

KVALITATIVNE SESTAVINE POVEZOVALNIH ODNOSOV ORGANIZACIJ S STRATEŠKIMI DOBAVITELJI IN NJIHOV VPLIV NA UDEJANJANJE STRATEGIJ NABAVNEGA MARKETINGA

Matjaž Iršič,
docent,
Ekonomsko-poslovna fakulteta,
Univerza v Mariboru,
matjaz.irsic@uni-mb.si

Povzetek: V članku proučujemo vpliv kvalitativnih sestavin povezovalnih odnosov organizacij na udejanjanje njihovih marketinških strategij na nabavnem trgu. Na podlagi teoretičnih izhodišč smo oblikovali štiri skupine dejavnikov, s katerimi smo ugotavljali raven kvalitativnih sestavin povezovalnih odnosov, in sicer: atraktivnost dobavitelja, atraktivnost celotnega nabavnega trga za organizacijo, konkurenčni položaj organizacije na nabavnem trgu in pogajalsko naravnost organizacije v odnosu do dobavitelja.

Raziskava je pokazala, da velike organizacije v Sloveniji do svojih strateških dobaviteljev, s katerimi imajo dolgoročne poslovne odnose, ne udejanjajo v zadostni meri takšne strategije nabavnega marketinga, ki so značilne za koncept marketinga povezav. Vpliv merjenih dejavnikov na izvajanje posameznih strategij nabavnega marketinga sicer obstaja, vendar je mogoče ugotoviti, da je ta vpliv močnejši predvsem pri dejavnikih, ki imajo za organizacijo na nabavnem trgu kratkoročne učinke, iz česar izhaja, da so organizacije v vzorcu očitno še vedno bolj usmerjene k doseganju kratkoročne učinkovitosti in ne k doseganju dolgoročne uspešnosti.

Ključne besede: kvalitativne sestavine povezovalnih odnosov, transakcijski marketing, marketing povezav, strategije nabavnega marketinga

QUALITATIVE ELEMENTS OF ORGANISATIONS' RELATIONAL EXCHANGES WITH STRATEGIC SUPPLIERS AND THEIR INFLUENCE ON PURCHASING MARKETING STRATEGIES

Abstract: The article deals with the qualitative elements of relational exchanges of organisations and their influences on the implementation of purchasing marketing strategies. According to theoretical background in the current literature four groups of qualitative relational exchange' factors were determined: attractiveness of supplier, attractiveness

Prejeto: 15. februar 2009
Recenzirano: 17. marec 2009
Prejeto v popravljeni različici: 1. april 2009

of total purchasing market for the organisation, competitive position of the organisation on purchasing market, and its bargaining orientation toward supplier.

The research showed that large organisations in Slovenia, which try to build partnerships with their strategic suppliers, are unlikely to develop purchasing marketing strategies based on relationship marketing concept. The influence of measured factors on the implementation of individual purchasing marketing strategies exists, although the strongest impact is prevailed especially by factors which are characteristic for short-term relationships. Hence the surveyed organisations are still more oriented toward reaching short-term efficiency instead of long term effectiveness.

Key words: relational qualitative elements, transactional marketing, relationship marketing, purchasing marketing strategies.

1. TEORETIČNA IZHODIŠČA

1.1 POVEZOVALNI ODNOS

Proučevanje interaktivnih povezav med udeleženci v menjalnih procesih na trgu je pomemben del teoretičnega in empiričnega raziskovanja na področju marketinga v 21. stoletju. Poznavanje značilnosti povezovalnega odnosa med udeleženci v povezovalni menjavi je tako pomembno izhodišče za ugotavljanje razvitosti koncepta marketinga povezav (angl. »relationship marketing concept«), ki ga različni avtorji pojmujejo in razlagajo večdimenzionalno oziroma ga opredeljujejo z različnimi ravnmi aktivnosti v organizaciji, tj. aktivnostmi na konceptualni, strateški in taktični ravni (Turnbull in Wilson, 1989; Fisk, Brown, Bitner, 1993; Dick in Basu, 1994; Barnes, 1994; Liljander in Strandvik, 1995; Palmer in Mayer, 1996; Johnson, Selnes, 2004; Palmatier, Scheer, Evans in Arnold, 2008).

Ne glede na to, ali gre za povezovalni odnos B2C (organizacija – individualni odjemalec) ali za B2B (organizacija – organizacija), so ključni razlogi za spreminjanje transakcijskih odnosov v povezovalne odnose predvsem v ekonomiki menjave, saj so stroški ohranjanja odnosov z udeleženci v menjavi na dolgi rok nižji od stroškov iskanja vedno novih udeležencev s kratko življenjsko dobo sodelovanja v menjalnem odnosu. Povezovalni odnos tako omogoča povečanje učinkovitosti menjave celotne oskrbne verige (Rinehart, Eckert, Handfield, Page in Atkin, 2004; Duffy, 2008).

V nadaljevanju obravnavamo predvsem povezovalne odnose B2B, tj. medorganizacijske povezovalne odnose.

Večina avtorjev pri proučevanju medorganizacijskih povezovalnih odnosov izhaja iz »diadičnosti« odnosa (Anderson, Hakansson, Johanson; 1994; Anderson in Weitz, 1989; Dwyer, Schurr in Oh, 1987; Gummesson, 1995; Low, 1995; Payne, 1995; Han, Wilson in Dant, 1993; Wathne, Heide, 2004; Bergen, Dutta, Walker, 1992; Cannon in Perreault, 1999; Iacobucci, 1996; Levy in Grewal, 2000), medtem ko nekatere novejšje teorije marketinga povezav diadični odnos razlagajo le kot eno od mogočih ravnih povezav med udeleženci v menjavi, ki lahko preraste v odnos med več udeleženci hkrati na različnih ravneh povezav – v portfeljski model, v povezovalni model ali v mrežni model (Ritter, Wilkinson, Johnston, 2004).

Med pomembnejše konceptualne modele povezovalnih odnosov uvrščamo predvsem skandinavsko šolo koncepta marketinga povezav (Groenroos, 1994; Gummesson, 1994, 1995; Lehtinen, Hankimaa in Mittala, 1994; Storbacka, 1994; Strandvik in Liljander, 1995; Laaksonen, Pajunen in Kulmala, 2008) in normativne modele anglo-ameriške šole marketinga povezav (Heide in John, 1990; Noordewier, John in Nevin, 1990; Evans-Laskinov model, 1994; Wilsonov integrirani model, 1995; Lowov model, 1996; Lambe, Wittmann in Speakman, 2001; Hawkins, Wittmann in Beyerlein, 2008).

Povezovalni odnos med udeleženci v menjavi pogosto omogoča kreiranje ekonomske vrednosti uspešnejše, kot bi to bilo mogoče doseči s pomočjo tržnega (cenovnega) mehanizma (Johnson, Selnes, 2004), ter izboljšuje finančno uspešnost (dobičkonosnost) udeležencev v takšnem odnosu (Palmatier, Scheer, Evans, Arnold, 2008).

Medtem ko transakcijski odnosi temeljijo zgolj na ekonomski menjavi med udeleženci (tj. udeleženci pri tem poskušajo maksimirati uporabno vrednost oziroma korist posamične transakcije), pa imajo povezovalni odnosi tudi značaj družbene menjave, pri čemer slednja vključuje dejavnike, kot so: medsebojna odvisnost, prijateljstvo, bližina, zaupanje, tveganje, sodelovanje, oportunitizem ipd. (Bunduchi, 2008).

Teoretično podlago za razumevanje transakcijskih odnosov po mnenju večine avtorjev ponuja teorija transakcijskih stroškov (angl. »transaction cost theory«), tj. alternativna teorija mikroekonomike (Heide in John, 1992; Lambe, Wittmann in Speakman, 2001; Bunduchi, 2008). Omenjena teorija pojasnjuje, da se bo

udeleženec pri vstopanju v menjalne odnose in pri njihovem ohranjanju ravnal po ekonomskih načelih, pri čemer bo primerjal koristi transakcije z nastalimi transakcijskimi stroški. Sodelovanje v transakcijskem menjalnem odnosu bo ekonomsko upravičeno, dokler bodo transakcijski stroški manjši od zaznanih koristi takšnega odnosa, v nasprotnem primeru sledi oportunistično vedenje udeležencev (Rindfleisch in Heide, 1997; Hawkins, Wittmann in Beyerlein, 2008).

Povezovalni odnos med organizacijami pa je zasnovan po eni strani na logiki ekonomike transakcijskih stroškov, po drugi strani pa temelji na teoriji družbene menjave (angl. social exchange theory), kjer udeleženci izražajo potrebo po zaupanju in medsebojni odvisnosti (Bunduchi, 2008), so večstranski in zajemajo širok spekter funkcij in aktivnosti (Holmlund, 2004).

Ekonomika transakcijskih stroškov ima tudi v povezovalnem odnosu pomembno vlogo, saj pojasnjuje pomembnost transakcijsko specifičnega premoženja v povezovalni menjavi (tj. premoženja, ki ima zunaj povezovalnega odnosa omejeno vrednost, saj ga kreirata udeleženca v specifičnem povezovalnem odnosu za njune potrebe) in dejavnike negotovosti, ki jih zaznavajo udeleženci v povezovalnem odnosu. Vse to pa vpliva na oblikovanje alternativne strukture menedžmenta takega odnosa (Williamson, 1975; Bergen idr., 1992; Rindfleisch in Heide, 1997; Crosno in Dahlstrom, 2008).

Teorija družbene menjave ima pri razlagi značilnosti povezovalnih odnosov pomembno mesto (Luo, 2002; Kingshott, 2006), saj temelji na predpostavki, da lahko menjava vključuje tako ekonomske kot družbene vrednosti za udeležence. Udeleženci kontinuirano primerjajo dobljene ekonomske in družbene vrednosti v menjalnem procesu z drugimi mogočimi (alternativnimi) vrednostmi. Če je celota obstoječih zaznanih ekonomskih in družbenih vrednosti večja od alternativ, to povečuje zaupanje udeleženca v tak odnos in ga spodbuja k nadaljevanju odnosa, razvijanju normativnih institutov povezovalnega odnosa, ki tak odnos upravljajo. V nasprotnem primeru se zaupanje udeleženca zmanjšuje, povečujejo pa se tveganja in verjetnost prenehanja povezovalnega odnosa (Hawkins, Wittmann in Beyerlein, 2008).

