

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

JERNEJA SVENŠEK

**Vloga zaupanja v strateških partnerstvih
podjetij**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

JERNEJA SVENŠEK
Mentor:izr. prof. dr. Zlatko Jančič

**Vloga zaupanja v strateških partnerstvih
podjetij**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2011

Hvala mentorju za strokovne nasvete in pomoč, mami,
prijateljem in vsem, brez katerih ne bi šlo.

VLOGA ZAUPANJA V STRATEŠKIH PARTNERSTVIH PODJETIJ

Distanciranje od transakcijskega marketinga in prehod k marketinškim odnosom je ekonomski menjavi dodal novo dimenzijo. V ospredju vseh marketinških odnosov je menjava, ki je integralni del celotnega marketinškega procesa. V magistrski nalogi se osredotočamo zgolj na odnose med naročniki in marketinškimi agencijami, ki jih lahko uvrstimo v kategorijo odnosov z dobavitelji. Odnose med naročniki in marketinškimi agencijami obravnavamo v kontekstu marketinških odnosov, hkrati pa dodajamo ugotovitve strateškega menedžmenta ter jih obravnavamo z vidika strateških partnerstev. Koncept marketinških odnosov opisuje proces, v katerem podjetje oblikuje, ohranja in stopnjuje dolgoročne odnose, pri čemer gre za ustvarjanje obojestranskih koristi. Motivacija za vstop v marketinške odnose oziroma partnerstvo izvira iz več dejavnikov, ki so povezani s pridobitvijo virov, z relacijskimi dejavniki, s kompetencami, trgi, informacijsko tehnologijo itd. Prisotno je zavedanje o pomembnosti grajenja tesnih in trajajočih odnosov s partnerji tako v teoriji kot v praksi. Z izzivi grajenja odnosov se danes soočajo mnoga uspešna mednarodna podjetja, ki omenjene procese postavljajo v fokus svojega delovanja. Sodobno podjetje si namreč želi razvijati dolgoročne odnose s svojimi ključnimi partnerji, s katerimi sodeluje v menjavi, saj se v dolgoročnem odnosu razvija zaupanje. Tudi sodobne teorije menedžmenta kot ključni element za uspešnost medorganizacijskih strateških zvez in partnerstev navajajo zaupanje. Zaupanje je osrednji koncept, s katerim se ukvarjamo tudi v magistrski nalogi in je neke vrste vezivo oziroma gibalno odnosa. V teoriji je zaupanje obravnavano z različnih vidikov: kot pričakovanje, predvidevanje, pripravljenost, kot stališče itn. Pomembna funkcija zaupanja v strateških zvezah je zmanjševanje kompleksnosti, integracija partnerjev ter zmanjševanje formalnih pogodb in zahtev. Partnerstva za vsakega partnerja na začetku pomenijo precejšnje tveganje, zato pri tem odigra ključno funkcijo prav zaupanje, ki zmanjšuje tveganje. V magistrski nalogi je bila v 104 slovenskih podjetjih izvedena raziskava, ki se je osredotočila na to, kakšno je zaupanje naročnikov v marketinške agencije, hkrati pa ugotavljala povezanost zaupanja s koncepti, kot so dolžina sodelovanja, uspešnost reševanja konfliktov, skupne vrednote in oportunitizem. Iz ugotovitev naše raziskave lahko povzamemo, da v povprečju kooperativni odnosi med naročnikom in agencijo trajajo šest let, v odnosih se nakazuje visoka stopnja uspešnosti reševanja konfliktov in nizka stopnja oportunističnega obnašanja. Med agencijami in njihovimi naročniki je mogoče zaznati precejšnjo skladnost vrednot. Pri analizi stopnje zaupanja naročnikov v agencije lahko sklepamo o visoki stopnji zaupanja v partnerja, predvsem pa ugotavljamo, da je zaupanje v najpomembnejšo in drugo najpomembnejšo agencijo na visokem nivoju, medtem ko se pri agencijah, ki so »tretja« naročnikova agencija, kaže nekoliko nižja stopnja zaupanja. V raziskavi se izmed predvidenih povezav potrdi le povezava med uspešnostjo reševanja konflikta ter zaupanjem, kar potrjujejo tudi empirični primeri iz drugih raziskovalnih kontekstov. Empirična ugotovitev ima poleg teoretske relevantnosti tudi potencial za prenos v prakso v smislu upoštevanja uspešnosti reševanja konfliktov kot načina, ki lahko prispeva k povečevanju zaupanja. Razumevanje konflikta kot nekaj funkcionalnega lahko podjetjem v veliki meri olajša način dojemanja delovanja ter reagiranja v situacijah, v katerih se znajde v različnih obdobjih strateškega partnerstva. Na podlagi rezultatov sklepamo, da se slovenska podjetja, predvsem pa agencije, v katere je zaupanje naročnikov precej visoko, zavedajo pomena zaupanja in njegovih implikacij na sam odnos med partnerjema.

Ključne besede: marketinški odnosi, strateška partnerstva, zaupanje, naročnik, agencija

THE ROLE OF TRUST IN STRATEGIC PARTNERSHIPS OF FIRMS

Transition from the transaction oriented marketing to the marketing relationships gave a new dimension to the economic exchange. In the core of marketing relationships is the social exchange which is also the integral part of the entire marketing process. My master's thesis focuses on the relationships between clients and marketing agencies which is a category of the relationships between firms and suppliers. The relationships between the clients and the marketing agencies are analyzed in the context of marketing relationships while adding observations from theories of the strategic partnerships. The concept of marketing relationships describes the process in which a company develops, maintains, and deepens its long-term relationships, creating mutual benefits along the way. The motivation for entering marketing relationships or partnerships arises from several factors, such as factors connected with acquiring of resources, relational factors, competence factors, market factors, information technology factors etc. Both in theory and in practice, there is awareness about the significance of building close and lasting relationships with partners. As many successful international companies are faced with the challenges of building relationships, this is becoming priority. A modern company indeed wants to develop a long-term relationships with its key partners to build trust. Also, modern management theories bring forward trust as the key element for successful strategic connections and partnerships between companies. Trust is the central concept of this master's thesis, and is, in some way, the binding element or the driving force of the relationship. In theory, trust is considered from various aspects: as expectation, foresight, readiness, viewpoint etc. The important function of trust in strategic connections is minimizing complexity, integration of partners, and reducing formal agreements and requests to a minimum. Higher level of trust also reduces the risk that each partner is facing at the beginning of partnership. To apply the concept of trust there has been survey setup to examine the 104 Slovenian companies and their agencies. The master's thesis examines the trust the clients have in marketing agencies, and, at the same time, tries to determine the connection between trust and cooperation, the success of resolving conflicts, mutual values, and opportunism. Based on the findings of this survey, it can be concluded that the co-operative relationships between the client and the agency last, on average, six years, and that the relationships indicate a high success rate of resolving conflicts and a low rate of opportunistic behaviour. There is a great harmony of values between agencies and their clients. The analysis of the degree of the clients' trust in agencies demonstrates a high degree of trust in the partner. Most importantly, it can be determined that the trust in the most important and the second most important agency remains very high, while the agencies that represent the client's "third" agency show a slightly decreased degree of trust. Among the predicted correlations, the research only confirmed the correlation between the rate of resolving conflicts and trust. This has been confirmed by the empiric examples from other research projects as well. The empiric finding, while being theoretically relevant, also has the potential to be transferred into practice, i.e. within the meaning of considering the rate of resolving conflicts as a way to contribute to the increased trust. Understanding the conflict as something functional can greatly aid the companies in their efforts to comprehend how to operate and react in situations at different stages of the strategic partnership. Slovenian companies and mostly agencies in which the clients have a high degree of trust are aware of the significance that the trust brings, as well as its implication on the relationship between partners.

Key words: marketing relationships, strategic partnership, trust, client, agency

KAZALO

1 UVOD	9
1.1 NAMEN, CILJI NALOGE IN METODA	10
2 MARKETINŠKI ODNOSI.....	13
2.1 DEFINICIJA MARKETINŠKIH ODNOSOV	13
2.1.1 ZNAČILNOSTI MARKETINŠKIH ODNOSOV	14
2.1.2 KLASIFIKACIJA MARKETINŠKIH ODNOSOV	16
3 STRATEŠKA PARTNERSTVA/ZVEZE	22
3.1 VRSTE STRATEŠKIH PARTNERSTEV/ZVEZ	23
3.2 RAZLIČNI PRISTOPI K STRATEŠKIM ZVEZAM	27
3.2.1 Teorija virov	30
3.2.2 Teorija transakcijskih stroškov.....	31
3.2.3 Interakcijski pristop.....	32
3.2.4 Teorija omrežij	33
4 MARKETINŠKI ODNOSI, STRATEŠKE ZVEZE IN ZAUPANJE	35
4.1 SOCIOLOŠKA PERSPEKTIVA KONCEPTA ZAUPANJA.....	36
4.1.1 Prispevki klasične sociologije	38
4.1.2 Prispevki moderne sociologije	39
4.2 PSIHOLOŠKA PERSPEKTIVA KONCEPTA ZAUPANJA	42
4.3 EKONOMSKA PERSPEKTIVA KONCEPTA ZAUPANJA.....	44
5. DETERMINANTE ZAUPANJA	51
5.1 KOOPERACIJA.....	51
5.1.1 Koopetitivnost	52
5.2 SKLADNOST VREDNOT	53
5.3 KONFLIKT	55
5.4 OPORTUNIZEM	58
6. PREDSTAVITEV RAZISKOVALNEGA MODELA	62
6.1 MODEL MORGANA IN HUNTA.....	63
6.2 TEORETIČNI MODEL	64
6.3 DEFINICIJE SPREMENLJIVK in OPERACIONALIZACIJA.....	64
6.3.1 KOOPERACIJA.....	65
6.3.2 SKLADNOST VREDNOT	65
6.3.3. KONFLIKT	66
6.3.4 OPORTUNIZEM	67
6.3.5. ZAUPANJE.....	68
6.4 OPERACIONALIZIRAN MODEL.....	69
6.5 RAZČLENJENE HIPOTEZE IN ARGUMENTI.....	71
7. ZBIRANJE PODATKOV.....	74
7.1 POPULACIJA, VZORČNI OKVIR IN OPIS VZORCA	74
8. REZULTATI ANALIZ.....	75
8.1 KVALITATIVNA ANALIZA	75
8.1.1 RAZVIJANJE MARKETINŠKIH ODNOSOV – POGLED NAROČNIKOV	75

8.1.2 RAZVIJANJE MARKETINŠKIH ODNOSOV – POGLED AGENCIJ	76
8.2 KVANTITATIVNA ANALIZA	77
8.2.1 OPIS VZORCA	77
8.2.2 PREDSTAVITEV MERJENIH SPREMENLJIVK	83
8.2.3 ZDRUŽITEV INDIKATORJEV V SESTAVLJENE SPREMENLJIVKE.....	89
9. POTENCIALNI PRISPEVKI DELA.....	106
10. OMEJITVE DELA	108
11. SKLEP.....	109
12 LITERATURA	112
PRILOGA	128

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Razlike med transakcijsko menjavo in kolaborativno menjavo.....	15
Tabela 3.1: Vrste partnerstev	26
Tabela 4.1: Narava koncepta zaupanje	47
Tabela 4.2: Dimenzije zaupanja v marketinških odnosih	48
Tabela 5.1: Razlike med tradicionalnim in pluralističnim pristopom.....	57
Tabela 6.1: Operacionalizacija koncepta konflikt.....	66
Tabela 6.2: Operacionalizacija koncepta oportunitizem	67
Tabela 6.3: Operacionalizacija koncepta zaupanje	68
Tabela 8.1: Struktura podjetij po številu zaposlenih	78
Tabela 8.2: Struktura podjetij po letu ustanovitve	78
Tabela 8.3: Struktura podjetij po dejavnosti	79
Tabela 8.4: Struktura podjetij po številu zunanjih izvajalcev/agencij	79
Tabela 8.5: Struktura podjetij po številu zunanjih izvajalcev/agencij v letu 2009	80
Tabela 8.6: Struktura anketiranih glede na starost	80
Tabela 8.7: Struktura anketiranih glede na število let izkušenj v podjetju	81
Tabela 8.8: Struktura anketiranih glede na število let izkušenj na marketinškem področju....	81
Tabela 8.9: Struktura anketiranih glede na delovno mesto	82
Tabela 8.10: Struktura anketiranih glede na izobrazbo.....	82
Tabela 8.11: Struktura anketiranih glede na število agencij, s katerimi so osebno sodelovali	82
Tabela 8.12: Opisne statistike za spremenljivko kooperacija	83
Tabela 8.13: Struktura podjetij glede na leta sodelovanja z glavno agencijo	83
Tabela 8.14: Opisne statistike za posamezne indikatorje spremenljivke konflikt	84
Tabela 8.15: Opisne statistike za posamezne indikatorje spremenljivke oportunitizem.....	84
Tabela 8.16: Opisne statistike za spremenljivke skladnost vrednot.....	85
Tabela 8.17: Opisne statistike za posamezne indikatorje spremenljivke zaupanje do glavne agencije.....	86
Tabela 8.18: Opisne statistike za posamezne indikatorje spremenljivke zaupanje do druge najpomembnejše agencije	87
Tabela 8.19: Opisne statistike za spremenljivko zaupanje do tretje najpomembnejše agencije	88
Tabela 8.20: Faktorska analiza spremenljivke zaupanje do glavne agencije.....	92
Tabela 8.21: Opisne statistike za spremenljivko zaupanje do glavne agencije.....	92

Tabela 8.22: Faktorska analiza za spremenljivko zaupanje do druge najpomembnejše agencije	93
Tabela 8.23: Opisne statistike za spremenljivko zaupanje do druge najpomembnejše agencije	94
Tabela 8.24: Opisne statistike za spremenljivko zaupanje do tretje najpomembnejše agencije	94
Tabela 8.25: Opisne statistike za spremenljivko skupno zaupanje	95
Tabela 8.26: Opisne statistike za spremenljivko konflikt	95
Tabela 8.27: Opisne statistike za spremenljivko oportunitizem.....	96
Tabela 8.28: Korelacijski koeficienti za merjenje zaupanja do glavne agencije	96
Tabela 8.29: Korelacijski koeficienti za merjenje skupnega zaupanja	97
Tabela 8.30: Regresijski modeli za oceno zaupanja do glavne agencije in skupnega zaupanja	98
Tabela 8.31: Standardizirani regresijski koeficienti za ocene zaupanja.....	99
Tabela 8.32: Preverba regresijskega modela na podzorcju malih, srednjih in velikih podjetij	101

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Menjave v marketinških odnosih	18
Slika 2.2: Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost marketinških odnosov	20
Slika 3.1: Stopnje proučevanja odnosov	28
Slika 3.2: Diamant omrežja	29
Slika 3.3: Ponudnik znotraj omrežja	34
Slika 4.1: Narava zaupanja	43
Slika 4.2: Raziskave o zaupanju v ekonomski in marketinški literaturi	46
Slika 5.1: Tipi vrednotnih sistemov	54
Slika 6.1: Model zvestobe in zaupanja	63
Slika 6.2: Naš teoretski model.....	64
Slika 6.3: Operacionaliziran model 1	70
Slika 6.4: Operacionaliziran model 2	71
Slika 8.1: Moč vpliva posameznih spremenljivk na zaupanje do glavne agencije	100
Slika 8.2: Moč vpliva posameznih spremenljivk na skupno zaupanje.....	100

KAZALO GRAFOV

Graf 8.1: Sestavljena spremenljivka zaupanje 1	92
Graf 8.2: Sestavljena spremenljivka zaupanje 2	94
Graf 8.3: Sestavljena spremenljivka skupno zaupanje.....	95

1 UVOD

Hiter razvoj, ki povečuje kompleksnost trgov, dandanes karakterizira in spreminja pogoje delovanja na njem. Podjetja se kot individumi težko znajdejo v okolju, ki postaja preobsežno za avtonomno vodenje in obvladovanje okolja. To zahteva vedno večjo specializacijo in razvoj marketinških odnosov ter strateških zvez s ključnimi akterji (Castaldo 2007). Vse bolj namreč postaja pomembno, da podjetja v hitro spreminjajočem in dinamičnem svetu fleksibilno reagirajo in sprejemajo odločitve. Pogosto je najboljša rešitev za učinkovito nastopanje na trgu združitev moči in znanja več akterjev na trgu, ki po eni strani konkurirajo, po drugi strani pa med sabo sodelujejo. Kolaborativni odnosi med podjetji v poslovnem smislu namreč prinašajo vrsto prednosti, zato podjetja iščejo partnerje, ki jim omogočijo realizacijo ciljev ali celo skupno delovanje z namenom združitve moči. Brez teh bi podjetje le težka ohranjalo konkurenčnost na trgu (Mohr in Spekman 1994; Vlosky in Wilson 1997). Od fundamentalnih medorganizacijskih transakcijskih odnosov, ki temeljijo na ekonomski menjavi, podjetja čedalje bolj želijo razvijati dolgoročne marketinške odnose.

Povečan interes za področje marketinških odnosov in strateških zvez pa je v zadnjih dvajsetih letih viden tudi v literaturi (Jarillo 1988; Dyer in drugi 2001; Ford in Hakansson 2002). O tem pričajo številne študije in teoretski prispevki, ki so nastali v tem obdobju in ki so obravnavali različne vidike tega obsežnega področja. Naj naštejemo le nekatere: različne oblike marketinških odnosov, strateškost zvez, razlogi za vstop v marketinške odnose in strateške zveze, koristi, ki jih prinaša vstop v marketinški odnos in strateško zvezo ipd. Da pa fenomen marketinških odnosov in strateških zvez ni le teoretski konstrukt, kažejo podatki o precejšnji rasti nastajanja strateških zvez v preteklem desetletju (Turnbull in drugi 1996; Wilson 2002).

Osrednje vezivo, ki ohranja in omogoča obstoj odnosov »na dolgi rok«, je koncept zaupanja. Nekateri avtorji celo poudarjajo, da je zaupanje ključna komponenta, ki vzdržuje vse družbene odnose (Seligman v Sztompka, 1999). Koncept zaupanja v družboslovnem znanstvenem raziskovanju zavzema precejšen del, saj so se z njim ukvarjali socialni psihologi, sociologi, ekonomisti, politologi itn. Obravnavali so ga iz različnih teoretskih perspektiv, teorije racionalne izbire, kulturološke, funkcionalistične, fenomenološke perspektive itd. (Sztompka, 1999). Kljub številnosti obravnav v teoriji koncept zaupanja do danes nima enotne definicije. Nekateri teoretiki zaupanje razumejo kot pričakovanje (Barber 1983; Dyer in drugi 1987) oziroma predvidevanje neoportunističnega ravnanja (Anderson in

Narus 1990), drugi kot prepričanje, da se lahko zanesemo na obljube drugega (Swan in drugi 1985; Schurr in Ozama 1985), ali kot pripravljenost biti izpostavljen tveganju (Andaleeb 1992), verjetje v integriteto (Morgan in Hunt 1994). Manj pogosto, pa vendarle, je bilo zaupanje definirano tudi kot stališče (Luhmann 1968).

V magistrski nalogi bomo skušali osvetliti tako marketinške odnose in strateške zveze, največ pozornosti pa bomo posvetili osrednjemu konceptu zaupanja v strateških partnerstvih. Našo obravnavo bomo usmerili na medorganizacijske marketinške odnose, saj bomo skozi celotno nalogo skušali razložiti odnose, ki nastanejo med naročnikom in marketinško agencijo. V nadaljevanju so podrobneje opisani namen magistrske naloge, cilji, ki jih želimo preko obravnave različnih vidikov in empirične raziskave doseči, ter uporabljene metode. V namen preglednosti v nadaljevanju prav tako podajamo strukturo naloge, ki sumarno gledano na kratko razloči vsebino posameznih poglavij.

1.1 NAMEN, CILJI NALOGE IN METODA

Namen magistrske naloge je orisati in zajeti teoretske prispevke o marketinških odnosih in strateških partnerstvih oziroma zvezah. Preko hkratne razmejitve, obenem pa iskanj presečnih točk različnih definicij ter pristopov, ki so nastali v teoriji, želimo razširiti obstoječo interpretacijo ter prispevati k znanju na tem področju. Osrednja tema magistrske naloge je koncept zaupanja, ki ga bomo obravnavali multidisciplinarno. S pregledom ključnih dimenzij raziskovanja koncepta zaupanja in merjenja tega koncepta želimo dobiti pregled nad izvedenim do sedaj.

Cilj magistrske naloge je preveriti in analizirati, kateri so tisti koncepti oziroma determinante, ki pojasnjujejo koncept zaupanja med marketinško agencijo¹ in naročnikom. Odnos med naročnikom in agencijo obravnavamo v kontekstu marketinških odnosov in strateških zvez. Na podlagi adaptiranega modela Morgana in Hunta (1994) preverjamo povezanost posameznih spremenljivk, kateri so tisti dejavniki, ki imajo vpliv na zaupanje ter na kakšen način vplivajo. Preko dveh zastavljenih modelov želimo preveriti hipoteze, v katerih predpostavljamo povezanost med oportunitizmom, konfliktom, kooperacijo in skladnostjo

¹ Pod izrazom marketinška agencija razumemo vse agencije, ki opravljajo storitve marketinga ali tržnega komuniciranja, kot so oglaševalske agencije, agencije za odnose z javnostmi, agencije za tržno raziskovanje itd.

vrednot na zaupanje. V magistrski nalogi želimo obenem preveriti, ali obstajajo razlike v stopnji zaupanja, če gre za glavno naročnikovo agencijo, drugo ali tretjo najpomembnejšo agencijo.

Za doseg ciljev in namena magistrske naloge bomo uporabili kvalitativno in kvantitativno *metodo raziskovanja*. V preliminarni fazi so bili izvedeni poglobljeni intervjuji z naročniki storitev s področja marketinga ter s predstavniki marketinških agencij, kar nam je omogočilo pripravo vprašalnika, ki je del kvantitativnega procesa raziskovanja. Osrednji del magistrske naloge je empirična kvantitativna raziskava, izvedena preko spletne ankete, predstavljeni rezultati si sledijo od enostavnejših do kompleksnejših analiz. V začetku predstavljamo univariatne analize, sledijo bivariatne in multivariatne.

1.2 STRUKTURA MAGISTRSE NALOGE

Magistrska naloga je v grobem sestavljena iz dveh delov. Prvi del je sestavljen iz teoretskih osnov, drugi pa je empirični del.

Prvo poglavje teoretskega dela pričnemo z opredelitvijo marketinških odnosov, ki vsebuje pregled definicij in obravnava značilnosti marketinških odnosov. Splošnim značilnostim sledi klasifikacija marketinških odnosov. V *drugem poglavju* obravnavamo strateške zveze oziroma partnerstva, se posvetimo literaturi, ki obravnava omenjeno področje, ter posameznim najpomembnejšim pogledom. Drugo poglavje vsebuje tudi opredelitev pojma strateška zveza oziroma partnerstvo ter klasifikacijo strateških zvez oziroma partnerstev. V nadaljevanju podrobneje pregledamo posamezne pristope k strateškim zvezam oziroma partnerstvom. *Tretje poglavje* je logično nadaljevanje in paralelna obravnava marketinških odnosov in strateških zvez oziroma partnerstev v povezavi z osrednjim konceptom magistrske naloge, tj. zaupanjem. V tem poglavju obravnavamo zaupanje iz različnih teoretskih perspektiv: sociološke, psihološke in ekonomske. Pri obravnavi zaupanja vključimo tudi pregled raziskav in posameznih dimenzij zaupanja, ki so bile upoštevane v različnih študijah. V *četrtem poglavju* predstavimo posamezne determinante zaupanja, ki nam v nadaljevanju služijo tudi kot teoretska osnova za oblikovanje determinant zaupanja v teoretskem modelu. Obravnava determinant kooperacija, skladnost vrednot, konflikt in oportunitizem vsebuje definiranje posameznega koncepta in hkrati najpomembnejše teoretske poglede za razumevanje problematike.

Empirični del, ki se začne s *petim poglavjem*, vsebuje predstavitev teoretskega modela, ki ga izpeljemo na podlagi že preverjenega modela iz teorije. Model na podlagi izpeljav iz teorije ustrezno adaptiramo in predstavimo dva operacionalizirana modela. V *šestem poglavju* posamezne spremenljivke opredelimo s pomočjo definicij in operacionalizacije, izpeljemo pa tudi hipoteze in ustrezne argumente iz teorije. V *naslednjem poglavju* sledi opis postopka zbiranja podatkov. Obsežen del magistrske naloge je *sedmo poglavje*, ki vsebuje analizo, ki jo lahko razdelimo v dva dela. Prvi del vsebuje izsledke kvalitativne analize in je sestavljen iz ugotovitev, pridobljenih s pomočjo poglobljenih intervjujev (pogled naročnikov in pogled agencij), v drugem delu pa predstavljamo podrobnejše rezultate kvantitativne analize, ki smo jo izvedli s pomočjo anketnega vprašalnika preko spleta.

2 MARKETINŠKI ODNOSI

2.1 DEFINICIJA MARKETINŠKIH ODNOSOV

Marketinški odnosi so bili obravnavani iz mnogih teoretskih perspektiv, ki so na začetku pripomogle predvsem k večjemu razumevanju medorganizacijskih odnosov. V zadnjih dvajsetih letih je bilo namreč mogoče opaziti velik interes teorije in ekstenzivno literaturo na tem področju (Cannon in Perreault 1999; Arnold in Price 1999; Haytko 2004). Premik od transakcijskega marketinga k odnosnemu marketingu je pomenil spremembo v paradigmi, s tem pa torej evolucijsko spremembo znotraj marketinške discipline. Kot prvi je termin marketinški odnosi, za katere so se uporabljali tudi termini k potrošniku orientiran menedžment in odnosni menedžment, eksplicitno uporabil Berry (1983) v svoji kritiki marketinške literature o storitvah. V njej je poudaril preveliko osredotočanje le na to, kako pridobivati potrošnike, ne pa na načine, kako potrošnike tudi obdržati (Egan in Harker 2006). Marketinške odnose je Berry (1983, 25) definiriral kot »privabljanje, vzdrževanje in v več storitvenih organizacijah spodbujanje odnosov s potrošniki«. V enakem času je nastalo več definicij, ki so izhajale pretežno iz vidika storitvenega in medorganizacijskega marketinga, kar je razumljivo predvsem zaradi potrošnika, ki je integralni del marketinga in marketinškega procesa, kar zahteva tesno sodelovanje med ponudnikom in potrošnikom storitve (Aijo 1996, 8). Poudarek teh definicij je bil na vzpostavljanju, grajenju in tudi ohranjanju medosebnih odnosov med prodajalcem in kupcem, kar je bila osnova tudi raziskovalcem skupine IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group), ki je za raziskovanje marketinga postavila nove temelje. Kljub frekventnosti ter pomembnosti definicij marketinških odnosov teoriji ni uspelo opredeliti splošne definicije. Različne teoretske definicije lahko razdelimo na definicije, ki izhajajo iz holističnega pogleda na različne marketinške odnose organizacije in definicije, ki poudarjajo izključno diadne odnose med potrošniki in dobavitelji. Tako npr. Sheth in Parvatiyar marketinške odnose opredelita v ožjem smislu 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" (Sheth in Parvatiyar 2000, 9). Razširitev definicije marketinških odnosov tudi na ostale deležnike in distanciranje od omejenosti definicij zgolj na storitveni marketing je bila glavna vloga nordijske šole storitev in nordijskih avtorjev, katere glavni predstavnik je Grönroos. Trdi, da je »cilj marketinških odnosov identificirati, ohranjati, stopnjevati in po potrebi tudi prekiniti

odnose s strankami in drugimi deležniki [...] na tak način, da so doseženi cilji vseh strani. To dosežemo preko medsebojne menjave in izpolnjevanja obljub« (Grönroos 1994, 9). Prav tako marketinške odnose v širšem okviru opredeli tudi Jančič, ki marketinške odnose definira kot »vzpostavljanje in ohranjanje povezanosti med partnerji v menjavi« (Jančič 1994, 18). Širši pogled zajameta tudi Morgan in Hunt (1994, 22), saj pravita, da se »marketinški odnosi nanašajo na vse marketinške aktivnosti, usmerjene k razvoju in vzdrževanju uspešnih relacijskih menjav«. Čeprav se definicije marketinških odnosov med seboj v precejšnji meri razlikujejo, je večini skupna predpostavka, da marketinški odnosi temeljijo na ponavljajočih se interakcijah oziroma menjavi.

2.1.1 ZNAČILNOSTI MARKETINŠKIH ODNOSOV

V ospredju vseh marketinških odnosov je menjava, pri kateri gre za izmenjavo vrednosti med vpletenimi stranmi. Menjava je integralni del celotnega marketinškega procesa, poudarjajo številni teoretiki (Hunt 1976; Hirschman 1987; Belk in Coon 1993). Kot pravi Jančič (1999, 44) je teorija družbene menjave kljub pomislekom »najpomembnejša osnova za razumevanje koncepta marketinga, saj edina lahko razloži temeljne zakonitosti menjave«. Teorija družbene menjave (Homans 1958; Thibaut in Kelley 1959; Blau 1964; Mauss 1982) namreč razlaga osnovne mehanizme grajenja odnosov in poudarja, da pri vstopu dveh medsebojno povezanih strani v menjalni proces norma recipročnosti postane bistven pogoj (Jančič in Žabkar 2002). Tudi v odnosih, ki trajajo le krajši čas, ena stran drugi nekaj povrne v zameno za korist, ki jo je dobila (Day 2000, 24). Blau trdi, da medsebojna privlačnost (pričakovane koristi) privede do tega, da si ljudje ustvarijo asociacijo in nagrade, ki si jih medsebojno podelijo. Če ne pride do razočaranja, se medsebojna privlačnost ohranja v trajajočih/ponavljajočih asociacijah in proces medsebojne privlačnosti prestopi v proces družbene menjave (Blau 1964, 21). Nagrade, ki si jih udeleženci v menjavi izmenjujejo, so lahko ekstrinzične narave (na katere se naslanja menedžerska šola marketinga), se lahko izražajo v povečanem tržnem deležu podjetja, prodanih količinah in profitu. Mi bomo izhajali iz predpostavke, da so za ustvarjanje dolgoročnih, uspešnih odnosov ključnega pomena poleg ekstrinzičnih nagrad tudi intrinzične. Gre za psihološko zadovoljstvo ali potrditev, ki se pojavi ob vstopu v menjalni proces in pri ohranjanju menjalnega razmerja (Hunt in Nevin 1976).

Kot poudarja Bagozzi, družbeno menjavo karakterizirajo povezave, skupne izkušnje, medsebojna odvisnost, konflikti ipd. (Bagozzi 1977, 9). Na splošno lahko zasledimo dve vrsti orientacije oziroma dva kontinuma menjav: **transakcijska**, za katero je značilna majhna verjetnost, da se bo menjava med dvema akterjema zgodila oziroma nadaljevala tudi v prihodnosti in dolgoročna orientacija z veliko verjetnostjo prihodnjih interakcij (Ganesan 1994). Podobno Day (2000, 25) v odnosu med prodajalcem in kupcem opredeli spekter marketinških odnosov med ponudnikom in potrošnikom, kjer na eni skrajnosti lahko zasledimo transakcijsko menjavo, za katero veljajo pravočasne izmenjave standardnih izdelkov po konkurenčnih, nižjih cenah. Na tej stopnji gre za avtomatizirano nakupovanje, za kar je značilna anonimna transakcija. Druga skrajnost je **kolaborativna menjava**, popolno sodelovanje med dobaviteljem in njegovim partnerjem, med katerima prevladuje soodvisnost. Med dvema skrajnostima je »vmesna« menjava z dodano vrednostjo. Gardiner, Hasting in Healy (2001, 185–186) na enak način, s podobnimi termini opredelijo razvoj odnosov med podjetji na polu od anonimnih transakcij (v primeru odnosa med kupcem in prodajalcem tako govorimo o avtomatiziranem nakupu oziroma diskretni transakciji) ter do t. i. relacijskih menjav.

Tabela 2.1: Razlike med transakcijsko menjavo in kolaborativno menjavo

Transakcijska menjava	Kolaborativna menjava
Akcija	Interakcija
Neodvisnost	Soodvisnost
Nezaupanje	Zaupanje
Manipulacija	Vzajemno prilagajanje
Ekonomska menjava	Družbena menjava
Menedžment marketinških odnosov	Skupni menedžment marketinških odnosov

Vir: Jančič in Žabkar (2002, 663)

2.1.2 KLASIFIKACIJA MARKETINŠKIH ODNOSOV

Marketinške odnose se največkrat obravnava glede na kontekst marketinškega odnosa in število udeležencev, ki sodelujejo v menjalnem razmerju. V teoriji lahko zasledimo različne klasifikacije marketinških odnosov. Nekateri avtorji odnose delijo glede na trajanje odnosa, vrsto/obliko menjave, vrsto partnerja v menjavi itd. Kontinuum odnosa po Websterju (1992, 5) poteka od diskretnih, čistih transakcij, ki jih je tudi najlažje izmeriti, do t. i. strateških zvez. Med čiste transakcije uvršča denarno menjavo, za katero v najbolj čisti obliki velja, da ni predhodnih oziroma kasnejših interakcij. V realnem življenju so take čiste interakcije zelo redke, saj večino finančnih menjav zaznamuje vsaj nekaj relacijskih aktivnosti. Webster (1992, 5) tako loči več oblik odnosov med prodajalci in kupci:

- **Čiste transakcije** – gre za enkratno menjavo med kupcem in prodajalcem brez predhodnih stikov, ki je koordinirana preko cenovnega mehanizma.
- **Ponavljajoče se transakcije** – pri tej vrsti menjave gre za pogostejše nakupe, kar je odgovor na večjo usmerjenost prodajalcev h kupcem, ki so dosegli diferenciacijo izdelkov oziroma storitev, vendar pa se med stranmi še ni razvila zvestoba.
- **Dolgoročni odnosi** – so odnosi, ki trajajo dalj časa in lahko vsebujejo pogodbene dogovore. V kompleksnejših mehanizmih menjave se pojavi tudi obojestranska in nepogodbena zvestoba.
- **Partnerstva med prodajalci in potrošniki** – sodelovanje z manjšim številom npr. dobaviteljev, ki skupaj oblikujejo dodano vrednost ter določajo usmeritve in ideje za izboljševanje učinkovitosti.
- **Strateške zveze** – se oblikujejo z namenom, da bi več strani s skupnimi močmi doseglo strateško definirane cilje. Lahko se oblikujejo med dobavitelji in kupci, zaradi razvoja novih izdelkov, dostopa do določenega trga ali kot samostojno podjetje z lastnimi viri in kapitalom, ki ga ustanovita/jo partnerja/i.
- **Mrežne organizacije** – nastanejo iz multiplih strateških zvez, ki so med seboj povezane neposredno ali posredno.
- **Navpične integracije** – v tem primeru podjetja vertikalno kupujejo druga drugo (povzeto po Webster 1992, 5).

Z izzivi grajenja odnosov se danes soočajo mnoga uspešna mednarodna podjetja, ki omenjene procese postavljajo v fokus svojega delovanja. Prisotno je zavedanje o pomembnosti grajenja tesnih in trajajočih odnosov s partnerji, tako v teoriji kot v praksi. Skupno polje vsem je

spodbujanje oziroma opozarjanje, da naj podjetja stremijo k tekmovalnosti in h konkuriranju preko razvijanja dolgoročnih odnosov z vsemi svojimi deležniki, potrošniki, dobavitelji, zaposlenimi, strateškimi partnerji itd. (Hunt 1997). Gardiner, Hasting in Healy ločijo tri usmeritve v teoriji marketinških odnosov, ki različno obravnavajo marketinške odnose glede na število vpletenih strani:

- **marketinški odnosi** – diadni odnos med prodajalcem in kupcem, ki v svoji opredelitvi marketinških odnosov izključuje ostale elemente, kot so distribucijski kanali in ostali deležniki,
- **neomarketinški pogled** – gre za marketinški pogled, ki vključuje vse deležnike, ki odnose še vedno obravnava kot diadne, ampak svoje razumevanje razširi na vse odnose ter vključuje vse aktivnosti, ki so pomembne pri oblikovanju, razvijanju in ohranjanju uspešnih menjav,
- **teorija omrežij** – kompleksnejša struktura omrežja, ki vključuje tri ali več akterjev (Gardiner in drugi 2001, 185–186).

Morgan in Hunt pa ločita štiri vrste odnosov, ki jih opredelita glede na vrsto partnerja v menjavi:

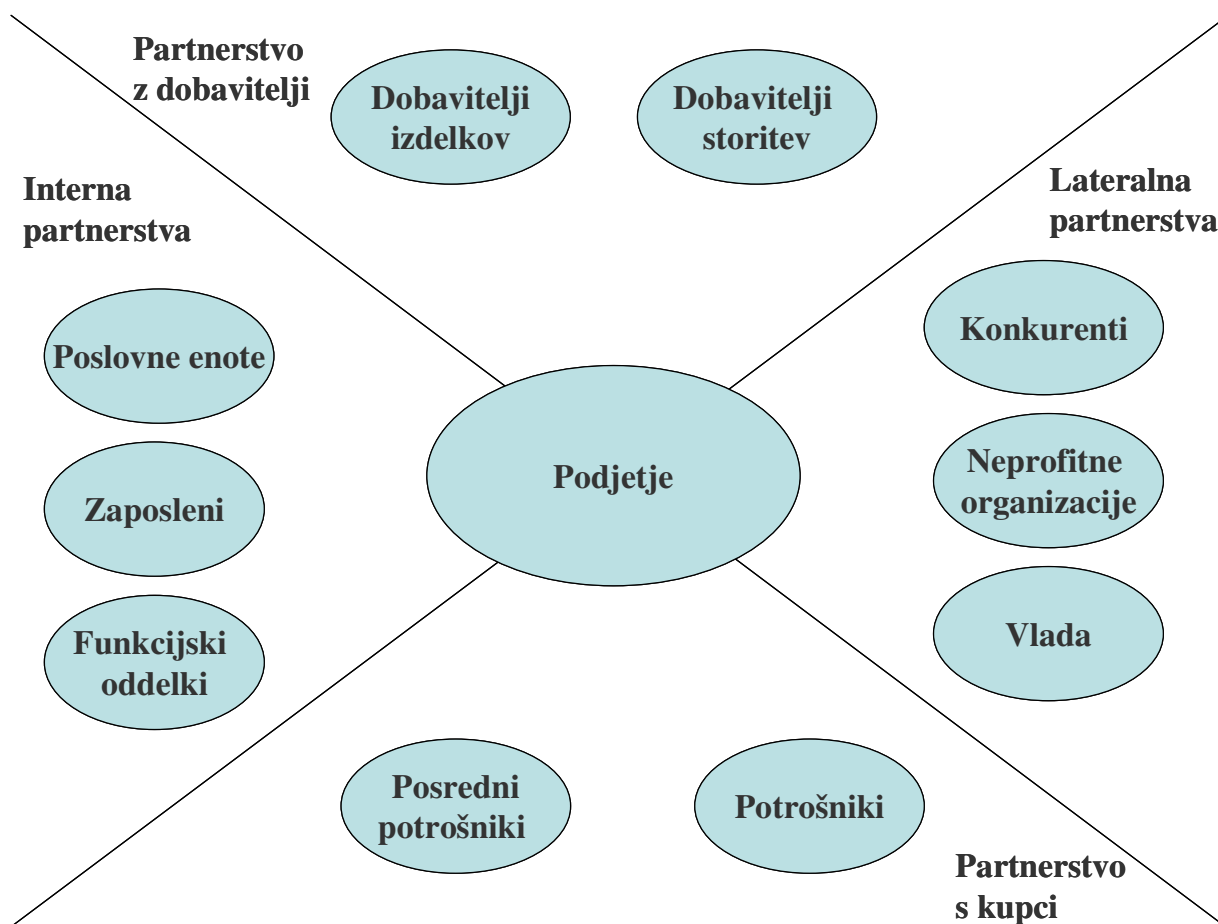
- odnosi s kupci (neposrednimi in posrednimi),
 - odnosi z dobavitelji (dobrin in storitev),
 - lateralni odnosi (konkurenti, neprofitne organizacije, vlada) in
 - interni odnosi (funkcijski oddelki, zaposleni, poslovne enote)
- (Morgan in Hunt 1994, 21).

Omenjene odnose še podrobneje razdelata in tako v širši razdelitvi razlikujeta deset vrst odnosov:

- partnerski odnosi med proizvajalcem in dobaviteljem surovin;
- partnerski odnosi med storitvenimi podjetji, npr. med oglaševalsko agencijo in njeno stranko ipd.;
- strateške povezave med podjetji in njihovimi konkurenti, kot npr. tehnološke povezave, tržne povezave ali globalne strateške povezave;
- povezave med podjetjem in neprofitnimi organizacijami;
- lateralna partnerstva za skupne raziskave in razvoj, npr. med podjetjem in lokalno ali državno vladno institucijo;
- dolgoročni odnosi med podjetjem in kupci;

- dolgoročni partnerski odnosi s posrednimi potrošniki, npr. na tržnih poteh;
- odnosi med funkcionalnimi oddelki podjetja;
- odnosi med podjetjem in njegovimi zaposlenimi oziroma interni marketing;
- odnosi znotraj podjetja med njegovimi organizacijsko samostojnimi deli, npr. med podružnicami, oddelki ali strateškimi poslovnimi enotami (Morgan in Hunt 1994, 21).

