etike med podjetjem in zaposlenimi, temveč tudi med podjetji ter med podjetji in državo. Županov (1998, str. 40) na podlagi raziskave med hrvaškimi poslovneži ugotavlja, da vlada med hrvaškimi podjetji zelo nizko spoštovanje zakonskih predpisov. Hrvaška podjetja v povprečju najbolj spoštujejo zakonske obveznosti do tujih poslovnih partnerjev, nato do strank, najmanj pa do domačih poslovnih partnerjev, zaposlenih in države. Kot glavne vzroke za nespoštovanje zakonov večinoma navajajo slabo učinkovitost sodišč, močno politično ozadje in ekonomske koristi podjetja (Županov, 1998, str. 41). Še slabše stanje vlada pri spoštovanju pogodbenih obveznosti. Hrvaški poslovneži trdijo, da njihova podjetja najbolj izpolnjujejo pogodbene obveznosti do zaposlenih in tujih partnerjev, slabše pa do domačih partnerjev, strank in državnih podjetij. Kot glavne vzroke za nespoštovanje pogodbenih obveznosti večina podjetij navaja neravnotežje v gospodarstvu in plačilno nesposobnost, na drugem mestu pa neučinkovitost sodišč (Županov, 1998, str. 42-43). Neetična dejanja, ki ne kršijo niti zakona niti pogodbe, so med hrvaškimi podjetji precej pogost pojav. Najpogosteje anketirana podjetja to počnejo v odnosih do domačih podjetij (80 %) in do strank (54,28 %), vendar pa niso izvzeta niti tuja podjetja – 31,43 odstotkov poslovnežev je priznalo, da se je njihovo podjetje do tujih partnerjev vedlo neetično (Županov, 1998, str. 45).

4.2.4. Sodelovanje

Proučevana podjetja se v povprečju vsaj delno strinjajo z vsemi navedenimi trditvami, ki merijo sodelovanje in s tem tudi s pomembnostjo sodelovanja za poslovni uspeh (glej Tabelo 20). Respondenti so v povprečju najvišje strinjanje izrazili s trditvijo, da skupaj z odjemalcem uresničujejo svoje poslovne cilje, nato pa s trditvijo o sodelovanju zaradi boljše konkurenčnosti na trgu. Najmanj se anketiranci strinjajo s trditvijo, da z odjemalcem sodelujejo pri skupnih projektih. Rezultati kažejo, da se podjetja na proučevanih trgih zavedajo pomembnosti sodelovanja, vendar ne izkoriščajo vseh danih možnosti, da bi skupaj z odjemalcem še bolj sodelovali. Vidimo lahko, da so bosansko-hercegovska podjetja v povprečju najbolj naklonjena sodelovanju, hrvaška podjetja pa imajo od vseh v povprečju spet

najnižje ocene strinjanja trditev. Da bi lahko o tem sklepali z gotovostjo, moramo izvesti analizo variance.

Tabela 20: Merjene spremenljivke sodelovanja

| Sodelovanje | Država | Povprečje | Std. odklon | Std. napaka |
|--|-----------|-----------|-------------|-------------|
| Če dolgoročno sodelujete z odjemalci, ustvarjate večji dobiček, kot bi ga dosegli sicer. (SODEL_A) | Hrvaška | 5,77 | 1,35 | 0,09 |
| | Srbija | 5,96 | 1,58 | 0,11 |
| | Črna gora | 5,85 | 1,69 | 0,21 |
| | BiH | 5,85 | 1,85 | 0,16 |
| | Skupaj | 5,86 | 1,58 | 0,06 |
| Skupaj z odjemalcem uresničujete svoje poslovne cilje. (SODEL_B) | Hrvaška | 5,91 | 1,28 | 0,09 |
| | Srbija | 6,33 | 1,12 | 0,08 |
| | Črna gora | 6,17 | 1,41 | 0,17 |
| | BiH | 6,41 | 1,14 | 0,10 |
| | Skupaj | 6,19 | 1,23 | 0,05 |
| Z odjemalcem sodelujete zaradi boljše konkurenčnosti na trgu. (SODEL_C) | Hrvaška | 5,86 | 1,30 | 0,09 |
| | Srbija | 6,04 | 1,39 | 0,09 |
| | Črna gora | 6,05 | 1,52 | 0,19 |
| | BiH | 6,24 | 1,43 | 0,13 |
| | Skupaj | 6,02 | 1,39 | 0,06 |
| Z odjemalcem sodelujete pri skupnih projektih. (SODEL_D) | Hrvaška | 5,53 | 1,55 | 0,11 |
| | Srbija | 5,12 | 1,99 | 0,14 |
| | Črna gora | 4,98 | 2,09 | 0,26 |
| | BiH | 5,82 | 1,82 | 0,16 |
| | Skupaj | 5,39 | 1,85 | 0,07 |
| Z odjemalci iščete tiste skupne aktivnosti, ki vam omogočajo sinergijske učinke. (SODEL_E) | Hrvaška | 5,85 | 1,16 | 0,08 |
| | Srbija | 5,92 | 1,50 | 0,10 |
| | Črna gora | 5,88 | 1,61 | 0,20 |
| | BiH | 6,12 | 1,47 | 0,13 |
| | Skupaj | 5,93 | 1,40 | 0,06 |

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

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evrope Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 611.

Analiza variance (glej Tabelo 11 v Prilogi 2) razkrije statistično značilne razlike med proučevanimi državami le za merjeni spremenljivki SODEL_B in SODEL_D. Ker želimo odkriti, med katerimi državami obstajajo statistično značilne razlike, izvedemo post hoc test. Za spremenljivko SODEL_D se izkaže, da so variance homogene, za SODEL_B pa ne. Zato uporabimo za testiranje razlik po posameznih parih skupin za spremenljivko SODEL_D Bonferronijev test, za spremenljivko SODEL_B pa Games-Howellov test (Ferligoj et al., 2001, str. 33-34).

Post hoc test analize variance (glej Tabelo 12 v Prilogi 2) razkrije statistično značilne razlike med Hrvaško in Srbijo ter med Hrvaško in Bosno in Hercegovino za spremenljivko SODEL_B. Iz tega lahko sklepamo, da v povprečju srbska in bosansko-hercegovska podjetja

v večji meri uresničujejo svoje cilje skupaj z odjemalcem, kot pa to počnejo hrvaška podjetja. Za spremenljivko SODEL_D obstajajo statistično značilne razlike med Bosno in Hercegovino in Srbijo ter med Bosno in Hercegovino in Črno goro. To nam pove, da bosansko-hercegovska podjetja v primerjavi s srbskimi in črnogorskimi podjetji v povprečju bolj sodelujejo z odjemalcem pri skupnih projektih.

Tabela 21: Sestavljena spremenljivka sodelovanje

| Država | Povprečje | Std. odklon | Std. napaka |
|-----------|-----------|-------------|-------------|
| Hrvaška | 5,79 | 0,86 | 0,06 |
| Srbija | 5,88 | 0,94 | 0,06 |
| Črna gora | 5,84 | 1,12 | 0,14 |
| BiH | 6,09 | 1,08 | 0,10 |
| Skupaj | 5,89 | 0,97 | 0,04 |

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

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 611.

Analiza sestavljene spremenljivke potrdi naše ugotovitve iz analize merjenih spremenljivk. Trdimo lahko, da se podjetja v povprečju vsaj delno strinjajo s trditvami o sodelovanju ter da so sestavine sodelovanja prisotne v poslovanju podjetij na proučevanih trgih. Analiza variance razkrije statistično značilne razlike med državami, post hoc analiza variance (glej Tabelo 13, Priloga 2) pa pokaže, da obstajajo statistično značilne razlike med hrvaškimi in bosansko-hercegovskimi podjetji. Sklepamo lahko torej, da so v odnosih bosansko-hercegovskih podjetij z njihovimi odjemalci v povprečju bolj prisotne sestavine sodelovanja kot pa v odnosih hrvaških podjetij in njihovih odjemalcev.

4.3. Ocenjevanje zanesljivosti in veljavnosti merjenja

4.3.1. Ocenjevanje zanesljivosti merjenja

Zanesljivost merjenja naše raziskave ocenjujemo s koeficientom zanesljivosti Cronbachovim α . Za koeficient zanesljivosti α merjenja dejanske spremenljivke iz izmerjenih spremenljivk uporabljamo kriterij, ki ga podajajo Ferligoj et al.⁵² (1995, str. 157). Izračun koeficientov zanesljivosti izvedemo za celoten vzorec ter tudi za vzorce po proučevanih trgih, ker je bil vprašalnik preveden za vsak trg posebej. Litwin (1995, str. 27) namreč predlaga ločeno preverjanje zanesljivosti, kadar se srečujemo z multikulturalnostjo oziroma z različnimi jeziki. Tabela 22 prikazuje zanesljivost merjenja posameznih sestavljenih spremenljivk naše raziskave.

⁵² Pri tem zanesljivost merjenja, ki ima koeficient $\alpha \geq 0,80$, označimo kot zgladno, če je koeficient na intervalu $0,70 \leq \alpha < 0,80$ za zelo dobro, na intervalu $0,60 \leq \alpha < 0,70$ kot zmerno, če pa je koeficient α manjši od 0,60 pa kot komaj sprejemljivo.

Tabela 22: Pregled zanesljivosti merjenja posameznih sestavljenih spremenljivk

| Sestavljena spremenljivka | Merjene spremenljivke | Država | Koeficient zanesljivosti Cronbachov α | Zanesljivost merjenja |
|----------------------------|-----------------------|-----------|--|---------------------------|
| Dinamika v zunanjem okolju | DINAM_A, B, C, D, E | Skupaj | 0,2208 | Komaj sprejemljiva |
| | | Hrvaška | 0,2301 | Komaj sprejemljiva |
| | | Srbija | 0,1783 | Komaj sprejemljiva |
| | | Črna gora | 0,2274 | Komaj sprejemljiva |
| | | BiH | 0,2261 | Komaj sprejemljiva |
| Skupne vrednote in norme | VREDN_A, B, C, D, E | Skupaj | 0,7288 | Zelo dobra |
| | | Hrvaška | 0,8004 | Zelo dobra |
| | | Srbija | 0,6013 | Zmerna |
| | | Črna gora | 0,6364 | Zmerna |
| | | BiH | 0,7177 | Zelo dobra |
| Zaupanje | ZAUP_A, B, C | Skupaj | 0,5999 | Komaj sprejemljiva |
| | | Hrvaška | 0,6859 | Zmerna |
| | | Srbija | 0,4809 | Komaj sprejemljiva |
| | | Črna gora | 0,4235 | Komaj sprejemljiva |
| | | BiH | 0,6144 | Zmerna |
| Sodelovanje | SODEL_A, B, C, D, E | Skupaj | 0,6533 | Zmerna |
| | | Hrvaška | 0,6551 | Zmerna |
| | | Srbija | 0,5717 | Komaj sprejemljiva |
| | | Črna gora | 0,7193 | Zelo dobra |
| | | BiH | 0,7229 | Zelo dobra |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 611.

Zanesljivost merjenja se zelo razlikuje med posameznimi sestavljenimi spremenljivkami. Posebej zaskrbljujoča je zanesljivost merjenja dinamike v zunanjem okolju, ki je glede na kriterij komaj sprejemljiva, vendar precej oddaljena od meje 0,60. Zaskrbljujoča je tudi zanesljivost merjenja sestavljene spremenljivke zaupanja, ki jo prav tako označimo kot komaj sprejemljivo. Če posebej pogledamo zanesljivost merjenja te spremenljivke po državah, vidimo, da je v raziskavi na Hrvaškem ter v Bosni in Hercegovini zanesljivost merjenja zmerna, v Srbiji in Črni gori pa komaj sprejemljiva. Kot zelo dobro pa lahko označimo zanesljivost merjenja sestavljene spremenljivke skupnih vrednot in norm, ki se sicer tudi razlikuje pri merjenjih na proučevanih trgih. Boljša je na Hrvaškem ter v Bosni in Hercegovini kot pa v Srbiji in Črni gori. Zanesljivost merjenja sestavljene spremenljivke sodelovanja pa lahko označimo kot zmerno, spet pa so prisotne razlike med merjenji na različnih trgih.

Litwin (1995, str. 27) predlaga, da v primeru, ko je notranja konsistentnost nizka, jo lahko pogosto povečamo z dodajanjem več merjenih spremenljivk oziroma s proučitvijo jasnosti uporabljenih trditev. Kot smo ugotavljali že pri analizi merjenih spremenljivk dinamike v zunanjem okolju (4.2.1.), je mogoče, da je trditev, ki jo meri spremenljivka DINAM_E, nejasna. Menimo, da so podjetja pri svojem odgovarjanju izražala le strinjanje

oziroma nestrinjanje s prvim delom trditve. Vendar pa ponovljeno merjenje zanesljivosti brez te spremenljivke bistvenih razlik ne povzroči. Ob tem je mogoče tudi, da spremenljivka DINAM_B ne meri dinamike v zunanjem okolju podjetja. Potrebno bi bilo torej proučiti jasnost vseh uporabljenih trditvev, s katerimi merimo spremenljivko dinamike v zunanjem okolju ter po potrebi problematične trditvev izločiti. Ob tem pa je potrebno tudi razmisliti o novih trditvah, ki bi jih dodali in tako povečali zanesljivost merjenja sestavljene spremenljivke dinamike v zunanjem okolju. Cronbachov α se namreč z dodajanjem spremenljivk sam po sebi povečuje. Prav tako bi morali dodati nove trditve za merjenje spremenljivke zaupanja. Kot smo ugotavljali že pri konceptualnem okviru raziskave, je zaupanje namreč večdimenzionalni koncept (Aulakh, Kotabe, 1996, str. 1027), ki je bil konceptualiziran na različnih ravneh (npr. medosebni, organizacijski in družbeni) ter vključuje tako vedenjske (npr. zaupanje, namera obnašanja) kot strukturne vidike (npr. ranljivost, odvisnost). Naša operacionalizacija s tremi trditvami zato ne pokrije vseh vidikov tega koncepta.

Glede na dobljene koeficiente zanesljivosti ne moremo trditi, da je merjenje v naši raziskavi popolnoma zanesljivo. V procesu raziskovanja so prisotne slučajne napake, ki statistično značilno vplivajo na izsledke naše raziskave za sestavljeno spremenljivko dinamika v zunanjem okolju (Ferligoj et al., 1995, str. 11). V nadaljnji raziskavi moramo biti pri uporabi te sestavljene spremenljivke previdni. Določena mera previdnosti pri posploševanju bo potrebna tudi za sestavljeno spremenljivko zaupanje, katere koeficient zanesljivosti je na meji med zmernim in komaj sprejemljivim.

4.3.2. Ocenjevanje veljavnosti merjenja

Veljavnost merjenja v naši analizi ocenjujemo z zdravorazumsko veljavnostjo in faktorsko analizo. Z zdravorazumsko veljavnostjo ugotavljamo, da merjene spremenljivke v naši raziskavi verodostojno merijo proučevane razsežnosti latentnih spremenljivk. To dodatno preverimo še s faktorsko analizo, s pomočjo katere ugotavljamo veljavnost konstrukta. Faktorsko analizo izvedemo na celotnem vzorcu ter na podvzorcih, ki jih predstavljajo posamezne države. Hair et al. (1995, str. 384-385) predlagajo minimalno raven za uteži $\pm 0,30$. Uteži, ki so večje od $\pm 0,40$, označijo kot pomembne, večje od $\pm 0,50$ pa kot značilne. V naši analizi prikazujemo vse uteži, opozorimo pa, če uteži padejo pod dovoljeno mejo.

Na osnovi diagrama lastnih vrednosti in odstotka pojasnjene variance se odločimo za pet faktorjev. S petimi faktorji pojasnimo 32,75 odstotkov celotne variance, ob tem pa dobimo tudi dobro strukturo, ki potrjuje dobro veljavnost konstrukta, gledano na celotnem vzorcu. Idealna struktura bi bila, če bi vse merjene spremenljivke korelirale le s štirimi faktorji, kjer bi vsak faktor predstavljal enega od proučevanih konstruktov. V našem primeru analiza s štirimi faktorji daje slabše rezultate, ker so na prvem faktorju ob spremenljivkah skupnih vrednot še tri spremenljivke dinamike. Razvrstitev spremenljivk po petih faktorjih je v tem pogledu boljša (glej Tabela 23). Razberemo lahko, da je ena od merjenih spremenljivk zaupanja, to je ZAUP_A (V partnerskem sodelovanju je zaupanje zelo pomembno), močnejše povezana s

spremenljivkami skupnih vrednot kot pa z ostalima dvema spremenljivkama zaupanja. Menimo, da je to zaradi tega, ker je zaupanje tudi skupna vrednota partnerjev. Ob tem pa spremenljivka DINAM_C (V naši dejavnosti je veliko števil konkurentov) slabo korelira z drugimi spremenljivkami, saj je edina na peti komponenti. Razlog je morda v tem, da edina neposredno sprašuje po konkurentih, ostale merjene spremenljivke dinamike se namreč nanašajo na odjemalce. Kot pomanjkljivost te razvrstitve moramo opozoriti še na četrti faktor, kjer so tri spremenljivke dinamike DINAM_B, DINAM_D in DINAM_E, ki ne zadovoljijo kriterija Haira et al. (1995, str. 384-385) glede minimalne meje za uteži.

Tabela 23: Rezultati faktorске analize (rotacija varimax) na celotnem vzorcu

| Standardizirane spremenljivke | Faktor | | | | | |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| VREDN_C | 0,604 | 0,060 | 0,228 | 0,056 | 0,145 | |
| VREDN_D | 0,578 | 0,280 | 0,117 | 0,113 | 0,049 | |
| VREDN_B | 0,516 | 0,218 | 0,117 | 0,163 | 0,175 | |
| VREDN_A | 0,487 | 0,326 | 0,065 | 0,120 | 0,025 | |
| VREDN_E | 0,445 | 0,128 | 0,322 | 0,080 | 0,021 | |
| ZAUP_A | 0,376 | 0,106 | 0,122 | 0,131 | 0,112 | |
| SODEL_E | 0,242 | 0,649 | 0,024 | - 0,069 | - 0,086 | |
| SODEL_B | 0,205 | 0,562 | 0,175 | 0,138 | 0,187 | |
| SODEL_D | 0,225 | 0,486 | 0,030 | - 0,008 | - 0,176 | |
| SODEL_A | 0,020 | 0,438 | 0,088 | 0,143 | 0,101 | |
| SODEL_C | 0,199 | 0,388 | 0,127 | 0,151 | 0,240 | |
| ZAUP_B | 0,253 | 0,102 | 0,713 | 0,021 | - 0,034 | |
| ZAUP_C | 0,236 | 0,172 | 0,653 | 0,117 | 0,089 | |
| DINAM_A | 0,183 | 0,088 | - 0,087 | 0,440 | 0,169 | |
| DINAM_D | 0,096 | 0,124 | 0,071 | (0,297) | - 0,072 | |
| DINAM_B | 0,187 | 0,123 | - 0,005 | (0,283) | 0,056 | |
| DINAM_E | - 0,037 | - 0,085 | 0,099 | (0,217) | - 0,051 | |
| DINAM_C | 0,158 | 0,015 | 0,015 | -0,025 | 0,481 | |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 611.

Faktorsko analizo smo izvedli tudi po posameznih državah. Za hrvaška podjetja (glej Tabela 14 v Prilogi 3) s petimi faktorji najbolj opišemo strukturo spremenljivk, pri čemer pojasnimo 41,70 odstotkov celotne variance. Kot že pri celotnem vzorcu, se tudi tu izkaže, da vse merjene spremenljivke skupnih vrednot ter spremenljivka ZAUP_A merijo isto razsežnost. Vse merjene spremenljivke sodelovanja razen SODEL_C so na svojem faktorju, skupaj sta tudi ostali dve spremenljivki zaupanja. Četrti faktor predstavlja prvi dve spremenljivki dinamike v zunanjem okolju, peti pa DINAM_D in DINAM_E, ob tem pa še SODEL_C (Z odjemalcem sodelujete zaradi boljše konkurenčnosti na trgu), kar lahko označimo kot smiselno, saj se nanaša tudi na odzivanje na dinamiko v zunanjem okolju.

Strukturo vzorca srbskih podjetij (glej Tabelo 15 v Prilogi 3) prav tako najbolje opišemo s petimi faktorji in pri tem pojasnimo 31,43 odstotkov celotne variance. V primerjavi s hrvaškimi podjetji pri srbskih podjetjih opazimo drugačne povezave med spremenljivkami. Eden od vzrokov je lahko v prevodu, drugi pa v sami kulturi in razumevanju trditev. Čeprav lahko smiselno interpretiramo faktorje, o tako visoki veljavnosti merjenja latentnih spremenljivk, kot je to razvidno iz primera Hrvaške, ne moremo govoriti.

