

Liste de conținut disponibile la [ScienceDirect](https://www.sciencedirect.com)

Managementul Marketingului Industrial

pagina de pornire a jurnalului: www.elsevier.com/locate/indmarman

Colectarea de date calitative bogate despre relațiile de afaceri și rețelele în Țările CEE: provocări și soluții plauzibile



Maria Ivanova-Gongnea^{a,*}, Nikolina Koporcica^b, Olga Dziubaniuka^b, Tibor Mandják^b

^a Școala de Afaceri și Economie, Universitatea Åbo Akademi, Värikinkatu 3B, 20500 Turku, Finlanda

^b Ecole de Management de Normandie, Rue de Richelieu 30, 76087 Le Havre Cedex, Franța

INFORMATII ARTICOL

Cuvinte cheie:

Metode calitative
Context

Rețele de afaceri

Relații de afaceri
Interviuri

Țările din Europa Centrală de Est

ABSTRACT

Colectarea de date calitative bogate în contextul pieței business-to-business, unde respondenții sunt mai reticenti în a investi timp în cercetarea academică, poate impune mai multe bariere pentru cercetători. În special, pot apărea provocări în colectarea datelor și stabilirea credibilității acestora în țările Europei Centrale de Est (ECE), datorită unui context de afaceri distinct care s-a dezvoltat în mai multe cazuri istorice.

Scopul acestei lucrări este de a investiga și înțelegem provocările metodologice ale colectării de date calitative bogate despre relațiile de afaceri și crearea de rețele în țările ECE. Țările în atenție sunt Rusia, Croația și Ungaria. Pentru a ne atinge obiectivele, reflectăm critic asupra experiențelor personale și consultăm literatura despre efectuarea cercetărilor în țările menționate mai sus. Contribuția lucrării constă în implicațiile sensibile la context pentru specificul metodologic și soluțiile plauzibile pentru depășirea barierelor în desfășurarea cercetării calitative privind relațiile și rețelele de afaceri în țările ECE.

1. Introducere

Studiile privind marketingul business-to-business (B2B) și cunoștințele despre relațiile și rețelele de afaceri au avansat rapid de la înființarea Grupului IMP în anii 1970 (cf. Möller & Halinen, 2000).

Modelele și teoriile tradiționale ale marketingului de afaceri au fost schimbate și adaptate la o nouă ordine economică, în care rețelele de actori de afaceri conectate joacă un rol esențial (Halinen & Törnroos, 2005). Mai mult, de la înființarea Grupului IMP, globalizarea rapidă a determinat afacerile occidentale să caute noi oportunități și să stabilească poziția pe noi piețe. Acest lucru a motivat companiile din țările occidentale dezvoltate să se angajeze mai proactiv în relațiile de afaceri cu companii de pe piețele emergente, inclusiv țările din Europa Centrală de Est (CEE).

Fenomenele de rețea și relațiile de afaceri sunt, așadar, în mod inerent internaționale.

Deși au trecut aproape trei decenii de când regimul comunist din țările ECE s-a prăbușit, mentalitatea oamenilor de afaceri din aceste țări ar putea fi încă înrădăcinată în ideologiile și specificul cultural trecut. Acest lucru poate ridica bariere atât în ceea ce privește desfășurarea de afaceri, cât și pentru efectuarea cercetării în țările respective. În plus, concentrarea asupra rețelei de afaceri și a relațiilor poate pune și mai multe provocări pentru cercetare, datorită complexității sale (Halinen & Törnroos, 2005). Deși a existat o cantitate din ce în ce mai mare de cercetare a rețelelor de afaceri în contextul ECE

în țări, majoritatea studiilor privind rețelele și relațiile de afaceri sunt încă efectuate dintr-o perspectivă occidentală (cf. Lowe, Ellis și Purchase, 2008). Astfel, în timp ce teoria rețelelor este ferm stabilită pe piețele dezvoltate, iar conceptele sale sunt familiare companiilor și managerilor din Occident, aceleași concepte pot avea conotații diferite pentru companiile și managerii din ECE, datorită contextului socio-cultural diferit (cf. Manning & Cullum-Swan, 1994). Sondajele cantitative din țările emergente din ECE pot fi, prin urmare, compromise de o simplă înțelegere greșită a conceptelor utilizate în întrebări și, prin urmare, pot produce rezultate în mare măsură distorsionate. Prin urmare, metodele calitative pot oferi rezultate mai bune.

Metodele calitative sunt utilizate pe scară largă în cercetările de marketing B2B din Occident și studiile IMP Group, în special prin aplicarea unor studii de caz bazate pe interviuri (Halinen & Törnroos, 2005). În perioada 1971–2006, au fost publicate numai 105 studii de caz în cadrul Managementului de marketing industrial (IMM) (Beverland & Lindgreen, 2010).

În plus, tehnicile de cercetare calitativă au fost recomandate în special pentru studii de piețe emergente (inclusiv țările ECE), datorită naturii lor nestructurate și a capacității mai mari de a descoperi noi construcții și de a oferi o înțelegere aprofundată a factorilor situaționali și contextuali (Burgess & Steenkamp, 2006; Craig & Douglas, 2001).

Cu toate acestea, majoritatea cercetărilor de pe piețele din Europa Centrală și de Est au fost efectuate într-o manieră cantitativă (ex. Martin & Grbac, 2003; Miocevic & Crnjak-Karanovic, 2012; Radaev, 2013; Sheresheva & Kolesnik, 2011).

* Autorul corespunzător.

Adresa de e-mail: mivanova@abo.fi (M. Ivanova-Gongne).

Interviurile semi-structurate față în față cu managerii individuali reprezintă principalul instrument de colectare a datelor în studiile calitative și sunt utilizate pe scară largă în cercetarea rețelelor de afaceri occidentale. Întrucât managerii sunt subiecții principali ai unei situații de interviu, condițiile contextuale trebuie luate în considerare atunci când se planifică cercetarea privind rețelele și relațiile de afaceri. Un interviu este similar cu orice altă situație de interacțiune, cum ar fi interacțiunea cu clienții sau colegii, și este încorporat în contextul social local (Alvesson, 2003). Aici, aderăm la o viziune de localism, în care un interviu (inclusiv interacțiunile pre-interviului) este un act, care urmează adesea anumite scenarii sau logica, bazate pe experiențele trecute și în contextul socio-istoric și cultural (Alvesson, 2003). Considerăm că este necesar să înțelegem contextul socio-istoric al țării în care se află un interviu cu un manager.

Această lucrare este de natură descriptivă și își propune să înțeleagă provocările desfășurării cercetării calitative privind rețelele și relațiile de afaceri în țările ECE. Ne concentrăm în special pe trei țări emergente, și anume Rusia, Croația și Ungaria, alese pentru fondul lor istoric comun, în special legat de regimul comunist, și înconcomitent mai multe diferențe socio-istorice.

În plus, autorii au o experiență adecvată în efectuarea de cercetări privind rețelele de afaceri în aceste țări. Motivată de această focalizare, abordăm următoarele întrebări de cercetare: 1) Cum este legată mediul socio-istoric de barierele în desfășurarea cercetării în Rusia, Croația și Ungaria? 2) Cum pot fi depășite aceste bariere și cum pot fi obținute date calitative bogate de la firme și oameni de afaceri ruși, croați și maghiari? Pentru a atinge obiectivele, reflectăm asupra experiențelor noastre de cercetare în țările focale și consultăm literatura anterioară. Pe baza experiențelor noastre de cercetare, ne concentrăm în special pe interviurile față în față, semi-structurate și în ntr-o oarecare măsură narative. Astfel, un ghid de interviu prezent în timpul interviurilor a acționat ca un declanșator inițial pentru povestirea respondenților, mai degrabă decât un protocol strict de urmat.

Povestea a apărut dintr-un dialog între respondenți și cercetători, minimizând influența cercetătorului.

Lucrarea este structurată după cum urmează. În primul rând, introducem contextul studiului, oferind informații despre particularitățile socio-istorice ale țărilor focale. În al doilea rând, oferim o scurtă discuție despre metodologiile aplicate în cercetarea anterioară a rețelelor de afaceri și a relațiilor din Rusia, Croația și Ungaria. În al treilea rând, prezentăm o analiză și o reflecție critică asupra provocărilor pe care le poate întâmpina un cercetător atunci când desfășoară interviuri calitative față în față în aceste țări și, pe baza experiențelor personale, oferim soluții plauzibile pentru a depăși aceste provocări. Încheiem cu un rezumat al constatărilor, după care discutăm contribuțiile studiului și implicățiile pentru cercetările ulterioare.

2. Rusia, Croația și Ungaria: context socio-istoric

Ideologiile socialiste și comuniste încă exercită o influență puternică asupra dezvoltării economice și de afaceri moderne a țărilor post-comuniste. Normele sociale de comportament, valorile și credințele afectate de realitatea socialismului pot fi încă întâlnite în practicile de afaceri, în ciuda schimbării mediului de afaceri către o orientare spre piață în ultimele două decenii (Runst, 2013).

Ca stat cheie al Uniunii Sovietice, Rusia a fost ghidată de ideologia marxism-leninismului bazată pe proprietatea de stat și controlul asupra activelor și mijloacelor de producție, pe o economie planificată central și pe eliminarea proprietății private și a concurenței (Neill & Collins, 1964). În perioada sovietică, Rusia a manifestat caracteristici tipice de colectivism și ostilitate față de străini. Din punct de vedere istoric, dezvoltarea societății sovietice a dus la formarea unor valori sau norme specifice de comportament, cum ar fi reținerea în public, acordarea mai multă credibilitate cuvântului în gură decât mass-media oficială de stat,

nemizând pe statul de drept, apreciind corupția și ierarhia puterii (Rozov, 2011). O altă trăsătură distinctivă a fost întâzierea dezvoltării industriale; marile organizații de producție trebuiau să aprovizioneze și să gestioneze toate intrările de bunuri pe plan intern, părțile complementare trebuiau produse într-un singur loc și nu existau relații cumpărător-vânzător tipice unei piețe competitive. O rețea industrială sub control birocratic și lipsa stimulentele de cooperare din partea statului au dus frecvent la formarea ilegală de rețele sociale bazate pe nepotism și cooperare interpersonală pentru diverse beneficii (Nieminen, 1999).

