

Izvleček

UDK: 339.13.021/.025:005.575:658.8

V članku poleg dimenzij smiselnosti odnosov v omrežju in pogojev za uspešnost sodelovanja v omrežju povezav predstavimo tudi tveganja, povezana z omrežjem povezav, in uspešnost le-teh. Pri tem obravnavamo omrežje z vidika socialnega kapitala podjetij in strateške povezave med njimi.

Iz razprave lahko izvedemo sklep, da je poznavanje dejavnikov uspešnosti omrežja povezav med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu managementu podjetja v veliko pomoč pri snovanju strategije do kupcev in strategije podjetja sploh. Raziskava potrjuje pomen spremljanja in analiziranja omrežja povezav podjetja s svojimi kupci.

Ključne besede: omrežje odnosov, odnos kupec – prodajalec, uspešnost omrežja, medorganizacijski trg

Abstract

UDC: 339.13.021/.025:005.575:658.8

In addition to the dimensions of sense-making in a network of relationships and the conditions for the effectiveness of cooperation in the network of relationships, this article discusses the risks associated with the network of relationships as well as the success of the network. The discussion indicates that the network of relationships forms the social capital point of view and strategic alliances between firms as well. The study concludes that knowing the success factors of the network of relationships between buyers and sellers can be of great assistance to the management of a company when developing customer strategies as well as creating the company's general strategy. The research confirms the importance of monitoring and analysing the company's network of relationships with its customers.

Key words: relationship network, buyer-seller relationship, success network, B2B market

JEL: L14

DEJAVNIKI USPEŠNOSTI OMREŽJA POVEZAV MED PRODAJALCI IN KUPCI NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU

Success Factors of the Network of Relationships between Buyers and Sellers on B2B Market

1 Uvod

V današnjem času vse večje globalizacije svetovne ekonomije odnosi in omrežja povezav pridobivajo pomen, postajajo vse bolj vsakdanji in neizogibni. Odnose zaznamujejo skupni cilji in motivacija podjetij, ne zapisana pravila njihovega sodelovanja. Sodelovanje med kupcem, dobaviteljem, distributerjem in celo med tekmeci oblikuje omrežje, v katero se vključujejo tudi raziskovalna, trženjska, svetovalna in distribucijska storitvena podjetja. Pojav omrežij lahko postane nova oblika organizacijske oblike.

Razvoj in vzdrževanje medpodjetniških odnosov na mednarodnem trgu poudarja problem različne socialne in poslovne kulture med udeleženci, kar lahko otežuje komunikacijo in razumevanje. Vendar so prav udeleženci omrežja tisti, ki dejansko razvijajo omrežje povezav s svojimi aktivnostmi in razumejo, kako omrežje deluje (Ellis, Lowe in Purchase, 2006, str. 32). Zato moramo pri analizi omrežja povezav vedno imeti pred očmi udeležence omrežja in se vprašati, kako oni vidijo svoje omrežje. Kot zunanji opazovalec lahko kaj hitro napačno razumem določene vzorce vedenja in napačno interpretiram učinke aktivnosti znotraj omrežja povezav.

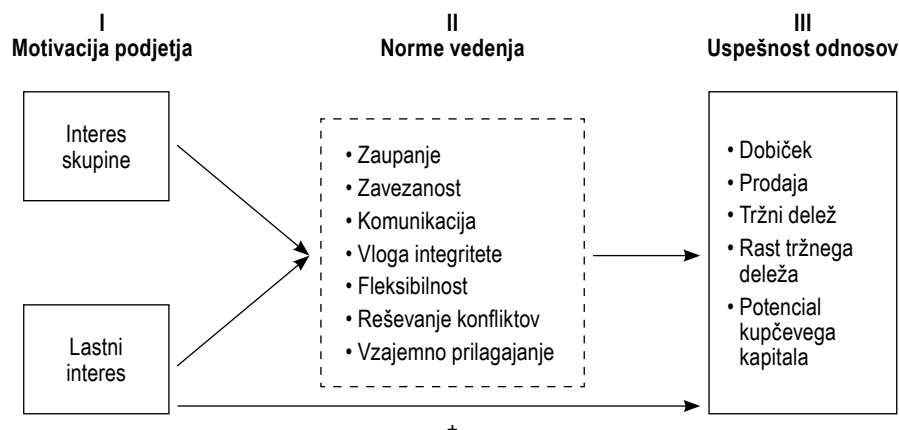
2 Dimenzije smiselnosti odnosov v omrežju

Katere povezave bodo podjetja razvila in do katere ravni, je odvisno od več dejavnikov: od tega, kako se razvija interakcija med podjetji, od značilnosti in ambicij udeležencev, od značilnosti agregatne strukture – omrežja – in tega, kako je odnos povezan z drugimi obstoječimi odnosi do udeležencev in med njimi, ki so neposredno ali posredno povezani (Håkansson in Snehota, 1995, str. 36; Geersbro, 2004, str. 6–8). Vezi med udeleženci so označene predvsem z atributoma zaupanja in zavezanosti (Håkansson in Snehota, 1995, str. 33), vendar sta to samo dva od vrste atributov, ki lahko obstajajo med vezmi med udeleženci oz. med normami vedenja (angl. *relational norms*), kar lahko vidimo na sliki 1.

Ko govorimo o dejavnikih uspešnosti omrežja povezav med prodajalci in kupci in o dimenzijah smiselnosti odnosov v tem omrežju, moramo imeti pred očmi celotno sliko 1: zakaj vstopamo v odnos (I), katere dimenzije odnosa so ključne (II), kakšni so učinki odnosa (III). Pri tem upoštevamo dve ravni gledanja, z vidika podjetja kot posameznika in z vidika vpetosti podjetja v omrežje povezav.

* Dr. Iva Konda, predavateljica, Visoka šola za upravljanje in poslovanje, Na Loko 2, 8000 Novo mesto, Slovenija. E-mail: iva.konda@siol.net

Slika 1: Uskladitveni model odnosov



Vir: Dopolnjeno in prirejeno po Medlin in Quester, *Collaborative Interest Model of Relational Coordination and Empirical Results*, 2005, str. 219

Podjetje vstopa v omrežje povezav – v odnose – z dobavitelji, kupci in drugimi pomembnimi poslovnimi partnerji na osnovi *strateškega načrtovanja*. Pri tem zasleduje zlasti svoje *ekonomske cilje*. Ker pa je podjetje vpeto v omrežje povezav, mora upoštevati interes skupine, v kateri se nahaja, in tako zasledovati tudi *skupne cilje*. Uspešnost poslovanja podjetja je delno odvisna od njegovih potreb, izkušenj z odnosom in od zmožnosti razvoja odnosov s partnerji oz. od usmerjenosti v prihodnost. Motivacija in zmožnosti podjetja pa vplivajo na *norme vedenja* (Medlin in Quester, 2005, str. 219). Uspešnost odnosa se meri s skupno uspešnostjo, dobičkom, prodajo, rastjo prodaje, tržnim deležem, rastjo tržnega deleža in potencialom kupčevega kapitala.