Slika 2.1: Menjave v marketinških odnosih



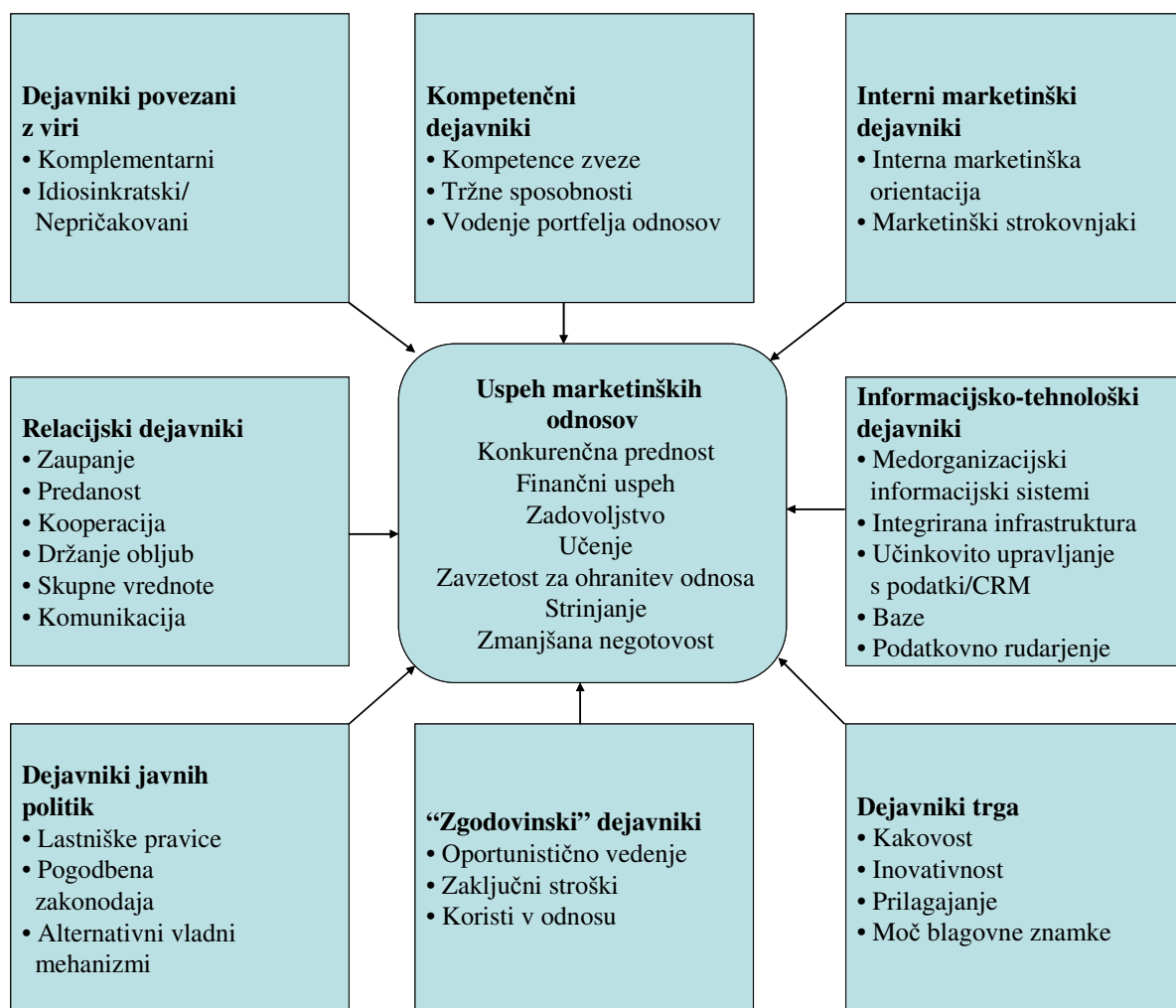
Vir: Morgan in Hunt (1994, 21)

Ključno vprašanje, ki se pojavi pri obravnavi marketinških odnosov, je, zakaj podjetja vstopajo v marketinške odnose z drugimi podjetji? Odločitev za vstop v marketinški odnos se zgodi, ko podjetje začuti potrebo oziroma je motivirano, da vstopi v menjalno razmerje. Hunt, Arnett in Madhavaram (2006) trdijo, da je ključni razlog vstopa podjetij v medsebojne marketinške odnose lažje tekmovanje z ostalimi tekmeci na trgu. Čeprav podjetja prevzemajo koncept marketinških odnosov in ga implementirajo, pa vsa podjetja niso pri tem enako uspešna. Teorija marketinških odnosov poudarja, da se akterji odločijo za vstop v proces menjave s partnerjem, če verjamejo, da bodo koristi te relacijske izmenjave presegale stroške. Raziskave na področju marketinških odnosov so pokazale, da na uspešnost menjave vpliva vsaj osem tipov dejavnikov:

- **Dejavniki, povezani z viri** so lahko pomemben vir uspeha odnosa. Učinkoviti so predvsem tisti viri, ki se medsebojno dopolnjujejo ali pa se oblikujejo v samem procesu odnosa, t. i. idiosinkratski viri, ki ustvarjajo novo vrednost s kombiniranjem partnerjevih virov.
- **Relacijski dejavniki** izhajajo iz teorije družbene menjave (Homans 1958; Thibaut in Kelley 1959; Blau 1964), ki trdi, da je uspešnost odnosa odvisna od uspešnosti menjav v relacijskem razmerju. Čeprav prispevki v teoriji obravnavajo širok spekter možnih variabel, ki vplivajo na uspešnost marketinškega odnosa, pa so med najpogostejšimi zaupanje, predanost, kooperacija, držanje obljub, skupne vrednote in komunikacija.
- **Kompetenčni dejavniki** so dejavniki, ki jih je največkrat težje opaziti in se razvijejo z učenjem. Zaradi tega je ključno, da podjetja uspešno upravljajo s procesom učenja in na tak način ustvarjajo kompetence in razvijajo tržne spodobnosti.
- **Interni marketinški dejavniki** so interni dejavniki podjetja, pri katerem imajo pomembno vlogo zaposleni, ki se morajo počutiti kot del marketinškega procesa. Brez zadovoljnih zaposlenih interni marketing ne bo funkcioniral, ključna je vzpostavitev marketinškega odnosa, ki sloni na temeljnih premisah ekvivalentne menjave (Grönroos 2000; Jančič 1999)
- **Informacijsko-tehnološki dejavniki** – kolaborativni odnosi zahtevajo določeno tehnologijo, ki omogoča prenos know-how-a med partnerji. Vendar pa razvoj informacijskega sistema ni dovolj, da bi odnos med partnerji dolgoročno zaživel in dosegal uspešnost, ampak je potrebno menjalna razmerja konstantno nadgrajevati z učinkovito komunikacijsko strategijo.

- **Dejavniki trga**, ki omogočijo partnerjem dostop do medsebojnih trgov, potrošnikov. S tem se odpirajo nove možnosti doseganja širšega obsega konkurenčnih prednosti.
- **»Zgodovinski dejavniki«** – dolgoročni odnosi nastajajo skozi daljši čas, zato imajo svojo »zgodovino«. Pretekla in trenutna obnašanja partnerjev imajo lahko vpliv na prihodnje interakcije in tudi na uspešnost odnosa (Hunt in drugi 2006, 77).
- **Dejavniki javnih politik** – marketinški odnosi delujejo v širšem okolju, ki ga usmerjajo zakoni, pravila in regulatorne politike. Spremembe zakonov in regulatornih mehanizmov imajo pogosto vpliv tudi na dinamiko razvijanja marketinških odnosov (povzeto po Hunt in drugi 2006, 77).

Slika 2.2: Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost marketinških odnosov



Vir: Hunt in drugi (2006)

Nekateri avtorji trdijo, da je ključni mehanizem, ki omogoča menjavo in ustvarja vrednost, narava marketinškega odnosa. T. i. evolutivni modeli poudarjajo časovno komponento pri procesu razvoja marketinških odnosov. Večina pristopov v teoriji se je ukvarjala s proučevanjem dolgoročnih odnosov in poudarjajo, da se preko ponavljajočih interakcij skozi čas razvijejo marketinški odnosi, ki jih spremljajo različni relacijski atributi oziroma koncepti, kot so zaupanje, predanost itd. (Lambe in drugi 2000).

Kratke in občasne interakcije še ne pomenijo, da se je med vključenimi akterji razvil marketinški odnos. Marketinški odnosi se razvijajo skozi daljše časovno obdobje, trajanje odnosa je ključna komponenta, ki bistveno prispeva k razvoju trdnih odnosov. Intenzivni marketinški odnosi se odražajo v partnerstvu ali strateških zvezah, pri čemer vsaka izmed organizacij prispeva lastne vloške k razvijanju skupne orientacije za doseganje individualnih in medsebojnih ciljev. Pri obravnavanju marketinških odnosov in strateških zvez lahko razlikujemo več ravni (Ford in McDowell 1999; Möller in Halinen 1999):

- **Raven interakcij**, pri kateri je osnova za raziskovanje posamezna menjava oziroma posamezna interakcija. Obravnava se jo kot en posamezen dogodek v določenem času.
- **Raven diade/individualnega odnosa**, kjer je enota raziskovanja agregat epizod med dvema akterjema. Diadni odnos ima zgodovino, ki je v zavesti vpletenih v odnos. Moč vplivanja drugih oseb na odnos je mogoče zaznati, vendar je fokus proučevanja usmerjen na interakcijo med dvema akterjema skozi čas.
- **Raven portfelja/podobnih odnosov**: portfelj v področje raziskovanja vključi posamezno podjetje kot izhodišče, ki pa ne vključuje vseh odnosov, ki jih lahko ima določeno podjetje. V analizi se obravnava tiste odnose, ki so si medsebojno podobni (npr. odnosi s kupci, dobavitelji).
- **Zveza/odnosi akterja** – vsi odnosi podjetja so subjekt analize, npr. vsi dobavitelji, distributerji, potrošniki.
- **Omrežje/industrije, trgi kot omrežje** – to je najširša raven raziskovanja analize. Izhodišče raziskovanja ni posamezno podjetje, ampak celotna struktura določene industrije oziroma trga.

Dosedanje proučevanje marketinških odnosov smo je izpeljano predvsem z vidika teorije družbene menjave. Poleg marketinških odnosov bomo v nadaljevanju podrobneje pregledali še teorijo, ki se ukvarja s strateškimi zvezami. Z namenom pridobitve čim bolj širšega

pogleda na obravnavano tematiko bomo pregledali še prispevke ostalih teorij, ki smo jih do sedaj le na kratko omenili. Vse bolj postaja očitno, da odnosov na medorganizacijskih trgih ne moremo proučevati zgolj iz diadnih odnosov, zato si bomo v nadaljevanju ogledali še npr. teorijo omrežij.

3 STRATEŠKA PARTNERSTVA/ZVEZE

Naraščajoča literatura o strateških partnerstvih poudarja, da so partnerstva oziroma strateške zveze podjetjem v pomoč pri dostopu do virov, novih trgov in moči na trgu (Gulati 1998; Tees 1992). Strategji so se pri znanstvenem raziskovanju lotevali razlag konstrukta strateška zveza, ki so jo opisovali z različnimi termini, kot so strateške povezave, koalicije, hibridni dogovori, strateške mreže itd. Zanimanje za strateške zveze je prispevalo številne članke o potencialnih koristih vstopa v strateške zveze, širša literatura pa je nekoliko manj pozornosti posvetila funkcionalnosti strateških zvez (Dacin in drugi 2007, 169). Bile so predmet raziskovanja s strani različnih pristopov: pristop Arauja in Eastona (1996), ki identificirata deset različnih šol k proučevanju poslovnih zvez oziroma omrežij, pristop industrijskih omrežij skupine IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group), sociološke študije itd. Z izjemo nekaj prispevkov in teorije o vodenju strateških zvez v okviru strateškega menedžmenta, se večina pristopov osredotoča na evolucijski karakter nastajanja zvez, manj pozornosti pa je posvečene namenskem oblikovanju strateške zveze in njihovemu vodenju (Möller in drugi 2003, 211). Za zadnji dve desetletji je bila na mednarodni ravni značilna silna rast zvez med podjetji (Gulati 2007). Hitro se spreminjajoče okolje namreč zahteva od podjetij, da se prilagajajo trgu in iščejo nove alternative poslovanja, kar jim z združenimi močmi partnerskih podjetij uspeva mnogo prej, kot če dejavnosti opravljajo izolirano. Klasične organizacije z vertikalno strukturo v takem okolju ne preživijo. Oblikovanje zvez med podjetji je eden izmed pomembnih načinov doseganja konkurenčnih prednosti (Powell 1990; Bleeke in Ernst 1991; Mohr in Spekman 1994; Vlosky in Wilson 1997), kjer gre za odnos strateške narave med neodvisnimi podjetji, ki stremijo h kompatibilnim ciljem in obojestranskim koristim. Pri tem pa je prisotna tudi medsebojna odvisnost. Brez takega povezovanja bi podjetja težje dosegala zastavljene cilje.

V najbolj abstraktni obliki gre pri **strateških zvezah** za strukturo, sestavljeno iz več »vozljev«, ki so med seboj povezani preko specifičnih vezi. Kompleksni trg poslovnega sveta lahko npr. opredelimo kot skupek povezav, kjer posamezne poslovne enote predstavljajo t. i.

»vozlje«. Vrednost teh poslovnih enot in vezi pa je v njihovih virih, znanju in razumevanju. Moč vezi nastane kot rezultat kompleksnih interakcij, adaptacij in vložkov skozi čas (Ford in Hakansson 2002). Iacobucci in Hopkins (1992, 5) strateško zvezo opredelita kot »skupek večjega števila akterjev, ki jih medsebojno povezuje določen vzorec odnosa«. Marks in Mirvis (1998, 12) definirata strateško zvezo kot »kooperativno prizadevanje dveh ali več entitet za doseg strateških ciljev«. Še posebej na hitro spreminjajočih se trgih, kjer so ključnega pomena hitre reakcije in odzivanje, strateške zveze omogočajo uspeh organizacijam in možnost kolaborativnosti je ključna konkurenčna prednost. Dacin strateško zvezo definira kot »prostovoljni odnos med organizacijami, ki zadeva eno ali več področij aktivnega sodelovanja – npr. vstop na trg, pridobitev izkušenj ali pridobitev tehnologije« (Dacin 2007, 170). Podobno opredelitev strateške zveze je mogoče najti tudi pri številnih drugih avtorjih. Reuter, Zollo in Singh trdijo, da so strateške zveze trajajoči kooperativni odnosi, ki predstavljajo pomembno organizacijsko obliko, v kateri prevladujejo transakcije (Reuter in drugi 2002). Partnerstvo oziroma strateška zveza je po definiciji Mohra in Spekmana »namenski strateški odnos med neodvisnimi podjetji, ki si delijo kompatibilne cilje, stremijo k medsebojnim koristim, za katere je značilna visoka stopnja medsebojne odvisnosti« (Mohr in Spekman 1994, 135). Borys in Jemison pa strateške zveze opredelita kot »organizacijske dogovore o uporabi resursov in/ali vladnih struktur iz več kot ene organizacije« (Borys in Jemison 1989, 234). Trdita, da potreba po oblikovanju partnerstev izhaja iz strateških in operativnih poskusov podjetja, ki so sprejela pojavljajoče se priložnosti tistih, ki se repositionirajo.

3.1 VRSTE STRATEŠKIH PARTNERSTEV/ZVEZ

Strateška partnerstva lahko obravnavamo v širšem smislu kot povezave, ki obema stranema omogočajo uresničevanje ciljev in strateško usmeritev, ali jih omejimo na ožji pomen, ki vključuje opredelitev strateških zvez, ki jih karakterizirajo skupna vlaganja in solastništvo. Za potrebe osvetlitve naše tematike bomo pregledali nekaj teh klasifikacij strateških zvez, vendar pa so za nas primarnega pomena klasifikacije strateških zvez v širšem pomenu, saj obravnavamo odnose med naročniki in agencijami, kjer agencijska stran opravlja storitve za naročnika. Strateške zveze v širšem pomenu so prav tako predstavljene v nadaljevanju tega poglavja.

Thomas in drugi (1997, 285) razločujejo med različnimi vrstami povezav v strateških zvezah:

- **pogodbeno zavezništvo** dveh ali več neodvisnih podjetij v dogovorjenih okvirih, vendar brez navzkrižnega lastništva, značilna je manj formalna oblika upravljanja,
- **skupna vlaganja**, ko se ustanovi in vloži ponavadi paritetno in minimalno v neodvisno podjetje, in
- **solastniško zavezništvo**, pri katerem je strateško zavezništvo podprto z naložbo ene stranke pri drugi, neodvisni ustanovitelji imajo različne ustanovitvene deleže.

Na podoben način strateške zveze oziroma hibride, kot jih imenujeta Borys in Jemison, lahko v širšem smislu razdelimo na več tipov:

- **Združitve** (ang. merges), pri katerih gre za popolno unifikacijo dveh ali več organizacij v eno, samostojno organizacijo.
- **Priključitev** (ang. acquisitions), s katero ena organizacija kupi drugo organizacijo in si na tak način pridobi nadzor nad njo.
- **Skupna vlaganja** (ang. joint ventures), pri katerih se rezultati pokažejo v oblikovanju nove organizacije, ki je formalno neodvisna od partnerjev. Nadzor nad novonastalo organizacijo ter odgovornost je odvisna od posameznega primera.
- **Licenčni dogovori** (ang. license agreement) se nanašajo na nakup pravic do upravljanja za določeno časovno obdobje ter dostop do novih izdelkov, tehnologij ali inovativnih rešitev.
- **Dogovori z dobavitelji** (ang. supplier arrangements) so pogodbe, sklenjene za prodajo outputov podjetja drugemu podjetju (Borys in Jemison 1989, 234).

Za Achrolovo (1997) klasifikacijo strateških partnerstev je za razliko do sedaj obravnavanih klasifikacij značilen širši pristop obravnave. Identificira več vrst zvez: *vertikalne organizacijske zveze* oziroma distribucijske povezave, ki se nanašajo na tradicionalne povezave med dobaviteljem, proizvajalcem in distributerjem v določenem podjetju in *medorganizacijske zveze*, ki so zveze med posameznimi podjetji, za kar je značilna tesna medsebojna povezanost, medsebojno deljenje virov, strateško odločanje, kultura in identiteta ter kolektivno delovanje. Tema dvema zvezama dodaja še *oportunistične zveze*, ki so tržno oblikovane zveze različnih organizacij, ki se oblikujejo z namenom zbiranja in diseminacije

informacij, implementacije pogajanj, koordinacije projektov za potrošnike in dobavitelje, regulacija standardov ter izmenjava mnenj znotraj zveze. Vlosky in Wilson (1997, 2) ločita med *horizontalnimi partnerstvi*, ki so značilna za posamezne dobavitelje, in *vertikalnimi*, ki nastajajo med dobavitelji in kupci.

Möller in drugi (2005, 1277) delitev še podrobneje razdelajo in zveze uvrstijo v tri različne skupine zvez:

- **Vertikalne**, v katere prištevajo zveze z dobaviteljem in vertikalno integrirane vrednostne sisteme. Glavni cilj vertikalnih zvez je doseganje operativne učinkovitosti posameznega sistema. Za vertikalne zveze so značilni razvojni cilji, ki primarno vodijo k inkrementalnim ali lokalnim izboljšavam izdelka ali procesa, ki vzpostavlja vrednostni sistem.
- **Horizontalne**, ki omogočajo dostop do virov in sposobnosti. Gre za zveze, ki omogočajo dostop do trga in distribucijskih kanalov. Horizontalne zveze vključujejo različne institucionalne akterje (vladne agencije, raziskovalni inštituti, univerze, združenja itd.), ki omogočajo dostop do obstoječih virov ali sočasen razvoj novih virov.
- **Multidimenzionalne**, med katere uvrščajo t. i. votle zveze, kompleksne poslovne zveze in zveze z novimi vrednostnimi sistemi. Preproste multidimenzionalne zveze so sestavljene iz glavne organizacije («votle organizacije»), ki deluje preko integriranja izdelkov in storitev skupin ali različnih dobaviteljev in distribucijskih podjetij (primer Amazon). Kompleksnejše poslovne zveze zahtevajo znanje in razvojne sposobnosti (sodelovanje z bankami, proizvajalci programske opreme), ki so ključnega pomena pred oblikovanjem storitve. V najradikalnejšem pogledu je multidimenzionalna zveza kreator nove tehnologije ali novih poslovnih konceptov.

Strateške zveze oziroma partnerstva najdemo v različnih strukturah. Oblika je odvisna od tega, kakšen tip partnerja je vključen, za kakšno vrsto oziroma naravo partnerstva gre ter kateri so razlogi, ki prepričajo podjetje, da se odloči za vstop v partnerstvo (Poulin in drugi 1994).

Tabela 3.1: Vrste partnerstev

<p>Tip partnerja</p> <p>Vrednostna veriga Sektor Geografska lokacija</p>	<p>Značilnosti zvez glede na povezanost »vozljev«</p> <p>Horizontalna/Vertikalna/Diagonalna Sektorska/Nesektorska Lokalna/Regionalna/Pokrajinska Nacionalna/Internacionalna</p>
<p>Narava partnerstva</p> <p>Stopnja zavezanosti Narava zavezanosti Trajanje Stopnja fleksibilnosti</p>	<p>Značilnosti zvez glede na povezave</p> <p>Formalna/Neformalna Spontana/Dinamična/Stabilna Strukturirana/Fleksibilna</p>
<p>Razlogi za vstop v zvezo</p> <p>Obseg aktivnosti Časovni pritiski Namen in cilji</p>	<p>Značilnosti zvez glede na razmerja</p> <p>Zunanja funkcija/Notranja funkcija Strateška/Taktična Kooperacija/Učenje</p>
<p>Struktura zveze</p> <p>Oblikovanje nove entitete Finančna participacija Interakcija med partnerji Opolnomočenje</p>	<p>Značilnosti zvez glede na tokove</p> <p>Strukturna Delitev lastnine Zvezdasta/Industrijska branža Hierarhična/Heteroarhična</p>

Vir: Poulin in drugi (1994)

Normanova, Quintas, Lefrere in Jones trdijo, da strateške zveze ustvarjajo okolje »mejnega paradoksa«, ki je odprto za tokove znanja, ki prihajajo od zunaj, hkrati pa morajo ščititi lastno, specifično znanje (Norman 2002, 178). Partnerstva podjetjem omogočajo dostop do virov, ki lahko krepijo pozicijo podjetja na trgu (Jarillo 1988, 32). Z deljenjem virov in skupnim načrtovanjem aktivnosti pa podjetje izpostavi tudi ključna znanja in veščine, ki jih poseduje, na dosež poslovnemu partnerju, kar lahko vodi k imitaciji ali prilastitvi. Zveza oziroma partnerstvo je torej po eni strani vir priložnosti, obenem pa lahko sproži tudi ovire (Gulati in drugi 2000). Baum in Oliver (1991) ter Mitchell in Singh (1996) so v raziskavah ugotovili, da so strateške zveze povečale možnost preživetja organizacij, Powell in drugi

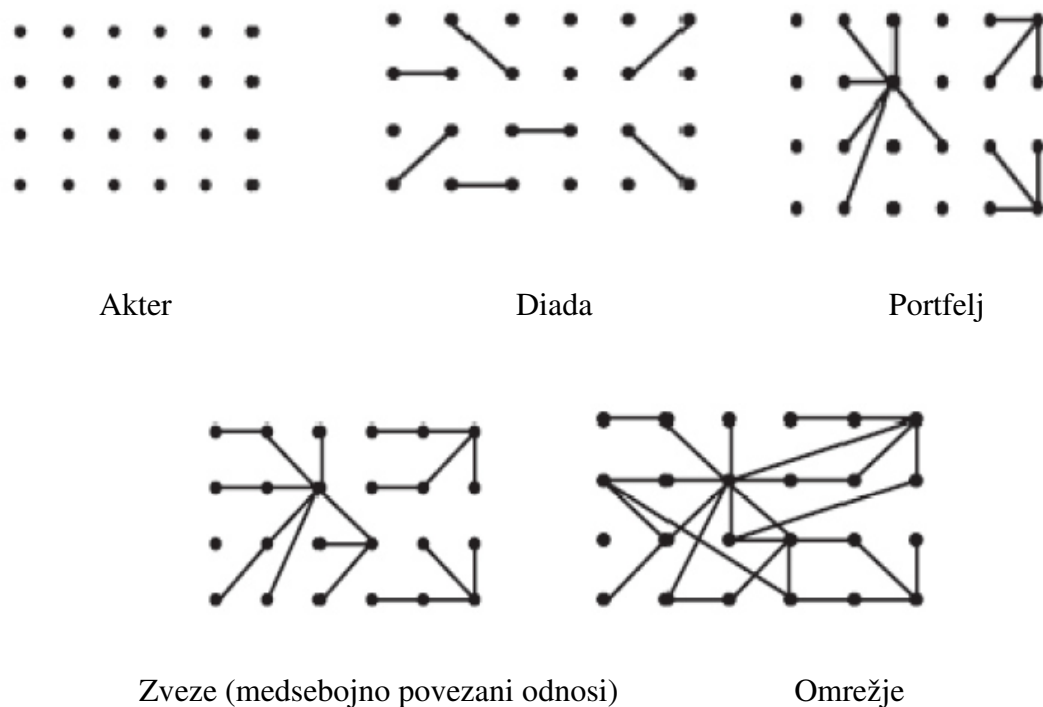
(1996) so dokazali, da oblikovanje zvez in partnerstev vpliva na povečevanje stopnje rasti. Preko strateških in partnerskih zvez, ki so eden izmed učinkovitih načinov doseganja konkurenčne prednosti, podjetja prodirajo na nove trge in povečujejo ekonomijo obsega (Muthusamy in White 2005). Številne raziskave so pokazale, da korporacije uporabljajo strateške zveze v različne namene: za izpeljavo osnovnih raziskav, razvoj novih izdelkov, integracijo obstoječih izdelkov, za širitev na mednarodne trge, oblikovanje standardov in celo za izvedbo skupnih političnih akcij (Elmuti in drugi v Knoke 2009). Strateške zveze namreč prinašajo organizacijam številne možnosti učenja in pridobivanja novih idej, hkrati pa lahko strateška zveza koristi, da se pozitivni učinki, kot so manjši stroški, večja fleksibilnost, manj tveganja, dosežejo hitreje, kot če bi na trgu delovali sami (Dyer in drugi v Muthusamy in White 2005). Strateški partnerji si lahko delijo glavna kompetenčna področja: tehnologijo, raziskave in razvoj, proizvodnjo, prodajo, marketing. S tem lahko tudi medsebojno zapolnijo pomanjkljivosti. Kot pravi Knoke (2009), kolaborativnost z drugimi organizaciji poveča verjetnost pridobivanja vrednih virov, ki jih posedujejo partnerji. Med opisanim je mnogo razlogov, zakaj podjetja stopajo v strateška partnerstva, vendar je generalni cilj izogniti se slabostim, ki jih prinašajo konvencionalne organizacije. Kot navajata Borys in Jemison (1989, 235), se konvencionalne organizacije pogosto srečujejo s problematiko operativne neučinkovitosti in pomanjkanjem virov oziroma sposobnosti, da bi izkoristili ekonomijo obsega, hkrati pa so nezmožne, da bi tveganja porazdelile na več različnih poslovnih enot. Po njunem mnenju strateške zveze ponujajo mnogo rešitev tej problematiki, saj lahko rešitve iščejo v več, medsebojno neodvisnih organizacijah.

3.2 RAZLIČNI PRISTOPI K STRATEŠKIM ZVEZAM

Prevladujoči koncepti o strateških zvezah primarno izhajajo iz transakcijske teorije stroškov ter teorije omrežij, vendar pa je bil fenomen strateških zvez obravnavan še iz mnogih drugih aspektov oziroma izhaja še iz starejših teorij. Strateške zveze so v preteklem desetletju postale zanimive tudi za teorijo organizacijske strategije, ki poudarja, da so med potencialnimi ekonomskimi koristmi, ki jih ima organizacija v učinkovitih in uspešnih medorganizacijskih odnosih, tri še posebej pomembne: dostop do informacij, hitrost in možnost lažje predstavitve podjetja v pozitivni luči tretjim akterjem (Burt 1992). Proučevanje marketinških odnosov in strateških vez iz različnih perspektiv se razlikuje v širšem smislu glede na dve ravni raziskovanja: analizo vodstva in raziskovanje na nivoju organizacijskih enot. Glede na ti dve ravni raziskovanja ločimo različne enote proučevanja marketinških odnosov in strateških

zvez. Analiza vodstva omogoča proučevanje posameznika, skupine, organizacije ali posameznega vzorca, medtem ko se medorganizacijsko proučevanje lahko osredotoča na akterja, diadni odnos, portfelj, zvezo, omrežje itd. (Gemünden in Ritter 2003, 695).

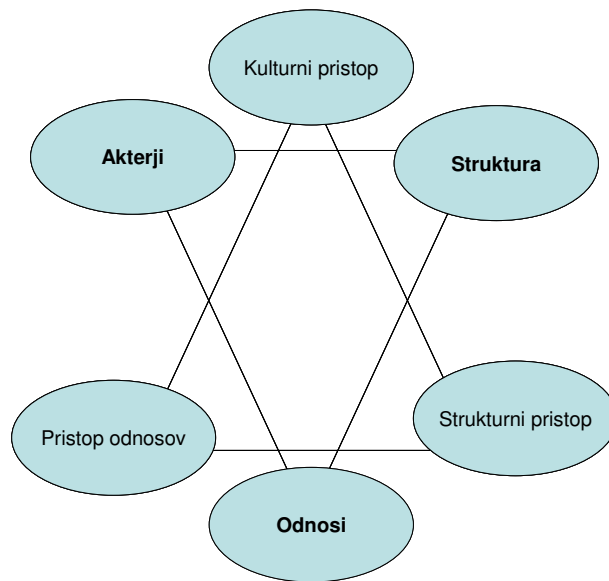
Slika 3.1: Stopnje proučevanja odnosov



Vir: Ritter in drugi (2004)

Araujo in Easton (1996) razlikujeta deset različnih pristopov pri raziskovanju strateških zvez glede na področje, ki ga obravnavajo oziroma usmeritev: družbena omrežja, medorganizacijska teorija, teorija akter-omrežje, omrežja inovatorjev, omrežne organizacije, politike omrežij, omrežja v ekonomski geografiji, komparativne študije, študije podjetništva in industrijska omrežja. Todeva (2006, 19) loči med strukturnim pristopom raziskovanja omrežij, omenjenemu pristopu pa dodaja še dva, relacijski in kulturni pristop. Njena analiza se osredotoča na tri ravni raziskovanja poslovnih mrež, ki so medsebojno komplementarne (akterji, odnosi in struktura omrežja), na podlagi katerih posledično razlikuje med pristopom, ki se razlag omrežij loteva z vidika odnosov (t. i. pristop odnosov), strukturnim in kulturnim pristopom. Ravni raziskovanja in posamezne pristope predstavi v t. i. diamantu omrežja (Slika 3.2).

Slika 3.2: Diamant omrežja



Vir: Todeva (2006, 3)

Osnova raziskovanja *strukturnega/pozicijskega pristopa* so struktura, oblika in aktivnosti znotraj omrežja. Ta pristop proučuje medsebojno odvisnost med podjetji znotraj zveze in formacijo omrežja iz vidika funkcionalne in strukturne analize. Funkcionalna perspektiva se osredotoča na vedenje podjetij in črpa iz teorije odvisnosti od virov ter ugotavlja, kako podjetja dosegajo instrumentalne cilje preko ustvarjanja in ohranjanja odnosov (Todeva 2006, 22). Strukturna analitična perspektiva pa fokus usmeri na proučevanje vloge in pozicije podjetja ter proučuje bližino v medorganizacijskih odnosih s poudarkom na kategorijah strukturne in odnosne vpetosti. Kot poudarja Todeva, je za akterje v okviru teh pristopov značilno vedenje bolj glede na njihovo pozicijo kot pa osebno izbiro. Med predstavnike tega pristopa šteje avtorje: Knoke, Kulinski, Burt, Krackhard itd. Nadalje Todeva opredeli relacijski pristop, kjer kot začetnike tega pristopa označuje člane skupine IMP (Todeva 2006, 23). Prispevek skupine IMP si bomo ogledali v nadaljevanju, ko bomo podrobneje obravnavali interakcijski pristop. Tretji pristop poimenuje kulturni pristop, ki svoja spoznanja črpa iz kulturnih pogledov na omrežja (Todeva 2006, 27).

Prispevki, ki so nastali na področju strateških zvez, so črpali predvsem iz teorije virov, teorije transakcijskih stroškov, interakcijskega pristopa in omrežnega pristopa itd. Zaradi ključnih

prispevkov in lažjega, poglobljenega razumevanja te tematike bomo pregledali najpomembnejše prispevke teh teoretskih pogledov.

3.2.1 Teorija virov

Teorija virov (ang. resource based view) je ena izmed teorij, ki izhajajo iz teoretskih podlag strateškega poslovanja, s katero so se pojasnjevali vzroki uspešnosti zvez (Barney 1991; Day 1995). Viri oziroma resursi so oprijemljive ali neoprijemljive entitete, ki so na razpolago podjetjem in jim omogočajo učinkovito ustvarjanje vrednosti v odnosu s ciljnim segmenti. Osnovna predpostavka organizacijske teorije, ki temelji na virih, je **heterogenost virov**, ki jih poseduje določena organizacija (na primer distribucijski kanali, sposobnosti proizvodnje, uspešnost pri raziskavah in razvoju). Za nekatere izmed virov je značilna edinstvenost, zato jih je težko kupiti, prodati oziroma z njimi trgovati. Na tak način nekatere organizacije oblikujejo konkurenčno prednost (Das in Teng 2001). Podjetja, ki so sposobna akumulirati vire, ki imajo vrednost, so redki, nezamenljivi in jih težko posnemamo, dosežejo konkurenčno prednost (Dierickx in Cool 1989; Barney 1991; Peteraf 1993). Morgan in Hunt opredelita več vrst virov:

- **finančni** (na primer denar, dostop do finančnih trgov),
- **fizični** (na primer oprema),
- **pravni** (na primer blagovne znamke in licence),
- **človeški** (na primer veščine in znanje zaposlenih),
- **organizacijski** (na primer kompetence, kontrola, politika, kultura),
- **informacijski** (na primer znanje, poznavanje potrošnikov, kompetitivna inteligenca),
- **relacijski** (na primer odnosi z dobavitelji, potrošniki) (Morgan in Hunt 1995, 11).

Teorija virov predstavlja pomemben most med viri in strategijo. Med posamezne vire lahko štejemo tudi povezovalne kompetence zveze, pri katerih gre za sposobnost organizacije pri iskanju, razvijanju in upravljanju zvez. Lambe, Spekman in Hunt (2000) trdijo, da je prav konkurenčnost zveze tista ključna variabla, ki direktno in indirektno preko pridobivanja komplementarnih in idiosinkratskih virov vpliva na uspešnost zveze. Gre za pomembnost diferenciacije partnerjev, ki daje možnost zapolnjevanja manjkajočih ali komplementarnih elementov. Čeprav teorija virov pomeni precejšen prispevek k razlagi, kako iskati in izbirati

strateškega partnerja, pa se večinoma osredotoča na proces selekcije partnerja le iz ekonomske perspektive, ki poudarja učinkovitost kombiniranja komplementarnih virov (Lin in drugi 2009).

3.2.2 Teorija transakcijskih stroškov

Pri teoriji transakcijskih stroškov so v fokus proučevanja postavljeni stroški iskanja informacij, nadzora nad trženjskim odnosom in uveljavljanja pogodbenih pogojev v marketinškem odnosu. Ključno sporočilo teorije je, da je bistvo obstoja in rasti podjetja v težnji podjetja po zniževanju stroškov transakcij. Po Williamsonu (1985, 20) transakcijski stroški nastanejo iz *ex ante razlogov* (pogajanja, varnostni dogovori med akterji v transakciji) ali *ex post razlogov* (operativni stroški, stroški vezanosti). Trdi, da k nastanku transakcijskih stroškov vodijo tako človeški kot okoljski dejavniki:

1. **Omejena racionalnost:** ljudje nismo zmožni oziroma nimamo virov, da bi bili pozorni na vsak rezultat, ki se pojavi v zvezi z določeno transakcijo. Ne moremo namreč asimilirati vseh informacij, ki jih imamo na razpolago.
2. **Oportunizem:** ljudje delujemo na način, da ščitimo svoje lastne interese.
3. **Negotovost:** povzročajo jo težave, povezane z omejeno racionalnostjo in oportunizmom.
4. **Majhno število akterjev:** Če obstaja le majhno število akterjev na trgu, se lahko pojavijo težave pri disciplini drugih akterjev predvsem zaradi možnosti umika in sodelovanja z drugimi akterji na trgu.
5. **Specifična prednost:** Vrednost določene prednosti je lahko del transakcije. Stran, ki je vlagala v oblikovanje določene prednosti, bo v transakciji izgubila, če se druga stran, ki ni vlagala v transakcijo, odloči izstopiti (Williamson 1985).

Williamson (1985) transakcijske stroške ločuje na:

- **koordinacijske stroške**, ki se lahko pojavijo znotraj ali zunaj podjetja, izhajajo iz potrebe po ugotovitvi cene in ostalih značilnosti transakcije, in
- **motivacijske stroške**, ki nastanejo zaradi nepopolnosti oziroma asimetrije informacij ali nepopolne zavezanosti partnerja k izpolnjevanju določil, o katerih sta se dogovorila.

Kadar podjetje oceni, da so stroški transakcije med njim in partnerjem nižji, kot bi bili, če bi bila transakcija izvedena znotraj podjetja, se odloči za zunanje izvajanje (Burton in McDonald 2002, 218). To je tudi ena od razlag, zakaj podjetja stopajo v strateške zveze. Po teoriji

transakcijskih stroškov zveze znižujejo transakcijske stroške, predvsem zaradi boljše informiranosti, ki močno zniža informacijsko asimetrijo (Gulati in drugi 2000). Z vstopom v strateško zvezo pa se povečajo tudi stroški oportunističnega vedenja, kajti partnerji se začnejo zavedati, da bi morebitno oportunistično vedenje lahko vplivalo na izgubo ugleda ne samo glede konkretnega odnosa, ampak ima lahko vpliv tudi na vse sedanje in potencialne prihodnje partnerje.

3.2.3 Interakcijski pristop

Interakcijski pristop je pogled skupine IMP, ki se je osredotočila na raziskovanje medorganizacijskih trgov. Fokus proučevanja skupine so diadne interakcije, ki so integralni del oblikovanja in ohranjanja odnosov. Analiza vključuje simultano preučevanje stališč in dejanj obeh vključenih strani v procesu nakupovanja med nabavnimi in marketinškimi nalogami v procesu (Turnbull in drugi 1996). Izhodišče pristopa je, kot pravi Jančič (1999, 67), podmena, da vsaka organizacija obstaja znotraj kompleksnega omrežja interakcij z drugimi organizacijami, s katerimi menja informacije, znanje, izdelke in storitve, plačila, posojila itd. Podjetje je nekakšno vozlišče znotraj vse širšega vzorca interakcij. Vzorec interakcije, ki je značilen za določeno podjetje, temelji na tehnologiji podjetja, ta pa definira naravo podjetniškega okolja ter njegovo pozicijo v omrežju (Turnbull in drugi 1996). Pomembno je izpostaviti, da se je skupina IMP pri svojem raziskovanju v večji meri osredotočala na odnose med kupci in prodajalci in ne zgolj na podjetje samo. Poleg pomena interakcij je kot pomemben element izpostavila še dolgoročnost odnosov (Ford 1998; Harrison 2004). Posamezne elemente so strokovnjaki IMP skupine razvili preko predpostavk v interakcijskem modelu, za katerega so značilne naslednje ugotovitve (IMP Group 1997; O'Malley in Tynan 2003):

- Kupec in prodajalec imata podobno vlogo pri oblikovanju, razvijanju in upravljanju *odnosov*.
- Ujemanje med dobaviteljevo sposobnostjo in potrošnikovo potrebo se udejanji v *interakciji* med dvema stranema in prilagajanju enega izmed njiju.
- Osebni stiki so pogosto mehanizem za vzpostavljanje, razvoj in ohranjanje odnosov.
- Interakcija omogoča unificiranje podjetja in izpeljevanje aktivnosti.
- Kupec in prodajalec sta *aktivna* udeleženca na trgu. Vsak lahko išče primerne kupca ali prodajalca, oblikuje zahteve in poskuša nadzorovati transakcijo. Obe strani torej prilagajata svoje procese ali produktno tehnologijo, da bi se prilagodila drug drugemu, nobena izmed

vključenih strani pa ne izvaja unilateralnih sprememb brez posvetovanja ali vsaj pomisleka o reakciji druge strani, ki je vključena v odnos.

- Odnos med kupcem in prodajalcem je običajno *dolgoročen*, tesen in vključuje kompleksne vzorce interakcij znotraj vsakega podjetja in med njimi. Pomemben element je vzdrževanje teh odnosov.

- Povezave med kupci in prodajalci so pogosto institucionalizirane v skupek vlog, ki naj bi jih izvajala vsaka stran. Ti procesi lahko zahtevajo znatna prilagajanja v organizaciji ali poslovanju pri enem ali obeh podjetjih, zato ti odnosi pogosto vključujejo tako konflikt kot sodelovanje.

Pristop poudarja aktivnost heterogenih podjetij, ki so medsebojno v interakciji ter iščejo rešitve različnim problemom. Dolgoročnost in vzdrževanje odnosa med ponudnikom in potrošnikom ter sodelovanje so bistveni, pri tem pa obstaja tudi možnost, da se pojavijo konflikti (Ford in drugi 2002a). Čeprav se prispevki avtorjev skupine IMP osredotočajo predvsem na razumevanje odnosa med prodajalci in kupci, gre na splošno za pomemben prispevek k razumevanju strateških zvez, predvsem k vzpostavljanju, grajenju in njihovem vodenju.

3.2.4 Teorija omrežij

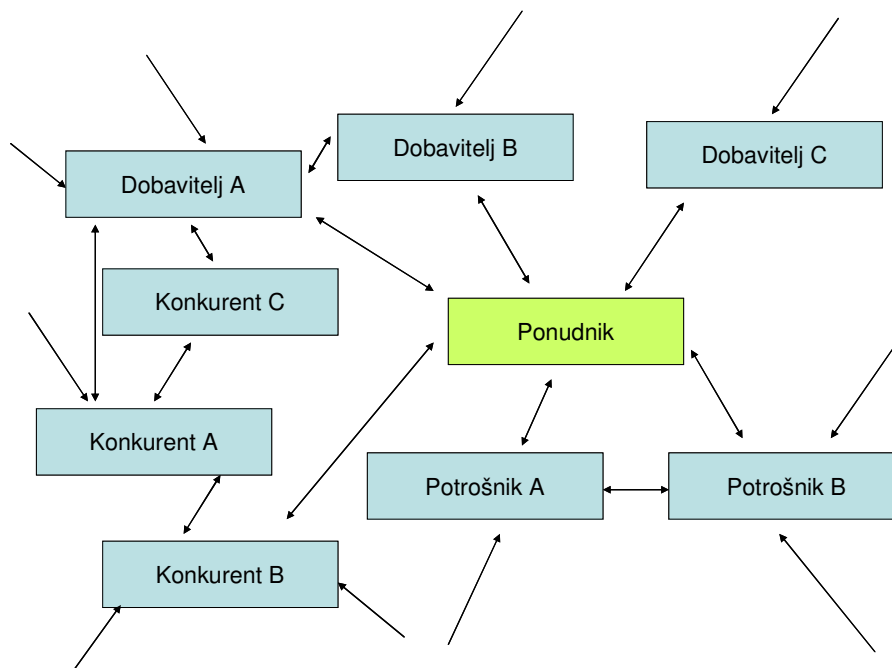
Omrežje je organizacijska oblika, ki povezuje podjetja v določeno strukturo na podlagi odnosov, ki jih ima organizacija s partnerskimi podjetji. Vsako izmed podjetij ima v omrežju edinstven položaj v odnosu do partnerja (Ford in drugi 2002b). Teorija omrežij ima svoje korenine v sociologiji in poudarja, da se odločanje ne dogaja neodvisno, ampak je umeščeno v kontekst odnosov, udeleženci odnosa pa so do določene mere medsebojno odvisni (Granovetter 1973). Fokus proučevanja je usmerjen v proučevanje omrežja, ne na posamezno podjetje, vendar pa je za razumevanje posameznega omrežja ključnega pomena razumeti tudi podjetje samo in odnose.

V teoriji se je razvilo več vej, ki so raziskovale področje omrežij. Pristop IMP skupine, ki so ga vpeljali Hakansson in Johanson (1985) ter Snehota (1995), poslovne mreže obravnavajo z vidika treh osnovnih elementov in povezav: poslovni akterji, aktivnosti in viri. Vezi med akterji, aktivnostmi in viri omogočajo organizaciji tesno medsebojno povezanost in stabilnost na trgu, hkrati pa tudi za posameznega akterja pomenijo določeno stopnjo stabilnosti. Akterje

v omrežju zaznamujejo aktivnosti, ki jih izvajajo in viri, ki jih ti posedujejo (Johnsen in drugi 2006). Johanson in Mattson (v Jarillo 1988, 2) uporabljata koncept omrežja za razlago industrijskih trgov, po njihovih ugotovitvah omrežja lahko opredelimo kot »kompleksne zbirke odnosov med podjetji«.