Oferirea de favoruri și loialitatea interpersonală a avut o influență mai mare asupra proceselor de afaceri decât aranjamentele oficiale (Lewis, 2006).

Ca o consecință a fondului socio-istoric, „personalitatea post-sovietică” rusă are un grad scăzut de încredere în cei din afară (Mattsson & Salmi, 2013), este suspicios față de tot ce este nou, respectă ierarhia socială, nu are încredere în instituții, idealizează trecutul, realizează statului și promovează „blat” (Rozov, 2011). În mod convențional, „blat” poate fi explicat ca o favoare prin intermediul relațiilor personale (Johanson & Johanson, 1999). Această rețea de conexiuni sociale a fost dezvoltată în perioada sovietică ca răspuns la penuria de bunuri și servicii. Alături de accesul privilegiat la produse, „blat” a deschis porțile către universități de prestigiu, locuri de muncă și promovare. Se bazează pe schimbul de favoruri între persoane strâns legate, cum ar fi membrii familiei, prietenii și vecinii, mai degrabă decât pe relațiile monetare. Elementele esențiale ale rețelei sociale includ schimbul de resurse, relațiile personale puternice și încrederea interpersonală (Jansson, Johanson și Ramström, 2007).

Croația a experimentat 45 de ani de guvernare a Partidului Comunist, care a lăsat o anumită amprentă asupra stilului de conducere și management al afacerilor.

Din punct de vedere istoric, în comparație cu alte națiuni comuniste, politica și cultura croate au fost influențate de religia catolică și influența austriacă. Croații se consideră mai apropiați de cultura și valorile occidentale.

Deși Rusia sovietică și Croația (ca parte a fostei Republici Iugoslavia) împărtășeau idei despre comunism, căile lor de dezvoltare către „viitorul mai luminos” diverseră până în 1948, cea din urmă urmând a fi o abordare mai liberală a guvernării țării (Holmes, 1997).

Croația a fost asemănătoare cu statele sovietice în drumul său către industrializare. Totuși, Croația a adoptat o abordare specifică a socialismului, adică un sistem de autogestionare a relațiilor industriale care vizează descentralizarea proceselor de luare a deciziilor în industrii (Zupanov & Adizes, 1981). Acest sistem a înlocuit regimul de planificare centralizată în stil sovietic la începutul anilor 1950. Autogestionarea urmărește descentralizarea relativă a relațiilor industriale și întărește forțele pieței libere ale muncii și de producție, respectând în același timp liniile directe generale ale guvernului. În plus, acest sistem presupune că managerii și lucrătorii nu sunt supuși unor diferențe ierarhice și sunt egali în drepturi și beneficii. Mai mult, personalul de conducere este ales de muncitori. Managementul organizațional se realizează pe baza participării și cooperării colective, care are principii democratice. Procesul de luare a deciziilor manageriale a fost mai mult orientat spre rezolvarea problemelor decât pe negociere. Tocmai această abordare a autoreglementării a avut ca rezultat croații să fie inițial calificați și întreprinșori și extrem de competitivi. Cu toate acestea, la fel ca Rusia (Shirokova & McDougall-Covin, 2012; Weck & Ivanova, 2013), aspecte precum încrederea și crearea de rețele personale sunt încă cruciale pentru dezvoltarea relațiilor de afaceri în Croația (Zabkar & Makovec Brencic, 2004).

Contextul socio-istoric maghiar este în același timp similar și diferit de cel al Rusiei și Croației. Asemănarea se vede în traseul său după cel de-al Doilea Război Mondial, întrucât a fost sub un regim comunist până în 1989, după care a venit o perioadă grea de tranziție către țara capitalistă post-comunistă. Cu toate acestea, există unele diferențe

bine. După schimbarea regimului, Ungaria a devenit membră a NATO și mult mai devreme decât Croația a aderat și ea la Uniunea Europeană în 2004.

În plus, sistemul socialist a fost puțin diferit în Ungaria decât în Rusia și în Croația. Socialismul de piață a condus între 1968 și 1989

(Kornai, 1992).

Socialismul de piață a fost caracterizat de planificare descentralizată, iar așezările economice au oferit cadrul sistemului, spre deosebire de planificarea centralizată și controlul birocratic direct.

Implementarea principiilor socialismului de piață a dus la dezvoltarea relațiilor economice cumpărător-vânzător pe piață, care au devenit un fundal pentru operațiunile de afaceri relativ autonome (Szamuely, 2009). Managerii întreprinderilor au căștigat autonomia de a decide cum să structureze organizația și să aloce costurile și cum să servească cel mai bine piața. În plus, întreprinderilor maghiare li s-a permis să facă comerț cu furnizori străini, ceea ce a dus la o atitudine mai deschisă față de relațiile internaționale de afaceri după prăbușirea blocului comunist. În consecință, în locul ordinii represive și militare a sistemului clasic, de tip sovietic, condițiile de afaceri din socialismul de piață sunt caracterizate prin relații mai puține și relații ierarhice neclare. Relațiile ierarhice în afaceri și politică în beneficiul personal au rămas destul de comune pe tot parcursul perioadei comuniste în Ungaria. De exemplu, apartenența la partid a oferit mai multe oportunități, cunoașterea oamenilor „potrivit” și fiind încorporată într-o rețea interpersonală pentru câștig individual (Róbert & Bukodi, 2000).

În concluzie, în timp ce socialismul clasic este un sistem de coordonare birocratică directă, socialismul de piață este reglementat de coordonarea birocratică indirectă (Kornai, 1992). Deși acest sistem a avut unele asemănări cu economia de piață și a dat loc pentru coordonarea pieței, comportamentul actorilor economici și politici este semnificativ diferit de cel dintr-un sistem de piață (Mandják & Simon, 2016). Astfel, în contextul socialismului de piață, legăturile interpersonale dintre managerii de top ai marilor companii și politicienii au fost importante pentru supraviețuirea afacerilor, precum și pentru negocierea anumitor reglementări economice (Mandják & Simon, 2016).

În ciuda diferențelor în aplicarea ideologiei comuniste în Rusia, Croația și Ungaria, ecoul acestei ideologii este încă reflectat în mare măsură în relațiile de piață industrială din aceste țări, afectate de exemplu de lipsa de încredere și de importanța relațiilor personale (Bönker, Müller și Pickel, 2002). Următoarea secțiune oferă o scurtă prezentare generală a metodelor aplicate în studiile anterioare privind rețelele de afaceri din Croația, Rusia și Ungaria.

3. Metode în cercetarea rețelelor de afaceri și a relațiilor

În ciuda aplicării extinse a metodelor calitative și a interviurilor față de către cercetătorii de rețea din Europa de Vest, oamenii de știință concentrează pe cercetare în țările ECE pot întâmpina probleme atunci când folosesc metode de cercetare calitativă. Explicația ar putea fi găsită în caracteristicile economiilor acestor țări, unde concurența acerbă de pe piață este într-o oarecare măsură o consecință a fondului socio-istoric. Pe baza acestui mod tradițional de a face afaceri, cercetarea este efectuată și folosind metodele anterioare. După cum au întrebat Koporčić, Tolušić și Tolušić (2015, p. 527): „Este vorba de a fi încă o țară în tranziție, fără reglementări perfecte și luptă cu corupția?”

Sau este rezultatul urmării directe a teoriei economice și ale practicilor sugerate de acestea? Majoritatea cercetărilor din țările ECE urmează în continuare vechile teorii micro și macroeconomice bazate pe concurență. Există convingerea că numai datele și cifrele cantitative pot oferi informații corecte și imparțiale. Ca rezultat, majoritatea studiilor încă folosesc sondaje, ceea ce poate duce la neînțelegerea conceptelor și la alte provocări.

Pentru a obține o mai bună imagine de ansamblu asupra metodelor de cercetare aplicate în

relațiile de afaceri și studiile de rețea în Rusia, Croația și Ungaria, am efectuat o scurtă analiză a literaturii, analizând patru reviste de top B2B: *Industrial Marketing Management*, *Journal of Business and Industrial Marketing*, *The IMP Journal* și *Business-to-Business Marketing Journal*. Criteriile de căutare au fost următoarele. În primul rând, am căutat articole cu cuvântul Rusia, Croația sau Ungaria în textul complet. În al doilea rând, am verificat dacă studiul s-a concentrat pe Rusia, Croația sau Ungaria, examinând rezumatul sau aruncând o privire în întregul text. Am exclus articolele bazate exclusiv pe date secundare sau pe literatura anterioară. În al treilea rând, am investigat metoda de cercetare primară (calitativă sau cantitativă) aplicată în studii, analizând secțiunea metode a articolelor. Acolo unde articolul a fost calitativ, am verificat și pentru a vedea dacă a fost aplicată o perspectivă din exterior sau din interior.

Outsider/insider se referă la abordările etice din științele sociale (Morris, Leung, Ames și Lickel, 1999). În timp ce etica se referă la comportamentul descris din perspectiva persoanelor din interiorul culturii, abordarea etică denotă un comportament descris dintr-o perspectivă externă culturii (Morris et al., 1999). Considerăm că folosirea unei perspective etice este crucială pentru înțelegerea specificului rețelei de afaceri și a relațiilor într-o anumită țară. Întrucât rețelele locale de afaceri pot prezenta o serie de modele bazate pe contextual, înțelegerea rețelei poate fi dezvoltată cu adevărat doar prin participarea la rețea în sine (Ellis, Lowe și Purchase, 2006). Astfel, tratăm interviurile efectuate cu managerii firmelor din Rusia, Croația sau Ungaria ca o perspectivă etică/insider, în timp ce interviurile cu managerii firmelor din Occident sunt considerate o perspectivă etică/externă.

Deși studiile asupra rețelelor de afaceri rusești sunt cel mai adesea calitative (vezi Anexa A), mai mult de jumătate (șase din zece) au fost efectuate fie dintr-o perspectivă externă (de exemplu, Degbey & Pelto, 2013; Karlsen, Silseth, Benito și Welch, 2003; Weck & Ivanova, 2013) sau prin interviuarea managerilor occidentali sau locali ai filialelor ruse ale firmelor occidentale (de exemplu, Elg, Deligonul, Ghauri, Danis, & Tarnovskaya, 2012; Lorentz & Ghauri, 2010; Salmi & Heikkilä, 2015). În timp ce interviuarea managerilor filialelor din Rusia ale firmelor occidentale poate oferi cercetătorului o perspectivă din interior, prezența unor factori contextuali, cum ar fi cultura organizațională occidentală sau cultura națională (pertinentă pentru interviuarea managerilor expatriați din vest) poate juca un rol în răspunsurile interpretate. Unii cercetători au reușit totuși să obțină o perspectivă din interior prin efectuarea de cercetări calitative cu firme locale din Rusia (de ex.