Omenjena teorija ne izključuje možnosti oportunističnega vedenja udeležencev v

povezovalnem odnosu, saj povezovalni odnos ponavadi traja dalj časa, trajanje odnosa pa lahko poveča ali zmanjša pripravljenost udeležencev za povezovalno sodelovanje (Blois, 2006; Fink, James in Hatten, 2008). Zaradi različnih dejavnikov v okolju lahko interes udeleženca v menjavi za povečanje ekonomske vrednosti zasenči zaznano družbeno vrednost.

Nekatere sodobne razlage marketinga povezav opredeljujejo proces razvijanja povezovalnih menjalnih odnosov predvsem kot aktivnosti udeležencev v menjavi, s katerimi ti poskušajo omejiti izbiro nasprotnemu udeležencu glede morebitnih udeležencev, s katerimi bi lahko nasprotni udeleženec vzpostavljala povezovalni odnos. Tako je preprečevanje izbire za nasprotnega udeleženca v menjavi eden glavnih spodbujevalcev ohranjanja povezovalnih odnosov (Sheth in Parvatiyar, 1995; Palmer in Mayer, 1996; Laaksonen, Pajunen in Kulmala, 2008), vendar pa s tem povzroča tudi oportunistično vedenje takšnega udeleženca, saj se poveča negotovost (Crosno Dahlstrom, 2008).

Vsebina proučevanja povezovalnih odnosov med organizacijami na podlagi analize vodilnih avtorjev na tem področju kaže na precej odprtih vprašanj v zvezi z upravljanjem povezovalnih odnosov, med katerimi velja poudariti predvsem probleme v zvezi z ugotavljanjem razmer, v katerih je povezovalni odnos primeren, s proučevanjem značilnosti udeležencev in objektov menjave (izdelkov oziroma vrednosti), ki so najprimernejši za sodelovanje v povezovalnih odnosih, merjenjem uspešnosti menedžmenta takih odnosov (Fink, James in Hatten, 2008) kot tudi z analiziranjem dejavnikov partnerskih odnosov med udeleženci ter njihovo pravo naravo odnosa (Lemke, Goffin in Szwejczewski, 2003; Sigauw, Baker in Simpson, 2003).

Nekatere dosedanje ugotovitve avtorjev so si tudi precej nasprotujoče. Med njimi velja poudariti predvsem ugotovitev, da je tehnološka negotovost pozitivno povezana z verjetnostjo vstopanja v povezovalni odnos, medtem ko je negotovost glede razpoložljivosti virov z verjetnostjo izbire povezovalnega odnosa povezana negativno (Fink, Edelman, Hatten in James, 2006).

Med pomembnejšimi vsebinskimi področji najnovejšega proučevanja povezovalnih odnosov je treba omeniti še: ugotavljanje zveze med povezovalno menjavo in uspešnostjo organizacij, proučevanje povezave med trajanjem povezovalnega odnosa, značilnostmi

povezovalne menjave in rezultati (uspešnostjo), analiziranje vpliva negotovosti v okolju (tehnološke negotovosti in omejenosti virov) in poslovne uspešnosti organizacij na odločitve o izbiri povezovalnega odnosa kot alternativne oblike menjave (Fink, James in Hatten, 2008), ugotavljanje vpliva zaupanja in oportunističnega vedenja na pripravljenost za povezovalni odnos (Lado, Dant in Tekleab, 2008) ter proučevanje povezanosti med dejavniki menedžmenta povezovalnega odnosa (zaupanje, pogodbene obveznosti, tržna moč), dejavniki inovativnosti (razpoložljivi viri, motivacija, podpora menedžmenta) ter kreativnostjo v povezovalnem odnosu (Wang, Bradford Xu in Weitz, 2008).

1.2 SESTAVINE POVEZOVALNIH ODNOSOV ORGANIZACIJE NA NABAVNEM TRGU

Proučevanje povezovalnih odnosov organizacije z udeleženci v menjavi pokaže, da je tak odnos ponavadi sestavljen in večplasten. Sinteza teoretičnih izsledkov avtorjev (Olsen in Elram, 1997; Westbrook, 1996; Kraljič, 1983; Puto, Paton III. in King, 1985; Palmatier, Scheer, Evans in Arnold; 2008; Johnson in Selnes, 2004; Wathne in Heide, 2004; Duffy, 2008) nakazuje, da je smiselno proučevanje predvsem dveh skupin sestavin povezovalnih odnosov organizacij na njihovih nabavnih trgih:

a) kvalitativnih sestavin povezovalnega odnosa, ki so rezultat vrednotenja strateškega položaja organizacije na nabavnem trgu (konkurenčni

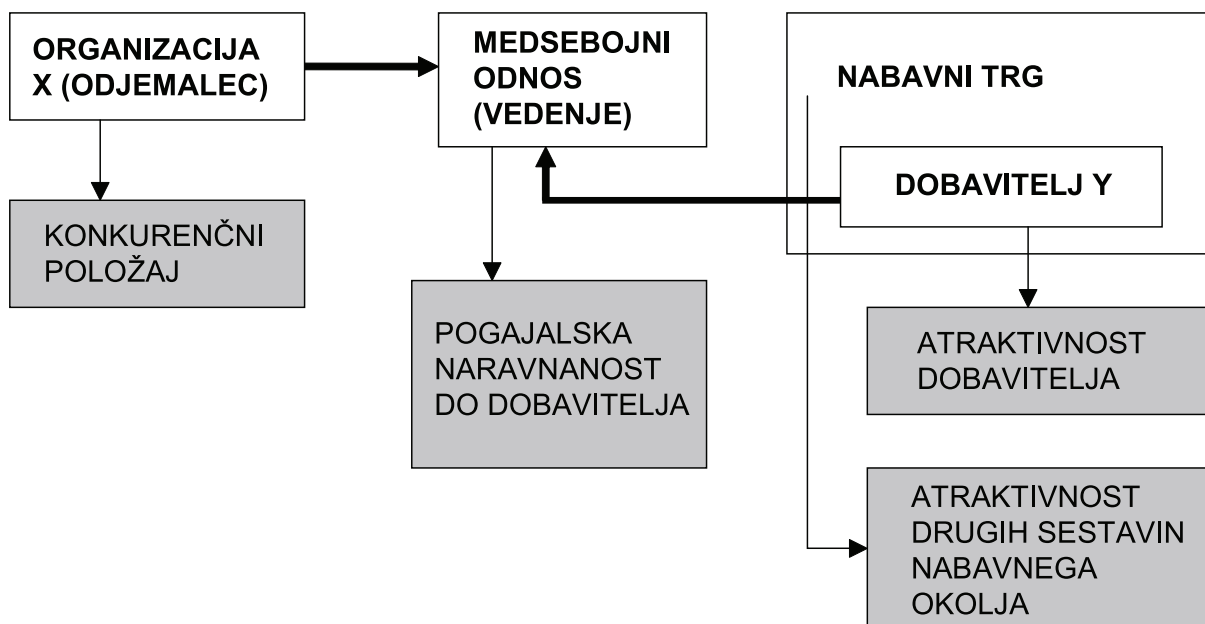
položaj organizacije na nabavnem trgu oziroma njena tržna moč), atraktivnosti nabavnega trga za organizacijo ter vrednotenje medsebojnega odnosa med udeleženci v povezovalnem odnosu; b) kvantitativnih sestavin povezovalnega odnosa, ki se nanašajo na razsežnost vzajemnega transakcijskega premoženja (objektov menjave) med organizacijo in njenimi nasprotnimi udeleženci (intenzivnost povezovalnega odnosa).

Ker se v empiričnem delu članka ukvarjamo s proučevanjem kvalitativnih sestavin povezovalnih odnosov organizacij na njihovih nabavnih trgih ter z učinki teh odnosov na izvajanje strategij nabavnega marketinga, se v nadaljevanju osredinjamo predvsem na teoretične izsledke v tej smeri.

Menimo, da je treba za razumevanje kakovosti povezovalnega odnosa med organizacijo in njenimi dobavitelji analizirati (slika 1):

- ključne strateške dejavnike nabavnega okolja organizacije (to so predvsem značilnosti dobaviteljev in drugih sestavin nabavnega okolja), ki oblikujejo raven atraktivnosti nabavnega trga za organizacijo,
- ključne strateške dejavnike konkurenčnega položaja organizacije oziroma njene konkurenčne prednosti na nabavnem trgu ter
- ključne strateške dejavnike vedenja organizacije in njenih dobaviteljev v povezovalnem odnosu (kakovost medsebojnega delovanja).

Slika 1: Prikaz kvalitativnih sestavin povezovalnih odnosov med organizacijo in njenim dobaviteljem



V nadaljevanju opredeljujemo omenjene konstrukte, saj so predmet nadaljnega empiričnega proučevanja.

Atraktivnost dobavitelja in drugih sestavin nabavnega okolja organizacije

Na kakovost povezovalnega odnosa organizacije na njenem nabavnem trgu vpliva vrsta dejavnikov zunanjega okolja organizacije, pri čemer velja še posebej poudariti atraktivnost dobavitelja, zato tudi v empiričnem delu ločeno proučujemo atraktivnost dobavitelja in atraktivnost drugih dejavnikov nabavnega trga organizacije.

Vrednotenje atraktivnosti dobavitelja zajema niz kriterijev, s katerimi organizacija presoja primernost obstoječega ali potencialnega dobavitelja za graditev dolgoročnega povezovalnega odnosa, npr. finančni, ekonomski, tehnološki, organizacijski, kulturni, strateški dejavniki, dejavniki izvedbe (Ellram, 1990; Lambe, Spekman in Hunt, 2002; Beckman, Haunschild in Phillips, 2004; Wuyts in Geyskens, 2005).

Iz omenjenih splošnih dejavnikov izhaja nekaj konkretnih dejavnikov, ki jih velja posebej omeniti: sposobnost menedžmenta organizacije, moč in sposobnost zaposlenih, stroškovna struktura dobavitelja, celostni sistem kakovosti delovanja (izdelkov, sistemov, procesov in tehnologij ter filozofije), sposobnost prilagajanja spremembam v okolju, finančna stabilnost, organiziranost proizvodnje in nadzornih mehanizmov, razvitost elektronske komunikacije, dobaviteljeve strategije ter aktivnosti in potencial dobavitelja za dolgoročno povezovalno sodelovanje (Monczka, Trent in Handfield, 2005).