Tudi na vzorcu črnogorskih podjetij (glej Tabelo 16 v Prilogi 3) strukturo spremenljivk opišemo s petimi faktorji, pri tem pa pojasnimo 46,57 odstotkov celotne variance. Poskušali smo tudi s šestimi komponentami, vendar se šesti faktor izkaže kot teoretičen. Zaključimo lahko podobno kot pri srbskih podjetjih. Faktorje sicer lahko smiselno razložimo, vendar o tako visoki veljavnosti merjenja latentnih spremenljivk kot na celotnem vzorcu in na vzorcu hrvaških podjetij, ne moremo govoriti. Težava pri Črni gori je tudi majhno število podjetij, ki so bila zajeta v vzorec, v primerjavi z ostalimi trgi.

Za opis strukture spremenljivk na podlagi podatkov zbranih med bosansko-hercegovskimi podjetji (glej Tabelo 17 v Prilogi 3) tako kot pri vseh ostalih državah uporabimo pet faktorjev in s tem pojasnimo 43,13 odstotkov celotne variance. Kljub temu, da analiza idealne razporeditve spremenljivk po faktorjih ne razkrije, lahko ugotovimo, da je veljavnost na vzorcu bosansko-hercegovski podjetij boljša kot pri Srbiji in Črni gori.

Na podlagi izvedenih faktorskih analiz sklepamo, da je notranja konsistentnost operacionalizacij zadostna, da lahko te podatke uporabljamo v naši nadaljnji analizi. Največjo notranjo konsistentnost operacionalizacij opazamo pri spremenljivkah sodelovanja in skupnih vrednot, najmanjšo pa pri spremenljivkah dinamike v zunanjem v okolju, kar nam je nakazal že preizkus zanesljivosti. Pri posploševanju na podlagi teh spremenljivk in pri ugotavljanju povezav sestavljene spremenljivke z ostalimi sestavljenimi spremenljivkami moramo zato biti previdni.

4.4. Rezultati preverjanja domnev

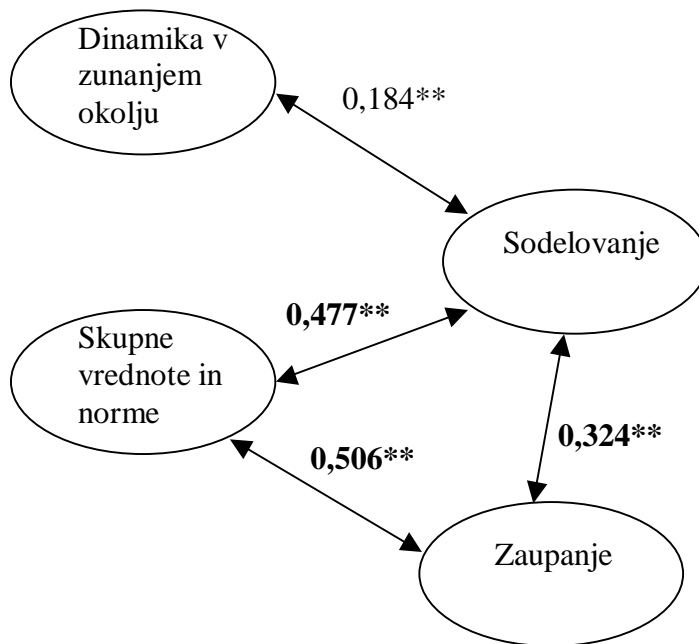
Povezanost med posameznimi sestavinami trženjskih odnosov opišemo s pomočjo korelacijskih koeficientov med sestavljenimi spremenljivkami⁵³. Povezave ugotavljamo na celotnem vzorcu kot tudi posebej za proučevane trge. Pri opisu vrednosti korelacijskega koeficienta in moči povezave uporabimo naslednjo subjektivno lestvico za stopnjo linearne korelacije (Pfajfar, Arh, 1998, str. 195):

- do 0,30: ni korelacije;
- nad 0,30 do 0,50: nizka korelacija;
- nad 0,50 do 0,70: srednja korelacija;
- nad 0,70 do 90: visoka korelacija;

⁵³ Pregled sestavljenih spremenljivk, izračunanih po posameznih državah, najdemo v Tabelah 15, 17, 19 in 21.

- nad 0,90: zelo visoka korelacija.

Slika 6: Prikaz povezav med sestavljenimi spremenljivkami za celoten vzorec



Legenda: ** Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,01 (dvostranski preizkus).

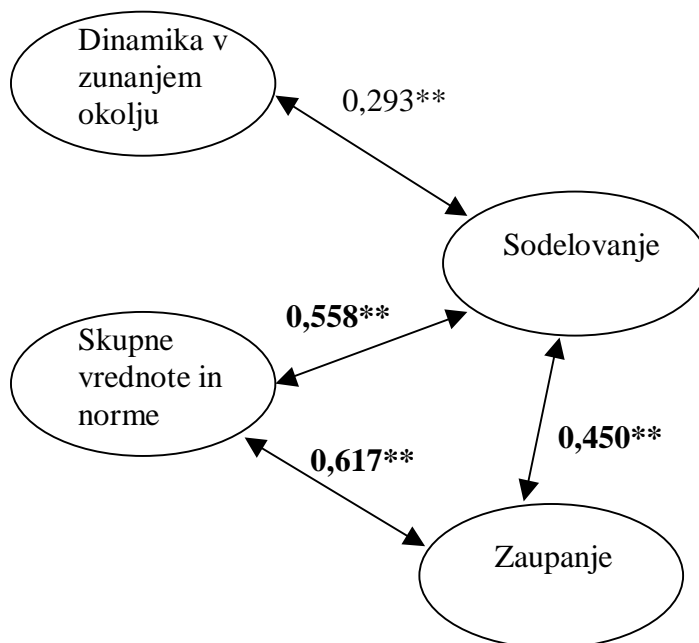
Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 611.

Za celoten vzorec analiza razkrije statistično značilne ($\alpha = 0,01$) pozitivne povezave med sestavljenimi spremenljivkami skupne vrednote in norme ter zaupanje (srednja korelacija) in skupne vrednote in norme ter sodelovanje (nizka korelacija). Prav tako obstaja statistično značilna ($\alpha = 0,01$) pozitivna povezava med sestavljenima spremenljivkama zaupanje in sodelovanje (nizka korelacija). SPSS zaradi velikosti vzorca kot statistično značilno ($\alpha = 0,01$) označi tudi povezavo med sestavljenima spremenljivkama dinamike v zunanjem okolju in sodelovanjem, ki pa je v naši analizi zaradi zgoraj navedenih kriterijev (Pfajfar, Arh, 1998, str. 195) ne upoštevamo. Na podlagi dobljenih rezultatov lahko za celoten vzorec zavrne domnevo H_1 (pozitivna povezanost med dinamiko v zunanjem okolju in sodelovanjem); domnev H_2 (pozitivna povezanost med skupnimi vrednotami in normami ter zaupanjem), H_3 (pozitivna povezanost med skupnimi vrednotami in normami ter sodelovanjem) in H_4 (pozitivna povezanost med zaupanjem in sodelovanjem) pa ne moremo zavreči. Ker pa je analiza variance razkrila značilne razlike med proučevanimi trgi, preverjamo domneve še za vsak trg posebej.

Za hrvaška podjetja analiza razkrije statistično značilne ($\alpha = 0,01$) pozitivne povezave med sestavljenimi spremenljivkami skupne vrednote in norme ter zaupanje (srednja korelacija) in skupne vrednote in norme ter sodelovanje (srednja korelacija). Statistično značilna ($\alpha = 0,01$) pozitivna povezava obstaja tudi med sestavljenima spremenljivkama zaupanje in sodelovanje (nizka korelacija). SPSS zaradi velikosti vzorca razkrije še statistično

značilno povezavo ($\alpha = 0,01$) med sestavljenima spremenljivkama dinamika v zunanjem okolju ter sodelovanje, ki pa je v naši analizi zaradi zgoraj navedenih kriterijev (Pfajfar, Arh, 1998, str. 195) ne upoštevamo. Opazimo lahko, da so povezave v tem vzorcu v primerjavi s celotnim vzorcem močnejše. Za vzorec hrvaških podjetij zavrne domnevo H_1 (pozitivna povezanost med dinamiko v zunanjem okolju in sodelovanjem); domnev H_2 (pozitivna povezanost med skupnimi vrednotami in normami ter zaupanjem), H_3 (pozitivna povezanost med skupnimi vrednotami in normami ter sodelovanjem) in H_4 (pozitivna povezanost med zaupanjem in sodelovanjem) pa ne moremo zavreči.

Slika 7: Prikaz povezav med sestavljenimi spremenljivkami za hrvaška podjetja

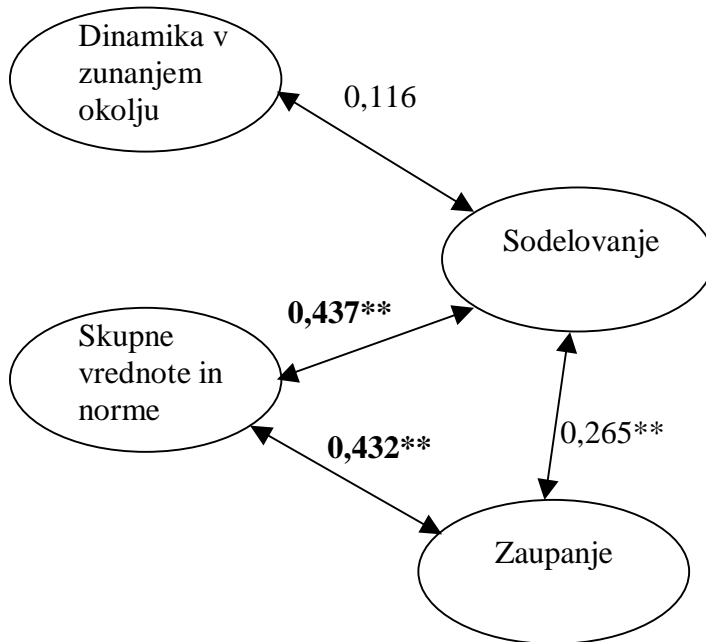


Legenda: ** Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,01 (dvostranski preizkus).

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; $n = 202$.

Analiza razkrije manj statistično značilnih povezav za srbska podjetja. Sodelovanje ni statistično značilno povezano z dinamiko v okolju. Analiza razkrije, da statistično značilne ($\alpha = 0,01$) pozitivne povezave obstajajo med sestavljenimi spremenljivkami skupne vrednote in norme ter zaupanje (nizka povezava) in skupne vrednote in norme ter sodelovanje (nizka povezava). SPSS zaradi velikosti vzorca razkrije tudi statistično značilno povezavo ($\alpha = 0,01$) med sestavljenima spremenljivkama zaupanje ter sodelovanje, ki pa je v naši analizi zaradi zgoraj navedenih kriterijev (Pfajfar, Arh, 1998, str. 195) ne upoštevamo. Povezave v tem vzorcu so v primerjavi s povezavami v celotnem vzorcu šibkejše. Zavrne domnevi H_1 (pozitivna povezanost med dinamiko v zunanjem okolju in sodelovanjem) in H_4 (pozitivna povezanost med zaupanjem in sodelovanjem); domnev H_2 (pozitivna povezanost med skupnimi vrednotami in normami ter zaupanjem) ter H_3 (pozitivna povezanost med skupnimi vrednotami in normami ter sodelovanjem) pa ne moremo zavreči.

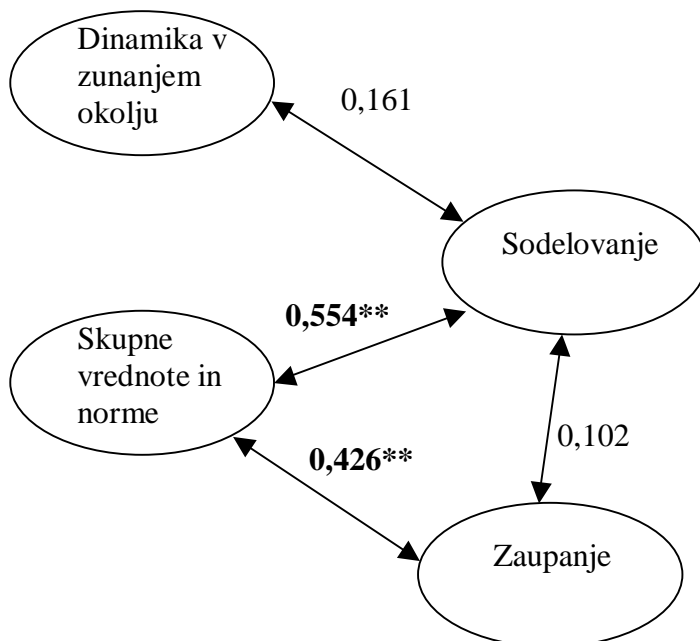
Slika 8: Prikaz povezav med sestavljenimi spremenljivkami za srbska podjetja



Legenda: ** Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,01 (dvostranski preizkus).

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 216.

Slika 9: Prikaz povezav med sestavljenimi spremenljivkami za črnogorska podjetja



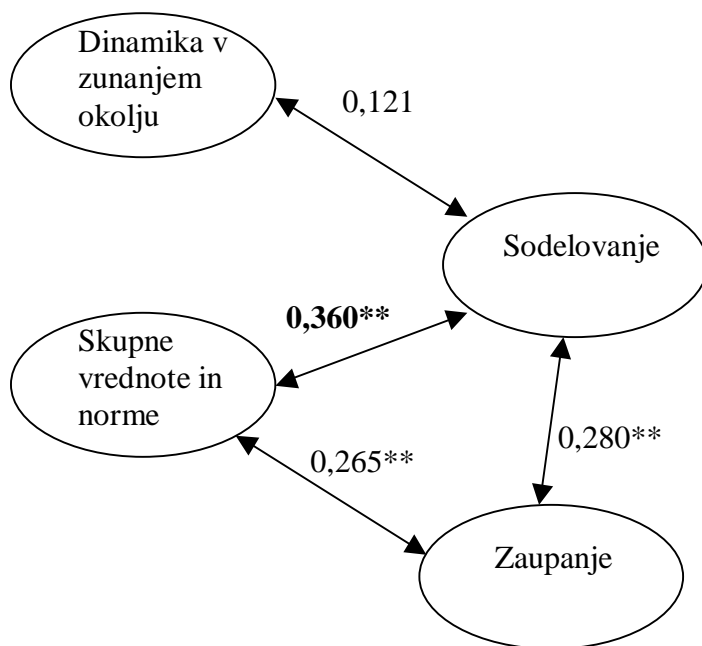
Legenda: ** Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,01 (dvostranski preizkus).

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 66.

V primerjavi s srbskimi podjetji pa analiza razkrije še manj statistično značilnih povezav za črnogorska podjetja. Med sestavljeno spremenljivko dinamika v zunanjem okolju in sestavljeno spremenljivko sodelovanje analiza statistično značilnih povezav ne razkrije. Analiza razkrije statistično značilne ($\alpha = 0,01$) pozitivne povezave med sestavljenima spremenljivkama skupne vrednote in norme ter zaupanje (nizka povezava) in sestavljenima spremenljivkama skupne vrednote in norme ter sodelovanje (srednja povezava). Med sestavljenima spremenljivkama zaupanje in sodelovanje analiza statistično značilne povezave ne razkrije. Za vzorec črnogorskih podjetij lahko tako zavrne domnevi H_1 (pozitivna povezanost med dinamiko v zunanjem okolju in sodelovanjem) in H_4 (pozitivna povezanost med zaupanjem in sodelovanjem).

Za bosansko-hercegovska podjetja analiza razkrije statistično značilno ($\alpha = 0,01$) pozitivno povezavo med sestavljenima spremenljivkama skupne vrednote in norme ter sodelovanje (nizka povezava). SPSS zaradi velikosti vzorca razkrije tudi statistično značilno ($\alpha = 0,01$) pozitivno povezavo med sestavljenimi spremenljivkami zaupanje in sodelovanje ter skupne vrednote in norme ter zaupanje, česar pa v naši analizi zaradi zgoraj navedenih kriterijev (Pfajfar, Arh, 1998, str. 195) ne upoštevamo. Za bosansko-hercegovska podjetja lahko torej zavrne domneve H_1 (pozitivna povezanost med dinamiko v zunanjem okolju in sodelovanjem), H_2 (pozitivna povezanost med skupnimi vrednotami in normami ter zaupanjem) in H_4 (pozitivna povezanost med zaupanjem in sodelovanjem), medtem ko domneve H_3 (pozitivna povezanost med skupnimi vrednotami in normami ter sodelovanjem) ne moremo zavreči .

Slika 10: Prikaz povezav med sestavljenimi spremenljivkami za bosansko-hercegovska podjetja



Legenda: ** Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,01 (dvostranski preizkus).

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropske Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 127.

Na podlagi analize ne moremo trditi, da na proučevanih trgih obstaja značilna pozitivna povezava med dinamiko v zunanjem okolju in sodelovanjem (H_1). Pri tem ne smemo pozabiti, da smo za sestavljeno spremenljivko dinamika v zunanjem okolju odkrili komaj sprejemljivo zanesljivost merjenja ter da so v ozadju prisotne slučajne napake. Tudi pri preverjanju veljavnosti merjenja smo pri tej sestavljeni spremenljivki opozorili na prisotnost sistematične napake. Boljše rezultate dobimo za povezavo med skupnimi vrednotami in normami ter zaupanjem in med skupnimi vrednotami in normami ter sodelovanjem. Na vseh proučevanih trgih razen Bosne in Hercegovine obstaja statistično značilna pozitivna povezava med skupnimi vrednotami in zaupanjem (H_2), ki je srednje močna na hrvaškem trgu, nizka pa na srbskem in črnogorskem trgu. Povezava med skupnimi vrednotami in normami ter sodelovanjem (H_3) je srednje močna pri hrvaških in črnogorskih podjetjih, nizka pa pri srbskih in bosansko-hercegovskih podjetjih. Analiza razkrije tudi statistično značilno pozitivno povezavo med zaupanjem in sodelovanjem (H_4) za hrvaški trg. Pri sestavljeni spremenljivki zaupanje ne smemo pozabiti, da je zanesljivost merjenja med komaj sprejemljivo in zmerno ter da so lahko prisotne slučajne napake. Z raziskavo torej potrdimo dognanja iz svetovne literature o pozitivni povezanosti med skupnimi vrednotami in zaupanjem (z izjemo Bosne in Hercegovine) ter skupnimi vrednotami in sodelovanjem, za celotni vzorec in hrvaška podjetja pa tudi pozitivno povezanost med zaupanjem in sodelovanjem.

Z analizo smo ugotavljali tudi povezanost lastništva podjetja s sodelovanjem med podjetji in njihovimi odjemalci (H_5). Podjetja smo razdelili na tista, ki so pretežno v zasebni lasti (delež zasebnega kapitala je večji kot 50 odstotkov), delno v zasebni lasti ter popolnoma v državni lasti. Analiza ni odkrila statistično značilnih razlik na nobenem od proučevanih trgov. Zato ne moremo trditi, da podjetja, ki so v zasebni lasti, aktivneje sodelujejo z odjemalci oziroma, da se pomena trženjskih odnosov bolj zavedajo.

Zadnja domneva, ki smo jo preverjali v naši analizi, se je nanašala na povezanost med sodelovanjem in doseženimi stopnjami dobička v primerjavi s konkurenco (H_6). Podjetja smo najprej razdelili v pet skupin, in sicer na tista, ki so v preteklem letu dosegla precej višje stopnje dobička v primerjavi s konkurenti, v drugi skupini so bila tista, ki so dosegla le nekoliko višje stopnje dobička, v tretji tista, katerih stopnje dobička so bile na enaki ravni kot konkurenčne, v četrti podjetja z nekoliko nižjimi stopnjami dobička v primerjavi s konkurenco, v peti skupini pa podjetja, ki so v primerjavi s konkurenco dosegla precej nižje stopnje dobička. Ker smo v analizi upoštevali sestavljeno spremenljivko sodelovanja, smo test izvedli s pomočjo analize variance. V primerih, kjer je bilo v posamezni celici premalo število enot, smo sestavili le tri skupine: z višjimi ter nižjimi stopnjami dobička in tretjo skupino podjetij, ki so v preteklem letu dosegla enake stopnje dobička kot konkurenca. Statistično značilne razlike smo odkrili le med hrvaškimi podjetji, in sicer med podjetji s precej nižjimi stopnjami dobička in skupinama podjetij, ki so v primerjavi s konkurenti dosegla nekoliko in precej višje stopnje dobička. Le za hrvaški vzorec ne moremo zavriniti domneve, da podjetja, ki bolj sodelujejo z odjemalci, v primerjavi s konkurenco dosegajo višje stopnje dobička. S

tem potrdimo ugotovitve Vraneševića (1999, str. 1799), ne moremo pa sklepati, da značilnosti hrvaškega trga veljajo tudi na ostalih proučevanih trgih.

4.5. Razvrščanje v skupine

Z metodo razvrščanja v skupine želimo odkriti, če na proučevanih trgih obstajajo skupine med seboj podobnih podjetij. Razvrščanje izvedemo na osnovi merjenih spremenljivk, ki jih za potrebe analize standardiziramo. Razvrščanje po skupinah izvedemo posebej za posamezne trge. Pri tem najprej uporabimo metodo hierarhičnega združevanja enot v skupine po Wardovi metodi, končno oceno o strukturi pa podamo na osnovi razvrščanja z metodo voditeljev. Izpisi izračunov in dobljeni dendrogrami so v Prilogi 4.