Kupca moramo obravnavati daljše obdobje (npr. v prihodnjih desetih do dvanajstih letih) in oceniti njegovo dolgoročno vrednost (angl. *Customer Lifetime Value*). Povedano drugače, usmeriti se moramo na »potencial kupčevega kapitala« (angl. *Customer Equity*; Kumar in Morris, 2007, str. 157–158). Ta v podjetju predstavlja delež, ki ga želi podjetje osvojiti pri zadovoljevanju celotnih kupčevih potreb. Pravzaprav gre za premik v razmišljanju, da se obstoječi tržni delež zamenja s potencialnim tržnim deležem. Podjetje, ki želi s kupcem vzpostaviti dolgoročno sodelovanje, se je pripravljeno prilagoditi, kar bi bilo dolgoročno koristno za obe strani (Anderson in Narus, 2004, str. 42–43). Kot lahko ugotovimo, je pri tem pomembnejše razvijanje medsebojnih odnosov ali trženja na podlagi odnosov (Kumar in Morris, 2007, str. 158) kot pa preobremenjenost z usmerjanjem poslovanja zgolj na obseg prodaje.

2.1 Kako opredeliti uspešnost sodelovanja v omrežju povezav

Kupec je za vsako podjetje potencialni vir dobička, ki ga ustvari podjetju s tem, ko kupi in plača izdelke ter storitve. V veliki želji, da bi zadovoljili vse potrebe kupca, pa podjetja lahko pretiravajo in se ob tem pozabijo vprašati, ali je sodelovanje s kupcem uspešno, ali podjetju to sode-

lovanje res prinaša dobiček ali ne. Določen kupec je lahko za podjetje pomemben – kot referenca, tudi če ne prinaša dobička. Kako torej opredeliti uspešnost odnosov oz. uspešnost sodelovanja v omrežju povezav?

Spoznali smo že Medlinov in Questerjev (2005) pogled na uspešnost sodelovanja. Kaplan in Norton (2000, str. 82), ki sta zasnovala model za merjenje in presojanje uspešnosti podjetja (angl. *the balanced scorecard*)¹, pa menita, da uspeh na področju zadovoljstva kupcev, pridobivanja in ohranjanja kupcev ter tržnega deleža še ne pomeni, da ima podjetje dobičkonosne kupce. Zadovoljstvo in visok tržni delež sta sama po sebi le sredstvo za doseg večjih finančnih donosov, zato naj podjetja merijo tudi dobičkonosnost poslovanja, zlasti v ciljnih tržnih segmentih. O merjenju uspešnosti omrežja povezav spregovorim v pogl. 4.3.

Ko govorimo o dolgoročni uspešnosti omrežja povezav, moramo poleg ekonomskega vidika obravnavati še strateški in vedenjski vidik:

- *Ekonomska dimenzija* zajema vire vrednosti od preprostih prihrankov stroškov do skupnega razvoja, ki vodi do stroškovnih prihrankov pri oblikovanju ponudbe, v proizvodnji, storitvah pa tudi do časovnih prihrankov. Ellram (1995, str. 38–41) na podlagi empirične raziskave med kupci in prodajalci ugotavlja, da kupci vstopajo v odnos, da bi pridobili nižje cene oz. nižje celotne stroške za blago, zagotovili zanesljiv vir, vplivali na kakovost ponudnika in na urnik dobav. Po drugi strani pa si prodajalci želijo zagotoviti zanesljiv trg za določen izdelek, vplivati na kupčevo kakovost, spodbuditi njegovo zahtevo glede načina proizvodnje z nizkimi zalogami in izboljšati napovedi zahtev kupcev.

¹ Ta metoda sodobnega managementa pretvarja vizijo in strategijo podjetja v merljive cilje in iz njih izpeljane kazalnike, ki so razvrščeni v štiri vidike (finančni vidik, vidik poslovanja s kupci, vidik notranjih procesov, vidik učenja in rasti), skupaj pa tvorijo okvir za pregled uspešnosti poslovanja (Kaplan in Norton, 2000, str. 36–43).

- *Strateška dimenzija* trženjskega odnosa v omrežju povečuje konkurenčne prednosti in krepi osnovne zmožnosti organizacij. Viri vrednosti, ki izhajajo iz strateške dimenzije, so pravzaprav razlog za vzpostavitev trženjskega odnosa, čeprav je njihovo ustvarjeno vrednost najteže meriti.
- Dolgoročni razvoj trženjskega odnosa zagotavlja njegova *vedenjska dimenzija*, če je seveda izpolnjen pogoj, da prodajalčeva ponudba zadovoljuje osnovno kupčevo potrebo. Vezi med udeleženci povezujejo udeležence (podjetja in posameznike) in vplivajo na to, kako udeleženci odnosov zaznavajo drug drugega in oblikujejo svoje identitete. Vezi se oblikujejo v procesu interakcije in so odraz tega procesa (Håkansson in Snehota, 1995, str. 201–202). Pri medosebnih odnosih prihaja do izraza združljivost ciljev obeh partnerjev, njihovih poslovnih filozofij in organizacijskih kultur.

3 Kaj je potrebno za uspešno sodelovanje v omrežju povezav

Vsako podjetje pričakuje koristi dolgoročnih partnerskih odnosov. *Pričakovane koristi* za podjetje so dodati nekaj novega k svoji ponudbi in izboljšati svoje poslovanje zaradi večje tržne usmerjenosti, uspešnosti, učinkovitosti in oblikovanja konkurenčnih prednosti z nenehnim iskanjem izdelkov, storitev, procesov in tehnologij. Pričakovane koristi so neposredno povezane s komplementarnostjo virov. *Komplementarnost virov* podjetij pomeni stopnjo, do katere se podjetja lahko medsebojno dopolnjujejo v posedovanju različnih znanj, veščin, izkušenj in drugih virov podjetij. To sicer povečuje negotovost, povezano z nepoznavanjem partnerskega podjetja in višjimi stroški prilagoditev, vendar pa ponuja na razpolago kritične vire, ki omogočajo doseganje rezultatov, ki jih posamezno podjetje samo ne bi zmoglo. Ta osrednja lastnost komplementarnosti virov dveh partnerjev podjetji motivira, da pri uresničevanju strateških ciljev partnerskega odnosa in pri doseganju poslovnih rezultatov presegata pomanjkljivosti, ki jih komplementarnost virov prinaša (Jap, 1999, str. 465).