Nekateri avtorji se v svojem proučevanju osredinijo predvsem na analiziranje vloge specifičnih sestavin atraktivnosti dobavitelja, ki so pomembne v povezovalnem odnosu, med katerimi velja poudariti predvsem zaupanje, izpolnjevanje obveznosti, komplementarnost in pričakovan finančni iztržek od dobavitelja (angl. financial pay-off) (Shah in Swaminathan, 2008).

Atraktivnost celotnega nabavnega trga za organizacijo se nanaša na priložnosti in nevarnosti, s katerimi se organizacija srečuje na obstoječem nabavnem trgu oziroma se lahko z njimi sreča. Med najpogostejše dejavnike v tej skupini kvalitativnih sestavin uvrščamo npr. velikost nabavnega trga, stopnjo rasti nabavnega trga, intenzivnost konkurence, strukturo nabavnega trga, tehnološke, kulturne, zakonodajnopravne, politične, ekonomske in druge dejavnike ipd. (Saunders, 1997).

Konkurenčni položaj organizacije na nabavnem trgu

Konkurenčni položaj organizacije je rezultat strateške analize in diagnoze notranjega okolja organizacije (njenih virov in kompetenc) ter kaže na njene ključne konkurenčne prednosti kot tudi na njene pomanjkljivosti na nabavnem trgu. Prevladujoča teoretična koncepta, na katerih temelji razlaga konkurenčne prednosti organizacije, sta koncept naravnosti na vire (angl. resource-based concept) in koncept naravnosti na povezavo (angl. relational-view concept).

Zagovorniki koncepta naravnosti na vire razlagajo, da je konkurenčni položaj organizacije rezultat razpoložljivih virov in sposobnosti organizacije, ki jih je težko posnemati (npr. ugled organizacije, tržni delež, zadovoljstvo odjemalcev, kakovost izdelkov, učinkovitost distribucije, znanje in sposobnost zaposlenih ipd.), medtem ko zagovorniki koncepta naravnosti na povezavo pojasnjujejo, da konkurenčni položaj ne izhaja iz organizacije (njenega notranjega okolja), temveč iz medorganizacijskih virov konkurenčnih prednosti, tj. iz transakcijsko specifičnega premoženja (npr. povezano znanje obeh udeležencev, povezana uspešnost izvedbe, informacijski sistem, povezano marketinško komuniciranje ipd.) (Mesquita, Anand in Brush, 2008).

Pogajalska naravnost organizacije do dobavitelja

Vsak povezovalni odnos je tesno povezan s specifično »transakcijsko klimo«, ki jo sestavlja niz vedenjskih reakcij udeležencev, njihovih pričakovanj, zaznav in občutkov, povezanih z določeno stopnjo kooperacije (sodelovanja), oportunitizma (nasprotovanja), odvisnosti, konfliktov, tveganja, zaupanja, nagnjenosti k recipročnosti, zadovoljstva ipd. (Westbrook, 1996; Palmer in Mayer, 1996; Bove in Johnson, 2001; Walter, Muller, Helfert in Ritter, 2003; Duffy, 2008).

Po mnenju nekaterih avtorjev, ki proučujejo povezovalne odnose, najbolje opredeljujejo raven sodelovalnega vedenja (oziroma raven oportunističnega vedenja) udeležencev predvsem štiri teoretični konstrukti: zaupanje, izpolnjevanje obveznosti, normativi povezav in metode reševanja funkcionalnih konfliktov (Dwyer idr., 1987; Heide in John, 1992; Morgan in Hunt, 1994; Siguaw, Baker in Simpson, 1998; Duffy, 2008).

Sodelovanje udeležencev v povezovalnem odnosu je zagotovo temeljni pogoj za doseganje

zaupanja, izpolnjevanje obveznosti, graditev normativa povezav in za uspešno premagovanje funkcionalnih konfliktov. Vendar pa sodelovanje pogosto sledi določenemu unilateralnemu vedenju udeležencev s koordiniranjem tveganja, pri čemer udeleženec v pogajalskem procesu ocenjuje pripravljenost in željo nasprotnega udeleženca do sodelovalnega vedenja (Westbrook, 1996; Johnson in Selnes, 2004; Palmatier, Scheer, Evans in Arnold, 2008; Batt in Purchase, 2004; Ritter, Wilkinson in Johnston, 2004).

Pomemben prispevek k razumevanju procesa prerazporeditve pogajalske moči med udeležencema v povezovalnem odnosu je Westbrookov model, v katerem avtor opredeljuje štiri spremenljivke, s katerimi je mogoče pojasniti vedenje udeleženca v povezovalnem odnosu s koordiniranjem tveganja in s tem pogajalsko naravnost: naravnost na tveganje, naravnost h kooperiranju (sodelovanju), moč/odvisnost in naravnost k recipročnosti (Westbrook, 1996).

Naravnost na tveganje je mogoče opredeliti na kontinuumu od popolne nenaklonjenosti k tveganju do točke iskanja tveganja. Naravnost h kooperaciji (sodelovanju) kaže na stopnjo dovzetnosti (dojemljivosti) udeleženca v povezovalnem odnosu do namer nasprotnega udeleženca. S povečevanjem moči udeleženca v povezovalnem odnosu (npr. moč nagrajevanja, moč prisile, referenčna moč, legitimna moč, strokovna moč, informacijska moč ipd.) se povečuje odvisnost nasprotnega udeleženca v povezovalnem odnosu (Westbrook, 1996; Rokkan, Heide in Wathne, 2003; Hawkins, Wittmann in Beyerlein, 2008). Naravnost k recipročnosti pa razumemo kot težnjo udeleženca v povezovalnem odnosu po izenačevanju razmerja med učinki povezovalnega odnosa in potrebnimi potenciali med udeleženci v takem povezovalnem odnosu (Westbrook, 1996).

1.3 STRATEGIJE NABAVNEGA MARKETINGA

Tako kot na katerokoli marketinško strategijo bodo tudi na udejanjanje strategije marketinga na nabavnem trgu vplivale predvsem štiri skupine dejavnikov: cilji in strategije na ravni organizacije, strategije konkurentov, struktura nabavnega trga, tržne priložnosti ter stopnja naravnosti organizacije k spremembam in tveganjem (Brassington in Pettitt, 2000).

Kreiranje strategij nabavnega marketinga v povezovalnih odnosih mora vključevati v svoji

zasnovi dve skupini dimenzij: dimenzije, ki opredeljujejo značilnosti povezovalnega odnosa med udeležencema, ter dimenzije, ki se nanašajo na vsebinski vidik menedžmenta marketinga.

Prva skupina dimenzij pokaže, na kaj je povezovalna menjava osredinjena, kako poteka komunikacijski proces med udeleženci v menjavi, kakšna je vrsta stika s soudeležencem, kakšno je trajanje povezovalnega odnosa, kakšna sta formalnost povezave ter razmerje moči, kakšni sta stopnji medsebojnega tveganja in zaupanja ipd.

Druga dimenzija pa se nanaša na vprašanja, ali je cilj organizacije pridobivanje novih dobaviteljev ali ohranjanje obstoječih, kakšno je sodelovanje in doseganje vzajemnih ciljev z njimi, kakšna je usmerjenost menedžmenta pri odločitvah (usmerjenost na izdelek v nabavi, usmerjenost na dobavitelja, v individualni povezovalni odnos ipd.), v kaj (v katere instrumente) so usmerjene naložbe menedžmenta v marketingu, kakšen je časovni horizont menjalnega odnosa ipd.

Menimo, da ti dve dimenziji odločata o tem, ali je strategija nabavnega marketinga bolj naravnana na udejanjanje transakcijskega odnosa ali pa spodbuja udejanjanje povezovalnega odnosa.

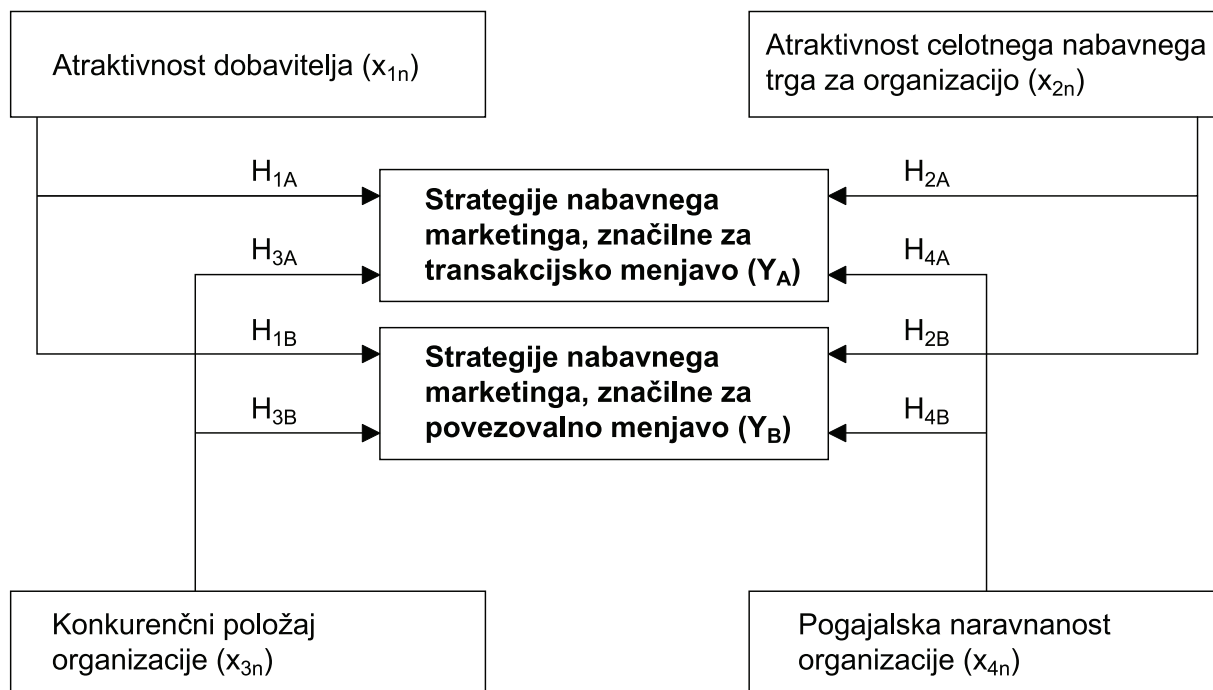
Izbrana strategija nabavnega marketinga se bo razlikovala v odvisnosti od poslovne strategije, kompetenc in moči organizacije, od vrste objekta menjave ter z njim povezane in iz njega izhajajoče stopnje sestavljenosti nabavnega trga in nabavnih zahtev. Pri tem velja, da bo potreba po sodelovalni strategiji organizacije na nabavnem trgu naraščala s povečevanjem sestavljenosti nabavnih potreb in zahtev ter s povečevanjem sestavljenosti nabavnega trga (Kraljič, 1983; Riffner, 1996).