Abrahamsen & Håkansson, 2015; 2008; Tsybina & Rebinina, 2013; Voldnes, Grønhaug și Nilssen, 2012). În cele mai multe dintre aceste studii, accesul la firme a fost obținut prin conexiuni comune, de exemplu o universitate rusă (Butler & Purchase, 2008) sau o companie din Vest care participă la studiu (Abrahamsen & Håkansson, 2015; Voldnes și colab., 2012). În timp ce studiile calitative asupra rețelelor și relațiilor de afaceri din Rusia au fost efectuate în principal de cercetători occidentali, toate cele cinci studii cantitative găsite în revistele țintă provin de la cercetători din Rusia (de exemplu, Bek, Bek, Sheresheva și Johnston, 2013; Radaev, 2013; Sheresheva și Kolesnik, 2011; Smirnova, Henneberg, Ashnai, Naudé și Mouzas, 2011; Smirnova, Naudé, Henneberg, Mouzas și Kouchtch, 2011). Prin urmare, se poate concluziona că există o preferință pentru studiile de tip cantitativ în rândul cercetătorilor din Rusia, în timp ce efectuarea unui studiu calitativ este încă o tradiție predominant occidentală.

Studiile de piață croată se concentrează aproape exclusiv pe metode cantitative, folosind chestionare și anchete pentru a examina relațiile unice sau diadice (de ex. Martin & Grbac, 2003; Miočević & Crnjak-Karanovic, 2012). Se poate datora existenței unor cercetări limitate asupra rețelelor de afaceri din Croația și din alte țări foste iugoslave

la inexistența a rețelelor de afaceri ca concept teoretic. În definiția rețelelor, aceste țări sunt influențate de propriile lor contexte socio-culturale specifice (Czernek & Czakon, 2016; Michailova & Worm, 2003) și, prin urmare, este posibil să nu fie în conformitate cu definițiile occidentale. Structuri clare de rețea și tradiții de cercetare calitativă sunt mai greu de găsit sau implementat în Croația.

Deși în Ungaria, ca și în Rusia și în Croația, abordarea principală a cercetării privind relațiile și rețelele de afaceri este cantitativă (de exemplu, Chikán, Czákó și Zoltay-Paprika, 2002; Tátrai, 2012), analiza literaturii noastre a evidențiat patru studii calitative. Aceștia se concentrează pe aspecte precum factorii de succes în relațiile de afaceri (Bodi-Schubert, 2014), fundamentul relațiilor de afaceri (Mandják, Szalkai, Neumann-Bódi, Magyar și Simon, 2015, 2016) sau elaborarea de strategii (Mandják, Szalkai, Neumann-Bódi, Magyar și Simon, 2014). Toate cele patru studii au fost efectuate de cercetători din Ungaria și au o perspectivă din interior (adică prin interviuarea managerilor maghiari).

Astfel, putem concluziona că practica cercetării calitative în afaceri este mai bine stabilită în Ungaria decât în Croația și în Rusia. Natura calitativă a activităților de cercetare privind relațiile de afaceri și rețelele din Ungaria este parțial consecință a diferențelor de context socio-istoric, și anume perioada sa de socialism de piață (Kornai, 1992).

În acea epocă, savanții economici au fost interesați și au investigat modelele comportamentale ale relațiilor de afaceri și conexiunile actorilor economici (Lavigne, 1997), care pot fi într-o oarecare măsură asimilate în relațiile și rețelele de afaceri de astăzi. Munca lor s-a bazat în principal pe studii de caz ample și profunde (Berend, 2014).

Cu toate acestea, trebuie remarcat faptul că cele patru studii pe care le-am găsit în analiza noastră bibliografică au fost fie 1) un singur studiu de companie bazat pe o cantitate mare de date primare și secundare (adică aceeași companie de caz a fost folosită în Mandják et al., 2014, 2015, 2016) sau 2) pe baza interviurilor în cadrul unei companii focale și a două dintre companiile sale partenere (Bodi-Schubert, 2014). Astfel, se poate concluziona că contextul maghiar poate prezenta încă unele bariere în calea colectării datelor calitative.

În cele din urmă, este important de menționat că țările ECE nu pot pur și simplu să împrumute și să implementeze teoriile și metodele occidentale deja dezvoltate. Cu toate acestea, cadrele universitare pot beneficia de extinderea teoriilor existente și modificarea metodelor de cercetare a datelor. Datorită naturii lor flexibile și exploratorii, metodele calitative sunt considerate a fi mai relevante pentru aceste scopuri și pot oferi date mai groase și mai bogate (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Urmând această linie de raționament, este important de subliniat că „O integrare echilibrată adecvată a teoriilor și datelor occidentale generate în contextul ECE ar putea permite cadrelor universitare să construiască o „punte teoretică în două sensuri” între Vest și ECE. O astfel de punte teoretică nu numai că ar ajuta la înțelegerea tranziției organizaționale și manageriale în ECE, dar ar aprofunda și înțelegerea schimbării organizaționale și manageriale în medii extrem de turbulente în general” (Michailova & Liuhto, 2001, p. 13).

În secțiunea următoare, reflectăm asupra metodologiei calitative a interviului. Adoptăm o perspectivă CEE asupra procesului de realizare a interviurilor, reflectând asupra experienței personale de cercetare a relațiilor și rețelelor de afaceri din Rusia, Croația și Ungaria.

4. Provocări ale colectării datelor interviurilor în țările ECE

Un interviu este o „situație complexă din punct de vedere social și lingvistic” (Alvesson, 2011, p. 4) care necesită: 1) pregătire scrupuloasă înainte de acesta, 2) control în timpul interviului și în sine și 3) o abordare reflexivă a analizei acestuia. În următoarele subsecțiuni descriem provocările legate de fazele menționate mai sus ale unui proces de interviu față de un față, semistructurat. Făcând acest lucru, reflectăm asupra experienței noastre de a realiza interviuri pe tema rețelelor și relațiilor de afaceri din Rusia, Croația și Ungaria.

4.1. Pregătiri pentru interviu

Pregătirile pentru interviu includ, printre alte practici, construirea ghidului de interviu, abordarea respondenților și stabilirea datei și a locului interviului.

A construi întrebări și a le pune este o artă în sine, mai ales când se referă la domeniul și teoria rețelelor de afaceri, care nu este încă răspândită la nivel internațional. Teoria rețelelor de afaceri (Håkansson, Ford, Gadde, Snehota și Waluszewski, 2009; Håkansson și Snehota, 1995) este în mare parte încorporată în tradiția vest-europeană (Ellis și colab., 2006). Astfel, cercetătorul ar trebui să fie conștient de potențialele neînțelegeri care ar putea apărea în timpul unui interviu atunci când utilizează concepte precum rețele de afaceri, relații, încredere și angajament.

Dintr-o perspectivă lingvistică, semiotică, semnificativă a unui concept poate varia în funcție de interpretant sau de context (vezi Manning & Cullum-Swan, 1994). În Rusia, conceptul „rețea de afaceri” poate fi înțeleș ca un lanț de aprovizionare sau un lanț de vânzare cu amănuntul, datorită numeroaselor conotații lingvistice ale cuvântului „rețea” și a predominantelor formelor diadice de relație pe piațele rusești (Torokli & Ivanova, 2013). La fel ca în Rusia, managerii maghiari pot înțelegere greșit „rețea” datorită varietății sale de conotații, legate de marketingul pe mai multe niveluri, sau pot conferi caracter politic cuvântului.

Cu toate acestea, în general, există o înțelegere suficientă a conceptului de rețea de afaceri în Ungaria, iar întrebarea despre rețea de afaceri a unei companii rareori creează neînțelegeri. În Croația, din cauza percepției de către managerii a piețelor pur și simplu ca platforme pentru concurență, conceptul de rețea de afaceri este aproape inexistent (Koporčić et al., 2015). Alți factori care ar putea duce la o înțelegere greșită a conceptului în Croația sunt: lipsa tradiției academice, politica, lipsa unui interes economic clar în colaborare și, uneori, chiar conotații negative ale cooperării. Prin urmare, atunci când elaborează un ghid de interviu pentru un studiu privind relațiile de afaceri și rețelele din țările ECE, cercetătorul ar trebui să consulte literatura de specialitate sau colegii de cercetare cu experiență cu privire la semnificațiile posibile ale conceptelor teoriei rețelelor în țările focale. Dacă studiul ar fi o comparație interculturală a înțelegerii conceptelor teoriei rețelelor, aceste tipuri de neînțelegeri ar putea fi de fapt benefice.

Accesul și intrarea este unul dintre cei mai importanți pași în cercetarea calitativă (Janessick, 1994). Obținerea accesului la subiectul interviului poate prezenta mai multe provocări, mai ales într-un context de rețea de afaceri. Actorii de afaceri pot fi mai reticenti în a fi interviuați, din cauza problemelor de confidențialitate sau a lipsei de timp și/sau interes. Obținerea accesului la managerii ruși și a lipsei generale de cooperare între mediul de afaceri și mediul academic (vezi Michailova & Liuhto, 2001). Prin urmare, o modalitate de a ajunge la managerii ruși este prin conexiuni comune în Rusia sau prin partenerii occidentali ai firmelor rusești (vezi de exemplu Abrahamsen & Håkansson, 2015; Butler & Purchase, 2008). Acest tip de abordare poate fi în sine nuanțat cultural și, într-o oarecare măsură, seamănă cu conceptul rusesc de „blat”. Printre altele, „blat” se referă la „favoarea accesului”, unde accesul la informații sau servicii este obținut printr-o persoană de contact comună sau un prieten (vezi Ledeneva, 2009).