4.5.1. Razvrščanje podjetij v skupine na hrvaškem trgu

Za hrvaška podjetja razvrščanje z uporabo hierarhične metode nakazuje dve večji skupini (Slika 1 v Prilogi 4). Podobno strukturo dobimo tudi z metodo voditeljev po izločitvi dveh podjetij, ki ju označimo kot osamelca⁵⁴. Na osnovi rezultatov metode voditeljev se odločimo za razvrščanje v dve skupini⁵⁵.

V prvi skupini, ki vsebuje 130 enot, so podjetja v povprečju ocenila navedene trditve višje kot oziroma v skladu s povprečno oceno podjetij v vzorcu. V drugi skupini pa je 62 podjetij, ki so vse navedene trditve v povprečju ocenila nižje, kot znaša povprečna ocena za vzorec hrvaških podjetij. Za podjetja v prvi skupini lahko trdimo, da je dinamika zunanjega okolja v njihovih panogah v povprečju enaka dinamiki, s katero se v povprečju srečujejo hrvaška podjetja v vzorcu. Podjetja iz te skupine imajo z odjemalci v povprečju več skupnih vrednot kot podjetja v vzorcu, v povprečju se tudi bolj kot ostala podjetja v vzorcu zavedajo pomembnosti sodelovanja in zaupanja. Za podjetja v drugi skupini pa lahko sklepamo, da se v povprečju pomembnosti trženjskih odnosov slabo zavedajo. V povprečju je v njihovi dejavnosti manj konkurentov, podjetja se manj prilagajajo spremembam v zunanjem okolju in v povprečju pripisujejo sodelovanju z odjemalcem manj pomembnosti kot vsa ostala podjetja. Ta podjetja imajo tudi manj skupnih vrednot in manj zaupanja v odnosih z odjemalci. Za vzorec hrvaških podjetij lahko zaključimo, da vključuje dve tretjini podjetij, ki se pomembnosti trženjskih odnosov oziroma njihovih sestavin dobro zavedajo, tretjina proučevanih podjetij pa sestavinam trženjskih odnosov bistvenega pomena ne pripisuje.

Dobljeno strukturo smo poskušali opisati z značilnostmi proučevanih podjetij. S pomočjo bivariatnih analiz smo zato ugotavljali povezave med lastnostmi skupin in demografskimi značilnostmi podjetij. Analiza statistično značilnih povezav med lastnostmi skupin in lastništvom podjetja⁵⁶, velikostjo podjetja⁵⁷ ter intenzivnostjo cenovne konkurence v

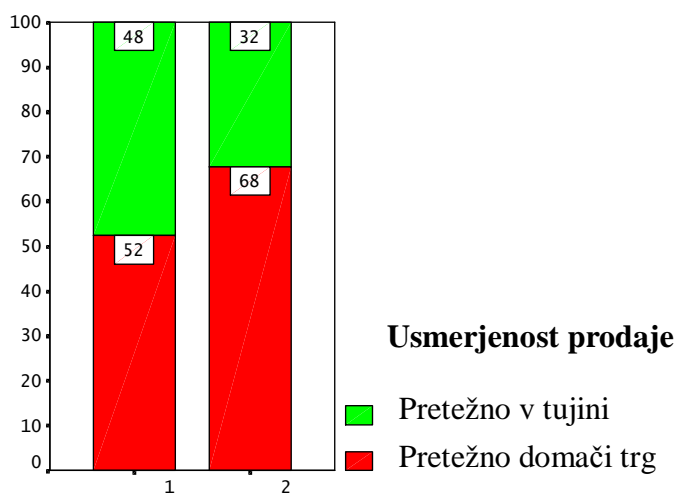
⁵⁴ Ang. outlier.

⁵⁵ Vrednost Wardove kriterijske funkcije za razvrščanje v tri skupine znaša 2525,12.

⁵⁶ Podjetja smo razdelili v tri skupine (29 % zasebnega kapitala, od 30 do 69 % in nad 70 % zasebnega kapitala).

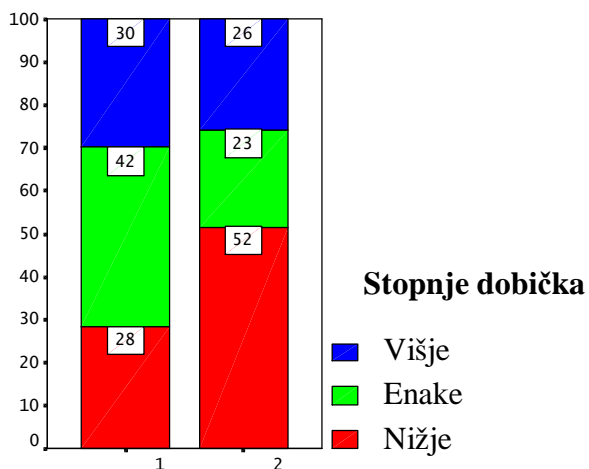
panogi ne razkrije. Razberemo lahko, da je večina (57 %) podjetij v prvi skupini v več kot 70-odstotni zasebni lasti, medtem ko je med podjetji v drugi skupini takšnih le 47 odstotkov (glej Sliko 5 v Prilogi 4). Večina podjetij (57 %) v drugi skupini se v svoji panogi srečuje z visoko cenovno konkurenco, med podjetji v prvi skupini pa je takšnih le 44 odstotkov (glej Sliko 6 v Prilogi 4). Prav tako lahko za podjetja v drugi skupini trdimo, da so v povprečju manjša kot podjetja v prvi skupini (glej Sliko 7 v Prilogi 4). Vendar pa nobene od navedenih razlik niso statistično značilne. Statistično značilne razlike med skupinama pa obstajajo za spremenljivki geografska usmerjenost prodaje (Slika 11) in stopnje dobička, ki jih je podjetje v preteklem letu doseglo glede na konkurente (Slika 12).

Slika 11: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in geografsko usmerjenostjo prodaje za vzorec hrvaških podjetij



Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 192.

Slika 12: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in stopnjami dobička, ki jih je podjetje v preteklem letu doseglo glede na konkurente, za vzorec hrvaških podjetij



Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 192.

⁵⁷ Podjetja smo razdelili v dve skupini s pomočjo mediane za vsako proučevano državo.

Razberemo lahko, da imajo podjetja v prvi skupini v povprečju prodajo bolj usmerjeno na tuji trg kot pa podjetja v drugi skupini. Ugotovitev je v skladu s pričakovanji, saj večja konkurenčnost, ki vlada na tujih trgih, prisili podjetja v vzpostavljanje trženjskih odnosov z odjemalci. To je tudi v skladu z ugotovitvami Županova (1998, str. 40-45), da podjetja pogosteje kršijo zakonske in pogodbene obveznosti ter si privoščijo neetična dejanja v odnosih z domačimi podjetji in precej manj s tujimi. V skladu s pričakovanji je tudi povezava med značilnostmi skupin in stopnjami dobička, ki jih je podjetje v preteklem letu doseglo glede na konkurente. Ugotovimo lahko, da v drugi skupini prevladujejo podjetja, ki priznavajo, da so v preteklem letu v povprečju dosegla nižje stopnje dobička kot njihovi konkurenti. Naši izsledki so v skladu z ugotovitvijo Vraneševića (1999, str. 1799), da hrvaška podjetja, ki so tržno orientirana, torej usmerjena v kupce, dosegajo višje stopnje dobička kot druga podjetja, ki to niso.

4.5.2. Razvrščanje podjetij v skupine na srbskem trgu

Za Srbijo razvrščanje na osnovi hierarhične metode nakaže razvrstitev v dve skupini (glej Sliko 2 v Prilogi 4), kar potrdimo z razvrščanjem z metodo voditeljev. V prvi skupini je 62 podjetij od skupaj 211, v drugi skupini pa je 149 podjetij. Tudi če uporabimo več voditeljev, se struktura bistveno ne spremeni, razvrščanje v dve skupini pa potrjuje tudi Wardova kriterijska funkcija⁵⁸. V poslovanju podjetij v prvi skupini so v povprečju trženjski odnosi manj prisotni kot v vzorcu. V drugi, večji skupini, pa se podjetja v povprečju trženjskih odnosov bolj zavedajo in so bolj naklonjena njihovi uporabi kot vsa srbska podjetja.

V prvi skupini so podjetja, ki se v povprečju srečujejo z nižjo dinamiko v zunanem okolju, imajo z odjemalci manj skupnih vrednot ter v odnosih prisotnega manj zaupanja in sodelovanja kot ostala v vzorec zajeta srbska podjetja. Za drugo skupino, ki vsebuje več podjetij, pa lahko trdimo ravno obratno. Razberemo lahko, da so v drugi skupini v povprečju manjša podjetja (Slika 8 v Prilogi 4), prav tako je intenzivnost cenovne konkurence v drugi skupini nekoliko višja (Slika 9 v Prilogi 4), vendar pa nobena od razlik ni statistično značilna. Analiza prav tako ne razkrije statistično značilnih povezav med lastnostmi skupin in ostalimi demografskimi značilnostmi podjetij (lastništvo – Slika 10 v Prilogi 4, geografska usmerjenost prodaje – Slika 11 v Prilogi 4 in stopnje dobička, ki jih je podjetje v preteklem letu doseglo glede na konkurente – Slika 12 v Prilogi 4). Na osnovi naših ugotovitev za srbski trg torej ne moremo trditi, da obstajajo med dobljenima skupinama podjetij statistično značilne razlike.

4.5.3. Razvrščanje podjetij v skupine na črnogorskem trgu

Za Črno goro se na osnovi hierarhične metode (glej Sliko 3, Priloga 4) lahko odločimo za razvrščanje v dve, tri ali pet skupin. Eno podjetje se od vseh ostalih močno razlikuje, zato

⁵⁸ Vrednost Wardove kriterijske funkcije za razvrščanje v dve skupini je 3157,55.

ga označimo kot osamelca in ga pri analizi ne upoštevamo. Na osnovi Wardove kriterijske funkcije⁵⁹ se pri metodi voditeljev odločimo za razvrščanje v dve skupini, kjer je v prvi skupini 55 podjetij, v drugi skupini pa 6 od skupaj 61 podjetij.

V dobljeni razvrstitvi so v prvi skupini podjetja, ki predstavljajo večino podjetij v črnogorskem vzorcu, njihove ocene pa so zato zelo blizu povprečnim ocenam vzorca. Navedena podjetja so v povprečju izrazila nekoliko višjo stopnjo strinjanja kot vsa črnogorska podjetja v vzorcu s trditvami glede skupnih vrednot in norm, zaupanja in sodelovanja. Podjetja menijo, da morajo svoje poslovanje nenehno prilagajati spremembam v zunanem okolju ter da ima posamezen posel z največjimi odjemalci za njihovo podjetje velik pomen. Z ostalimi trditvami dinamike v zunanem okolju pa so ta podjetja izrazila nižjo stopnjo strinjanja kot v povprečju vsa črnogorska podjetja. Podjetja v drugi skupini pa predstavljajo posebno skupino črnogorskih podjetij, ki zelo nizko cenijo sodelovanje oziroma ga v svojih odnosih z odjemalci ne razvijajo. Zelo nizko so ta podjetja ocenila pomen skupnih vrednot in norm pa tudi zaupanja v odnosih z odjemalci. Od trditev dinamike v zunanem okolju podjetja so podjetja v tej skupini višje kot ostala podjetja v povprečju ocenila le trditvi glede nenehnega prilagajanja spremembam v okolju in intenzivnosti konkurence v dejavnosti.

Zaradi dobljene strukture na vzorcu črnogorskih podjetij razlik v demografskih lastnostih podjetij v dobljenih skupinah ne ugotavljamo. Število podjetij v drugi skupini je namreč prenizko za ugotavljanje statistično značilnih razlik med skupinama. Težava izhaja predvsem iz velikosti vzorca, saj je v analizo vključenih le 61 podjetij.

4.5.4. Razvrščanje podjetij v skupine na bosansko-hercegovskem trgu

Za bosansko-hercegovska podjetja bi se na osnovi hierarhične metode (glej Sliko 4, Priloga 4) lahko odločili za razvrščanje v dve ali pet skupin, vendar se na osnovi metode voditeljev odločimo za dve skupini.⁶⁰ V prvi skupini je 26 podjetij od 127, v drugi skupini pa 101. V večji skupini so podjetja, ki so v povprečju navedene trditve ocenila višje kot vsa bosansko-hercegovska podjetja, v drugi skupini pa podjetja, ki so v povprečju navedenim trditvam namenila nižje ocene kot vsa anketirana bosansko-hercegovska podjetja. Podjetja iz druge skupine se v povprečju srečujejo z večjo dinamiko v zunanem okolju, v odnosih z odjemalci imajo več skupnih vrednot, večjo pomembnost kot vsa anketirana bosansko-hercegovska podjetja pa pripisujejo zaupanju in sodelovanju. Za prvo skupino lahko trdimo ravno obratno.

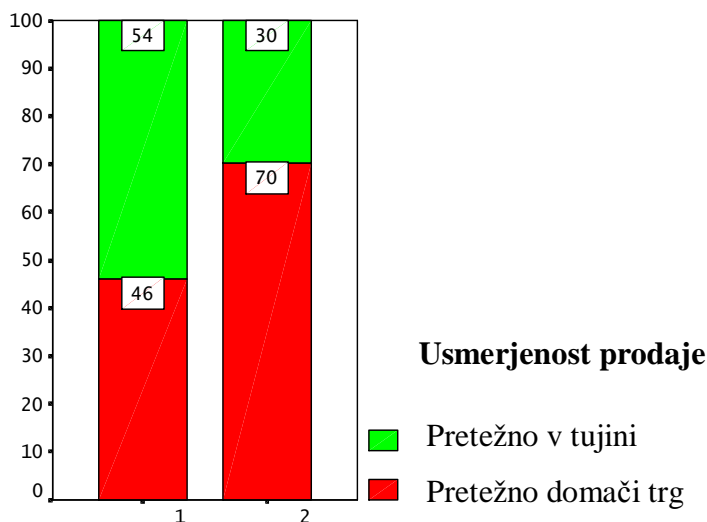
Razberemo lahko, da so podjetja v drugi skupini v povprečju dosegla višje stopnje dobička v primerjavi s konkurenti, prva skupina pa nižje (Slika 13, Priloga 4). Prav tako je cenovna konkurenca v prvi skupini v povprečju višja kot pa v drugi (Slika 14, Priloga 4), pri čemer v drugi skupini v panogah prevladuje srednja cenovna konkurenca (60 % podjetij). V

⁵⁹ Vrednost Wardove kriterijske funkcije za razvrščanje v dve skupini znaša 876,19.

⁶⁰ Vrednost Wardove kriterijske funkcije za razvrščanje v dve skupini znaša 1880,60.

drugi skupini je tudi več podjetij, ki so v več kot 70-odstotni zasebni lasti, v prvi pa prevladuje mešano lastništvo (Slika 15, Priloga 4). Vendar vse te navedene razlike niso statistično značilne. Analiza prav tako ne razkrije statistično značilnih povezav med značilnostmi skupine ter velikostjo podjetij (Slika 16, Priloga 4). Statistično značilna povezava pa obstaja med lastnostmi skupin in geografsko usmerjenostjo prodaje (Slika 13).

Slika 13: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in geografsko usmerjenostjo prodaje za vzorec bosansko-hercegovskih podjetij



Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 127.

Prodaja podjetij iz prve skupine je pretežno usmerjena na tuji trg, iz druge skupine pa na domači, kar na prvi pogled preseneča. V skladu z ugotovitvami s hrvaškega trga bi pričakovali, da podjetja, ki prodajajo v tujini, bolj razvijajo trženjske odnose z odjemalci. Razlago za takšno strukturo v Bosni in Hercegovini pa najdemo v Domazetovih (2000, str. 206) ugotovitvah, da med bosanskimi podjetji prevladuje etnocentrična usmerjenost. Vodstvo teh podjetij namreč dojema domače okolje kot okvir za dolgoročne vizije in za ustvarjanje vrednosti podjetja. Zato tudi zelo dobra domača podjetja ostajajo usmerjena na domači trg.

5. SKLEPNE UGOTOVITVE

5.1. Sklepne ugotovitve in ovrednotenje raziskave

S pričujočim delom smo skušali oblikovati teoretični okvir za obravnavo trženjskih odnosov ter podati analitično-teoretični pregled navedene problematike v proučevanih okoljih. V prvem sklopu magistrskega dela zato podamo značilnosti medorganizacijskih trgov, opredelimo koncept odnosa ter trženjskih odnosov. Nato osvetlimo razliko med transakcijskim trženjem, trženjskimi odnosi in vmesnimi oblikami ter poudarimo, da lahko naštetje oblike obstajajo sočasno, podjetja pa se morajo o njihovi uporabi odločati glede na situacijo. Nadaljujemo z opredelitvijo koncepta vrednosti trženjskih odnosov. V empiričnem

delu raziskave koncepta vrednosti nismo proučevali, kljub temu pa smo jo vključili v teoretični pregled kot eno od možnih odprtih tem za empirično proučitev.

V nadaljevanju teoretičnega pregleda opredelimo pristope in modele trženjskih odnosov, iz katerih črpamo sestavine pri empiričnem delu raziskave. Zadnji sklop teoretičnega dela pa je namenjen gradnji okvira za proučevanje trženjskih odnosov v mednarodnem sodelovanju podjetij. Naša empirična raziskava se osredotoči na poslovanje podjetij s trgov nekdanje Jugoslavije, njeni izsledki pa so namenjeni slovenskim podjetjem pri odločanju o vzpostavljanju trženjskih odnosov na teh trgih. Navedeni teoretični okvir kot tak presega meje naše empirične raziskave, daje pa smernice za razvoj raziskovanja diad slovenskih podjetij in podjetij s teh trgov. S proučevanjem omenjenih diad bi dobili natančnejšo sliko o dejanskih odnosih, ki vladajo med podjetji s teh trgov in slovenskimi podjetji.

V drugem sklopu pričujočega dela podamo raziskovalni načrt, kjer oblikujemo konceptualni okvir raziskave. Odločimo se za proučitev štirih latentnih spremenljivk: dinamika v zunanjem okolju, skupne vrednote in norme, zaupanje ter sodelovanje, ki jih operacionaliziramo z več merjenimi spremenljivkami. Merjene in sestavljene spremenljivke analiziramo, izračunamo povprečne vrednosti ter jih primerjamo med posameznimi trgi. Temu sledita preverjanje hipotez in razvrščanje v skupine.

Z analizo proučevanih spremenljivk ugotavljamo, da se anketirana podjetja v povprečju vsaj delno strinjajo, da njihovo podjetje posluje v dinamičnem okolju. Podjetja se v povprečju najbolj strinjajo s trditvijo, da mora njihovo podjetje svoje poslovanje nenehno prilagajati spremembam v zunanjem okolju, najmanj pa s trditvijo, da imajo majhno število odjemalcev in si zato prizadevajo za tesno sodelovanje z njimi. Rezultati pokažejo, da morajo podjetja iz Črne gore in Srbije svoje poslovanje v povprečju bolj prilagajati spremembam v zunanjem okolju kot pa podjetja iz Bosne in Hercegovine ter Hrvaške. Sklepamo lahko, da so razmere na srbskem in črnogorskem trgu bolj dinamične. Ugotavljamo tudi, da bosansko-hercegovska podjetja v primerjavi s hrvaškimi podjetji v povprečju pripisujejo večji pomen tesnemu sodelovanju z odjemalci z namenom izboljšati položaj na trgu.

Iz analize sestavljene spremenljivke dinamike v zunanjem okolju ugotovimo, da se srbska in bosansko-hercegovska podjetja v povprečju bolj odzivajo na dinamiko v zunanjem okolju kot pa hrvaška podjetja. Opozoriti pa je potrebno na komaj sprejemljivo zanesljivost merjenja za sestavljeno spremenljivko dinamike v zunanjem okolju. Za to spremenljivko ugotovimo tudi nizko veljavnostjo merjenja. Faktorska analiza razkrije, da merjene spremenljivke ne merijo samo enega konstrukta. Ker zanesljivost in veljavnost merjenja opozarjata na prisotnost slučajnih in sistematičnih napak pri merjenju sestavljene spremenljivke dinamike v zunanjem okolju, moramo biti pri posploševanju na podlagi dobljenih rezultatov previdni.

Iz analize skupnih vrednot in norm lahko sklepamo, da so skupne vrednote in norme prisotne v poslovanju anketiranih podjetij z njihovimi odjemalci. Podjetja se v povprečju najbolj strinjajo, da z odjemalcem vzajemno spoštujejo vrednote, kot so resnost obljub, zanesljivost in podobno ter tudi, da skupaj z odjemalcem rešujejo vsa nesoglasja. Iz analize lahko sklepamo, da bosansko-hercegovska in srbska podjetja v povprečju bolj podpirajo doseganje dobrih poslovnih rezultatov odjemalca ter bolj rešujejo nesoglasja skupaj z odjemalcem kot pa hrvaška podjetja. V odnosih hrvaških podjetij in njihovih odjemalcev je prav tako v povprečju manj prisotno vzajemno spoštovanje vrednot kot pa v odnosih podjetij z ostalih proučevanih trgov z njihovimi odjemalci.