2. RAZISKAVA

2.1 IZHODIŠČNI RAZISKOVALNI PROBLEM IN IZDELAVA EMPIRIČNEGA MODELA

Za organizacije, ki vzpostavljajo in želijo ohranjati dolgoročne povezovalne odnose s svojimi strateškimi dobavitelji, tj. udejanjajo koncept marketinga povezav na svojih najpomembnejših nabavnih trgih, je smiselno ugotavljati, katere so tiste kvalitativne sestavine povezovalnih odnosov, ki vplivajo na to, da organizacija udejanja strategije nabavnega marketinga, ki so bolj značilne za klasične kupoprodajne odnose (transakcijski marketing), ali pa strategije nabavnega marketinga, ki so naravnane k dolgoročnim povezovalnim odnosom s strateškimi dobavitelji (marketing povezav).

Slika 2: Empirični model iskanih zvez med kvalitativnimi sestavinami, ki sooblikujejo povezovalni odnos organizacije (neodvisne spremenljivke x_n), in strategijami nabavnega marketinga z dvema agregatnima odvisnima spremenljivkama $Y(A)$ in $Y(B)$.



V raziskavi, ki je potekala v drugi polovici leta 2005, smo izhajali iz empiričnega modela, v katerem prikazujemo ključne proučevane zveze in odvisnosti (slika 2).

Kvalitativne sestavine povezovalnega odnosa v modelu opredeljujemo s štirimi skupinami numeričnih neodvisnih spremenljivk (x):

- atraktivnost dobavitelja (x_1),
- atraktivnost celotnega nabavnega trga za organizacijo (x_2),
- konkurenčni položaj organizacije na nabavnem trgu (x_3) in
- pogajalska naravnost organizacije (x_4).

Atraktivnost dobavitelja (x_1) ugotavljamo na podlagi devetih dejavnikov: zmogljivosti dobavitelja, lokacije dobavitelja, finančnega položaja dobavitelja, tehnologije dobavitelja, menedžmenta dobavitelja, kakovosti izdelkov dobavitelja, točnosti dobave, nabavne cene in prilagajanja dobavitelja zahtevam trga.

Pri ugotavljanju atraktivnosti celotnega nabavnega trga za organizacijo (x_2) smo upoštevali sedem dejavnikov: velikost nabavnega trga (razpoložljivost substitutov), stopnjo rasti nabavnega trga, strukturo nabavnega trga, stabilnost povpraševanja, vstopne ovire v

panogo, izstopne ovire iz panoge in možnost vertikalne integracije organizacije na predhodno stopnjo.

Konkurenčni položaj organizacije na nabavnem trgu (x_3) ugotavljamo z osmimi dejavniki: nabavnim potencialom, višino stroškov zamenjave dobavitelja (angl. switching costs), razmerjem med nabavnimi stroški in vrednostjo nabave, stopnjo rasti nabave, uspešnostjo marketinškega komuniciranja, oceno podobe organizacije v okolju, tržno infomiranostjo organizacije in cenovno elastičnostjo povpraševanja.

Pogajalsko naravnost organizacije do dobavitelja (x_4) pa ugotavljamo s stopnjo naravnosti organizacije na tveganje in s stopnjo naravnosti organizacije h kooperaciji.

Empirični model strategij nabavnega marketinga, ki so v raziskavi numerične odvisne spremenljivke in katerih pogostost udejanjanja pri organizacijah v raziskavi proučujemo, smo zasnovali po posameznih instrumentih nabavnega marketinga (tj. funkcijskih oziroma instrumentalnih strategijah nabavnega marketinga): strategije na področju izdelka (objekta nabave), strategije na področju cen in pogojev nabave, strategije naročilnih

količin in velikosti zalog, strategije števila nabavnih virov, strategije na področju procesov z dobaviteljem in strategije na področju komuniciranja z izbranim dobaviteljem (Koppelman, 1993).

Model 25 strategij nabavnega marketinga smo izbrali tako, da vključujejo tako tiste strategije, ki so prevladujoče v klasičnih kupoprodajnih odnosih oziroma transakcijskega marketinga (Y(A)), ter strategije, ki so značilne za tiste organizacije na nabavnem trgu, ki udeležajo koncept marketinga povezav (Y(B)). Navajamo jih v tabeli 1.

2.2 RAZISKOVALNI CILJI

Na podlagi raziskovalnega problema in empiričnega modela smo si zastavili naslednje raziskovalne cilje:

- ugotoviti, kateri dejavniki, s katerimi smo merili raven atraktivnosti obstoječih strateških dobaviteljev, vplivajo na izbiro določene skupine strategij nabavnega marketinga (ali strategije Y(A) ali strategije Y(B)), pri čemer smo opredelili naslednji raziskovalni hipotezi:

H_{1A}: Med višino tehtane ocene večine dejavnikov, s katerimi smo merili raven atraktivnosti obstoječih strateških dobaviteljev, in pogostostjo udeležanja tistih strategij nabavnega marketinga, ki so značilne in prevladujoče v transakcijskih odnosih (transakcijski marketing), obstaja negativen vpliv.

H_{1B}: Med višino tehtane ocene večine dejavnikov, s katerimi smo merili raven atraktivnosti obstoječih strateških dobaviteljev, in pogostostjo udeležanja tistih strategij nabavnega marketinga, ki so značilne in prevladujoče v povezovalnih odnosih (marketing povezav), obstaja pozitiven vpliv.

- ugotoviti, kateri dejavniki, s katerimi smo merili stopnjo atraktivnosti celotnega nabavnega trga za organizacijo, vplivajo na izbiro določene skupine strategij nabavnega marketinga (ali strategije Y(A) ali strategije Y(B)), pri čemer smo opredelili naslednji raziskovalni hipotezi:

H_{2A}: Med stopnjo atraktivnosti celotnega nabavnega trga organizacije (tj. med večino dejavnikov, s katerimi smo določali stopnjo privlačnosti) in pogostostjo udeležanja tistih strategij nabavnega marketinga, ki so značilne in prevladujoče v transakcijskih odnosih

(transakcijski marketing), obstaja pozitiven vpliv.

H_{2B}: Med stopnjo atraktivnosti celotnega nabavnega trga organizacije (tj. med večino dejavnikov, s katerimi smo določali stopnjo privlačnosti) in pogostostjo udeležanja tistih strategij nabavnega marketinga, ki so značilne in prevladujoče v povezovalnih odnosih (marketing povezav), obstaja negativen vpliv.

- ugotoviti, kateri dejavniki, s katerimi smo ugotavljali konkurenčni položaj organizacije, vplivajo na izbiro določene skupine strategij nabavnega marketinga (ali strategije Y(A) ali strategije Y(B)), pri čemer smo opredelili naslednji raziskovalni hipotezi:

H_{3A}: Med konkurenčnim položajem (tj. med večino dejavnikov, s katerimi smo določali konkurenčni položaj posamezne organizacije) in pogostostjo udeležanja tistih strategij nabavnega marketinga, ki so značilne in prevladujoče v razmerah transakcijskih odnosov (transakcijski marketing), obstaja pozitiven vpliv.

H_{3B}: Med konkurenčnim položajem (tj. med večino dejavnikov, s katerimi smo določali konkurenčni položaj posamezne organizacije) in pogostostjo udeležanja tistih strategij nabavnega marketinga, ki so značilne in prevladujoče v povezovalnih odnosih (marketing povezav), obstaja negativen vpliv.

- ugotoviti, kateri dejavniki, s katerimi smo ugotavljali pogajalsko naravnost organizacije do dobavitelja, vplivajo na izbiro določene skupine strategij nabavnega marketinga (ali strategije Y(A) ali strategije Y(B)), pri čemer smo opredelili naslednji raziskovalni hipotezi:

H_{4A}: Med pogajalsko naravnostjo organizacij (tj. med večino dejavnikov, s katerimi smo določali stopnjo) in pogostostjo udeležanja tistih strategij nabavnega marketinga, ki so značilne in prevladujoče v razmerah transakcijskih odnosov (transakcijski marketing), obstaja pozitiven vpliv.

H_{4B}: Med pogajalsko naravnostjo organizacij (tj. med večino dejavnikov, s katerimi smo določali stopnjo) in pogostostjo udeležanja tistih strategij nabavnega marketinga, ki so značilne in prevladujoče v razmerah povezovalnih odnosov (marketing povezav), obstaja negativen vpliv.

2.3 METODOLOGIJA RAZISKOVANJA IN OMEJITVE

Vzorec in zbiranje podatkov

V raziskavo smo vključili vse organizacije v Republiki Sloveniji z več kot 500 zaposlenimi, ki jih je bilo januarja 2005 leta 141. Tem organizacijam oziroma njihovim generalnim direktorjem ali predsednikom uprav smo poslali visoko strukturiran anketni vprašalnik, ki nam ga je vrnilo 90 organizacij (63,8 odstotka), katerih odgovore smo analizirali.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz štirih delov. V prvem so anketiranci vrednotili atraktivnost izbranega obstoječega strateškega dobavitelja za strateško najpomembnejši (-e) izdelek (-e), ki ga (-jih) nabavljajo, upoštevajoč pri tem nekatere ključne dejavnike atraktivnosti. V drugem delu so ocenjevali vlogo organizacije v menjalnem procesu na nabavnem trgu v odnosu do strateškega dobavitelja za omenjeni (-e) izdelek (-e), in sicer z ocenjevanjem atraktivnosti celotnega nabavnega trga in ocenjevanjem konkurenčnega položaja organizacije na tem trgu. V tretjem delu vprašalnika so anketiranci vrednotili stopnjo pogajalske naravnosti svoje organizacije do strateškega dobavitelja. V četrtem delu so identificirali stopnjo pogostosti udejanjanja posameznih strategij nabavnega marketinga, ki smo jim jih navedli (model 25 strategij). Vsi pridobljeni podatki (neodvisne in odvisne spremenljivke) so numerični.