Accesul la interviuri în companiile croate este destul de similar cu cel din Rusia. Chiar dacă nu există un concept cultural specific legat de acesta (cum ar fi „blat”), accesul în majoritatea cazurilor va fi acordat doar printr-o persoană de contact comună. Încrederea și conexiunile personale joacă un rol crucial. Lipsa cooperării dintre mediul academic și practic în Croația ar putea fi o consecință a tradițiilor din mediul academic, unde „cercetarea de teren” se desfășoară în mare parte la nivel de întreprindere la consumator (B2C). Acest lucru are ca rezultat inexistența, de exemplu, a studiilor de caz empirice sau a altor forme de cercetare calitativă în domeniul B2B.

La fel ca în Croația și în Rusia, conexiunile personale și relațiile cu managerii sunt esențiale pentru accesul la companiile din Ungaria. Relațiile personale anterioare nu numai că construiesc încredere și o mai bună înțelegere între mediul academic și afaceri, dar permit de obicei stabilirea de relații „bazate pe cercetare”. Acestea mai pot ajuta la aprofundarea cercetării și obținerea accesului la alți manageri în cadrul companiei focale și, uneori, și către alte companii. Un alt factor care poate permite accesul la date calitative în Ungaria este dimensiunea companiei și cultura organizațională a acesteia. În timp ce marele companii au o cultură mai deschisă la minte și sunt mai ușor de accesat, proprietarii și managerii de întreprinderi mici și mijlocii (IMM-uri) poate prezenta un comportament mai puțin comunicativ. De exemplu, în timpul cercetării privind rolul încrederei (Piricz, 2010), unii dintre manageri nu au vrut furniza orice informații despre relațiile lor de afaceri cea mai importantă, pe care le considera strict confidentiale.

Odată ce accesul este acordat și data și ora interviului stabilite, cercetătorul ar trebui să trimită în continuare un memento unui manager rus. Aceasta este datorită unei percepții diferite asupra timpului în cultura rusă, adică pe termen scurt orientare (vezi Jansson et al., 2007). Majoritatea respondenților ruși i ne-a cerut să sunăm cu câteva zile înainte de data convenită a interviului pentru a confirma ora exactă a interviului. În Croația, după interviu a fost confirmat printr-o persoană de contact comună, cercetătorul încă mai are nevoie pentru a suna respondentul pentru a stabili un contact personal și a stabili o dată, o oră și locație. După aceea, un e-mail oficial cu interviu preliminar trebuie trimis în întrebări, precum și un memento al detaliilor interviului. Cu toate acestea, nu a fost nevoie să confirmăm detaliile interviului câteva zile anticipat. Prin urmare, rutina pre-interviului în Croația este similară cu cea din țările occidentale și nici un memento nu a fost necesar în Ungaria după setarea datei și a orei.

4.2. Interacțiunea în timpul interviului

Un interviu se califică în sine ca un eveniment de interacțiune și, prin urmare amestecarea caracteristicilor sociale ale participanților ar putea afecta rezultatul (Polsa, 2007). Factorii precum genul, educația și cultura contextul ar putea avea un impact (Polsa, 2007).

Contextul B2B al piețelor ECE poate fi dominat în mare măsură de bărbați și manageri, astfel încât interviurile pot reprezenta în mare parte întâlniri bărbat-bărbat sau bărbat-femei. După cum subliniază unii cercetători, în cadrul unui interviu un bărbat caută de obicei să-și arate și să-și păstreze masculinitatea și a deține controlul asupra situației (Schwalbe & Wolkomir, 2003). Astfel, interviuatorul ar trebui să „permite bărbatului să se simtă în control și puternic într-un mod special: prin furnizarea de informații utile” (Schwalbe și Wolkomir, 2003, p. 60), adică să le dai sentimentul de a fi „experți” în domeniul lor. După Schwalbe și Wolkomir (2003), sentimentul de a deține controlul poate crește deschiderea respondenților de sex masculin și articularea gândurilor și acțiunilor lor.

Atât în cultura rusă, cât și în cea croată, bărbații încă ocupă principalul posturi de conducere în companii. Voldnes, Grønhaug și Sogn-Grundvåg (2014) afirmă că, deoarece bărbații ruși sunt sexistați, un tânăr cercetător poate întâmpina provocări în obținerea necesarului de informații și a fi luat în serios. Voldnes și colab. (2014), cu toate acestea, bazează această presupunere pe propriile experiențe de a fi într-un interviu cu un manager rus și un coleg de cercetare. În acest cadru, colegul de cercetare masculin a fost perceput ca fiind mai autoritar (Voldnes et al., 2014). Experiența noastră a produs în schimb rezultate contrastante. Atât în Rusia, cât și în Croația, întâlnirile de interviu au fost strict femeie-bărbat, iar majoritatea managerilor bărbat a acționat deschis, aproape „prevăzând” tânărul cercetător. În timp ce această „prelecție” poate fi percepută ca sexista, au simțit managerii de sex masculin controlul situației și, astfel, poate fi mai deschis și mai expresiv. Atunci când răspundeau la întrebări în timpul interviului, ar face-o

da adesea exemple practice pentru a justifica și explica comportamentul lor și anumite acțiuni. S-ar putea astfel aduna mai multe povești narative și o mai bună perspectivă dobândită asupra problemelor particulare.

Studiul calitativ despre rețelele și relațiile de afaceri adesea necesită o descriere amănunțită pentru a dezvălui complexitățile fenomenelor studiate (Halinen & Törnroos, 2005). Înregistrarea unui interviu oferă o oportunitate mai bună de a înțelege toate detaliile cazului. Cu toate acestea, după cum afirmă Michailova și Liuhto (2001), riscul de a fi refuzat oportunitatea de a înregistra interviul în țările ECE este extrem de sus. Spre deosebire de Michailova și Liuhto (2001), cercetătorii nu au întâmpinat niciun obstacol în a obține permisiunea de a înregistra interviurile în Rusia, Croația sau Ungaria. Acest lucru poate, totuși, să fie legate de natura cercetării și întrebărilor, sau din cauza a avea acces stabilit prin conexiuni. În cazurile noastre, întrebările au fost concentrate în mare parte pe relatarea poveștilor relațiilor de afaceri anterioare și actuale ale respondenților, în mare parte bazate pe experiențele lor personale (vezi Halinen & Törnroos, 2005). Astfel, respondenții nu li s-a cerut să dezvăluie informații financiare secrete sau date care ar putea fi dincolo de sfera lor de responsabilitate.

În plus, discuțiile mici și schimb de informații personale la începutul interviului a fost, în general, considerat util. „Convorbire scurtă pune în aplicare coeziunea socială, reduce valorile de amenințări inerente ale sociale contact și ajută la structurarea interacțiunilor sociale” (Coupland, 2003, p. 1). Pe lângă discuțiile formale și adresarea întrebărilor despre mediul profesional al respondenților (cum ar fi „Cum ați început cu această companie? Care este rolul dumneavoastră actual?”), respondenții din Croația, Rusia și Ungaria au fost dispuse să împărtășească povești mai detaliate, mergând mai adânc în trecutul lor personal. În plus, ei au fost interesați nu numai de contextul și scopurile cercetării, ci și de trecutul cercetătorului. În Croația și Ungaria, „spargerea gheții” des început cu schimburi de povești personale despre modul în care cercetătorul și respondentul și cunoștea persoana de contact sau cunoștințele comune, în timp ce în Rusia, cercetătorul a fost adesea întrebărilor despre personalul ei fundamental. În plus, în Ungaria, referindu-se la succesul profesional al managerului, la schimbul de bun mot sau la remarci perspicace, de asemenea, a ajutat la stabilirea unei atmosfere bune la interviu. O astfel de inițială interacțiunile interpersonale au ajutat la stabilirea raportului și au crescut inițial încrederea din partea respondenților. Cu cât au fost partajate mai multe informații personale, cu atât respondenții păreau să se relaxeze și să fie abordabili, și cercetătorii au avut șansa de a accesa informații mai bogate și mai „realizate”.

4.3. Stabilirea credibilității datelor interviului

Există un apel tot mai mare în domeniul marketingului B2B de a oferi mai multe detalii de cercetare pentru a crește valoarea datelor calitative prezentate în studii (Beverland & Lindgreen, 2010). În aplicarea metodologiei calitative interviului, cercetătorul trebuie să verifice rezultatele interviului și să stabilească credibilitatea acestora (Kvale, 1996). Varietate au fost elaborate criterii pentru a guverna fiabilitatea datelor calitative (vezi Elliot, Fischer și Rennie, 1999). Cu toate acestea, ele reprezintă un occidentală perspectivă și, așa cum afirmă Lincoln și Guba (1985), criteriile ar trebui să fie adaptate în conformitate cu paradigma particulară de cercetare, focus și context. În secțiunea următoare reflectăm asupra Lincoln și Guba (1986) criteriile de credibilitate în aplicarea acestora în contextul țărilor ECE. Analizăm criteriile pentru credibilitatea cercetării calitative (adică angajament prelungit, debriefing între colegi, triangulare, membru verificări), identificăm problemele care trebuie rezolvate pentru a îmbunătăți calitatea cercetărilor efectuate în aceste țări și să prezentăm sugestii bazate pe propria noastră experiență de cercetare.

În primul rând, implicarea prelungită este adesea necesară în cercetarea calitativă pentru a obține o înțelegere prealabilă care să permită rezultate mai bune în ceea ce privește

interviewarea și interpretarea corectă a datelor (cf. Gummesson, 2003). În cele mai multe cazuri, cercetarea B2B nu permite un angajament prelungit, din cauza constrângerilor de timp asupra subiecților studiat. Contextul țării din ECE face angajamentul prelungit și mai complicat, din cauza lipsei de încredere a managerilor și a accesului restricționat la date. Cu toate acestea, o modalitate de a asigura cel puțin un grad de implicare prelungită este ca cercetătorul să împărtășească un fundal cultural comun cu respondentul și/sau să fie familiarizat cu contextul de afaceri din țara studiată. Astfel, în cazul nostru, nu a fost nevoie de un angajament prelungit ca atare, deoarece autorii sunt originari din țările focale și au cunoștințe extinse despre contextul de afaceri de acolo.