Ugotovimo lahko tudi, da je v odnosih bosansko-hercegovskih podjetij z njihovimi odjemalci v povprečju bolj prisotno spoštovanje vrednot, kot so resnost obljub, zanesljivost in podobno kot pa v odnosih srbskih podjetij z njihovimi odjemalci. Bosansko-hercegovska in srbska podjetja ter njihovi odjemalci v povprečju bolj podpirajo drug drugega pri doseganju ciljev, kot to počno hrvaška podjetja s svojimi odjemalci. Podobno lahko trdimo tudi za bosansko-hercegovska podjetja v primerjavi s podjetji iz Črne gore. Iz analize lahko tudi sklepamo, da imajo bosansko-hercegovska podjetja z odjemalci v povprečju bolj skladne poglede na etiko v poslovnem obnašanju kot pa hrvaška podjetja.

Analiza sestavljene spremenljivke skupnih vrednot in norm razkrije, da so v odnosih hrvaških podjetij z njihovimi odjemalci v povprečju manj prisotne skupne vrednote in norme kot pa pri anketiranih podjetij iz Srbije in Bosne in Hercegovine. Poleg tega pa lahko trdimo, da so v odnosu bosansko-hercegovskih podjetij z odjemalci v povprečju bolj prisotne sestavine skupnih vrednot in norm, kot pa so v odnosih srbskih podjetij z njihovimi odjemalci. Zanesljivost merjenja sestavljene spremenljivke skupnih vrednot in norm je zelo dobra, zato lahko zaključimo, da v analizi prisotne slučajne napake za to spremenljivko nimajo statistično značilnega vpliva na izsledke naše raziskave. Tudi preverjanje veljavnosti merjenja s faktorsko analizo potrjuje, da proučevane merjene spremenljivke merijo en konstrukt. Sklepamo lahko, da sistematične napaka nima statistično značilnega vpliva na dobljene rezultate, zato dobljene rezultate brez zadržkov uporabljamo za nadaljnjo analizo.

V nadaljevanju smo merili še sestavljeni spremenljivki zaupanja in sodelovanja. Respondenti so v povprečju izrazili zelo visoko strinjanje s trditvijo, da je pri partnerskem sodelovanju zelo pomembno zaupanje. Ugotovimo pa lahko, da hrvaška podjetja v povprečju manj cenijo zaupanje v odnosih z odjemalci kot pa anketirana podjetja na ostalih proučevanih trgih. Ob tem imajo hrvaška podjetja v povprečju tudi slabše izkušnje s preteklo poštenostjo svojih odjemalcev kot pa srbska in bosansko-hercegovska podjetja. Bosansko-hercegovska podjetja pa imajo v povprečju boljše izkušnje z izpolnjevanjem obljub odjemalca kot pa podjetja z ostalih proučevanih trgov.

Iz analize sestavljene spremenljivke zaupanja lahko sklepamo, da so v povprečju v odnosih med srbskimi podjetji in njihovimi odjemalci bolj prisotne sestavine zaupanja kot pa pri hrvaških podjetjih. V odnosih bosansko-hercegovskih podjetij z njihovimi odjemalci pa so

v povprečju bolj prisotne sestavine zaupanja kot pa v odnosih podjetij iz vseh ostalih držav. Zanesljivost merjenja sestavljene spremenljivke zaupanja lahko označimo kot komaj sprejemljivo do zmerno. Sklepamo lahko, da so v procesu raziskovanja prisotne slučajne napake, ki statistično značilno vplivajo na izsledke naše raziskave za sestavljeno spremenljivko zaupanja. Glede veljavnosti merjenja prav tako ne moremo trditi, da vse tri merjene spremenljivke merijo isti konstrukt, zato je pri posploševanju na podlagi rezultatov analize potrebna določena mera pazljivosti.

Rezultati analize spremenljivke sodelovanja kažejo, da se anketirana podjetja v povprečju zavedajo pomembnosti sodelovanja, vendar vseh danih možnosti ne izkoriščajo. Bosansko-hercegovaška podjetja v povprečju v večji meri uresničujejo svoje cilje skupaj z odjemalcem, kot pa to počnejo hrvaška podjetja. Poleg tega pa proučevana podjetja iz Bosne in Hercegovine v povprečju bolj sodelujejo z odjemalcem pri skupnih projektih, kot to počnejo srbska in črnogorska podjetja.

Z analizo sestavljene spremenljivke sodelovanja ugotovimo, da so v odnosih bosansko-hercegovaških podjetij z njihovimi odjemalci v povprečju bolj prisotne sestavine sodelovanja kot pa v odnosih hrvaških podjetij in njihovih odjemalcev. Zanesljivost merjenja sestavljene spremenljivke sodelovanja označimo kot zmerno in sklepamo, da v procesu raziskovanja prisotne slučajne napake nimajo statistično značilnega vpliva na izsledke naše raziskave za to spremenljivko. Analiza veljavnosti merjenja s faktorsko analizo pokaže, da proučevane merjene spremenljivke sodelovanja merijo en konstrukt ter da je notranja konsistentnost zadostna, da lahko sestavljeno spremenljivko sodelovanja uporabimo v nadaljnji analizi.

Na osnovi preverjanja domnev lahko trdimo, da na vseh proučevanih trgih obstajajo statistično značilne pozitivne povezave med skupnimi vrednotami in normami ter sodelovanjem. Analiza razkrije statistično značilno pozitivno povezavo med skupnimi vrednotami in normami ter zaupanjem za celoten vzorec ter za trge Hrvaške, Srbije ter Črne gore. Statistično značilna povezava med zaupanjem in sodelovanjem pa obstaja na celotnem vzorcu ter za trg Hrvaške. Analiza na nobenem trgu ne razkrije statistično značilne povezave med dinamiko v zunanem okolju in sodelovanjem. Z raziskavo torej potrdimo dognanja iz znanstvene in strokovne literature o pozitivni povezanosti med skupnimi vrednotami in zaupanjem ter skupnimi vrednotami in sodelovanjem. Kot smo že opozorili, pa se moramo pri sestavljeni spremenljivki zaupanje zaradi nizke zanesljivosti in veljavnosti merjenja zavedati omejitev.

Z analizo smo ugotavljali še povezanost lastništva podjetja s sodelovanjem med podjetji in njihovimi odjemalci. Na podlagi dobljenih rezultatov pa za nobenega od proučevanih trgov ne moremo trditi, da podjetja, ki so v zasebni lasti, aktivneje sodelujejo z odjemalci oziroma, da se pomena trženjskih odnosov bolj zavedajo. Z zadnjo domnevo v naši analizi pa smo preverjali povezanost med sodelovanjem in doseženimi stopnjami dobička v primerjavi s konkurenco. Na podlagi dobljenih rezultatov le za hrvaški vzorec ne moremo

zavrnuti domneve, da podjetja, ki bolj sodelujejo z odjemalci, dosegajo v primerjavi s konkurenco višje stopnje dobička.

Z metodo razvrščanja v skupine smo odkrivali, če na proučevanih trgih obstajajo skupine med seboj podobnih podjetij. Na hrvaškem trgu smo podjetja razvrstili v dve skupini. Prva skupina vključuje dve tretjini anketiranih podjetij, ki se pomembnosti trženjskih odnosov oziroma njihovih sestavin dobro zavedajo, v drugi skupini pa je tretjina proučevanih podjetij, ki sestavinam trženjskih odnosov ne pripisuje bistvenega pomena. Podjetja v prvi skupini imajo v povprečju prodajo bolj usmerjeno na tuji trg kot pa podjetja v drugi skupini. Ob tem v drugi skupini prevladujejo podjetja, ki priznavajo, da so v povprečju v preteklem letu dosegla nižje stopnje dobička kot njihovi konkurenti. Naše ugotovitve podpirajo ugotovitve drugih raziskovalcev o značilnostih hrvaškega trga.

Srbska podjetja razdelimo v dve skupini. V poslovanju podjetij v prvi skupini, ki vsebuje 29,4 odstotke podjetij, so v povprečju trženjski odnosi prisotni manj kot v celotnem srbskem vzorcu, v drugi, večji skupini pa se podjetja trženjskih odnosov bolj zavedajo in so v povprečju bolj naklonjena njihovi uporabi kot pa vsa srbska podjetja. Podjetja v prvi skupini se v povprečju srečujejo z nižjo dinamiko v zunanem okolju, z odjemalci imajo manj skupnih vrednot, v odnosih je manj prisotno zaupanje ter sodelovanje kot pri vseh v vzorec zajetih srbskih podjetjih. Za drugo skupino, ki vsebuje več podjetij, pa lahko trdimo ravno obratno. Vendar pa analiza ne razkrije statistično značilnih razlik med demografskimi značilnostmi podjetij v teh dveh skupinah.

Črnogorska podjetja razvrstimo v dve skupini. V prvi skupini so podjetja, ki predstavljajo večino podjetij v črnogorskem vzorcu, njihove ocene pa so zato zelo blizu povprečnim ocenam vzorca. Podjetja v drugi skupini pa predstavljajo posebno skupino črnogorskih podjetij, ki zelo nizko cenijo sodelovanje oziroma ga v svojih odnosih z odjemalci ne razvijajo. Zelo nizko so ta podjetja ocenila pomen skupnih vrednot in norm ter tudi zaupanja v odnosih z odjemalci. Od trditev dinamike v zunanem okolju so podjetja v tej skupini višje kot ostala podjetja v povprečju ocenila le trditvi glede nenehnega prilagajanja spremembam v okolju in intenzivnosti konkurence v dejavnosti. Zaradi majhnega vzorca in dobljene strukture na vzorcu črnogorskih podjetij demografskih lastnosti dobljenih skupin nismo ugotavljali.

Bosansko-hercegovska podjetja razdelimo v dve skupini. V večjo skupino, ki vsebuje 79,5 odstotkov podjetij, smo uvrstili podjetja, ki so navedene trditve v povprečju ocenila višje kot vsa bosansko-hercegovska podjetja, v drugo skupino pa podjetja, ki so trditvam v povprečju namenila nižje ocene kot vsa anketirana bosansko-hercegovska podjetja. Podjetja iz prve skupine se v povprečju srečujejo z večjo dinamiko v zunanem okolju, v odnosih z odjemalci imajo več skupnih vrednot ter pripisujejo zaupanju in sodelovanju večji pomen kot vsa anketirana bosansko-hercegovska podjetja. Za drugo skupino, ki je precej manjša od prve, pa lahko trdimo obratno. Na vzorcu ugotovimo tudi statistično značilne razlike med dvema skupinama. Prodaja podjetij iz prve skupine je usmerjena pretežno na domači trg, iz druge

skupine pa na tuji, kar je v nasprotju z našimi pričakovanji, vendar v skladu z ugotovitvami raziskovalcev iz Bosne in Hercegovine.

Ugotovimo lahko, da sta na proučevanih trgih prisotni dve izrazitejši skupini podjetij. V povprečju se v večji skupini podjetja bolj zavedajo pomembnosti trženjskih odnosov in jih pri poslovanju bolj uporabljajo, obratno pa lahko trdimo za drugo skupino. Druga skupina zajema okvirno dvajset do trideset odstotkov proučevanih podjetij na trgih, ki so bili vključeni v našo raziskavo. Slovenskim podjetjem, ki se podajajo na te trge zato priporočamo uporabo trženjskih odnosov, saj jih večina podjetij na teh trgih dojema kot pomembno orodje za dobro poslovanje.

5.2. Prispevki in odprte teme za prihodnje

Teoretični prispevek pričujočega dela vidimo v postavitvi okvira za obravnavo trženjskih odnosov v mednarodnem okolju. Trženjski odnosi so bili na primeru slovenskih podjetij že proučevani (Matajič, 2001; Žabkar 1999) in v skladu s tem tudi oblikovani konceptualni modeli za njihovo obravnavo. Z našim okvirjem za obravnavo v mednarodnih okoljih pa želimo vzpodbuditi empirično raziskavo diad slovenskih podjetij in podjetij na tujih trgih. **Prispevek za vodstva podjetij** vidimo v ugotovitvah o prisotnosti in razširjenosti trženjskih odnosov na proučevanih trgih. Rezultati pričujoče raziskave lahko predstavljajo vodilo slovenskim podjetjem, ki poslujejo s podjetji s proučevanih trgov oziroma nameravajo vzpostaviti sodelovanje z njimi. Zaključimo lahko, da z našo raziskavo uresničujemo v uvodu zastavljeni cilj.

Omejitve pričujočega dela se kažejo predvsem v osredotočenosti raziskovanja na štiri sestavine trženjskih odnosov. Boljšo sliko glede stanja in smeri povezav med posameznimi sestavinami bi dobili z oblikovanjem konceptualnega modela. To predlagamo kot eno od možnosti za **prihodnje raziskovanje**. Naslednjo omejitev pri sklepanju o rezultatih vidimo v nizki zanesljivosti in veljavnosti merjenja sestavljene spremenljivke dinamika v zunanem okolju ter sestavljene spremenljivke zaupanje. Za rešitev problema notranje konsistentnosti Litwin (1995, str. 27) predlaga dodajanje več merjenih spremenljivk oziroma proučitev jasnosti uporabljenih trditvev. Razmisliti je torej potrebno o izločitvi nejasnih trditvev ter o novih trditvah, ki bi jih dodali v vprašalnik in tako povečali zanesljivost merjenja sestavljenih spremenljivk dinamike v zunanem okolju in zaupanja.

Naslednja omejitev raziskave se kaže v tem, da proučujemo le eno stran v odnosu. Ker večina spremenljivk v raziskavi temelji na dvostranskih lastnostih, ki vključujejo oba partnerja, zbiranje podatkov samo od ene strani ne prikaže dvostranskega vidika, zato moramo podatke interpretirati s tega vidika (Aulakh, Kotabe, 1996, str. 1027). Raziskovalci opozarjajo, da sta v odnosu dve strani, zato dejanja, obnašanje in zaznave ene strani vplivajo na dejanja, obnašanje in zaznave druge. Diadne raziskave so zato primernejše orodje in bi morale kljub oviram te metodologije, kot so dvojno število respondentov in pridobitev

privoljenja obeh, postati standard (Ambler, Stlyes, 2000, str. 203; Lye, Hamilton, 2000, str. 187). Za prihodnje raziskave predlagamo proučevanje diad, saj le-te dajejo bolj realno sliko odnosa. Nekateri raziskovalci (Deshpandé et al., 2000, str. 356) so pri svojem delu šli celo tako daleč, da so proučevali "quadrade", kar pomeni dva respondenta pri ponudniku in dva pri odjemalcu. Za to metodo je značilna višja zanesljivost merjenja, vendar pa je za naše razmere preveč kompleksna in povezana z visokimi stroški vzorčenja, na kar opozarjajo tudi Deshpandé et al. (2000, str. 361).

Naslednjo omejitev pričujočega dela vidimo v tem, da se ne naveže na študije kulturnih razlik med obravnavanimi trgi. V naši študiji smo raziskali le razlike med proučevanimi trgi, saj raziskave kulturnih razlik med proučevanimi trgi ne obstajajo oziroma niso dostopne. Strinjamo se z Amblerjem in Stylesom (2000, str. 504), ki menita, da je potrebno vpliv kulturnih razlik na uspešnost trženjskih odnosov še natančneje raziskati. Namreč, ko odnosi prečkajo nacionalne meje, obstoječe kulturne razlike vplivajo na naravo in vsebino odnosa ter njegov uspeh.

V teoretičnem delu smo precej pozornosti posvetili tudi ustvarjanju vrednosti s pomočjo trženjskih odnosov. Prihodnje raziskave bi lahko tudi proučile, kako se ustvarja vrednost v odnosih med podjetji na trgih nekdanje Jugoslavije in v kakšni meri je med podjetji prisotno zavedanje o tem.

Ugotovimo lahko, da obstaja veliko odprtih tem za prihodnje raziskovanje. Privlačnost teh trgov za slovenska podjetja ter predvsem posebnost teh trgov, da poslovanje na njih odstopa od ustaljenih zakonitosti, sta samo dva od motivov za izpeljavo nadaljnje raziskave. Pričujoče delo lahko vidimo kot začetek tega raziskovanja.

6. LITERATURA

1. Achrol Ravi S., Stern Louis W.: Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 25(1988), 1, str. 36-50.
2. Alfirević Nikša: An Empirical Inquiry into the Objective Assessment and the Top Management Perception of the Need for Organisational Restructuring in Large Croatian Enterprises. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, Split: Faculty of Economics, 5(2000), 1, str. 21-48.
3. Ambler Tim, Styles Chris: The Future of Relational Research in International Marketing: Constructs and Conduits. *International Marketing Review*, Bradford, 17(2000), 6, str. 492-508.
4. Anderson James C., Narus James A.: Business Marketing: Understand What Customers Value. *Harvard Business Review*, Boston, 76(1998), 6, str. 53-65.
5. Anderson James C., Narus James A.: A Model of Distributor and Manufacturer Firm Working Partnership. *Journal of Marketing*, New York, 54(1990), 1, str. 42-58.
6. Aulakh Preet S., Kotabe Masaaki: Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach. *Journal of International Business Studies*, Washington, 27(1996), 5, str. 1005-1032.
7. Babic Stojan, Tašić Ivan: Transition Experience and Prospects for Growth: the Case of Serbia and Montenegro: Presented at Third Annual Global Development Conference, Rio de Janeiro, 2001. [URL: <http://www.cerge-ei.cz/pdf/gdn/yugoslavia.pdf>], 5.4.2002.
8. Benic Duro: The Process of Restructuring in the Croatian Economy: Problems and Possible Solutions. Edwards Vincent, ed., *Proceedings of the Sixth Annual Conference Corporate and Organizational Restructuring*, Buckinghamshire: Centre for Research into East European Business and Other Transforming Economies: Buckingham Business School, 2000, str. 29-54.
9. Biong Harald, Wathne Kenneth, Parvatiyar Atul: Why do Some Companies not Want to Engage in Partnering Relationships. Gemünden Hans Georg, Ritter Thomas, Walter Achim, ed., *Relationships and Networks in International Markets*. Oxford: Elsevier Science (Pergamon), 1997, str. 91-107.

10. Blois Keith: When is a Relationship "A Relationship"? Gemünden Hans Georg, Ritter Thomas, Walter Achim, ed., Relationships and Networks in International Markets. Oxford: Elsevier Science (Pergamon), 1997, str. 53-64.
11. Brennan Ross, Turnbull Peter W.: The Process of Adaptation in Inter-firm Relationships. Gemünden Hans Georg, Ritter Thomas, Walter Achim, ed., Relationships and Networks in International Markets. Oxford: Elsevier Science (Pergamon), 1997, str. 65-80.
12. Cannon Joseph P., Perreault Jr. William D.: Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 36(1999), 4, str. 439-461.
13. Chien Charles S., Mountinho Luiz: The External Contingency and Internal Characteristics of Relationship Marketing. *Journal of Marketing Management*, Argyll, 2000, 16, str. 583-595.
14. Coviello Nicole E., Brodie Roderick J., Munro Hugh J.: Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme. *Journal of Marketing Management*, Argyll, 13(1997), 6, str. 501-522.
15. Crawens David W., Piercy Nigel F., Shipp Shannon H.: New Organizational Forms for Competing in Highly Dynamic Environments: the Network Paradigm. *British Journal of Management*, Oxford, 7(1996), str. 203-218.
16. Day George S.: Managing Market Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, 28(2000), 1, str. 24-30.
17. Deshpandé Rohit, Farley John U., Webster Frederick E. Jr.: Triad Lessons: Generalizing Results on High Performance Firms in Five Business-to-Business Markets. *International Journal of Research in Marketing*, Amsterdam, 17(2000), 4, str. 353-362.
18. Deželan Silva, Gregorič Aleksandra: Makroekonomija in finance v Bosni in Hercegovini: stanje, problem in perspektive. Prašnikar Janez, ed., Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije. Ljubljana: Časnik Finance, 2001, str. 239-264.
19. Dibben Mark R., Harris Simon: Social Relationships as a Precursor to International Business Exchange. Paper to the 17th IMP Conference, Oslo, 2001, 16 str. [URL: <http://web.bi.no/imp2001>], 30.9.2001.
20. Domazet Anto: Tranzicija i internacionaliziranje poduzeća u Bosni i Hercegovini. Bošnjović Ilijas, ed., Tranzicija u Bosni i Hercegovini: ka tržišnoj ekonomiji i

demokratskom društvu. Sarajevo: Akademija nauka i umjetnosti Bosne i Hercegovine, 2000, str. 191-210.