Omrežje zajema aktivnosti organizacije, vendar pa tudi daje možnosti za nove priložnosti in doseganje želenih ciljev (Halinen in drugi 1999). Omrežje lahko obravnavamo tudi kot sistem, ki je razpršen in nima določenega vodje. Omenjena omrežja se organizirajo na lastno iniciativo. Slika 3.3 tako ponazarja povezave med določenim podjetjem, ponudnikom, njegovimi potrošniki, dobavitelji in konkurenti, vključuje pa tudi širše, indirektno povezave. Preko »referenčnih partnerjev« lahko določena podjetja postanejo motivirana za sodelovanje, če so odnosi med njimi dobri (Gemünden in Ritter 2003, 693).

Slika 3.3: Ponudnik znotraj omrežja



Vir: Gemünden in Ritter (1997, 296)

Teoriji omrežij je skupnih nekaj točk s transakcijsko teorijo stroškov, kot so npr. razlogi za obstoj različnih vladnih struktur, vendar pa teorija omrežij zavrača statičen, komparativen okvir tega pristopa kot tudi pojmovanje nebrzdanega oportunitizma kot značilnosti človeške narave. Teorija omrežij poudarja vpetost poslovnih odnosov v družbo in obravnava poslovne

odnose kot koordinacijski mehanizem enakovredno s trgi in hierarhijo ter njihovo vlogo pri promoviranju učenja in inovacij na poslovnih trgih.

4 MARKETINŠKI ODNOSI, STRATEŠKE ZVEZE IN ZAUPANJE

Kot smo videli na začetku našega pregledovanja literature, koncept marketinških odnosov opisuje proces, v katerem podjetje oblikuje, ohranja in stopnjuje dolgoročne odnose s potrošniki kot tudi z drugimi deležniki, pri čemer gre za ustvarjanje obojestranske koristi. Na splošno gre za prilagajanje posamezniku in dinamično služenje potrebam potrošnikov ter prilaganje vrednotam, kar omogoča podjetjem grajenje trdnejših marketinških odnosov (Lacey in drugi 2007). Odnos »sloni na dolgoročnih temeljih ponavljajočih se koristnih menjav, katere najpomembnejše gibalno je zaupanje med udeleženci.« (Jančič 1999, 49). Nekateri avtorji obravnavajo zaupanje kot vir kompetenčne prednosti (Barney in Hansas v Tyler in Stanley 2007, 335). Sodobne teorije menedžmenta kot ključni element za uspešnost medorganizacijskih strateških zvez in partnerstev navajajo zaupanje. Zaupanje kot osrednja komponenta omogoča kopičenje »relacijskega kapitala« (Kale in drugi 2000), ki ga partnerji v strateški zvezi lahko pridobijo v dolgoročnem odnosu. Pomembna funkcija zaupanja v strateških zvezah je tudi integracija partnerjev in zmanjševanje formalnih pogodb in zahtev (Das in Teng 2001). Po drugi strani je zaupanje tudi ključnega pomena pri raznovrstnih partnerstvih, saj ta za vsakega partnerja na začetku pomenijo precejšnje tveganje (Das v Adobor 2006). Vsak, ki vstopa v strateško zvezo, se namreč boji oportunističnega vedenja enega izmed partnerjev (Miller in drugi 2005, 93), zato nekateri avtorji poudarjajo pomen vnašanja vrednot. Uspešni, dolgoročni odnosi v strateških zvezah lahko najprej temeljijo na razvijanju osebnega zaupanja in se preko interakcij razvijejo na različnih organizacijskih ravneh, ne le med vodstvom (Kale in drugi 2000). Posamezni oddelki so tudi v strateških partnerstvih prisiljeni, da med seboj po eni strani tekmujejo, po drugi strani pa sodelujejo drug z drugim. Omenjeni paradoks predstavlja organizacijam z mnogimi oddelki in organizacijam, ki se povezujejo v strateške zveze, glavni izziv.

Moorman in drugi zaupanje definirajo »kot pripravljenost zanesti se na partnerja, v katerega verjamejo (Moorman in drugi 1993), Morgan in Hunt pa poudarita, da »zaupanje obstaja, kadar ena stran verjame v partnerjevo zanesljivost in integriteto v menjavi« (Morgan in Hunt 1994, 23). Morgan in Hunt sta tudi predstavila eno izmed prvih analiz marketinških odnosov,

ki je pomenila odmik od transakcijske orientacije marketinga. V analizi sta zajela konceptualizacijo pojma ter oblike in zahteve za uspeh marketinškega odnosov (Morgan in Hunt 1994; Rich 2000). Večina avtorjev se strinja, da je zaupanje ključna variabla pri grajenju in razvijanju uspešnih odnosov (Dwyer in drugi 1987; Anderson in Weitz 1989; Moorman in drugi 1993; Morgan in Hunt 1994; Naude in Buttle 2000). V raziskavah so največkrat obravnavani pozitivni učinki zaupanja v marketinških odnosih:

- reduciranje transakcijskih stroškov,
- omejevanje negotovosti in oportunitizma,
- kreiranje fleksibilnosti,
- grajenje predanosti,
- izboljševanje komunikacije,
- omogočanje tveganega odločanja,
- pospeševanje kooperacije in medsebojne adaptacije,
- zviševanje zadovoljstva preko interakcije (v Tyler in Stanley 2007).

Zaupanje so v literaturi obravnavali iz različnih teoretskih perspektiv, teorije racionalne izbire, kulturološke, funkcionalistične, fenomenološke perspektive itd. (Sztompka 1999). Nekatere izmed naštetih so predstavljene v naslednjih poglavjih.

4.1 SOCIOLOŠKA PERSPEKTIVA KONCEPTA ZAUPANJA

Povečana pozornost konceptu zaupanja v sociološki teoriji je odraz splošnega kulturološkega zasuka discipline k »mehkejšim«
kulturološkim variablam, neotipljivim in netehtljivim variablam, ki nastopajo v družbenem življenju. Vendar pa je prav koncept zaupanja ena izmed ključnih t. i. »mehkih«
variabel, ki so postale pomembne tudi v socioloških razpravljanih in teoretiziranih. Kot navaja Misztalova (Misztal 1996, 1), je na prehodu iz predmoderne v moderno družbo koncept zaupanja v teoretičnih prispevkih bil le redko eksplicitno obravnavan, bil pa je imanentno prisoten v številnih člankih klasičnih teoretikov, ki so predpostavljali spremembe v srži koncepta zaupanja zaradi tranzicijskega obdobja. Glede na to avtorica razlikuje dve glavni vlogi koncepta zaupanja. V prvi je zaupanje, obravnavano kot vreden in svet vir, ki lahko omehča individualizem moderne družbe, druga pa izpostavlja, da se je v moderni družbi s kompleksno delitvijo dela pojavila potreba po »varčevanju«
z zaupanjem osebam, povečalo pa zaupanje v institucije. Sztompka in drugi (Sztompka 1999, 11) glavni razlog za imanentno zanimanje in intelektualno privlačnost koncepta pripisujejo

nepretrgani tradiciji etike, filozofske, sociološke in politične misli predstavljenih s strani pomembnih teoretikov: Hobbes-a, Locke-a, Fergusona in drugih. Do nedavnega so sociološke teorije, ki so temeljile na iskanju mehanizma integracije, bolj ali manj težile k racionalnemu interesu oziroma so nanj gledale kot na regulatorni mehanizem. V 19. stoletju se je zanimanje za koncept zaupanja povečalo, na kar kaže povečano število del, ki so nastala na to temo (Misztal 1996, 2). Najsodobnejša uporaba pojem zaupanje obravnava v odnosu do sprememb pogojev modernosti in predstavlja pomembnost pojma v kontekstu specifičnih značilnosti moderne družbe, kot je reflektivnost, globalizacija in stopnja tveganja (Giddens v Misztal 1996, 2). Koncept zaupanja je ključnega pomena pri razlagi empiričnih razlik med doseženimi stopnjami kooperacije v različnih družbenih in političnih okoljih (Misztal 1996, 2). V številnih delih so avtorji posredno obravnavali zaupanje tudi v povezavi s civilno družbo, nekateri so izpostavljali pomembnost zaupanja med partnerji v ekonomiji (Sabel 1989; Bellah in drugi 1991; Seligman 1992). Osredotočenost na koncept zaupanja oziroma za povečano zainteresiranost literature lahko pripišemo široko razširjenemu zavedanju, da so obstoječe osnove za družbeno kooperacijo, solidarnost in konsenz izčrpane. Zaradi tega se je povečal tudi interes iskanja novih alternativ. Novi val povečanega interesa je povzročilo več dejavnikov oziroma številni vzroki, ki jih lahko strnemo v nekaj ključnih točk:

- dimenzija civilne družbe: zaupanje je pomembna sestavina civilne družbe, civilna družba namreč zajema široko razširjen smisel za politično kompetentnost in medsebojno zaupanje v meščane (Almond in Verba 1965, 228);
- odkar zaupanje dobi kulturni pomen, postane pomemben aspekt civilne družbe: solidarna skupnost, predanost in lojalnost politični avtoriteti lahko obstaja le s pomočjo horizontalnega in vertikalnega zaupanja (Sztompka 1999, 15);
- zaupanje je implicitna dimenzija kulturnega kapitala: gre za inkluzivno zaupanje znotraj visoko statusnih skupin, ki deluje kot neke vrste solidarnost razredu (Sztompka 1999, 15);
- zaupanje je ključna komponenta družbenega kapitala: vključuje socialne mreže in svobodna povezovanja, ki jih preveva zaupanje. Putman pravi, da teorija družbenega kapitala predvideva, da se večje medsebojno povezovanje z ljudmi izraža v večjem zaupanju in obratno (Putman v Sztompka 1999, 15);
- zaupanje je povezano s postmaterialističnimi vrednotami, kot so solidarnost, skupnost in medosebna harmonija. Vse te vrednote implicirajo pomembnost zaupanja (Sztompka 1999, 15);

- zaupanje je sestavina civilizacijske kompetentnosti, je pogoj za politično participacijo, podjetniške napore oziroma odločitve, sprejemanje nove tehnologije ipd.;
- zaupanje je en izmed pomembnih virov kooperativnosti: zaupanje se dojema kot družbeno zaželen cilj (Misztal 1996, 8);

Ponovno rojstvo civilne družbe in aktivnega meščanstva lahko vidimo kot orodje, ki zagotavlja kooperacijo, samorealizacijo, solidarnost in svobodo. Zaupanje je v središču pozornosti, ko skušamo razumeti moderno družbo in politiko.

4.1.1 Prispevki klasične sociologije

V nadaljevanju bomo osvetlili teoretične prispevke nekaterih klasičnih teorij, ki so temeljne za razvoj pojma zaupanje: utilitaristična teorija, Tönniesova skupna etika, Durkheimova organska solidarnost, Simmelove konstitutivne oblike odnosa (menjava in recipročnost), Webrove skupne in asociativne odnose.

Utilitaristična teorija predvideva, da družbeni red ustvarjajo t. i. racionalni egoisti, ki sami prepoznajo, da se njihovi lastni interesi najboljše udejanjajo, če se držijo splošnih družbenih pravil. S konceptom racionalnosti in samointeresno orientiranega človeka utilitarizem predpostavlja racionalnost zaupanja, če posamezniku ta prinaša večji dobiček kot izgubo. Utilitaristi zagovarjajo stališče, da morajo ljudje delovati na način, ki prinaša največjo srečo za največje število ljudi (Sztompka 1999; Misztal 1996; Schumann v Northouse 2004, 304). Koncepta zaupanja se je posredno dotaknil tudi Tönnies preko svoje tipologije družbenih odnosov in asociacij, pri čemer loči dva pojma: *Gemeinschaft* in *Gesellschaft*. V *Gesellschaft* ljudje vstopajo v odnose izključno iz instrumentalnih razlogov, saj jih vodita interes po profitu in moči, kar je inherentno modernemu človeku. V *Gemeinschaft* pa je v ospredju individualna izbira in odločanje, pomembna vrlina v družbenem in ekonomskem kontekstu je tudi zaupanje. Odnosi v taki skupnosti temeljijo na zaupanju in zaupanju vrednih ljudi in so rezultat naravne volje, ki temelji na naravnih instinktih in emocijah. Zaupanje družinskim članom in prijateljem namreč temelji na procesu medsebojnega potrjevanja, razumevanja in podobnostih, kar se kontinuirano spodbuja preko skupnih izkušenj in dejanj. Treba je še omeniti, da integracijo v skupnosti spodbujajo moralne in verske vrednote, ki pospešujejo zaupanja vredne odnose, kar pa se posledično odraža v koheziji skupnosti. Tönnies zaupanje v tej situaciji obravnava kot stranski produkt prijateljstva in domačnosti. V *Gesellschaft* pa postane zaupanje visoko nepersonalizirano ter temelji na ugledu. Zaupanje je rezultat

povečane ekonomske kooperacije in rastočega profesionalizma, kjer se pomen osebnega zaupanja zmanjša, saj je kooperacija posledica lastnega interesa. Nepersonalizirano zaupanje se lahko pojavi tudi zaradi posebnih sposobnosti, znanja ali moči, ki jo imajo npr. zdravniki ali odvetniki (Tönnies 1926; Misztal 1996, 39). Njegov prispevek k razumevanju zaupanja je povezan s poudarkom pluralnosti skupnosti, ki prodira v moderno sebstvo in omejuje individualno kapaciteto za oblikovanje osebne zvestobe in tezo, da obstaja potreba po nepersonaliziranem zaupanju (moralni standardi in ugled), saj le-to stabilizira družbeni red, temelječ na konvencijah, dogovorih in motivih, ki jih žene samointeres (Misztal 1996, 42). Pomembno teorijo zaupanja, iz katere so izhajali tudi nekateri avtorji, razvije Simmel. Zanj je zaupanje eden izmed najpomembnejših pogojev za menjavo v družbenih odnosih, brez katerega družba ne more obstajati. »Je ena izmed najpomembnejših povezovalnih sil družbe« (Simmel 1950, 318). Simmel namreč zaupanje obravnava kot stopnjo kognitivnega poznavanja objekta zaupanja, kar lahko uvrstimo nekam med popolnim znanjem in totalno ignoranco (Misztal 1996, 50).

4.1.2 Prispevki moderne sociologije

»Zaupanje – v najširšem smislu zaupanje lastnim pričakovanjem – je dejansko stanje družbenega življenja« (Luhmann 1968, 1). S tem stavkom Luhmann, avtor sistemske teorije zaupanja, prične svojo kompleksno teorijo, ki jo opiše v knjigi *Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Bil je prvi, ki je razdelal koncept zaupanja v obliki širše teorije ter tako ustvaril teoretični okvir za nadaljnje obravnave. V svojem delu izpostavi dve medsebojno povezani strukturni spremembi, ki se pojavljata v svetu: nenadzorljiva kompleksnost zaradi povečane diverzifikacije in partikularizacije podobnosti in nepodobnosti ter povečana nevarnost zaradi vse večjega tveganja (Luhmann v Misztal 1996, 73; Baba 1999). Kompleksnost možnosti, ki jih posamezniku ponuja družbeno življenje, je neke vrste rez med poznanim, zaupanja vrednim in tujim, groznim, zatiranim ali mističnim. Posameznik prenese informacije in prejšnje izkušnje iz preteklosti ter tako tvega določenost oziroma stabilnost v prihodnosti. Na tak način se zmanjša kompleksnost sveta pri prihodnjih odločitvah. V tvegane situacije posamezniki vstopajo prav zaradi vezi zaupanja, saj bi brez tega bilo tveganje preveliko. Zaupanje je, kot pravi Luhmann, orientirano na prihodnost in je mogoče le v zaupanja vrednem okolju. Kot poudarja, vedno večja kompleksnost sveta zahteva tvegano racionalnost, tveganje pa ob vpletenosti drugih zahteva zaupanje. Da lahko zaupanje ločimo od golega upanja, mora biti pri odločitvah prisotno pričakovanje, polno zaupanja

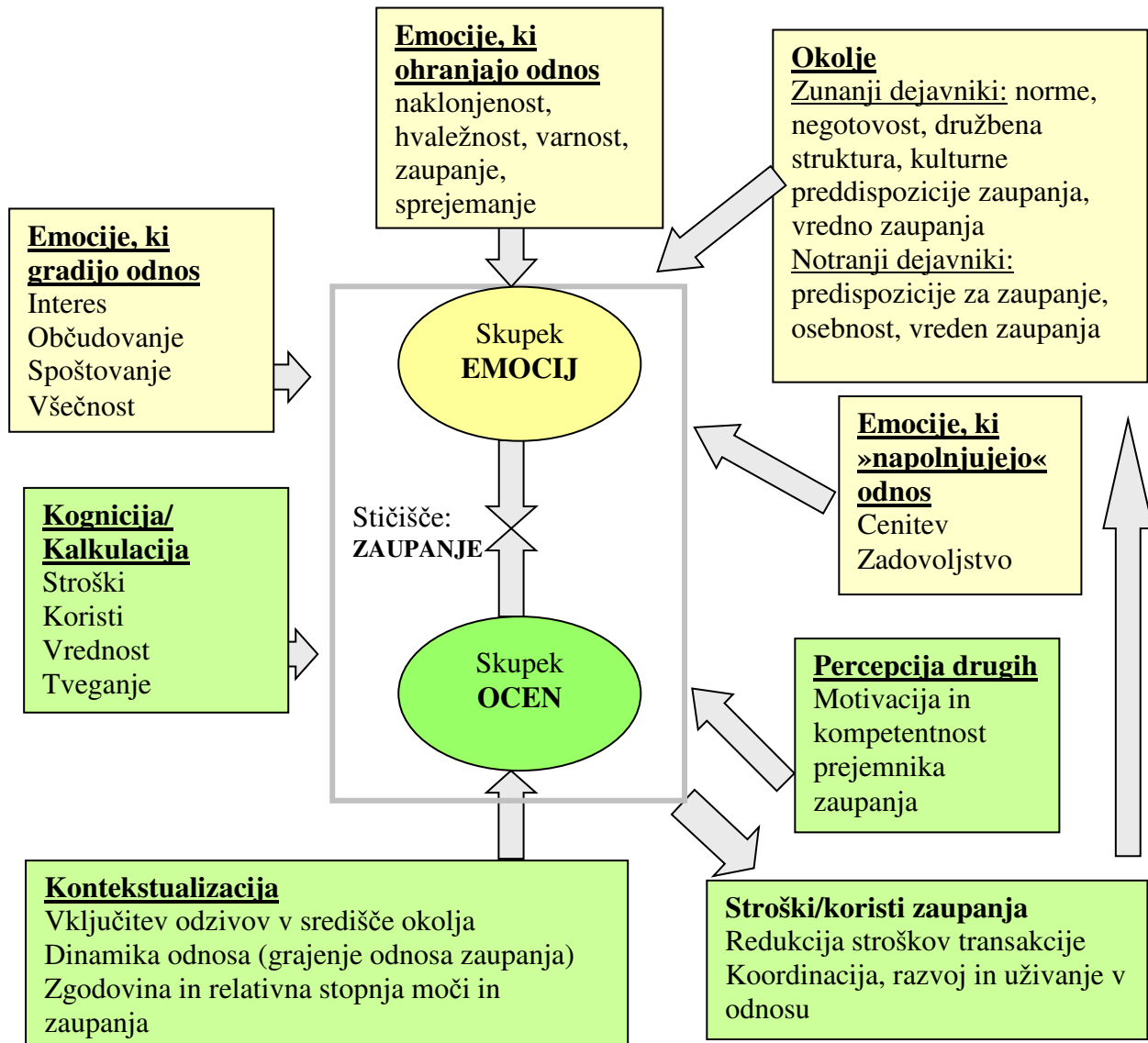
(Misztal 1996, 73; Luhmann 1968, 18). Na zaupanje Luhmann gleda kot na medij komuniciranja, ki zmanjšuje kompleksnost sveta in je tako rešitev za specifične probleme tveganja (Luhmann 2000). Zgodovinsko gledano ima zaupanje različne oblike, ki se pojavljajo na različnih ravneh, in je lahko bolj ali manj spontano, vendar pa ima vedno enako funkcijo: reduciranje družbene kompleksnosti s pomočjo razpoložljivih informacij in generaliziranje pričakovanj vedenja, ki zapolni manjkajoče informacije. Poleg tega poudari tudi, da ko je zaupanje že prisotno, se lahko začnejo odvijati in vpeljevati različne oblike kooperativnosti (Luhmann 1968, 21). Zaupanje v povezavi s kooperacijo izpostavlja tudi Gambetta, ki je zbral številne poglede različnih avtorjev, ki so obravnavali koncept zaupanja oziroma nezaupanja. Zanj je zaupanje predpogoj za kooperacijo ter je potrebno v različnih stopnjah in intenzitetah, kar je odvisno od mehanizmov sile, ki vladajo kooperativnim odločitvam in družbenim dogovorom (Sztompka 1999, 16; Gambetta 2000, 220). Preko analize zapornikov in njihove dileme iger Gambetta zaključuje, da je za kooperacijo nujno ne samo zaupanje v druge, ampak tudi vera, da je prisotno tudi zaupanje drugih. Najboljši način razlage človeškega vedenja je po avtorju predpostavljanje racionalnega obnašanja, najboljša strategija za kooperacijo pa je vključevanje vere v zaupanje. Po mnenju Misztalove je za pristop značilna zmanjšana pozornost raznolikosti in slučajnosti družbenih situacij, kar zreducira njegovo uporabnost (Misztal 1996, 85). Eno izmed pomembnih teorij koncepta zaupanja je prispeval tudi Barber, ki obravnava različne manifestacije zaupanja in predlaga uporabno tipologijo pričakovanj, ki jih zaupanje vključuje. Razlikuje tri različne dimenzije pričakovanj, ki vključujejo osnovni pomen zaupanja: persistenco in izpolnjevanje kontinuitete naravnega in moralnega reda, pričakovanje vloge in tehnične kompetence akterjev, ki so vključeni v družbeni sistem oziroma odnos, ter pričakovanja, da bodo partnerji v odnosu uresničili svoje dolžnosti na način, da bodo upoštevali najprej interese drugih (Barber 1983; Misztal 1996; Luhmann 2000; Nandhakumar 2006). Barber obravnava torej zaupanje kot osnovo za grajenje družbenih odnosov, ki temeljijo na kompetentnosti in odgovornosti. Preko te klasifikacije pričakovanj posredno izpostavi tudi vzroke za nezaupanje. Podobno klasifikacijo vsebine pričakovanj uporabita tudi avtorja Lewis in Weigert (v Misztal 1996). Zaupanje obravnavata kot multidimenzionalni pojav, saj razlikujeta kognitivno, emocionalno in vedenjsko dimenzijo. Vsem konceptualizacijam pričakovanj je skupna orientacija k prihodnosti, ki poudarja, da zaupati pomeni, imeti določena pričakovanja o nečem prihodnjem.

Najnovejše konceptualizacije zaupanja pa izpostavljajo zaupanje v kontekstu modernosti, pri čemer je največ pozornosti usmerjene v reformulacijo družbenega reda. Modernost, za katero je značilna separacija časa in prostora, ter mehanizmi, ki iztrgajo družbene relacije iz lokalnega konteksta interakcije in ponovnega strukturiranja nedefiniranega obsega časa in prostora ter reflektivna prisvojitve znanja. Giddens je najpomembnejši avtor, ki se je ukvarjal s tranzicijo predmodernosti v modernost in v tem kontekstu tudi s konceptom zaupanja. Kot pravi, se viri zaupanja v predmodernih družbah razlikujejo od modernih, saj prvi temeljijo na skupnosti, veri, tradiciji, drugi pa na zaupanju v abstraktne sisteme. Posledično moderne družbe karakterizirata zaupanje in tveganje, medtem ko sta za predmoderne družbe značilna varnost in nevarnost (Misztal 1996, 89). Ideja tveganja označuje poskus odklona od preteklosti in spoprijemanja s prihodnostjo, kar pomeni aktivno oceniti prihodnje nevarnosti. Podobno kot Luhmann tudi Giddens razlikuje zaupanje v osebe in zaupanje v abstraktne sisteme, poleg tega pa loči še ontološko in elementarno zaupanje. Koncept elementarnega zaupanja je povezan z Goffmanovim konceptom civilne nenamenskosti, ki je osnovna metoda ohranjanja zaupanja kot bistvene osnove za družbene konvencije (rutina, pravila vsakdanjega življenja). Ontološko zaupanje, brez katerega lahko ljudje občutijo trajno eksistenčno zaskrbljenost, pa je osnova stabilne identitete in ontološke varnosti (Misztal 1996; Kanjuo-Mrčela 2001). Tveganje in nevarnost v modernem svetu ne upoštevata družbenih mej, kar zmanjšuje zaupanje v ekspertne sisteme in negativno vpliva na posameznikovo ontološko varnost (Giddens 1999). Giddensov pristop je primer uspešnega kombiniranja makro in mikro analize, ki povezuje družbene spremembe z individualnim vedenjem. Po mnenju Misztalove avtor revitalizira koncept zaupanja preko ustvarjanja povezave med povečano pomembnostjo zaupanja in spremembo v družbeni, politični in ekonomski realnosti. Njegov pristop namreč preusmeri interes pojma zaupanja od determinističnih razlag in razlag zaupanja v povezavi z družbenim redom do razlag, ki vključujejo tudi psihološke prvine razumevanja zaupanja in na ta način uporabljajo multidimenzionalen pristop k razumevanju pogojev zaupanja (Misztal 1996). Naj omenimo še pomemben prispevek Fukuyame, ki svojo teorijo razvije na osnovi kulturnih navad in deli kulture na družbe z visokim in nizkim zaupanjem. Za družbe z nizkim zaupanjem so značilne močne družinske vezi, ki pa jim primanjkuje »spontane družabnosti«. Fukuyama tukaj misli predvsem na osebe v družbi, ki niso medsebojno povezane. Nasprotno velja za družbe z visokim zaupanjem, kjer obstaja kooperacija, kar omogoča nastanek družinskih podjetij, ki lahko zrastejo tudi v korporativne velikane (Fukuyama 1995).

4.2 PSIHOLOŠKA PERSPEKTIVA KONCEPTA ZAUPANJA

V psihološki disciplini, ki zaupanje obravnava v kontekstu diadnih ali skupinskih odnosov, je zaupanje identificirano kot ena izmed ključnih komponent pri razvoju in ohranjanju učinkovitih odnosov (Child in drugi v Cooper-White in drugi 2009). Nekateri avtorji so izpostavljali tudi instrumentalno vlogo zaupanja, saj v odnosih, kjer se pojavlja, zagotavlja kontinuiteto razvoja odnosa. Avtorji, ki zaupanje obravnavajo s psihološke oziroma socialno-psihološke perspektive, obravnavajo zaupanje kot odločitev udeležencev o tem, ali se bodo zanesli na druge, o katerih nimajo ali imajo le malo osebnega znanja ali zgodovine o medosebnih odnosih. Nekateri avtorji trdijo, da koncept zaupanja temelji na družbeni distanci – zaupajmo sosedom, ne neznancem (Macy in Skvoretz 1998). Zaupanje ljudem omogoča interakcijo v tesnih odnosih in je bistvenega pomena za psihološko zdravje in razvoj (Asch 1952; Barber 1983; Young 2008). Večina avtorjev koncept zaupanja deli na dve dimenziji: emocionalno ter na kognitivno, racionalno oziroma kalkulativno. Pojem kalkulativnega zaupanja ima svoje korenine že v delih Deutscha (Deutsch 1958, 1960) in njegovih kolegov, ki so opredelili zaupanje kot preračunljivo odločitev za kooperacijo. Po drugi strani pa številni avtorji koncept zaupanja razlagajo z emocijami, ki so jih nekateri avtorji obravnavali ekvivalentno pojmu zaupanja, spet drugi kot gonila, dimenzije ali outpute zaupanja (Young 2008, 2). Youngova koncept zaupanja opredeli kot »razvijajoči se afekt, medsebojno vplivajoči skupek emocij in ocen, ki se razvijajo in spreminjajo v času« (Young 2006b, 439). Naravo zaupanja deli na eni strani na različne tipe emocij glede na funkcijo, ki jo imajo v odnosu. Nekatere emocije omogočijo, da se odnos zaupanja sploh lahko vzpostavi, druge odnos ohranjajo, tretje pa ga izpopolnjujejo oziroma mu dajejo dodatno vrednost. Pomembno je poudariti, da med emocijami obstaja interakcija in jih ne moremo obravnavati neodvisno. Poleg emocij zaupanje sestavljajo še kognitivni elementi, kot so kalkulacija stroškov, koristi in tveganja (Bagozzi in drugi 1999). Kognicije so »pravila, ki konstistuirajo naravo realnosti in okvire, v katerih nastajajo pomeni« (Scott v Deepen 2007, 94). Youngova in Daniel (Young 2006b) kognitivni del zaupanja imenujeta »skupek ocen«, med katere štejeta kognicijo/kalkulacijo, percepcijo drugih, stroške in koristi zaupanja ter kontekst, v katerem se odnos odvija. Zaupanje je tako po njunem mnenju uravnoveženost oziroma kombinacija emocij in kognicij.

Slika 4.1: Narava zaupanja



Vir: Young in Daniel (v Young 2006b, 441)

Preproste oblike zaupanja omogočajo ljudem vzpostavitev stika in na tak način tudi pridobitev izkušenj, potrebnih za oblikovanje močnejših odnosov, bolj sofisticiranih ocen in odločitev, ki pomenijo večje tveganje (DeRivera in Young v Young 2006b, 441). Kot pravi Youngova (2006b), se zaupanje lahko razvije iz zmesi preprostih emocij, ki omogočijo posamezniku sprejemanje odločitev z nizkim tveganjem, pa vse do emocij, ki ohranjajo odnos in mu dajejo dodano vrednost. Po drugi strani poteka tudi obraten proces, pri katerem zgodnja razočaranja lahko vodijo v cikel indiferentnosti in nezaupanja. Podobno tipologijo zaupanja razvijeta tudi Lewicki in Bunker (1995), ki predstavita tri tipe zaupanja, ki jih obravnavata v kontekstu

odnosov pri delu: zaupanje, ki temelji na kalkulacijah, na znanju in identifikaciji temelječe zaupanje. Kasneje preko elaborativnega raziskovanja v svojem modelu ohranita le dve osnovni obliki zaupanja: temelječe na kalkulacijah in identifikaciji.

4.3 EKONOMSKA PERSPEKTIVA KONCEPTA ZAUPANJA

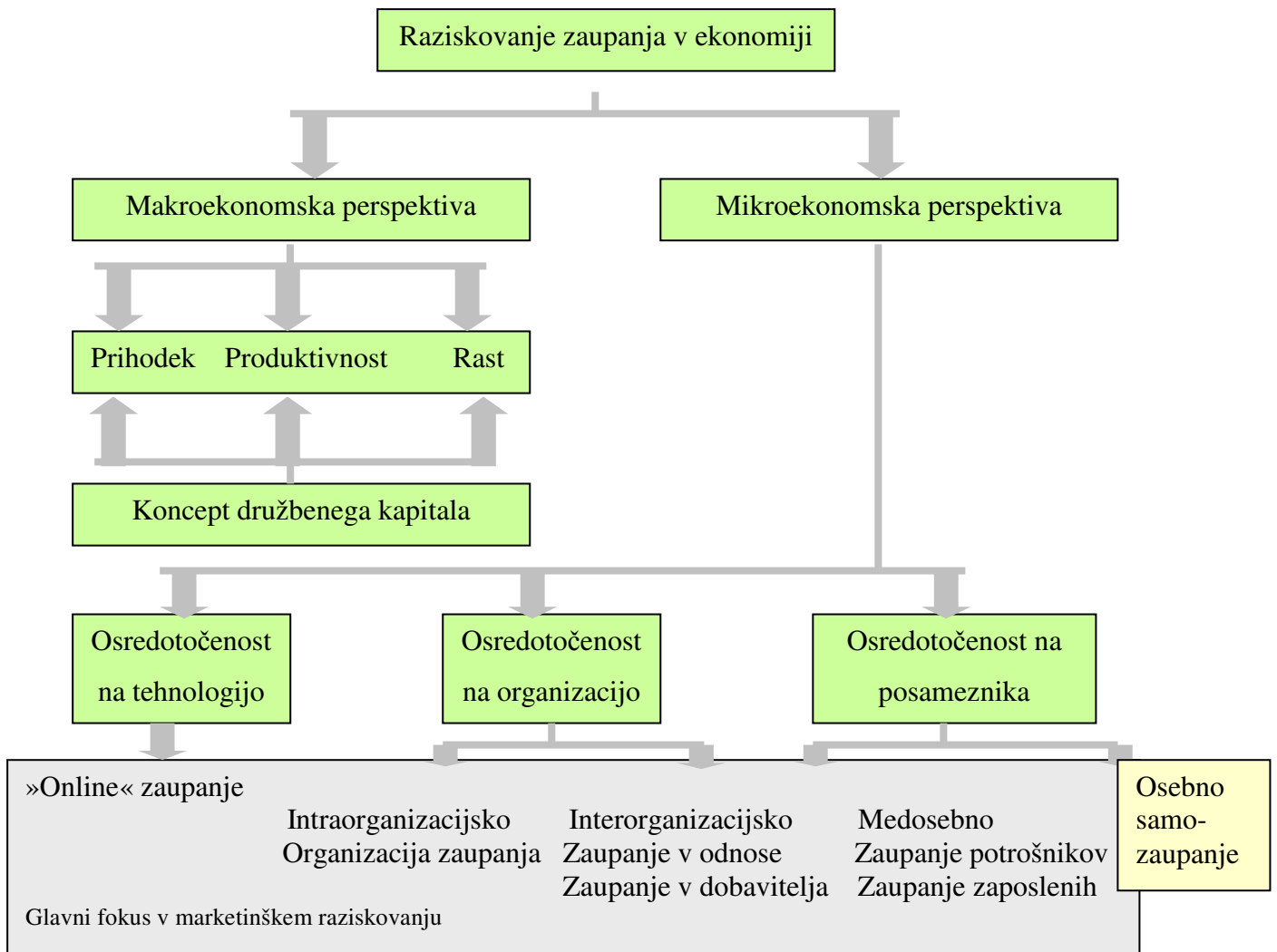
Ta perspektiva izhaja iz utilitarističnih osnov o doseganju maksimalne koristnosti. Eden izmed predstavnikov ekonomskega pogleda na zaupanje, Coleman, zaupanje označi kot namensko vedenje, ki ima cilj doseči maksimizacijo koristnosti in vključuje komponento tveganja. Pristop temelji na predpostavki racionalnega individualista, ki je po mnenju zagovornikov ekonomske perspektive pripravljen zaupati v primeru, če so potencialne koristi večje od možnih izgub, in kadar so v odnosu zaupanja prisotne tudi negativne sankcije (Coleman v Misztal 1996, 79). Coleman, Elster, Hardin in drugi zaupanje analizirajo kot čisto racionalno transakcijo v okviru teorije racionalne izbire, ki predpostavlja racionalno preračunljivost akterjev (Sztompka 1999, 60).

Podobno zagovarja tudi Axelrode s svojo teorijo iger, kjer predvideva, da je kooperacija najboljši način uresničevanja lastnega interesa. S pomočjo simulacije igre dveh igralcev je ugotovil, da ponavljajoča igra vnaša kooperativnost, kar pa je osnova za razvoj zaupanja. Ko se obe strani zavesta, da se bodo prihodnje transakcije zgodile, se pojavi večja stopnja kooperativnosti, kar se posledično izkaže tudi v večji stopnji zaupanja (Axelrode 1984). Zaupanje se po mnenju avtorja lahko pojavi, kadar akterji pričakujejo ponovitev igre oziroma kontinuiteto odnosa ob prisotnosti tretjega akterja, saj želita oba ohraniti svoj ugled (Lane 1998). Elster (v Misztal 1996, 81) v povezavi s pojmom zaupanje prav tako izpostavlja samointeres, ki pa se zaradi družbenih in geografskih sprememb mobilnosti modernih družb, ki spodkopava zaupanje in kredibilnost, vedno bolj reducira. V ospredje prihajajo dominantne interakcije. Elster, ki meni, da je kooperacija v primerjavi z zaupanjem manj tvegana in bolj stroškovno učinkovita, predlaga strategijo ekonomiziranja zaupanja. Meni, da je treba ustvariti pogoje za kooperacijo, predvsem pa se zanašati na pritisk in interes. Loči dva tipa zaupanja; prvič, zaupanje obravnava kot sposobnost dajanja kredibilnih obljub, in širše kot del časti (Elster v Misztal 1996, 81).

Pomembno je, da se ustavimo še pri enem ekonomskem pogledu na zaupanje, tj. Willamsova teorija transakcijskih stroškov, ki prav tako poudarja pomen lastnega interesa z namenom stabiliziranja kooperacije. Pravi, da oportunistično vedenje vključuje tudi prevare in zvijače ter tako vpliva na zadovoljevanje sebičnih interesov. V odnosu s poslovnim partnerjem akter s pomočjo lastnega oportunističnega vedenja zmanjšuje in zavira oportunistično vedenje partnerja ter se zavaruje s pogodbo, ki predvideva kazni za kršitelje. Na tak način se po avtorjevem mnenju spodbuja zaupanje (Močnik 2002). Eden izmed kritičnih pogledov na teorijo racionalne izbire predstavi Ostrom, ki pravi, da gre za preveč poenostavljen pogled, ki zaupanje enači z racionalnimi pričakovanji. Kooperacije in posledično tudi koncepta zaupanja namreč ne moremo razložiti zgolj z ekonomskimi termini (Ostrom v Sztompka, 1999). Naj dodamo še en ekonomski pogled na zaupanje. Po mnenju Dasgupte je zaupanje neke vrste blago, nekaj, kar se proizvede, če za to obstaja povpraševanje. Avtor indirektno izpostavlja pomembnost zaupanja, saj se prvenstveno ukvarja z vprašanjem generiranja ugleda posamezne organizacije in ustvarjanja zaupanja vredno vzdušje (Cook 2001).

Številna ekonomska raziskovanja, ki so se nanašala na koncept zaupanja, so posledično vplivala tudi na raziskovanje zaupanja v marketingu. Kenning (2008) loči raziskovanja na makroekonomski ravni (Slika 4.2), ki so se ukvarjala predvsem z vplivom zaupanja na ekonomske parametre, kot so ekonomska rast, prihodek, demokratična stabilnost, vpliv na vlado, medorganizacijska kooperacija in stopnja kriminala ter v povezavi s konceptom družbenega kapitala. Na mikro ravni izpostavi raziskave na področju diadnega in medorganizacijskega zaupanja s fokusom na zaupanju med nadrejenim in zaposlenim. Sodobne raziskave o konceptu zaupanja pa se osredotočajo predvsem na tehnološki aspekt, ki skuša koncept zaupanja razložiti v kontekstu novih tehnologij (npr. zaupanje na internetu). Zaupanje ima tako pomembno vlogo tudi pri raziskovanju marketinških odnosov, kot enega izmed osrednjih pogojev za uspešnost razvijanja in ohranjanja marketinških odnosov. Še posebej pomembno vlogo ima pri razvijanju dolgoročnih odnosov kot cilja, h kateremu stremijo uspešna podjetja. Kot pravita Donney in Canon: »Odkar so marketinški strokovnjaki več pozornosti namenili grajenju dolgoročnih odnosov, zgleda, da zaupanje igra osrednjo vlogo pri razvoju marketinške teorije« (Donney in Canon v Kenning 2008, 464).

Slika 4.2: Raziskave o zaupanju v ekonomski in marketinški literaturi



Vir: Kenning (2008)

Po predstavitvi posameznih disciplin, ki so obravnavale zaupanje, strnimo posamezne prispevke glede na pomene, ki so jim raziskovalci pripisovali zaupanju. Daney in Cannon (glej Kramer 1996) pravita, da zaupanje zavzema osrednjo vlogo v razvoju marketinške teorije, odkar se je v disciplini začela poudarjati pomembnost grajenja dolgoročnih odnosov. Zaradi multidimenzionalnosti konstrukta ter različnih definicij, ki jih uporabljajo različne discipline, se zdi mnogim raziskovalcem najtrši oreh prav merjenje. Raziskave, ki so se ukvarjale z merjenjem in konceptualizacijo konstrukta, so izhajale iz različnih dimenzij. Posamezne opredelitve zaupanja imajo izvor v treh disciplinah: marketingu, menedžmentu in psihologiji (glej legendo pod tabelo). V nadaljevanju navajamo dve analizi literature po posameznih dimenzijah zaupanja.