În al doilea rând, debriefingul între colegi ar trebui să fie efectuat prin prezentarea rezultatelor cercetării unui colegi neutru pentru feedback constructiv. Deși aplicabilitatea acestui factor poate să nu fie dependentă de context, ar trebui să se acorde atenție alegerii locului în care se va prezenta cercetarea. Pentru a asigura credibilitatea constatărilor dintr-o perspectivă internă, emică, prezența unor cercetători cu același fundal cultural sau cunoștințe despre contextul de afaceri din Europa Centrală și de Est ar fi constructivă. Numărul de cercetători din țările ECE care se găsesc te la

Conferințele grupului de marketing și achiziții industriale (IMP) sunt de obicei scăzute, dar vizitarea conferințelor în țările de interes sau cele concentrate pe piețele emergente (de exemplu IMP Asia) ar putea fi eficiente. Prezentarea cercetării către comunitățile profesionale, de exemplu camerele de comerț, ar fi, de asemenea, benefică. În timp ce contactarea camerelor de comerț locale ar putea prezenta unele provocări din cauza barierelor instituționale, prezentarea constatărilor la camerele de comerț ale țărilor occidentale orientate spre promovarea comerțului cu țările ECE ar putea fi o alternativă.

În al treilea rând, un cercetător calitativ ar trebui să realizeze cea mai bună triangulare posibilă a datelor, ceea ce implică, printre alți factori, diverse surse de colectare a datelor. Companiile ruse oferă de bunăvoie informații despre produsele și serviciile lor, percepiind adesea interviul ca pe o formă de „întâlnire de vânzări”. Cu toate acestea, obținerea de date secundare mai specifice despre companie poate fi aproape imposibilă (Voldnes et al., 2014). După cunoștințele autorilor, o reticență similară de a furniza informații poate fi întâlnită atunci când se apropie de organisme oficiale, cum ar fi camerele de comerț. Autorii au observat direct că comercianții croați

De asemenea, companiile sunt reticente în a furniza date valoroase, de exemplu numerice, din cauza fricii de scurgere de informații pe o piață competitivă. În Ungaria, dimensiunea companiei joacă un rol decisiv atunci când încearcă să culegă informații secundare. Astfel, companiile mari sunt deschise să furnizeze date secundare specifice, în timp ce IMM-urile pot manifesta un anumit grad de reticență.

Există, de asemenea, un potențial limitat pentru obținerea de informații despre companie pe internet (cf. Voldnes et al., 2014). Aceasta se referă atât la informații de bază, cum ar fi datele de contact ale angajaților, cât și la date numerice mai specifice, de exemplu cifra de afaceri. De exemplu, în timp ce majoritatea companiilor finlandeze oferă detalii de contact pentru personalul care ocupă anumite poziții, companiile ruse oferă adesea doar un număr de centrală și în rareori dezvăluie informații despre persoanele responsabile de anumite domenii de activitate sau departamente. O astfel de limitare aparent nesemnificativă poate încetini procesul de cercetare.

În cele din urmă, credibilitatea este sporită și prin verificări ale membrilor, care includ verificarea datelor prin furnizarea respondentilor cu concluziile studiului pentru a valida interpretarea datelor (Lincoln & Guba, 1985; Silverman, 2011). În timp ce furnizarea companiilor cu rapoarte de cercetare și verificarea constatărilor este o practică obișnuită în țările occidentale, managerii ruși și croați nu sunt în cea mai mare parte din experiența autorilor interesați să obțină acest tip de informații. Michailova și Liuhto (2001) susțin că, în primul rând, managerii ruși nu sunt interesați de o perspectivă „exterioră” asupra operațiunilor lor de afaceri și, în al doilea rând, le lipsește experiența de interacțiune cu mediul academic. Autorii nu au observat nicio schimbare dramatică a situației în ultimii 15 ani și doar un manager a fost interesat să obțină informații suplimentare despre

cercetare, în special sub formă de articole publicate, care s-ar putea datora pregătirii sale academice. În cazul managerilor croați, cercetătorul a perceput că nu a fost apreciată valoarea informațiilor din rapoartele de cercetare, ceea ce poate fi interpretat și ca o lipsă de experiență din partea managerilor în colaborarea cu mediul academic. În plus, s-ar putea întâmpla ca managerii să nu fie conștienți de beneficiile reputaționale de câștigat, în special pentru companiile mici și mijlocii (IMM). În cele din urmă, în Ungaria, acest factor depindea și de dimensiunea companiei. În timp ce managerii de la companii mari erau cu adevărat interesați de rezultatele cercetării, interesul managerilor IMM-urilor a depins foarte mult de personalitatea lor și de spiritul deschis.

În concluzie, oamenii de știință care efectuează cercetări în țările ECE ar putea să nu fie în măsură să satisfacă pe deplin unele dintre criteriile de stabilire a credibilității datelor calitative și, prin urmare, ar trebui să caute soluții noi la această problemă.

5. Discuții

Acest studiu și-a propus să nu neglijeze provocările desfășurării cercetării calitative privind rețelele de afaceri în țările ECE și să răspundă la două întrebări de cercetare: 1) Cum este legat de fondul socio-istoric de bariere în calea cercetării în Rusia, Croația și Ungaria? 2) Cum pot fi depășite aceste bariere și cum pot fi obținute date calitative bogate de la firme și oameni de afaceri ruși, croați și maghiari? În continuare, vom detalia aceste două întrebări.

5.1. Incorporarea socio-istorică a provocărilor de cercetare

Contextul socio-istoric diferit al fiecăreia dintre țările ECE studiate influențează în mod clar comportamentul managerilor și disponibilitatea acestora de a participa la cercetarea calitativă academică. Mai precis, amprentele ideologiei socialiste și comuniste (Holmes, 1997; Kornai, 1992; Runst, 2013) și modelele de comportament, precum „blat” în Rusia (Butler & Purchase, 2008; Ledeneva, 2009), pot face colectarea de date calitative mai complicată (vezi Tabelul 1). Astfel, importanța ridicată a conexiunilor interpersonale, ca urmare a tradițiilor blat și a încrederii scăzute în străinii din Rusia, peisajul de piață extrem de competitiv din Croația și relațiile ierarhice în afaceri din Ungaria, toate influențează accesul la companii și procesul general de colectare a datelor.

O altă provocare de bază, înrădăcinată în contextul socio-istoric, este înțelegerea de către respondenți a fenomenelor rețelelor de afaceri din țările focale. Economia fost controlată de stat din Rusia și sistemul de autogestionare din Croația pot încă să se reflecte în mare măsură în înțelegerea de către manageri a rețelelor de afaceri. În timp ce în Rusia, rețelele sunt percepute într-o oarecare măsură într-o manieră ierarhică și sunt comparate cu lanțurile de aprovizionare sau de vânzare cu amănuntul, tradițiile competitive din Croația duc la o lipsă de cunoștințe despre conceptul de rețea de afaceri în sine.

În plus, având în vedere că constatările privind lipsa de cooperare între mediul de afaceri și mediul academic din Rusia corespund cu Michailova și Liuhto (2001), putem trage concluzia că nu a existat nicio schimbare dramatică în țările în ceea ce privește importanța cercetării academice pentru afaceri. De asemenea, am constatat că condiții similare prevalează în Croația. Ungaria pare să fi atins un alt nivel de maturitate în ceea ce privește cunoștințele manageriale privind conceptul de rețele de afaceri, ceea ce se poate datora experienței sale în socialismul de piață și tradițiile de cercetare de investigare a conexiunii actorilor economici (Lavigne, 1997).

În ciuda regimurilor socialiste diferite ale țărilor, studiul nostru arată că barierele de cercetare din Croația, Ungaria și Rusia sunt destul de asemănătoare. În secțiunea următoare prezentăm câteva soluții plauzibile pentru cercetători cu privire la modul de depășire a potențialelor bariere în calea obținerii de date calitative în țările focale.

The image shows a large table structure with four vertical columns. The content is extremely faint and illegible. Some faint text fragments are visible, including the word "tabel" (table) in the second column, "tabel" in the third column, and "tabel" in the fourth column. There are also some very faint, scattered characters and lines throughout the table area.

5.2. Soluții plauzibile pentru obținerea de date calitative bogate în țările ECE

Rezultatele noastre oferă două fire principale despre cum să depășim barierele din calea obținerii de date calitative bogate de la oamenii de afaceri ruși, croați și maghiari. Prima este adoptarea unei abordări adecvate a cercetării calitative, bazată pe contextul socio-istoric al țărilor focale. Al doilea este de a adapta procesul de cercetare calitativă (Lincoln & Guba, 1985), adică pregătirea pentru interviu, interacțiunea în timpul interviului, credibilitatea datelor interviului, la contextul specific acestor țări.

Principalele probleme legate de adaptarea procesului de cercetare calitativă în Rusia, Croația și Ungaria sunt rezumate în Tabelul 1. Adaptarea este necesară pentru a depăși barierele în calea obținerii de date calitative bogate. Tabelul 1 oferă câteva soluții plauzibile pentru a depăși provocările cu care se poate confrunta un cercetător în fiecare fază a cercetării proces.

Constatările noastre arată că dobândirea unei persoane de contact obișnuite în timpul pregătirii interviului pare a fi una dintre soluțiile de bază pentru a aduna informații bogate de la respondenții din țările ECE, depășind majoritatea barierelor de cercetare. O persoană de contact comună facilitează accesul și poate permite încrederea inițială. În timp ce Feldman, Bell și Berger (2003) descriu procesul de obținere a accesului la construirea de relații, noi vedem procesul din țările ECE ca o extindere a rețelei bazată pe relațiile existente. Persoana de contact comună poate fi obținută fie prin intermediul rețelelor personale ale cercetătorului și poate fi, de exemplu, un prieten apropiat sau o cunoștință, fie solicitând managerilor occidentali care participă la studii să ajute cercetătorul să stabilească legături cu partenerii lor din Rusia, Ungaria sau Croația. Astfel, relațiile și conexiunile personale par a fi cruciale nu numai în contextul de afaceri din țările focale (Jansson et al., 2007; Torkkeli & Ivanova, 2013), ci și pentru efectuarea cercetărilor în mediul de afaceri.