21. Dwyer Robert F., Schurr Paul H., Oh Sejo: Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, New York, 51(1987), 4, str. 11-27.
22. Easton G.: Industrial Networks: A Review. Ford David, ed., *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. Second Edition. London: The Dryden Press, 1997, str. 102-128.
23. Easton Geoff, Wilkinson Ian, Georgieva Christina: Towards Evolutionary Models of Industrial Networks – A Research Programme. Gemünden Hans Georg, Ritter Thomas, Walter Achim, ed., *Relationships and Networks in International Markets*. Oxford: Elsevier Science (Pergamon), 1997, str. 273-293.
24. Ferligoj Anuška, Leskošek Karmen, Kogovšek Tina: Zanesljivost in veljavnost merjenja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1995, 173 str.
25. Ford David (ed.): *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. Second Edition. London: The Dryden Press, 1997, 578 str.
26. Ford David: The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. Ford David, ed., *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. Second Edition. London: The Dryden Press, 1997a, str. 39-54.
27. Freytag Per Vagn, Højbjerg Clarke Ann: Business to Business Market Segmentation. *Industrial Marketing Management*, New York, 30(2001), 6, str. 473-486.
28. Galetic Lovorka: Restructuring Problems of Large Croatian Enterprises: An Organizational Aspect. Edwards Vincent, ed., *Proceedings of the Sixth Annual Conference Corporate and Organizational Restructuring*, Buckinghamshire: Centre for Research into East European Business and other Transforming Economies: Buckingham Business School, 2000, str. 124-146.
29. Ganesan Shankar: Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, New York, 58(1994), str. 1-19.
30. Gemünden Hans Georg, Ritter Thomas: Managing Technological Networks: The Concept of Network Competence. Gemünden Hans Georg, Ritter Thomas, Walter Achim, ed., *Relationships and Networks in International Markets*. Oxford: Elsevier Science (Pergamon), 1997, str. 294-304.

31. Geyskens Inge, Steenkamp Jan-Benedict E.M., Kumar Nirmalya: A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 36(1999), 2, str. 223-238.
32. Goodman Lester E., Dion Paul A.: The Determinants of Commitment in the Distributor-Manufacturer Relationship. *Industrial Marketing Management*, New York, 30(2001), 3, str. 287-300.
33. Gordon Ian: Organizing for Relationship Marketing. Sheth Jagdish N., Partvatiyar Atul, ed., *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2000, str. 505-524.
34. Grbac Bruno, Martin James H.: Developing Market Based Resource Strategies for South Eastern Europe. Grbac Bruno, Martin James H., ed., *Developing Market Based Resource Strategies for South Eastern Europe*. Cleveland: Boler School of Business, John Carroll University, Rijeka: Faculty of Economics Rijeka, University of Rijeka, 2001, str. 1-17.
35. Grönroos Christian: Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction and Value. *The Marketing Review*, Argyll, 1(2000), 1, str. 5-14.
36. Grönroos Christian: Relationship Marketing, Challenges for the Organization. *Journal of Business Research*, New York, 46(1999), 3, str. 327-335.
37. Grönroos Christian: Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies. *Journal of Marketing Management*, Argyll, 13(1997), 5, str. 407-419.
38. Grönroos Christian: From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, London, 32(1994), 2, str. 4-20.
39. Gummesson Evert: *Total Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. 273 str.
40. Hair Joseph F., Jr., Anderson Rolph E., Tatham Ronald L., Black William C.: *Multivariate Data Analysis*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall, 1995, 745 str.
41. Håkansson H, Snehota I.: *Analysing Business Relationships*. Ford David, ed., *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. Second Edition. London: The Dryden Press, 1997, str. 151-175.

42. Harker Michael John: Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 17 (1999), 1, str. 13-20.
43. Hayes H. Michael, Jenster Per V., Aaby Nils-Erik: *Business Marketing: A Global Perspective*. Chicago: Irwin, 1996, 800 str.
44. Hosmer Larue Tone: Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, Notre Dame, 20(1995), 2, str. 379-403.
45. Hutt Michael D., Speh Thomas W.: *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*. Seventh Edition. Orlando, Florida: Hartcourt, 2001, 716 str.
46. Hvala Primož: *Upravljanje trženjskih odnosov*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, 98 str.
47. IMP Group: *An Interaction Approach*. Ford David, ed., *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. Second Edition. London: The Dryden Press, 1997, str. 3-22.
48. Jancic Zlatko: *Co-management of Marketing Relationships: A Social Exchange Perspective*. Mazet Florence, Salle Robert, Valla Jean-Paul, eds., *Interaction, relationships and networks in business markets*, (Work in Progress Papers, Vol. 1). Lyon: Lyon Graduate School of Business, 1997, str. 263-274.
49. Jančič Zlatko: *Celostni marketing*. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1996, 225 str.
50. Jap Sandy D.: *Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships*. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 36(1999), 4, str. 461-475.
51. Jap Sandy D., Manolis Chris, Weitz Barton A.: *Relationship Quality and Buyer-Seller Interactions in Channels of Distribution*. *Journal of Business Research*, New York, 46(1999), 3, str. 303-313.
52. Jazbec Boštjan: *Makroekonomski vidiki stabilizacije regije*. Prašnikar Janez, ed., *Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije*. Ljubljana: Časnik Finance, 2001, str. 47-64.

53. Jørgensen Niels: A Contingency Model for the Company's Use of Relationship Building. Paper to the 17th IMP Conference, Oslo, 2001, 10 str. [URL: <http://web.bi.no/imp2001>], 30.9.2001.
54. Karic Marijan: Market Concentration and Enterprise Competitiveness in Croatia. Fourth International Conference on Enterprise in Transition: Proceedings – Full Texts. Split – Hvar: University of Split, Faculty of Economics, 2001, str. 350-365.
55. Knego Nikola: Company Size and its Effects on the Business Results of the Croatian Economy. Fourth International Conference on Enterprise in Transition: Proceedings – Full Texts. Split - Hvar: University of Split, Faculty of Economics, 2001, str. 104-117.
56. Košak Marko, Zajc Peter, Lončarski Igor: Gospodarsko stanje in reforme v Zvezni Republiki Jugoslaviji. Prašnikar Janez, ed., Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije. Ljubljana: Časnik Finance, 2001, str. 323-355.
57. Kothandaraman Prabakar, Wilson David T.: Implementing Relationship Strategy. *Industrial Marketing Management*, New York, 29(2000), 4, str. 339-349.
58. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996, 832 str.
59. Lee Dong-Jin, Jang Jee-In: The Role of Relational Exchange between Exporters and Importers: Evidence from Small and Medium-Sized Australian Exporters. *Journal of Small Business Management*, Morgantown, 36(1998), 4, str. 12-24.
60. Leonidou Leonidas C.: Behavioural Aspects of the Exporter-Importer Relationship: The Case of Cypriot Exporters and British Importers. *European Journal of Marketing*, Bradford, 23 (1989), 7, str. 17-33.
61. Leonidou Leonidas C., Kaleka Anna A.: Behavioural Aspects of International Buyer-Seller Relationships: Their Association with Export Involvement. *International Marketing Review*, Bradford, 15(1998), 5, str. 373-397.
62. Li Fuan, Nicholls J.A.F.: Transactional or Relationship Marketing: Determinants of Strategic Choices. *Journal of Marketing Management*, Argyll, 16(2000), 5, str. 449-464.
63. Liang Neng, Parkhe Arvind: Importer Behavior: The Neglected Counterpart of International Exchange. *Journal of International Business Studies*, Washington, 28(1997), 3, str. 495-530.

64. Litwin Mark S.: How to Measure Survey Reliability and Validity. London: Sage, 1995, 87 str.
65. Lye Ashley, Hamilton R.T.: Importer Perspective on International Exchange Relationships. *International Business Review*, Oxford, 10(2001), 1, str. 109-128.
66. Lye Ashley, Hamilton R.T.: Search and Performance in International Exchange. *European Journal of Marketing*, Bradford, 34 (2000), 1/2, str. 176-189.
67. Martin James H., Grbac Bruno: Smaller and Larger Firms' Marketing Activities as a Response to Economic Privatization: Marketing is Alive and Well in Croatia. *Journal of Small Business Management*, Morgantown, 36(1998), 1, str. 95-99.
68. Matajič Mateja: Trženje, temelječe na odnosih, med podjetji v slovenskih razmerah. Magistrsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2001, 137 str.
69. McLoughlin Damien, Horan Conor: Business Marketing: Perspectives from the Markets-as-Networks Approach. *Industrial Marketing Management*, New York, 29(2000), 4, str. 285-292.
70. Möller Kristian, Halinen Aino: Relationship Marketing Theory: Its Roots and Directions. *Journal of Marketing Management*, Argyll, 16(2000), 1-3, str. 29-54.
71. Moorman Christine, Zaltman Gerald, Deshpande Rohit: Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 29(1992), 3, str. 314-28.
72. Morgan Robert M.: Relationship Marketing and Marketing Strategy: The Evolution of Relationship Marketing Strategy within the Organization. Sheth Jagdish N., Partvatiyar Atul, ed., *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2000, str. 481-504.
73. Morgan Robert M., Hunt Shelby: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy. *Journal of Business Research*, New York, 46(1999), 3, str. 281-290.
74. Morgan Robert M., Hunt Shelby: The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, New York, 58(1994), 3, str. 20-38.
75. Morris Michael H., Brunyee Janinne, Page Michael: Relationship Marketing in Practice: Myths and Realities. *Industrial Marketing Management*, New York, 27(1998), 4, str. 359-371.

76. Naudé Pete, Buttle Francis: Assessing Relationship Quality. *Industrial Marketing Management*, New York, 29(2000), 4, str. 351-362.
77. Palmer Adrian: Defining Relationship Marketing: an International Perspective. *Management Decision*, London, 35(1997), 4, str. 319-321.
78. Palmer Roger: The Eternal Triangle – A Framework of Business to Business Relationships. Paper to the 17th IMP Conference, Oslo, 2001, 18 str. [URL: <http://web.bi.no/imp2001>], 30.9.2001.
79. Partvatiyar Atul, Sheth Jagdish N.: The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing. Sheth Jagdish N., Partvatiyar Atul, ed., *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2000, str. 3-38.
80. Pavlin Aleš: Poslovanje z ZRJ – največji poslovni hit slovenske jeseni. *Finance*, Ljubljana, 2000, 145, str. 1.
81. Pels Jaqueline, Coviello Nicole E., Brodie Roderick J.: Integrating Transactional and Relational Marketing Exchange: A Pluralistic Perspective. *Journal of Marketing Theory & Practice*, Fort Collins, 8(2000), 3, str. 11-20.
82. Pfajfar Lovrenc, Arh Franc: *Statistika 1, Zapiski predavanj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998, 251 str.
83. Piercy Nigel F., Cravens David W.: Examining the Role of Buyer-Seller Relationships in Export Performance. *Journal of World Business*, Amsterdam, 32(1997), 1, str. 73-86.
84. Piercy Nigel F., Kaleka Anna, Katsikeas Constantine S.: Sources of Competitive Advantage in High Performing Exporting Companies. *Journal of World Business*, Amsterdam, 33(1998), 4, str. 378-394.
85. Podobnik Darja: Vloga posameznikov v trženjskem odnosu med porabnikom in dobaviteljem na medorganizacijskem trgu. Magistrsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2000, 105 str.
86. Portier Philippe: The Relationship Paradigm: Conceptualization and Operationalisation (Work in Progress Paper). Paper to the 17th IMP Conference, Oslo, 2001, 17 str. [URL: <http://web.bi.no/imp2001>], 30.9.2001.
87. Prašnikar Janez, Domadenik Polona, Gregorič Aleksandra, Jazbec Boštjan, Mrak Mojmir: Bosnia and Herzegovina: Country Study for GND Project: Presented at Third

Annual Global Development Conference, Rio de Janeiro, 2001. [URL: <http://www.cerge-ei.cz/pdf/gdn/bosnia.pdf>], 5.4.2002.

88. Ravald Annika, Grönroos Christian: The Value Concept and Relationship Marketing. *European Journal of Marketing*, Bradford, 30(1996), 2, str. 19-30.
89. Rich Michael K.: The Direction of Marketing Relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford, 15(2000), 2/3, str. 170-179.
90. Selnes Fred: Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*, Bradford, 32(1998), 3/4, str. 305-322.
91. Sharma Arun, Sheth Jagdish N.: Relationship Marketing: An Agenda for Inquiry. *Industrial Marketing Management*, New York, 26(1997), 2, str. 87-89.
92. Sheth Jagdish N., Parvatiyar Atul: The Evolution of Relationship Marketing. Sheth Jagdish N., Parvatiyar Atul, ed., *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2000, str. 119-145.
93. Sheth Jagdish N., Sharma Arun: Supplier Relationships: Emerging Issues and Challenges. *Industrial Marketing Management*, New York, 26(1997), 2, str. 91-100.
94. Skarmeas Dionisis A., Katsikeas Constantine S.: Drivers of Superior Importer Performance in Cross-Cultural Supplier-Reseller Relationships. *Industrial Marketing Management*, New York, 30(2001), 2, str. 227-241.
95. Smith J. Brock, Barclay Donald W.: Selling Partner Relationships: The Role of Interdependence and Relative Influence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, New York, 19(1999), 4, str. 21-40.
96. Storbacka Kaj, Strandvik Tore, Grönroos Christian: Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*, Bradford, 5(1994), 5, str. 21-38.
97. Styles Chris, Ambler Tim: The Impact of Relationship Variables on Export Performance: An Empirical Investigation in Australia and the UK. *Australian Journal of Management*, Sydney, 25(2000), 3, str. 261-281.
98. Styles Chris, Ambler Tim: Successful Export Practice: The UK Experience. *International Marketing Review*, Bradford, 11(1994), 6, str. 23-48.

99. Tikkanen Henrikki, Alajoutsijärvi Kimmo, Tähtinen Jaana: The Concept of Satisfaction in Industrial Markets: A Contextual Perspective and a Case Study from the Software Industry. *Industrial Marketing Management*, 29(2000), 4, str. 373-386.
100. Turnbull Peter, Ford David, Malcolm Cunningham: Interaction, relationships and networks in business markets: An evolving perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford, 11(1996), 3/4, str. 44-62.
101. Ulaga Wolfgang, Eggert Andreas: Developing a Standard Scale of Relationship Value in Business Markets. Paper to the 17th IMP Conference, Oslo, 2001, 18 str. [URL: <http://web.bi.no/imp2001>], 30.9.2001.
102. Vranešević Tihomir: Transition in the Marketing Concept – towards Customers, Why Not? Goić Srećko, ed., *Third International Conference on Enterprise in Transition: Proceedings*. Split, Šibenik: University of Split, Faculty of Economics, 1999, str. 1790-1805.
103. Vujcic Boris, Lang Maroje: Croatia – GDN Project Country Study: Presented at Third Annual Global Development Conference, Rio de Janeiro, 2001. [URL: <http://www.cerge-ei.cz/pdf/gdn/croatia.pdf>], 5.4.2002.
104. Walter Achim, Ritter Thomas, Gemünden Hans Georg: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective. *Industrial Marketing Management*, New York, 30(2001), 4, str. 365-377.
105. Wilkinson I. F., Mattsson L-G., Easton, G.: International Competitiveness and Trade Promotion Policy from a Network Perspective. *Journal of World Business*, Amsterdam, 35(2000), 3, str. 275-299.
106. Wilson David T.: An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. Sheth Jagdish N., Partvatiyar Atul, ed., *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2000, str. 245-270.
107. Wilson David T., Jantrania Swati: Understanding the Value of a Relationship. Ford David, ed., *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. Second Edition. London: The Dryden Press, 1997, str. 288-304.
108. Witkowski Terrence H., Thibodeau Eric J.: Personal Bonding Processes in International Marketing Relationships. *Journal of Business Research*, New York, 46(1999), str. 315-325.

109. Zou Shaoming, Stan Simona: The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, Bradford, 15(1998), 5, str. 333-356.
110. Žabkar Vesna: Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev – konceptualni model in empirična preverba. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 243 str.
111. Žabkar Vesna, Makovec Brenčič Maja: Relationships with Customers, Suppliers and Competitors – Implications for Firm's Export Performance. Paper to the 17th IMP Conference, Oslo, 2001, 19 str. [URL: <http://web.bi.no/imp2001>], 30.9.2001.
112. Žabkar Vesna, Makovec Brenčič Maja: Slovenska podjetja v očeh poslovnih partnerjev na izbranih trgih nekdanje Jugoslavije. Prašnikar Janez, ed., Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije. Ljubljana: Časnik Finance, 2001, str. 81-99.
113. Županov Josip: Business Ethics in the Croatian Economy. Buble Marin, ed., *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 3(1999), 2, Split: Faculty of Economics, str. 37-51.

7. VIRI

1. Ferligoj Anuška: Metodologija družboslovnega raziskovanja: Multivariatna analiza. Zapiski predavanj. Ljubljana: Podiplomski študij na Fakulteti za družbene vede, 2001, 112 str.
2. Ferligoj Anuška, Lozar Manfreda Katja, Gnidovec Meta: Vaje iz multivariatne analize. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2001, 71 str.
3. Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001.

KAZALO PRILOG

| | |
|--|----|
| Priloga 1: Razvrstitev podjetij po osrednji dejavnosti..... | 1 |
| Priloga 2: Analize variance in post hoc analize variance za proučevane spremenljivke.... | 2 |
| Priloga 3: Veljavnost merjenja..... | 12 |
| Priloga 4: Razvrščanje v skupine..... | 16 |

KAZALO TABEL

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Razvrstitev podjetij po osrednji dejavnosti..... | 1 |
| Tabela 2: Analiza variance za merjene spremenljivke dinamiko v zunanjem okolju..... | 2 |
| Tabela 3: Post hoc test analize variance za merjene spremenljivke dinamike v zunanjem okolju..... | 3 |
| Tabela 4: Post hoc test analize variance za sestavljeno spremenljivko dinamika v zunanjem okolju..... | 4 |
| Tabela 5: Analiza variance za merjene spremenljivke skupnih vrednot in norm..... | 4 |
| Tabela 6: Post hoc test analize variance za merjene spremenljivke skupnih vrednot in norm..... | 5 |
| Tabela 7: Post hoc test analize variance za sestavljeno spremenljivko skupne vrednote in norme..... | 6 |
| Tabela 8: Analiza variance za merjene spremenljivke zaupanja..... | 7 |
| Tabela 9: Post hoc test analize variance za merjene spremenljivke zaupanja..... | 8 |
| Tabela 10: Post hoc test analize variance za sestavljeno spremenljivko zaupanje..... | 9 |
| Tabela 11: Analiza variance za merjene spremenljivke sodelovanja..... | 9 |
| Tabela 12: Post hoc test analize variance za merjene spremenljivke sodelovanja..... | 10 |
| Tabela 13: Post hoc test analize variance za sestavljeno spremenljivko sodelovanje..... | 11 |
| Tabela 14: Rezultati faktorske analize (rotacija varimax) na vzorcu hrvaških podjetij..... | 12 |
| Tabela 15: Rezultati faktorske analize (rotacija varimax) na vzorcu srbskih podjetij..... | 13 |
| Tabela 16: Rezultati faktorske analize (rotacija varimax) na vzorcu črnogorskih podjetij... | 14 |
| Tabela 17: Rezultati faktorske analize (rotacija varimax) na vzorcu bosansko-hercegovskih podjetij..... | 15 |
| Tabela 18: Razvrščanje na osnovi metode voditeljev za hrvaška podjetja..... | 20 |
| Tabela 19: Vrednosti Wardove kriterijske funkcije za razvrščanja v različno število skupin za hrvaška podjetja..... | 20 |
| Tabela 20: Razvrščanje na osnovi metode voditeljev za srbska podjetja..... | 21 |
| Tabela 21: Vrednosti Wardove kriterijske funkcije za razvrščanja v različno število skupin za srbska podjetja..... | 21 |
| Tabela 22: Razvrščanje na osnovi metode voditeljev za črnogorska podjetja..... | 22 |
| Tabela 23: Vrednosti Wardove kriterijske funkcije za razvrščanja v različno število skupin za črnogorska podjetja..... | 22 |
| Tabela 24: Razvrščanje na osnovi metode voditeljev za bosansko-hercegovska podjetja... | 23 |
| Tabela 25: Vrednosti Wardove kriterijske funkcije za razvrščanja v različno število skupin za bosansko-hercegovska podjetja..... | 23 |