Skupne vrednote in norme vedenja so naslednji pomemben dejavnik uspešnega dobičkonosnega partnerskega odnosa. O skupnih vrednotah govorimo, kadar imata partnerja enako mnenje o primernih ali neprimernih načinih poslovnega vedenja, stališčih, poslovnih ciljih, strategijah in drugem (Morgan in Hunt, 1994, str. 25; Cannon, Achrol in Gundlach, 2000, str. 180–194). Z oblikovanjem skupnih norm in standardov vedenja partnerja postavita pravila vedenja v prihodnjih menjavah (Dwyer, Schurr in Oh, 1987, str. 17). Tu ne gre za naklonjenost ene strani drugi, pač pa za zavedanje in razumevanje, da je za uspeh potrebno njuno sodelovanje.

Ena najpogosteje navedenih in merjenih značilnosti socialnih omrežij je *komunikacija*. Samli in Bahn (v: Johnston, Peters in Gassenheimer, 2006, str. 947) sta trg opredelila kot dinamično omrežje komunikacij. Taka de-

finicija, utemeljena na osrednjem pojmu komunikacije, je usmerjala njuna raziskovalna prizadevanja k identifikaciji bistvenih, odločujočih lastnosti in razsežnosti takih omrežij. Razpoznala sta štiri bistvene lastnosti:

- dinamičnost omrežja,
- specifičnost udeležencev omrežja,
- podvrženost omrežja vplivu dihotomije med kompleksnim in enostavnim,
- določenost omrežja z dihotomijo med jedrom in obrobjem (periferijo).

Naštete lastnosti razlikujejo med seboj enostavna in kompleksna omrežja; razlika med njimi temelji na strukturnem ravnovesju med prodajalci in kupci. Pri enostavnem omrežju sestavlja celotni trg le majhno število kupcev in prodajalcev. To je lahko značilno tako za omrežja znotraj organizacije kot tudi za medorganizacijska omrežja. Vstop ali umik udeležencev omrežja lahko prizadene obstoj in naravo trga. Poleg tega lahko udeleženci ravno s pomočjo komunikacije z usmerjanjem medsebojnega delovanja v lastno korist (npr. s tajnimi dogovori) nadzorujejo tržni sistem.

Pri kompleksnih omrežjih se lahko na mnogih različnih ravneh komunikacije pojavlja in udelejuje večje število kupcev in prodajalcev. Primer takih omrežij je internet. Prodajalci komunicirajo drug z drugim, kupci komunicirajo drug z drugim, prodajalci in kupci komunicirajo med seboj. Kadar je omrežje blizu popolnemu ravnovesju, ima vstop ali umik posameznikov nanj zelo majhen učinek. Ravnovesje torej pomeni neko stabilno stanje, pri katerem ima sprememba partnerjev pri izmenjavi zelo majhen učinek na omrežje.

Zaupanje med partnerji in *zavezanost* (zvestoba) medsebojnim odnosom sta središčna točka, ki omogoča razvoj uspešnih dolgoročnih partnerskih odnosov (Morgan in Hunt, 1994, str. 22). Zaupanje in zavezanost omogočata sodelovanje med partnerji, omogočata, da pričakovani rezultati dolgoročnega sodelovanja premagajo kratkoročne interese in da so tvegane akcije videti sprejemljive, ker partnerja pod naštetimi pogoji menita, da se sopartner ne bo vedel preračunljivo. Tako oba elementa oblikujeta razmere, ki omogočajo razvoj in ohranjanje dolgoročnih kooperativnih partnerskih odnosov. Več o zaupanju in zavezanosti v odnosih gl. npr. Čater, 2006.

Da bo sodelovanje v omrežju povezav uspešno, si morajo udeleženci deliti pomembne informacije. *Izmenjava informacij* je formalno in neformalno pravočasno posredovanje in deljenje pomembnih informacij med medsebojno odvisnima partnerjema (Morgan in Hunt, 1994, str. 24). Izmenjava informacij se odraža v izboljšanju kakovosti izdelka ali storitve, pomaga pri razvoju novega izdelka, partnerja lahko bolje razumeta rezultate svojega skupnega vedenja, vodi lahko do optimalnih skupnih rezultatov, pogloblja odnose med partnerjema, žal pa ponuja tudi priložnost za oportunistično vedenje.

Obstoječi odnosi so nastali kot rezultat preteklih *vlaganj* in so nujen pogoj za izvajanje trenutnih operacij. Hkrati pa obstoječi odnosi predstavljajo tudi obveznost podjetja, saj so bila za vzpostavitev odnosa potrebna tudi vlaganja druge strani. Zaradi tega je podjetje zavezano izvajanju trenutnih operacij. Če želi odnos spremeniti, lahko naleti na odpor svojega partnerja (Ford et al., 2002, str. 9). Spremembe vedno zahtevajo *prilaganja* v obeh vpletenih podjetjih in v samem odnosu. To pomeni, da je podjetje pri uvajanju sprememb odvisno od odobritve in aktivnosti drugih podjetjih. Podjetje vseeno lahko mobilizira del omrežja v želeni smeri, če njegova akcija obljublja koristi za tiste igralce, katerih podporo potrebuje. V zgodnjih fazah bo prilaganje sredstvo za razvoj zaupanja, v fazi zrelosti pa bo širilo in utrjevalo odnos.

V vsakem odnosu se vedno porajajo nesoglasja oz. konflikti. Če se nesoglasja ne rešujejo, lahko to vodi do sovražnosti in razpada odnosa. Če se nesoglasja poskušajo razrešiti, jih lahko označimo kot *funkcionalni konflikt* (Morgan in Hunt, 1994, str. 26), ki preprečuje stagnacijo, spodbuja zainteresiranost, radovednost in oblikuje medij, prek katerega se lahko rešujejo problemi in oblikujejo rešitve. Funkcionalni konflikt lahko na ta način povečuje uspešnost partnerskih odnosov in je samo eden od načinov sodelovanja in komuniciranja med partnerji.

Pričakovani rezultati dolgoročnih partnerstev ne nastanejo, dokler se posamezniki podjetij – partnerjev med seboj ne spoznajo, dokler ne postanejo voljni sodelovati in udeleževati se v skupnih timih. Njihova vodstva pogosto pozabijo na pomembnost gojenja *tesnih delovnih odnosov in medosebnih zvez med posamezniki*, ki, potem ko so izoblikovani, povezujejo partnerska podjetja kot ekonomske subjekte. Ko posamezniki iz podjetij med seboj tesno sodelujejo, oblikujejo in spreminjajo razvijajoč se partnerski odnos. Kingshott (2004, str. 9) ugotavlja, da pričakovanja prihodnjih obveznosti in rezultatov (t. i. psihološke pogodbe) ob zaupanju krepijo zavezanost in sodelovanje na tržni poti.