Omejitve raziskovanja

Omejitve raziskovanja so predvsem v potencialni napaki ocene kot razliki med ugotovljenimi značilnostmi izbranega vzorca odgovorov, ki izhajajo iz vrnjenih vprašalnikov, ter celotno statistično množico organizacij v Republiki Sloveniji z več kot 500 zaposlenimi.

Vpliv kvalitativnih sestavin povezovalnih odnosov na udejanjanje posameznih strategij nabavnega marketinga smo raziskovali na empiričnem modelu neodvisnih numeričnih spremenljivk (tj. dejavnikov, ki oblikujejo kvalitativne sestavine povezovalnih odnosov določene organizacije) in odvisnih numeričnih spremenljivk (tj. modela 25 strategij nabavnega marketinga), kar je naslednja pomembna raziskovalna omejitev.

Odgovore na zastavljena vprašanja v vprašalniku so nam poslali generalni direktorji (oziroma predsedniki uprav) posameznih organizacij, zato so ti odgovori rezultat njihovih subjektivnih zaznav, kar ni nujno objektivno (dejansko) stanje v analiziranih organizacijah.

Analiza podatkov

Pri analiziranju podatkov, ki se nanašajo na numerične odvisne spremenljivke (pogostost udejanjanja posameznih strategij nabavnega marketinga), smo uporabili metode deskriptivne statistike, medtem ko smo za ugotavljanje vplivov med posameznimi skupinami neodvisnih spremenljivk (kvalitativnih sestavin povezovalnih odnosov) in udejanjanjem posameznih strategij nabavnega marketinga uporabili metodo diskriminantne analize z dvema nominalnima skupinama spremenljivk, ki smo ju dobili tako, da smo strategije nabavnega marketinga v modelu združili v dve skupini.

Prva skupina je agregatna odvisna spremenljivka Y(A), ki jo sestavljajo strategije nabavnega marketinga, značilne za transakcijski marketing, druga skupina pa agregatna odvisna spremenljivka Y(B), ki jo sestavljajo strategije nabavnega marketinga, značilne za marketing povezav. S tem smo opredelili dve agregatni nominalni spremenljivki, katerih vrednost je agregatna aritmetična sredina pogostosti udejanjanja posamezne strategije nabavnega marketinga v skupini.

2.4 REZULTATI RAZISKAVE

Analiza pogostosti udejanjanja posameznih strategij nabavnega marketinga

Iz tabele je razvidno, da organizacije v vzorcu ocenjujejo najvišjo in najnižjo povprečno stopnjo pogostosti udejanjanja pri naslednjih strategijah nabavnega marketinga:

- V okviru strategij na področju objekta nabave je stopnja pogostosti udejanjanja najvišja (AS = 3,49) pri »strategiji koncepta »brez napak« (celostno upravljanje kakovosti – TQM z dobaviteljem) in najnižja (AS = 2,40) pri »strategiji kooperacije z dobaviteljem pri aktivnostih uvajanja novega izdelka na trg, modificiranja obstoječega izdelka ter umikanja izdelka s trga«.
- V okviru strategij cen in pogojev nabave je stopnja pogostosti udejanjanja najvišja (AS = 4,07) pri »strategiji doseganja nižjih nabavnih cen v primerjavi z drugimi potencialnimi dobavitelji za izdelek« in najnižja (AS = 1,44) pri »strategiji doseganja nabavnih cen, višjih od tržnega povprečja«.
- V okviru strategij naročilnih količin in velikosti zalog je stopnja pogostosti udejanjanja najvišja (AS = 3,84) pri »strategiji »brez zalog« in najnižja (AS = 2,53) pri »strategiji občasnih večjih naročilnih količin«.
- Stopnja pogostosti udejanjanja je višja (AS = 3,80) pri »strategiji več hkratnih alternativnih

Tabela 1: Pogostost udejanja posameznih strategij nabavnega marketinga organizacij v vzorcu

Strategije nabavnega marketinga	Zap. št.	Tip*	N	AS**	Std. odklon	Odstotek organizacij	
						min. ***	maks. ****
Strategije na področju objekta nabave							
Strategija sprotne nabave na podlagi klasičnih kupoprodajnih odnosov	Y1	A	90	3,24	1,300	26,7	50,6
Strategija sodelovanja dobavitelja pri razvoju novega izdelka vaše organizacije (t. i. »simultani inženiring«)	Y2	B	90	2,47	1,307	53,3	28,8
Kooperacija z dobaviteljem pri aktivnostih uvajanja novega izdelka na trg, modificiranja obstoječega izdelka ter umikanja izdelka s trga	Y3	B	90	2,40	1,136	64,4	17,8
Strategija standardizacije izdelka, pri čemer je alternativa: nabavljeni izdelki so po vašem normativu ali po načrtu	Y4	A, B	90	3,29	1,236	26,6	57,8
Strategija koncepta »brez napak« v okviru celostnega upravljanja kakovosti (TQM) z dobaviteljem	Y5	B	90	3,49	1,392	20,0	53,3
Strategije cen in pogojev nabave							
Strategija doseganja nižjih nabavnih cen v primerjavi z drugimi potencialnimi dobavitelji za izdelek	Y6	A, B	90	4,07	0,915	4,4	77,8
Strategija doseganja povprečne tržne nabavne cene	Y7	A	90	2,82	1,193	35,6	33,3
Strategija doseganja nabavnih cen, višjih od tržnega povprečja	Y8	A	90	1,44	0,659	91,0	0,0
Strategije naročilnih količin in velikosti zalog							
Strategija »brez zalog« (t. i. »just-in-time« strategija nabave)	Y9	B	90	3,84	1,043	15,5	75,6
Strategija večkratnih majhnih naročilnih količin	Y10	B	90	3,27	1,372	33,3	51,1
Strategija občasnih večjih naročilnih količin	Y11	A	90	2,53	1,179	60,0	24,5
Strategije števila nabavnih virov							
Najpomembnejši strateški izdelek nabavljamo samo pri enem dobavitelju	Y12	B	90	2,53	1,342	55,6	28,9
Za nabavo najpomembnejših strateških izdelkov imamo dva ali več alternativnih virov, iz katerih občasno nabavljamo ta izdelek	Y13	A	90	3,80	1,100	11,1	64,4

Strategije na področju marketinškega komuniciranja

Strategija občasnega medsebojnega komuniciranja (»ko je to potrebno«)	Y14	A	90	3,76	0,933	11,1	71,1
Skupaj z dobaviteljem vplivamo na pospeševanje konkurence med dobavitelji	Y15	B	90	2,73	1,156	42,2	28,8
Strategija medsebojnega zaupnega transferja znanja, informacij, tehnologije (»know-how«)	Y16	B	90	3,00	1,128	35,6	35,6
Strategija oglaševanja za spodbujanje dobavitelja za dolgoročno kooperiranje	Y17	B	90	2,16	1,242	71,1	17,8
Strategija odnosov z javnostmi z vzpostavljanjem prednosti vaše organizacije zaradi graditve pozitivne podobe v ožjem in širšem okolju	Y18	B	90	2,76	1,228	46,7	33,4
Strategija pospeševanja nabave z obstoječim (izbranim) dobaviteljem zaradi doseganja ugodnejših nabavnih pogojev	Y19	A	90	3,58	1,270	22,2	62,3
Strategija pospeševanja hitrosti medsebojnih osebnih stikov z dobaviteljem v nabavi zaradi težnje po graditvi dolgoročnih poslovnih odnosov	Y20	B	90	3,42	1,076	24,4	53,4

Strategije na področju procesov

Strategije simultane usklajevanja medsebojnih procesov z dobaviteljem na področju raziskav in razvoja, proizvodnje, logistike, nabave, prodaje ipd.	Y21	B	90	2,73	1,136	42,3	24,5
Skupaj razvijamo strategije usposabljanja človeških virov	Y22	B	90	1,98	0,965	75,6	6,6
Strategija medsebojnega vključevanja v procese odločanja	Y23	B	90	1,98	0,988	73,5	6,6
Strategija usklajenega razvijanja organizacijske kulture in vrednot zaposlenih v obeh organizacijah	Y24	B	90	2,04	1,107	71,1	13,3
Strategija usklajevanja primerne kakovosti poslovnih procesov med dobaviteljem in vašo organizacijo	Y25	B	90	3,00	1,168	31,1	35,6

Legenda:

* A – strategije, ki so značilne za »transakcijski« marketing (klasične kupoprodajne odnose)

B – strategije, ki so značilne za »marketing povezav«

** Rezultati kažejo aritmetično sredino (AS) pogostosti udejanja posameznih strategij nabavnega marketinga organizacij v vzorcu, merjeno na lestvici od 1 – »nikoli je ne udejanjamo« do 5 – »vedno jo udejanjamo«.

*** Zajete so organizacije, ki so pri posamezni strategiji ocenile stopnjo pogostosti njenega udejanjanja z oceno: 2 – zelo redko in 1 – nikoli.

**** Zajete so organizacije, ki so pri posamezni strategiji ocenile stopnjo pogostosti njenega udejanjanja z oceno: 5 – vedno ali 4 – pogosto.

nabavnih virov« kot pri »strategiji enega nabavnega vira« (AS = 2,53).

- V okviru strategij na področju marketinškega komuniciranja je stopnja pogostosti udejanjanja najvišja (AS = 3,76) pri »strategiji občasnega medsebojnega komuniciranja« in najnižja (AS = 2,16) pri »strategiji oglaševanja s ciljem spodbujanja dobavitelja za dolgoročno kooperiranje«.
- Pri procesih je stopnja pogostosti udejanjanja najvišja (AS = 3,00) pri »strategiji usklajevanja primerne kakovosti poslovnih procesov med dobaviteljem in organizacijo« ter najnižja (AS = 1,98) pri »strategiji skupnega usposabljanja človeških virov« in »strategiji medsebojnega vključevanja v procese odločanja«.

Poleg rezultatov, ki kažejo pogostost udejanjanja posamezne strategije nabavnega marketinga določene organizacije v vzorcu, pa je zanimivo ugotoviti tudi število oziroma delež organizacij v vzorcu, ki najpogosteje in najmanj pogosto udejanjajo posamezne strategije.