KAZALO SLIK

| | |
|--|----|
| Slika 1: Dendrogram Hrvaška..... | 16 |
| Slika 2: Dendrogram Srbija..... | 17 |
| Slika 3: Dendrogram Črna gora..... | 18 |
| Slika 4: Dendrogram Bosna in Hercegovina..... | 19 |
| Slika 5: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in lastniško strukturo za vzorec hrvaških podjetij..... | 24 |
| Slika 6: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in stopnjo cenovne konkurence v panogi za vzorec hrvaških podjetij..... | 24 |
| Slika 7: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in velikostjo (kriterij: mediana) za vzorec hrvaških podjetij..... | 24 |
| Slika 8: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in velikostjo (kriterij: mediana) za vzorec srbskih podjetij..... | 25 |
| Slika 9: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in stopnjo cenovne konkurence v panogi za vzorec srbskih podjetij..... | 25 |
| Slika 10: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in lastniško strukturo za vzorec srbskih podjetij..... | 25 |
| Slika 11: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in geografsko usmerjenostjo prodaje za vzorec srbskih podjetij..... | 26 |
| Slika 12: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in stopnjami dobička, ki jih je podjetje v preteklem letu doseglo glede na konkurente, za vzorec srbskih podjetij..... | 26 |
| Slika 13: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in stopnjami dobička, ki jih je podjetje v preteklem letu doseglo glede na konkurente, za vzorec bosansko-hercegovskih podjetij..... | 26 |
| Slika 14: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in stopnjo cenovne konkurence v panogi za vzorec bosansko-hercegovskih podjetij..... | 27 |
| Slika 15: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in lastniško strukturo za vzorec bosansko-hercegovskih podjetij..... | 27 |
| Slika 16: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in velikostjo (kriterij: mediana) za vzorec bosansko-hercegovskih podjetij..... | 27 |

Priloga 1: Razvrstitev podjetij po osrednji dejavnosti

Tabela 1: Razvrstitev podjetij po osrednji dejavnosti

| Osrednja dejavnost | | Hrvaška | Srbija | Črna gora | BiH | Skupaj |
|---|--------------------|---------|--------|-----------|--------|--------|
| Kmetijstvo, lov, gozdarstvo, ribištvo | Število podjetij | 8 | 8 | 0 | 5 | 21 |
| | Delež podjetij (%) | 3,9 % | 3,7 % | 0,0 % | 3,9 % | 3,4 % |
| Rudarstvo | Število podjetij | 0 | 3 | 1 | 1 | 5 |
| | Delež podjetij (%) | 0,0 % | 1,4 % | 1,5 % | 0,8 % | 0,8 % |
| Predelovalna dejavnost | Število podjetij | 31 | 32 | 9 | 83 | 155 |
| | Delež podjetij (%) | 15,3 % | 14,8 % | 13,6 % | 65,4 % | 25,3 % |
| Strojegradnja, proizvodnja prometnih sredstev, ladjedelništvo | Število podjetij | 10 | 15 | 0 | 0 | 25 |
| | Delež podjetij (%) | 4,9 % | 6,9 % | 0,0 % | 0,0 % | 4,1 % |
| Proizvodnja električnih strojev in aparatov | Število podjetij | 14 | 19 | 3 | 17 | 53 |
| | Delež podjetij (%) | 6,9 % | 8,8 % | 4,5 % | 13,4 % | 8,7 % |
| Proizvodnja in predelava kemičnih izdelkov | Število podjetij | 9 | 6 | 0 | 9 | 24 |
| | Delež podjetij (%) | 4,4 % | 2,8 % | 0,0 % | 7,1 % | 3,9 % |
| Proizvodnja gradbenega materiala | Število podjetij | 12 | 12 | 3 | 1 | 28 |
| | Delež podjetij (%) | 5,9 % | 5,6 % | 4,5 % | 7,9 % | 4,6 % |
| Proizvodnja pohištva in končnih lesenih izdelkov | Število podjetij | 12 | 5 | 1 | 6 | 24 |
| | Delež podjetij (%) | 5,9 % | 2,3 % | 1,5 % | 4,7 % | 3,9 % |
| Proizvodnja konfekcijskih tekstilnih izdelkov, usnja in krzna | Število podjetij | 37 | 22 | 4 | 0 | 63 |
| | Delež podjetij (%) | 18,2 % | 10,2 % | 6,1 % | 0,0 % | 10,3 % |
| Proizvodnja živilskih proizvodov, pijač | Število podjetij | 26 | 51 | 14 | 1 | 92 |
| | Delež podjetij (%) | 12,8 % | 23,6 % | 21,2 % | 7,9 % | 15,0 % |
| Grafična dejavnost | Število podjetij | 1 | 6 | 2 | 4 | 13 |
| | Delež podjetij (%) | 4,9 % | 2,8 % | 3,0 % | 3,1 % | 2,1 % |
| Drugo | Število podjetij | 15 | 17 | 4 | 0 | 36 |
| | Delež podjetij (%) | 7,4 % | 7,9 % | 6,1 % | 0,0 % | 5,9 % |
| Oskrba z elektriko, vodo, plinom | Število podjetij | 5 | 2 | 2 | 0 | 9 |
| | Delež podjetij (%) | 2,5 % | 0,9 % | 3,0 % | 0,0 % | 1,5 % |
| Gradbeništvo | Število podjetij | 20 | 7 | 11 | 0 | 38 |
| | Delež podjetij (%) | 9,9 % | 3,2 % | 16,7 % | 0,0 % | 6,2 % |
| Trgovina, popravila motornih vozil | Število podjetij | 1 | 7 | 7 | 0 | 15 |
| | Delež podjetij (%) | 0,5 % | 3,2 % | 10,6 % | 0,0 % | 2,5 % |
| Gostinstvo (restavracije in hoteli) | Število podjetij | 0 | 1 | 2 | 0 | 3 |
| | Delež podjetij (%) | 0,0 % | 0,5 % | 0,3 % | 0,0 % | 0,5 % |
| Promet, skladiščenje, zveze | Število podjetij | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 |
| | Delež podjetij (%) | 4,9 % | 4,6 % | 1,5 % | 0,0 % | 0,5 % |
| Finančno posredništvo | Število podjetij | 1 | 2 | 1 | 0 | 4 |
| | Delež podjetij (%) | 0,5 % | 0,9 % | 1,5 % | 0,0 % | 0,7 % |
| Nepremičnine, najem, poslovne storitve | Število podjetij | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | Delež podjetij (%) | 0,0 % | 0,0 % | 1,5 % | 0,0 % | 0,2 % |
| Skupaj | Število podjetij | 203 | 216 | 66 | 127 | 612 |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropske ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001.

Priloga 2: Analize variance in post hoc analize variance za proučevane spremenljivke

Tabela 2: Analiza variance za merjene spremenljivke dinamike v zunanjem okolju

| Spremenljivka | | Vsota kvadratov | Stopinje prostosti | Ocena variance | F | Stopnja značilnosti |
|--|----------------|-----------------|--------------------|----------------|-------|---------------------|
| Vaše podjetje mora nenehno prilagajati svoje poslovanje spremembam v zunanjem okolju. (DINAM_A) | Med skupinami | 46,36 | 3 | 15,45 | 9,201 | 0,000 |
| | Znotraj skupin | 1017,73 | 606 | 1,68 | | |
| | Skupaj | 1064,09 | 609 | | | |
| Tesno sodelovanje z odjemalci vam omogoča ohranjanje in izboljševanje položaja na trgu. (DINAM_B) | Med skupinami | 19,28 | 3 | 6,43 | 3,243 | 0,022 |
| | Znotraj skupin | 1198,97 | 605 | 1,98 | | |
| | Skupaj | 1218,25 | 608 | | | |
| V vaši dejavnosti je veliko število konkurentov. (DINAM_C) | Med skupinami | 8,26 | 3 | 2,75 | 0,863 | 0,460 |
| | Znotraj skupin | 1938,33 | 607 | 3,19 | | |
| | Skupaj | 1946,60 | 610 | | | |
| Posamezen posel z vašimi največjimi odjemalci ima za vaše podjetje velik finančni pomen. (DINAM_D) | Med skupinami | 16,51 | 3 | 5,50 | 2,028 | 0,109 |
| | Znotraj skupin | 1644,78 | 606 | 2,71 | | |
| | Skupaj | 1661,29 | 609 | | | |
| Imate majhno število odjemalcev, zato si prizadevate za tesno sodelovanje z njimi. (DINAM_E) | Med skupinami | 25,52 | 3 | 8,51 | 1,621 | 0,183 |
| | Znotraj skupin | 3175,00 | 605 | 5,25 | | |
| | Skupaj | 3200,52 | 608 | | | |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropske Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 611.

Tabela 3: Post hoc test analize variance za merjene spremenljivke dinamike v zunanjem okolju

| Spremenljivka | (I) država | (J) država | Razlika povprečij (I-J) | Std. napaka | Stopnja značilnosti |
|---|------------|------------|-------------------------|-------------|---------------------|
| Vaše podjetje mora nenehno prilagajati svoje poslovanje spremembam v zunanjem okolju. (DINAM_A) | Hrvaška | Srbija | - 0,57* | 0,13 | 0,000 |
| | | Črna gora | - 0,69* | 0,18 | 0,000 |
| | | BiH | - 0,15 | 0,15 | 0,832 |
| | Srbija | Hrvaška | 0,57* | 0,13 | 0,000 |
| | | Črna gora | - 0,12 | 0,18 | 0,857 |
| | | BiH | 0,42 | 0,14 | 0,060 |
| | Črna gora | Hrvaška | 0,69* | 0,18 | 0,000 |
| | | Srbija | 0,12 | 0,18 | 0,857 |
| | | BiH | 0,53* | 0,20 | 0,037 |
| | BiH | Hrvaška | 0,15 | 0,15 | 0,832 |
| | | Srbija | - 0,42 | 0,14 | 0,060 |
| | | Črna gora | - 0,53* | 0,20 | 0,037 |
| Tesno sodelovanje z odjemalci vam omogoča ohranjanje in izboljševanje položaja na trgu. (DINAM_B) | Hrvaška | Srbija | -0,22 | 0,14 | 0,422 |
| | | Črna gora | 0,12 | 0,20 | 0,947 |
| | | BiH | - 0,42* | 0,16 | 0,013 |
| | Srbija | Hrvaška | 0,22 | 0,14 | 0,422 |
| | | Črna gora | 0,34 | 0,20 | 0,456 |
| | | BiH | - 0,20 | 0,16 | 0,503 |
| | Črna gora | Hrvaška | - 0,12 | 0,20 | 0,947 |
| | | Srbija | - 0,34 | 0,20 | 0,456 |
| | | BiH | - 0,54 | 0,21 | 0,090 |
| | BiH | Hrvaška | 0,42* | 0,16 | 0,013 |
| | | Srbija | 0,20 | 0,16 | 0,503 |
| | | Črna gora | 0,54 | 0,21 | 0,090 |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 611.

Tabela 4: Post hoc test analize variance za sestavljeno spremenljivko dinamika v zunanjem okolju

| (I) država | (J) država | Razlika povprečij (I-J) | Std. napaka | Stopnja značilnosti |
|------------|------------|-------------------------|-------------|---------------------|
| Hrvaška | Srbija | - 0,24* | 0,08 | 0,027 |
| | Črna gora | - 0,11 | 0,12 | 1,000 |
| | BiH | - 0,32* | 0,10 | 0,005 |
| Srbija | Hrvaška | 0,24* | 0,08 | 0,027 |
| | Črna gora | 0,13 | 0,12 | 1,000 |
| | BiH | - 0,09 | 0,09 | 1,000 |
| Črna gora | Hrvaška | 0,11 | 0,12 | 1,000 |
| | Srbija | - 0,13 | 0,12 | 1,000 |
| | BiH | - 0,21 | 0,13 | 0,602 |
| BiH | Hrvaška | 0,32* | 0,10 | 0,005 |
| | Srbija | 0,09 | 0,09 | 1,000 |
| | Črna gora | 0,21 | 0,13 | 0,602 |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 611.

Tabela 5: Analiza variance za merjene spremenljivke skupnih vrednot in norm

| Spremenljivka | | Vsota kvadratov | Stopinje prostosti | Ocena variance | F | Stopnja značilnosti |
|--|----------------|-----------------|--------------------|----------------|--------|---------------------|
| Vaše podjetje podpira doseganje dobrih poslovnih rezultatov odjemalca. (VREDN_A) | Med skupinami | 26,65 | 3 | 8,88 | 5,041 | 0,002 |
| | Znotraj skupin | 1060,69 | 602 | 1,76 | | |
| | Skupaj | 1087,34 | 605 | | | |
| Vsa nesoglasja rešujete skupaj z odjemalcem. (VREDN_B) | Med skupinami | 22,14 | 3 | 7,38 | 6,390 | 0,000 |
| | Znotraj skupin | 700,92 | 607 | 1,15 | | |
| | Skupaj | 723,06 | 610 | | | |
| Vzajemno spoštujete vrednote kot resnost obljub, zanesljivost ipd. (VREDN_C) | Med skupinami | 31,05 | 3 | 10,35 | 9,532 | 0,000 |
| | Znotraj skupin | 659,02 | 607 | 1,09 | | |
| | Skupaj | 690,06 | 610 | | | |
| Drug drugega podpirate pri doseganju ciljev. (VREDN_D) | Med skupinami | 56,34 | 3 | 18,78 | 11,407 | 0,000 |
| | Znotraj skupin | 999,34 | 607 | 1,65 | | |
| | Skupaj | 1055,68 | 610 | | | |
| Imate skladne poglede na etiko v poslovnem obnašanju. (VREDN_E) | Med skupinami | 19,83 | 3 | 6,61 | 3,084 | 0,027 |
| | Znotraj skupin | 1298,74 | 606 | 2,14 | | |
| | Skupaj | 1318,56 | 609 | | | |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 611.

Tabela 6: Post hoc test analize variance za merjene spremenljivke skupnih vrednot in norm

| Spremenljivka | (I) država | (J) država | Razlika povprečij (I-J) | Std. napaka | Stopnja značiln. |
|--|------------|------------|-------------------------------|----------------|---------------------|
| Vaše podjetje podpira doseganje dobrih poslovnih rezultatov odjemalca. (VREDN_A) | Hrvaška | Srbija | - 0,41* | 0,13 | 0,010 |
| | | Črna gora | -0,26 | 0,19 | 0,982 |
| | | BiH | - 0,52* | 0,15 | 0,004 |
| | Srbija | Hrvaška | 0,41* | 0,13 | 0,010 |
| | | Črna gora | 0,15 | 0,19 | 1,000 |
| | | BiH | - 0,10 | 0,15 | 1,000 |
| | Črna gora | Hrvaška | 0,26 | 0,19 | 0,982 |
| | | Srbija | - 0,15 | 0,19 | 1,000 |
| | | BiH | - 0,25 | 0,20 | 1,000 |
| | BiH | Hrvaška | 0,52* | 0,15 | 0,004 |
| | | Srbija | 0,10 | 0,15 | 1,000 |
| | | Črna gora | 0,25 | 0,20 | 1,000 |
| Vsa nesoglasja rešujete skupaj z odjemalcem. (VREDN_B) | Hrvaška | Srbija | - 0,36* | 0,11 | 0,004 |
| | | Črna gora | - 0,14 | 0,15 | 0,882 |
| | | BiH | - 0,47* | 0,12 | 0,000 |
| | Srbija | Hrvaška | 0,36* | 0,11 | 0,004 |
| | | Črna gora | 0,22 | 0,15 | 0,587 |
| | | BiH | - 0,11 | 0,12 | 0,700 |
| | Črna gora | Hrvaška | 0,14 | 0,15 | 0,882 |
| | | Srbija | - 0,22 | 0,15 | 0,587 |
| | | BiH | - 0,34 | 0,16 | 0,256 |
| | BiH | Hrvaška | 0,47* | 0,12 | 0,000 |
| | | Srbija | 0,11 | 0,12 | 0,700 |
| | | Črna gora | 0,34 | 0,16 | 0,256 |
| Vzajemno spoštujete vrednote kot resnost obljub, zanesljivost ipd. (VREDN_C) | Hrvaška | Srbija | - 0,34* | 0,10 | 0,017 |
| | | Črna gora | - 0,49* | 0,15 | 0,001 |
| | | BiH | - 0,58* | 0,12 | 0,000 |
| | Srbija | Hrvaška | 0,34* | 0,10 | 0,017 |
| | | Črna gora | - 0,16 | 0,15 | 0,549 |
| | | BiH | - 0,25* | 0,12 | 0,048 |
| | Črna gora | Hrvaška | 0,49* | 0,15 | 0,001 |
| | | Srbija | 0,16 | 0,15 | 0,549 |
| | | BiH | - 0,09 | 0,16 | 0,862 |
| | BiH | Hrvaška | 0,58* | 0,12 | 0,000 |
| | | Srbija | 0,25* | 0,12 | 0,048 |
| | | Črna gora | 0,09 | 0,16 | 0,862 |
| Drug drugega podpirate pri doseganju ciljev. (VREDN_D) | Hrvaška | Srbija | - 0,49* | 0,13 | 0,001 |
| | | Črna gora | - 0,26 | 0,18 | 0,592 |
| | | BiH | - 0,81* | 0,15 | 0,000 |
| | Srbija | Hrvaška | 0,49* | 0,13 | 0,001 |

| | | | | | |
|---|-----------|-----------|---------|------|-------|
| | | Črna gora | 0,23 | 0,18 | 0,639 |
| | | BiH | - 0,32 | 0,14 | 0,061 |
| | Črna gora | Hrvaška | 0,26 | 0,18 | 0,592 |
| | | Srbija | -0,23 | 0,18 | 0,639 |
| | | BiH | - 0,56* | 0,19 | 0,037 |
| | BiH | Hrvaška | 0,81* | 0,15 | 0,000 |
| | | Srbija | 0,32 | 0,14 | 0,061 |
| | | Črna gora | 0,56* | 0,19 | 0,037 |
| Imate skladne poglede na etiko v poslovnem obnašanju. (VREDN_E) | Hrvaška | Srbija | - 0,17 | 0,14 | 1,000 |
| | | Črna gora | -0,29 | 0,21 | 0,938 |
| | | BiH | - 0,49* | 0,17 | 0,018 |
| | Srbija | Hrvaška | 0,17 | 0,14 | 1,000 |
| | | Črna gora | - 0,12 | 0,21 | 1,000 |
| | | BiH | - 0,32 | 0,16 | 0,305 |
| | Črna gora | Hrvaška | 0,29 | 0,21 | 0,938 |
| | | Srbija | 0,12 | 0,21 | 1,000 |
| | | BiH | - 0,20 | 0,22 | 1,000 |
| | BiH | Hrvaška | 0,49* | 0,17 | 0,018 |
| | | Srbija | 0,32 | 0,16 | 0,305 |
| | | Črna gora | 0,20 | 0,22 | 1,000 |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 611.

Tabela 7: Post hoc test analize variance za sestavljeno spremenljivko skupne vrednote in norme

| (I) država | (J) država | Razlika povprečij (I-J) | Std. napaka | Stopnja značilnosti |
|------------|------------|-------------------------|-------------|---------------------|
| Hrvaška | Srbija | - 0,35* | 0,08 | 0,000 |
| | Črna gora | - 0,28 | 0,12 | 0,136 |
| | BiH | - 0,57* | 0,10 | 0,000 |
| Srbija | Hrvaška | 0,35* | 0,08 | 0,000 |
| | Črna gora | 0,07 | 0,12 | 0,927 |
| | BiH | - 0,22* | 0,10 | 0,047 |
| Črna gora | Hrvaška | 0,28 | 0,12 | 0,136 |
| | Srbija | - 0,07 | 0,12 | 0,927 |
| | BiH | - 0,30 | 0,13 | 0,097 |
| BiH | Hrvaška | 0,57* | 0,10 | 0,000 |
| | Srbija | 0,22* | 0,10 | 0,047 |
| | Črna gora | 0,30 | 0,13 | 0,097 |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 611.

Tabela 8: Analiza variance za merjene spremenljivke zaupanja

| Spremenljivka | | Vsota kvadratov | Stopinje prostosti | Mean Square | F | Stopnja značilnosti |
|---|----------------|------------------------|---------------------------|--------------------|----------|----------------------------|
| Pri partnerskem sodelovanju je zaupanje zelo pomembno. (ZAUP_A) | Med skupinami | 6,79 | 3 | 2,26 | 6,599 | 0,000 |
| | Znotraj skupin | 208,12 | 607 | 0,34 | | |
| | Skupaj | 214,91 | 610 | | | |
| Vaš odjemalec je bil v preteklosti v splošnem pošten do vas. (ZAUP_B) | Med skupinami | 41,60 | 3 | 13,87 | 8,588 | 0,000 |
| | Znotraj skupin | 976,91 | 605 | 1,61 | | |
| | Skupaj | 1018,52 | 608 | | | |
| Vaš odjemalec uresničuje svoje obljube. (ZAUP_C) | Med skupinami | 47,58 | 3 | 15,86 | 9,096 | 0,000 |
| | Znotraj skupin | 1056,68 | 606 | 1,74 | | |
| | Skupaj | 1104,26 | 609 | | | |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 611.