Alte soluții pentru a obține date mai bogate la interviuri pe rețelele de afaceri iar relațiile includ discuții interpersonale mici la începutul interviului și desfășurarea interviului într-un cadru femeie-bărbat. Aceste soluții provin, de asemenea, din contextul socio-istoric, în special din încrederea scăzută din punct de vedere istoric în cei din afară și din nevoia de a face schimb de informații personale pentru a câștiga încredere (Mattsson & Salmi, 2013; Zabkar și Makovec Brencic, 2004), precum și din partea bărbaților. dominației în industrii (Voldnes et al., 2014). Ca o consecință a dominației masculine, percepția încă predominantă a femeilor ca fiind mai puțin puternice și mai puțin autoritare (Voldnes et al., 2014), și cu unicul rol de ascultător empatic (Pini, 2005), se abate de la standardele vest-europene de egalitate de gen și poate fi văzută ca nefavorabilă de către unii cercetători de sex feminin (vezi Pini, 2005). Cu toate acestea, considerăm că este benefic pentru cercetarea rețelelor de afaceri și recomandăm cercetătorilor de sex feminin să-și folosească genul ca un punct forte pentru a obține date de cercetare mai bogate, mai degrabă decât o slăbiciune.

O altă problemă de bază în efectuarea cercetării rețelelor de afaceri în Rusia, Croația și Ungaria este potențiala neîncredere de către respondenți a conceptelor de rețea, din cauza nivelului mai scăzut de inițiere a conceptelor de rețea în teoria și practica de afaceri din aceste țări. Astfel, sfătuim cercetătorii să adopte o abordare mai flexibilă, inductivă a cercetării în țările ECE, de exemplu, cu aplicarea unor interviuri mai deschise, nestructurate și a unei teorii fundamentate (Strauss & Corbin, 1997). Acest lucru ar permite descoperirea unor perspective teoretice noi, specifice contextului și să revigoreze teoria pieței B2B (Sheth, 2011).

Odată obținute datele interviului, principala dificultate legată de validarea datelor calitative ale interviurilor în Rusia, Ungaria și Croația constă în problemele aplicării criteriilor de credibilitate (Lincoln & Guba, 1985). Propunem câteva soluții pentru a obține rezultate credibile de cercetare în țările focale, după cum urmează: În primul rând, din cauza complexității accesării datelor secundare (a se vedea Secțiunea 4.3 și Tabelul 1),

investirea mai mult timp și dezvoltarea unei relații personale mai strânse cu respondentul poate ușura calea către obținerea de informații secundare sensibile, cum ar fi datele financiare. În caz contrar, alte metode de triangulare (Lincoln & Guba, 1985) pot fi utilizate ca alternativă la informațiile secundare, de exemplu luarea de note de teren și obținerea mai multor perspective asupra fenomenelor prin interviu cu bulgăre de zăpadă (Biernacki & Waldorf, 1981) (adică prin prima persoană de contact).

În al doilea rând, realizarea cercetării B2B mai relevantă pentru practicienii CEE poate facilita verificările membrilor. Relevantă a practică a cercetării este o problemă comună în domeniul marketingului B2B (Kuusela, Närvalinen, Saarjärvi și Yrjölä, 2014). În special, caracterul extrem de științific și general al implicațiilor manageriale (Baraldi, La Rocca și Perna, 2014) poate descuraja managerii să obțină cunoștințe din articolele academice. În contextul ECE, în afară de lipsa generală a practicii de cercetare calitativă, stilul intelectual teuton (Ventola & Mauranen, 1996) care pune accentul pe formarea teoriei și generalizarea în detrimentul implicațiilor practice, specifice (vezi Galtung, 1981) poate duce la un nivel uniform, prezentarea mai complexă a implicațiilor manageriale. Prin urmare, similar cu Baraldi et al. (2014), am recomanda cercetătorilor din țările ECE să aplice mai puțin limbaj științific atunci când redactează implicații manageriale și rapoarte pentru manageri. Acest lucru poate crește relevanța practică a cercetării în acele țări și, astfel, poate crește interesul participanților la cercetare pentru verificările membre.

6. Concluzii

Țările occidentale și-au dezvoltat rapid teoria și cercetarea, producând o tradiție calitativă consacrată în obținerea datelor din studii de caz. Studiul calitativ este de natură fundamental exploratorie (Seidman, 1998) și are un interes atent față de experiențele socioculturale și personale, individuale, permițând reprezentarea contextului și a sensului în experiențele participanților. Interviurile sunt deosebit de benefice atunci când sunt motivate să ofere „descriseri groase”

(Woodside & Wilson, 2003), unde obiectivul principal este de a obține o înțelegere mai profundă a căilor și deciziilor participanților. În fluxul de cercetare IMP, metodele calitative sunt utilizate pe scară largă în studiile de caz bazate pe interviuri (Halinen & Törnroos, 2005), deoarece oferă o înțelegere profundă a factorilor situaționali și contextuali ai relațiilor de afaceri și a rețelelor (Craig & Douglas, 2001).

Cu toate acestea, țările emergente, cum ar fi ECE, persistă cu teorii micro și macroeconomice tradiționale și date cantitative. Am căutat să depășim acest decalaj prin studierea condițiilor specifice de obținere a unor date calitative bogate în trei țări ECE. Subliniem în special perspectiva „din interior” care se concentrează pe colectarea de date care emană de la firme și manageri cu sediul local. Procedând astfel, subliniem importanța colectării de date care să permită înțelegerea modelelor bazate pe contextual în rețele, care pot fi obținute numai de la membrii rețelei locale de afaceri (a se vedea, de asemenea, Ellis et al., 2006).

În concluzie, un traseu istoric diferit, diferențele semantice atașate cuvântului „rețea” și o atmosferă de practici de afaceri mai puțin cooperante și de încredere fac ca contextul țărilor ECE să fie diferit de cel al țărilor occidentale. După cum arată rezultatele noastre, acest context socio-cultural diferit necesită o metodă diferită de colectare a datelor calitative. Are nevoie de o abordare adaptată, adecvată din punct de vedere social și cultural a colectării datelor, precum și de o interpretare atentă a datelor.

6.1. Contribuții teoretice și implicații pentru cercetători

Acest studiu aduce mai multe contribuții în domeniul marketingului de afaceri. În primul rând, se adaugă cercetării limitate privind rețelele de afaceri din țările ECE (Treyak, 2013). În special, cercetarea

contribuie la literatura despre rețelele de afaceri subliniind rolul important al relațiilor și conexiunilor personale în rețelele de afaceri, nu numai în contextul rus (vezi [Mattsson & Salmi, 2013](#)), ci și în alte țări post-sovietice care sunt în prezent membre ale Uniunii Europene, adică Croația și Ungaria. Cercetarea se adaugă în continuare literaturii anterioare, subliniind necesitatea de a spori relevanța practică a cercetării de marketing B2B (de exemplu, [Baraldi și colab., 2014](#)) în mod specific în țările ECE și promovează astfel de cercetare ca fiind credibile și necesare pentru companii și societate în acest domeniu. context.

Suntem de acord cu [Sheth \(2011, p. 180\)](#) că „cercetarea pe piețele emergente [inclusiv pe cele din țările ECE] nu este doar un „lucru frumos de făcut”; devine din ce în ce mai mult o necesitate” atât în marketingul B2B, cât și în cel B2C, deoarece oferă nenumărate oportunități pentru dezvoltarea teoriei. Aceasta include adaptarea teoriilor rețelilor și dezvoltarea lor în continuare pe baza informațiilor din țările ECE. Corespunde nevoii stringente din literatura internațională de afaceri de a încorpora contextul în procesul de teoretizare ([Polsa, 2013; Welch, Piekkari, Plakoyiannaki și Paavilainen-Mäntymäki, 2011](#)). Sperăm, în special, să încurajăm cercetarea rețelilor de afaceri mai bazată pe context.

Luând în considerare contextul într-un proiect de cercetare a rețelei de afaceri bazate pe interviuri, răspundem, de asemenea, la apelul recent din literatura de afaceri internațională pentru contextualizarea alegerilor metodologice ([Poulis, Poulis și Plakoyiannaki, 2013](#)). Pe lângă argumentarea importanței sensibilității contextuale în procesul de teoretizare ([Polsa, 2013; Welch și colab., 2011](#)) în domeniul rețelilor de afaceri, subliniem încorporarea socio-istorică a diferitelor provocări metodologice, cu care cercetătorii de rețea se pot confrunta în țările ECE și oferă soluții sensibile la context pentru aceste provocări. Astfel, această cercetare contribuie la scara literatură de marketing de afaceri cu privire la metodologiile de desfășurare a cercetării ([Halinen & Törnroos, 2005; Lowe & Hwang, 2012](#)), prin constituirea unui exemplu rar de studiu „care explică modul în care idiosincraziile contextuale informează aspecte ale designului cercetării” ([Poulis, Poulis și Plakoyiannaki, 2013, p. 306](#)).

Contribuim în continuare la cercetarea metodologiei calitative subliniind rolul unui cadru femeie-bărbat pentru a obține date bogate de interviu. Cercetările anterioare evidențiază importanța caracteristicilor cercetătorului, cum ar fi vârsta și sexul, în desfășurarea cercetărilor în diferite contexte socio-culturale ([Polsa, 2007](#)), precum cele din țările ECE (vezi [Secțiunea 4.2](#)). Spre deosebire de cercetările anterioare ([Polsa, 2007; Voldnes et al., 2014](#)), una dintre implicațiile cheie ale studiului actual este că, datorită dominației masculine a posturilor de conducere pe piețele industriale din Rusia, Croația și Ungaria, stabilirea unui interviu între femei și bărbat poate beneficia de cercetarea rețelilor de afaceri din țările respective.

În cele din urmă, studiile anterioare indică natura provocatoare a efectuării cercetării în țările ECE ([Mattsson & Salmi, 2013; Michailova & Liuhto, 2001](#)). Astfel, principala implicație practică a acestui studiu constă în furnizarea mai multor recomandări și soluții plauzibile pentru cercetătorii de marketing în afaceri cu privire la modul de a depăși potențialele provocări și de a obține date calitative bogate de la oamenii de afaceri ruși, croați și maghiari (a se vedea [Tabelul 1 și Secțiunea 5.2](#)). De asemenea, presupunem că soluțiile prezentate pot fi aplicabile altor țări din ECE.

Cercetătorii ar trebui să aplice aceste soluții ponderându-le cu atenție

față de contextul specific al studiului.