Pri analizi so nas zanimali rezultati, pri katerih je bil delež organizacij, ki spadajo v katero izmed skupin v tabeli 1, večji od 50 odstotkov. Ob takšni predpostavki lahko ugotovimo, da največ organizacij v vzorcu (več kot 50 odstotkov) najmanj pogosto (min.) udejanja predvsem naslednje strategije:

- strategijo sodelovanja dobavitelja pri razvoju novega izdelka organizacije – kupca (t. i. »simultani inženiring«),
- strategijo kooperacije z dobaviteljem pri uvajanju novega izdelka na trg, modificiranju obstoječega izdelka in umiku izdelka s trga,
- strategijo doseganja nabavnih cen, višjih od tržnega povprečja,
- strategijo občasnih večjih naročilnih količin,
- strategijo enega (edinega) nabavnega vira,
- strategijo oglaševanja s ciljem spodbujanja dobavitelja za dolgoročno kooperiranje,
- strategijo skupnega usposabljanja človeških virov,
- strategijo medsebojnega vključevanja v procese odločanja in
- strategijo usklajenega razvijanja organizacijske kulture in vrednot zaposlenih v organizaciji kupca in v organizaciji dobavitelja.

Ugotovimo lahko, da strategije nabavnega marketinga z najnižjo povprečno stopnjo pogostosti udejanjanja najmanj pogosto udejanja več kot 50 odstotkov organizacij v vzorcu.

Po drugi strani pa največ organizacij v vzorcu (več kot 50 odstotkov) najpogosteje (maks.)

udejanja predvsem naslednje strategije:

- strategijo sprotne nabave na podlagi klasičnih kupoprodajnih odnosov,
- strategijo standardizacije izdelka,
- strategijo koncepta »brez napak« v okviru celostnega upravljanja kakovosti (TQM) z dobaviteljem,
- strategijo doseganja nižjih nabavnih cen v primerjavi z drugimi potencialnimi dobavitelji za izdelek,
- strategijo »brez zalog«,
- strategijo večkratnih majhnih naročilnih količin,
- strategijo več vzporednih (alternativnih) nabavnih virov za izdelek,
- strategijo občasnega medsebojnega komuniciranja,
- strategijo pospeševanja nabave z obstoječim dobaviteljem zaradi doseganja ugodnejših nabavnih pogojev in
- strategijo pospeševanja hitrosti medsebojnih osebnih stikov z dobaviteljem zaradi težnje po graditvi dolgoročnih poslovnih odnosov.

Pokazalo se je, da strategije nabavnega marketinga z najvišjo povprečno stopnjo pogostosti najpogosteje udejanja več kot 50 odstotkov organizacij v vzorcu.

Hitra analiza hkrati tudi pove, da organizacije v vzorcu udejanjajo tako strategije nabavnega marketinga, ki so značilne za transakcijski marketing, kot tudi nekatere izmed strategij, ki so značilne za koncept marketinga povezav oziroma so usmerjene h graditvi tega koncepta poslovanja v odnosu do svojega strateškega dobavitelja.

Analiza povezanosti med kvalitativnimi sestavinami povezovalnih odnosov in pogostostjo udejanjanja strategij nabavnega marketinga

Zastavljene raziskovalne hipoteze smo preverili s pomočjo statistične metode diskriminantne analize, s katero smo želeli ugotoviti:

- kakšna je jakost korelacije med posameznim nizom neodvisnih spremenljivk x_n (tj. posameznih kvalitativnih sestavin povezovalnih odnosov) in posamično agregatno odvisno spremenljivko Y, pri čemer smo upoštevali kot statistično pomembne kanonične korelacijske koeficiente, ki so večji od 0,5 oziroma manjši od $-0,5$;
- ali obstajajo značilne (signifikantne) razlike v vrednostih agregatnih odvisnih spremenljivk (Y(A) in Y(B)), tj. v pogostosti udejanjanja strategij nabavnega marketinga tipa A in tipa B z vidika posameznega analiziranega niza

neodvisnih spremenljivk (tj. kvalitativnih sestavin povezovalnih odnosov);

- ugotoviti, katere od izbranih neodvisnih spremenljivk največ prispevajo k razlikovanju med obema agregatnima skupinama odvisnih spremenljivk; pri tem smo kot statistično pomembne upoštevali standardizirane kanonične koeficiente diskriminantne funkcije, ki so večji od 0,5 in manjši od -0,5.

V analizi smo za vsak niz neodvisnih spremenljivk (x_n) upoštevali tisto kanonično diskriminantno funkcijo, ki kaže največjo lastno vrednost (eigenvalue) in višjo vrednost testa hi-kvadrat, kar pomeni, da omogoča boljše razlikovanje med skupinami spremenljivk, hkrati pa najnižjo stopnjo tveganja (Wilksove lambde).

a) Dejavniki vrednotenja atraktivnosti obstoječih dobaviteljev ($x_{11} - x_{19}$)

Ker sta oba kanonična korelacijska koeficienta (R) za obe agregatni odvisni spremenljivki večja od 0,5, lahko povzamemo, da obstaja vpliv med oceno posameznih dejavnikov vrednotenja atraktivnosti dobavitelja in pogostostjo udejanjanja strategij nabavnega marketinga tipov A in B.

Tiste organizacije, ki pogosteje udejanjajo strategije nabavnega marketinga tipa A, svojega strateškega dobavitelja bolje ocenjujejo pri merilih »zmogljivost dobavitelja« (x_{11}), »menedžment dobavitelja« (x_{15}) in »točnost dobave« (x_{17}) ter slabše ocenjujejo pri merilih »kakovost izdelkov« (x_{16}) in »prilagajanje zahtevam trga« (x_{19}).

Ker med višino tehtane ocene večine dejavnikov, s katerimi organizacija meri raven atraktivnosti obstoječih strateških dobaviteljev, in pogostostjo udejanjanja tistih strategij nabavnega marketinga, ki so značilne in prevladujoče v razmerah transakcijskih odnosov, ni prevladujočega negativnega vpliva, raziskovalno hipotezo H_{1A} ovržemo.

Tiste organizacije, ki pogosteje udejanjajo strategije nabavnega marketinga tipa B, svojega strateškega dobavitelja bolje ocenjujejo pri merilih »menedžment dobavitelja« (x_{15}) in »točnost dobave« (x_{17}) ter slabše pri »nabavni ceni« (x_{19}).

Ker med višino tehtane ocene večine dejavnikov, s katerimi organizacija meri raven atraktivnosti obstoječih strateških dobaviteljev in pogostostjo udejanjanja tistih strategij nabavnega marketinga, ki so značilne in prevladujoče v razmerah udejanjanja »marketinga povezav«, ni prevladujočega pozitivnega vpliva, moramo raziskovalno hipotezo H_{1B} ovreči.

b) Dejavniki atraktivnosti celotnega nabavnega trga za organizacijo ($x_{21} - x_{27}$)

Ker sta oba kanonična korelacijska koeficienta (R) manjša od 0,5 za obe agregatni odvisni spremenljivki Y(A) in Y(B), lahko povzamemo, da ni statistično pomembnega vpliva med stopnjo atraktivnosti celotnega nabavnega trga organizacije in pogostostjo udejanjanja strategij nabavnega marketinga teh organizacij.

Standardizirani kanonični koeficienti diskriminantne funkcije so za niz odvisnih

Tabela 2: Diskriminantna analiza za niz neodvisnih spremenljivk x_1

	Lastna vrednost	Odstotek variance	R*	Wilksova lambda	χ^2	df	Sig.
Y (A)	1,439	68,6	0,552	0,330	23,456	18	0,017
Y (B)	1,455	69,9	0,542	0,297	18,799	27	0,087

Standardizirani kanonični koeficienti diskriminantne funkcije

x_1	x_{11}	x_{12}	x_{13}	x_{14}	x_{15}	x_{16}	x_{17}	x_{18}	x_{19}
r^{**} (Y(A))	0,537	-0,206	-0,229	0,326	0,568	-0,868	0,785	-0,299	-0,556
r (Y(B))	-0,021	-0,156	0,397	-0,220	0,667	0,123	0,651	-0,655	-0,220

* R – kanonični korelacijski koeficient, ki kaže jakost korelacije med diskriminantnimi vrednostmi in skupino neodvisnih spremenljivk

** r – standardizirani kanonični koeficienti diskriminantne funkcije

Tabela 3: Diskriminantna analiza za niz neodvisnih spremenljivk x_2

	Lastna vrednost	Odstotek variance	R*	Wilksova lambda	χ^2	df	Sig.
Y (A)	1,255	71,5	0,451	0,233	11,982	14	0,046
Y (B)	1,290	68,9	0,474	0,486	19,528	21	0,031

Standardizirani kanonični koeficienti diskriminantne funkcije

x_2	x_{21}	x_{22}	x_{23}	x_{24}	x_{25}	x_{26}	x_{27}
r^{**} (Y(A))	0,151	0,102	-0,971	0,249	0,294	0,001	0,700
r (Y(B))	0,676	-0,235	-0,673	0,421	-0,217	0,412	0,124

* R – kanonični korelacijski koeficient, ki kaže jakost korelacije med diskriminantnimi vrednostmi in skupino neodvisnih spremenljivk

** r – standardizirani kanonični koeficienti diskriminantne funkcije

Tabela 4: Diskriminantna analiza za niz neodvisnih spremenljivk x_3

	Lastna vrednost	Odstotek variance	R*	Wilksova lambda	χ^2	df	Sig.
Y (A)	1,313	79,6	0,589	0,205	12,774	16	0,048
Y (B)	1,655	82,6	0,718	0,039	33,588	24	0,020

Standardizirani kanonični koeficienti diskriminantne funkcije

x_3	x_{31}	x_{32}	x_{33}	x_{34}	x_{35}	x_{36}	x_{37}	x_{38}
r^{**} (Y(A))	-0,053	-0,584	0,771	0,287	-0,060	0,185	-0,154	0,563
r (Y(B))	-0,010	0,011	-0,203	0,072	0,326	0,324	0,537	-0,622

* R – kanonični korelacijski koeficient, ki kaže jakost korelacije med diskriminantnimi vrednostmi in skupino neodvisnih spremenljivk

** r – standardizirani kanonični koeficienti diskriminantne funkcije

spremenljivk A, tj. agregat Y(A), in za niz odvisnih spremenljivk B, tj. agregat Y(B), pri večini neodvisnih spremenljivk (tj. dejavnikov atraktivnosti celotnega nabavnega trga za organizacijo) statistično nepomembni. Raziskovalni hipotezi H_{2A} in H_{2B} moramo torej ovreči.

c) Dejavniki konkurenčnega položaja organizacije na nabavnem trgu ($x_{31} - x_{38}$)

Ker sta oba kanonična korelacijska koeficienta (R) za obe odvisni spremenljivki večja od 0,5, lahko povzamemo, da obstaja vpliv med dejavniki, s katerimi organizacije ugotavljajo svoj konkurenčni položaj, in pogostostjo udejanjanja strategij nabavnega marketinga tipov A in B.