Tabela 9: Post hoc test analize variance za merjene spremenljivke zaupanja

| Spremenljivka | (I) država | (J) država | Razlika povprečij (I-J) | Std. napaka | Stopnja značilnosti |
|---|---------------|---------------|-------------------------------|----------------|------------------------|
| Pri partnerskem sodelovanju je zaupanje zelo pomembno. (ZAUP_A) | Hrvaška | Srbija | - 0,20* | 0,06 | 0,011 |
| | | Črna gora | - 0,29* | 0,08 | 0,000 |
| | | BiH | - 0,20* | 0,07 | 0,013 |
| | Srbija | Hrvaška | 0,20* | 0,06 | 0,011 |
| | | Črna gora | - 0,09 | 0,08 | 0,139 |
| | | BiH | 0,00 | 0,07 | 1,000 |
| | Črna gora | Hrvaška | 0,29* | 0,08 | 0,000 |
| | | Srbija | 0,09 | 0,08 | 0,139 |
| | | BiH | 0,09 | 0,09 | 0,207 |
| | BiH | Hrvaška | 0,20* | 0,07 | 0,013 |
| | | Srbija | 0,00 | 0,07 | 1,000 |
| | | Črna gora | - 0,09 | 0,09 | 0,207 |
| Vaš odjemalec je bil v preteklosti v splošnem pošten do vas. (ZAUP_B) | Hrvaška | Srbija | - 0,39* | 0,12 | 0,010 |
| | | Črna gora | -0,44 | 0,18 | 0,095 |
| | | BiH | - 0,71* | 0,14 | 0,000 |
| | Srbija | Hrvaška | 0,39* | 0,12 | 0,010 |
| | | Črna gora | - 0,04 | 0,18 | 1,000 |
| | | BiH | - 0,31 | 0,14 | 0,165 |
| | Črna Gora | Hrvaška | 0,44 | 0,18 | 0,095 |
| | | Srbija | 0,04 | 0,18 | 1,000 |
| | | BiH | - 0,27 | 0,19 | 0,959 |
| | BiH | Hrvaška | 0,71* | 0,14 | 0,000 |
| | | Srbija | 0,31 | 0,14 | 0,165 |
| | | Črna gora | 0,27 | 0,19 | 0,959 |
| Vaš odjemalec uresničuje svoje obljube. (ZAUP_C) | Hrvaška | Srbija | - 0,07 | 0,13 | 1,000 |
| | | Črna gora | 0,11 | 0,19 | 1,000 |
| | | BiH | - 0,69* | 0,15 | 0,000 |
| | Srbija | Hrvaška | 0,07 | 0,13 | 1,000 |
| | | Črna gora | 0,17 | 0,19 | 1,000 |
| | | BiH | - 0,62* | 0,15 | 0,000 |
| | Črna gora | Hrvaška | - 0,11 | 0,19 | 1,000 |
| | | Srbija | - 0,17 | 0,19 | 1,000 |
| | | BiH | - 0,80* | 0,20 | 0,000 |
| | BiH | Hrvaška | 0,69* | 0,15 | 0,000 |
| | | Srbija | 0,62* | 0,15 | 0,000 |
| | | Črna gora | 0,80* | 0,20 | 0,000 |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropske ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 611.

Tabela 10: Post hoc test analize variance za sestavljeno spremenljivko zaupanje

| (I) država | (J) država | Razlika povprečij (I-J) | Std. napaka | Stopnja značilnosti |
|------------|------------|-------------------------|-------------|---------------------|
| Hrvaška | Srbija | - 0,22* | 0,08 | 0,040 |
| | Črna gora | - 0,21 | 0,12 | 0,213 |
| | BiH | - 0,53* | 0,09 | 0,000 |
| Srbija | Hrvaška | 0,22* | 0,08 | 0,040 |
| | Črna gora | 0,02 | 0,12 | 0,999 |
| | BiH | - 0,31* | 0,09 | 0,002 |
| Črna gora | Hrvaška | 0,21 | 0,12 | 0,213 |
| | Srbija | - 0,02 | 0,12 | 0,999 |
| | BiH | - 0,33* | 0,12 | 0,016 |
| BiH | Hrvaška | 0,53* | 0,09 | 0,000 |
| | Srbija | 0,31* | 0,09 | 0,002 |
| | Črna gora | 0,33* | 0,12 | 0,016 |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 611.

Tabela 11: Analiza variance za merjene spremenljivke sodelovanja

| Spremenljivka | | Vsota kvadratov | Stopinje prostosti | Ocena variance | F | Stopnja značilnosti |
|--|----------------|-----------------|--------------------|----------------|-------|---------------------|
| Če dolgoročno sodelujete z odjemalci, ustvarjate večji dobiček, kot bi ga sicer dosegli. (SODEL_A) | Med skupinami | 3.85 | 3 | 1.28 | 0.514 | 0.673 |
| | Znotraj skupin | 1517.87 | 607 | 2.50 | | |
| | Skupaj | 1521.73 | 610 | | | |
| Skupaj z odjemalcem uresničujete svoje poslovne cilje. (SODEL_B) | Med skupinami | 26.86 | 3 | 8.95 | 6.076 | 0.000 |
| | Znotraj skupin | 893.08 | 606 | 1.47 | | |
| | Skupaj | 919.94 | 609 | | | |
| Z odjemalcem sodelujete zaradi boljše konkurenčnosti na trgu. (SODEL_C) | Med skupinami | 11.61 | 3 | 3.87 | 2.018 | 0.110 |
| | Znotraj skupin | 1157.02 | 603 | 1.92 | | |
| | Skupaj | 1168.63 | 606 | | | |
| Z odjemalcem sodelujete pri skupnih projektih. (SODEL_D) | Med skupinami | 53.83 | 3 | 17.94 | 5.337 | 0.001 |
| | Znotraj skupin | 2041.01 | 607 | 3.36 | | |
| | Skupaj | 2094.84 | 610 | | | |
| Z odjemalci iščete tiste skupne aktivnosti, ki vam omogočajo sinergijske učinke. (SODEL_E) | Med skupinami | 6.17 | 3 | 2.06 | 1.043 | 0.373 |
| | Znotraj skupin | 1188.92 | 603 | 1.97 | | |
| | Skupaj | 1195.09 | 606 | | | |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 611.

Tabela 12: Post hoc test analize variance za merjene spremenljivke sodelovanja

| Spremenljivka | (I) država | (J) država | Razlika povprečij (I-J) | Std. napaka | Stopnja značilnosti |
|--|------------|------------|-------------------------|-------------|---------------------|
| Skupaj z odjemalcem uresničujete svoje poslovne cilje. (SODEL_B) | Hrvaška | Srbija | - 0,43* | 0,12 | 0,002 |
| | | Črna gora | - 0,26 | 0,17 | 0,543 |
| | | BiH | - 0,50* | 0,14 | 0,001 |
| | Srbija | Hrvaška | 0,43* | 0,12 | 0,002 |
| | | Črna gora | 0,17 | 0,17 | 0,816 |
| | | BiH | - 0,08 | 0,14 | 0,932 |
| | Črna gora | Hrvaška | 0,26 | 0,17 | 0,543 |
| | | Srbija | - 0,17 | 0,17 | 0,816 |
| | | BiH | - 0,24 | 0,18 | 0,623 |
| | BiH | Hrvaška | 0,50* | 0,14 | 0,001 |
| | | Srbija | 0,08 | 0,14 | 0,932 |
| | | Črna gora | 0,24 | 0,18 | 0,623 |
| Z odjemalcem sodelujete pri skupnih projektih. (SODEL_D) | Hrvaška | Srbija | 0,41 | 0,18 | 0,137 |
| | | Črna gora | 0,54 | 0,26 | 0,219 |
| | | BiH | - 0,29 | 0,21 | 0,985 |
| | Srbija | Hrvaška | - 0,41 | 0,18 | 0,137 |
| | | Črna gora | 0,14 | 0,26 | 1,000 |
| | | BiH | - 0,70* | 0,21 | 0,004 |
| | Črna gora | Hrvaška | - 0,54 | 0,26 | 0,219 |
| | | Srbija | - 0,14 | 0,26 | 1,000 |
| | | BiH | - 0,83* | 0,28 | 0,017 |
| | BiH | Hrvaška | 0,29 | 0,21 | 0,985 |
| | | Srbija | 0,70* | 0,21 | 0,004 |
| | | Črna gora | 0,83* | 0,28 | 0,017 |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 611.

Tabela 13: Post hoc test analize variance za sestavljeno spremenljivko sodelovanje

| (I) država | (J) država | Razlika povprečij (I-J) | Std. napaka | Stopnja značilnosti |
|-------------------|-------------------|--------------------------------|--------------------|----------------------------|
| Hrvaška | Srbija | - 0,09 | 0,09 | 0,717 |
| | Črna gora | - 0,05 | 0,14 | 0,987 |
| | BiH | - 0,30* | 0,11 | 0,040 |
| Srbija | Hrvaška | 0,09 | 0,09 | 0,717 |
| | Črna gora | 0,04 | 0,14 | 0,993 |
| | BiH | - 0,21 | 0,11 | 0,269 |
| Črna gora | Hrvaška | 0,05 | 0,14 | 0,987 |
| | Srbija | - 0,04 | 0,14 | 0,993 |
| | BiH | - 0,25 | 0,15 | 0,462 |
| BiH | Hrvaška | 0,30* | 0,11 | 0,040 |
| | Srbija | 0,21 | 0,11 | 0,269 |
| | Črna gora | 0,25 | 0,15 | 0,462 |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 611.

Priloga 3: Veljavnost merjenja

Tabela 14: Rezultati faktorске analize (rotacija varimax) na vzorcu hrvaških podjetij

| Standardizirana spremenljivka | Faktor | | | | | |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| VREDN_B | 0,582 | 0,163 | 0,218 | 0,276 | 0,093 | |
| ZAUP_A | 0,576 | 0,295 | 0,096 | - 0,020 | 0,264 | |
| VREDN_C | 0,534 | 0,308 | 0,235 | 0,220 | 0,098 | |
| VREDN_D | 0,510 | 0,273 | 0,282 | 0,368 | - 0,152 | |
| VREDN_E | 0,479 | 0,095 | 0,458 | 0,197 | 0,062 | |
| DINAM_C | 0,447 | 0,067 | 0,009 | - 0,029 | 0,049 | |
| VREDN_A | 0,371 | 0,292 | 0,224 | 0,368 | - 0,069 | |
| SODEL_B | 0,160 | 0,656 | 0,087 | 0,178 | 0,092 | |
| SODEL_A | 0,149 | 0,618 | 0,075 | 0,046 | 0,019 | |
| SODEL_E | 0,211 | 0,539 | 0,000 | 0,212 | 0,074 | |
| SODEL_D | 0,138 | 0,478 | 0,281 | 0,311 | - 0,248 | |
| ZAUP_B | 0,152 | 0,054 | 0,789 | 0,033 | 0,190 | |
| ZAUP_C | 0,361 | 0,328 | 0,647 | - 0,017 | 0,274 | |
| DINAM_A | 0,172 | 0,129 | - 0,104 | 0,430 | 0,207 | |
| DINAM_B | 0,024 | 0,167 | 0,078 | 0,429 | 0,086 | |
| SODEL_C | 0,198 | 0,164 | 0,031 | 0,140 | 0,427 | |
| DINAM_D | - 0,106 | - 0,012 | 0,236 | 0,250 | 0,330 | |
| DINAM_E | 0,048 | - 0,028 | 0,084 | 0,014 | 0,318 | |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 202.

Tabela 15: Rezultati faktorjske analize (rotacija varimax) na vzorcu srbskih podjetij

| Standardizirane spremenljivke | Faktor | | | | |
|-------------------------------|--------------|----------------|--------------|--------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ZAUP_B | 0,785 | 0,135 | 0,019 | 0,019 | 0,083 |
| ZAUP_C | 0,534 | 0,163 | 0,126 | - 0,003 | - 0,015 |
| VREDN_E | 0,470 | - 0,021 | 0,192 | 0,158 | 0,000 |
| VREDN_C | 0,429 | 0,112 | 0,033 | 0,227 | - 0,135 |
| VREDN_A | 0,130 | 0,634 | 0,173 | 0,070 | - 0,268 |
| VREDN_D | 0,196 | 0,487 | 0,146 | 0,221 | - 0,134 |
| DINAM_A | - 0,003 | 0,432 | 0,040 | 0,011 | 0,152 |
| SODEL_B | 0,209 | 0,348 | 0,265 | 0,195 | - 0,016 |
| DINAM_B | 0,012 | (0,266) | 0,091 | 0,035 | 0,183 |
| ZAUP_A | 0,059 | (0,243) | - 0,071 | 0,012 | - 0,010 |
| SODEL_E | 0,108 | 0,138 | 0,634 | - 0,001 | - 0,251 |
| SODEL_D | 0,106 | 0,067 | 0,452 | 0,116 | - 0,016 |
| SODEL_A | 0,073 | - 0,011 | 0,418 | - 0,071 | 0,156 |
| DINAM_C | 0,051 | - 0,018 | - 0,133 | 0,567 | - 0,084 |
| SODEL_C | 0,224 | 0,269 | 0,349 | 0,520 | 0,075 |
| VREDN_B | 0,158 | 0,244 | 0,212 | 0,486 | 0,087 |
| DINAM_E | - 0,029 | - 0,001 | - 0,091 | - 0,075 | 0,494 |
| DINAM_D | 0,014 | 0,025 | 0,230 | 0,087 | (0,283) |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 216.

Na prvem faktorju sta spremenljivki zaupanja, ki opisujeta delovanje odjemalca, ob tem pa še spremenljivki skupnih vrednot VREDN_E in VREDN_C, ki se nanašata na skladnost pogledov na etiko v odnosu in vzajemno spoštovanje vrednot. Na drugem faktorju sta dve spremenljivki vrednot (VREDN_A in VREDN_D), dve spremenljivki dinamike v zunanjem okolju (DINAM_A in DINAM_B), spremenljivka zaupanja ZAUP_A ter spremenljivka sodelovanja SODEL_B. Spremenljivki vrednot se nanašata na podpiranje uspeha odjemalca, s tem je povezana tudi spremenljivka SODEL_B (Skupaj z odjemalcem uresničujete svoje poslovne cilje.), DINAM_B se prav tako nanaša na tesno sodelovanje z odjemalci. ZAUP_A, ki se nanaša na pomembnost zaupanja v partnerskem odnosu, in DINAM_A, ki opisuje pomembnost prilagajanja, pa po našem mnenju nimata neposredne povezave z naštetimi spremenljivkami. Če izvedemo analizo s šestimi faktorji, se iz drugega faktorja ZAUP_A prestavi na šesti faktor, kar še vedno ne olajša razlage. Zavedati se tudi moramo, da merjeni spremenljivki DINAM_D in ZAUP_A ne zadovoljita kriterija Haira et al. (1995, str. 384-385) glede minimalne meje za uteži na tem faktorju.

Tretji faktor določajo spremenljivke sodelovanja. Na prvi pogled je problematičen za interpretacijo četrti faktor, kjer so skupaj DINAM_C (V vaši dejavnosti je veliko število konkurentov.), SODEL_C (Z odjemalcem sodelujete zaradi boljše konkurenčnosti na trgu.) in VREDN_B (Vsa nesoglasja rešujete skupaj z odjemalcem.), ki pa ga lahko razložimo kot

odzivanje na konkurenčno situacijo na trgu. Peti faktor pa določata dve spremenljivki dinamike v zunanjem okolju. Pri tem je spet problematična spremenljivka DINAM_D, ki po kriteriju Haira et al. (1995, str. 384-385) ne zadovolji minimalne meje za utež na tem faktorju.

Tabela 16: Rezultati faktorске analize (rotacija varimax) na vzorcu črnogorskih podjetij

| Standardizirana spremenljivka | Faktor | | | | |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| SODEL_E | 0,777 | 0,009 | 0,168 | - 0,047 | 0,039 |
| SODEL_B | 0,740 | 0,122 | - 0,059 | 0,317 | - 0,303 |
| VREDN_A | 0,691 | 0,196 | - 0,079 | 0,032 | 0,000 |
| SODEL_D | 0,651 | - 0,138 | - 0,034 | - 0,031 | 0,099 |
| VREDN_B | 0,617 | 0,095 | 0,317 | - 0,186 | 0,114 |
| SODEL_C | 0,524 | 0,020 | 0,362 | 0,061 | - 0,294 |
| ZAUP_C | 0,038 | 0,792 | 0,118 | 0,318 | 0,003 |
| ZAUP_B | 0,180 | 0,601 | - 0,210 | - 0,204 | - 0,182 |
| VREDN_E | 0,463 | 0,490 | 0,109 | - 0,218 | 0,065 |
| VREDN_C | - 0,121 | 0,486 | 0,174 | - 0,049 | 0,168 |
| DINAM_A | 0,007 | 0,051 | 0,865 | 0,030 | 0,046 |
| SODEL_A | 0,144 | - 0,120 | 0,532 | 0,162 | - 0,293 |
| DINAM_B | 0,102 | 0,237 | 0,509 | 0,063 | 0,028 |
| DINAM_D | 0,108 | - 0,105 | 0,008 | 0,664 | 0,482 |
| VREDN_D | 0,307 | 0,331 | 0,163 | 0,381 | 0,180 |
| DINAM_C | - 0,126 | - 0,004 | 0,105 | (0,258) | - 0,123 |
| ZAUP_A | - 0,040 | 0,010 | 0,043 | 0,044 | 0,301 |
| DINAM_E | 0,043 | 0,025 | - 0,069 | - 0,018 | (0,245) |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropske Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 66.

Prvi faktor določajo štiri spremenljivke sodelovanja (razen SODEL_A) in dve spremenljivki skupnih vrednot, ki se vsebinsko tudi nanašata na sodelovanje (podpiranje dobrih rezultatov in skupno reševanje nesoglasij). Drugi faktor je enak kot prvi v Srbiji. Tretji faktor sestavljata dve spremenljivki dinamike in SODEL_A, ki opisuje odziv podjetja na dinamiko v okolju. Na četrti komponenti sta dve spremenljivki dinamike ter VREDN_D, ki opisuje vzajemno podporo pri doseganju ciljev. Ponovno je potrebno opozoriti, da spremenljivka DINAM_C po kriteriju Haira et al. (1995, str. 384-385) ne zadovolji minimalne meje za utež na tem faktorju. Na peti komponenti pa sta ZAUP_A ter DINAM_E, ki vsebinsko nimata dosti skupnega. To pokaže tudi utež za merjeno spremenljivko DINAM_E, ki ne zadovolji kriterija minimalne meje Haira et al. (1995, str. 384-385) za utež na tem faktorju.

Tabela 17: Rezultati faktorске analize (rotacija varimax) na vzorcu bosansko-hercegovskih podjetij

| Standardizirana spremenljivka | Faktor | | | | | |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|----------------|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| VREDN_A | 0,647 | 0,221 | 0,016 | - 0,088 | - 0,156 | |
| VREDN_C | 0,647 | 0,072 | 0,135 | 0,220 | 0,041 | |
| VREDN_B | 0,574 | 0,029 | 0,199 | 0,146 | 0,065 | |
| VREDN_D | 0,565 | 0,406 | - 0,010 | 0,015 | 0,031 | |
| DINAM_B | 0,433 | - 0,099 | - 0,072 | 0,183 | - 0,356 | |
| ZAUP_A | 0,413 | 0,363 | 0,115 | - 0,181 | 0,030 | |
| DINAM_D | 0,320 | 0,281 | - 0,013 | - 0,012 | - 0,069 | |
| SODEL_B | 0,167 | 0,701 | 0,217 | 0,139 | - 0,075 | |
| SODEL_E | 0,075 | 0,685 | 0,041 | - 0,085 | 0,035 | |
| SODEL_D | 0,022 | 0,553 | 0,010 | - 0,128 | - 0,046 | |
| SODEL_C | 0,176 | 0,512 | - 0,018 | 0,159 | 0,123 | |
| SODEL_A | 0,080 | 0,508 | 0,207 | 0,181 | - 0,049 | |
| ZAUP_C | 0,138 | 0,027 | 0,819 | - 0,012 | - 0,070 | |
| ZAUP_B | 0,040 | 0,225 | 0,725 | - 0,059 | 0,087 | |
| DINAM_C | 0,019 | 0,053 | - 0,029 | 0,822 | 0,035 | |
| DINAM_A | 0,208 | 0,013 | - 0,023 | (0,243) | 0,008 | |
| VREDN_E | 0,480 | 0,173 | 0,056 | 0,008 | 0,703 | |
| DINAM_E | - 0,092 | - 0,066 | - 0,017 | 0,037 | (0,274) | |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 127.

Prvi faktor sestavljajo štiri spremenljivke vrednot (razen VREDN_E), ZAUP_A ter dve spremenljivki dinamike, ki se nanašata na pomembnost tesnega sodelovanja, kar bi spet lahko bile skupne vrednote, in velik finančni pomen posameznega posla (DINAM_D). Če izvedemo analizo s šestimi faktorji, se DINAM_D s te komponente prestavi k spremenljivkam sodelovanja, kar je boljše za interpretacijo z vidika te komponente, ne pa z vidika celote, saj imamo v primeru šestih faktorjev na dveh komponentah samo po eno spremenljivko. Drugi faktor potrjuje veljavnost merjenja, saj so na njem vse spremenljivke sodelovanja. Tudi tretji faktor je smiseln, saj sta na njem isti spremenljivki zaupanja kot na primeru celotnega vzorca in hrvaških podjetij. Na četrtem faktorju sta dve spremenljivki dinamike, na petem pa ena spremenljivka dinamike (Imate majhno število odjemalcev, zato si prizadevate za tesno sodelovanje z njimi.) in ena spremenljivka skupnih vrednot (Imate skladne poglede na etiko v poslovnem obnašanju.), ki nimata dosti skupnega. Vendar tudi v primeru, če uporabimo šest komponent, ti dve spremenljivki še vedno ostaneta skupaj na zadnji komponenti. Vendar pa utež za merjeno spremenljivko DINAM_E ne zadovolji kriterija minimalne meje Haira et al. (1995, str. 384-385) za utež na petem faktorju. Podobno lahko trdimo za spremenljivko DINAM_A na četrtem faktorju.