Tabela 4.1: Narava koncepta zaupanja (Legenda: Mark. – navadna pisava; *Org. in mened.* – ležeče; Psihologija in sociologija – podčrtano)

	DIMENZIJE ZAUPANJA
Pričakovanje	Garfinkel (1967); Dwyer, Schurr in Oh (1987); Blomqvist (1997) <i>Zucker (1986); Bradach (1989); Hosmer (1995); Robinson (1996); Bhattacharya, Devinney in Pillutla (1998); Hagen in Choe (1998); Zaheer, McEvily in Perrone (1998); Sako (1998)</i> <u>Frost, Stimpson in Maughan (1978); Barber (1983); Boon in Holmes (1991); Rotter (1967; 1971; 1980)</u>
Prepričanje	Schurr in Ozanne (1985); Swan, Trawick in Silva (1985); Anderson in Weitz (1989); Crosby, Evans in Cowles (1990); Anderson in Narus (1990); Morgan (1991); Andaleeb (1995) <i>Sitkin in Roth (1993); Cummings in Broley (1996); Robinson (1996); Brockner in Siegel (1996); Uzzi (1997); Lewicki, McAllister in Bies (1998); McKnight, Cummings in Chervany (1998)</i> <u>Misztal (1996); Kimmel in drugi (1980); Pruitt (1981)</u>
Pripravljenost	Andaleeb (1992); Moorman, Zaltman in Desphande (1992); Andaleeb (1996) <i>Zand (1972); McAllister (1995); Mayer, Davis in Schoorman (1995); Mishra (1996); Doney, Cannon in Mullan (1998); McKnight, Cummings & Chervany (1998)</i> <u>Deutsch (1973); Johnson-George in Swap (1982); Lewis in Weigert (1985)</u>
Vera (ang. confidence)	Morgan in Hunt (1994); Kumar, Scheer in Steenkamp (1995) <i>Lazarlere in Houston (1980); Ring in Van de Ven (1992); Sabel (1993); Barney in Hansen (1994); McAllister (1995); Webb (1996)</i> <u>Deutsch (1960); Rempel in Holmes (1986); Sabel (1993)</u>
Stališče	<i>Bialaszewsky in Giallourakis (1985); Whitener, Brodt, Korsgaard in Werner (1998); Luhmann (1988)</i>
Zanesljivost	<i>Curral in Judge (1995)</i> <u>Giffin (1967); Schlenker, Helm in Tedeschi (1973)</u>
Sprejetje tveganja	<i>Sheppard in Sherman (1998); Baier (1986)</i> <u>Coleman (1990)</u>
Psihološko stanje	<i>Rousseau, Sitkin, Burt in Camerer (1998)</i> <u>Gibb (1964)</u>
Percepcija	Anderson, Lodish in Weitz (1987); Doney in Cannon (1997).
Subjektivna verjetnost	Nooteboom (1996) <u>Gambetta (1989)</u>
Občutek	<i>Tyler in Degoley (1996)</i>
Predpostavka	<i>Robinson (1996)</i>
Razsojanje	<i>Webb (1996)</i>
Udeležena kooperacija	<i>Burt in Knetz (1996)</i>
Psihološki konstrukt	<i>Jones in George (1998)</i>

Vir: Castaldo 2003

Tabela 4.2: Dimenzije zaupanja v marketinških odnosih

	DIMENZIJE ZAUPANJA V MARKETINŠKIH ODNOSIH
Sposobnost	Sitkin in Roth (1993); Cook in Wall (1980); Jones in drugi (1975) in Deutsch (1960)
Altruizem	Frost in drugi (1978)
Sprejetje	Bonoma (1976)
Razpoložljivost	Butler (1991) in Jennings (1971)
Naklonjenost	Mayer in drugi (1995); Solomon (1960) in Strickland (1958)
Občutek za poslovanje in presojo	Gabarro (1978)
Karakter	Gabarro (1978)
Kompetentnost	Butler (1991); Bluhm (1987); Dwyer in LaGace (1986); Butler in Cantrell (1984); Barber (1983); Lieberman (1981); Gabarro (1978); Rosen in Jerdee (1977); Altman in Taylor (1973); Kee in Knox (1970)
Vera (ang. confidence)	Dwyer in Lagace (1986), Luhmann (1979); Jones in drugi (1975) in Kwant (1965); Zaltman in Moorman (1988)
Kongruenca	Sitkin and Roth (1993)
Konsistentnost	Butler (1991); Dwyer in LaGace (1986); Butler in Cantrell (1984); Larzelere in Huston (1980); Altman in Taylor (1973); Venkatesan (1973) in Rotter (1971)
Diskretnost	Butler (1991) in Gabarro (1978)
Ekspertnost	Giffin (1967)
Poštenost	Butler (1991), Michalos (1990); Hart in drugi (1986); Dwyer in LaGace (1986); Larzelere and Huston (1980); Altman in Taylor (1973) in Rotter (1971)
Integriteta	Morgan in Hunt (1994); Butler (1991); Hart in drugi (1986); Butler in Cantrell (1984); Lieberman (1981); Larzelere and Huston (1980); Gabarro (1978); Altman in Taylor (1973)
Nameni ali motivi	Cook in Wall (1980); Kee and Knox (1970); Giffin (1967) in Deutsch (1960)
Všečnost	Swan in Trawick (1987); Swan in drugi (1985)
Lojalnost	Berry in Parasuraman (1991); Andaleeb (1992); Butler (1991); Bulter in Cantrell (1984) ter Jennings (1971)
Motivacija za laganje	Hovland in drugi (1953)
Odprtost menedžmenta	Butler (1991); Hart in drugi (1986) in Gabarro (1978)
Predvidljivost	Coleman (1990); Dasgupta (1988); Gambetta (1988); Good (1988); Lewis in Weigert (1985); Luhmann (1979); Deutsch (1973); Rotter (1967)
Izpolnitev obljub	Butler (1991); Anderson in Narus (1990); Crosby in drugi (1990) in Anderson in drugi (1987)
Receptivnost	Butler (1991) in Fletcher and Peters (1997)
Spoštovanje	Jackson (1985)
Varnost	Zand (1978)

Vir: Svensson (2005)

Koncept zaupanja zaznamuje multidimenzionalnost dimenzij. Sam koncept, kot smo videli, ima korenine raziskovanja v sociologiji, psihologiji in ekonomiji, v katerih so se razvile posamezne smeri obravnave, kot je npr. socialno-psihološka, organizacijska in menedžment, strateški menedžment itd. (Castaldo 2007). Poleg posameznih dimenzij zaupanja pa se koncept zaupanja pogosto obravnava v povezavi z drugimi pomembnimi koncepti, ki so pomembni pri obravnavi marketinških odnosov. Nekatere izmed konceptov, ki so najpogosteje obravnavani v teoriji marketinških odnosov, smo povzeli po avtorjih Fontenotu in Wilsonu:

- **Zaupanje** – zaupanje in predanost spodbujata partnerje v marketinških odnosih k vstopanju v dolgoročnejshe odnose.
- **Kooperacija** dopušča, da ima vsak izmed partnerjev lastne, ampak medsebojno združljive cilje, kjer obstaja določena stopnja avtonomnosti z namenom doseganja medsebojnega uspeha. Kooperacija se lahko izraža v različnih oblikah, kot sta skupno načrtovanje in kolaboracija.
- **Medsebojna odvisnost** je odločitev podjetja za odnos, v katerem velja medsebojno koristna menjava. Medsebojno odvisnost je mogoče opaziti v različnih oblikah v procesu proizvodnje, npr. ko dobavitelj ponudi individualno prilagojeno dostavo, posebno pakiranje ipd. Pojavi se takrat, ko oba partnerja verjameta, da odnos prinaša finančne koristi, in ko so ovire za izstop iz odnosa prevelike.
- **Zvestoba/predanost** se razvije iz medsebojnega zaupanja. Večja kot je predanost partnerjev v odnosu, večja je možnost doseganja individualnih in skupnih ciljev brez vpletenosti prvin oportunističnega vedenja.
- **Oportunistično vedenje** je negativno povezano z zaupanjem in predanostjo odnosu. Lahko se izraža npr. v dvigu dobaviteljevih cen, negativnih spremembah pri politiki in pogojih plačila itd.
- **Moč** je sposobnost vplivanja na odločitve akterjev v odnosu, ki se v kratkem časovnem obdobju izraža v percepirani moči, dolgoročno pa v dejanski moči. Koristi udeleženceve moči se manifestirajo v različnih koristih (ugodnih pogojih trgovanja, cenovni politiki, ugodnostih).
- **Konflikt** – v marketinških odnosih sta bili obravnavani dve vrsti konflikta: funkcionalni in disfunkcionalni. Kadar strani medsebojno uspešno rešujeta konflikte, to vrsto konfliktov poimenujemo funkcionalni. Ta lahko spodbuja kreativnost, prinaša večjo produktivnost in učinkovitost.

- **Komunikacija** je opredeljena kot pripravljenost za pogajanja z namenom doseganja stanja oziroma pozicije, ki vsaki strani omogoča koristi, ki presegajo stroške oziroma breme, ki je s tem povezano. Gre za načine izmenjave informacij med partnerji in odprtost pri tem.
- **Stroški menjave** – če je v menjavi diferenciacija izdelka visoka, to pomeni večje stroške, ki bi nastali pri izbiri druge alternative. Kupci tako dolgo ostanejo v obstoječem odnosu, dokler stroški v tem odnosu ne presežejo stroškov menjave oziroma prestopa k alternativni. Ključna pri tem je moč pogajanja, ki je praviloma večja pri partnerjih, ki imajo na razpolago več alternativ.
- **Rezultat odnosa** je konstrukt, ki izraža razmerje med dejanskimi stroški in koristmi v primerjavi s pričakovanimi rezultati odnosa. Podjetje bo v aktivnostih sodelovalo tako dolgo, dokler bo odnos v skladu s pričakovanji in bo prinašal več kot alternativni odnosi.
- **Koristi odnosa** – v začetnih fazah odnosa npr. distributerji iščejo dobavitelje, ki ponujajo očitne koristi, kot so superiorne logistične storitve, vendar pa lahko izbira partnerja temelji tudi na manjših, manj strateških koristih (npr. skupno oglaševanje).
- **Skupne vrednote** – gre za stopnjo skupnih prepričanj med partnerji, norme, ki določajo primernost izvedbe določenih dejavnosti. Določena vedenja in politike so tako lahko indikatorji skupnih vrednot in jih je mogoče najti v različnih stopnjah, oblikah in pogostosti izmenjave informacij.
- **Dodatni konstrukti** – drugi rezultati odnosa se lahko izražajo v zadovoljstvu, ki vodi v dalj časa trajajoč odnos, privolitvi/strinjanju, ki je tendenca sprejemanja partnerjevih politik oziroma zahtev, nagnjenju k prekinitvi odnosa, negotovosti pri odločanju itd. (Fontenot in Wilson 1997, 6–7).

5. DETERMINANTE ZAUPANJA

V naslednjih poglavjih si bomo ogledali posamezne teoretične osnove konceptov, ki so pogosto obravnavani skupaj s konceptom zaupanja: kooperacija, konflikt, oportunistem in skupne vrednote. Omenjeni koncepti bodo tudi osnova za oblikovanje konceptualnega modela v raziskovalnem delu magistrske naloge.

5.1 KOOPERACIJA

Na začetku bomo pomensko razmejili med pojmi koordinacija, kooperacija in kolaboracija. V literaturi se namreč pogosto srečujemo z različnimi izrazi, ki opisujejo pomensko različne koncepte.

Koordinacija je po Kärholmju strukturni pojem, ki se nanaša na elaboracijo sistemov, ki spodbujajo uresničevanje različnih organizacijskih ciljev, kot je npr. hkratno spremljanje financ, administracije in funkcionalne podpore za povečevanje učinkovitosti (Kärholm 2007, 6). *Kolaboracija* pa se po definiciji pojavi takrat, ko posamezniki komunicirajo znotraj ali med organizacijami s ciljem doseganja skupnih ciljev (Kärholm 2007, 6). Koncept *kooperacija*, s katerim se bomo ukvarjali v tej nalogi, pa je po drugi strani definiran kot sistematično oblikovanje procesa odločanja oziroma delovnega procesa, ki teži k obojestranskemu cilju. Kooperacija lahko vključuje kolaboracijo kot tudi koordinacijo (Kärholm 2007, 6).

Teorija o kooperaciji izvira iz Darwinovih spoznanj in teorij o preživetju najbolj prilagodljivih. Modeli bilateralne kooperacije, razviti v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, so se razvili najprej v naravoslovnih znanostih, šele nato so se prenesli tudi v družboslovje (Wilson 1975; Levitt 1980 v Engelen 2009). Kooperacija v družbi nastane kot posledica spoznanja, da opustitev takojšnjih koristi lahko dolgoročno pomeni izboljšanje možnosti za samoohranitev. Kooperativno vedenje med posamezniki se razvije takrat, ko se obljube nasprotne strani uresničijo (Grönroos 1994). Nanaša se na vrsto dejanj, ki se pojavijo na podlagi posameznikovih motivov in dispozicij. Beseda kooperacija, ki izhaja iz latinske besede in pomeni z nekom delati skupaj, se nanaša na situacije, v katerih si partnerji prizadevajo za doseganje skupnih ciljev (Anderson in Narus v Morgan in Hunt 1994, 26).

Med partnerjema se manifestira v številnih oblikah: vstop v dolgoročno pogodbeno sodelovanje, širjenje oziroma posredovanje informacij, prilagajanje procesa, dejavnosti, da bi zadostili zahtevam partnerja itn. Kooperacija prinaša medsebojne koristi obema vključenima stranema (Schroeder in drugi v Dapiran in Hogarth-Scott 2003, 256). Širše definicije kooperacije vključujejo vse oblike skupnih, medsebojno koristnih dejanj, v katere sta vključena vsaj dva udeleženca. Ožje definicije pa se omejujejo na situacije, v katere je vključen en posameznik (Richerson in drugi v Engelen 2009). V modelu bilateralne kooperacije A sodeluje z B na podlagi recipročnih dejanj, ki jih je sprožil B.

Kooperacija se pojavlja v različnih oblikah, od splošnih oblik kooperacije do specifičnih oblik, od manj formalno dogovorjenih oblik do bolj strukturiranih oblik s skupnimi dogovori. Oblikovanje skupnih dogovorov temelji na sprejemanju pogledov, ciljev in interesov partnerja (Doz in Baburoglu 2000). Vrsta avtorjev (Deutsch 1960; Pruitt 1981 v Morgan in Hunt 1994; Lui in drugi 2009) meni, da je kooperacija rezultat, ki nastane zaradi vpliva zaupanja. Menijo, da zaupanje povzroča večjo fleksibilnost, solidarnost in izmenjavo informacij med partnerji (Lui in drugi 2009). Druga vrsta avtorjev trdi, da kooperacija preko ponavljajočih se interakcij vodi v zaupanje (Anderson v Dapiran in Hogarth-Scott 2003; Palmer 2000).

Medorganizacijski cilji so lahko kooperativni, kompetitivni ali neodvisno povezani (Deutsch 1973). V situaciji, v kateri prevladuje kooperativno vedenje, individumi verjamejo, da so dosežki povezani s skupnimi cilji, medtem ko so pri konkurenčnosti ti negativno povezani (Tjosvold 2005; Tjosvold in Chen 2008). Za hibridno vedenje, ki združuje hkrati konkuriranje in kooperacijo, se je v literaturi uveljavilo ime **koopetitivnost**.

5.1.1 Koopetitivnost

Pojem »coopetition« – koopetitivnost se nanaša na simultano kooperativno in kompetitivno vedenje. Bengston in Kock ga opišeta kot »situacijo, v kateri konkurenti simultano sodelujejo in tekmujejo med seboj« (Walley 2007, 11). Kooperativni aspekt odraža predanost partnerstvu in možnost absorbiranja veščin drugih (Tsai 2002, 180–181). Kot smo že omenili, strateške zveze lahko izboljšujejo finančno situacijo vpletenih v partnerstvo in vodijo do kakovostnejših izdelkov in storitev. Nedavno raziskovanje na tem področju je pokazalo, da koopetitivno vedenje organizacijam omogoča lažji prenos znanja, kar posledično prinaša manj

hierarhičnosti in povečano število družbenih interakcij (Khanna in drugi 1998; Tsai 2002, 180–181).

Bengston in Kock (Walley 2007) pravita, da obstajajo odnosi, v katerih je mogoče najti več kooperativnosti kot kompetitivnosti. Označita jih kot kooperativno dominantne. Druga vrsta odnosov, pri katerih sta obe dimenziji enakovredno zastopani, so enakovredni odnosi, medtem ko odnose, kjer prevladuje kompetitivnost, poimenujeta kompetitivno dominantni odnosi. Naj omenimo še tipologijo, ki jo prav tako razvijeta avtorja Bengston in Kock, ter temelji na strukturi odnosa:

- **recipročna kooperativnost** (podjetja med seboj sodelujejo in tekmujejo v skladu z enakopravnimi pravili za obe strani),
- **multipolarna kooperativnost** (en izmed akterjev določa pogoje kooperacije in tekmovanja) (Bengston in Kock v Walley 2007).

Dowling in drugi razvijajo tipologijo kooperativnih odnosov, ki na podoben način glede na »kvantiteto« vpletenosti dimenzije konkurenčnosti loči več oblik odnosov:

- neposredna konkurenčnost,
- posredna konkurenčnost in
- partnerstvo v konkurenčnosti (Dowling in drugi v Walley 2007).

Nekateri avtorji pojem kooperativnosti obravnavajo tudi v negativnem pomenu. Anon kooperativnost označi kot prevaro, ki jo uporabljajo podjetja kot zaščito interesov v časih, ko prevladujejo slabši pogoji trgovanja (Anon v Walley 2007).

5.2 SKLADNOST VREDNOT

Vrednote so ključni element v organizacijski kulturi (Deshpande in Webster 1989; O'Reilly in Chatman 1996; Wiener 1988). Kot navajata O'Harra in Shadolt, so vrednote fundamenti definicij organizacijske kulture, ki se odražajo v fizičnih stvareh, intelektualni lastnini, procesih, know-how-u, znanju (O'Harra in Shadolt v Phillips 2006). Gre za oblike prepričanj, katerih glavni vir so družbena pričakovanja, še posebej, če gre za skupne, splošno sprejete vrednote. Ko so enkrat vzpostavljene oziroma oblikovane, služijo kot normativna vodila za vedenje (Wiener 1988). Meglino in Ravlin (1998, 354) vrednote definirata kot »internalizirano prepričanje osebe o tem, kako se naj obnaša oziroma bi se naj obnašala«.

Rokeach (1968, 167) pravi, da so vrednote osnova za izbiro, vendar pa ne diktirajo izbir. Namreč obnašanje je lahko povsem nekonsistentno z vrednotami. Koncept skupnih vrednot so proučevali številni avtorji, npr. Morgan in Hunt (1994), Dwyer in drugi (1987), Heide in John (1992), Deepen (2007). Opredelitev skupnih vrednot po Morganu in Huntu (1994, 25) se nanaša na predpostavko, da so skupne vrednote prepričanje partnerjev o tem, kakšno obnašanje, skupni cilji in strategije v odnosih so pomembni ali nepomembni, primerni ali neprimerni ter pravilni ali napačni.

Rokeach (1968) razlikuje dva tipa vrednot: *končne vrednote*, ki se nanašajo na želeno končna stanja, kot so npr. sreča, zdravje, bogastvo, in *instrumentalne vrednote*, ki vključujejo zaželene oblike obnašanja, npr. odkritost, učinkovitost itd. Wiener vrednote deli na *funkcionalne*, ki se predvsem osredotočajo na cilje, funkcije in stile izvajanja. V drugo skupino uvršča *elitistične vrednote*, povezane s statusom, pomenom organizacije, njenih izdelkov. Wiener pravi, da elitistične vrednote »odražajo korporativni nacionalizem«, medtem ko so funkcionalne vrednote veliko bolj konstruktivne (Wiener 1988, 527). Funkcionalne vrednote so eksplicitna vodila za racionalno obnašanje zaradi večjega poudarka na doseganju ciljev. Elitistične vrednote pa po drugi strani generirajo močnejše občutke, kot je npr. ponos. Pretirano poudarjanje superiornosti organizacije lahko dolgoročno spodkopava organizacijsko integriteto. V skladu s tem loči tudi štiri vrednotne sisteme: funkcionalno tradicionalni, funkcionalno karizmatičen, elitistično tradicionalni in elitistično karizmatični (Wiener 1988).

Tip vrednotnih sistemov

Slika 5.1: Tipi vrednotnih sistemov

		Tip vodenja	
		Organizacijska tradicija	Karizmatično vodenje
Tip vrednot	Funkcionalne	Funkcionalno tradicionalni	Funkcionalno karizmatičen
	Elitistične	Elitistično tradicionalni	Elitistično karizmatični

Vir: Wiener (1988)

Nekateri teoretiki so mnenja, da organizacije nimajo dejanskih vrednot, saj menijo, da je oblikovanje vrednot mogoče le pri človeških bitjih. Vendar pa se širše sprejeta perspektiva ne omejuje le na individume, ampak tudi na time, podjetje, medorganizacijske sisteme in družbo. Pri obravnavanju skupnih organizacijskih ali medorganizacijskih vrednot je treba poudariti, da skupne vrednote v organizaciji ne nastanejo kot agregat individualnih vrednot posameznih članov organizacije, ampak gre za veliko bolj kompleksen pojav (Pruzan 2001, 276). Brown (1976) identificira štiri osnovne vire vrednot v organizacijskem kontekstu:

- družbene vrednote,
- organizacijske vrednote,
- vrednote zaposlenih in
- vrednote vodstva.

Študije so pokazale, da so vrednote neločljivo povezane s strateškim vodenjem in organizacijskimi strukturami. Skupne vrednote so lahko tudi nadaljnji predpogoj za uspešno organizacijsko kolaboracijo in predanost (Tjosvold in Tsao 1989). Podobna kultura in skupne vrednote pa pospešujejo tudi uspešnost poslovnih, strateških zvez. Kot pravi Kanter Mossova (1994) bi naj kolaborativni partnerji imeli kompatibilne vrednote, hkrati pa opozarja, da uspešna kolaboracija zahteva kulturno integracijo. Dyer in Singh (1998) trdita, da kompatibilna organizacijska kultura povečuje možnost partnerjev v odnosu, da iz njega črpajo koristi. Dwyer, Shurr in Sejo trdijo, da skladnost vrednot oziroma skupne vrednote med partnerjema vodijo v večje zaupanje med njima (Dwyer in drugi v Morgan in Hunt 1994). Menijo, da se zaupanje razvije iz skupne zgodovine odnosa, ki ga ustvarijo skupne vrednote med partnerjema, komunikacija, oportunistično vedenje in drugi vplivi (MacMillan in drugi 2005).

5.3 KONFLIKT

Večina študij konflikte obravnava z vidika osebne ali intraorganizacijske ravni, manj je prispevkov, ki bi temeljili na obravnavi konfliktov na medorganizacijskih relacijah. Dwyer in drugi (1987, 24) konflikte opredelijo kot nesoglasnost v ciljih in prednostnih vlogah, ki ima lahko resne razdiralne posledice. Tudi za Deutscha (1973) konflikt nastane vsakokrat, ko se pojavijo nekompatibilne aktivnosti. Nekompatibilnost je tudi osrednji motiv definicije, ki jo poda Boulding (1963), saj pravi, da »konflikt odraža percepcijo nekompatibilnosti med

dvema ali več stranmi ali razlike v mnenju, vrednotah ali ciljih«. Zelo podobno konflikt opredeli Bisno (1988), in sicer kot percepcijo nasprotovanja osebe, skupine oseb ali sistema prepričanj. Daft in Noe (2000) konflikt definirata kot »zaznavanje navzkrižja interesov potreb ali vrednot«. Po drugi strani pa Anderson in Narus (1984, 45) sprejemata konflikt samo kot drugačen način opravljanja poslov. Večina definicij je opredeljenih na temelju intraorganizacijske perspektive in na osnovi konfliktnih situacij, ki se pojavijo znotraj ene organizacije ali z vidika medkonkurenčne perspektive.

Začetne definicije koncepta so izpostavljale prav disfunkcionalne oblike konflikta (Pondy 1967) in posledične negativne vplive, ki se udejanjajo v obliki nezaupanja, oportunističnega vedenja, ustvarjanju ovir v odločevalskem procesu, nižji medfunkcijski kooperaciji in koordinaciji, nižji kakovosti načrtovanja in implementiranja marketinške strategije (Massey in Dawes 2007; Parry in drugi 2008). Konflikt ima lahko namreč dekonstruktivne vplive, ki se kažejo v obliki sovražnosti, zagrenjenosti in izolacionizmu (Selnes 1998) in deluje zaviralno v odnosu (Anderson in Narus 1984, 45). V strateških partnerstvih, v katerih so odločitve odvisne od dveh ali več strani, še toliko bolj obstaja potencial za pojav konfliktnih situacij (Parry in drugi 2008).

Konflikti so lahko *zaprte* ali *odprte* narave. Zaprti konflikt nastane takrat, kadar se druga stran v odnosu ne zaveda, da konflikt v resnici obstaja. V nasprotju s tem se odprti konflikt pojavlja v situacijah, v katerih se vsi udeleženci zavedajo prisotnosti konflikta. Deutsch konflikt razmeji na *produktivni* in *neproduktivni* konflikt. Slednji se pojavlja v nefleksibilnih organizacijah, kjer so naloge tima in cilji ozko zastavljeni (Deutsch 1973). Daft in Noe (2000, 448) razlikujeta več vrst konfliktov: *osebni konflikt*, *medosebni konflikt in konflikte med skupinami*. Jehn (1997) konflikte razdeli na konflikte, povezane z *določeno nalogo*, s *posameznim odnosom ali procesom*. Konflikt, vezan na posamezno nalogo, se pojavi, ko obstajajo različna stališča do skupinske naloge, medtem ko se konflikt odnosa pojavi v določenem odnosu, konflikt, vezan na proces, pa se izraža preko različnih pogledov glede izvajanja določene aktivnosti. Merilo razlikovanja med konflikti predstavljajo tudi posamezne stopnje raziskovanja, na podlagi katerih Suliman in Abdulla (2005) ločita šest vrst konfliktov: *intraindividualni*, *interindividualni*, *intraskupinski*, *interskupinski*, *intraorganizacijski*, *interorganizacijski*. Appelbaum (1998, 214) posamezne študije v zvezi s tematiko konflikta deli na *kognitivni pogled in interakcijski*. Način mišljenja ljudi predstavlja osrednji fokus kognitivnega pogleda, v katerem so individumi tisti fundamentalni elementi, ki ustvarjajo

konflikt. Interakcijski pristop se v nasprotju s tem osredotoča na behavioristične elemente, ki jih povezuje v serijo določenih dogodkov.

Predhodne raziskave v marketingu in menedžmentu so pokazale, da niso vse oblike konfliktov »nevarne« za organizacije (Menon in drugi 1996). Sodobni pogledi v literaturi čedalje bolj poudarjajo tudi pozitivne vidike konfliktnega vedenja med partnerji in sodelovalno komponento pri reševanju konfliktov. Trdijo, da je v nasprotju z afektivnim konfliktom funkcionalni konflikt lahko pozitiven (Menguc in Auh 2008). Reševanje konfliktov je namreč lahko ključnega pomena za obstoj organizacije in tudi medsebojnih partnerskih odnosov. Morgan in Hunt (1994, 26) npr. povezujeta funkcionalni konflikt z zaupanjem. Pravita, da je zaupanje tisto, ki vodi partnerja k zaznavi, da bo naslednja konfliktna situacija lahko delovala v pozitivni smeri, torej k funkcionalnemu konfliktu. Na grobo lahko poglede na konflikt razmejimo na tradicionalni pristop, ki konflikt obravnava v negativni luči in poudarja nujnost njegove izločitve in pluralistični pristop, ki na konflikt gleda kot na spodbujevalno komponento s pozitivnimi učinki. Med omenjenima pristopoma obstaja več nadaljnjih razlik v pojavljanju konflikta, vzrokih nastanka in naravi ljudi, ki so predstavljene v Tabeli 5.1.

Tabela 5.1: Razlike med tradicionalnim in pluralističnim pristopom

Tradicionalni pristop	Pluralistični pristop
Konflikt je slab in bi ga morali iztrebiti.	Konflikt je "dober"; morali bi ga spodbujati, seveda pa ga moramo ustrezno regulirati.
Ni nujno, da se konflikt pojavi.	Konflikt je neizogiben.
Konflikt nastane zaradi motenj v komuniciranju, pomanjkanja zaupanja, razumevanja in iskrenosti.	Konflikt nastane zaradi boja za omejene nagrade in sredstva, različnih interesov in ciljev , kar je v organizaciji naravno.

Ljudje so v osnovi dobri; zaupanje, kooperativnost in dobrotu so del človeške narave.	Ljudje v bistvu niso slabi, toda vodijo jih želja po uspehu, samopotrjevanje in tekmovalnost.
---	---

Vir: Daft (1989, 458)

Daft (1989) je opredelil nekaj negativnih posledic, ki jih lahko ima organizacija zaradi pojava določenega konflikta:

- **preusmeritev energije:** vlaganje časa in navora v reševanje konflikta kot pa doseganje organizacijskih ciljev,
- **spremenjene presoje:** presoje in percepcije se spremenijo in postanejo manj točne takrat, ko se konflikt intenzificira,
- **učinek poražencev:** poraženci lahko zanikajo ali izkrivljajo informacije o porazu in realnosti,
- **poslabšana koordinacija:** v pogojih intenzivnega konflikta se koordinacija ne pojavi.

5.4 OPORTUNIZEM

Kljub pozitivnim učinkom in koristim, ki jih prinese vstop v strateško partnerstvo, raziskave kažejo, da veliko strateških zvez propade (Mohr in Spekman 1994; Stuart 2000; Das 2004). Grožnja pred oportunističnim obnašanjem je namreč integralni del fenomena strateških zvez, partnerstva in povezovanja nasploh (Das 2004). Oportunizem se nanaša na pomanjkanje iskrenosti oziroma odkritosti v transakcijskih odnosih in pomeni prilagajanje mišljenja ter ravnanje glede na trenutni splet okoliščin. Pri tem gre za osredotočanje na lastne interese in uresničevanje le-teh s pomočjo zvijač (Williamson v Brown in drugi 2000). Wathne in Heide (2000) oportunizem opredelita kot zlorabo relacijske pogodbe in relacijskih norm, kar se kaže v izogibanju, prelomitvi in zavrnitvi prilagajanja in vsiljevanju vnovičnega pogajanja. Podobno tudi Das (2004, 745) oportunizem opredeli kot iskanje koristi na račun drugega partnerja, ki se ponavadi izkaže v prelomitvi pogodb. Gassenheimer in drugi menijo (1996, 70), da lahko oportunistično vedenje izhaja iz odpora, ki ga občutijo partnerji v zvezi, da bi izpolnjevali kooperativne dogovore. V organizacijskih partnerstvih pa lahko oportunizem dojemamo tudi v odnosu do opredelitve lastnih interesov in interesov partnerjev. Medsebojni cilji so lahko opredeljeni kot konkurenčni in nasprotujoči ali kooperativni in kolaborativni. Opredeljevanje medsebojnih ciljev kot konkurenčnih zbuja težnjo in prizadevanja za uresničevanje lastnih interesov (Wong in drugi 2005). Podjetja lahko izražajo oportunistično

vedenje z namenom doseganja kratkoročnih in unilateralnih ciljev (Brown in drugi 2000). Če določena stran v partnerstvu išče možnosti, kako uresničiti svoje lastne cilje in interese ter se pri tem obnaša oportunistično (npr. kršenje pogodbe, sporazuma, izkrivljanje, prikrivanje informacij ipd.), bo pri tem druga stran čutila posledice. Kot navaja vrsta avtorjev, lahko oportunistično dejanje sproži reakcijo drugega partnerja, da se v odnosu »pomakne nazaj«, saj ne želi biti ponovno izkoriščen (Jap in Anderson 2003; Luo 2007; Lui in drugi 2009). John (1984, 280) poudarja, da so vzroki za oportunistično vedenje birokratski postopki, ki zmanjšujejo avtonomnost ter samokontrolo, kar povzroča frustracijo partnerjev, ki se izraža v agresivnem, maščevalnem obnašanju ter ga lahko označimo kot oportunistično vedenje. Po drugi strani pa Lee (1998) poudarja, da oportunistično vedenje v strateških zvezah povečujejo dejavniki, kot so negotovost pri odločanju, kulturne razlike in ekonomski etnocentrizem.

Deeds in Hill (1998, 159) menita, da je za začetno obdobje strateških partnerstev značilna nizka stopnja oportunitizma, ki se z leti povečuje, vendar se oportunitizem v teh stadijih percipira kot napredovanje projekta, ki se odvija med partnerjema. Po tem obdobju se stopnja oportunističnega vedenja začne zniževati. Kot razločevalni element med posameznimi oblikami oportunitizma tudi Das (2004) vpelje časovno dimenzijo. Med oblike oportunitizma na kratki rok šteje npr. zamude pri plačilu, na daljši rok pa namensko prikrivanje ključnih informacij, ki so pomembne pri sprejemanju poslovnih odločitev. Za oportunitizem na kratki rok je značilno, da so učinki oportunističnega vedenja vidni kmalu in so rezultat zavestne kratkoročne odločitve. Učinki te vrste oportunističnega vedenja so predvidljivi, medtem ko učinkov oportunitizma na daljši rok ni mogoče evidentirati takoj (Das 2004, 749).

Oportunitizem se pojavlja v različnih oblikah, kar je odvisno od mehanizma, ki prevladuje v določenem partnerskem odnosu. Obadia in Vida (2006, 57) oportunitizem delita na **aktivni** in **pasivni**. Aktivni oportunitizem se pojavlja v obliki kršenja implicitnih ali eksplicitnih dogovorov ter v obliki prisilnih ponovnih pogajanj, določenih že dogovorjenih dogovorov. Pasivni oportunitizem je vedenje z opustitvijo in vključuje dejanja, kot je izmikanje (zavračanje in neupoštevanje obvez) in zavračanje prilagoditve.

Wathne in Heide (2000) sta pred desetletjem oblikovala teoretski okvir obravnave oportunitizma, pri katerem ločita štiri oblike oportunitizma:

- izmikanje,
- neprilagajanje,

- nasilje in
- prisiljena ponovna pogajanja.

Oblike oportunizma so odvisne od dveh dimenzij: od sedanjih in novih okoliščin, v katerih se znajdejo partnerji in aktivnega oziroma pasivnega vedenja. V tem teoretskem okviru sta izmikanje in neprilagajanje pasivni obliki oportunizma, nasilje in prisiljeno ponovno prilagajanje pa aktivni obliki. Izmikanje in nasilje sta obliki oportunizma, ki se pojavljata v obstoječih, sedanjih okoliščinah, medtem ko sta neprilagajanje in prisiljena ponovna pogajanja oblike oportunizma v novih okoliščinah (Obadia in Vida 2006, 57). Oportunistično vedenje je pomembna bariera pri medsebojnem sodelovanju, saj vzbuja strah pred izkoriščanjem, če želijo partnerji uresničevati svoje cilje s prevarami (Williamson 1985). Prepričanje, da je partnerjevo vedenje oportunistično in ni zaupanja vredno, ima v precejšnji meri negativen vpliv na partnerstvo. Nekateri teoretiki trdijo, da že sama ideja o oportunističnem vedenju deluje zavirajoče na kolaborativno delo (Johanson in Mattson 1987; Ghoshal in Morgan 1996). Kot pravita Weaver in Dickson (1998, 507), je percipirani oportunistični prepričanje, da partner v strateški zvezi eksplicitno ali implicitno ni držal obljub oziroma pravil, ki veljajo v odnosu.

Začetke obravnav oportunizma je mogoče najti v **teoriji transakcijskih stroškov**, ki oportunistično vedenje označuje kot »kalkulirane napore za zavajanje, izkrivljanje, prikrivanje ali poskus zbeganja nasprotne strani« (Williamson 1985, 47). Williamson poudarja, da je »oportunistično vedenje vir vedenjske negotovosti v ekonomskih transakcijah, ki bi izginila, če bi posamezniki bili popolnoma odprti in odkriti pri realiziranju lastnih ciljev ali ob predpostavki popolne podrejenosti« (Williamson 1985, 49). Prisotnost oportunističnega vedenja povečuje transakcijske stroške in predstavlja tudi pomembno oviro kooperaciji in kolaboraciji, saj vzbuja strah in dvome o medsebojnem izkoriščanju partnerjev in nepoštenem uveljavljanju lastnih interesov (Williamson v Wong in drugi 2005). Za učinkovito vodene odnose v večji meri velja višja stopnja predanosti odnosu in nizka stopnja oportunizma. Teoretiki razlikujejo dve vrsti oportunističnega vedenja glede na časovno formiranje odnosa. Težnja po oportunističnem vedenju se lahko pojavi pred dejansko formacijo odnosa, kar imenujemo **ex ante oportunistično vedenje**. Druga vrsta oportunističnega vedenja je **ex post oportunistično vedenje**, kjer gre za usmerjenost v realizacijo lastnih teženj. Vključuje ponavljajoče, konstantno izmikanje obljubljenim dolžnostim, kar izvira iz nepoštenih interesov in motivov (Hardy in Magrath v Brown in drugi 2000). Glede na teorijo transakcijskih stroškov oportunistično vedenje partnerja v odnosu izpostavlja

tveganjem v menjavi, ki vključuje tveganje, da se bo partner v odnosu izmikal obljubljenim dolžnostim, napačno prikazoval njegovo kakovost in vrednost njegovih virov v odnosu ali »izvlekel« več koristi iz medsebojnega odnosa, kot je prispevek lastnih virov (Alchian in Woodward 1988).

Teorija menjave trdi, da so relacijske norme edinstveni mehanizmi »predpisovanja« in »izločanja« določenih načinov vedenja v odnosu menjave. Zvestoba je konstrukt, ki ga relacijske norme v odnosu podpirajo, oportunizem pa je vedenje, ki ne ustreza normativnim okvirom učinkovitega dvosmernega odnosa. Morgan in Hunt (1994) pri razlagi oportunizma sprejemata Williamsonovo (1985) opredelitev, saj menita, da če ena stran v odnosu verjame v oportunistično obnašanje druge strani, bo takšno dojemanje vodilo k zmanjšanju zaupanja. (Morgan in Hunt 1994).

6. PREDSTAVITEV RAZISKOVALNEGA MODELA

Preden si ogledamo osnovo, iz katere smo črpali spoznanja, ki so nam bila v pomoč pri oblikovanju modela, naj opozorimo, da bomo v raziskovalnem delu obravnavali le en del problematike, ki smo jo do sedaj omenjali. Proučevali bomo namreč le en vidik marketinških odnosov, to je zaupanje, ki ga bomo skušali pojasniti z več determinantami. Pri marketinških odnosih gre namreč za kompleksne odnose, ki jih lahko kronološko gledano razdelimo na tri obdobja (Jančič, Žabkar 1998, 27–28):

- **Faza »šopirjenja«**, za katero je značilno, da si naročnik želi predvsem povečanja prihodkov, ki jih želi doseči preko oglaševanja in drugih tržno komunikacijskih orodij. Po drugi strani pa se želi predvsem agencija pokazati v najboljši luči.
- **Faza transakcijske orientiranosti**, ki je obarvana z ekonomsko menjavo, za katero so značilni merljivi rezultati, cene, procedure in norme. Prisotnost obojestranskega zaupanja je še na nizki ravni, prevladuje prodajna usmerjenost.
- **Faza marketinških odnosov** je zadnja faza, zaznamujeta jo visoka zavzetost in visoki standardi kakovosti, stopnja zaupanja je prav tako na visoki ravni.

V naši raziskavi bomo skušali ugotoviti, kakšna je stopnja zaupanja med agencijami in naročniki. Na podlagi tega bomo lahko sklepali, v katero fazo bi lahko uvrstili podjetja, ki delujejo v slovenskem prostoru. Raziskovalni del je sestavljen in je nastajal iz teoretične osnove modela Morgana in Hunta (1994), na podlagi katerega smo črpali spoznanja za oblikovanje našega modela. Teoretskemu pregledu modela Morgana in Hunta sledi predstavitev modela in metodologija naše raziskave (definicije posameznih spremenljivk ter njihova operacionalizacija).

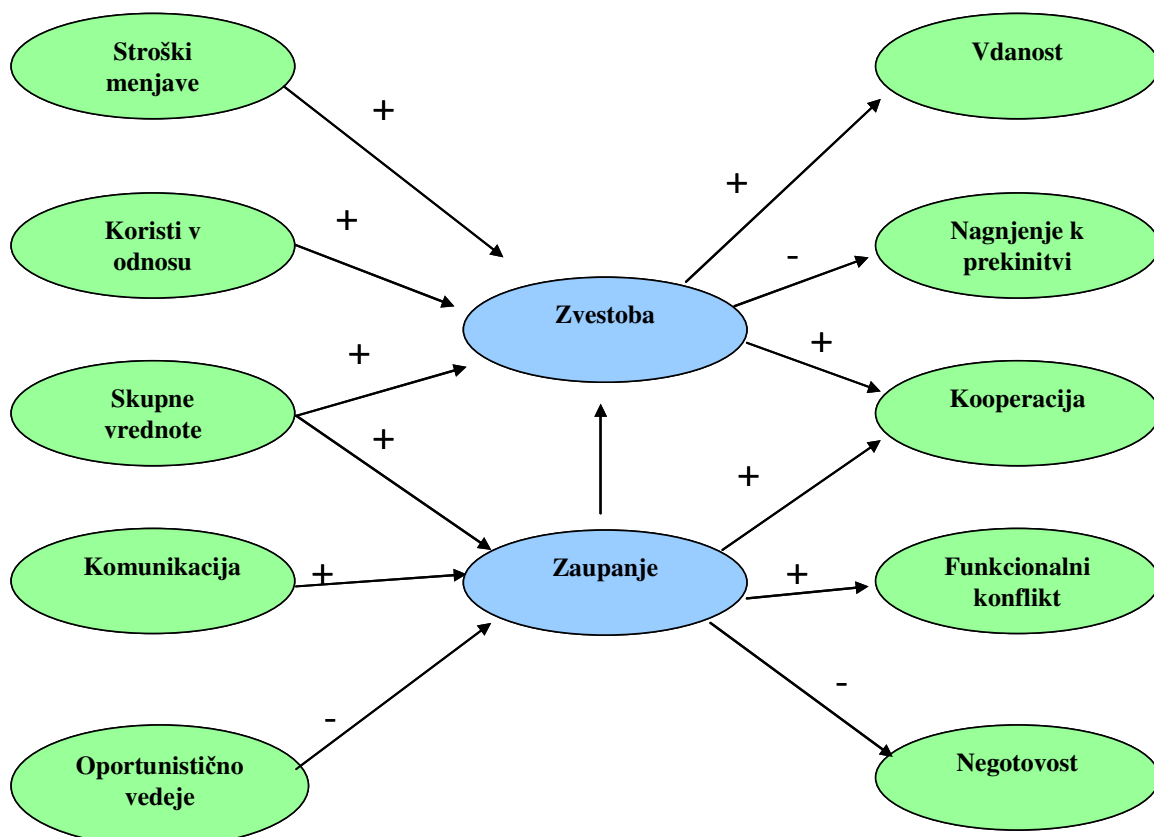
V nadaljevanju pa sta predstavljena še operacionalizirana modela s posameznimi indikatorji, hipoteze in argumentacija. Kot uvod pred predstavitvijo rezultatov podajamo predstavitev postopka zbiranja podatkov, populacijo, vzorčni okvir in opis vzorca.

6.1 MODEL MORGANA IN HUNTA

Značilnost raziskovalnega modela Morgana in Hunta je proučevanje dveh osrednjih spremenljivk, zvestobe in zaupanja, kar sama poimenujeta teorija zvestobe in zaupanja v marketinškem odnosu. Ta dva koncepta sta po mnenju avtorjev ključna koncepta v marketinškem odnosu (1994, 23). V modelu predvidevata, da so stroški menjave, koristi v odnosu, skupne vrednote in komunikacija pozitivno povezani z zvestobo in zaupanjem, medtem ko je oportunistično vedenje v negativni korelaciji z omenjenima spremenljivkama.

V model vključujeta tudi spremenljivke, na katere zvestoba in zaupanje vplivata pozitivno oziroma negativno. Po mnenju Morgana in Hunta je zvestoba pozitivno povezana s spremenljivkama vdanost v odnosu in kooperacijo, negativna korelacija pa obstaja med zvestobo in nagnjenem k prekinitvi odnosa. Zaupanje pozitivno korelira s funkcionalnim konfliktom in kooperacijo, negativno pa z negotovostjo v odnosu (Morgan in Hunt 1994, 26).

Slika 6.1: Model zvestobe in zaupanja

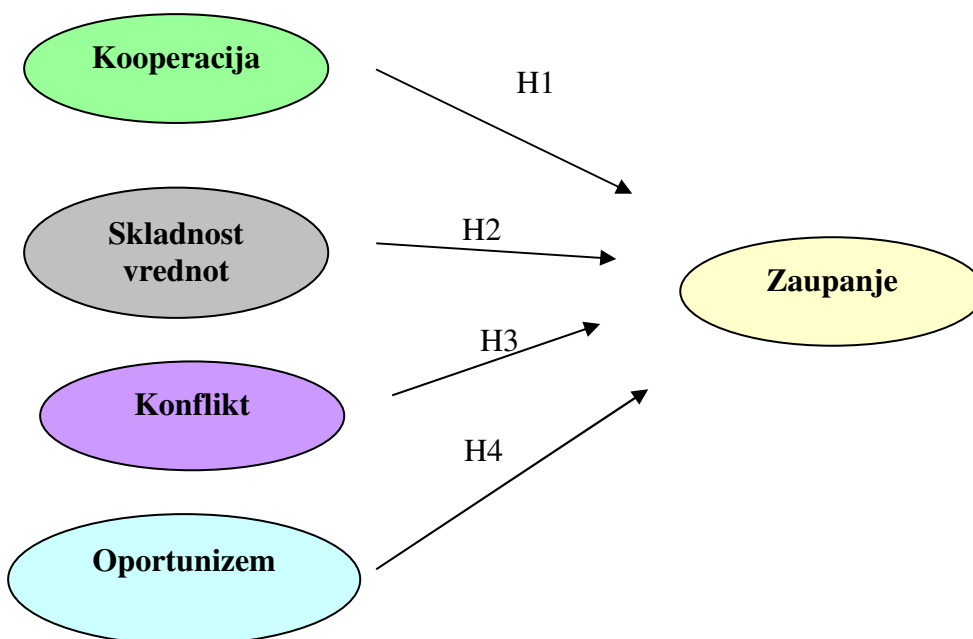


Vir: Morgan in Hunt (1994)

6.2 TEORETIČNI MODEL

Pri oblikovanju konceptualnega modela smo se naslanjali na modela Morgana in Hunta (1994, 23). Za potrebe naše analize smo število spremenljivk omejili, tako operacionaliziran model sestavljajo štiri neodvisne spremenljivke in ena odvisna spremenljivka. Neodvisne spremenljivke so kooperacija, konflikt, oportunistem in skupne vrednote. Odvisna spremenljivka je zaupanje, ki je hkrati osrednja tema naše magistrske naloge. V nadaljevanju bomo skušali z neodvisnimi spremenljivkami pojasniti čim bolj odvisne spremenljivke. Za preverjanje tega modela smo uporabili kvantitativno metodo, in sicer spletno anketiranje s pomočjo vprašalnika. Pred pripravo vprašalnika in po opravljenih analizah smo izvedli poglobljene intervjuje na strani naročnika in agencije. Posamezni metodi in rezultati so predstavljeni v poglavju rezultati analiz.