6.2. Sugestii suplimentare de cercetare

Având în vedere natura exploratorie a cercetării, sunt necesare investigații conceptuale și empirice suplimentare. În primul rând, în timp ce există o lipsă de cercetări calitative privind rețelele și relațiile de afaceri în Croația, acest tip de studii în Rusia au fost efectuate în principal de cercetători străini (de exemplu, [Salmi & Heikkilä, 2015; Voldnes et al., 2012](#)) și în Ungaria de către un grup limitat de cercetători (de exemplu, [Mandják et al., 2014, 2015, 2016](#)). Astfel, articolul de față solicită mai multe cercetări calitative asupra relațiilor și rețelilor de afaceri în țările ECE.

În al doilea rând, pentru a obține o înțelegere mai cuprinzătoare a specificului efectuării cercetării rețelilor de afaceri în țările ECE, sunt necesare experiențe din alte țări decât Rusia, Croația și Ungaria. Astfel, desfășurarea unor cercetări calitative similare în alte țări din ECE poate dezvălui provocări și bariere suplimentare, în funcție de nivelul de maturitate al cunoștințelor despre teoriile rețelilor de afaceri. O altă cale pentru cercetări viitoare ar fi compararea concluziilor acestui studiu cu experiențele de realizare a cercetării în alte țări emergente care nu fac parte din CEE.

În al treilea rând, rezultatele acestui studiu se bazează în mare măsură pe experiențele de cercetare ale autorilor în țările focale. În timp ce constatările au fost verificate prin debriefing între colegii de la o conferință academică relevantă, cercetările ulterioare ar beneficia de verificări suplimentare ale constatării cu mai mulți savanți cu experiență în cercetarea rețelilor de afaceri din Rusia, Croația și Ungaria. Acest lucru ar permite investigarea unor factori suplimentari care ar putea avea un rol în efectuarea de cercetări calitative asupra rețelilor de afaceri din aceste țări.

În al patrulea rând, femeile cercetătoare din studiul actual sunt tineri savanți și, prin urmare, sunt necesare cercetări suplimentare pentru a exclude rolul vârstei în femeile cercetătoare care obțin date în țările ECE. În plus, din cauza faptului că cercetătorul maghiar este bărbat, nu am putut obține perspectiva maghiară asupra particularităților interviurilor dintre femei și bărbat. Prin urmare, sunt necesare cercetări suplimentare în ceea ce privește acest aspect.

În cele din urmă, studiul investighează exclusiv o tehnică de interviu calitativă, în special interviul față în față, semistructurat și narativ. Alte instrumente calitative, cum ar fi interviurile deschise, nestructurate, observațiile și abordarea teoriei fundamentate, ar trebui să fie, de asemenea, ponderate cu atenție pentru relevanța în efectuarea cercetărilor în țările studiate.

Mulțumiri

Dorim să le mulțumim recenzenților și editorilor pentru comentariile și sfaturile lor perspicace și constructive în elaborarea lucrării noastre. În plus, dorim să mulțumim feedback-ul și comentariile utile pe care le-am primit de la recenzenți și de la public la conferința IMP din 2016 de la Universitatea de Economie și Afaceri din Poznań, Polonia. De asemenea, primul autor recunoaște cu recunoștință sprijinul financiar din partea Ella și a Fundației Georg Ehrnrooth. Al treilea autor mulțumește Fundației Paulo pentru sprijinul financiar.

Referințe

- Abrahamsen, MH și Håkansson, H. (2015). Prins la mijloc: cumpărarea de pe piețe și vânzarea către rețele. *Industrial Marketing Management*, 49, 4-14.
- Alvesson, M. (2003). Dincolo de neopozitivism, romanticism și localism: O abordare reflexivă a interviurilor în cercetarea organizațională. *The Academy of Management Review*, 28(1), 13-33.
- Alvesson, M. (2011). *Interpretarea interviurilor*. Londra: SAGE.
- Baraldi, E., La Rocca, A., & Perna, A. (2014). Bun pentru știință, dar care implicații pentru afaceri? O analiză a implicațiilor manageriale în articolele de marketing B2B de mare impact publicate între 2003 și 2012. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(7/8), 574-592.
- Bek, MA, Bek, NN, Sheresheva, MY și Johnston, WJ (2013). Perspective ale dezvoltării clusterelor de inovare a IMM-urilor în Rusia. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(3), 240-259.
- Berend, IT (2014). Răspunsul economic la globalizare, redresare și creșteri, integrarea Europei de Est și de Vest. *Societate și economie*, 36(1), 5-20.
- Beverland, MB și Lindgreen, A. (2010). Ce face un bun studiu de caz? O revizuire pozitivă a cercetării de caz calitative publicată în *Industrial Marketing Management*, 1971-2006. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 56-63.
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Eșantionare bulgăre de zăpadă: probleme și tehnici de eșantionare de referință în lanț. *Sociological Methods & Research*, 10, 141-163.
- Bodi-Schubert, A. (2014). Modelul conceptual al succesului în relația cumpărător-furnizor. *Jurnalul IMP*, 8(3), 31-43.
- Bönker, F., Müller, K. și Pickel, A. (2002). Abordări interdisciplinare ale post-transformării comuniste: context și agendă. În F. Bönker, K. Müller și A. Pickel (eds.), *Postcommunist transformation and the social sciences* (pp. 1-38). Lanham, MD: Rowman și Littlefield.
- Burgess, SM și Steenkamp, J.-B. (2006). Renașterea marketingului: Cum cercetarea în piețele emergente promovează știința și practica de marketing. *Jurnalul Internațional de Cercetare în Marketing*, 23(4), 337-356.
- Butler, B., & Purchase, S. (2008). Utilizarea capitalului social în rândul managerilor ruși ai unei noi generații. *Industrial Marketing Management*, 37(5), 531-538.
- Chikán, A., Czakó, E., & Zoltay-Paprika, Z. (Eds.). (2002). *Competitivitate națională la nivel global economie — Cazul Ungariei*. Budapesta: Akadémiai Kiadó.
- Coupland, J. (2003). Discuție mică: funcții sociale. *Research on Language and Social Interaction*, 36(1), 1-6.
- Craig, CS și Douglas, SP (2001). Efectuarea cercetărilor de marketing internațional în secolul XXI. *International Marketing Review*, 18(1), 80-90.
- Czernek, K. și Czakon, W. (2016). Procese de construire a încrederii în cooperarea turistică: The cazul unei regiuni poloneze. *Managementul turismului*, 52, 380-394.
- Degbey, W. și Peltó, E. (2013). Fuziuni și achiziții transfrontaliere ca declanșator pentru schimbarea rețelei în industria de panificație din Rusia. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(3), 178-189.
- Eisenhardt, KM (1989). Construirea de teorii din cercetarea studiilor de caz. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elg, U., Deligonul, SZ, Ghauri, PN, Danis, W., & Tarnovskaya, V. (2012). Implementarea strategiei de conducere a pieței prin relații globale cu furnizorii. *Industrial Marketing Management*, 41(6), 919-928.
- Elliot, R., Fischer, CT, & Rennie, DL (1999). Orientări în evoluție pentru publicarea studiilor de cercetare calitativă în psihologie și domenii conexe. *British Journal of Clinical Psychology*, 38, 215-229.
- Ellis, N., Lowe, S., & Purchase, S. (2006). Către o reinterpretare a rețelelor industriale: o viziune discursivă asupra culturii. *Jurnalul IMP*, 1(2), 20-40.
- Feldman, MS, Bell, J. și Berger, MT (2003). Obținerea accesului: un lucru practic și teoretic ghid pentru cercetătorii calitativi. Walnut Creek, CA: AltaMira.
- Galtung, J. (1981). Structură, cultură și stil intelectual: un eseu care compară abordările saxone, teutonice, galice și niponice. *Social Science Information*, 20, 817-856.
- Gummesson, E. (2003). Toate cercetările sunt interpretative!. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(6/7), 482-492.
- Håkansson, H., Ford, D., Gadde, LE, Snehota, I., & Waluszewski, A. (2009). *Afaceri în rețele*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Håkansson, H. și Snehota, I. (1995). *Dezvoltarea relațiilor în rețelele de afaceri*. Londra: International Thomson.
- Hälinen, A., & Törnroos, J.-Å. (2005). Utilizarea metodelor de caz în studiul rețelelor de afaceri contemporane. *Journal of Business Research*, 58(9), 1285-1297.
- Holmes, L. (1997). *Post-comunism: o introducere*. Oxford: Polity Press.
- Janesick, V. (1994). Dansul designului cercetării calitative: metaforă, metodologie și semnificație. În NK Denzin, & YS Lincoln (Eds.), *Manual de cercetare calitativă* (pp. 35-55). Londra: SAGE.
- Jansson, HA, Johanson, M. și Ramström, J. (2007). Instituții și rețele: rețele de afaceri în contexte instituționale chineze, ruse și vest-europene. *Journal of Industrial Marketing Management*, 36(7), 955-967.
- Johanson, J. și Johanson, M. (1999). Rețele în tranziție. În J.-Å. Törnroos și J. Nieminen (Eds.), *Intrarea afacerilor în Europa de Est* (pp. 60-63). Helsinki: Kikumora Publications.
- Karlsen, T., Silseth, PR, Benito, GRG și Welch, LS (2003). Cunoașterea, inter-naționalizarea firmei și conexiunile dintre interior și exterior. *Industrial Marketing Management*, 32(5), 385-396.
- Koporčić, N., Tolušić, Z. și Tolušić, Z. (2015). Prezentarea abordării interacțiunii pentru relații de afaceri de succes. *Econviews—Recenzie a afacerilor contemporane, antreprenoriatului și problemelor economice*, 28(2). *Econviews—Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues* (pp. 523-533).
- Kornai, J. (1992). *Sistemul socialist: economia politică a comunismului*. Oxford: Oxford University Press.
- Kuusela, H., Näränen, E., Saarijärvi, H., & Yrjölä, M. (2014). *Provocări pentru cercetarea B2B* relevantă: O perspectivă executivă de top. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(7/8), 593-600.
- Kvale, S. (1996). *Interviuri: O introducere în scrierea cercetării calitative*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Lavigne, M. (1997). Economia politică a socialismului: ce a mai rămas? *Studii Europa-Asia*, 49(3), 479-486.
- Ledeneva, AV (2009). Din Rusia cu blat: Pot rețele informale să ajute la modernizarea Rusiei? *Cercetare socială*, 76(1), 257-288.
- Lewis, RD (2006). *Când culturile se ciocnesc: Conducerea între culturi* (ed. a treia). Londra: Nickolas Brealey International.
- Lincoln, YS, & Guba, EG (1985). *Anchetă naturalistă*. Newbury Park, CA: SAGE.
- Lincoln, YS, & Guba, EG (1986). Dar este riguros? Încredere și autenticitate în evaluarea anchetei naturaliste. În DD Williams (Vol. Ed.), *Noi direcții pentru evaluarea programului*. Vol. 30. Noi direcții pentru evaluarea programului (p. 73-84). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lorentz, H. și Ghauri, PN (2010). **Procese** de dezvoltare a oportunităților rețelelor de aprovizionare la cerere pe piețele emergente: Poziționare pentru realizarea strategiei în Rusia. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 240-251.
- Lowe, S., Ellis, N., & Purchase, S. (2008). Regândirea limbajului în cercetarea IMP: Procesele de rețea cu alte cuvinte. *Scandinavian Journal of Management*, 24(4), 295-307.
- Lowe, S. și Hwang, K.-S. (2012). O agendă NICE pentru cercetarea IMP. *Marketing industrial Management*, 41(4), 706-714.
- Mandják, T. și Simon, J. (2016). O poză veche... sau este? Relațiile dintre rețelele de afaceri și cele politice din Ungaria. *Jurnalul IMP*, 10(3), 483-511.
- Mandják, T., Szalkai, Z., Neumann-Bódi, E., Magyar, M. și Simon, J. (2014). Phoenix în rețea: Geneza unei companii industriale maghiare. *Jurnalul IMP*, 8(3), 107-119.
- Mandják, T., Szalkai, Z., Neumann-Bódi, E., Magyar, M. și Simon, J. (2015). **Relații** emergente: cum se nasc? *Industrial Marketing Management*, 49, 32-41.
- Mandják, T., Szalkai, Z., Neumann-Bódi, E., Magyar, M. și Simon, J. (2016). Declanșarea problemelor în relațiile emergente. *Industrial Marketing Management*, 58, 137-147.
- Manning, PK, & Cullum-Swan, B. (1994). Narativ, context și analiză semiotică. Han. K. Denzin, & YS Lincoln (Eds.), *Manual de cercetare calitativă* (pp. 463-477). Londra: SAGE.
- Martin, JH, & Grbac, B. (2003). Utilizarea managementului lanțului de aprovizionare pentru a valorifica orientarea către piață a unei firme. *Industrial Marketing Management*, 32(1), 25-38.
- Mattsson, L.-G., & Salmi, A. (2013). Rolul în schimbarea rețelelor personale în timpul transformării Rusiei: provocări pentru managementul rus. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(3), 190-200.
- Michailova, S. și Liuhto, K. (2001). Cercetarea de organizare și management în economiile în tranziție: către metodologii de cercetare îmbunătățite. *Journal of East-West Business*, 6(3), 7-46.
- Michailova, S., & Worm, V. (2003). Rețele personale în Rusia și China: Blat și Guanxi. *European Management Journal*, 21(4), 409-537.
- Miočević, D. și Crnjak-Karanović, B. (2012). Rolul de mediere al furnizorilor cheie **practici de management al relațiilor privind orientarea lanțului de aprovizionare**—Veragă eficacitate în achiziții organizate. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 115-124.
- Möller, K., & Hälinen, A. (2000). Teoria marketingului relațional: rădăcinile și direcția sa. *Journal of Marketing Management*, 16, 29-54.
- Morris, MW, Leung, K., Ames, D., & Lickel, B. (1999). Vederi din interior și din exterior: integrarea perspectivelor emice și etice despre cultură și judecata justiției. *Academy of Management Review*, 24(4), 781-796.
- Neill, TP, & Collins, J. (1964). *Comunismul: de ce este și cum funcționează*. New York: Sheed și Ward, New York.
- Nieminen, J. (1999). Reformularea relațiilor de afaceri: Rolul rețelelor. În J.-Å. Törnroos, & J. Nieminen (Eds.), *Intrarea afacerilor în Europa de Est* (pp. 34-37). Helsinki: Kikumora Publications.
- Pini, B. (2005). Intervievarea bărbatilor: genul și colectarea și interpretarea datei lative. *Journal of Sociology*, 41(2), 201-216.
- Piricz, N. (2010). Rolul încrederii din punctul de vedere al rețelelor de afaceri. *Procesele de la A 26-a Conferință IMP* (Budapesta, Ungaria).
- Polsa, P. (2007). Comparabilitatea în cercetarea de marketing calitativă interculturală: Echivalența în interviurile personale. *Academy of Marketing Science Review*, 11(8), 1-18.
- Polsa, P. (2013). Abordarea dialogului în cruce: at importanta metodelor multiple pentru afaceri internaționale. *Journal of Business Research*, 66(3), 288-297.
- Poulis, K., Poulis, E. și Plakoyiannaki, ME (2013). Rolul contextului în studiul de caz selectiv: o perspectivă de afaceri internaționale. *International Business Review*, 22(1), 304-314.
- Radaev, V. (2013). Puterea de piață și conflictele relaționale în comerțul cu amănuntul din Rusia. *Jurnalul de Business & Industrial Marketing*, 28(3), 167-177.
- Röbert, P., & Bukodi, E. (2000). Cine sunt antreprenorii și unde vin din? Tranziția la activitate independentă înainte, sub și după comunism în Ungaria. *Revista Internațională de Sociologie*, 10(1), 147-171.
- Rozov, N. (2011). Mentalitatea rusă: cele mai constructive concepte și criticile lor. *Mir Rossii*, 2, 100-113.
- Runst, P. (2013). Cultura post-socialistă și antreprenoriat. *Jurnalul American de Economics and Sociology*, 72(3), 593-626.
- Salmi, A. și Heikkilä, K. (2015). Gestionarea relațiilor cu funcționarii publici — Un caz de multinaționale străine în Rusia. *Industrial Marketing Management*, 49, 22-31.
- Schwalbe, ML și Wolkomir, M. (2003). Intervievarea bărbatilor. În J. Holstein, & JF Gubrium (eds.), *Interviul interior: lentile noi, preocupări noi* (pp. 55-72). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Seidman, I. (1998). *Interviul ca cercetare calitativă* (ed. a II-a). New York: Profesorii Colegiului, Universitatea Columbia.