Tabela 18: Razvrščanje na osnovi metode voditeljev za hrvaška podjetja

| Standardizirana spremenljivka | Skupina | |
|-------------------------------|-------------|------------|
| | 1 (n = 130) | 2 (n = 62) |
| ZDINAM_A | - 0,073 | - 0,623 |
| ZDINAM_B | 0,122 | - 0,609 |
| ZDINAM_C | 0,081 | - 0,371 |
| ZDINAM_D | 0,017 | - 0,357 |
| ZDINAM_D | 0,040 | - 0,030 |
| ZVREDN_A | 0,136 | - 0,879 |
| ZVREDN_B | 0,114 | - 0,773 |
| ZVREDN_C | 0,220 | - 1,166 |
| ZVREDN_D | 0,176 | - 1,121 |
| ZVREDN_E | 0,202 | - 0,771 |
| ZZAUP_A | 0,220 | - 0,952 |
| ZZAUP_B | 0,125 | - 0,960 |
| ZZAUP_C | 0,311 | - 0,889 |
| ZSODEL_A | 0,183 | - 0,476 |
| ZSODEL_B | 0,071 | - 0,811 |
| ZSODEL_C | 0,110 | - 0,599 |
| ZSODEL_D | 0,335 | - 0,383 |
| ZSODEL_E | 0,230 | - 0,663 |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 192.

Tabela 19: Vrednosti Wardove kriterijske funkcije za razvrščanja v različno število skupin za hrvaška podjetja

| | Vsota |
|---------|---------|
| EVKLHR1 | 3220,85 |
| EVKLHR2 | 2525,12 |
| EVKLHR3 | 2432,64 |
| EVKLHR4 | 2311,01 |
| EVKLHR5 | 2242,37 |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 192.

Tabela 20: Razvrščanje na osnovi metode voditeljev za srbska podjetja

| Standardizirana spremenljivka | Skupina | |
|-------------------------------|------------|-------------|
| | 1 (n = 62) | 2 (n = 149) |
| ZDINAM_A | - 0,001 | 0,289 |
| ZDINAM_B | - 0,210 | 0,148 |
| ZDINAM_C | - 0,155 | 0,137 |
| ZDINAM_D | - 0,123 | 0,066 |
| ZDINAM_D | 0,089 | - 0,051 |
| ZVREDN_A | - 0,494 | 0,341 |
| ZVREDN_B | - 0,536 | 0,377 |
| ZVREDN_C | - 0,590 | 0,300 |
| ZVREDN_D | - 0,630 | 0,401 |
| ZVREDN_E | - 0,706 | 0,259 |
| ZZAUP_A | - 0,083 | 0,162 |
| ZZAUP_B | - 0,711 | 0,358 |
| ZZAUP_C | - 0,661 | 0,167 |
| ZSODEL_A | - 0,302 | 0,205 |
| ZSODEL_B | - 0,535 | 0,413 |
| ZSODEL_C | - 0,808 | 0,359 |
| ZSODEL_D | - 0,687 | 0,114 |
| ZSODEL_E | - 0,778 | 0,322 |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 211.

Tabela 21: Vrednosti Wardove kriterijske funkcije za razvrščanja v različno število skupin za srbska podjetja

| | Vsota |
|---------|---------|
| SREVKL1 | 3663,50 |
| SREVKL2 | 3157,55 |
| SREVKL3 | 3047,29 |
| SREVKL4 | 2926,02 |
| SREVKL5 | 2857,95 |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 211.

Tabela 22: Razvrščanje na osnovi metode voditeljev za črnogorska podjetja

| Standardizirana spremenljivka | Skupina | |
|-------------------------------|------------|-----------|
| | 1 (n = 55) | 2 (n = 6) |
| ZDINAM_A | 0,325 | 0,447 |
| ZDINAM_B | - 0,098 | - 0,673 |
| ZDINAM_C | - 0,117 | 0,294 |
| ZDINAM_D | 0,125 | - 0,527 |
| ZDINAM_D | - 0,202 | - 0,314 |
| ZVREDN_A | 0,220 | - 2,014 |
| ZVREDN_B | 0,163 | - 2,072 |
| ZVREDN_C | 0,160 | 0,188 |
| ZVREDN_D | - 0,017 | - 1,284 |
| ZVREDN_E | 0,186 | - 1,210 |
| ZZAUP_A | 0,237 | 0,298 |
| ZZAUP_B | 0,105 | - 0,096 |
| ZZAUP_C | - 0,143 | - 0,881 |
| ZSODEL_A | 0,155 | - 0,653 |
| ZSODEL_B | 0,230 | - 2,460 |
| ZSODEL_C | 0,218 | - 1,578 |
| ZSODEL_D | 0,027 | - 1,557 |
| ZSODEL_E | 0,218 | - 1,850 |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 66.

Tabela 23: Vrednosti Wardove kriterijske funkcije za razvrščanja v različno število skupin za črnogorska podjetja

| | Vsota |
|----------|---------|
| EVKLCG1C | 1077,92 |
| EVKLCG2C | 876,19 |
| EVKLCG3C | 754,32 |
| EVKLCG4C | 708,02 |
| EVKLCG5C | 664,14 |

Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 66.

Tabela 24: Razvrščanje na osnovi metode voditeljev za bosansko-hercegovska podjetja

| Standardizirane spremenljivke | Skupina | |
|-------------------------------|-------------|------------|
| | 1 (n = 101) | 2 (n = 26) |
| ZDINAM_A | - 0,049 | - 0,387 |
| ZDINAM_B | 0,251 | - 0,058 |
| ZDINAM_C | 0,113 | - 0,194 |
| ZDINAM_D | 0,377 | - 0,635 |
| ZDINAM_D | 0,052 | 0,480 |
| ZVREDN_A | 0,426 | - 0,799 |
| ZVREDN_B | 0,412 | - 0,564 |
| ZVREDN_C | 0,436 | - 0,366 |
| ZVREDN_D | 0,547 | - 0,485 |
| ZVREDN_E | 0,392 | - 0,530 |
| ZZAUP_A | 0,281 | - 0,609 |
| ZZAUP_B | 0,437 | - 0,285 |
| ZZAUP_C | 0,496 | 0,014 |
| ZSODEL_A | 0,243 | - 0,985 |
| ZSODEL_B | 0,466 | - 0,937 |
| ZSODEL_C | 0,431 | - 0,904 |
| ZSODEL_D | 0,406 | - 0,437 |
| ZSODEL_E | 0,381 | - 0,827 |

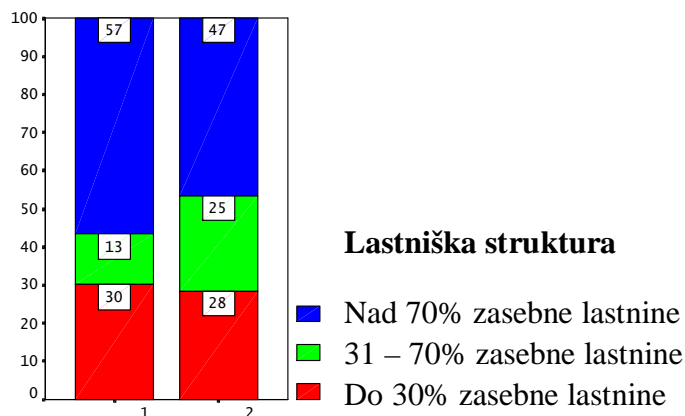
Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropske Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 127.

Tabela 25: Vrednosti Wardove kriterijske funkcije za razvrščanja v različno število skupin za bosansko-hercegovska podjetja

| | Vsota |
|----------|---------|
| BIHEVKL1 | 2250,74 |
| BIHEVKL2 | 1830,60 |
| BIHEVKL3 | 1765,84 |
| BIHEVKL4 | 1646,03 |
| BIHEVKL5 | 1569,02 |
| BIHEVKL6 | 1454,03 |
| BIHEVKL7 | 1463,83 |

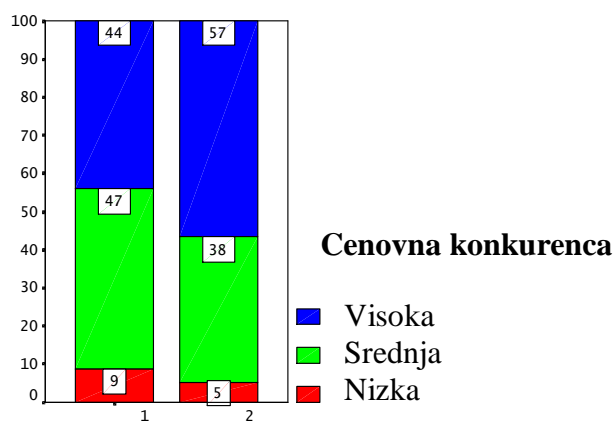
Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropske Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 127.

Slika 5: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in lastniško strukturo za vzorec hrvaških podjetij



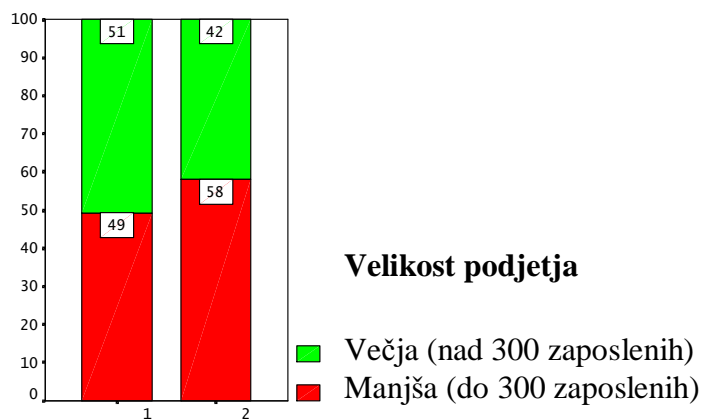
Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 192.

Slika 6: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in stopnjo cenovne konkurence v panogi za vzorec hrvaških podjetij



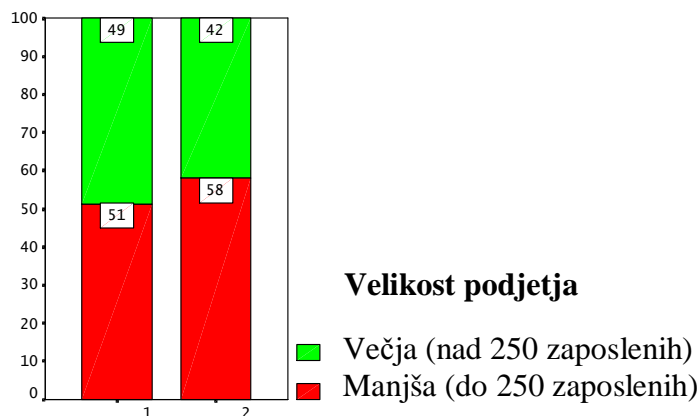
Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 192.

Slika 7: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in velikostjo (kriterij: mediana) za vzorec hrvaških podjetij



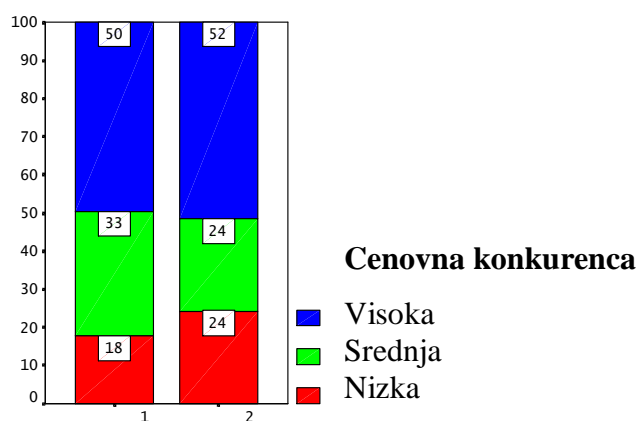
Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 192.

Slika 8: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in velikostjo (kriterij: mediana) za vzorec srbskih podjetij



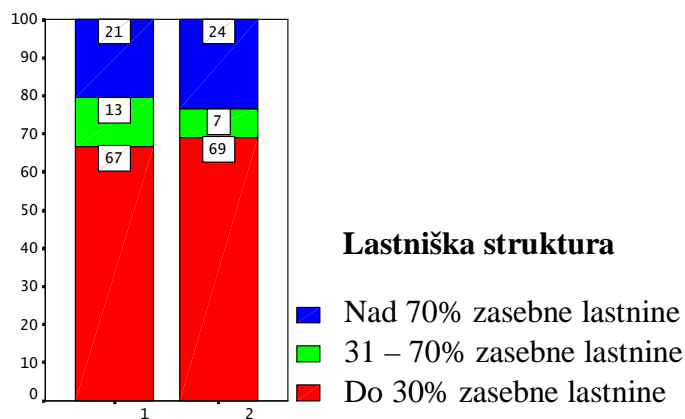
Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 211.

Slika 9: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in stopnjo cenovne konkurence v panogi za vzorec srbskih podjetij



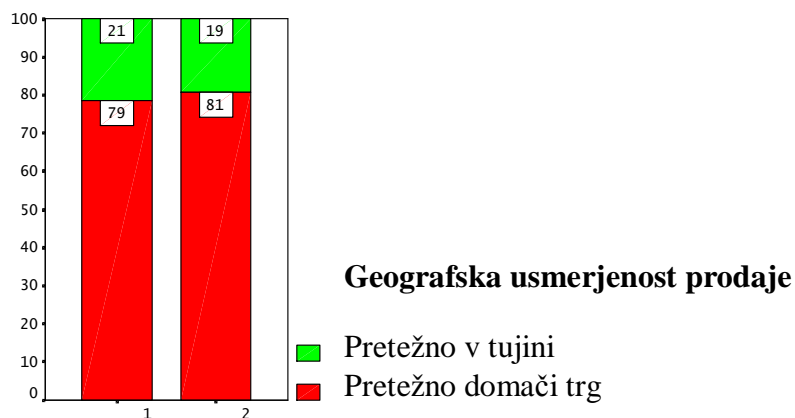
Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 211.

Slika 10: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in lastniško strukturo za vzorec srbskih podjetij



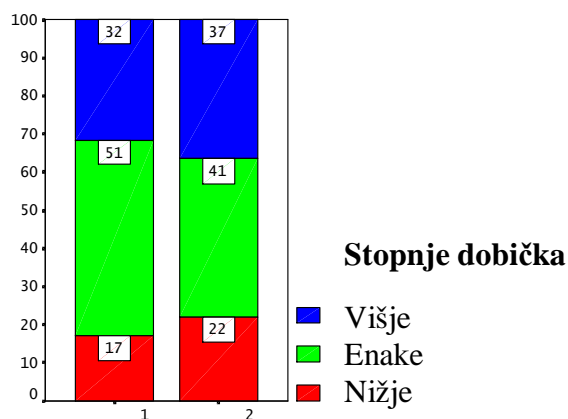
Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n=211.

Slika 11: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in geografsko usmerjenostjo prodaje za vzorec srbskih podjetij



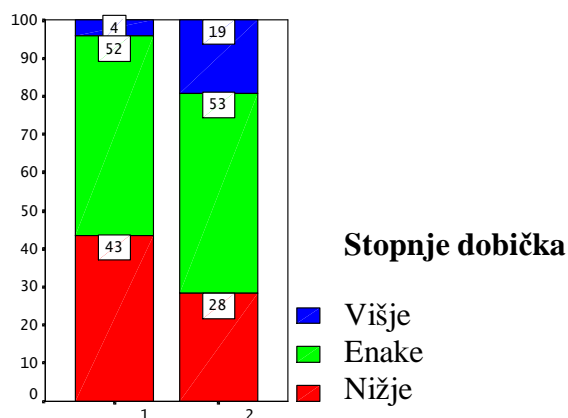
Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n=211.

Slika 12: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in stopnjami dobička, ki jih je podjetje v preteklem letu doseglo glede na konkurente, za vzorec srbskih podjetij



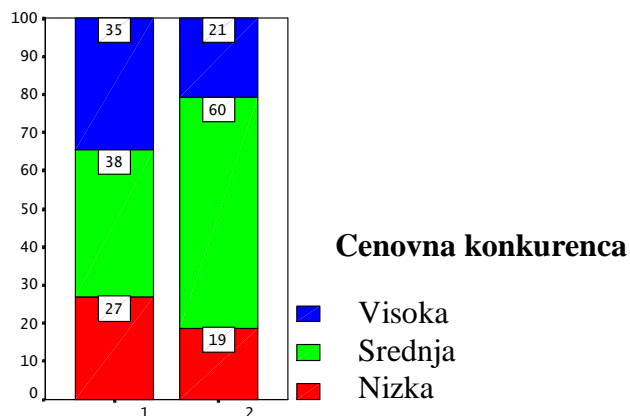
Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n=211.

Slika 13: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in stopnjami dobička, ki jih je podjetje v preteklem letu doseglo glede na konkurente, za vzorec bosansko-hercegovskih podjetij



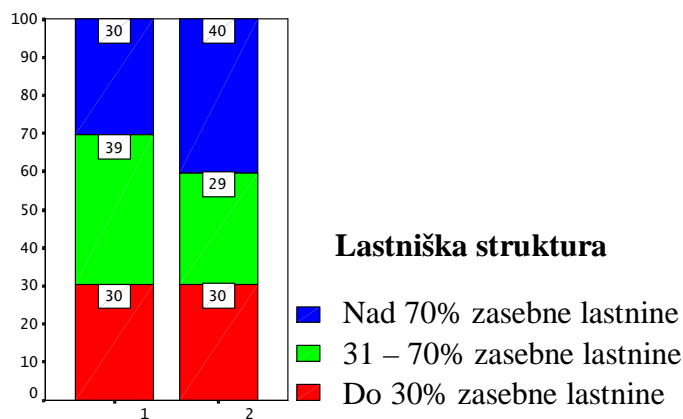
Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 127.

Slika 14: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in stopnjo cenovne konkurence v panogi za vzorec bosansko-hercegovskih podjetij



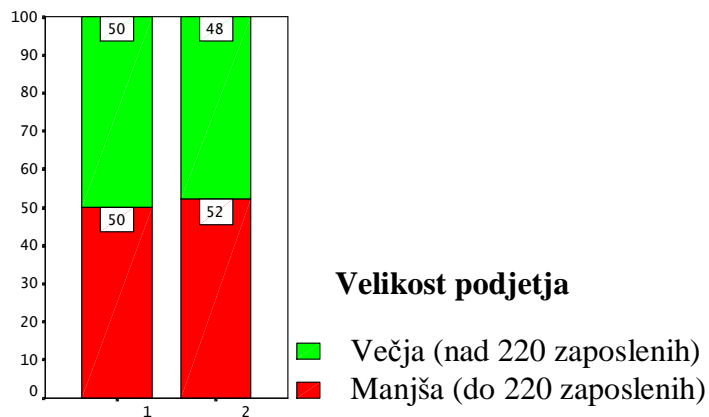
Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 127.

Slika 15: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in lastniško strukturo za vzorec bosansko-hercegovskih podjetij



Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 127.

Slika 16: Povezanost med sestavinami trženjskih odnosov in velikostjo (kriterij: mediana) za vzorec bosansko-hercegovskih podjetij



Vir: Raziskava Inštituta za JV Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani, 2001; n = 127.

SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

| | |
|--|--|
| Activity links | Povezave med aktivnostmi |
| Actor bonds | Vezi med udeleženci |
| At arm's length relationship | Oddaljeni odnos |
| Buyer-Seller Exchange Situation Model | Situacijski model menjave med dobaviteljem in odjemalcem |
| Categorization school | Kategorizacijska šola |
| Cooperative | Sodelovalno [lastništvo] |
| Core competency | Osrednja sposobnost |
| Input | Vložek |
| Just in time | Ob pravem času, ravno pravočasno |
| Marketing mix – plus perspective | Trženjski splet – plus perspektiva |
| Marketing relationship | Trženjski odnos |
| Outlier | Osamelec |
| Relationship based competitive advantage | Konkurenčne prednosti, ki temeljijo na odnosih |
| Relationship management | Ravnanje odnosov |
| Resource ties | Povezave med viri |
| Return on relationship (ROR) | Donos na odnos |
| Switching costs | Stroški prehajanja oz. zamenjave |
| Tit-for-tat | Strategija povračilnih ukrepov |
| Total relationship marketing | Celoviti trženjski odnosi |
| Trade-off | Kompromis |
| Win-win | Dobim – dobiš |