Slika 6.2: Naš teoretski model



6.3 DEFINICIJE SPREMENLJIVK in OPERACIONALIZACIJA

V tem podpoglavju so predstavljene posamezne spremenljivke oziroma determinante odvisne spremenljivke. Za vsak posamezen konstrukt smo izpostavili njegovo definicijo, ki izhaja iz

teoretskega okvira, na katerega se naslanjamo, ter operacionalizacija posameznih spremenljivk z razlago posameznih merskih lestvic.

6.3.1 KOOPERACIJA

Definicija: Kooperacija je »komplementarno koordinirana aktivnost, ki jo izvajajo podjetja v medosebnih poslovnih odnosih in težijo k doseganju nadpovprečnih rezultatov in pričakujejo recipročnost v prihodnje« (Anderson v Dapiran in Hogarth-Scott 2003, 256).

Operacionalizacija: Za merjenje kooperacije smo uporabili dolžino sodelovanja med podjetjem in njihovo glavno agencijo, ki smo jo merili v letih sodelovanja. Višje vrednosti pomenijo daljše obdobje sodelovanja, nižje pa krajše obdobje sodelovanja. Spremenljivko kooperacija smo operacionalizirali z vprašanji »Kako dolgo sodelujete z glavnim zunanjim izvajalcem (agencijo)?« in »Kdaj ste prvič vzpostavili sodelovanje z vašo glavno agencijo?«.

6.3.2 SKLADNOST VREDNOT

Definicija:

Vrednote, skupne partnerjem v marketinških odnosih, so stopnja prepričanj, ki jih posedujeta oba partnerja. Gre za to, ali določena vedenja, cilje in politike smatrajo pomembne oziroma nepomembne, primerne oziroma neprimerne in pravilne oziroma napačne (Morgan in Hunt, 1994). »Vrednote so pojmovanja o ciljih in pojavih, ki jih visoko cenimo, za katere se v življenju zavzemamo in k čemur težimo« (Ule 2004, 120).

Operacionalizacija: V literaturi (Morgan in Hunt 1994; MacMillan in drugi 2005) smo zasledili le operacionalizacije merjenja skladnosti vrednot v obliki, kjer so podjetja morala izraziti svoje stališče do tega, kako se vrednote podjetja razlikujejo oziroma, kako so te skladne z vrednotami agencije. Glede na to, da tak način merjenja skladnosti vrednot vključuje le eno stran, smo izbrali sedem vrednot, ki so pomembne v odnosih med poslovnimi partnerji. Izbrane vrednote so bile družbena odgovornost (Wenstop in Myrmel 2006), integriteta (Hultman 2003; Wenstop in Myrmel 2006), uspeh (Wenstop in Myrmel 2006), profit (Wenstop in Myrmel 2006; Abreu in drugi 2009), zanesljivost (Abreu in drugi 2009), poštenost (Hultman 2003) in strokovnost (vrednota je bila največkrat omenjena v preliminarni fazi izvedbe intervjujev, zato smo jo dodali med najpomembnejše vrednote). Vrednote so anketirani (anketirani s strani agencij in s strani podjetja) rangirali z ocenami od 1 do 7, kjer je

1 pomenila najpomembnejšo vrednoto, 7 pa najmanj pomembno vrednoto. V raziskavi smo ugotavljali, kakšna je skladnost naštetih vrednot med podjetji in njihovimi agencijami. Izmerili smo jo na 7 stopenjski lestvici, kjer nižje vrednosti pomenijo večjo skladnost med vrednotami, višje vrednosti pa večje razhajanje med vrednotami.

6.3.3. KONFLIKT

Definicija: Dwyer in drugi (1987, 24) konfliktnost opredelijo kot nesoglasnost v ciljih in prednostnih vlogah, ki lahko ima resne razdiralne posledice. Avtorja Anderson in Narus (1984, 45) pa sprejemata konflikt samo kot drugačen način opravljanja poslov. Takšne vrste konfliktnosti imenujeta funkcionalni konflikt. Morgan in Hunt (1994, 26) povezujeta funkcionalni konflikt z zaupanjem. Zaupanje je tisto, ki vodi partnerja k zaznavi, da bo vsaka naslednja konfliktna situacija lahko delovala v pozitivni smeri, torej k funkcionalnemu konfliktu. V naši raziskavi smo implementirali merjenje funkcionalnega konflikta, s tem predvidevamo, da bomo se z vsako nadaljnjo uspešno rešitvijo konflikta stopnja zaupanja med partnerjema povečala.

Operacionalizacija: Konstrukt **konflikt** smo merili s sedmimi indikatorji, ki smo jih izbrali iz preverjenih lestvic Claycomba in Franckwicka (2004), Andersona in Narusa (1990), Morgana in Hunta (1994) ter Deepna (2007). Nižje vrednosti pomenijo nižjo uspešnost reševanja konfliktna situacije, višje pa višjo uspešnost reševanja konfliktna situacije.

Tabela 6.1: Operacionalizacija koncepta konflikt

KONFLIKT								
k1_skupaj	Ko se pojavijo težave, jih vedno rešujemo skupaj z agencijo.	1	2	3	4	5	6	7
k2_resevanje	Še posebej pri reševanju težav izmenjava informacij med agencijo in nami poteka zelo gladko.	1	2	3	4	5	6	7
k3_enostran*	Ko se pojavijo težave, je opozarjanje na težave in reševanje le-teh vedno enostransko.	1	2	3	4	5	6	7

k4_opaz*	Pri pojavu težav diskusija pogosto uide iz rok in se konča z ostrimi opazkami ene ali druge strani.	1	2	3	4	5	6	7
k5_razlike*	Razlike v mnenjih med nami in agencijo opazno znižujejo produktivnost v odnosu.	1	2	3	4	5	6	7
k6_delposlov	Na razlike v mnenjih med nami in agencijo se gleda kot na del poslovanja, kar je potencialna korist za obe vključeni strani.	1	2	3	4	5	6	7
k7_premost	Razlike, s katerimi se srečujemo v procesu kooperacije z agencijo, vedno gladko premostimo.	1	2	3	4	5	6	7

* Pri trditvah, označenih z zvezdico, so vrednosti obrnjene.

6.3.4 OPORTUNIZEM

Definicija: John (1984) oportunistično ravnanje razume kot v prevaro usmerjeno prekršitev danih obljub o primernem oziroma dogovorjenem. Williamson pa oportunistično označuje kot »kalkulirane napore za zavajanje, izkrivljanje, prikrivanje ali poskus zbeganja nasprotne strani« (Williamson 1985, 47).

Operacionalizacija: Konstrukt oportunistično smo izmerili s štirimi indikatorji, prav tako s preverjenimi lestvicami. Dva izmed indikatorjev smo prevzeli od Morgana in Hunta (1994), dva pa od Joshi in Arnolda (1998).

Tabela 6.2: Operacionalizacija koncepta oportunistično

OPORTUNIZEM								
o1_prikroji	Včasih naš partner/agencija za dosego svojih ciljev nekoliko prikroji dejstva.	1	2	3	4	5	6	7
o2_neizpelj	Da bi dosegel svoje cilje, partner/agencija obljubi, da bo stvari uredila, vendar tega na koncu ne stori.	1	2	3	4	5	6	7
o3_pretir	Sami večkrat pretiravamo z namenom, da prisilimo agencijo, da odda projekte pravočasno.	1	2	3	4	5	6	7

o4_dejstvapri	Včasih moramo za dosego naših ciljev agenciji tudi prikrojiti resnico.	1	2	3	4	5	6	7
---------------	--	---	---	---	---	---	---	---

6.3.5. ZAUPANJE

Definicije:

Zaupanje je definirano kot »pričakovanje o prihodnjih, nepredvidljivih dejanjih drugih« (Sztompka 1999, 25). Nekateri avtorji zaupanje definirajo tudi kot pripravljenost zanesti se na partnerja v menjavi (Moorman in drugi v Morgan in Hunt 1994). Podobno, nekoliko drugače formulirano definicijo zapiše še Rotter (1967): »Zaupanje je splošno pričakovanje posameznika o tem, da se lahko zanesa na obljube partnerja«.

Operacionalizacija: Za merjenje zaupanja smo uporabili 12 indikatorjev iz preverjenih lestvic zaupanja. Indikatorje smo prevzeli iz raziskav Morgana in Hunta (1994), MacMillana in drugih (2005), Enga (2006), Moormana, Desphandea in Zaltmana (1992), Gounarisa in Venetisa (2002) ter Doney in Cannona (1997). Za merjenje koncepta zaupanja smo uporabili sedemstopenjsko Likertovo lestvico. Nižje vrednosti pomenijo nižjo stopnjo zaupanja, višje pa višjo stopnjo zaupanja. V raziskavi bomo zaupanje razmejili na zaupanje do glavne agencije, druge in tretje najpomembnejše agencije, s katero sodeluje določeno podjetje. Ugotoviti namreč želimo, ali med posameznimi partnerstvi obstajajo različne stopnje zaupanja.

Tabela 6.3: Operacionalizacija koncepta zaupanje

ZAUPANJE								
z1_nezaupati*	Agenciji, s katero sodelujemo, včasih ne moremo zaupati.	1	2	3	4	5	6	7
z1_integriteta	Sodelujemo z agencijo visoke integritete.	1	2	3	4	5	6	7
z1_zanes	Na agencijo se lahko vedno zanesemo, saj bo izpeljala naloge korektno.	1	2	3	4	5	6	7

z1_nepred*	Agencija je zelo nepredvidljiva, saj nikoli ne vemo, kako se bodo obnašali.	1	2	3	4	5	6	7
z1_prihod	Na agencijo se lahko v tudi v prihodnje zanesemo.	1	2	3	4	5	6	7
z1_pomoc	Čprav je prihodnost negotova in se časi spreminjajo, vemo, da bo agencija vedno pripravljena ponuditi pomoč naši organizaciji.	1	2	3	4	5	6	7
z1_odkit	Na ljudi, ki delajo v agenciji, gledam kot na odkritosrčne ljudi.	1	2	3	4	5	6	7
z1_dogovor	Agencija se vedno drži dogovorov, o katerih se sporazumemo.	1	2	3	4	5	6	7
z1_brezvpl	Lahko pustim, da se partnerji v agenciji odločajo tudi brez naše vpletenosti.	1	2	3	4	5	6	7
z1_bnadz	Bil bi pripravljen zaupati partnerju v agenciji, da opravi delo brez mojega nadzora.	1	2	3	4	5	6	7
z1_strok	Verjamem, da agencija strokovno načrtuje svoje delo.	1	2	3	4	5	6	7
z1_verja	Verjamem informacijam, ki nam jih posreduje agencija.	1	2	3	4	5	6	7

* Pri trditvah, označenih z zvezdico, so vrednosti obrnjene.

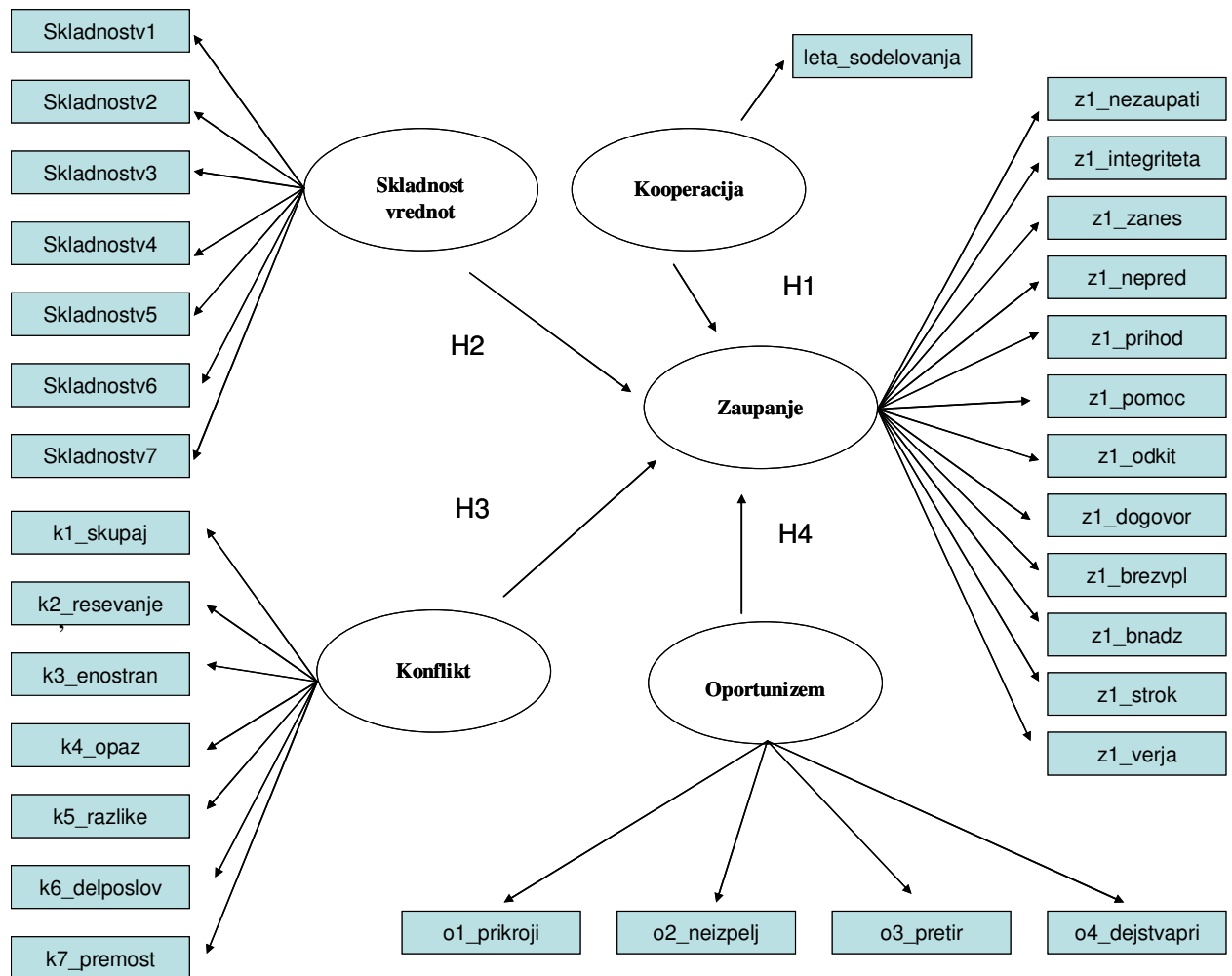
6.4 OPERACIONALIZIRAN MODEL

Naš raziskovalni model smo razdelili na dva operacionalizirana modela: operacionaliziran model 1 in operacionaliziran model 2.

OPERACIONALIZIRAN MODEL 1

V operacionaliziranem modelu 1 vključujemo proučevanje vpliva neodvisnih spremenljivk na zaupanje do glavne agencije. Operacionaliziran model 1 vključuje imena posameznih indikatorjev in naslednje neodvisne spremenljivke: kooperacijo, skladnost vrednot, konflikt in oportunitizem. Za omenjeni model bomo preverili tudi štiri hipoteze, ki si jih bomo zastavili v naslednjem poglavju.

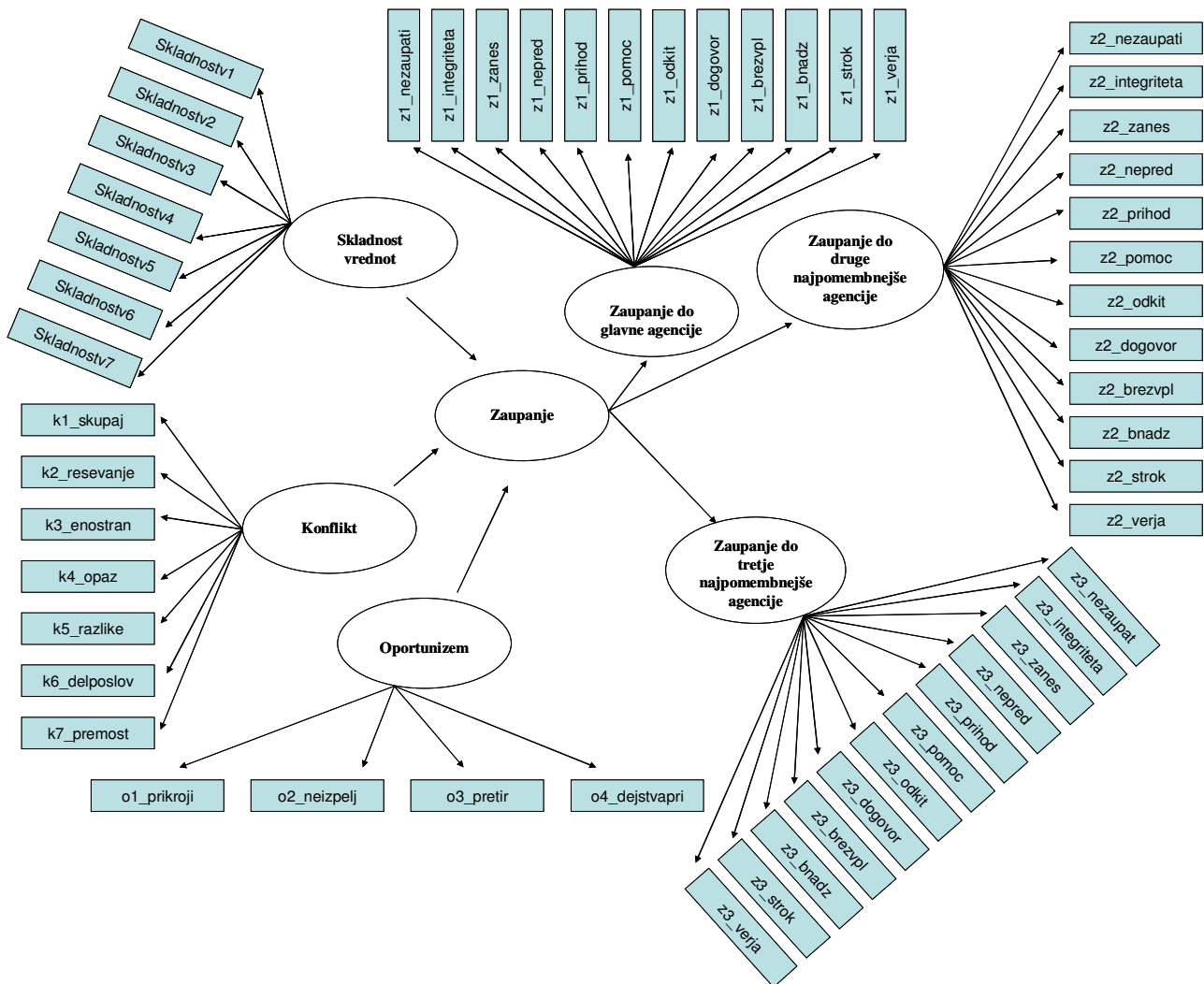
Slika 6.3: Operacionaliziran model 1



OPERACIONALIZIRAN MODEL 2

Operacionaliziran model 2 v primerjavi s prvim modelom ne vključuje spremenljivke kooperacija, saj smo o dolžini sodelovanja v vprašalniku spraševali le za glavno agencijo. V operacionaliziranem modelu 2 pa sta pri spremenljivki zaupanje vključeni še zaupanje do druge in tretje najpomembnejše agencije.

Slika 6.4: Operacionaliziran model 2



6.5 RAZČLENJENE HIPOTEZE IN ARGUMENTI

H1: Trajanje kooperacije med dvema partnerjema povečuje stopnjo zaupanja med njima.

Argumentacija:

Beseda kooperacija izhaja iz latinske besede *cooperari*, kar pomeni z nekom delati skupaj. Nanaša se na situacije, v katerih si partnerji prizadevajo za doseganje skupnih ciljev (Anderson in Narus v Morgan in Hunt 1994, 26). Kooperacija prinaša medsebojne koristi obema vključenima stranema (Schroeder in drugi v Dapiran in Hogarth-Scott 2003, 256). Deutsch in nekateri drugi avtorji poudarjajo, da kooperativno delovanje zahteva zaupanje. Pravi, da si ljudje medsebojno zaupajo v tolikšni meri, da so pripravljeni sodelovati drug z drugim. (Young 2006a). Spet druga skupina avtorjev, kot sta npr. Anderson in Narus, pa trdi, da je zaupanje rezultat kooperacije med partnerji (Anderson v Dapiran in Hogarth-Scott 2003,

260). Gre za iterativni proces, v katerem kooperativno vedenje vodi do razvoja zaupanja, kar povzroča pripravljenost sodelovati tudi v prihodnje, to pa vodi ponovno v večje zaupanje in tako naprej. Matsuda in Yamagishi (2001) na podlagi analiz »igralčevih strategij«, ki izhajajo iz teorije iger in »zapornikove dileme«, poudarjata, da je vzročna brezpogojna kooperacija najboljši način za doseganje zaupanja polne kooperacije. Castaldo (2007) meni, da je pri razvoju zaupanja ključna determinanta dolžina kooperacije. Tudi pri naši operacionalizaciji se bomo pri merjenju kooperacije omejili le na časovno dimenzijo, saj bomo izhajali iz perspektive, da dolžina kooperativnega delovanja med partnerjema povzroča tudi višjo stopnjo zaupanja, ki se razvije skozi čas.

H2: Skladnost vrednot med partnerjema povečuje stopnjo zaupanja med njima.

Argumentacija:

Vrednote, skupne partnerjem v marketinških odnosih, so stopnja prepričanj, ki jih posedujeta oba partnerja. Gre za to, ali določena vedenja, cilje in politike partnerja smatrata za pomembne oziroma nepomembne, primerne oziroma neprimerne in pravilne oziroma napačne (Morgan in Hunt 1994). Dwyer, Schurr in Sejo trdijo, da skladnost vrednot vodi v razvoj zaupanja med obema partnerjema (Dwyer in drugi v Morgan in Hunt 1994, 25).

H3: Uspešnost reševanja konflikta med partnerjema povečuje zaupanje med njima.

Argumentacija:

Morgan in Hunt (1994) trdita, da je zaupanje tisto, ki vodi partnerja k zaznavi, da bo naslednja konfliktna situacija lahko delovala v pozitivni smeri, k funkcionalnemu konfliktu. Pretekle dobre izkušnje s sodelovanjem in v komunikaciji povečujejo pozitivni dejavnik konflikta zaradi povečanja zaupanja. Po mnenju spet drugih avtorjev konflikti v odnosu ovirajo partnerje pri vzpostavitvi zaupanja v partnerja in ga ne zavezujejo k nadaljevanju odnosa. Menijo, da konfliktne situacije spodkopavajo fundamente, ki temeljijo na zaupanju in na tak način zmanjšujejo stopnjo zaupanja med partnerji. S povečevanjem konfliktov, ki nastanejo iz različnih razlogov, se zmanjšuje zaupanje oziroma povečuje nezaupanje. Čim bolj se konfliktne situacije poglobljajo, tem bolj se partnerji nagibajo k zagovarjanju oziroma

»branitvi« svojega položaja. Obe strani si namreč v taki situaciji prizadevata, da bi iz konfliktne situacije prišli kot zmagovalci, kar pa usmerja fokus na nezaupljivost in zmanjšuje aktivnosti, ki bi povečevale ponovno vzpostavljati zaupanje (Deutsch in drugi 2006). Vendar pa so predhodne raziskave v marketingu in menedžmentu pokazale, da niso vse oblike konfliktov »nevarne« za organizacije in vse bolj se poudarja uspešnost reševanja konfliktov (Menon in drugi 1996, Mengus in Auh 2008)). Reševanje konfliktov je namreč lahko ključnega pomena za obstoj organizacije in tudi medsebojnih partnerskih odnosov. V našem primeru bomo izhajali iz sodobnejših pogledov, predpostavljali bomo namreč, da lahko s ponavljajočim uspešnim reševanjem konfliktnih situacij povečujemo zaupanje med partnerjema.

H4: Oportunistično obnašanje med parterjema zmanjšuje stopnjo zaupanja med njima.

Argumentacija:

Bistvo oportunističnega vedenja je k prevari usmerjena prelomitev implicitnih ali eksplicitnih obljub o primernem ali zahtevanem vedenju (John v Morgan in Hunt 1994, 25). Morgan in Hunt (1994) sta oportunistično ravnanje neposredno negativno povezala z zaupanjem, saj menita, da prepričanje o oportunističnem vedenju partnerja zmanjšuje medsebojno zaupanje. Menita, da če ena stran v odnosu verjame v oportunistično ravnanje druge strani, bo takšno dojemanje zmanjšalo zaupanje. Na te predpostavke smo se naslonili tudi v naši raziskavi. Merjenja oportunitizma, ki ima sicer zelo pomembno mesto v teoriji transakcijskih stroškov, se avtorji niso prav pogosto posluževali oziroma ga niso vključevali v svoje modele (razen primerov Dwyer, Schurr in Sejo (1987) itn.

7. ZBIRANJE PODATKOV

7.1 POPULACIJA, VZORČNI OKVIR IN OPIS VZORCA

Ciljna populacija zajema slovenska podjetja, naročnike storitev tržnega komuniciranja oziroma širših marketinških storitev. Vzorčni okvir predstavljajo podjetja, ki so bila navedena na spletnih straneh agencij kot referenčna podjetja. Vzorčni okvir smo dopolnjevali s pomočjo poslovnih imenikov PIRS in Bizi.si, registra poslovnih subjektov Ipis in sezname Slovenskega združenja oglaševalskih agencij, na podlagi katerih smo ustvarili končni vzorčni okvir referenčnih podjetij in njihovih kontaktnih podatkov (elektronske pošte), ki sodelujejo z marketinškimi agencijami. Vsem podjetjem in agencijam smo najprej poslali elektronsko pošto, da dopolnijo seznam svojih naročnikov, ki morebiti niso na spletnih straneh agencije oziroma sporočijo aktualne naročnike, s katerimi trenutno sodelujejo. S tem smo izpopolnili vzorčni okvir podjetij in marketinških agencij. Poleg ažuriranja informacij smo marketinške agencije zaprosili tudi za posredovanje kontaktov vodij projektov in njihovih naročnikov. Na tak način smo ustvarili pregledno bazo parov podjetij in njihovih marketinških agencij.

Anketiranje preko spleta je potekalo v mesecu marcu, z začetkom 1. marca in zaključkom 31. marca 2010. Dve ločeni anketi smo preko elektronske pošte poslali 1.320 podjetjem in 415 agencijam za tržno komuniciranje (oglaševalskim agencijam, agencijam za tržno raziskovanje, agencijam za odnose z javnostmi in agencijam polnih marketinških storitev). Anketi sta bili poslani 1. marca, vsem, ki raziskave v prvih dveh tednih še niso rešili, smo poslali prvi opomnik, čez teden dni pa še drugi opomnik. Spletno anketo si je ogledalo 437 podjetij oziroma naročnikov raziskav, 306 je začelo z reševanjem, zaključilo pa jo je 137 podjetij. Izkazalo se je, da je od teh 137 podjetij, ki so rešila anketo, za analizo primernih 104 podjetij (toliko jih namreč sodeluje z marketinškimi agencijami). Na anketni vprašalnik so v podjetju odgovarjali vodje marketinga oziroma direktorji (če podjetje nima marketinškega oddelka), ki sodelujejo z marketinškimi agencijami. Na anketni vprašalnik, poslan marketinškim agencijam, so odgovarjali vodje projektov, ki so odgovorni za svetovanje naročnikom na področju marketinga.

Na anketo, poslano marketinškim agencijam, je odgovorilo 82 anketirancev, za analizo je bilo primernih 50 (50 marketinških agencij je imelo par – izpolnjeno anketo naročnika na drugi strani). Stopnja sodelovanja v anketi, poslani podjetjem, je 10,4 %, v anketi, poslani

marketinškim agencijam, pa 19,7 %. Odzivnost respondentov, involvirajoč tako odziv podjetij in agencij, je 13 %. V nadaljevanju bomo opisovali opis vzorca podjetij, saj nas zanima predvsem, kakšna je stopnja zaupanja podjetij v marketinške agencije, kako sodelovanje med partnerji in skupne vrednote oziroma skladnost med vrednotami vplivajo na stopnjo zaupanja.

8. REZULTATI ANALIZ

8.1 KVALITATIVNA ANALIZA

8.1.1 RAZVIJANJE MARKETINŠKIH ODNOSOV – POGLED NAROČNIKOV

Pred zbiranjem podatkov za kvantitativno raziskavo smo izvedli po en poglobljen intervju z naročniki in z marketinško agencijo. Za poglobitev in razlago problema pa smo po izvedeni raziskavi opravili še dva intervjuja z naročniki in predstavniki marketinških agencij. Agencije in naročniki so bili za vzorec za proučevanje izbrani na podlagi različnih kriterijev. Naročnike smo vključili glede na velikost (majhno, srednje in veliko podjetje), glede na dejavnost, agencije pa smo prav tako izbrali glede na dejavnost (ali gre za agencijo polnih marketinških storitev, tržno raziskovalno agencijo, agencijo za odnose z javnostmi). Rezultati kvalitativne analize služijo za poglobitev raziskovanega problema.

Ugotovitve iz poglobljenih intervjujev, izvedenih z **naročniki raziskav**, kažejo, da podjetja s svojimi agencijami sodelujejo po več let. Med **razlogi**, ki so jih prepričali, da so se odločili za sodelovanje, so poudarjali strokovnost, prilagojenost potrebam in zahtevam, velik pomen pa so pripisovali tudi priporočilom. Nekateri so kot pomemben kriterij omenjali tudi mednarodno orientiranost in realno kreativnost. Glede odločitve o izboru marketinške agencije po večini odloča vodstvo na podlagi posvetovanja z vodjo marketinga. Intervjuvani naročniki sodelujejo z eno do tremi agencijami. Število marketinških agencij se povečuje z velikostjo podjetja. Večja podjetja so navajala, da imajo eno agencijo za opravljanje marketinških storitev nad črto, drugo za opravljanje marketinških storitev pod črto, tretjo pa za odnose z javnostmi.

Vsi intervjuvanci so poudarjali tudi **skladnost vrednot** med njimi in agencijo. V ospredje je večina postavila strokovnost in kakovostno opravljeno delo: *»Naša vrednota je kakovostno opravljeno delo in s tem zadovoljni kupci. V marketinški agenciji se prav tako trudijo ustreči našim željam, nam ponuditi kakovosten in inovativen izdelek, ki ustreza našemu podjetju«*

(Naročnik A). Naročniki marketinških storitev so kot najpomembnejši dejavnik odnosa navajali zaupanje, ki se razvije na podlagi več let trajajočega odkritega sodelovanja. *»Zaenkrat smo sodelovali samo z eno marketinško agencijo, s katero sodelujemo še zmeraj. Z njo smo zaenkrat zadovoljni in je ne mislimo menjati. Zaradi daljšega sodelovanja z isto agencijo smo razvili prijateljski odnos (Naročnik B).*

V primeru konfliktnih situacij z agencijo naročniki le-te najraje rešujejo s pogovorom: *»Takoј pokličemo ali pa se osebno pogovorimo s svetovalcem in poskušamo najti rešitev konflikta« (Naročnik B).*

8.1.2 RAZVIJANJE MARKETINŠKIH ODNOSOV – POGLED AGENCIJ

Večina agencij je **dolžino sodelovanja** z naročniki ocenila med dvema in pet leti. Razlika se je pokazala le pri tržnoraziskovalni agenciji, ki s svojimi naročniki sodeluje projektno. Razlog za to je verjetno iskati v manjši frekventnosti naročanja tržnih raziskav v primerjavi z ostalimi marketinškimi storitvami, kot so oglaševanje, odnosi z javnostmi itd. Med **razlogi**, da se podjetja odločajo za storitve prav njihove marketinške agencije, so intervjuvanci navajali priporočila, kakovost in strokovnost izvedbe ter ceno. Večina je v intervjujih izpostavila **več tipov naročnikov**. Ena skupina naročnikov je cenovno orientirana in manj pozornosti posveča kakovosti opravljene storitve, spet druga skupina je ambiciozna in ima visoka pričakovanja pri poslovanju, teži k vedno boljšim rezultatom in zato pričakuje tudi kakovostno izvedene storitve, hkrati pa so pripravljeni za kakovostnejše storitve plačati več. V tretjo skupino naročnikov pa so se uvrstila podjetja, ki menijo, da je marketing pomemben, mu namenjajo določen del sredstev, vendar se marketinških aktivnosti lotevajo impulzivno.

Tudi agencije so v prvi vrsti odnos med agencijo in naročnikom opisale kot temelječ na zaupanju, saj jih večina meni, da svojim naročnikom želijo nuditi svetovalne storitve, ne pa gole implementacijo: *»Z naročniki razvijamo odnos, ki temelji na obojestranskem zaupanju. Trudimo se vzpostaviti dolgoročni odnos z naročniki, saj nam je želja sodelovati z naročniki na daljši rok. Kot agencija se pogosto najdemo tudi v vlogi svetovalca in ne samo izvajalca marketinških aktivnosti (Agencija B)«.* Koncept zaupanja je torej osnova za dobro sodelovanje in izvajanje projektov: *»Osnova za dobre projekte je seveda zaupanje naročnika agenciji in pa sodelovanje med agencijo in naročnikom. Tako da je obojestranska vpletenost bistvena. Zaupanje pa se lahko razvije le z dolgoročnim sodelovanjem in dobrim agencijskim*

poznavanjem podjetja. Takrat je agencija tudi svetovalec, ne le izvajalec ...«. Razvijanje teh odnosov pa, kot poudarjajo nekatere agencije, ni vedno mogoče, čeprav bi si obe strani tega želeli. Opozarjajo namreč na birokratske omejitve in procedure: *»Sicer pa v našem podjetju z vsemi naročniki želimo razvijati dolgoročne odnose, ki temeljijo na zaupanju, vendar vedno to ni mogoče (državna podjetja, ki so prisiljena izbirati izvajalce z javnimi razpisi, kjer je cena edini kriterij izbire ...) (Agencija B)«.*

Konfliktne situacije tudi agencije največkrat rešujejo s pomočjo pogovora: *»Konflikte se trudimo čim prej rešiti skozi pogovor z naročnikom in nato še v agenciji skozi pogovor z zaposlenimi. Nato se trudimo izboljšati delo, potek dela ... v agenciji z namenom, da se konflikt ne pojavi ponovno« (Agencija C).*

8.2 KVANTITATIVNA ANALIZA

8.2.1 OPIS VZORCA

Podatke za statistično obdelavo smo dobili z rešenimi vprašalniki. Vzorec obsega 104 enote, neustrezne ali prazne odgovore smo rekodirali v manjkajoče vrednosti. Za analizo podatkov smo uporabljali program SPSS 12.0.0, s katerim smo naredili univariatne in bivariatne analize osnovnih in sestavljenih spremenljivk. Za preverjanje vsebinske veljavnosti sestavljenih spremenljivk smo uporabili faktorsko analizo.

Najprej bomo pogledali, kakšne so osnovne statistike dobljenega vzorca.

8.2.1.1 Značilnosti podjetij

- **Struktura podjetij po številu zaposlenih**

Največ podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, je majhnih. 33,8 % podjetij v vzorcu ima namreč med pet in 50 zaposlenih. Sledijo srednje velika podjetja, ki imajo med 50 in 250 zaposlenih. Teh je 23,8 %. Najmanj je mikro podjetij (0-5 zaposlenih) in velikih podjetij, ki imajo med 500 in 1000 zaposlenih (7,5 %).

Tabela 8.1: Struktura podjetij po številu zaposlenih

Število zaposlenih	Frekvenca	Odstotek (v %)	Kumulativni odstotek (v %)
0–5	6	7,5	7,5
Nad 5–50	27	33,8	41,3
Nad 50–250	19	23,8	65,1
Nad 250–500	13	16,2	81,3
Nad 500–1000	6	7,5	88,8
Nad 1000	9	11,2	100,0
Skupaj	80	100,0	

- **Leto ustanovitve podjetja**

Večina podjetij, ki smo jih anketirali, je bilo ustanovljenih pred 15-imi leti, 21,1 % podjetij je bilo ustanovljenih med leti 1996 in 2000, 6,7 % med 2001 in 2006, 5,6 % pa po letu 2006. Kot je razvidno iz frekvenčnih statistik, v vzorcu prevladujejo starejša podjetja.

Tabela 8.2: Struktura podjetij po letu ustanovitve

Leto ustanovitve	Frekvenca	Odstotek (v %)	Kumulativni odstotek (v %)
Pred 1990	38	42,2	42,2
1990–1995	22	24,4	66,6
1996–2000	19	21,1	87,7
2001–2006	6	6,7	94,4
Po 2006	5	5,6	100,0
Skupaj	90	100,0	

- **Struktura podjetij po dejavnosti**

Strukturo podjetij/naročnikov glede na dejavnost sem ugotavljala na podlagi Standardne klasifikacije dejavnosti. Glede na dejavnost je v vzorcu zajetih največ podjetij, ki se ukvarjajo z informacijskimi in komunikacijskimi dejavnostmi (15,2 %) ter finančnimi in zavarovalniškimi dejavnostmi (13,9 %). 11,4 % podjetij, ki je odgovorilo na anketo, je iz predelovalne industrije, 8,9 % pa iz dejavnosti trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil.

Tabela 8.3: Struktura podjetij po dejavnosti

Dejavnost	Frekvenca	Odstotek (v %)	Kumulativni odstotek (v %)
Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	1	1,3	1,3
Predelovalne dejavnosti	9	11,4	12,7
Oskrba z električno energijo, plinom in paro	1	1,3	13,9
Oskrba z vodo, ravnanje z odpadki	1	1,3	15,2
Gradbeništvo	4	5,1	20,3
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	7	8,9	29,1
Promet in skladiščenje	1	1,3	30,4
Gostinstvo	2	2,5	32,9
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	12	15,2	48,1
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	11	13,9	62,0
Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	2	2,5	64,6
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	6	7,6	72,2
Dejavnost javne uprave, obrambe dejavnost obvezne socialne varnosti	4	5,1	77,2
Izobraževanje	4	5,1	82,3
Zdravstvo in socialno varstvo	2	2,5	84,8
Kulturne razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	1	1,3	86,1
Druge dejavnosti	10	12,7	98,7
Dejavnost eksteritorialnih organizacij in teles	1	1,3	100,0
Skupaj	79	100,0	

- Število zunanjih izvajalcev, s katerimi sodeluje podjetje na področju marketinških aktivnosti

Velika večina podjetij sodeluje z enim izvajalcem na področju marketinških aktivnosti (83,5 %). Z dvema izvajalcema oziroma agencijama sodeluje 8,7 % anketiranih podjetij, s tremi 2,9 %, s štirimi pa 4,9 % anketiranih podjetij.

Tabela 8.4: Struktura podjetij po številu zunanjih izvajalcev/agencij

Število zunanjih izvajalcev	Frekvenca	Odstotek (v %)	Kumulativni odstotek (v %)
1	86	83,5	83,5
2	9	8,7	92,2
3	3	2,9	95,1
4	5	4,9	100,0
Skupaj	103	100,0	

- Število zunanjih izvajalcev, s katerimi je podjetje sodelovalo na področju marketinških aktivnosti v letu 2009

Rezultati kažejo, da je 44,2 % podjetij v letu 2009 sodelovalo z eno oziroma z dvema agencijama, 14,4 % s tremi, 13,5 % s štirimi in 27,9 % s petimi agencijami.

Tabela 8.5: Struktura podjetij po številu zunanjih izvajalcev/agencij v letu 2009

Število zunanjih izvajalcev v letu 2009	Frekvenca	Odstotek (v %)	Kumulativni odstotek (v %)
1	21	20,2	20,2
2	25	24,0	44,2
3	15	14,4	58,7
4	14	13,5	72,1
5	29	27,9	100,0
Skupaj	104	100,0	

8.2.1.2 Značilnosti anketirancev

- Struktura anketirancev glede na starost

Iz tabele je razvidno, da je skoraj polovica anketirancev starih med 31 in 40 let. Anketirancev starih nad 50 let je v vzorcu le 7,7 %. Ugotovimo lahko, da so na anketo pretežno odgovarjali mlajši, kar pomeni, da delovna mesta, kot so npr. vodje marketinga, vodje PR oddelka, vodje blagovnih znamk itd., zasedajo večinoma mlajši ljudje.

Tabela 8.6: Struktura anketiranih glede na starost

Starost	Frekvenca	Odstotek (v %)	Kumulativni odstotek (v %)
Do 30 let	24	23,1	23,1
Nad 30–40 let	47	45,2	68,3
Nad 40–50	25	24,0	92,3
Nad 50–60	8	7,7	100,0
Skupaj	104	100,0	

- **Struktura anketirancev glede na število let v podjetju**

Večina anketirancev, vključenih v raziskavo, dela v podjetju eno do dve leti. Kot smo ugotovili že v prejšnjem vprašanju, kjer smo anketirance spraševali po njihovi starosti, gre za mlad kader.

Tabela 8.7: Struktura anketiranih glede na število let izkušenj v podjetju

Število let v podjetju	Frekvenca	Odstotek (v %)	Kumulativni odstotek (v %)
1	59	61,5	61,5
2	29	30,2	91,7
3	3	3,1	94,8
4	3	3,1	97,9
5	2	2,1	100,0
Skupaj	96	100,0	

- **Struktura anketiranih glede na delovno dobo na področju marketinških aktivnosti**

Nekaj več kot 41 % anketiranih ima do 5 let delovnih izkušenj, 28,6 % med 6 in 10 let, 14,3 % med 11 in 15 in 15,6 % več kot 15 let izkušenj. Na podlagi teh statistik lahko sklepamo, da so si anketiranci izkušnje pred trenutno zaposlitvijo nabirali že v drugih podjetjih.

Tabela 8.8: Struktura anketiranih glede na število let izkušenj na marketinškem področju

Število let na marketinškem področju	Frekvenca	Odstotek (v %)	Kumulativni odstotek (v %)
0–5 let	32	41,5	41,5
Nad 5–10	22	28,6	70,1
Nad 10–15	11	14,3	84,4
Nad 15	12	15,6	100,0
Skupaj	77	100,0	

- **Struktura anketiranih glede na delovno mesto**

Glede na delovno mesto je največ anketirancev vodij marketinškega oddelka (55,8 %), sledijo direktorji oziroma delovna mesta vodilnega menedžmenta (17,3 %), strokovni sodelavci (11,5 %) ter produktni vodje oziroma vodje blagovnih znamk (10,6 %).