- Sheresheva, MY și Kolesnik, NA (2011). Perspectiva stocastică a proceselor rețelilor de distribuție industriale. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 979-987.
- Sheth, JN (2011). Impactul piețelor emergente asupra marketingului: regândirea perspectivelor și a practicilor existente. *Journal of Marketing*, 75(4), 166-182.
- Shirokova, G., & McDougall-Covin, P. (2012). Rolul rețelilor sociale și al instituțiilor în internaționalizarea firmelor antreprenoriale rusești: contează ele? *Journal of International Entrepreneurship*, 10(3), 177-199.
- Silverman, D. (2011). *Interpretarea datelor calitative* (ed. a IV-a). Londra, Marea Britanie: SAGE.
- Smirnova, M., Henneberg, SC, Ashnai, B., Naudé, P., & Mouzas, S. (2011). Întrebarea alegerea rolului colaborării de marketing-cumpărare pe piețele industriale: cazul Rusiei. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 54-64.
- Smirnova, M., Naudé, P., Henneberg, SC, Mouzas, S., & Kouchtch, SP (2011). Impactul orientării spre piață asupra dezvoltării capacităților relaționale și a rezultatelor performanțelor: cazul firmelor industriale rusești. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 44-53.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1997). *Teoria fundamentată în practică*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Szamuely, L. (2009). Două reforme în sistem politic monopartid: cel maghiar NEM în anii 1960-70 și reforma chineză. În S. Ichimura, T. Sato și W. James (eds.), *Tranziția de la economiile socialiste la economiile de piață: o comparație între experiențele europene și asiatice* (pp. 67-70). Marea Britanie: Palgrave Macmillan.
- Tátraí, A. (2012). În competiția globală 1996, 1999, 2004 și 2009— Documentarea primelor patru anchete. Budapesta: TÁRKI Social Research Inc.
- Torkkeli, L., & Ivanova, M. (2013). Întrebarea alegerea managerială a rețelilor de afaceri între culturi: un studiu empiric al diadelor de afaceri finlandeze-ruse. Actele celei de-a 39-a conferințe EIBA (Bremen, Germania).
- Tretyak, O. (2013). Relații între firme în Rusia: Răspuns la noile provocări. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(3), 163-166.
- Tsybina, E., & Rebiagina, V. (2013). Gestionarea portofoliilor de clienți și interconectarea: Dovezi de pe piața B2B din Rusia. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(3), 229-239.
- Ventola, E., & Mauranen, A. (Eds.), (1996). *Scriere academică: probleme interculturale și textuale*. Amsterdam: John Benjamins.
- Voldnes, G., Grønhaug, K. și Nilssen, F. (2012). Satisfacția cumpărător-vânzător relațiv—Influența diferentelor culturale. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1081-1093.
- Voldnes, G., Grønhaug, K. și Sogn-Grundvåg, G. (2014). Efectuarea cercetării calitative în Rusia: provocări și sfaturi. *Journal of East-West Business*, 20(3), 141-161.
- Weck, M., & Ivanova, M. (2013). Importanța adaptării culturale pentru încredere dezvoltarea în cadrul relațiilor de afaceri. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(3), 210-220.
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011). Teoretică din studii de caz: Către un viitor pluralist pentru cercetarea în afaceri internaționale. *Journal of International Business Studies*, 42, 740-762.
- Woodside, AG și Wilson, EJ (2003). Metoda de cercetare a studiului de caz pentru construirea teoriei. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(6/7), 493-508.
- Yin, RK (2003). *Studii de caz de cercetare: Design și metode* (ed. a III-a). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Zabkar, V., & Makovec Brencic, M. (2004). Valori, încredere și angajament în relațiile business-to-business: o comparație a două piețe din fosta Iugoslavă. *International Marketing Review*, 21(2), 202-215.
- Zupanov, J., & Adizes, I. (1981). Iugoslavia. În AA Blum (Ed.), *International handbook of industrial relations: Contemporary development and research* (pp. 645-671). Londra: Aldwych Press.