Tiste organizacije, ki pogosteje udejanjajo strategije nabavnega marketinga tipa A, imajo

relativno boljši konkurenčni položaj na nabavnem trgu, upoštevajoč pri tem predvsem dejavnika »razmerje med nabavnimi stroški in vrednostjo nabave« (x_{33}) ter »cenovna elastičnost povpraševanja« (x_{36}), relativno slabši konkurenčni položaj pa, če upoštevamo dejavnika »stroški zamenjave dobavitelja« (angl. switching costs) (x_{32}).

Ker med konkurenčnim položajem (tj. med večino dejavnikov, s katerimi smo določali konkurenčni položaj posamezne organizacije) in pogostostjo udejanjanja tistih strategij nabavnega marketinga, ki so značilne in prevladujoče v transakcijskih odnosih, obstaja prevladujoč pozitivni vpliv, lahko raziskovalno hipotezo H_{3A} potrdimo.

Tiste organizacije, ki pogosteje udejanjajo strategije nabavnega marketinga tipa B, kažejo boljši relativni konkurenčni položaj pri dejavniku

Tabela 5: Diskriminantna analiza za niz neodvisnih spremenljivk x_4

	Lastna vrednost	Odstotek variance	R*	Wilksova lambda	χ^2	df	Sig.
Y (A)	1,420	68,0	0,544	0,267	18,036	26	0,087
Y (B)	1,911	72,8	0,737	0,037	39,603	39	0,044

Standardizirani kanonični koeficienti diskriminantne funkcije

X_4	X_{41}	X_{42}
r^{**} (Y(A))	-0,168	-0,574
r (Y(B))	0,051	0,360

* R – kanonični korelacijski koeficient, ki kaže jakost korelacije med diskriminantnimi vrednostmi in skupino neodvisnih spremenljivk

** r – standardizirani kanonični koeficienti diskriminantne funkcije

»tržna informiranost organizacije« (x_{37}) ter slabšega pri dejavniku »cenovna elastičnost povpraševanja« (x_{38}).

Ker med konkurenčnim položajem (tj. večino dejavnikov, s katerimi smo merili raven konkurenčnega položaja organizacij v vzorcu) organizacij na nabavnem trgu in pogostostjo udejanjanja tistih strategij nabavnega marketinga, ki so značilne in prevladujoče v razmerah udejanjanja »marketinga povezav«, ni prevladujočega negativnega vpliva, moramo raziskovalno hipotezo H_{3B} ovreči.

d) Dejavniki pogajalske naravnosti organizacije ($x_{41} - x_{42}$)

Ker sta oba kanonična korelacijska koeficienta (R) za obe odvisni spremenljivki večja od 0,5, lahko povzamemo, da obstaja vpliv med pogajalsko naravnostjo organizacije in pogostostjo udejanjanja strategij nabavnega marketinga tipov A in B.

Oba standardizirana kanonična koeficienta diskriminantne funkcije za neodvisno spremenljivko x_{41} , tj. »naravnost organizacij na tveganje«, sta statistično nepomembna.

Med stopnjo naravnosti organizacij h kooperaciji in pogostostjo udejanjanja tistih strategij nabavnega marketinga, ki so značilne in prevladujoče v razmerah »transakcijskega« marketinga (tj. strategij tipa A), obstaja negativen vpliv. Hipotezo H_{4A} torej lahko delno potrdimo, medtem ko moramo hipotezo H_{4B} ovreči.

3. KLJUČNE UGOTOVITVE IN STRATEŠKE IMPLIKACIJE

Pri analiziranju pogostosti udejanjanja posameznih strategij nabavnega marketinga organizacij v vzorcu ugotovimo, da te najpogosteje udejanjajo tiste strategije, ki imajo hitre, kratkoročne (ali takojšnje) in neposredne učinke na njihovo poslovno uspešnost oziroma na prihranke v okviru nabavne funkcije (tj. na zniževanje nabavnih stroškov in posledično tudi stroškov proizvodnje) ter hkrati zagotavljajo varnost nabave in s tem nižje stopnje poslovnega tveganja.

Tako je mogoče med najpogosteje udejanjene strategije v posameznih organizacijah uvrstiti strategijo celostnega upravljanja kakovosti, strategijo doseganja relativno nizkih nabavnih cen, strategijo »brez zalog«, strategijo več hkratnih alternativnih nabavnih virov za določen strateško pomemben izdelek, strategijo občasnega medsebojnega komuniciranja z dobaviteljem in strategijo usklajevanja primerne kakovosti poslovnih procesov z dobaviteljem. Te strategije najpogosteje udejanja tudi največji delež organizacij v vzorcu.

Analizirane organizacije s svojimi strateškimi dobavitelji sicer razvijajo nekatere strategije, ki so značilne za povezovalne odnose, vendar pa je še vedno zelo izrazito prisotna naravnost na transakcijski odnos.

Če v omenjeno analizo vključimo še vpliv kvalitativnih sestavin povezovalnih odnosov teh organizacij z njihovimi strateškimi dobavitelji na udejanjanje posameznih strategij nabavnega marketinga, lahko povzamemo, da je pogostost

udejanjanja določenih strategij nabavnega marketinga povezana z vrednostno oceno, s katero organizacije ocenjujejo svoje strateške dobavitelje, z dejavniki konkurenčnega položaja organizacije na nabavnem trgu in z njeno pogajalsko naravnostjo, ni pa povezana z dejavniki atraktivnosti celotnega nabavnega trga.

Natančnejši vpogled v standardizirane kanonične koeficiente diskriminantne funkcije po posameznih skupinah dejavnikov pokaže, da:

- višina tehtane ocene posameznih dejavnikov kot tudi vsebina dejavnikov, s katerimi so organizacije vrednotile strateške dobavitelje, različno vpliva na pogostost udejanjanja obeh tipov strategij nabavnega marketinga (tipov A in B);
- boljši relativni konkurenčni položaj organizacije zmanjšuje težnjo po udejanjanju strategij nabavnega marketinga, ki so značilne za koncept marketinga povezav (četudi gre za strateškega dobavitelja, s katerim organizacija razvija dolgoročne povezovalne odnose);
- večja naravnost organizacij na tveganje nima neposrednih (najbrž ima zgolj posredne) učinkov pri pogostejši uporabi določenega tipa strategije nabavnega marketinga;
- organizacije, ki so poslovno bolj naravnane h kooperaciji, tudi pogosteje udejanjajo strategije nabavnega marketinga, ki so značilne za koncept marketinga povezav.

Ugotavljamo, da v velikih organizacijah v Sloveniji, ki so sodelovale v vzorcu, še vedno prevladuje taktično-operativni vidik nabavne funkcije pred strateškim vidikom. Organizacije kljub dolgoročnim naravnostim v odnosu do svojih strateških dobaviteljev še vedno iščejo predvsem kratkoročne koristi in večjo učinkovitost nabave, manj pa so naravnane k dolgoročni uspešnosti.

Več kot očitna je konfliktnost med težnjo (namero) organizacij po povezovalnem odnosu s strateškimi dobavitelji in njihovim dejanskim povezovalnim vedenjem, ki ga organizacije izražajo z udejanjanjem strategij nabavnega marketinga.

Poglobljena raziskava bi vsekakor morala poiskati vzroke za takšno stanje. Očitno je, da je treba pri proučevanju povezovalnega odnosa organizacije s svojimi strateškimi dobavitelji upoštevati še vrsto drugih dejavnikov, ki tako posredno kot neposredno vplivajo na kreativnost takšnega odnosa. Med njimi velja omeniti npr. zaupanje, razpoložljivost virov, motivacijske dejavnike, sposobnost vodenja takšnih odnosov

pri obeh udeležencih, pripravljenost menedžmenta za ustrezno podporo (Wang, Bradford, Xu in Weitz, 2008; Palmatier, Scheer, Evans in Arnold, 2008), zaznana uspešnost in učinkovitost odnosa (Palmatier, Scheer, Evans in Arnold, 2008), negotovost (Crosno in Dahlstrom, 2008) ter čas (trajanje) in izkušnje udeležencev v povezovalnem odnosu (Fink, James in Hatten, 2008; Laaksonen, Pajunen in Kulmala, 2008).

LITERATURA:

1. Anders, W. (1992). *Strategische Einkaufsplanung*. Peter Lang, Inc.
2. Anderson, J.C., Hakansson, H., Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships Within Business Network Context, *Journal of Marketing*, 58(1), 1–13.
3. Anderson, E. W., Weitz, B. (1987). Determinant of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads; neobjavljeno; The Wharton School, University of Pennsylvania.
4. Baily P., Farmer, D., Jessop D., Jones D. (1994). *Purchasing Principles and Management*, Pitman Publishing London.
5. Barnes, J. G. (1994). Close to the Customer: but is it Really a Relationship?, *Journal of Marketing Management*, 10(5), 561–570.
6. Batt, P. J., Purchase, S. (2004). Managing Collaboration within Networks and Relationships, *Industrial Marketing Management*, 33(3), 169–174.
7. Beckman, C. M., Haunschild, P. R., Phillips, D. J. (2004). Friends or Strangers? Firm-specific Uncertainty, Market Uncertainty, and Network Partner Selection, *Organisation Science*, 15(3), 259–275.
8. Bergen, M., Dutta, S., Walker, O. C. (1992). Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories, *Journal of Marketing*, 56(3), July, 1–24.
9. Blois, K. (2006). The Boundaries of the Firm – A Question of Interpretation?, *Industry and Innovation*, 13(1), 135–150.
10. Bove, L. L., Johnson, L. W. (2001). Customer Relationships with Service Personnel: Do we measure Closeness, Quality or Strength, *Journal of Business Research*, 54(3), 189–197.
11. Brassington, F., Pettitt, S. (2000). *Principles of Marketing*. FT&Prentice Hall.
12. Bunduchi, R. (2008). Trust, Power and Transaction Costs in B2B Exchanges – A Socio-Economic Approach, *Industrial Marketing Management*, 37(5), 610–622.
13. Cannon, J. P., Pereault Jr., W. D. (1999). Buyer-Seller Relationships in Business Markets, *Journal of Marketing Research*, 36(4), November, 439–460.
14. Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (1991). *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. Oxford. Butterworth-Heinemann.
15. Crosno, J. L., Dahlstrom, R. (2008). A Meta-Analytic Review of Opportunism in Exchange Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(3), 191–201.
16. Dick, A. S., Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113.
17. Duffy, R. S. (2008). Towards a better understanding of Partnership Attributes: An Exploratory Analysis of Relationship Type Classification, *Industrial Marketing Management*, 37(2), 228–244.