Z vidika strateške zveze kot posebne oblike medorganizacijskega sodelovanja pa na uspešnost posamezne povezave vpliva več dejavnikov (Gomes, 1998, str. 1–7), in sicer:

- povezava mora imeti *jasen strateški cilj, izbira partnerja* narekuje združljivost njihovih ciljev in dopolnjevanja njihovih zmožnosti;
- *specializacija* pomeni, da je treba aktivnosti in zadolžitve razporediti tako, da vsak udeleženec opravlja tisto, v čemer je najboljši;
- skupnega delovanja med podjetji ni pričakovati avtomatično, še posebej če gre za nekdanje konkurente, zato je zelo pomembno *ustvarjanje spodbud za sodelovanje*;
- za uspeh je potrebno *zmanjševanje konfliktov med partnerji*;
- trajna komunikacija in *deljenje informacij* razvijata zaupanje in osredotočenost na skupni cilj;

- ne glede na obliko sodelovanja so *osebni stiki, izmenjava osebja in obiski* ključnega pomena za vzdrževanje komunikacije in zaupanja med partnerji;
- *dolgoročno delovanje* je možno le s popuščanjem med partnerji in z reševanjem kratkoročnih zapletov v prid zasledovanja in doseganja dolgoročne vizije;
- *razvoj skupnih projektov* omogoča oblikovanje dobrih praks;
- *prilagodljivost* partnerjev je pomembna, saj so zveze odprte za dinamična razmerja, ki se razvijajo skladno s spremembami okolja, pri tem pa poskušajo izkoristiti prilagodljivost, ki se jim ponujajo.

Podjetja na medorganizacijskem trgu so vpeta v omrežja povezav, ki jim omogočajo boljše poslovanje, lahko pa tudi predstavljajo ovire. V nadaljevanju si bomo pogledali prednosti in slabosti sodelovalnih trženjskih odnosov v omrežju povezav.

3.1 Tveganja, povezana z omrežjem povezav

Tveganja, povezana z omrežjem povezav na medorganizacijskem trgu, se nanašajo na *socialni kapital* podjetij in na *strateške povezave* med njimi.

Socialni kapital ima poleg koristi, ki jih prinaša podjetju, tudi nekatere slabosti oz. tveganja, kot to imenujeta Adler in Kwon (2002, str. 30–31). V literaturi tveganja socialnega kapitala niso obsežneje obravnavana, a vendar so:

- *stroški vzpostavljanja in ohranjanja odnosov* Tymon in Stumpf (2003, str. 16–17) menita, da je za povečanje vrednosti socialnega kapitala ključnega pomena investiranje v razvoj kakovostnih medsebojnih razmerij. Pri visoko razvitem medsebojnem zaupanju v podjetju lahko medsebojna razmerja ostanejo kakovostna tudi pri minimalnem investiranju. Za menedžerje mora biti zato prioritarna naloga vzpostavljanje medsebojnega zaupanja zaradi razvoja socialnega kapitala v podjetju in povečanja učinkovitosti ter predvsem uspešnosti podjetja.
- *informacijske koristi zmanjšajo moč in vpliv* Omrežje, v katerega je vključen posameznik, je lahko zelo gosto in prepleteno z drugimi omrežji. Informacijske koristi posameznika za omrežje lahko povečujejo njegovo moč in vpliv. Vse je odvisno od tega, kakšna je relacija med posameznikom in omenjenim omrežjem. Če relacija omrežju nudi izredno koristne informacije, sta moč in vpliv posameznika v omrežju velika.
- *negativni učinki solidarnosti v skupini* Visoka stopnja solidarnosti med posamezniki v skupini lahko omeji posameznika samo na odnose znotraj skupine, kar mu popolnoma zadostuje za njegove potrebe in tako oslepi njegov pogled na okolico. Posledica tega je manjša kreativnost, zmanjšanje pretoka novih idej, zaviranje dostopa do novih informacij, povečanje neprilagodljivosti in večja ranljivost celotnega omrežja. Takšen je primer lojalnosti podjetij do prvotnih in uveljavljenih dobaviteljev.

Če se socialni kapital razvija med napačnimi partnerji, če ni obojestranskega zaupanja in neodvisnosti, imajo lahko podjetja škodo na področjih informacij, ugleda, uspešnosti in na koncu prihodkov. Preveč intenziven socialni kapital, npr. v družinskih podjetjih, lahko ustvarja neučinkovite norme, kot so nepotizem, neprofesionalnost, pogovorni jezik, to pa zmanjšuje učinkovitost in dobičkonosnost. Socialni kapital v podjetjih ima lahko škodljiv vpliv na družbo (podkupovanje, karteli in podobno).

Biong, Wathne in Parvatiyar (1997, str. 105) na podlagi kvalitativne raziskave med prodajalci in kupci ugotavljajo, da obstaja pet dejavnikov, zaradi katerih se podjetja upirajo oz. zaradi katerih ne vzpostavljajo trženjskih odnosov in ne razvijajo omrežja povezav. Ti dejavniki so: strah pred odvisnostjo, pomanjkanje zaupanja vrednih partnerjev, pomanjkanje zaznane vrednosti v odnosu, pomanjkanje usmerjenosti k odnosom v odjemalčevem podjetju in hitre tehnološke spremembe. Sklepamo lahko, da podjetja ne bodo vstopala v sodelovalne odnose, če so v primerjavi z alternativnimi trženjskimi ureditvami zaznani stroški previsoki ali pridobitve prenizke.

Omrežje povezav vključuje tudi *strateške zveze*, kjer je vsak partner odvisen od prispevka oz. vložkov drugega. To lahko povzroča težave, če en partner vlaga premalo. Cilji, za doseganje katerih se strateške zveze navadno ustanavljajo, so dolgoročni, zato je težko predvideti rezultate, ki naj bi jih zveze dosegle. Negotovost glede rezultata seveda otežuje primerjavo vrednosti strateške zveze z drugimi razpoložljivimi alternativami, kot je npr. samostojno nadaljevanje poti.

Najpogostejša tveganja lahko opredelimo takole:

- *neuravnoteženost koristi*: tveganje, da koristi, ki izhajajo iz zveze, ne bodo porazdeljene med partnerje v skladu z vložki, povzroča spore in učinkuje demotivacijsko;
- *neuravnoteženost v zavezanosti in motivaciji*;
- *težavno doseganje dogovorov*: tveganje, da dogovora ne bo kljub velikemu vložku časa in naporov;
- *problemi pri sporazumevanju*: tveganje nesporazumov, kar je posledica jezikovnih in kulturnih preprek;
- *spori med partnerji*: tveganje, da se bodo pojavili spori o glavnih odločitvah, razporeditvi koristi in virov ipd.; sporov med partnerji ni možno odpraviti, sprejeti jih je treba kot potencialno produktivne napetosti oz. kot izzive, ki spodbujajo delovanje za razčiščevanje opredeljene ciljev;
- *povračilni ukrepi vlade in konkurence*: tveganje, da bo odziv vlade in konkurentov v panogi neugoden.