Tabela 8.9: Struktura anketiranih glede na delovno mesto

Delovno mesto	Frekvenca	Odstotek (v %)	Kumulativni odstotek (v %)
Del vodilnega menedžmenta	18	17,3	17,3
Vodja marketinškega oddelka	58	55,8	73,1
Produktni vodja, vodja blagovne znamke	11	10,6	83,7
Strokovni sodelavec	12	11,5	95,2
Drugo	5	4,8	100,0
Skupaj	104	100,0	

- **Struktura anketiranih glede na izobrazbo**

V vzorcu prevladujejo osebe s končano visoko šolo oziroma univerzo (68 %), tem sledijo osebe, ki imajo končano višjo šolo (17,5 %). V vzorcu je 6,8 % takih, ki imajo končan magisterij ali doktorat. Le 6, 8 % je oseb, ki imajo končano srednjo šolo. Ugotovitve kažejo, da so na delovnih mestih, zadolženih za marketinške aktivnosti, visoko izobraženi ljudje.

Tabela 8.10: Struktura anketiranih glede na izobrazbo

Izobrazba	Frekvenca	Odstotek (v %)	Kumulativni odstotek (v %)
Srednja šola	8	7,8	7,8
Višja šola	18	17,5	25,3
Visoka šola in univerza	70	67,9	93,2
Magisterij in doktorat	7	6,8	100,0
Skupaj	103	100,0	

- **Struktura anketiranih glede na število agencij, s katerimi so sodelovali**

Večina anketiranih je v času svoje kariere sodelovala z do pet agencijami, ena tretjina anketiranih pa je sodelovala z večjim številom agencij, in sicer od šest do deset agencijami. Le 2,9 % anketiranih je sodelovalo z več kot 10 agencijami oziroma 5,8 % z več kot 15 agencijami.

Tabela 8.11: Struktura anketiranih glede na število agencij, s katerimi so osebno sodelovali

Število agencij	Frekvenca	Odstotek (v %)	Kumulativni odstotek (v %)
0-5	63	60,6	60,6
Nad 5-10	32	30,8	91,3

Nad 10-15	3	2,9	94,2
Nad 15	6	5,8	100,0
Skupaj	104	100,0	

8.2.2 PREDSTAVITEV MERJENIH SPREMENLJIVK

V nadaljevanju so predstavljene opisne statistike za posamezne spremenljivke. Indikatorje, ki smo jih rekodirali z namenom, da bodo obrnjeni v isto smer, smo označili z dodatnim številom (npr. z1_nezaupanje – z11_nezap).

8.2.2.1 KOOPERACIJA

Tabela 8.12: Opisne statistike za spremenljivko kooperacija

Število let sodelovanja z glavnim izvajalcem/agencijo	N	Min.	Max.	Povprečje	St. Odklon
	101	0	30	6,31	5,17

Tabela 8.13: Struktura podjetij glede na leta sodelovanja z glavno agencijo

Število let	Frekvenca	Odstotek (v %)	Kumulativni odstotek (v %)
0-5	57	56,4	56,4
Nad 5-10	32	31,7	88,1
Nad 10-15	10	9,9	98,0
Nad 15	2	2,0	100,0
Skupaj	104	100,0	

Najdaljše trajanje partnerstva med podjetjem in agencijo v anketiranem vzorcu je 30 let. Povprečno število let sodelovanja med agencijo in naročnikom je šest let sodelovanja. Frekvenčna porazdelitev pokaže, da več kot polovica anketiranih z glavnim izvajalcem oziroma agencijo sodeluje manj kot pet let).

8.2.2.2 KONFLIKT

Stopnjo konfliktov smo izmerili s pomočjo sedmih indikatorjev, ki nakazujejo na precej visoko uspešnost reševanja konfliktov med partnerji v marketinških odnosih.

Tabela 8.14: Opisne statistike za posamezne indikatorje spremenljivke konflikt

Število let sodelovanja z glavnim izvajalcem/agencijo	N	Povprečje	Std. odklon
Ko se pojavijo težave, jih vedno rešujemo skupaj z agencijo.	104	5,76	1,33
Še posebej pri reševanju težav izmenjava informacij med agencijo in nami poteka zelo gladko.	104	5,57	1,45
Ko se pojavijo težave, je opozarjanje na težave in reševanje le-teh vedno enostransko.	102	5,43	1,42
Pri pojavu težav diskusija pogosto uide iz rok in se konča z ostrimi opazkami ene ali druge strani.	103	5,42	1,31
Razlike v mnenjih med nami in agencijo opazno znižujejo produktivnost v odnosu.	88	5,91	1,17
Na razlike v mnenjih med nami in agencijo se gleda kot na del poslovanja, kar je potencialna korist za obe vključeni strani.	98	6,35	0,94
Razlike, s katerimi se srečujemo v procesu kooperacije z agencijo, vedno gladko premostimo.	95	5,90	1,19

8.2.2.3 OPORTUNIZEM

Indikatorji, s katerimi smo merili oportunistično vedenje, imajo nizke povprečne vrednosti, kar kaže na nizko stopnjo oportunističnega vedenja med partnerji v marketinških odnosih.

Tabela 8.15: Opisne statistike za posamezne indikatorje spremenljivke oportunistem

	N	Povprečje	Std. Odklon
Včasih naš partner/agencija za dosego svojih ciljev nekoliko prikroji dejstva.	103	2,46	1,36
Da bi dosegel svoje cilje, partner/agencija obljubi, da bo stvari uredila, vendar jih na koncu ne stori.	102	2,07	1,36

Sami večkrat pretiravamo z namenom, da prisilimo agencijo, da odda projekte pravočasno.	102	2,80	1,79
Včasih moramo za doseg naših ciljev agenciji tudi prikrojiti resnico.	101	2,22	1,57

8.2.2.4 SKLADNOST VREDNOT

Na osnovi literature smo izbrali 7 vrednot: Vrednota 1 = Družbena odgovornost, Vrednota 2 = Integriteta, Vrednota 3 = Uspeh, Vrednota 4 = Profitabilnost, Vrednota 5 = Zanesljivost, Vrednota 6 = Poštenost in Vrednota 7 = Strokovnost. Anketiranci so imeli nalogo rangirati vrednote od 1 do 7, kjer je 1 pomenila najpomembnejšo vrednoto, 7 pa najmanj pomembno vrednoto. Na podlagi poslanih anket smo dobili 50 parov naročnik – agencija, ki smo jih vključili v analizo. Spremenljivke skladnost vrednot (skladnostv1, skladnostv2 itn.) smo dobili tako, da smo primerjali pare agencija – naročnik in ugotavljali, kakšna je skladnost oziroma razhajanje med vrednotami. Absolutna razlika med vrednotama (za vsako posamezno vrednoto) se je nahajala na intervalu od 0 do 6. (0- popolno prekrivanje, 6- popolno razhajanje).

Tabela 8.16: Opisne statistike za spremenljivke skladnost vrednot

	N	Povprečje	Std. Odklon
Skladnostv1	50	1,90	1,64
Skladnostv2	50	1,84	1,36
Skladnostv3	50	1,96	1,41
Skladnostv4	50	1,80	1,50
Skladnostv5	50	2,28	1,32
Skladnostv6	50	2,02	1,61

Skladnostv7	50	1,96	1,47
--------------------	----	------	------

Srednja vrednost kaže na to, da so spremenljivke blizu pola delno do popolno prekrivanje vrednot.

8.2.2.5 ZAUPANJE DO GLAVNE AGENCIJE

Z indikatorji z1 smo izmerili zaupanje naročnikov do njihovih glavnih oziroma najpomembnejših agencij. Indikatorji zaupanja so precej asimetrični v levo, kar kaže na visoko stopnjo zaupanja naročnikov v njihove agencije. Nekoliko nižje vrednosti aritmetične sredine so pri dveh spremenljivkah, ki merita zaupanje v agencijo tudi brez vpletenosti naročnika in brez nadzora, kažejo na to, da je za zaupanje pomembna involviranost naročnika, ki spremlja potek in proces dela agencije. Ta sklep potrjujejo tudi vrednosti asimetrije, ki so pri vseh indikatorjih, razen slednjih omenjenih, zgoščene pri višjih vrednostih. Gre torej za asimetrijo v levo. Izpostavimo lahko še dva indikatorja, ki imata najvišje srednje vrednosti, in sicer zaupanje v agencije in predvidljivost njihovega obnašanja (omenjena indikatorja sta obrnjena).

Tabela 8.17: Opisne statistike za posamezne indikatorje spremenljivke zaupanje do glavne agencije

Zaupanje do glavne agencije	N	Povprečje	Std. odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti
Sodelujemo z agencijo visoke integritete.	100	5,53	1,605	-1,021	0,101
Na agencijo se lahko vedno zanesemo, saj bo izpeljala naloge korektno.	100	5,43	1,552	-0,685	-0,548
Na agencijo se lahko v tudi v prihodnje zanesemo.	100	5,76	1,311	-0,997	0,622
Čeprav je prihodnost negotova in se časi spreminjajo, vemo, da bo agencija vedno pripravljena ponuditi pomoč naši organizaciji.	99	5,65	1,320	-0,624	-0,593
Na ljudi, ki delajo v agenciji, gledam kot na odkritosrčne ljudi.	99	5,53	1,358	-0,554	-0,793

Agencija se vedno drži dogovorov, o katerih se sporazumemo.	99	5,54	1,380	-0,895	0,453
Lahko pustim, da se partnerji v agenciji odločajo tudi brez naše vpletenosti.	99	3,25	1,781	0,572	-0,538
Bil bi pripravljen zaupati partnerju v agenciji, da opravi delo brez mojega nadzora.	98	3,32	1,837	0,498	-0,774
Verjamem, da agencija strokovno načrtuje svoje delo.	99	5,38	1,448	-0,762	0,001
Verjamem informacijam, ki nam jih posreduje agencija.	98	5,58	1,259	-0,394	-1,049
Agenciji, s katero sodelujemo, včasih ne moremo zaupati.	88	6,24	0,971	-1,040	-0,057
Agencija je zelo nepredvidljiva, saj nikoli ne vemo, kako se bodo obnašali.	93	6,32	0,911	-1,220	0,548

8.2.2.6 ZAUPANJE DO DRUGE NAJPOMEMBNEJŠE AGENCIJE

Podobna slika se kaže tudi pri indikatorjih z2, s katerimi smo merili dimenzije zaupanja do drugih najpomembnejših agencij. Visoke vrednosti aritmetičnih sredin in asimetričnosti v levo nakazujejo na visoko stopnjo zaupanja tudi v agencije, s katerimi naročniki sodelujejo še poleg svojih glavnih agencij.

Tabela 8.18: Opisne statistike za posamezne indikatorje spremenljivke zaupanje do druge najpomembnejše agencije

Zaupanje do druge najpomembnejše agencije	N	Povprečje	Std. odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti
Sodelujemo z agencijo visoke integritete.	50	5,32	1,406	-0,647	-0,252
Na agencijo se lahko vedno zanesemo, saj bo izpeljala naloge korektno.	50	5,38	1,292	-0,463	-0,373
Na agencijo se lahko v tudi v prihodnje zanesemo.	50	5,60	1,245	-0,502	-0,807

Čeprav je prihodnost negotova in se časi spreminjajo, vemo, da bo agencija vedno pripravljena ponuditi pomoč naši organizaciji.	50	5,42	1,430	-0,530	-1,052
Na ljudi, ki delajo v agenciji, gledam kot na odkritosrčne ljudi.	50	5,38	1,510	-0,427	-1,091
Agencija se vedno drži dogovorov, o katerih se sporazumemo.	51	5,47	1,222	-0,647	0,277
Lahko pustim, da se partnerji v agenciji odločajo tudi brez naše vpletenosti.	51	2,90	1,688	0,705	-0,605
Bil bi pripravljen zaupati partnerju v agenciji, da opravi delo brez mojega nadzora.	51	2,88	1,633	0,684	-0,491
Verjamem, da agencija strokovno načrtuje svoje delo.	51	5,22	1,346	-0,718	0,080
Verjamem informacijam, ki nam jih posreduje agencija.	51	5,39	1,343	-0,921	0,984
Agenciji, s katero sodelujemo, včasih ne moremo zaupati.	40	6,00	1,132	-0,781	-,807
Agencija je zelo nepredvidljiva, saj nikoli ne vemo, kako se bodo obnašali.	42	6,02	1,070	-0,926	-,328

8.2.2.7 ZAUPANJE DO TRETJE NAJPOMEMBNEJŠE AGENCIJE

Z indikatorji z3 smo merili zaupanje do tretjih najpomembnejših agencij za podjetja. Opaziti je nižje srednje vrednosti in manjše asimetrične vrednosti (manjša asimetrija v levo). V primerjavi z zaupanjem v glavne agencije in v druge najpomembnejše agencije lahko sklepamo, da je zaupanje v tretje najpomembnejše agencije nekoliko manjše.

Tabela 8.19: Opisne statistike za spremenljivko zaupanje do tretje najpomembnejše agencije

Zaupanje do tretje najpomembnejše agencije	N	Povprečje	Std. odklon	Koeficient Asimetrije	Koeficient sploščenosti
Sodelujemo z agencijo visoke integritete.	20	4,90	1,447	-0,271	-0,642

Na agencijo se lahko vedno zanesemo, saj bo izpeljala naloge korektno.	18	4,67	1,237	-0,327	0,186
Na agencijo se lahko v tudi v prihodnje zanesemo.	15	3,93	1,280	-0,095	-0,422
Čeprav je prihodnost negotova in se časi spreminjajo, vemo, da bo agencija vedno pripravljena ponuditi pomoč naši organizaciji.	19	4,05	1,779	-0,154	-1,162
Na ljudi, ki delajo v agenciji, gledam kot na odkritosrčne ljudi.	20	4,60	1,603	-0,542	-0,872
Agencija se vedno drži dogovorov, o katerih se sporazumemo.	20	4,50	1,606	-0,169	-1,027
Lahko pustim, da se partnerji v agenciji odločajo tudi brez naše vpletenosti.	20	2,40	1,429	0,885	-0,532
Bil bi pripravljen zaupati partnerju v agenciji, da opravi delo brez mojega nadzora.	20	2,50	1,504	0,876	-0,151
Verjamem, da agencija strokovno načrtuje svoje delo.	20	4,70	1,455	-0,328	-0,451
Verjamem informacijam, ki nam jih posreduje agencija.	20	4,70	1,490	0,045	-0,902
Agenciji, s katero sodelujemo, včasih ne moremo zaupati.	17	7,00	1,221	0,154	1,602
Agencija je zelo nepredvidljiva, saj nikoli ne vemo, kako se bodo obnašali.	10	6,00	0,876	-,223	-1,734

8.2.3 ZDRUŽITEV INDIKATORJEV V SESTAVLJENE SPREMENLJIVKE

8.2.3.1 PREVERJANJE ZANESLJIVOSTI MERJENJA

Zanesljivost merskih inštrumentov smo preverili s Cronbachovim alfa koeficientom. Cronbachov α je mera zanesljivosti spremenljivke. Definirana je na intervalu [0,1] in če je njegova vrednost večja od 0,70, pravimo, da je merski postopek zanesljiv. Zanesljivost

merskega postopka pomeni, »da s ponavljanjem merjenj istega pojava v istih okoliščinah dobimo podobne izsledke« (Ferligoj in drugi 1995, 1).

Za merjenje koncepta zaupanje smo uporabili 12 indikatorjev, ki so bili enaki pri merjenju zaupanja do prve, druge in tretje najpomembnejše agencije, s katerimi podjetja sodelujejo. Za faktor zaupanje 1 (zaupanje do najpomembnejše agencije – agencije, s katero podjetja največ sodelujejo) lahko trdimo, da ima zelo dobro zanesljivost merjenja. Cronbachov alfa znaša 0,916. Izvedeni test zanesljivosti je pokazal, da je merski instrument pri merjenju koncepta zaupanja do tretjih najpomembnejših marketinških agencij zadovoljiv, medtem ko je merjenju koncepta zaupanja do prvih in drugih najpomembnejših marketinških agencij zelo zanesljiv.

Zaupanje 1 – zaupanje do prve najpomembnejše marketinške agencije

Cronbachov alfa	Število indikatorjev
0,916	12

Zaupanje 2 – zaupanje do druge najpomembnejše marketinške agencije

Cronbachov alfa	Število indikatorjev
0,928	12

Zaupanje 3 – zaupanje do tretje najpomembnejše agencije

Cronbachov alfa	Število indikatorjev
0,723	12

Konflikte smo merili s pomočjo 7 trditev oziroma izbranih indikatorjev. Test zanesljivosti je pokazal zelo visoko zanesljivost merskega instrumenta.

Konflikt

Cronbachov alfa	Število indikatorjev
0,922	7

Koncept oportunizem smo izmerili s štirimi indikatorji. S testom zanesljivosti ugotavljamo, da je merski instrument zadovoljivo zanesljiv, saj presega mejo 0,7.

Oportunizem

Cronbachov alfa	Število indikatorjev
0,724	4

8.2.3.2 Zaupanje do glavne agencije – zaupanje 1

S faktorsko analizo smo v nadaljevanju ugotavljali, ali izbrani faktorji, tako kot smo predvidevali, merijo samo eno dimenzijo. Iz predstavljenih indikatorjev smo oblikovali sestavljene spremenljivke. Iz indikatorjev, ki merijo zaupanje do glavne agencije, je razvidno, da merjeni indikatorji nakazujejo samo eno dimenzijo. Prvi faktor predstavlja 57 % celotne variabilnosti merjenih spremenljivk (v prilogi). Ker ima večina indikatorjev pri prvem faktorju močne uteži, uteži dveh indikatorjev pri drugem faktorju pa najvišje med vsemi, smo novo spremenljivko z1 (zaupanje do glavne agencije) izračunali na podlagi povprečnih vrednosti 12 indikatorjev, kjer povprečne vrednosti 10 indikatorjev (ki imajo močne uteži pri faktorju 1) predstavljajo 50 %, drugih 50 % pa predstavljajo povprečne vrednosti dveh indikatorjev na drugem faktorju. Končne povprečne vrednosti spremenljivke z1 smo dobili iz omenjenih dveh povprečij.

Tabela 8.20: Faktorska analiza spremenljivke zaupanje do glavne agencije

		Faktor 1	Faktor 2
z1_zanes	Na agencijo se lahko vedno zanesemo, saj bo izpeljala naloge korektno	0,895	-,068
z1_prihod	Na agencijo se lahko v tudi v prihodnje zanesemo	0,868	-,083
z1_integriteta	Sodelujemo z agencijo visoke integritete	0,845	-,077
z1_pomoc	Čeprav je prihodnost negotova in se časi spreminjajo, vemo, da bo agencija vedno pripravljena ponuditi pomoč naši organizaciji	0,835	-0,083
z1_verja	Verjamem informacijam, ki nam jih posreduje agencija	0,792	0,179
z1_strok	Verjamem, da agencija strokovno načrtuje svoje delo	0,783	0,157
z1_odkit	Na ljudi, ki delajo v agenciji, gledam kot na odkritosrčne ljudi	0,707	0,082
z11_nezaup	Agenciji, s katero sodelujemo, včasih ne moremo zaupati	0,705	0,005
z1_dogovor	Agencija se vedno drži dogovorov, o katerih se sporazumemo	0,632	0,213
z11_nepredv	Agencija je zelo nepredvidljiva, saj nikoli ne vemo, kako se bodo obnašali	0,612	-0,048
z1_bnadz	Bil bi pripravljen zaupati partnerju v agenciji, da opravi delo brez mojega nadzora	0,025	0,926
z1_brezvpl	Lahko pustim, da se partnerji v agenciji odločajo tudi brez naše vpletenosti	0,010	0,797

Graf 8.1: Sestavljena spremenljivka zaupanje 1

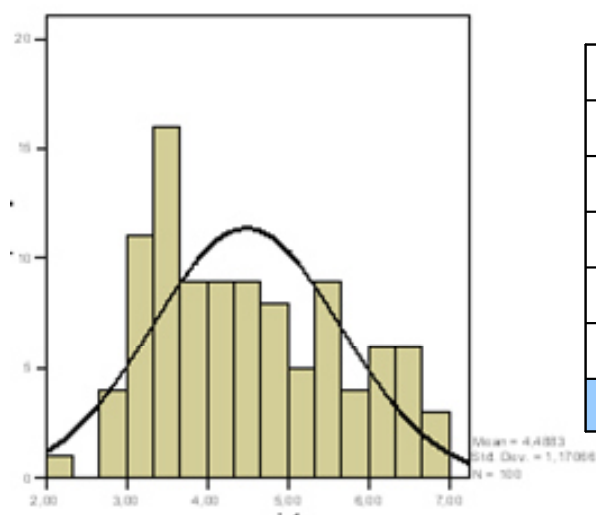


Tabela 8.21: Opisne statistike za spremenljivko zaupanje do glavne agencije

minimum	2,3
maksimum	7
aritmetična sredina	4,49
standardni odklon	1,17
koeficient asimetrije	0,422
koeficient sploščenosti	-0,828
n	100

Sestavljena spremenljivka **zaupanje1** je rahlo asimetrična v desno (uporabljena je 7 stopenjska Likartova lestvica). Porazdelitev kaže na to, da zaupanje naročnikov v njihove glavne agencije ni na ekstremno visoki ravni, vendar pa prav tako ni popolnoma nizko.

8.2.3.3 Zaupanje do druge najpomembnejše agencije – zaupanje 2

Faktorska analiza je pokazala podobno stanje kot pri merjenju koncepta zaupanja naročnikov do glavne agencije. Dobili smo dva faktorja, pri čemer bomo uporabili enak metodološki pristop kot pri merjenju zaupanja do glavne agencije.

Tabela 8.22: Faktorska analiza za spremenljivko zaupanje do druge najpomembnejše agencije

		Faktor 1	Faktor 2
z2_zanes	Na agencijo se lahko vedno zanesemo, saj bo izpeljala naloge korektno	0,928	-0,021
z2_prihod	Na agencijo se lahko v tudi v prihodnje zanesemo	0,903	-0,128
z2_verja	Verjamem informacijam, ki nam jih posreduje agencija	0,901	-0,003
z2_dogovor	Agencija se vedno drži dogovorov, o katerih se sporazumemo	0,869	-0,059
z2_odkit	Na ljudi, ki delajo v agenciji, gledam kot na odkritosrčne ljudi	0,840	-0,023
z2_strok	Verjamem, da agencija strokovno načrtuje svoje delo	0,824	-0,009
z2_pomoc	Čeprav je prihodnost negotova in se časi spreminjajo, vemo, da bo agencija vedno pripravljena ponuditi pomoč naši organizaciji	0,814	-0,115
z22_nepredv	Agencija je zelo nepredvidljiva, saj nikoli ne vemo, kako se bodo obnašali	0,776	-0,118
z22_nezaup	Agenciji, s katero sodelujemo včasih ne moremo zaupati	0,755	-0,002
z2_integriteta	Sodelujemo z agencijo visoke integritete	0,739	-0,123

z2_bnadz	Bil bi pripravljen zaupati partnerju v agenciji, da opravi delo brez mojega nadzora	0,273	0,940
z2_brezvpl	Lahko pustim, da se partnerji v agenciji odločajo tudi brez naše vpletenosti	0,252	0,940

Spremenljivko zaupanje 2 smo dobili z združitvijo indikatorjev v eno spremenljivko, ki smo jo poimenovali zaupanje do druge najpomembnejše agencije. Srednja vrednost kaže na podobno stopnjo zaupanja do drugih najpomembnejših agencij (4,21) kot pri zaupanju do glavnih agencij, s katerimi sodelujejo podjetja. Nekoliko manjšo stopnjo zaupanja je mogoče zaslediti pri odnosu podjetij do njihovih tretjih najpomembnejših agencij, na kar nakazuje srednja vrednost (3,56).

Graf 8.2: Sestavljena spremenljivka zaupanje 2

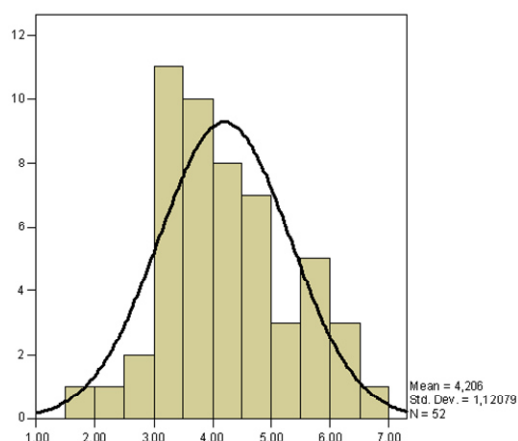


Tabela 8.23: Opisne statistike za spremenljivko zaupanje do druge najpomembnejše agencije

minimum	1,67
maksimum	7
aritmetična sredina	4,21
standardni odklon	1,12
koeficient asimetrije	0,40
koeficient sploščenosti	-0,19
n	52

Tabela 8.24: Opisne statistike za spremenljivko zaupanje do tretje najpomembnejše agencije

minimum	2,06
maksimum	6
aritmetična sredina	3,56
standardni odklon	0,87
koeficient asimetrije	0,18
koeficient sploščenosti	-0,58
n	20

*Zaradi prenizkega numerusa so rezultati za spremenljivko z3 zgolj ilustrativni

Analiza je pokazala, da podjetja v največji meri zaupajo svojim glavnim, torej najpomembnejšim agencijam, sledijo druga in tretja najpomembnejša agencija. Vse sestavljene spremenljivke smo na koncu združili še v spremenljivko skupno zaupanje, ki združuje zaupanje do glavne agencije, druge najpomembnejše in tretje najpomembnejše agencije.

Graf 8.3: Sestavljena spremenljivka skupno zaupanje

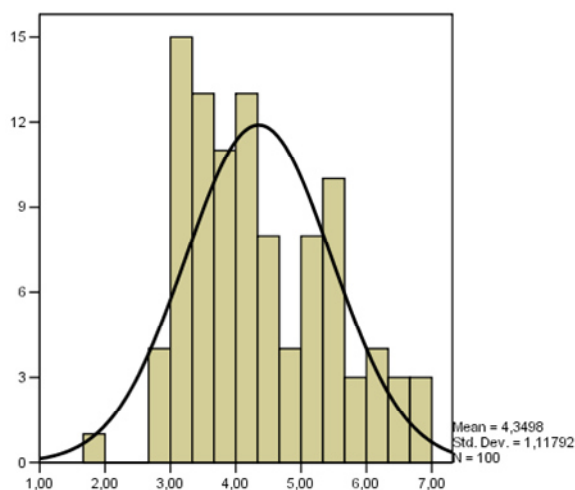


Tabela 8.25: Opisne statistike za spremenljivko

minimum	1,98
maksimum	7
aritmetična sredina	4,35
standardni odklon	1,12
koeficient asimetrije	0,535
koeficient sploščenosti	-0,481
n	100

8.2.3.4 KONFLIKT

Rezultati naše analize kažejo, da je uspešnost reševanja konfliktov med partnerji visoka (srednja vrednost 5,7). Koeficienta asimetrije in sploščenosti sta negativna, kar pomeni, da je spremenljivka asimetrična v levo ter sploščena.

Tabela 8.26: Opisne statistike za spremenljivko konflikt

Konflikt	N	Min.	Max.	Povprečje	St. Odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti
	104	3,29	7	5,73	1,00	-0,48	-0,79

8.2.3.5 OPORTUNIZEM

V partnerskih odnosih med agencijo in naročnikom prevladuje neoportunistično vedenje (nižje vrednosti pomenijo manj oportunističnih prvin oziroma vedenja). Spremenljivka je

asimetrična v desno, saj je večina vrednosti zgoščenih pri nižjih vrednostih, ter sploščena, saj je koeficient sploščenosti negativen.

Tabela 8.27: Opisne statistike za spremenljivko oportunizem

Oportunizem	N	Min.	Max.	Povprečje	St. Odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti
	103	1	5	2,40	1,14	0,34	-0,93

8.2.4 PEARSONOVI KORELACIJSKI KOEFICIENTI IN REGRESIJSKA ANALIZA

Najprej si bomo pogledali, ali obstaja korelacija med neodvisnimi spremenljivkami, konflikt, oportunizem, skladnost vrednot, dolžino sodelovanja med partnerjema in odvisno spremenljivko zaupanje 1 (zaupanje1 je zaupanje do glavne agencije). V nadaljevanju bomo v model poleg neodvisnih spremenljivk vključili torej le odvisno spremenljivko zaupanje1, saj se spremenljivka kooperacija, pri kateri smo operacionalizacijo izvedli z vprašanji »Kako dolgo sodelujete z glavnim zunanjim izvajalcem (agencijo)«, nanaša le na dolžino sodelovanja z glavno agencijo. Iz tabele je razvidno, da povezava med skladnostjo vrednot in zaupanjem ni statistično značilna. Prav tako pa ni statistično značilna povezava tudi med spremenljivko kooperacija in zaupanjem. Sklepamo lahko, da dolžina sodelovanja med partnerji ne vpliva na stopnjo in intenzivnost zaupanja med njima. Rezultati kažejo, da obstaja povezava med zaupanjem in spremenljivko konflikt ter zaupanjem in oportunističnim ravnanjem. Sklepamo lahko, da je konflikt močno pozitivno povezan s stopnjo zaupanja, kar nakazuje na to, da se s stopnjo uspešnosti reševanja konflikta povečuje tudi zaupanje. V nasprotju s tem pa je oportunistično vedenje negativno povezano z zaupanjem, kar kaže na to, da se s povečevanjem oportunističnega vedenja zmanjšuje zaupanje.

Tabela 8.28: Korelacijski koeficienti za merjenje zaupanja do glavne agencije

	Zaupanje do glavne agencije (Zaupanje 1)	Konflikt	Oportunizem	Leta sodelovanja (Kooperacija)	Skladnost
Zaupanje do glavne agencije (Zaupanje 1)	1	0,513**	-0,392**	-0,511	0,13
		1	-0,619**	0,139	0,158

Konflikt					
Oportunizem			1	0,27	-0,50
Leta sodelovanja (Kooperacija)				1	-0,38
Skladnost					1

** povezava je statistično značilna pri stopnji značilnosti < 0,01

V nadaljevanju smo preverjali še, ali obstaja povezanost med neodvisnimi spremenljivkami, skladnostjo vrednot, oportunizmom, konfliktom in skupnim zaupanjem (zaupanjem do glavne agencije, druge in tretje najpomembnejše agencije). Ker smo v anketnem vprašalniku spraševali le po dolžini sodelovanja z glavno agencijo, ne moremo meriti vpliva spremenljivke kooperacija na t. i. skupno zaupanje. Spremenljivko zaupanje 2 smo izračunali iz povprečij indikatorjev, ki so imele močne uteži na dveh faktorjih, pri spremenljivki zaupanje 3 pa smo prav tako upoštevali indikatorje na prvem in drugem faktorju. Iz spremenljivk zaupanje 1, zaupanje 2 in zaupanje 3 smo ustvarili novo spremenljivko zaupanje123 (skupno zaupanje). Rezultati kažejo, da je statistično značilna povezava med uspešnostjo reševanja konflikta in zaupanjem in med oportunizmom in zaupanjem ter konfliktom in oportunizmom.

Tabela 8.29: Korelacijski koeficienti za merjenje skupnega zaupanja

	Konflikt	Oportunizem	Skladnost	Skupno zaupanje (Zaupanje123)
Konflikt	1	-0,619**	0,158	0,473**
Oportunizem		1	-0,050	-0,399**
Skladnost			1	0,043
Skupno				1

zaupanje (Zaupanje123)				
-----------------------------------	--	--	--	--

** povezava je statistično značilna pri stopnji značilnosti < 0,01

8.2.5 PREVERJANJE MODELOV

Preverimo še, koliko odvisne spremenljivke pojasnimo z neodvisnimi spremenljivkami, ki smo jih vključili v naš model. V prvem regresijskem modelu z navedenimi spremenljivkami pojasnimo 21,5 % odvisne spremenljivke. Signifikanca je 0,05, kar pomeni, da je model statistično značilen ob 5 % stopnji tveganja.

V drugem modelu neodvisne spremenljivke sestavljajo skladnost vrednot, dolžina sodelovanja, oportunitizem in konflikt. Model pojasni 14,4 % odvisne spremenljivke skupno zaupanje in je statistično značilen ob 5 % stopnji tveganja. V tretjem regresijskem modelu smo preverjali, ali kaj bolje pojasnimo odvisno spremenljivko, če v regresijski model ne vključimo vseh neodvisnih spremenljivk. Največ odstotkov odvisne spremenljivke pojasnimo z izključitvijo spremenljivke skladnost. Neodvisne spremenljivke kooperacija, konflikt in oportunitizem pojasnijo 27,9 % odvisne spremenljivke, model je statistično značilen. Ob izključitvi še dodatne spremenljivke se delež, s katerim pojasnimo neodvisno spremenljivko, ni povečal. V četrtem regresijskem modelu, ki je prav tako statistično značilen, pojasnimo z neodvisnima spremenljivkama oportunitizem in konflikt 23,7 % spremenljivke skupno zaupanje.

Tabela 8.30: Regresijski modeli za oceno zaupanja do glavne agencije in skupnega zaupanja

MODEL	R	R²	Poprav. R²	Standardna napaka ocene	Sig. F
1 Zaupanje1	0,528 (a)	0,279	0,215	0,947	0,05
2 Zaupanje123	0,463 (b)	0,214	0,144	0,896	0,026
3 Zaupanje1	0,549 (c)	0,301	0,279	0,992	0,000
4 Zaupanje123	0,503 (d)	0,253	0,237	0,968	0,000

- (a) neodvisne spremenljivke: dolžina sodelovanja (kooperacija), oportunistem in skladnost vrednot; odvisna spremenljivka (zaupanje do glavne agencije)
- (b) neodvisne spremenljivke: skladnost vrednot, dolžina sodelovanja (kooperacija), oportunistem, konflikt; (odvisna spremenljivka skupno zaupanje)
- (c) neodvisne spremenljivke: dolžina sodelovanja (kooperacija), oportunistem, konflikt; odvisna spremenljivka (zaupanje do glavne agencije)
- (d) neodvisne spremenljivke: oportunistem, konflikt; odvisna spremenljivka (skupno zaupanje)

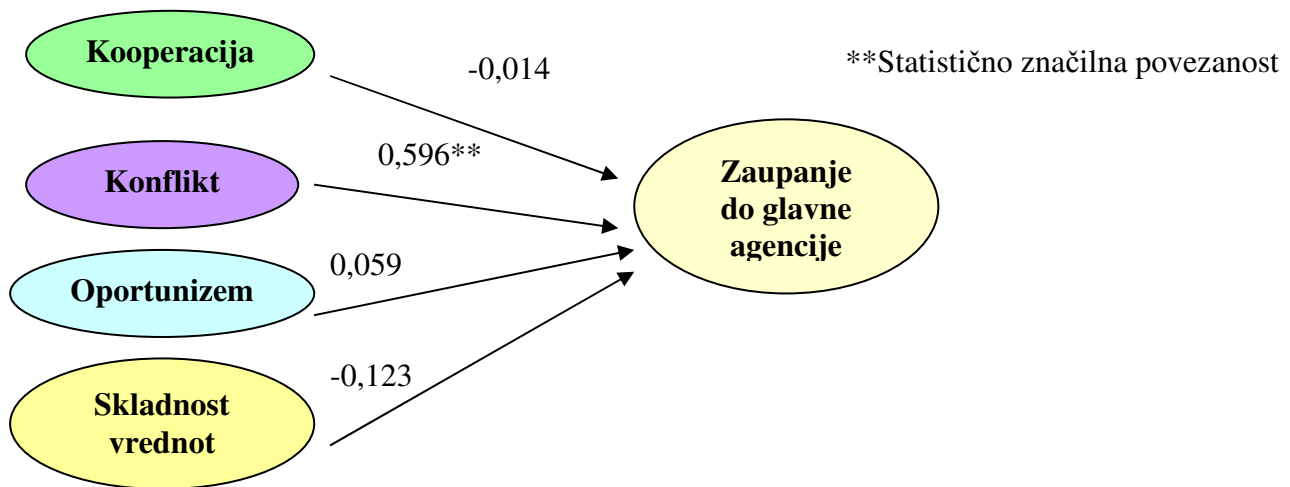
V vseh štirih modelih lahko izpostavimo pomen koncepta konflikt. Gre za statistično značilno povezanost konflikta z zaupanjem do glavne agencije oziroma do skupnega zaupanja, ki vključuje zaupanje do glavne, druge in tretje najpomembnejše agencije.

Tabela 8.31: Standardizirani regresijski koeficienti za ocene zaupanja

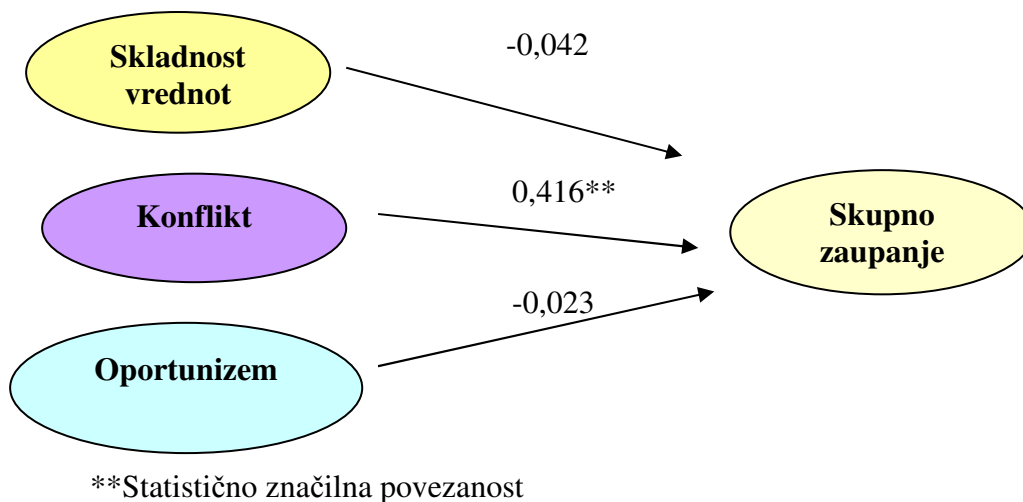
MODEL	Spremenljivka	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti		
		B	Standardna napaka	B	t	St. znač.
1	(Konstanta)	1,192	1,231		0,968	0,338
Zaupanje1	Konflikt	0,596	0,171	0,578	3,486	0,001
	Oportunistem	0,059	0,151	0,063	0,389	0,699
	Dolžina sodelovanja (Kooperacija)	-0,014	0,027	-0,067	-0,522	0,604
	Skladnost	-0,123	0,204	-0,077	-0,602	0,550
2	(Konstanta)	1,987	1,153		1,724	0,091
Zaupanje123	Skladnost	-0,042	0,191	-0,029	-0,219	0,828
	Konflikt	0,416	0,158	0,446	2,636	0,011
	Oportunistem	-0,023	0,141	-0,028	-0,166	0,869
3	(Konstanta)	1,718	0,913		1,882	0,063
Zaupanje1	Dolžina sodelovanja (Kooperacija)	-0,22	0,020	-0,099	-1,124	0,264
	Oportunistem	-0,118	0,112	-0,114	-1,052	0,295
	Konflikt	0,556	0,128	0,473	4,337	0,000
4	(Konstanta)	2,290	0,889		2,577	0,011
Zaupanje123	Konflikt	0,425	0,123	0,382	3,464	0,001
	Oportunistem	-0,166	0,107	-0,171	-1548	0,125

V nadaljevanju podajamo še moč vpliva posameznih spremenljivk za modela, ki smo si ju zastavili na začetku našega raziskovalnega procesa.

Slika 8.1: Moč vpliva posameznih spremenljivk na zaupanje do glavne agencije



Slika 8.2: Moč vpliva posameznih spremenljivk na skupno zaupanje



8.2.6 PREVERJANJE MODELA NA PODVZORCU MAJHNIH PODJETIJ

V raziskovalnem modelu smo želeli še podrobneje osvetliti povezave med spremenljivkami, zato smo v nadaljevanju izvedli regresijsko analizo, ločeno le na majhnih podjetjih ter na srednjih in velikih podjetjih. Rezultati kažejo, da z izključitvijo srednjih in velikih podjetij (več kot 50 zaposlenih) se delež pojasnjene odvisne spremenljivke poveča na 41,9 %. Če iz analize izključimo spremenljivko skladnost vrednot, je ta delež le 28,2 %.

Tabela 8.32: Preverba regresijskega modela na podvzorcu malih, srednjih in velikih podjetij

MODEL	R	R²	Poprav. R²	Standardna napaka ocene	Sig. F
1 Majhna podjetja	0,647 (a)	0,419	0,186	1,068	0,205
2 Majhna podjetja (brez spremenljivke skladnost)	0,531 (b)	0,282	0,205	1,096	0,024
3 Srednja in velika podjetja	0,635 (c)	0,403	0,303	0,915	0,012
3 Srednja in velika podjetja (brez spremenljivke skladnost)	0,696 (d)	0,485	0,449	0,888	0,000

(a) neodvisne spremenljivke: dolžina sodelovanja (kooperacija), oportunitizem, konflikt in skladnost vrednot; na podvzorcu majhnih podjetij

(b) neodvisne spremenljivke: dolžina sodelovanja (kooperacija), oportunitizem, konflikt; na podvzorcu majhnih podjetij

(c) neodvisne spremenljivke: dolžina sodelovanja (kooperacija), oportunitizem, konflikt in skladnost vrednot; na podvzorcu srednjih in velikih podjetij

(d) neodvisne spremenljivke: dolžina sodelovanja (kooperacija), oportunitizem, konflikt; na podvzorcu srednjih in velikih podjetij

Z regresijsko analizo na podvzorcu srednjih in velikih podjetij se delež pojasnjene odvisne spremenljivke poveča na 40,3 %. Če pa iz analize izključimo še spremenljivko skladnost vrednot, je ta delež pojasnjene odvisne spremenljivke 48,5 %. Največ odstotkov odvisne spremenljivke pojasnimo z neodvisnimi spremenljivkami kooperacija, konflikt in oportunitizem na podvzorcu srednjih in velikih podjetij. Razlog za to lahko iščemo v tem, da manjša podjetja manj sodelujejo z marketinškimi agencijami zaradi manjših potreb in manjšega obsega dela, ki ga izvajajo na področju marketinga. S tem pa tudi ne razvijajo tako intenzivnih odnosov s svojimi partnerji na področju izvajanja marketinških aktivnosti.

8.2.7 PREVERJANJE HIPOTEZ

H1: Trajanje kooperacije med dvema partnerjema povečuje stopnjo zaupanja med njima.