18. Dwyer, F. R., Schurr, P. H., Oh, S. (1987). Developing Buyer - Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
19. Ellram, L. M. (1990). The Supplier selection Decision in Strategic Partnership, *Journal of Purchasing and Material Management*, 26(1), 8-14.
20. Fink, R. C., Edelman, L. F., Hatten, K. J., James, W. L. (2006). Transaction Cost Economics, Resource Dependency Theory and Customer - Supplier Relationships, *Journal of Industrial and Corporate Change*, 15(4), 497-529.
21. Fink, R. C., James, W. L., Hatten, K. J. (2008). Duration and Relational Choices: Time based Effects of Customer Performance and Environmental Uncertainty on Relational Choice, *Industrial Marketing Management*, 37(4), 367-379.
22. Fisk, R. P., Brown, S. W., Bitner, M. J. (1993). Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature, *Journal of Retailing*, 69(1), 61-103.
23. Groenroos, C. (1994). Quo Vadis, Marketing? Towards a Relationship Marketing Paradigm, *Journal of Marketing Management*, 10(1), 12-15.
24. Gummesson, E. (1994). Making Relationship Marketing Operational, *The International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 5-20.
25. Gummesson, E. (1995). The New Marketing - Developing Long-Term Interactive Relationships; in McDonald, M., Marketing Strategies; New Approaches, New Techniques; Pergamon, 83-101.
26. Han, S. L., Wilson, D. T., Dant, S. P. (1993). Buyer - Supplier Relationships Today, *Industrial Marketing Management*, 22(4), 331-338.
27. Hawkins, T. G., Wittmann, C. M., Beyerlein, M. M. (2008). Antecedents and Consequences of Opportunism in Buyer - Supplier Relations: Research Synthesis and New Frontiers, *Industrial Marketing Management*, 37(8), 895-909.
28. Heide, J. B., John, G. (1992). Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer - Supplier Relationships, *Journal of Marketing Research*, 27(1), 24-36.
29. Holmlund, M. (2004). Analysing Business Relationships and Distinguishing Different Interaction Levels, *Industrial Marketing Management*, 33(4), 279-287.
30. Iacobucci, D. (1996). Networks in Marketing; Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
31. Jackson, B. B. (1985). Winning and Keeping Industrial Customers. Lexington. Lexington Bks.
32. Johnson, M. D., Selnes, F. (2004). Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships, *Journal of Marketing*, 68(2), April, 1-17.
33. Kingshott, R. P. J. (2006). The Impact of Psychological Contracts upon Trust and Commitment within Supplier - Buyer Relationships: A Social Exchange View, *Industrial Marketing Management*, 35(6), 724-739.
34. Koppelman, U. (1993). Beschaffungsmarketing, Springer-Verlag.
35. Kraljić, P. (1983). Purchasing must become Supply Management, *Harvard Business Review*, 61(5), 109-117.
36. Laaksonen, T., Pajunen, K., Kulmala, H. I. (2008). Co-evolution of Trust and Dependence in Customer-Supplier Relationships, *Industrial Marketing Management*, 37(8), 910-920.
37. Lado, A. A., Dant, R. R., Tekleab, A. G. (2008). Trust - Opportunism Paradox, Relationalism, and Performance in Interfirm Relationships: Evidence from the Retail Industry, *Strategic Management Journal*, 29(4), 401-423.
38. Lambe, C. J., Speakman, R. E., Hunt, S. D. (2002). Alliance Competence, Resources, and Alliance Success: Conceptualization, Measurement, and Initial Test, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), 141-158.
39. Lambe, C. J., Wittmann, C. M., Speakman, R. E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange, *Journal of Business to Business Marketing*, 8(1), 1-36.
40. Lehtinen, U., Hankimaa, A., Mittala, T. (1994). On Measuring the Intensity of Relationship Marketing. V: Sheth, J. N., Parvatiyar, A. (Ed.). Relationship Marketing: Theory, methods and Applications 81994). *Research Conference Proceedings*. Atlanta. Center for Relationship Marketing, Emory University.
41. Lemke, F., Goffin, K., Szejczewski, M. (2003). Investigating the Meaning of Supplier - Manufacturer Partnerships: An Exploratory Study, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 33(1), 12-35.
42. Levy, M., Grewal, D. (2000). Supply Chain Management in Networked Economy, *Journal of Retailing*, 76(4), 415-429.
43. Liljander, V., Strandvik, T. (1994). A Comparison of Episode Performance and Relationship Performance for a Discrete Service. V: Kleinaltenkamp, M. (ed.), Dienstleistungsmarketing - Konzeptionen und Anwendungen (preliminary title). Berlin. Gabler Edition Wissenschaft.
44. Low, B. K. H. (1995). Long - Term Relationship in Industrial Marketing: Reality or Rhetoric? *Industrial Marketing Management*, 25(1), 23-35.
45. Luo, X. (2002). Trust Production and Privacy Concerns on the Internet: A Framework based on Relationship Marketing and Social Exchange Theory, *Industrial Marketing Management*, 31(2), 111-118.
46. Matthyssens, P., Bulte, Van den C. (1995). Getting Closer and Nicer: Partnerships in the Supply Chain. V: McDonald, M. Marketing Strategies; New Approaches, New Techniques; Pergamon, 103-117.
47. Mesquita, L. F., Anand, J., Brush, T. H. (2008). Comparing the Resource-Based and Relational Views: Knowledge Transfer and Spillover in Vertical Alliances, *Strategic Management Journal*, 29(9), 913-941.
48. Monczka, R., Trent, R., Handfield, R. (2005). Purchasing & Supply Chain Management; 3rd. ed. Thomson South - Western.
49. Morgan, R. M., Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58(1), 20-25.
50. Narver, J. C., Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
51. Noordewier, T. G., John, G., Nevin, J. R. (1990). Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer - Vendor relationships, *Journal of Marketing*, 54(4), 80-93.
52. Olsen, R. F., Ellram, L. M. (1997). A Portfolio Approach to Supplier Relationships, *Industrial Marketing Management*, 26(2), 101-113.
53. Palmatier, R. W., Scheer, L. K., Evans, K. R., Arnold, T. J. (2008). Achieving Relationship Marketing Effectiveness in Business-to-Business Exchanges, *Academy of Marketing Science*, 36(2), 174-190.
54. Palmer, A., Mayer, R. (1996). A Conceptual Evaluation of the Multiple Dimensions of Relationship Marketing, *Journal of Strategic Marketing*, 4(4), 207-220.
55. Payne, A. (1995). Relationship Marketing Strategy; Handbook of Management; *The Financial Times*; ed. Crainer, S.; FT Pitman Publishing.
56. Puto, C. P., Patton III., W. E., King, R. H. (1985). Risk Handling Strategies in Industrial Vendor Selection Decisions, *Journal of Marketing*, 49(1), 89-98.

57. Riffner, B. (1996). Winner – Winner Strategie im Einkauf, *Beschaffung Aktuell*, 2(1), 29–30.
58. Rindfleisch, A., Heide, J. B. (1997). Transaction Cost Analysis: Past, present, and Future Applications, *Journal of Marketing*, 61(1), 30–54.
59. Rinehart, L. M., Eckert, J. A., Handfield, R. B., Page, T. J., Atkin, T. (2004). An Assessment of Supplier-Customer Relationships, *Journal of Business Logistics*, 25(1), 25–62.
60. Ritter, T., Wilkinson, I. F., Johnston, W. J. (2004). Managing in Complex Business Networks, *Industrial Marketing Management*, 33(3), 175–183.
61. Rokkan, A. I., Heide, J. B., Wathne, K. H. (2003). Specific Investments in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects, *Journal of Marketing Research*, 40(2), 210–224.
62. Saunders, M. (1997). *Strategic Purchasing & Supply Chain Management*; 2nd ed.; Financial Times Prentice Hall.
63. Shah, R. H., Swaminathan, V. (2008). Factors Influencing Partner Selection in Strategic Alliances: The Moderating Role of Alliance Context, *Strategic Management Journal*, 29(5), 471–494.
64. Sheth, J. N., Parvatiyar, A. (1995). Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(5), 255–271.
65. Siguaw, J. A., Baker, T., Simpson, P. (2003). Preliminary Evidence on the Composition of Relational Exchange and its Outcomes: The Distributor Perspective, *Journal of Business Research*, 56(4), 311–322.
66. Siguaw, J. A., Simpson, P., Baker, T. (1998). Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective, *Journal of Marketing*, 62(3), 99–111.
67. Storbacka, K. (1994). *The Nature of Customer relationship Profitability*. Helsinki. Swedish School of economics and Business Administration.
68. Qualls, W. J., Puto, C. P. (1989). Organizational Climate and Decision Framing: An Integrated Approach to Analyzing Industrial Buying Decisions, *Journal of Marketing Research*, 26(2), 179–192.
69. Thorelli, H. B. (1986). Networks: Between Markets and Hierarchies, *Strategic Management Journal*, 7(1), 37–51.
70. Turnbull, P. W., Wilson, D. T. (1989). Developing and Protecting Profitable Customer Relationships, *Industrial Marketing Management*, 18(3), 233–238.
71. Walter, A., Muller, T. T., Helfert, G., Ritter, T. (2003). Functions of Industrial Supplier Relationships, and their Impact on Relationship Quality, *Industrial Marketing Management*, 32(2), 159–169.
72. Wang, Q., Bradford, K., Xu, J., Weitz, B. (2008). Creativity in Buyer – Seller Relationships: The Role of Governance, *International Journal of Research in Marketing*, 25(2), 109–118.
73. Wathne, K. H., Heide, J. B. (2004). Relationship Governance in a Supply Chain Network, *Journal of Marketing*, 68(1), January, 73–89.
74. Westbrook, K. W. (1996). Risk Coordinative Maneuvers During Buyer – Seller Negotiations, *Industrial Marketing Management*, 25(4), 283–292.
75. Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
76. Wuyts, S., Geyskens, I. (2005). The Formation of Buyer – Supplier Relationships, detailed Contract Drafting and Close Partner Selection; *Journal of Marketing*, 69(3), 103–117.