Poleg naštetega je treba opozoriti še na t. i. *sestavljeno tveganje*, ki je povezano z novimi elementi, s katerimi se bo srečevala strateška zveza. Novi elementi v zvezi so lahko nova tehnologija, novi trgi, nov izdelek, novo vodstvo, nova strategija, nov proizvodni proces ipd. Čim več novih

elementov se v zvezi pojavi, tem več je med njimi povezav in te postanejo bolj kompleksne, to pa povzroči *nestabilnost* strateške zveze (Lynch, 1993, str. 167).

Večina težav, ki se pojavljajo med partnerji, izvira iz nezadostne komunikacije med njimi, zato je *vzpostavitev komunikacijskega sistema* eden od odločilnih elementov, ki omogočajo učinkovito koordinacijo. Dobre komunikacije med podjetji so odvisne od medsebojnega razumevanja, kar pa ni preprosto, zlasti če gre za zelo različna podjetja. Vzpostaviti je treba primerne informacijske kanale. V obdobju razvitih informacijskih tehnologij ni opravičila za nezadostne komunikacije.

4 Analiza uspešnosti omrežja povezav

Spoznali smo dimenzije smiselnosti odnosov v omrežju, pogledali uskladišveni model odnosov, poiskali dejavnike uspešnega sodelovanja v omrežju povezav. Zdaj pa pogledajmo še koristi in stroške, ki jih prinaša omrežje povezav med kupci in prodajalci, in da bo analiza uspešnosti omrežja povezav obdelana v celoti, še merjenje in nadzor uspešnosti omrežja povezav.

4.1 Koristi

Adler in Kwon (2002, str. 29) navajata štiri razloge, zakaj lahko socialni viri v omrežjih prinašajo koristi:

- spodbujajo pretok informacij,
- vplivajo na odločitve pomembnih udeležencev,
- krepijo socialna priporočila (posameznik lahko na podlagi pripadnosti določeni skupini pridobi zaupanje in pridobi vire, ki jih sicer ne bi),
- krepijo identiteto in poistovetenje s skupino.

Socialne vezi prinašajo poleg materialnih koristi tudi drugačne. *Nematerialna izmenjava virov* posameznika z istimi ali različnimi ljudmi v njegovem omrežju je lahko raznovrstna po vsebini ali vlogah (npr. emocionalna opora, druženje, sodelovanje, nasveti ipd.). Naj omenim še skriti vir, to je čas. Omrežje, v katerem udeleženci tesno sodelujejo, omogoča, kot pravi Uzzi (1997, str. 49), »ekonomijo časa«. Gre za sposobnost hitrega izkoriščanja tržnih priložnosti, ki je pogojena z vpetostjo podjetja v omrežje.

Socialni kapital pomaga izboljševati kohezijo znotraj skupine in ustvarja podlago za skupinske napore. Poleg tega promovira medfunkcijsko (*cross-functional*) timsko učinkovitost in omogoča podjetjem lažje prilagajanje tržnim razmeram. Zmanjšuje tudi odhod ključnih ali visoko kvalificiranih zaposlenih iz podjetja, če imajo ti močne socialne stike s svojimi sodelavci in nadrejenimi (Lengnick - Hall, 2003, str. 54).

Möller in Wilson (1995, str. 40) kot motive in hkrati prednosti za vzpostavljanje sodelovalnih trženjskih odnosov navajata ekonomske pridobitve, stabilnost, vzajemnost, učinkovito in uspešno proizvodnjo, vzpostavitev legitimnosti, pridobitev virov in uporabo moči.

Poglejmo še koristi, ki jih nudi omrežje odnosov, z vidika *strateške zveze*. Ker je osnovni cilj zveze strateški oz. dolgoročen, morajo koristi za partnerje preseči zgolj čisti finančni vidik, zato je potreben celovitejši *kazalnik uspešnosti strateške zveze*. Lynch (1993, str. 82–84) meni, da tak možni kazalnik kompleksnega značaja sestavlja pet elementov:

- *Tržno moč* lahko opredelimo na več načinov, in sicer kot tržni delež, kot širitev na nove trge ali kot osvajanje tržnih vrzeli. Cilji, ki si jih postavijo strategiji zvez, pa so lahko tudi povečanje obsega poslovanja prek obstoječih tržnih poti, povečanje odzivnosti na zahteve kupcev ali obvladovanje ključnih distributerjev.
- *Organizacijska sposobnost* ima več razsežnosti. Organizacijska moč temelji predvsem na sposobnosti razporeditve človeških virov. Moči se ne meri v številu ljudi, temveč v njihovi učinkovitosti. Organizacijska sposobnost pomeni pridobivanje novega znanja, zvestobe in zavezanosti, pomeni tudi timsko delo, prilagodljivost spremembam, učinkovito uporabo virov in sposobnost spreminjanja idej v izdelke.
- *Inovativna sposobnost* se kaže na vrsto načinov. Pomeni lahko novo tehnično znanje, izboljšanje proizvodnih procesov, tržnih poti, oblikovanje novih izdelkov, boljše kakovost, višjo produktivnost itd.
- *Konkurenčna prednost*: mnoge zveze so bile oblikovane z namenom, da bi potencialnim konkurentom postavile vstopne ovire ali pa pridobile prednosti, ki izhajajo iz doseganja ekonomije obsega.
- *Finančna korist* ni nujno le finančni donos, ampak je širši pojem. Sem namreč štejemo tudi hitrejši tok denarja, zmanjšanje potreb po gotovini, povečanje donosov od prodaje, zmanjšanje proizvodnih stroškov, večjo učinkovitost, zmanjšanje stroškov trženja na enoto izdelka itd.

Na osnovi teh elementov je možno izračunati koristi strateške zveze v primerjavi z investicijami vanjo, ki so lahko čas, ljudje, tehnologija ali denar (Lynch, 1993, str. 81). Kako bi izračunali tak kazalnik, pa Lynch ni odgovoril. Pravzaprav je tudi izračunavanje finančnih kazalnikov uspešnosti trženjskih odnosov zaenkrat še v povojih, kot bomo spoznali v poglavju 4.3.

4.2 Stroški

Razvoj *socialnega kapitala* oz. medsebojnih razmerij v podjetju lahko zahteva ogromne vire, kar lahko povzroči, da koristi od vzdrževanja močnih medsebojnih vezi ne upravičijo stroškov. Obstaja tudi nevarnost prevelike posameznikove utelešenosti v socialne strukture podjetja pri združevanju in strogih skupnih normah. Naslednje tveganje socialnega kapitala se lahko kaže v tem, da prekomerna socialna vključenost lahko zavre tok novih informacij in s tem zmanjša spodbudo za podjetniško aktivnost in inovativno vedenje. Socialni kapital določenega podjetja lahko

povzroči negativne učinke tudi na širši kolektiv. Skupine z visoko stopnjo socialnega kapitala lahko namreč pri iskanju »posebnih interesov« zagovarjajo in porabljajo dragocene vire podjetja za neproduktiven konkurenčni boj (Staber, 2003, str. 416).