Na podlagi regresijske analize prve hipoteze ne moremo potrditi, saj dolžina sodelovanja (trajanje kooperacije) ni statistično značilno povezana s stopnjo zaupanja med partnerji. Po pregledu izvedenih raziskav, ki vključujejo obe obravnavani spremenljivki, bomo pregledali najpomembnejše izsledke, ki nam bodo pomagali osvetliti naše rezultate. Morgan in Hunt (1994) sta izvedla podobno raziskavo s pomočjo anketiranja po pošti. Analiza je potekala na vzorcu 204 predstavnikov podjetij avtomobilske industrije, ki so vključeni v ameriško združenje NTDR (National Tire Dealer and Retraders Association). Pri analizi sta izhajala iz predpostavke, da je za razvoj zaupanja ključnega pomena kooperacija, ki sta jo operacionalizirala s pomočjo 5 indikatorjev (primer: Kako bi označili kooperacijo med vami in vašim dobaviteljem glede regionalnega/lokalnega kooperativnega oglaševanja? Lestvica: od popolnoma nekooperativno do zelo kooperativno). Rezultati analize so pokazali, da obstaja pozitivna povezanost med zaupanjem in kooperativnim vedenjem. Vendar pa so empirični testi v okviru teorij iger tudi ugotovili, da kooperacija ni rezultat, ki nastane na podlagi razvoja zaupanja, ampak je kooperativno vedenje tisto, ki vpliva na razvoj zaupanja. Axelrode (1984) celo trdi, da se lahko kooperacija razvije brez prisotnosti zaupanja. Strinjamo se, da je pri razvoju kooperacija potrebna vsaj določena stopnja zaupanja (Gambetta 1989), da se kooperacija sploh vzpostavi in se z razvijanjem odnosa razvije tudi večje zaupanje. V naši raziskavi smo spremenljivko kooperacija omejili le na časovni vidik in predpostavljali, da se s trajanjem kooperacije med dvema partnerjema zaupanje povečuje. Vendar pa rezultati v naši raziskavi niso potrdili statistične povezanosti med omenjenima dvema spremenljivkama. Večina študij, ki so obravnavala spremenljivko kooperacija v odnosu do spremenljivke zaupanje, je v raziskovanje zajela širše pojmovanje. Morgan in Huntova operacionalizacija kooperacije je namreč zajemala širše merjenje percepcije kooperativnih aktivnosti, npr. percepcijo doseganja skupnih ciljev, medtem ko smo se mi osredotočili le na en vidik, to je časovno dimenzijo. Kot pravi Castaldo (2007, 218) se odnos med dvema stranema razvije postopoma kot posledica določenega relacijskega dogodka. Takoj, ko se pojavi t. i. »nekonsistentni« dogodek, odnos preide na prejšnjo stopnjo ali se celo vrne na začetek. K osvetlitvi problema pripomorejo tudi ugotovitve iz kvalitativne raziskave, izvedene po kvantitativnem raziskovalnem delu: *Zgodilo se je že, da je agencija storila napako. Takrat se je naš odnos nekoliko poslabšal, vendar smo to rešili s pogovorom (Naročnik B).* Ugotovitve

podpira tudi teorija, saj na primer Jančič (Jančič, Žabkar 1998) meni, da obstajajo različna obdobja, če pogledamo zgodovino oziroma razvoj odnosa med agencijo in naročnikom. Loči namreč tri faze: faza »šopirjenja«, v kateri se želi predvsem agencija pokazati v najboljši luči; druga faza je faza transakcijske orientiranosti, ki je obarvana z ekonomsko menjavo, tretja faza pa je faza marketinških odnosov, ki jo v največji meri zaznamuje zaupanje. S tem si morda lahko razložimo, zakaj med našima spremenljivkama ni linearne povezanosti. Zaradi te ugotovitve se tudi odpirajo mnoga zanimiva vprašanja o merjenju koncepta zaupanja skozi čas, kot je npr. kdaj pride do točke najvišjega zaupanja, kako dolgo v povprečju traja odnos, da se doseže najvišja stopnja zaupanja, kdaj in kaj povzroči zmanjšanje stopnje zaupanja ipd.

H2: Skladnost vrednot med partnerjema povečuje stopnjo zaupanja med njima.

Tudi drugo hipotezo smo preverjali na podlagi regresijske analize. Tudi ta povezava ni statistično značilna, zato ne moremo potrditi, da skladnost vrednot povečuje stopnjo zaupanja med partnerji. V teoriji lahko zasledimo več empiričnih študij, ki so merile povezanost med skladnostjo vrednot med partnerjema in stopnjo zaupanja (Morgan in Hunt 1994; Nicholson in drugi 2001; Brashear 2003; MacMillan in drugi 2005). Večina študij, ki smo jih pregledali, je spremenljivko skladnost vrednot merila preko percepcije partnerjev, kakšne skupne vrednote ali etiko posedujejo (primera operacionalizacije: *Da bi uspeli v poslovnem svetu, je pogosto potrebno najti etični kompromis* in *Naše vrednote so si zelo podobne*) (Morgan in Hunt 1994). Vpliv skupnih vrednot so na enak način kot Morgan in Hunt merili tudi MacMillan in drugi, ki so med drugimi spremenljivkami merili tudi vpliv percepcije skupnih vrednot na zaupanje na vzorcu 40 menedžerjev neprofitnih organizacij v Južni Afriki (2005, 811). V obeh primerih je bilo mogoče zaslediti pozitivno korelacijo med stopnjo percepcije skupnih vrednot in stopnjo zaupanja. V naši raziskavi smo stopnjo skladnosti vrednot izmerili tako, da smo involvirali tudi drugo stran partnerske diade in izmerili vrednote »odločevalcev« na obeh straneh. Kot pravita Meglino in Ravlin (1998) način merjenja z rangiranjem, ki smo ga uporabili v tej raziskavi, bolje reprezentira in izmeri dejanske vrednote, zmanjšan pa je tudi vpliv družbeno zaželenega odgovarjanja. Raziskava je pokazala na precejšnjo skladnost vrednot med naročnikom in agencijo po posameznih izbranih vrednotah, vendar pa povezava med skladnostjo vrednot in stopnjo zaupanja ni statistično značilna. Da bi lažje razumeli ozadje, smo še dodatno analizirali izvedeno kvalitativno raziskavo. Na podlagi izvedenih intervjujev smo pri nekaterih naročnikih zasledili prvine transakcijsko orientiranega marketinga, kar delno razloži naše rezultate. »Ne zanimajo nas vrednote agencije, kar šteje, je

primerno opravljeno delo za primerno ceno (Naročnik C)«. Na tem mestu se odpirajo zanimiva vprašanja o tem, ali merjenje percepcije skupnih vrednot res prinaša družbeno zaželene odgovore in posledično zaradi tega prinaša pozitivno povezavo med percepcijo in zaupanjem? V literaturi nismo zasledili študij, ki bi neposredno merile vrednote obeh partnerjev, kar nam onemogoča primerjavo z našimi rezultati. Za osvetlitev tega problema in podrobnejšega razumevanja rezultatov bi bilo treba izvesti še več študij.

H3: Uspešnost reševanja konflikta med partnerjema povečuje zaupanje med njima.

Med stopnjo uspešnosti reševanja konfliktov in zaupanjem obstaja pozitivna povezava, ki se je potrdila tudi s pomočjo regresijskega modela, zato lahko tretjo hipotezo, ki pravi, da uspešnost reševanja konfliktnih situacij povečuje zaupanje med njima, potrdimo. Številne raziskave, ki so merile povezanost med konfliktom in zaupanjem, lahko razdelimo na dva tipa raziskav. Pri prvi vrsti raziskav gre za uporabo tradicionalnega pristopa, ki se osredotoča na disfunkcionalni konflikt. Konflikt je v tem primeru razumljen kot razdiralna komponenta, ki ima negativne posledice na zaupanje. S povečevanjem konfliktnih situacij se torej zmanjšuje stopnja zaupanja med partnerjema (Križman 2009). Druga vrsta raziskav, v katero lahko štejemo tudi našo raziskavo, pa vključuje funkcionalni konflikt, konflikt v pozitivnem pomenu, kjer uspešnost reševanja konfliktnih situacij pozitivno vpliva na stopnjo zaupanja med partnerjema. Omenjeni vpliv funkcionalnega konflikta na zaupanje se je v naši raziskavi pokazal kot statistično značilen, kar so pokazale tudi predhodne raziskave (Dwyer in drugi 1987; Anderson in Narus 1990; Morgan in Hunt 1994; Deepen 2007). Naše ugotovitve iz kvantitativne analize podkrepijo še izsledki iz kvalitativnega dela analize, ki kažejo, da v primeru konfliktnih situacij z agencijo naročniki le-te najraje rešujejo s pogovorom: *»Tako pokličemo ali pa se osebno pogovorimo s svetovalcem in poskušamo najti rešitev konflikta«* (Naročnik B). Podobne ugotovitve smo dobili tudi na strani agencij, saj tudi agencije konfliktnih situacij največkrat rešujejo s pomočjo pogovora: *»Konflikte se trudimo čim prej rešiti skozi pogovor z naročnikom in nato še v agenciji skozi pogovor z zaposlenimi. Nato se trudimo izboljšati delo, potek dela... v agenciji z namenom, da se konflikt ne pojavi ponovno«* (Agencija C).

H4: Oportunistično obnašanje med parterjema zmanjšuje stopnjo zaupanja med njima.

Korelacija med oportunističnim obnašanjem in zaupanjem je, kot se je pokazalo s pomočjo Pearsonovih koeficientov, pozitivna, vendar pa povezava med njima v regresijskem modelu ni statistično značilna. Gre za povezavo, ki se je z vključitvijo ostalih pojasnjevalnih spremenljivk izkazala kot navidezna (Simpsonov paradoks). Zanimivo je, da se v naši raziskavi vpliv oportunizma na zaupanje ni izkazal kot statistično značilen. Predhodne raziskave iz tega področja, ki so v analizi preverjale povezanost med oportunizmom in zaupanjem, so namreč večkrat pokazale obratnosorazmerno povezanost med omenjenima spremenljivkama (Morgan in Hunt 1994; Lado in drugi 2008; Wang 2009). Pri tem naj omenimo raziskavo Wanga (2009), ki je analizirala odnose zaupanja med strankami in distributerji. Na vzorcu 172 podjetij je preverjal povezanost med oportunističnim obnašanjem ter zaupanjem in ugotovil statistično značilno povezanost. Vendar pa smo pri pregledu raziskav ugotovili, da vse omenjene raziskave izhajajo iz drugega geografskega okolja kot naša (Združene države Amerike, Tajvan itd.). V nadaljnjem koraku smo analizirali raziskano področje v slovenskem prostoru in smo ugotovili, da raziskava Križmanove (2009) prav tako ni potrdila povezanosti med spremenljivko oportunizem in zaupanje. Omenjena raziskava je vključevala vzorec potrošnikov logistične oskrbe, analiza je bila izvedena na 62 podjetjih. Avtorica raziskave vzrok za razlikovanje rezultatov slovenske raziskave od ostalih predhodnih raziskav razlaga kot »posledico sprejetih omejitev raziskave, da proučujemo samo dolgoročne, partnerske odnose med oskrbovalcem logistične oskrbe in njegovo stranko« (Križman 2009). Meni, da »partnerski odnosi namreč niso naravnani v iskanje prednosti ene strani na račun druge, temveč se išče win-win situacija, v kateri bosta oba partnerja v odnosu pridobila. Oportunizem je zato v takšnem odnosu konstrukt, ki ne bi smel igrati nobene vloge med partnerji«. V naši raziskavi smo prav tako proučevali medsebojno sodelovanje med agencijo in naročnikom, ki v povprečju traja šest let, indikatorji, s katerimi smo merili oportunistično vedenje, pa so pokazali nizke povprečne vrednosti, kar kaže na nizko stopnjo oportunističnega vedenja med partnerji v marketinških odnosih. Na podlagi dobljenih rezultatov in analiziranih primerov ter ugotovitev, ki so podkrepili naše rezultate, četrte hipoteze ne moremo potrditi.

9. POTENCIALNI PRISPEVKI DELA

Magistrska naloga bo s **teoretičnega vidika** prispevala k bazi znanstvenih prispevkov s področja marketinških odnosov in strateških partnerstev. Pri spoznanjih črpamo iz fundamentalnih spoznanj sociološke, psihološke in ekonomske perspektive, ki so osnova za razumevanje odnosov v kontekstu marketinške discipline. Nadaljnji prispevek magistrske naloge je v zgoščeni predstavitvi teorije in različnih pristopov, saj poskušamo razmejiti posamezne smeri v literaturi. Magistrska naloga se analize loteva iz dveh glavnih stebrov obravnave odnosov v strateških partnerstvih. Na eni strani se naslanjamo na teorijo menjave in podajamo najpomembnejše izsledke na področju marketinških odnosov. Vzporedno temu pa dodajamo spoznanja omrežnega pristopa in ostalih pristopov, s katerimi razširimo pogled in predstavljamo kompleksnost obravnavane tematike. Posamezne vzročno-posledične povezave med obravnavanimi koncepti oziroma determinantami modela lahko prispevajo k nadaljnjemu razvoju teorije na področju marketinških odnosov in strateških zvez.

Poleg teoretskih prispevkov ima magistrska naloga tudi **metodološke prispevke**. V okviru dveh zastavljenih modelov preverjamo tudi štiri hipoteze, ki so v literaturi že bile preverjane, največkrat preko adaptacije Morgan in Huntovega modela (1994). Pri tem so tudi nekatere izmed domnev v naši raziskavi podprte v literaturi, medtem ko pri določenih konceptih uporabimo drugačno operacionalizacijo, ki se je kot ustrezna izkazala bodisi na podlagi kvalitativne analize ali pa smo za operacionalizacijo uporabili ekvivalenten metodološki pristop raziskovanja. S pomočjo operacionalizacije konceptov, predvsem koncepta skupnih vrednot, ki jih operacionaliziramo z rangiranjem vrednot, skušamo npr. bolje reprezentirati in izmeriti dejanske vrednote, pri čemer je zmanjšan vpliv družbeno zaželenega odgovarjanja (Meglino in Ravlin, 1998). Do sedaj je bila skladnost vrednot v večji meri proučevana preko merjenja percepcije skupnih vrednot, kar potrjuje tudi dejstvo, da nismo našli primerljivih študij z enako metodologijo, ki bi nam omogočala komparativno analizo med posameznimi študijami. V celotnem kvalitativnem procesu in pri merjenju skladnosti vrednot sta bili v raziskavo vključeni obe strani diade, naročnik in agencija. Ta način obravnave nam omogoča bolj poglobljen pogled v problematiko in razsvetlitev proučevanih konceptov na obeh straneh. Ker se je v kvalitativnem delu izkazalo, da naročniki sodelujejo z več agencijami, smo merili zaupanje do glavne agencije, do druge agencije in tretje najpomembnejše agencije.

Magistrska naloga pa ima tudi potencialni **prispevek v praksi**. Zaposlenim na področju marketinga in v marketinških agencijah je lahko pomemben teoretski prispevek, ki osvetljuje, kakšno je splošno stanje na področju marketinga oziroma natančneje, kakšna je stopnja zaupanja naročnikov v agencije, kako dolgo v povprečju traja sodelovanje med naročnikom in agencijo, kako uspešno se rešujejo konflikti med agencijo in naročnikom, ali med njima obstajajo oportunistične tendence itd. Nadalje je magistrska naloga lahko v pomoč pri razumevanju pomembnosti koncepta zaupanja in njegovih determinant. Kot pomembno pri razumevanju odnosa med naročnikom in agencijo se je izkazalo zavedanje o obstoju funkcionalnega konflikta in da je od uspešnega reševanja le-tega odvisna tudi stopnja zaupanja. Za marketinške agencije so te ugotovitve lahko ključnega pomena predvsem pri strategijah, kako izboljšati sodelovanje s partnerji, kako izboljšati kakovost storitve in graditi zaupanja vreden odnos. Na podlagi ugotovitev o stopnji zaupanja naročnikov v glavne agencije, druge in tretje najpomembnejše agencije, lahko agencije ocenijo svoj položaj glede na pomembnost, kar lahko služi kot osnova za načrtovanje nadaljnjih aktivnosti in izboljšavo le-teh.

10. OMEJITVE DELA

Pri interpretaciji rezultatov, predstavljenih v magistrski nalogi, se je treba zavedati tudi omejitev. Omejitve smo razdelili na omejitve, povezane z dejavniki okolja in raziskovalnim procesom.

Kot lahko opazimo, smo pri merjenju povezanosti med oportunistom in zaupanjem naleteli na različne izsledke študij, ki so se v različnih geografskih kontekstih izkazale za drugačne. S tem želimo nakazati, da tudi prenosljivost v druge kulture lahko vpliva na rezultate študije. K rezultatom lahko prispevajo npr. jezikovne razlike in pa lestvice, ki smo jih uporabili npr. za operacionalizacijo konceptov oportunistem in konflikt, ki so bile razvite v ameriški kulturi.

V raziskavi smo drugo stran diade (agencijo) vključili pri merjenju skladnosti vrednot in pri izvajanju poglobljenih intervjujev, medtem ko le-te niso bile vključene pri merjenju konceptov oportunistem, konflikt in kooperacija. Popolna vključitev druge strani diade bi omogočala še bolj poglobljen vpogled v obravnavano problematiko. Naslednje omejitve raziskave so tudi neuravnoteženost vzorca glede na dejavnost. V našem vzorcu imamo namreč v večji meri zastopana podjetja s storitveno dejavnostjo, zaradi velikosti vzorca (104) enot pa zaradi Standardne klasifikacije dejavnosti, ki je precej podrobno razdeljena, enote pa niso v posamezni dejavnosti v zadostni meri zastopane. Velikost vzorca je zadostna za analize, ki smo jih opravili, vendar pa ne za analize na podvzorcju zaupanje do tretje najpomembnejše agencije, zaradi česar ne moremo preverjati povezanosti med posameznimi spremenljivkami zgolj na tem podvzorcju.

11. SKLEP

Distanciranje od transakcijskega marketinga in prehod k odnosnemu marketingu je ekonomski menjavi dodal novo dimenzijo. Poleg ponavljajočih interakcij in ekstrinzičnih nagrad so v menjavi pomembni tudi intrinzični elementi, ki ustvarjajo psihološko zadovoljstvo ali potrditev (Hunt in Nevin 1976). Preko integralnega dela celostnega marketinškega procesa, družbene menjave se med vsemi vpletenimi stranmi lahko razvije marketinški odnos. Ugotavljamo, da so odnosi in zveze v središču proučevanja v marketingu in na »prednostni listi« podjetij. Sodobno podjetje si namreč želi razvijati dolgoročne odnose s svojimi ključnimi partnerji, s katerimi sodeluje v menjavi. Fokus našega proučevanja v magistrski nalogi so bili diadni odnosi med naročnikom in marketinško agencijo, ki po Morganu in Huntu (1994) spadajo v skupino odnosov z dobavitelji. S transakcijsko obarvanim pogledom bi vlogo agencije v odnosu opredelili le kot izvajanje poslov oziroma opravljanje storitev za naročnika ter sodelovanje v ekonomski menjavi. Vendar pa z vključitvijo družbene menjave omenjeni odnos postavimo v okvir marketinških odnosov in partnerstev. Iz tega razloga smo skozi celotno magistrsko nalogo ta odnos obravnavali pod teoretskim okriljem marketinških odnosov in strateških partnerstev.

Ugotovili smo, da motivacija za vstop v marketinške odnose oziroma partnerstvo izvira iz več dejavnikov, ki so povezani s pridobitvijo virov, z relacijskimi dejavniki, s kompetencami, trgi, informacijsko tehnologijo itd. (Jančič 1999; Grönroos 2000; Hunt in drugi 2006;). Marketinški odnosi in strateška partnerstva podjetjem prinašajo številne koristi. Številni teoretiki poudarjajo pomen časovne dimenzije pri razvoju marketinških odnosov, saj trajanje odnosa bistveno pripomore k trdnosti odnosa, intenzivni marketinški odnosi pa se lahko razvijejo v partnerstvo ali strateško zvezo (Ford in McDowell 1999; Möller in Halinen 1999). Strateška partnerstva najdemo v različnih strukturah, odvisno od tega, kakšen tip partnerja je vključen, za kakšno vrsto oziroma naravo partnerstva gre ter kateri so razlogi, ki prepričajo podjetje, da se odloči za vstop v partnerstvo (Poulin in drugi 1994). V naši obravnavi v kontekst marketinških odnosov in partnerstev postavimo naročnika in agencijo, med katerima se lahko razvije partnerski odnos in tudi strateška zveza v širšem smislu.

Ključno vlogo v organizacijah prevzema fenomen zaupanja predvsem zaradi funkcije zmanjševanja negotovosti, kar omogoča lažjo koordinacijo in potek poslov. Zaupanje namreč zmanjšuje kompleksnost, ki pa je v sodobnem poslovnem svetu v veliki meri prisotna. V

kontekstu strateških partnerstev po eni strani omogoča večjo integracijo partnerjev, po drugi strani pa zmanjševanje formalnih pogodb in zahtev (Das in Teng 2001). Zaupanje je neke vrste vezivo oziroma gibalno, kot pravi Jančič (1999), ki je v teoriji obravnavano z različnih vidikov: kot pričakovanje, predvidevanje, pripravljenost, kot stališče itn. (Castaldo 2007). Kot predmet proučevanja je bilo pogosto obravnavano skupaj z ostalimi koncepti, ki so pomembni pri razvoju marketinških odnosov. Fotenot in Wilson (1997) mednje prištevata kooperacijo, medsebojno odvisnost, zvestobo, oportunistično vedenje, moč, konflikt, komunikacijo, skupne vrednote in druge koncepte. Tudi mi smo skozi analizo teorije in pregleda izvedenih empiričnih študij ugotavljali, da obstajajo številne empirične raziskave, ki potrjujejo povezanost med kooperacijo in zaupanjem (Anderson v Dapiran in Hogarth-Scott 2003; Palmer 2000), skladnostjo vrednot in zaupanjem (Dwyer in drugi v Morgan in Hunt 1994), konflikti v pozitivnem pomenu in zaupanjem (Morgan in Hunt 1994), oportunistom in zaupanjem (Morgan in Hunt 1994) itd. Omenjene determinante smo vključili v teoretski model, ki smo ga preverjali v naši raziskavi.

Iz ugotovitev naše raziskave lahko povzamemo, da v povprečju kooperativni odnosi med naročnikom in agencijo trajajo šest let, v odnosih se nakazuje visoka stopnja uspešnosti reševanja konfliktov in nizka stopnja oportunističnega obnašanja. Med agencijami in njihovimi naročniki je bilo mogoče zaznati precejšnjo skladnost vrednot. Pri pregledu, kakšna je stopnja zaupanja naročnikov v agencije, lahko sklepamo o visoki stopnji zaupanja v partnerja, predvsem je visoko zaupanje v najpomembnejšo in drugo najpomembnejšo agencijo, medtem ko se pri agencijah, ki so »tretja« naročnikova agencija, kaže nekoliko nižja stopnja zaupanja. V raziskavi se je izmed predvidenih povezav potrdila povezava med uspešnostjo reševanja konflikta ter zaupanjem, kar potrjujejo primeri iz drugih raziskovalnih kontekstov. Ugotovitev ima poleg teoretske relevantnosti tudi potencial za prenos v prakso v smislu upoštevanja uspešnosti reševanja konfliktov kot načina, ki lahko prispeva k povečevanju zaupanja. Razumevanje konflikta kot nekaj funkcionalnega, lahko podjetjem v veliki meri olajša način dojemanja delovanja ter reagiranja v situacijah, v katerih se znajde v različnih obdobjih strateškega partnerstva, zveze ipd. Kot smo ugotovili skozi celotno analizo naša raziskava ni potrdila določenih povezav, ki so se v predhodnih raziskavah potrdile. Pri tem npr. se ni pokazala povezanost med skladnostjo vrednot in zaupanjem, kooperacijo in zaupanjem ter oportunistom in zaupanjem. Razlago rezultatov vidimo predvsem v metodologiji oziroma drugem načinu merjenja spremenljivk (npr. pri spremenljivki kooperacija in skladnost vrednot), kot je bilo to izvedeno v dosedanjih raziskavah. Zaradi

razlik pri operacionalizaciji spremenljivk bi bilo smiselno preveriti z enako operacionalizacijo merjene spremenljivke v drugih kontekstih. Zakaj se npr. povezava med oportunistom in zaupanjem ni pokazala kot statistično značilna, smo ugotavljali preko izvedenih raziskav, ki so pokazale na specifičnost rezultatov v slovenskem prostoru. Tako tudi npr. predhodna raziskava oportunističnosti in zaupanja v slovenskem prostoru ni potrdila medsebojne povezanosti med omenjenima konceptoma. Vzrok za to smo iskali v specifičnosti dolgoročnih odnosov. V raziskavi se je namreč pokazala precej nizka stopnja oportunističnosti, ki si jo lahko razlagamo kot značilnost dolgoročnih stabilnih odnosov, pri katerih ni prostora za oportunistične težnje. Po drugi strani pa verjetno lahko vzrok za te rezultate izvira tudi s strani respondentov, ki bi lahko dajali družbeno zaželene odgovore.

Če povzamemo, področje marketinških odnosov in strateških zvez predstavlja tematiko, ki že več kot dve desetletji ohranja aktualnost predvsem zaradi pozitivnih učinkov, ki jih občutijo udeleženci v odnosu oziroma partnerstvu ali zvezi. Zavedati se je treba, da je v središču teh odnosov zaupanje, ki ga podjetja morajo ustvarjati s svojimi partnerji, da bi zmanjšala kompleksnost, ki jih obdaja. Na podlagi rezultatov, izvedenih v naši študiji, lahko sklepamo, da se slovenska podjetja, predvsem pa agencije, v katere je zaupanje naročnikov precej visoko, zavedajo pomena zaupanja in njegovih implikacij na sam odnos med partnerjema. Verjetno jih na to do določene mere spomni trg, v katerem med drugim vladajo kompetitivnost, zahteva po prilagajanju in zmožnost senzibilnosti.

12 LITERATURA

1. Abreu, A., Macedo, P. in Camarinha-Mathos, L. M. 2009. Elements of a methodology to assess the alignment of core values in collaborative networks. *International Journal of Production Research* 47 (17): 4907–4934.
2. Achrol, R. S. 1997. Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward network paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (1): 56–171.
3. Adobor, Henry. 2006. Optimal trust? Uncertainty as determinant and limit to trust in inter-firm alliance. *Leadership & organization Development Journal* 27 (7): 537–553.
4. Aijo, Toivo S. 1996. The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing: Environmental factors behind the changing marketing paradigm. *European Journal of Marketing* 30 (2): 8–18.
5. Alchian A, Woodward, S. 1988. The firm is dead: long live the firm. *Journal of Economic Literature* 26 (1): 65–79.
6. Almond, G. Abraham in Verba, Sidney. 1965. *The Civic Culture*. Boston: Brown and Company.
7. Andaleeb, S. S. 1992. The trust concept: research issues for channel distribution V *Research in Marketing*, ur. Sheth, J.N., 1–34, Geenwich: Jai Press.
8. Anderson, E. in Jap, S.D. 2003. Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism. *Management Science* 49 (12): 1684–1701.
9. Anderson, J. C. in Narus, J.A. 1984. A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing* 48 (4): 62–74.
10. Anderson J. C. in Narus James A. 1990. A model of distributor and manufacturer firm working partnership. *Journal of Marketing* 54 (1): 42–58.
11. Anderson, E. in Weitz., B. A. 1989. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science* 8 (4): 310–323.
12. Appelbaum, S. H., Shapiro, B. in Elbaz, D. 1998. The management of multicultural group conflict. *Team Performance Management* 4 (5): 211–234.
13. Araujo, L. in Easton, G. 1996. Networks in socioeconomic systems: A critical review V *Networks in marketing*, ur. Dawn Iacobucci, 63–107. Thousand Oaks: Sage Publications.
14. Arnold, J. Eric in Price, L. Linda. 1999. Commercial friendships: service provider - client relationships in context. *Journal of Marketing* 63 (4): 38–56.

15. Asch, Solomon. 1952. *Social psychology*. New York: Prentice-Hall.
16. Axelrode, Robert. 1984. *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
17. Auh, S. in Menguc, B. 2008. Conflict, leadership, and market orientation. *International Journal of Research in Marketing* 25 (1): 34–45.
18. Baba, Marietta. 1999. Trust, distrust and information technology in American work organizations. *Human Organizations* 58 (3): 331–346.
19. Bagozzi, R. P. 1977. Is all social exchange marketing?: A reply. *Academy of Marketing Science Journal* 5 (4): 315–326.
20. Bagozzi, R. P., Gopinath M. in Nyer, P. U. 1999. The role of emotions in marketing. *Journal of The Academy of Marketing Science* 27 (2): 184–206.
21. Barber, Bernard. 1983. *The logic and limits of trust*. New Brunswick, New York: Rutgers University Press.
22. Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1): 99–120.
23. Baum, J. in Oliver, C. 1991. Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly* 36 (3): 187–218.
24. Bellah, Robert, Madsen, Richards, Tipron, Steven, Sullivan, William in Swindler, Ann. 1991. *The good society*. New York: Knopf.
25. Belk, R. W in Coon, G. S. 1993. Gift giving as agapic love: an alternative to the exchange paradigm based on dating experiences. *Journal of Consumer Research* 20 (3): 393–417.
26. Berry, L. L. 1983. Relationship marketing V *Emerging perspectives on services marketing*, ur. Berry, L. L., Shostack, G. L. in Upah, G. D, 25–28. Chicago: American Marketing Association.
27. Bharadwaj, S. G., Howell, R. in Menon, A. 1996. The quality and effectiveness of marketing strategy: Effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 24 (4): 299–313.
28. Bisno, H. 1988. *Managing conflict*. London: SAGE Publications.
29. Blau, Peter M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York.: John Wiley & Sons.
30. Bleeke, J. in Ernst, D. 1991. The way to win in cross-border alliances. *Harvard Business Review* 69 (6): 127–135.

31. Borys, Bryan in Jemison, B. David. 1989. Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations. *Academy of Management Review* 14 (2): 234–249.
32. Boulding, K. 1963. *Conflict and defence*. New York: Harper & Row.
33. Brashear, T. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N. in Brooks, C. M. 2003. An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 31 (2): 189–200.
34. Brown, M. A. 1976. Values – a necessary but neglected ingredient of motivation on the job. *Academy of Management Review* 1: 15–23.
35. Brown, James R., Dev, Chekitan S. in Lee, Dong-Jin. 2000. Managing marketing channel opportunism: the efficacy of alternative governance mechanisms. *Journal of Marketing* 64 (2): 51–65.
36. Burt, R. 1992. *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press.
37. Burton, Fred in McDonald, Frank. 2002. *International business*. London: Thomson.
38. Cannon, J., Doney., P. 1997. An examination of the nature of trust in buyer seller relationships. *Journal of Marketing* 61 (2): 35–51.
39. Cannon, J. P., Perreault, Christian William., D. 1999. Buyer Seller Relationships in Business Market. *Journal of Marketing Research* 36 (4): 439–460.
40. Castaldo, Sandro. 2003. *Trust variety: conceptual nature, dimensions and typologies*. IMP Conference: Lugano.
41. Castaldo, Sandro. 2007. *Trust in market relationships*. Edward Elgar: Cheltenham.
42. Claycomb, V., Frankwick, Gary. 2004. A contingency perspective of communication, conflict resolution, and buyer search effort in buyer-supplier relationships. *Journal of Supply Chain Management* 40 (1): 18–34.
43. Cooper-White, S., Dawkins, N., Kamin, S. in Anderson., L. 2009. Community-institutional partnerships: understanding trust among partners. *Health Education & Behavior* 36 (2): 334–347.
44. Cook, Karen. 2001. *Trust in society*. New York: Russell Sage Foundation.
45. Dacin, M. Tina, Oliver, Cristina, Roy in Jean-Paul. 2007. The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective. *Strategic Management Journal*. 28 (2): 169–187.
46. Daft, Richard. L. 1989. *Organization theory and design*. Saint Paul: West Publishing.

47. Daft, Richard L. in Noe, Raymond, A. 2000. *Organizational behavior*. Ohio: South-Western College Publishing.
48. Dapiran, G. Peter in Hogarth-Scott, Sandra. 2003. Are co-operation and trust being confused with power? An analysis of food retailing in Australia and the UK. *International Journal of Retail & Distribution Management* 31 (5): 256–267.
49. Das, T. K. in Teng., B. 2001. Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework. *Organization Studies* 22 (2): 251–283.
50. Das, T. K. 2004. Time-span and risk of partner opportunism in strategic alliances. *Journal of Managerial Psychology* 19 (8): 744–759.
51. Dawes, P. in Massey, G. 2007. Personal characteristics, trust, conflict, and effectiveness in marketing/sales working relationships. *European Journal of Marketing* 41 (9/10): 1117–1145.
52. Day, S. Georg. 1995. Advanteguous alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4): 297–300.
53. Day, S. Georg. 2000. Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (1): 24–30.
54. Deeds, D. L. in Hill, C. W. L. 1998. An examination of opportunistic action within research alliances: evidence from the biotechnology industry. *Journal of Business Venturing* 14 (2): 141–163.
55. Deepen, M. 2007. *Logistic outsourcing relationships: measurement, antecedents and effects of logistics outsourcing performance*. Heidelberg: Physica-Verlag.
56. Deshpande, R. in Webster, F.E. 1989. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing* 53 (1): 3–15.
57. Deutsch, M. 1958. Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution* 2 (4): 265–279.
58. Deutsch, M. 1960. The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. *Human Relations* 13 (2):123–140.
59. Deutsch, M. 1973. *The resolution of conflict*. New Haven: Yale University Press.
60. Deutsch, M., Coleman, P. in Marcus, E. 2006. *The handbook of conflict resolution: theory and practice*. San Francisco: Josey-Bass.
61. Dickson, P. H. in Weaver, K. M. 1998. Outcome quality of small- to medium-sized enterprise-based alliances: the role of perceived partner behaviors. *Journal of Business Venturing* 13 (6): 505–522.

62. Dierickx, I. in Cool, K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science* 35 (12): 1504–1513.
63. Doz, Y. L. in Baburoglu, O. 2000. From competition to collaboration: The emergence and evolution of R&D cooperatives. V *Cooperative strategy: Economic, business and organizational issues*, ur., Faulkner D. in De Rond, M., 3–39. Oxford: Oxford University Press.
64. Dwyer, F. Robert, Schurr, Paul H. in Sejo, Oh. 1987. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 51 (2): 11–27.
65. Dyer, J. H. in Singh, H. 1998. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review* 23 (4): 660–679.
66. Dyer, J. H., Kale, P. in Singh, H. 2001. How to make strategic alliances work. *MIT Sloan Management Review* 42 (4): 37–43.
67. Egan, John in Harker, Michael John. 2006. The past, present and future of relationship marketing. *Journal of Marketing Management* 22 (1–2): 215–242.
68. Eng, Teck-Yong. 2006. An investigation into the mediating role of cross-functional coordination on the linkage between the organizational norms and SCM performance. *Industrial Marketing Management* 35 (6): 762–773.
69. Engelen, Bart. 2009. The sources of cooperation. *Theory and Psychology* 18 (4): 527–544.
70. Ferligoj, A., Leskovšek, K. in Kogovšek, T. 1995. *Zanesljivost in veljavnost merjenja. Metodološki zvezki: 11*. FDV: Ljubljana.
71. Fontenot, Renee in Wilson, Elizabeth. 1997. Relational exchange: A review of selected models for a prediction matrix of relationship activities. *Journal of Business Research* 39 (3): 5–21.
72. Ford, David. 1998. Two decades of interaction, relationships and networks V *Networks Dynamics in International Marketing*, ur., Naude, Peter in Turnbull, Peter, 73–87. Oxford: Pergamon.
73. Ford, D. in McDowell, R. 1999. Managing business relationships by analyzing the effects and value of different actions. *Industrial Marketing Management* 28 (5): 429–442.
74. Ford, D., Gadde, L. E., Hakansson, H. in Snehota, I. 2002a. Managing Networks. Dostopno prek: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4198 (11. 11. 2010).

75. Ford, D., Berthon, P., Brown, S., Gadde L. E., Hakansson, H., Naude, P., Ritter, T. in Snehota, I. 2002b. *The business marketing course – Managing in complex networks*. New York: John Wiley & Sons.
76. Fukuyama, Francis. 1995. *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press Paperbacks.
77. Gardiner, Hasting Healy. 2001. The old, the new and the complicated: A trilogy of marketing relationships. *European Journal of Marketing* 35 (1–2): 185–186.
78. Gambetta, Diego. 1988. *Trust. Making and breaking cooperative relations*. Oxford : Basil Blackwell.
79. Gambetta, Diego. 2000. Can we trust trust? V *Trust. Making and bracking cooperate relations*, ur. Gambetta, Diego, 213–237. Dostopno prek: <http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/gambetta213-237.pdf> (10. 8. 2009).
80. Ganesan, Shankar. 1994. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 58 (2): 1–19.
81. Gassenheimer, J. B., Baucus, D. B. in Baucus, M. S. 1996. Cooperative arrangements among entrepreneurs: an analysis of opportunism and communication in franchise structure. *Journal of Business Research* 36 (1): 67–79.
82. Gemünden, Hans Georg in Ritter, Thomas. 1997. Managing technological networks: The concept of network competence. V *Relationships and networks in international markets*, ur. Gemünden Hans Georg in Ritter, Thomas, 294–304. Oxford: Pergamon.
83. Gemünden, Hans Georg, Ritter, Thomas. 2003. Interorganizational relationships and networks: An overview. *Journal of Business Research* 56 (9): 691–697.
84. Ghoshal, S. in Morgan, P. 1996. Bad for practice: A critique of the transaction cost framework. *Academy of Management Journal* 21 (1): 13–47.
85. Giddens, Anthonoy. 1999. Risk and responsibility. *Modern Law Review* 62 (1): 1–10.
86. Gounaris, S. in Venetis, K. 2002. Trust in industrial service relatonships: behavioural consequences, antecedents and the moderating effect of the duration of the relationship. *Journal of Services Marketing* 16 (2): 636–655.
87. Granovetter, M. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* 78 (6): 1360–1380.
88. Greenwich, C. T., Parry, M. Song, M. in Spekman, R. 2008. Task conflict, integrative potential, and conflict management strategies in joint ventures. *Engineering Management* 55 (2): 201–218.

89. Grönroos, Christian. 1994. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision* (32) 2: 4–20.
90. Grönroos, Christian. 2000. *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. New York : Wiley & Sons, Inc.
91. Gulati, R. 1998. Aliances and networks. *Strategic Management Journal* 19 (4): 293–317.
92. Gulati, R., Nohira, N. in Zaheer, A. 2000. Strategic networks. *Strategic Management Journal* 21 (3): 203–215.
93. Gulati, R. 2007. *Managing network resources: alliances, affiliations and other relational assets*. Oxford: Oxford University Press.
94. Hakansson, H. in Ford, D. 2002. How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research* 55 (2): 133–139.
95. Hakansson, H. in Johanson, J. 1985. *A model of industrial networks*. Uppsala: Uppsala University.
96. Hakansson, H., Snehota, I. 1995. Analysing business relationships. V *Developing relationships in business networks*, ur. Hakansson, H. in Snehota, I., 269–329. London: Routledge.
97. Halinen, A., Salmi, A. in Havila, V. 1999. From dyadic change to changing business networks: an analytical framework. *Journal of Management Studies* 36 (6): 779–794.
98. Harrison, Debbie. 2004. IMP as fashion: IMP past, present and future. Dostopno prek: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4482 (11. 11. 2010).
99. Haytko, Diana. 2004. Firm-to-firm interpersonal relationships: perspective from advertising agency account managers. *Academy of Marketing Science Journal* 32 (3): 312–328.
100. Heide, J. B. in John, G. 1992. Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing* 56 (2): 32–44.
101. Heide, J. B. in Wathne, K. H. 2000. Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions. *Journal of Marketing* 64 (4): 36–51.
102. Heide, J. B., Wathne, K. H. in Rokkan, A. I. 2007. Interfirm monitoring, social contracts, and relationship outcomes. *Journal of Marketing Research* 44 (3): 425–433.
103. Hirschman, E. C. 1987. People as products: analysis of complex marketing exchange. *Journal of Marketing* 51 (1): 98–108.
104. Hultman, Ken. 2003. Clash of the titans: values versus performance. *Journal of the Organization Development Network* 35 (1): 10–15.

105. Homans, G. C. 1958. Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology* 63 (6): 597–606.
106. Hunt, D. Shelby. 1976. The nature and scope of marketing. *Journal of Marketing* 40 (3): 17–25.
107. Hunt, Shelby in Morgan, Robert M. 1995. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing* 59 (2): 1–14.
108. Hunt, D. Shelby. 1997. Competing through relationships: grounding relationship marketing in resource-advantage theory. *Journal of Marketing Management* 13 (5): 431–445.
109. Hunt, D. Shelby, Arnett, B. Denis in Madhavaram, Sreedhar. 2006. The explanatory foundations of relationship marketing theory. *Journal of Business and Industrial Marketing* 21 (2): 72–87.
110. Hunt, Shelby D. in John, R. Nevin. 1976. *Power in channels of distribution: a multidimensional construct?* American Institute for Decision Sciences: Eighth Annual Conference of American Institute for Decision Sciences.
111. Iacobucci, Dawn in Hopkins, Nigel. 1992. Modeling dyadic interactions and networks in marketing *Journal of Marketing Research* 29 (1): 5–17.
112. IMP Group. 1997. An interaction approach. V *Understanding business markets: interaction, relationships and networks*, ur. Ford, David, 3–22. London: The Dryden Press.
113. Jančič, Zlatko. 1994. Marketinški odnosi (1). *Marketing Magazin* junij: 18–25.
114. Jančič, Zlatko in Žabkar, Vesna. 1998. Establishing marketing relationships in the advertising agency business: a transitional economy case. *Journal of advertising research* 38 (6): 27–36.
115. Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
116. Jančič, Zlatko in Žabkar, Vesna. 2002. Impersonal vs. personal exchanges in marketing relationships. *Journal of Marketing Management* 18 (6–7): 657–671.
117. Jarillo, J. C. 1988. On strategic networks. *Strategic Management Journal* 9 (1): 31–41.
118. Jehn, K. A. 1997. A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organisational groups. *Administrative Science Quarterly* 42 (3): 530–557.
119. Johanson, J. in Mattsson, L. G. 1987. Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction cost approach. *International Studies of Management and Organization* 17 (1): 33–80.

120. John, G. 1984. An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Marketing Research* 21 (3): 278–289.
121. Johnsen, Rhona E., Johnsen, Thomas in Arab, Rafael Angeli. 2006. An interaction and network perspective. *Problems and Perspectives in Management* 4 (2): 78–85.
122. Joshi, A. W. in Arnold, S. J. 1998. How relational norms affect compliance in industrial buying. *Journal of Business Research* 41 (2): 105–114.
123. Kale, P., Singh, H. in Perlmutter, H. 2000. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal* 21 (3): 217–237.
124. Kanjuo-Mrčela, Aleksandra. 2001. Socialni kapital in lastniške strategije v slovenskih podjetjih. V *Uspešna nedozorelost*, ur. Miroslav Stanojevič, 162–189. Ljubljana: FDV.
125. Kanter, Moss Rosabeth. 1994. Collaborative advantage: The art of alliances. *Harvard Business Review* 72 (4): 96–108.
126. Kenning, Peter. 2008. The influence of general trust and specific trust on buying behaviour. *International Journal of Retail & Distribution Management* 36 (6): 461–476.
127. Knoke, David. 2009. Playing well together. Creating corporate social capital in strategic alliance networks. *American Behavioral Scientist* 52 (12): 1690–1708.
128. Križman, Andreja. 2009. Vpliv predhodnikov zaupanja na sodelovanje med podjetji v zunanji logistični oskrbi: primer slovenskih oskrbovalcev. *Management* 4 (4): 329–350.
129. Lacey, R., Suh, J. in Morgan, R. 2007. Differential effects of preferential treatment levels on relational outcomes. *Journal of Service Research* 9 (3): 241–256.
130. Lado, A. A., Dant, R. R. in Tekleab, A. G. 2008. Trust opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: evidence from retail industry. *Strategic Management Industry* 29 (4): 401–423.
131. Lambe, C. Jay, Spekman, Robert E. in Hunt, Shelby D. 2000. Interimistic relational exchange. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (2): 212–225.
132. Lane, Christel. 1998. *Trust within and between organizations*. Oxford: Oxford University Press.
133. Lee, D. 1998. Developing international strategic alliances between exporters and importers: the case of Australian exporters. *International Journal of Research in Marketing* 15 (4): 335–348.