Odnos, ki je v določenem trenutku dober, se lahko sčasoma razvije v breme tako v razvoju odnosa samega kot v razvoju drugih odnosov (Håkasson, Snehota, 1995, str. 18–22). Avtorja navajata slabe strani, ki so lahko posledica sodelovanja v trženjskem odnosu: izguba nadzora, nejasnost, trženjski odnos zahteva vire, izključitev drugih priložnosti, nepričakovano povpraševanje.

Forsströmova (2004, str. 9) trdi, da ima *strateško partnerstvo* očitne koristi za sodelujoči podjetji, saj jima omogoča ustvariti nekaj, česar posamično ne bi zmogli. Osnovni razlog, da se podjetja kljub koristim izogibajo strateških partnerstev, je v tem, da stroški trenja prevladajo nad koristmi. Potencial za strateško partnerstvo obstaja takrat, ko med udeležencema v času trajanja odnosa zaznane koristi prevladajo nad zaznanimi žrtvami in ko sta podjetji vzajemno odvisni. Vzajemna odvisnost med podjetjema se bo vzpostavila, če bo vsako od njiju prepoznalo vrednost, ki jo njegovi viri pridobijo v kombinaciji z viri drugega podjetja. Zaradi dostopa do tujih virov bosta podjetji najprej povezani na ravni posameznih interakcij, ki se lahko sčasoma razvijejo v odvisnost in vzajemno odvisnost (Forsström, 2004, str. 12–14). Logika je predstavljena v spodnjem matematičnem modelu.

$$\text{Potencial za soustvarjanje vrednosti} = \sum_{i=1}^n (K_i - \check{Z}_i) i^t$$

t = čas trajanja odnosa

K = zaznane koristi za oba udeleženca odnosa

Ž = zaznane »žrtve« za oba udeleženca odnosa

i = vrsta interakcije

• i < 1 = neodvisnost

• i = 1 = nevtralnost

• i > 1 = vzajemna odvisnost

Vir: Forsström, *Value Co-Creation through Interdependence in the Context of Industrial Buyer-Seller Relationships*, 2004, str. 23

Posamezni elementi tega modela implicirajo, da mora podjetje X iskati kandidate za strateška partnerstva predvsem med kupci:

- s katerimi že dlje časa sodeluje (*višji t*);
- ki svojo konkurenčno prednost gradijo na inovativnosti in kakovosti izdelkov in bi zato potrebovali razvojne rešitve podjetja X (*višja potencialna K in i*);
- ki jim je cena manj pomemben dejavnik (*nižji Ž*).

4.3 Merjenje in nadzor uspešnosti omrežja povezav

Merjenje uspešnosti omrežja povezav ni isto kot merjenje uspešnosti podjetja. Na uspešnost omrežnih povezav lahko gledamo prek odnosov, prek socialnega kapitala in z vidika partnerstva oz. strateških povezav.

Merjenje vrednosti trženjskih odnosov

Vrednost odnosa na medorganizacijskih trgih je kompromis med koristmi izdelka, storitve, aplikativnega znanja, časa do uvedbe na trg in socialnimi koristmi ter ceno in procesnimi stroški, kot jih zaznajo odločevalci v odjemalčevem podjetju, in ki upošteva razpoložljive odnose z alternativnimi dobavitelji. Vrednost odnosa tako gledamo kot matriko 2×3 , kjer sta *koristi* in *stroški* osnovni dimenziji, ki ustvarjata vrednost in se odražata prek treh ravni: *osnovne ponudbe* (kakovost izdelka, učinkovita dobava vs. direktni stroški), *procesnih virov* (storitvena podpora, osebna interakcija vs. stroški pridobivanja) in prek *odjemalčevega delovanja* (prodajalčevo znanje, čas uvedbe na trg vs. stroški delovanja; Ulaga in Eggert, 2006, str. 120–127).

Gumesson (2004, str. 141) uspešnost trženjskih odnosov finančno vrednoti z vpeljavo pojma donosa na odnos (ROR – *return on relationship*), ki ga opredeljuje kot »dolgoročni neto finančni učinek, ki je posledica vzpostavljanja in vzdrževanja omrežja odnosov določene organizacije«. Dobičkonosnost odnosa je prihodek odnosa, zmanjšan za stroške odnosa. Razporeditev stroškov na posamezne odnose in določitev izvorov stroškov v odnosih pa predstavlja težave pri računanju dobičkonosnosti odnosa.

Anderson in Narus (2004, str. 6) menita, da je vrednost za kupca (angl. *customer value*) na medorganizacijskem trgu podoben konstrukt kot tržni delež; kot tako jo lahko le ocenimo, ne moremo pa je natančno opredeliti, zato govorimo o *zaznani vrednosti*. Na kupčevo zaznavo vrednosti poleg samega izdelka vplivajo še številni drugi dejavniki: čas trajanja naročila, odstopanje od dogovorjenih rokov dobave, stanje izdelka ob dobavi, postopek naročanja, poprodajne storitve, navodila in dokumentacija v zvezi z izdelkom, delovanje izdelka, njegove okvare in čas popravil ter stroški in težavnost vzdrževanja.

Merjenje socialnega kapitala

Moč oz. velikost socialnega kapitala lahko merimo s številom povezav med udeleženci ter z močjo teh povezav. Pomembno metodološko vprašanje, ki se pojavlja, je, kako sploh meriti moč vezi. To postane posebej pomembno, če predvidevamo nelinearne zveze med močjo vezi in dostopom do informacij oz. uspešnostjo. V literaturi se kot kriteriji pojavljajo recipročnost kot močna vez proti nereciprocitnosti, nedavnost (angl. *recency*) kontaktov ali pa preprosto frekvenca interakcij oz. intenzivnost kontaktov. Burt (1997, str. 361–363) meri moč vezi s tremi dimenzijami, in sicer: emocionalna bližina, frekvenca interakcij in

trajanje nekega odnosa. Pri tem deli emocionalno bližino na dimenzijo »intimnosti« ter frekvenco interakcij in trajanje odnosa na dimenzijo »aktivnosti«.

Borgatti, Jones in Everett (1998) razlikujejo med različnimi ravnmi, na katerih se meri socialni kapital, za katerega predpostavljamo, da pozitivno vpliva na posameznikov ali skupinski uspeh. Povedano drugače, razlika je v enoti proučevanja – posameznik ali skupina. Na *individualni ravni* nas zanima, kakšne vrste vezi spodbujajo posameznikovo uspešnost. Na *skupinski ravni* raziskujemo vezi oz. značilnosti omrežja znotraj skupine ali pa vezi proučevane skupine z drugimi skupinami.

Raider in Krackhardt (2001) ločita tri ravni analize pri merjenju socialnega kapitala: proučevanje *diad*, *omrežij posameznikov* in *omrežij skupin*. Avtorja pri proučevanju omrežij ločita strukturni in relacijski pristop. Strukturni se osredotoča predvsem na lokacijo udeleženca v socialnem omrežju, ki vpliva na posameznikovo oz. skupinsko vedenje in prepričanja, relacijski pa poleg tega upošteva še vsebino vezi v omrežju (npr. sodelovanje, nasveti, prijateljske vezi). To pomeni, da relacijska dimenzija socialnega kapitala poskuša opredeliti »premoženje«, ki ga vsebujejo socialne interakcije.

Socialni kapital podjetij je eden od razlogov, da je omrežje povezav na medorganizacijskem trgu topološko podobno socialnim omrežjem. V prid takšni razlagi je Makarovičeva ugotovitev (2003, str. 85), da ne more biti vsak element istočasno povezan z vsakim drugim: »Skrivnost uspešne organizacije zato ni v tem, da je vsakdo nenehno povezan z vsakim, temveč v izvajanju ustreznih selekcij, v katerih se produktivne relatije uresničijo, neproduktivne pa ne«.

Merjenje uspešnosti strateških povezav

Strateška donosnost naložbe (angl. *strategic return on investment* – STROI) vključuje pet osnovnih strateških področij. Trg, organizacija, inovacije in konkurenčne prednosti so glavni indikatorji, medtem ko so finančne koristi odsev uspešnosti preostalih, kot smo že spoznali pri Lynchevem kazalniku uspešnosti strateške zveze v pogl. 4.1. Usklajenost operativnega vodstva partnerske povezave s finančnimi in strateškimi cilji je tu ključnega pomena. Oblikovanje enotnega modela STROI omogoča poenotenje ciljev in metod spremljanja učinkovitosti povezave. Koncept STROI omogoča oblikovanje kriterijev, hkrati pa nudi podporo kontroli strateške povezave (Lynch, 1993, str. 81–85).

Podjetja poskušajo *nadzirati* omrežje in želijo koristi od nadzora. Toda če nadzor postane totalen, razdiralno vpliva na omrežje (Ford et al., 2002, str. 11). Za omrežja povezav Ritter, Wilkinson in Johnston (2004, str. 177) trdijo, da sta ravnanje in nadzor sodelujočih v omrežju odvisna od tipa posameznega odnosa in specifičnih situacij pri ravnanju z odnosi v omrežju. Nekateri odnosi so npr. vođeni z ene, vseobsegajoče pozicije moči, spet drugič pa ima več različnih udeležencev močan medsebojni vpliv.

Ojasalova (2002, str. 8–9) ugotavlja, da nobeno podjetje ne nadzira omrežja, čeprav se nekatera obnašajo, kot da bi ta nadzor imela. Sama menim, da določen posameznik (ali posamezno podjetje) lahko nadzira ali usmerja omrežje povezav, če mu njegov položaj v omrežju to omogoča. Vendar bolj ko podjetju uspe uresničevati nadzor nad omrežjem, manj učinkovito in inovativno bo to omrežje. Pri tem gre za odločitev, kdaj naj podjetje druge *prisili*, da delajo po njegovih željah, in kdaj naj *popusti* željam drugih. V zvezi s tem ne gre pozabiti ene izmed temeljnih lastnosti omrežij, in sicer da so podjetja nepopolna ter odvisna od sposobnosti in virov drugih. Prav tako so odvisna od pobud za spremembe in izboljšave, ki jih dajejo druga podjetja. Pristop, ki temelji izključno na prisili, pomeni, da podjetje vidi omrežje le skozi lastne oči in samo kot sredstvo za doseganje lastnih ciljev. Takšno podjetje ne razume motivov in problemov drugih podjetij, dinamike omrežja in povezav med lastnimi koristmi in koristmi drugih. Gre za primer, ko je podjetje monopolist, pod omrežjem pa razumemo *ključno omrežje*² podjetja, prek katerega podjetje realizira zastavljene cilje. Če omrežje podjetja omejimo na tiste udeležence, ki jih podjetje potrebuje za svoje delo, samo pa ima v tem omrežju dominantni položaj, s tezo Ojasalove ne morem soglašati. Vsekakor pa menim, da je sodelovanje v omrežju povezav nujno, saj morajo podjetja znotraj omrežja poleg svojih ciljev upoštevati tudi skupne cilje omrežja povezav.

Sklepne misli

V uskladitvenem modelu odnosov opisana večdimenzionalnost omrežja odnosov med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu dokazuje, da je omrežje odnosov zelo povezano z drugimi strateškimi funkcijami podjetja. Največja povezanost se kaže zlasti na naslednjih področjih:

- uresničevanje sodelovanja v omrežju povezav med prodajalci in kupci zahteva ustrezno ravnanje s človeškimi viri, ki so ključni pri oblikovanju, razvijanju in vzdrževanju odnosov;
- najvišje vodstvo se mora zavedati pomena omrežja odnosov in ga vključiti v strateško usmeritev poslovanja celotnega podjetja;
- kakovostni izdelki in storitve so osnovni pogoj, da se bodo kupci vračali, s čimer je neposredno povezan sam proizvodni proces;
- zaradi večje razširjenosti izmenjave informacij med partnerji lažje oblikujemo kakovostno ponudbo ne v tehničnem smislu, ki je temeljni pogoj, pač pa zaradi izpolnjevanja obljub, da kupec ali poslovni partner dobi tisto, kar smo mu obljubili;
- v tehnično-tehnološkem smislu je za razvoj omrežja odnosov pomembno, da imamo prava orodja za obliko-

² Ključno omrežje se od celotnega panožnega omrežja razlikuje po tem, da je strateški in ne stvarni pojem. Mej omrežja panoge ni mogoče definirati, ključna omrežja pa lahko razumemo kot definirano podomrežje oz. kot definirano množico vstopnih točk v večje neomejeno omrežje (Ojasalo, 2002, str. 6).

vanje informacij o kupcih in poslovnih partnerjih ter za sistematično in stalno zbiranje, spremljanje in analiziranje dogodkov na področju mreženja odnosov;

- najpomembnejšo povezanost omrežja odnosov z vsemi funkcijami v podjetju pa predstavlja dejstvo, da skupaj z njimi omogoča oblikovanje konkurenčnih prednosti podjetja.