134. Lewicki, R. J. in Bunker, B. B. 1995. Trust in relationships: A model of trust development and decline. V: *Conflict, cooperation, and justice*, ur. Bunker, B. B. in Rubin, J. Z., 133–173. San Francisco: Jossey-Bass.
135. Lin, Zhiang J., Yang, Haibin in Arya, Bindu. 2009. Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association. *Strategic Management Journal* 30 (9): 921–940.
136. Luhmann, Niklas. 1968. *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
137. Luhmann, Niklas. 2000. Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives. V *Trust: Making and bracking cooperate relation*, ur. Gambetta, Diego, 213–237. Dostopno prek: [http:// www.sociology.ox.ac.uk/papers/gambetta213-237.pdf](http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/gambetta213-237.pdf). (10. 8. 2009).
138. Lui, S. Steven, Wong, Yin-yee in Weiping, Liu. 2009. Asset specificity roles in interfirm cooperation: Reducing opportunistic behaviour or increasing cooperative behaviour? *Journal of Business Research* 62 (11): 1214–1219.
139. Luo, Y. 2007. Are joint ventures partners more opportunistic in a more volatile environment? *Strategic Management* 28 (1): 39–60.
140. MacMillan, Keith, Money, Kevin, Money, Arthur in Downing, Steve. 2005. Relationship marketing in the non-for-profit sector: an extension and application of the commitment-trust theory. *Journal of Bussines Research* 58 (6): 806–818.
141. Macy, M. W. in Skvoretz, J. 1998. The evolution of trust and cooperation between strangers: A computational model. *American Sociological Review* 63 (5): 638–660.
142. Marks, Mitchell Lee in Mirvis, Phillip H. 1998. *Joining forces: making one plus one equal three in merges, acquisitions and alliances*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
143. Mauss, Marcel. 1982. *Sociologija i antropologija*. Beograd: Prosveta.
144. Matsuda, Masafumi in Yamagishi, Toshio. 2001. Trust and cooperation: an experimental study of PD with choice of dependence. *The Japanese Journal of Psychology* 72 (5): 413–421.
145. Meglino, B. M. in Ravlin, E. C. 1998. Individual values in organisations: concepts, controversies, and research. *Journal of Management* 24 (3): 351–389.
146. Miller, M., Fitzgerald, S., Murell, K., Preston, J. in Ambekar, R. 2005. Appreciative inquiry in building a transcultural strategic alliance. *Journal of Applied Behavioral Science* 41 (1): 91–110.

147. Misztal, Barbara. 1996. *Trust in modern societies*. Cambridge: Polity Press, Blackwell Publishers.
148. Mitchell, W. in Singh, K. 1996. Precarious collaboration: business survival after partners shut down or form new partnership. *Strategic Management Journal* 17 (3): 99–115.
149. Močnik, Dijana. 2002. Zaupanje, Nashevo ravnovesje in zapornikova dilema. *Naše Gospodarstvo* 48 (3–4): 261–271.
150. Mohr, J. in Spekman, R. 1994. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal* 15 (2): 135–152.
151. Möller, K. in Halinen, A. 1999. Business relationships and networks: managerial challenges of network era. *Industrial Marketing Management* 28 (5): 413–427.
152. Möller, Kristian in Svahn, Senja. 2003. Managing strategic nets. A capability perspective, *Marketing Theory* 3 (2): 209–234.
153. Möller, Kristian, Rajala, Arto, Svahn, Senja. 2005. Strategic business nets – their type and management. *Journal of Business Research* 58 (9): 1274–1284.
154. Moorman, Christine, Deshpande, Rohit in Zaltman, Gerald. 1993. Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing* 57 (1): 81–101.
155. Moorman, C., Zaltman, G. in Deshpande, Rohit. 1992. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research* 29 (3): 314–328.
156. Morgan, M. Robert in Shelby, D. Hunt. 1994. The Commitment-Trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58 (3): 20–38.
157. Muthusamy, S. in White, M. 2005. Learning and knowledge transfer in strategic alliances: a social exchange view. *Organization Studies* 26 (3): 415–428.
158. Nandhakumar, J. in Baskerville, R. 2006. Durability of online team working: patterns of trust. *Information Technology & People* 19 (4): 371–389.
159. Naude, Pete in Buttle, Francis. 2000. Assessing relationship quality. *Industrial Marketing Management* 29 (4): 351–362.
160. Nicholson, C. Y., Compeau, L. D. in Sethi, R. 2001. The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 29 (1): 3–15.

161. Norman, P. M. 2002. Protecting knowledge in strategic alliances: resource and relational characteristics. *The Journal of High Technology Management Research* 13 (2): 177–202.
162. Northouse, P. G. 2004. *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.
163. Obadia, C. in Vida, I. 2006. Endogenous opportunism in SME's foreign subsidiary: classification and research propositions. *Journal of International Marketing* 14 (4): 57–86.
164. O'Malley, Lisa in Tynan, Charoline. 2003. Relationship marketing. V *The marketing book*, ur. Baker, Michael John in Hart, Susan, 33–54. London: Elsevier.
165. O'Reilly, C. A. in Chatman, J. A. 1996. Culture as social control: corporations, cults and commitment. V *Research in Organizational Behavior*, ur. Staw, B. M., in Cummings, L. L, 18: 157–200.
166. Palmer, Adrian. 2000. Cooperation and competition: a Darwinian synthesis of relationship marketing. *European Journal of Marketing* 34 (5–6): 687–704.
167. Parvatiyar, Atul in Sheth, Jagdish N. 2000. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. V *Handbook of relationship marketing*, ur. Sheth, Jagdish N. in Partvatiyar, Atul, 3–38. Thousand Oaks: Sage Publications.
168. Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal* 14 (3): 179–191.
169. Phillips, David. 2006. Relationships are the core value for organisations: A practitioner perspective. *Corporate Communications. An International Journal* 11 (1): 34–42.
170. Pondy, L. R. 1967. Organizational conflict: concepts and models. *Administrative Science Quarterly*. 12 (2): 296–320.
171. Poulin, D., Montreuil, B. in Gauvin, S. 1994. *L'entreprise reseau: Batir aujourd'hui l'organisation de demain*, Montreal: Publi-Relais.
172. Powell, W. W. 1990. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. V *Research in organizational behavior*, ur. Staw, B. in Cummings, L. L., 295–336. Greenwich: JAI Press.
173. Powell, W., Koput, W. in Smith-Doerr, L. 1996. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quaterly* 41 (1): 116–145.
174. Pruzan, P. 2001. The question of organizational consciousness: can organizations have values, virtues and visions? *Journal of Business Ethics* 29 (3): 271–284.

175. Ritter, Thomas, Wilkinson, I.F. in Johnston, W.J. 2004. Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management* 33 (3): 175–183.
176. Reuter, J. J., Zollo, M. in Singh, H. 2002. Post-formation dynamics in strategic alliances. *Strategic Management Journal* 23 (2): 135–151.
177. Rich, M. K. 2000. The direction of marketing relationships. *Journal of Business & Industrial marketing* 15 (2/3): 170–179.
178. Rodriguez, Carlos M. in Wilson, David T. 2002. Relationship bonding and trust as a foundation for commitment in U.S.-American strategic alliances: a structural equation modelling approach. *Journal of International Marketing* 10 (4): 53–76.
179. Rokeach, M. 1968. *Beliefs, attitudes and values: a theory of organization and change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
180. Rotter, J. B. 1967. A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality* 35 (4): 651–665.
181. Sabel, C. F. 1989. *Flexible specialization and the re-emergence of regional economies. Reversing Industrial Decline*. New York, Berg: J. Z. P. Hirst.
182. Schurr, P. H. in Ozanne J. L. 1985. Influences on exchange processes: buyers' preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness. *Journal of Consumer Research* 11 (4): 939–953.
183. Seligman, A. 1992. *The idea of civil society*. New York: Free Press.
184. Selnes, Fred. 1998. Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*. 32 (3/4): 305–322.
185. Simmel, George in Wolff., K. 1950. *The sociology of Georg Simmel*. Glencoe: Free Press.
186. Stuart, Toby. E. 2000. Interorganizational alliances and performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal* 21 (8): 791–811.
187. Suliman, A. M. in Abdulla, M. H. 2005. Towards a high performance workplace: managing corporate climate and conflict. *Management Decision* 43 (5): 720–733.
188. Svensson, Göran. 2005. Mutual and interactive trust in business dyad: condition and process. *European Business Review* 17 (5): 411–427.
189. Swan, J. E., Trawick, I. F. in Silva, D. W. 1985. How industrial salespeople gain customer trust. *Industrial Marketing Management* 14 (3): 203–211.
190. Sztompka, Piotr. 1999. *Trust: a sociological theory*. Cambridge: Cambridge University Press.

191. Todeva, Emanuela. 2006. *Strategy and structure*. New York: Routledge.
192. Tees, D. J. 1992. Competition, cooperation, and innovaton: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behaviour and Organization* 18 (1): 1–25.
193. Thibaut, J. W. in Kelley, H. H. 1959. *The social psychology of groups*. New York: John Wiley & Sons.
194. Thomas, Howard in O'Neal, Ghertman, M. 1997. *Strategy, structure and style*. New York : John Wiley & Sons.
195. Tjosvold, D. in Tsao, Y. 1989. Productive organizational collaboration: the role of values and cooperation. *Journal of Organizational Behaviour* 10 (2): 189–195.
196. Tjosvold, Dean, Wong, Alfred in Yu, Zi-you. 2005. Organizational partnerships in China: self-Interest, goal interdependence, and opportunism. *Journal of Applied Psychology* 90 (4): 782–791.
197. Tjosvold, Dean in Chen, Guoquan. 2008. Organizational values and procedures as antecedents for goal interdependence and collaborative effectiveness. *Asia Pacific Journal of Management* 25 (2): 93–112.
198. Tönnies, Ferdinand. 1926. *Gemeinschaft und Gesellschaft. Grundbegriffe der reinen Soziologie*. Berlin: Curtius.
199. Tsai, Wenpin. 2002. Social structure of coopetition within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization science* 13 (2): 179–190.
200. Turnbull, P. W., Ford, D. in Cunningham, M. 1996. Interaction, relationships, and networks in business markets: an evolving perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing* 11 (3–4): 44–62.
201. Tyler, K. in Stanley, E. 2007. The role of trust in financial services business relationships. *Journal of Services Marketing* 21 (5): 334–344.
202. Ule, Nastran Mirjana. 2004. *Socialna psihologija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
203. Vlosky, R. P. in Wilson, E. J. 1997. Partnering and traditional relationships in business marketing: an introduction to the special issue. *Journal of Business Research* 39 (1): 1–4.
204. Walley, K. E. 2007. Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for reasearch. *International Studies of Management and Organization* 37 (2): 11–31.

205. Wang, Jau-Shyong. 2009. Trust and relationship commitment between direct selling distributors and customers. *African Journal of Business Management* 3 (12): 862–870.
206. Webster, Frederick E. 1992. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing* 56 (4): 1–17.
207. Wenstop, Fred in Myrmel, Arild. 2006. Structuring organizational value statements. *Management Research News* 29 (11): 673–683.
208. Wiener, Yoasch. 1988. Forms of value systems: a focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review* 13 (4): 534–545.
209. Williamson, O. E. 1985. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
210. Wilson, E. O. 1975. *Sociobiology: the new synthesis*. Cambridge: Belknap Press.
211. Young, Louise. 2006a. The role of trust and cooperation in marketing channels. *European Journal of Marketing* 23 (2): 109–122.
212. Young, Louise. 2008. *Affectual trust and internal networks*. Dostopno prek: <http://smib.vuw.ac.nz:8081/www/Young.pdf> (10. 8. 2009).
213. Young, Louise. 2006b. Trust: looking forward and back. *Journal of Business and Industrial Marketing* 21 (7): 439–44.

VIRI

1. Agencija A. 2010. Poglobljeni intervju, 18. januar 2010.
2. Agencija B. 2010. Poglobljeni intervju, 13. april 2010.
3. Agencija C. 2010. Poglobljeni intervju, 25. maj 2010.
4. *Dosje MM*. Dostopno prek: <http://www.mm-dosje.si/> (15. januar 2010).
5. Kärholm, Jenny. 2007. *Cooperation among rehabilitation actors for returning to working life* Dostopno prek: <http://publications.ki.se/jspui/handle/10616/38520> (12. 12. 2010).
6. Naročnik A. 2010. Poglobljeni intervju, Ljubljana 19. januar 2010
7. Naročnik B: Poglobljeni intevju, Murska Sobota, 23. april 2010.
8. Naročnik C. 2010. Poglobljeni intervju, Tolmin, 28. april 2010.
9. *Poslovni informator Republike Slovenije* Dostopno prek: www.pirs.si (10. januar 2010).
10. *Poslovni imenik bizi.si* Dostopno prek: www.bizi.si (10. januar 2010).
11. *Pregled standardne klasifikacije dejavnosti* Dostopno prek: <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=4978> (15. januar 2010).

12. *Seznam članic Slovenskega združenja oglaševalskih agencij*. Dostopno prek:
http://www.soz.si/o_nas/zdruzenja_in_sekcije/3/ (15. januar 2010).

PRILOGA

- A. Faktorska analiza, regresija
- B. Vprašalnik za podjetja
- C. Vprašalnik za agencije
- D. Intervju za podjetja
- E. Intervju za agencije

Priloga A

Faktorska analiza – spremenljivka zaupanje (zaupanje do glavne agencije)

Total Variance Explained

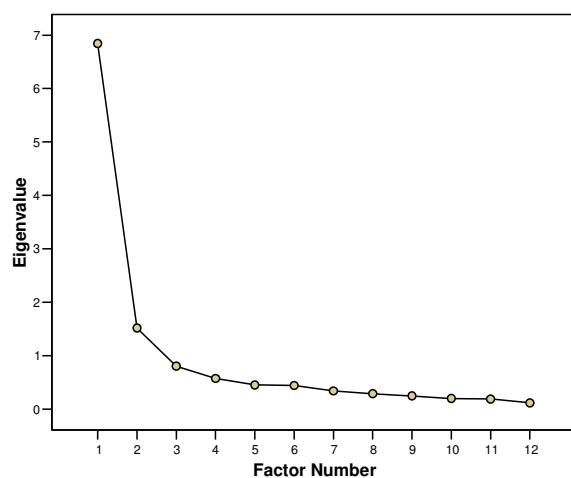
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings(a)
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	6,843	57,022	57,022	6,499	54,160	54,160	6,384
2	1,517	12,643	69,666	1,263	10,528	64,688	2,703
3	,802	6,685	76,350				
4	,572	4,765	81,115				
5	,451	3,759	84,874				
6	,440	3,666	88,541				
7	,339	2,821	91,361				
8	,287	2,395	93,756				
9	,246	2,051	95,808				
10	,199	1,658	97,465				
11	,188	1,568	99,033				
12	,116	,967	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

	FAKTOR 1	FAKTOR 2
z1_zanes Na agencijo se lahko vedno zanesemo, saj bo izpeljala naloge korektno.	,895	-,068
z1_prihod Na agencijo se lahko tudi v prihodnje zanesemo.	,868	-,083
z1_integriteta Sodelujemo z agencijo visoke integritete.	,845	-,077
z1_pomoc Čeprav je prihodnost negotova in se časi spreminjajo, vemo, da bo agencija vedno pripravljena ponuditi pomoč naši organizaciji.	,835	-,083
z1_verja Verjamem informacijam, ki nam jih posreduje agencija.	,792	,179
z1_strok Verjamem, da agencija strokovno načrtuje svoje delo.	,783	,157
z1_odkit Na ljudi, ki delajo v agenciji, gledam kot na odkritosrčne ljudi.	,707	,082
z11_nezaup Agenciji, s katero sodelujemo, včasih ne moremo zaupati.	,705	,005
z1_dogovor Agencija se vedno drži dogovorov, o katerih se sporazumemo.	,632	,213
z11_nepredv Agencija je zelo nepredvidljiva, saj nikoli ne vemo, kako se bodo obnašali.	,612	-,048
z1_bnadz Bil bi pripravljen zaupati partnerju v agenciji, da opravi delo brez mojega nadzora.	,025	,926
z1_brezvpl Lahko pustim, da se partnerji v agenciji odločajo tudi brez naše vpletenosti.	,010	,797

Scree Plot



FAKTORSKA ANALIZA – spremenljivka zaupanje do druge in tretje najpomembnejše agencije

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	7,423	61,856	61,856	7,148	59,565	59,565	7,117
2	1,888	15,733	77,588	1,830	15,251	74,816	2,203
3	,742	6,180	83,768				
4	,566	4,714	88,483				
5	,368	3,068	91,551				
6	,284	2,364	93,915				
7	,271	2,261	96,176				
8	,163	1,357	97,533				
9	,134	1,120	98,653				
10	,084	,702	99,355				
11	,044	,363	99,718				
12	,034	,282	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

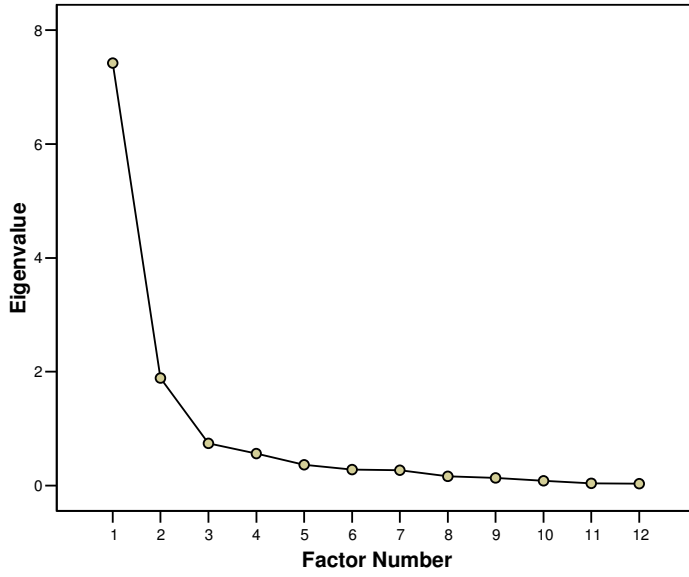
Factor Matrix

	Factor	
	1	2
z2_zanes Na agencijo se lahko vedno zanesemo, saj bo izpeljala naloge korektno.	,928	-,021
z2_prihod Na agencijo se lahko v tudi v prihodnje zanesemo.	,903	-,128
z2_verja Verjamem Informacijam, ki nam jih posreduje agencija.	,901	-,003
z2_dogovor Agencija se vedno drži dogovorov, o katerih se sporazumemo.	,869	-,059
z2_odkrit Na ljudi, ki delajo v agenciji, gledam kot na odkritosrčne ljudi.	,840	-,023
z2_strok Verjamem, da agencija strokovno načrtuje svoje delo.	,824	-,009
z2_pomoc Čeprav je prihodnost negotova in se časi spreminjajo, vemo, da bo agencija vedno pripravljena ponuditi pomoč naši organizaciji.	,814	-,115
z22_nepredv Agencija je zelo nepredvidljiva, saj nikoli ne vemo, kako se bodo obnašali.	,776	-,118
z22_nezaup Agenciji, s katero sodelujemo včasih ne moremo zaupati.	,755	-,002
z2_integriteta Sodelujemo z agencijo visoke integritete.	,739	-,123
z2_bnadz Bil bi pripravljen zaupati partnerju v agenciji, da opravi delo brez mojega Nadzora.	,273	,940
z2_brezvpl Lahko pustim, da se partnerji v agenciji odločajo tudi brez naše Vpletenosti.	,252	,940

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 2 factors extracted. 7 iterations required.

Scree Plot



Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,684	56,838	56,838	5,684	56,838	56,838
2	2,530	25,302	82,140	2,530	25,302	82,140
3	1,432	14,315	96,455	1,432	14,315	96,455
4	,354	3,545	100,000	,354	3,545	100,000
5	,000	,000	100,000	,000	,000	100,000
6	,000	,000	100,000	,000	,000	100,000
7	,000	,000	100,000	,000	,000	100,000
8	,000	,000	100,000	,000	,000	100,000
9	,000	,000	100,000	,000	,000	100,000
10	,000	,000	100,000	,000	,000	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

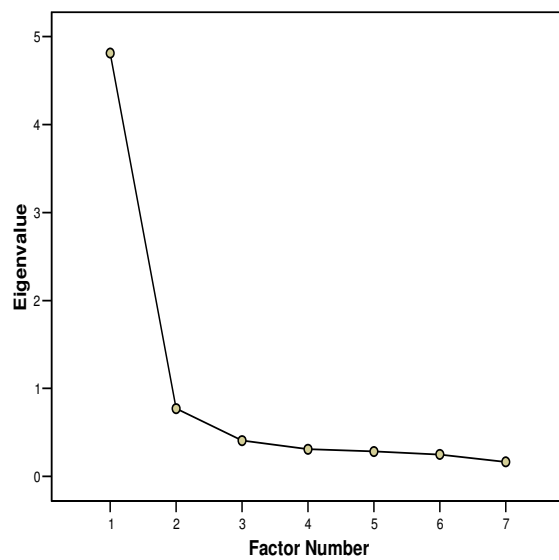
FAKTORSKA ANALIZA – neodvisna spremenljivka konflikt

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,812	68,750	68,750	4,451	63,582	63,582
2	,772	11,030	79,780			
3	,408	5,826	85,606			
4	,310	4,424	90,031			
5	,283	4,042	94,073			
6	,250	3,573	97,646			
7	,165	2,354	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Scree Plot



Factor Matrix(a)

	Factor
	1
k6_delposlov Na razlike v mnenjih med nami in agencijo se gleda kot na del poslovanja, kar je potencialna korist za obe vključeni strani.	,849
k5_recod_razlike Razlike v mnenjih med nami in agencijo opazno znižujejo produktivnost v odnosu.	,818
k2_resevanje Še posebej pri reševanju težav izmenjava informacij med agencijo in nami poteka zelo gladko.	,795
k1_skupaj Ko se pojavijo težave, jih vedno rešujemo skupaj z agencijo.	,790
k7_premost Razlike, s katerimi se srečujemo v procesu kooperacije, z agencijo vedno gladko premostimo.	,782
k3_recod_enostran Ko se pojavijo težave, je opozarjanje na težave in reševanje le-teh vedno enostransko.	,780
k4_recod_opaz Pri pojavu težav diskusija pogosto uide iz rok in se konča z ostrimi opazkami ene ali druge strani.	,763

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
a. 1 factors extracted. 5 iterations required.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,922	7

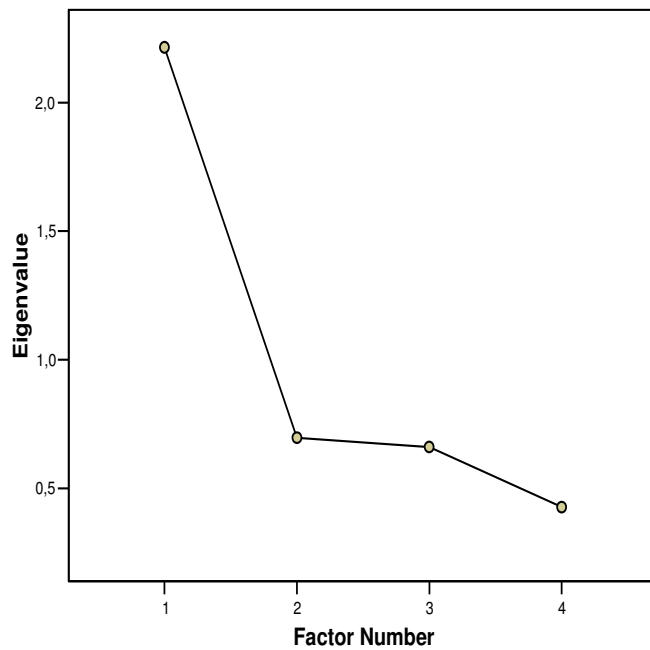
FAKTORSKA ANALIZA – neodvisna spremenljivka oportunitizem

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,215	55,370	55,370	1,629	40,732	40,732
2	,697	17,427	72,797			
3	,661	16,524	89,321			
4	,427	10,679	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Scree Plot



Factor Matrix(a)

	Factor 1
o2_neizpelj Da bi dosegel svoje cilje, partner/agencija obljubi, da bo stvari uredila, vendar jih na koncu ne stori.	,698
o3_pretir Sami večkrat pretiravamo z namenom, da prisilimo agencijo, da odda projekte pravočasno.	,663
o1_prikroji Včasih naš partner/agencija za dosego svojih ciljev nekoliko prikroji dejstva.	,621
o4_dejstvapri Včasih moramo za dosego naših ciljev agenciji tudi prikrojiti resnico.	,564

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
a. 1 factors extracted. 7 iterations required.

B. ANKETNI VPRAŠALNIK – podjetja

Pozdravljeni. Sem študentka podiplomskega programa Komunikologije na Fakulteti za družbene vede. Pripravljam magistrsko nalogo o marketinških odnosih med podjetji. Naprošam vas, da si vzamete nekaj časa in iskreno odgovorite na spodnja vprašanja. Vaše sodelovanje pri tej anketi bo bistveno prispevalo h kakovosti in objektivnosti rezultatov, zato vas vljudno prosim, da na anketo odgovorite v celoti. Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem!

V1. Ali vaše podjetje pri snovanju marketinških aktivnosti sodeluje z zunanjimi izvajalci (agencijo)?

€ DA

€ NE

Če ste odgovorili z ne, nadaljujte z 10. vprašanjem.

V2. S koliko zunanjimi izvajalci ste v letu 2009 sodelovali na področju marketinških aktivnosti? (navedite število zunanjih izvajalcev)

V3. Ali za izvajanje marketinških storitev vedno izberete isto agencijo?

pogosto	€
redko	€
Nikoli	€

V4. Kdaj ste prvič vzpostavili sodelovanje z vašo glavno agencijo?

V5. Kako dolgo sodelujete z glavnim zunanjim izvajalcem (agencijo)?

_____ let

V6. Kakšne vrste marketinška agencija je vaša glavna agencija?

Marketinška agencija polnih storitev.	€
Tržnoraziskovalna agencija.	€
Oglaševalska agencija.	€
Agencija za odnose z javnostmi.	€
Drugo:	€

V7. Z ocenami od 1 do 7 ocenite, v kolikšni meri veljajo trditve za vašo glavno agencijo, s katero največ sodelujete?

(pri posamezni trditvi obkrožite samo en odgovor)

GLAVNA AGENCIJA

	Sploh ne drži	2	3	4	5	6	V celoti drži
Agenciji, s katero sodelujemo, včasih ne moremo zaupati.	1	2	3	4	5	6	7
Sodelujemo z agencijo visoke integritete.	1	2	3	4	5	6	7
Na agencijo se lahko vedno zanesemo, saj bo izpeljala naloge korektno.	1	2	3	4	5	6	7
Agencija je zelo nepredvidljiva, saj nikoli ne vemo, kako se bodo obnašali.	1	2	3	4	5	6	7
Na agencijo se lahko v tudi v prihodnje zanesemo.	1	2	3	4	5	6	7
Čprav je prihodnost negotova in se časi spreminjajo, vemo, da bo agencija vedno pripravljena ponuditi pomoč naši organizaciji.	1	2	3	4	5	6	7
Na ljudi, ki delajo v agenciji, gledam kot na odkritosrčne ljudi.	1	2	3	4	5	6	7
Agencija se vedno drži dogovorov, o katerih se sporazumemo.	1	2	3	4	5	6	7
Lahko pustim, da se partnerji v agenciji odločajo tudi brez naše vpletenosti.	1	2	3	4	5	6	7
Bil bi pripravljen zaupati partnerju v agenciji, da opravi delo brez mojega nadzora.	1	2	3	4	5	6	7
Verjamem, da agencija strokovno načrtuje svoje delo.	1	2	3	4	5	6	7
Verjamem informacijam, ki nam jih posreduje agencija.	1	2	3	4	5	6	7

Če sodelujete z več kot eno agencijo, ocenite v kolikšni meri veljajo trditve za agencijo 2.

Sodelujemo samo z 1. agencijo ali Oceni odnos do agencije 2

AGENCIJA 2

	Sploh ne drži	2	3	4	5	6	V celoti drži
Agenciji, s katero sodelujemo, včasih ne moremo zaupati.	1	2	3	4	5	6	7
Sodelujemo z agencijo visoke integritete.	1	2	3	4	5	6	7
Na agencijo se lahko vedno zanesemo, saj bo izpeljala naloge korektno.	1	2	3	4	5	6	7
Agencija je zelo nepredvidljiva, saj nikoli ne vemo, kako se bodo obnašali.	1	2	3	4	5	6	7
Na agencijo se lahko v tudi v prihodnje zanesemo.	1	2	3	4	5	6	7
Čeprav je prihodnost negotova in se časi spreminjajo, vemo, da bo agencija vedno pripravljena ponuditi pomoč naši organizaciji.	1	2	3	4	5	6	7
Na ljudi, ki delajo v agenciji, gledam kot na odkritosrčne ljudi.	1	2	3	4	5	6	7
Agencija se vedno drži dogovorov, o katerih se sporazumemo.	1	2	3	4	5	6	7
Lahko pustim, da se partnerji v agenciji odločajo tudi brez naše vpletenosti.	1	2	3	4	5	6	7
Bil bi pripravljen zaupati partnerju v agenciji, da opravi delo brez mojega nadzora.	1	2	3	4	5	6	7
Verjamem, da agencija strokovno načrtuje svoje delo.	1	2	3	4	5	6	7
Verjamem informacijam, ki nam jih posreduje agencija.	1	2	3	4	5	6	7

Če sodelujete z več kot dvema agencijama, ocenite v kolikšni meri veljajo trditve za agencijo
Sodelujemo z dvema agencijama ali Oцени tretjo agencijo.

AGENCIJA 3

	Sploh ne drži	2	3	4	5	6	V celoti drži
Agenciji, s katero sodelujemo, včasih ne moremo zaupati.	1	2	3	4	5	6	7
Sodelujemo z agencijo visoke integritete.	1	2	3	4	5	6	7
Na agencijo se lahko vedno zanesemo, saj bo izpeljala naloge korektno.	1	2	3	4	5	6	7
Agencija je zelo nepredvidljiva, saj nikoli ne vemo, kako se bodo obnašali.	1	2	3	4	5	6	7
Na agencijo se lahko v tudi v prihodnje zanesemo.	1	2	3	4	5	6	7
Čeprav je prihodnost negotova in se časi spreminjajo, vemo, da bo agencija vedno pripravljena ponuditi pomoč naši organizaciji.	1	2	3	4	5	6	7
Na ljudi, ki delajo v agenciji, gledam kot na odkritosrčne ljudi.	1	2	3	4	5	6	7
Agencija se vedno drži dogovorov, o katerih se sporazumemo.	1	2	3	4	5	6	7
Lahko pustim, da se partnerji v agenciji odločajo tudi brez naše vpletenosti.	1	2	3	4	5	6	7
Bil bi pripravljen zaupati partnerju v agenciji, da opravi delo brez mojega nadzora.	1	2	3	4	5	6	7
Verjamem, da agencija strokovno načrtuje svoje delo.	1	2	3	4	5	6	7
Verjamem informacijam, ki nam jih posreduje agencija.	1	2	3	4	5	6	7

V8. Sklop trditev se nanaša na reševanje težav z vašo najpomembnejšo agencijo. Prosim vas, da označite svoje strinjanje ali nestrinjanje z navedenimi trditvami, pri čemer je lestvica: 1 – sploh ne drži, 7 – popolnoma drži.

	Sploh ne drži	2	3	4	5	6	V celoti drži
Ko se pojavijo težave, jih vedno rešujemo skupaj z agencijo.	1	2	3	4	5	6	7
Še posebej pri reševanju težav izmenjava informacij med agencijo in nami poteka zelo gladko.	1	2	3	4	5	6	7
Ko se pojavijo težave, je opozarjanje na težave in reševanje le-teh vedno enostransko.	1	2	3	4	5	6	7
Pri pojavu težav diskusija pogosto uide iz rok in se konča z ostrimi opazkami ene ali druge strani.	1	2	3	4	5	6	7
Razlike v mnenjih med nami in agencijo opazno znižujejo produktivnost v odnosu.	1	2	3	4	5	6	7
Na razlike v mnenjih med nami in agencijo se gleda kot na del poslovanja, kar je potencialna korist za obe vključeni strani.	1	2	3	4	5	6	7
Razlike, s katerimi se srečujemo v procesu kooperacije z agencijo, vedno gladko premostimo.	1	2	3	4	5	6	7

V9. Sklop trditev se nanaša na vedenje vašega podjetja in glavnega partnerja/agencije. Prosim vas, da označite svoje strinjanje ali nestrinjanje z navedenimi trditvami, pri čemer je lestvica: 1 – sploh ne drži, 7 – popolnoma drži.

	Sploh ne drži	2	3	4	5	6	V celoti drži
Včasih naš partner/agencija za dosego svojih ciljev nekoliko prikrjiti dejstva.	1	2	3	4	5	6	7
Da bi dosegel svoje cilje, partner/agencija obljubi, da bo stvari uredila, vendar jih na koncu ne stori.	1	2	3	4	5	6	7
Sami večkrat pretiravamo z namenom, da prisilimo agencijo, da odda projekte pravočasno.	1	2	3	4	5	6	7
Včasih moramo za dosego naših ciljev agenciji tudi prikrojiti resnico.	1	2	3	4	5	6	7

V10. V nadaljevanju prosim opredelite, kako pomembne se vam zdijo spodaj našete vrednote in jih rangirajte od 1 do 7, kjer pomeni 1 najpomembnejša vrednota, 7 najmanj pomembna vrednota.

Družbena odgovornost	€
Integriteta	€
Uspeh	€
Profitabilnost	€
Zanesljivost	€
Poštenost	€
Strokovnost	€

Sedaj sledijo še splošni podatki o vašem podjetju.

V11. Katera je glavna dejavnost vašega podjetja glede na standardno klasifikacijo dejavnosti?

- | | |
|---|--|
| a) kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo | d) oskrba z električno energijo, plinom in paro |
| b) rudarstvo | e) oskrba z vodo, ravnanje z odplakami in odpadki |
| c) predelovalne dejavnosti | f) gradbeništvo |
| g) trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil | t) dejavnost eksteritorialnih organizacij in teles |
| h) promet in skladiščenje | |
| i) gostinstvo | |
| j) informacijske in komunikacijske dejavnosti | |
| k) finančne in zavarovalniške dejavnosti | |
| l) poslovanje z nepremičninami | |
| m) strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti | |
| n) druge raznovrstne poslovne dejavnosti | |
| o) dejavnost javne uprave, obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti | |
| p) izobraževanje | |
| q) zdravstvo in socialno varstvo | |
| r) kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti | |
| s) druge dejavnosti | |

V12. Koliko je zaposlenih v vašem podjetju?

- a) 0–5
- b) Nad 5–50
- c) Nad 50–250
- d) Nad 250–500
- e) Nad 500–1000
- f) Nad 1000

V13. Katerega leta je bilo podjetje ustanovljeno? _____

V14. Kako dolgo že delate v tem podjetju? _____

V15. Na kakšnem delovnem mestu ste?

- a) del vodilnega menedžmenta
- b) vodja marketinškega oddelka
- c) produktni vodja/vodja blagovne znamke
- d) strokovni sodelavec
- e) drugo: _____

V16. Koliko let že delate na področju marketinških aktivnosti? _____

V17. S koliko marketinškimi agencijami ste že delali v času svoje kariere? _____

V18. Koliko ste stari?

- a) do 30 let
- b) nad 30–40 let
- c) nad 40–50
- d) nad 50–60
- e) nad 60

V19. Kakšna je vaša najvišja končana stopnja izobrazbe?

- a) manj kot srednja šola
- b) srednja šola
- c) višja šola

- d) visoka šola in univerza
- e) magisterij in doktorat

C. ANKETNI VPRAŠALNIK – agencije

Pozdravljeni. Sem študentka podiplomskega programa Komunikologije na Fakulteti za družbene vede. Pripravljam magistrsko nalogo o marketinških odnosih med podjetji. Naprošam vas, da si vzamete deset minut časa in iskreno odgovorite na spodnja vprašanja. Vaše sodelovanje pri tej anketi bo bistveno prispevalo h kakovosti in objektivnosti rezultatov, zato vas vljudno prosim, da na anketo odgovorite v celoti. Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem!

SKUPNE VREDNOTE

V1. Prosim opredelite, kako pomembne se vam zdijo spodaj naštete vrednote in jih rangirajte od 1 do 7, kjer pomeni 1 najpomembnejšo vrednoto, 7 najmanj pomembno vrednoto.

Družbena odgovornost	€
Integriteta	€
Uspeh	€
Profitabilnost	€
Zanesljivost	€
Poštenost	€
Strokovnost	€

D. Intervju za podjetja – Sodelovanje z marketinškimi agencijami

1. Kako dolgo v povprečju sodelujete z eno marketinško agencijo?

Pomagate si lahko z naslednjimi opredelitvami:

manj kot mesec

1 mesec do pol leta

pol leta do leto

1 leto do dve leti

2–5 let

več kot 5 let

2. Kakšni so glavni razlogi, da se odločite in izberete določeno marketinško agencijo? Kaj je tisto, kar vas prepriča v sodelovanje? Kakšni so kriteriji, ki jih upoštevate pri izbiri?

Lahko si pomagate z naslednjimi razlogi, ki so vam blizu: vrednote, kakovost, cena, stroški, priporočila, razumevanje, strokovnost, kreativnost, točnost, natančnost, cena ...

3. **Bi lahko rekli, da vam je marketinška agencija podobna po vrednotah, ki prevladujejo v vaši organizaciji?** Predstavljajte si, da je vaša marketinška agencija oseba. Kako bi jo opisali? Kakšne vrednote so ji pomembne?

4. **Kdo v podjetju se ponavadi odloča, katero marketinško agencijo boste izbrali?** (Je to vodstvo menedžmenta, marketinški oddelek, kdo drug v podjetju ...?)

5. **Kakšen odnos razvijate z marketinško agencijo, s katero sodelujete?** (Ali ta odnos temelji na zaupanju, se vam zdi, da mora biti agencija svetovalec ali na le opravlja in samostojno izvede naročene marketinške aktivnosti, kaj pričakujete od marketinške agencije, kako pomembna se vam zdi obojestranska vpletenost, predanost ipd.)

Vaše zadovoljstvo z odnosom, ki ga razvijate, lahko poleg opisa zgoraj ocenite na skali od 1–5, kjer bi 5 pomenilo, da ste popolnoma zadovoljni, da odnos temelji na zaupanju ipd. Ravno obratno velja za oceno 1.

6. **Kolikšen delež marketinških aktivnosti ponavadi predate marketinški agenciji in koliko ga opravite sami?**

7. **Kakšne so vaše dosedanje izkušnje z agencijami glede kakovosti izvedenega dela marketinških agencij. Kako to vpliva na vaše nadaljnje sodelovanje?**

Vaše dosedanje izkušnje z zadovoljstvom z marketinško agencijo poleg opisa zgoraj ocenite na skali od 1–5, kjer bi 5 pomenilo, da ste povsem zadovoljni, da odnos temelji na zaupanju ipd. Ravno obratno velja za oceno 1 – torej, da ste popolnoma nezadovoljni.

8. **Če ste že kdaj prekinili sodelovanje s kakšno marketinško agencijo, navedite in opišite, kaj so bili glavni razlogi, da se je sodelovanje med vami in agencijo končalo?**

Pri odgovoru lahko upoštevate katerega izmed možnih razlogov, ki so se vam morda že zgodili: nezaupanje, cena, neujemanje v vrednotah, konflikt, pohlepnost, zahtevnost, lobiranja, lastništvo.

9. S koliko marketinškimi agencijami ponavadi sodelujete? Na podlagi česa se odločate, s kolikšnim številom marketinških agencij boste sodelovali?

10. Kakšno je razmerje dela, ki ga »razdelite« med posamezne agencije? Katera področja pokriva posamezna agencija?

11. Kako reagirate, če se pojavijo konflikti med vašim podjetjem in marketinško agencijo? Kako jih rešujete?

12. Opišite še, kako sodelovanje z agencijami vpliva na vaše znanje, delo, strokovnost, izkušnje? Kaj vam sodelovanje prinaša?

13. Na koncu bi vas prosili še, da navedete, katere so ključne vrednote vašega podjetja.

E. Intervju za agencije – Sodelovanje z naročniki

1. Kako dolgo v povprečju sodelujete z enim naročnikom?

Pomagate si lahko z naslednjimi opredelitvami:

manj kot mesec

1 mesec do pol leta

pol leta do 1 leta

1 leto do 2 let

2–5 let

več kot 5 let

2. Kakšni so glavni razlogi, da se podjetja odločijo in izberejo vašo marketinško agencijo? Kaj je menite, kaj je tisto, kar jih prepriča v sodelovanje?

Lahko si pomagate z naslednjimi razlogi, ki so vam blizu: stroški, cena, priporočila, vrednote, kakovost, razumevanje, strokovnost, kreativnost, točnost, natančnost ...

3. Predstavljajte si, da so vaši naročniki/podjetja osebe. Kako bi jo opisali? Kakšne vrednote so ji pomembne? **Opišite tri najpomembnejše naročnike, s katerimi sodelujete že dalj časa.**

4. **Kakšen odnos razvijate z naročnikom, s katerim sodelujete?** (Ali ta odnos temelji na zaupanju, se vam zdi, da morate kot agencija biti svetovalec ali le opravljati in samostojno izvesti naročene marketinške aktivnosti, kaj pričakujete od naročnikov, kako pomembna se vam zdi obojestranska vpletenost, predanost ipd.).

Vaše zadovoljstvo z odnosom, ki ga razvijate, lahko poleg opisa zgoraj ocenite na skali od 1–5, kjer bi 5 pomenilo, da ste popolnoma zadovoljni, da odnos temelji na zaupanju ipd. Ravno obratno velja za oceno 1.

- 5. Kolikšen delež marketinških aktivnosti ponavadi izvajate in koliko ga opravljajo naročniki sami?**

- 6. Kakšne so vaše dosedanje izkušnje glede zadovoljstva naročnikov o kakovosti izvedenega dela vaše marketinške agencije. Kako to vpliva na vaše nadaljnje sodelovanje?**

Vaše dosedanje izkušnje z zadovoljstvom naročnikov z vašo agencijo poleg opisa zgoraj ocenite na skali od 1–5, kjer bi 5 pomenilo, da so le-ti povsem zadovoljni, da odnos temelji na zaupanju ipd. Ravno obratno velja za oceno 1 – torej, da so popolnoma nezadovoljni.

- 7. Če ste že kdaj prekinili sodelovanje s kakšnim naročnikom, navedite in opišite, kaj so bili glavni razlogi, da se je sodelovanje med vami in naročnikom končalo?**

Pri odgovoru lahko upoštevate katerega izmed možnih razlogov, ki so se vam morda že zgodili: nezaupanje, cena, neujemanje v vrednotah, konflikt, pohlepnost, zahtevnost, lobiranja, lastništvo.

8. Ali ste kdaj ena izmed večih agencij, ki opravljajo marketinške aktivnosti za naročnika? Kakšno vlogo imate ponavadi? Kateri del oz. katera področja marketinških aktivnosti opravljate?

9. Kako reagirate, če se pojavijo konflikti med vašo agencijo in podjetjem? Kako jih rešujete?

10. Opišite še, kako sodelovanje z naročniki vpliva na vaše znanje, strokovnost, izkušnje? Kaj vam sodelovanje prinaša?

11. Na koncu bi vas prosili še, da navedete, katere so ključne vrednote vaše agencije.