Kakšni so torej napotki podjetjem za *uspešno širjenje omrežja povezav*? Vsako podjetje se mora najprej zavedati pomena pričakovanih koristi in dodajati nekaj novega svoji ponudbi ter izboljšati svoje poslovanje zaradi večje tržne usmerjenosti, uspešnosti, učinkovitosti in oblikovanja konkurenčnih prednosti med nenehnim iskanjem izdelkov, storitev, procesov in tehnologij. Medsebojno dopolnjevanje virov omogoča doseganje rezultatov, ki jih posamezno podjetje samo ne bi moglo doseči. Podjetja se morajo zavedati in morajo razumeti, da je za uspeh potrebno sodelovanje, temelječe na skupnih vrednotah in normah vedenja, ki krepijo zaupanje in zvestobo ter odvrčajo od oportunističnega vedenja. Zaupanje med partnerji in zavezanost medsebojnim odnosom sta središčna točka, ki omogoča razvoj uspešnih dolgoročnih partnerskih odnosov. Da bo sodelovanje v omrežju povezav uspešno, si morajo udeleženci deliti pomembne informacije. Izmenjava informacij se izraža v izboljšanju kakovosti izdelka ali storitve, pomaga pri razvoju novega izdelka, vodi lahko do optimalnih skupnih rezultatov, pogloblja odnose med partnerji, žal pa ponuja tudi priložnost za oportunistično vedenje. Nesoglasja je treba reševati in v tem primeru funkcionalni konflikt predstavlja samo enega od načinov sodelovanja in komuniciranja med partnerji.

Iskanje konkurenčnih prednosti je v času, ko so izdelki zaradi globalizacije trga vedno bolj homogeni in imajo vedno manj možnosti za diferenciacijo, vedno težje. Posledica tega je, da morajo podjetja, ki želijo uspeti, osredotočiti lastne poslovne strategije na odjemalce namesto na izdelke. Pri tem imajo vse pomembnejšo vlogo odnosi v omrežju povezav med kupci in prodajalci na medorganizacijskem trgu.

Literatura

1. Adler, P. S. in Kwon, S-W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27 (1): 17–40.
2. Anderson, J. C. in Narus, J. A. (2004). *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
3. Biong, H., Wathne, K. in Parvatiyar, A. (1997). Why do Some Companies not Want to Engage in Partnering Relationships. V: H. G. Gemünden, T. Ritter in A. Walter, ed., *Relationships and Networks in International Markets* (str. 91–107). Oxford: Pergamon.
4. Borgatti, S. P., Jones, C. in Everett, M. G. (1998). Network Measures of Social Capital. *Connections*, 21 (2): 27–36.

5. Burt, R. S. (1997). A Note on Social Capital and Network Content. *Social Networks*, 19: 355–373.
6. Cannon, J. P., Achrol, R. S. in Gundlach, G. T. (2000). Contracts, norms, and plural form governance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2): 180–194.
7. Čater, B. (2006). *Zavezanost v odnosih med trženjskoraziskovalnimi agencijami in naročniki raziskav*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Dwyer, R. F., Schurr, P. H. in Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51 (4): 11–27.
9. Ellis, N., Lowe, S. in Purchase, S. (2006). Towards a re-interpretation of industrial networks: a discursive view of culture. *The IMP Journal*, 1 (2): 29–59.
10. Ellram, L.M. (1995). Partnering Pitfalls and Success Factors. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 31 (2): 36–44.
11. Ford, D., Håkansson, H., Snehota, I. in Gadde, L.-E. (2002). Managing networks. *Paper to the 18th IMP Conference* (22 str.), Perth, Australia.
12. Forsström, B. (2004). Value Co-Creation through Interdependence in the Context of Industrial Buyer-Seller Relationships – Findings from an Empirical Study. *Paper to the 20th IMP Conference* (29 str.). Copenhagen, Denmark.
13. Geersbro, J. (2004). Sensemaking in business networks? Making sense of business networks. *Paper to the 20th IMP Conference* (16 str.). Copenhagen, Denmark.
14. Gomes, C.B. (1998). Strategy before structure. *The Alliance Analyst*, avgust, 1–7.
15. Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business in Industrial Marketing*, 19 (2): 136–148.
16. Håkansson, H. in Snehota, I. (1995). *Developing Relationship in Business Networks*. Routledge: London and New York.
17. Jap, S. (1999). Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*, 36 (4): 461–475.
18. Johnston, W. J., Peters, L. D. in Gassenheimer, J. (2006). Questions about network dynamics: Characteristics, structures, and interactions. *Journal of Business Research*, 59: 945–954.
19. Kaplan, R. S. in Norton, D. P. (2000). *Uravnoveženi sistem kazalnikov – Preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Kingshott, R. P. J. (2004). The Impact of Psychological Contracts Upon Trust and Commitment within Supplier-Buyer Relationships: A Social Exchange View. *Paper to the 19th IMP Conference* (21 str.). Copenhagen.
21. Kumar, V. in Morris, G. (2007). Measuring and maximizing customer equity: a critical analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35 (2): 157–171.
22. Lengnick - Hall, M. L. in Lengick - Hall, C. A. (2003). HR'Role in Building Relationship Networks. *Academy of Management Perspectives*, 17 (4), 53–62.
23. Lynch, R. P. (1993). *Business Alliances Guide*. New York: John Wiley in Sons.
24. Makarovič, M. (2003). Socialni kapital v organizacijah. V: M. Makarovič (ur.), *Socialni kapital v Sloveniji* (str. 80–104). Ljubljana: Zbirka Sodobna družba, Ljubljana.
25. Medlin, C. J. in Quester, P. G. (2005). A Collaborative Interest Model of Relational Coordination and Empirical Results. *Journal of Business Research*, 58(2): 214–222.
26. Möller, K. in Wilson, D. T. (1995). Business Relationships – An Interaction Perspective. V: K. Möller in D. T. Wilson, ed., *Business Marketing: An Interaction and Network perspective* (str. 23–52). Boston: Kluwer Academic Publishers.
27. Morgan, R. M. in Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3): 20–38.
28. Ojasalo, J. (2002). Key Network Management. *18th IMP Conference* (21 str.). Perth, Australia.
29. Raider, H. in Krackhardt, D. (2001). Intraorganizational Networks. V: J. A. C. Baum (ed.), *Companion to Organizations* (str. 58–74). Oxford: Blackwell.
30. Ritter, T., Wilkinson, I. F. in Johnston, W. J. (2004). Managing in Complex Business Networks. *Industrial Marketing Management*, 33: 175–183.
31. Staber, U. (2003). Social Capital or Strong Culture. *Human Resource Development International*, 6 (3): 413–420.
32. Tymon, W. G. in Stumpf, S. A. (2003). Social Capital in the Success of Knowledge Workers. *Career Development International*, 8 (1): 12–20.
33. Ulaga, W. in Eggert, A. (2006). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, 70 (1), 119–136.
34. Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Emeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42 (1): 35–67.